

Kandidatuppsats i offentlig förvaltning VT13

Förvaltningshögskolan, Göteborgs universitet

Fabian Ulamli Garzón

Anna Manig

Handledare: Iwona Sobis

Examinator: Östen Ohlsson

Pedagogiskt ledarskap

- *En komparativ intervjustudie om två kommunala grundskolor i Göteborg*

Abstrakt

Syftet med studien är att jämföra hur rektorer och lärare i två kommunala grundskolor i områden med olika socioekonomiska bakgrunder tolkar och upplever det pedagogiska ledarskapet samt kartlägga hur det ledarskapet ser ut egentligen i skolans vardag. Hur bör en god pedagogiskt skolledare vara?

Vi har valt att använda oss av öppna intervjuer med rektorer och lärare för att få en ökad förståelse för valt fenomen.

Innebörden av hur bör en god ledare vara uppfattas av både medarbetare och rektorer rätt lika på både skolor, däremot uppfattningen av det pedagogiska ledarskapet tolkas olika av rektorer och medarbetare på de två undersökta grundskolorna. Begreppet i sig har flera definitioner, men är i grunden en stor och viktig del av läroplanen och påverkar både lärarnas utveckling och elevernas resultat. Studien visar att rektorernas egna tolkningar och vardagliga arbetsrutin inte alltid tillåter dem att vara den pedagogiska ledaren på grund av, bland annat, brist på tid, andra administrativa arbetsuppgifter, skolans organisationskultur och inte sällan ett stort avstånd mellan uppfattning, målsättning, medverkan, samarbete och verklighet. De personer som har användning för denna studie är framförallt rektorena.

Nyckelord: Ledning, styrning, institutioner, pedagogiskt ledarskap.

Förord

Vi vill inleda med att uttrycka en stor tacksamhet till våra respondenter som deltagit trots den snäva tidsramen så tät inpå terminavslutningen. Utan eran medverkan hade vi aldrig kunnat utföra studien. Vi vill speciellt tacka vår handledare Iwona Sobis som har stöttat oss under hela vägens gång, och även rikta ett varmt tack till alla nära och kära som bidragit med stöd och tankar kring studien.

Innehåll

1.	Inledning.....	5
1.1	Syfte och forskningsfråga	9
1.2	Disposition	10
2.	Den institutionella synen på Pedagogiskt ledarskap.....	11
3.	Teoretisk referensram	13
3.1	Begrepp och syn på ledarskap.....	13
4.	Metod	18
4.1	Studiedesign	18
4.2	Urval	19
4.3	Urval av respondenter.....	20
4.4	Intervjuguiden	20
4.5	Validitet	21
4.6	Tillvägagångssätt	22
4.7	Forskningsetik.....	23
5.	Resultat.....	24
5.1	Presentation av skolor.....	24
5.2	Rektorer om sitt pedagogiska ledarskap.....	25
5.2.1	Rektor på Jordgubbskolan.....	25
5.2.2	Rektor på Smultronsskolan	26
5.3	Lärarna om rektorernas pedagogiska ledarskap.....	28
5.3.1	Lärare på Jordgubbskolan	28
5.3.2	Lärare på Smultronsskolan.....	30
5.4	Likheter och skillnader gällande pedagogiskt ledarskap på Jordgubbskolan och Smultronsskolan	32
6.	Diskussion.....	33
6.1	Kort om studiedesign	35
6.2	Förslag till forskning	36
7.	Referenser:	37
8.	Internet.....	39
	Bilaga 1. Intervjuguide.....	41

1. Inledning

De senaste åren har kunskapsnivån i svenska grundskolor sjunkit enligt jämförelser som görs av The Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD) i deras Programme for International Student Assessment även kallad PISA-rapporten (OECD, 2013).

Det är nästan tre års sedan Jan Björklund presenterade den nya läroplanen som trädde i kraft den 1 juli 2011. Sedan dess har det skett stora satsningar på bland annat grundskolan i syfte att höja kunskapsnivån i landet. Det har skett bland annat med en ny skollag, nya läroplaner, stora satsningar på rektorer och lärare, nya kvalitetsmått och nytt betygssystem. Man har infört lärarlegitimation, nationella prov och betyg från årskurs 6 för att kunna förbättra resultaten i god tid. Det har lagts mycket förtroende på rektorerna, där det pedagogiska ledarskapet ska vara en aktiv del av deras ledning och styrning av verksamheten. Den nya läroplanen tydliggör och konkretiserar rektorernas arbete ur pedagogisk synvinkel. Detta innebär ett ökat tryck på rektorernas påfrestande arbete beroende på hur man vill följa upp skolans resultat och undervisning. Ett exempel på uppföljningen av det pedagogiska ledarskapet kan vara att rektorer oftare besöker klassrummen eller skapar förutsättningar för systematisk lärande. Lärarna har länge haft en autonomi när det gäller undervisning. Det har funnits ett dolt kontrakt mellan de två om inte läraren lägger sig i rektorns arbete så lägger rektorn inte sig i lärarens undervisning (Skolverket "Tema Rektor", 2011). Rektorerna har möjligheten att påverka elevers resultat, genom lärarna. Andra aspekter som kan påverka elevernas resultat är föräldrarnas socioekonomiska bakgrund, det vill säga arbetsmarkandstillhörighet, utbildningsnivå och sociala förhållanden. Självklart finns det andra faktorer som bidrar till elevers prestationer, som hälsa och kompisgänget men studien kommer att hålla sig till skolor i områden med olika socioekonomiska skillnader. I Göteborg finns det en boende segregation som gett upphov till en skolsegregation, eftersom elever går i skolor som ligger i närheten av bostaden. I dessa områden har elever svårare att nå upp till de nationella målen enligt skolverket, eftersom områden med en låg andel utländska medborgare tenderar att ha bättre ekonomiska resurser, bättre arbetsmarknads tillhörighet samt allmänt högre utbildning (Skolverket, 2004:49f). Detta påverkar även rektorernas ledarskaps stil, faktorer som elevers socioekonomiska bakgrund, skolstadium och kommuntyp. Skolor i områden med hög socioekonomisk bakgrund tenderade ha det pedagogiska ledarskapet som en aktiv del av sitt arbete. Ekholm hänvisar till Leitner för en förklaring till detta, han menar att de rektorer vilka

inte har den tid som krävs för att vara aktiva i lärarnas undervisning, tenderar vara mer aktiv i “andra sidor i elevernas utveckling och arbetsklimatet på skolan” (Ekholm et al., 2009:97f). Regeringen och riksdagen har, som sagt, gjort stora satsningar för att utveckla rektorers ledarskap. De har en nyckelroll i den nya “läroplanen för grundskola, förskoleklassen och fritidshem ” där de ansvarar för lärarnas kompetensutveckling och ledning av det pedagogiska arbetet (Lgr, 2011). Eftersom skolledare har en signifikant inverkan på lärarnas trivsel och samarbetsklimat kan detta ge upphov till förbättring av elevernas resultat (Pont, 2009:11f). Det är viktigt att uppfölja denna utveckling hur rektorer uppfattar det pedagogiska ledarskapet, eftersom utbildning tillhör kommunernas största kostnad. Runt 42 % läggs i genomsnitt på utbildning (Kommuners kostnader, 2011)

Fördelning av kommunernas kostnader per verksamhet år 2011

Totalsumman är 517 miljarder kronor.

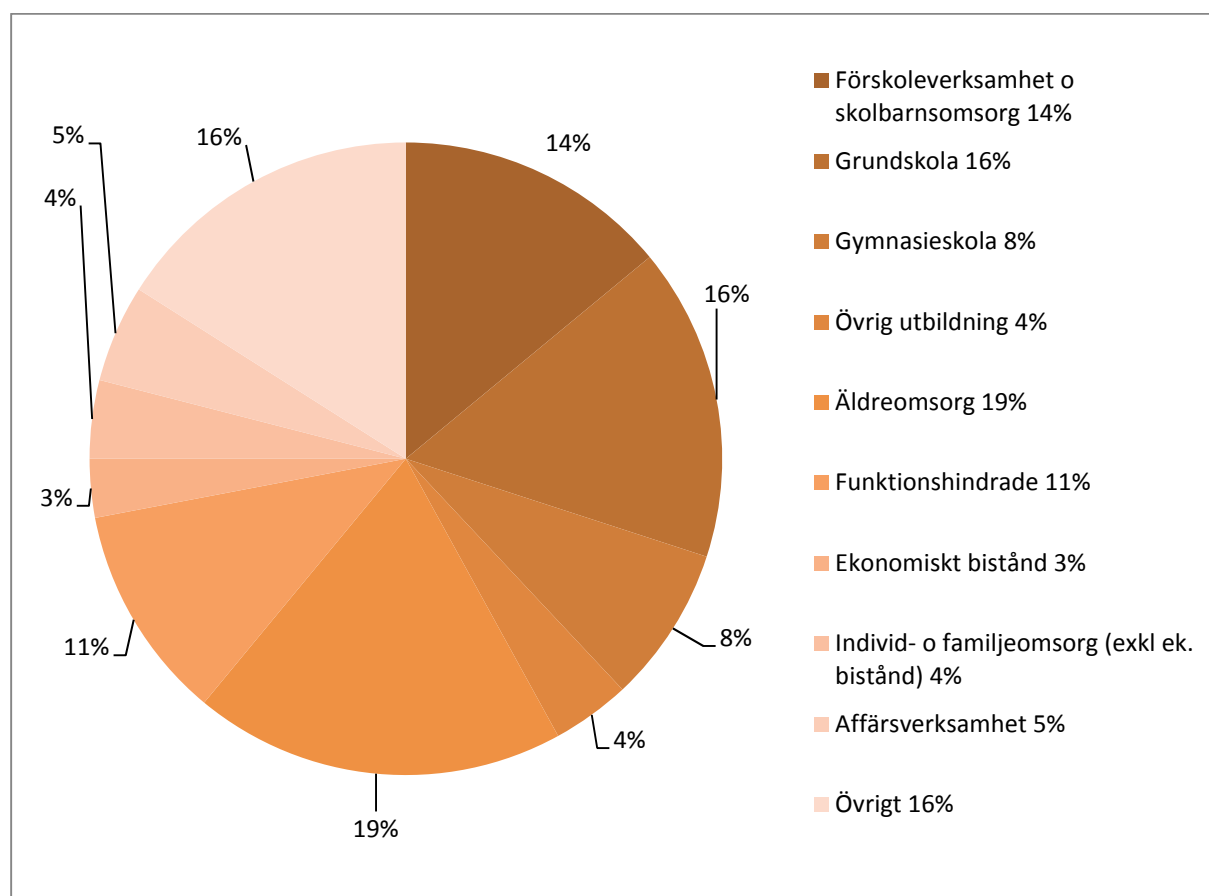


Diagram 1.1. Kommuners genomsnittliga kostnader 2011 hämtad från Sveriges kommuner och landstings hemsida.

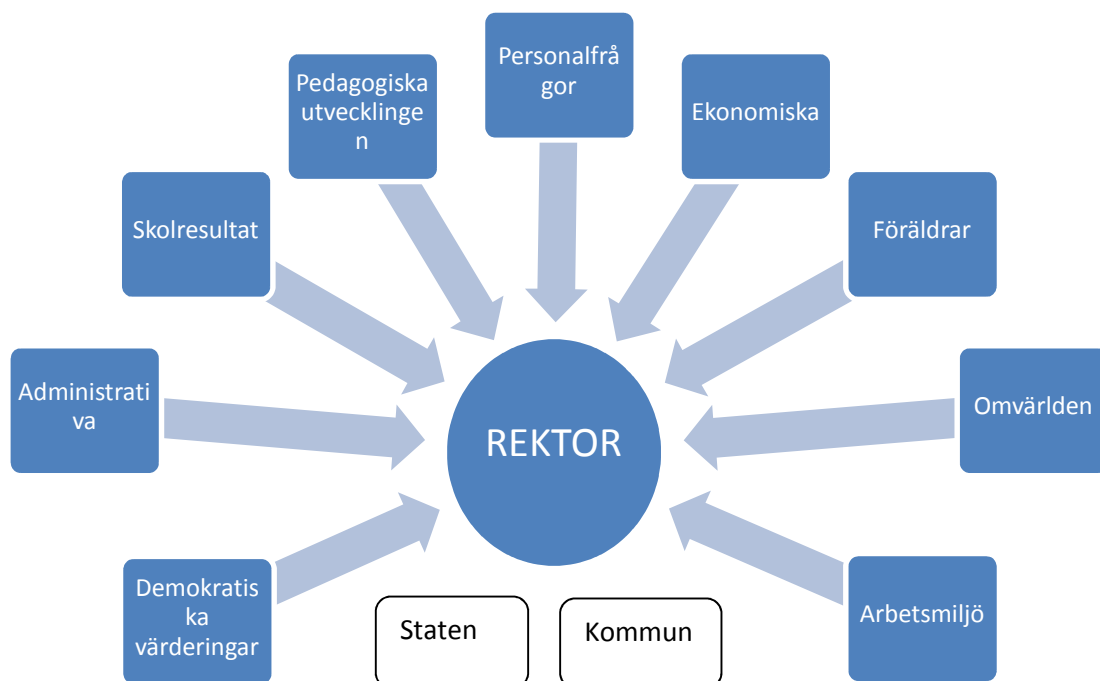
Regeringen ansåg att det fanns brister bland rektorers pedagogiska sätt att leda i skolor och föreslog en utbildning som idag heter "Rektorslyftet" för att förbättra det pedagogiska ledarskapet. Förklaring till detta är att rektorer har makten att utveckla skolan samtidigt som de implementerar regeringens beslut i verksamheten (Utbildningsdepartamentet, 2011:6).

Enligt regeringen:

"Det pedagogiska ledarskapet är viktigt och av en stor betydelse för hur framgångsrik en skola är. Samtidigt visar studier att rektorer alltför sällan är drivande i de pedagogiska frågorna och av olika skäl är dialogen med lärarna, om undervisningen och elevernas lärande, inte särskilt frekvent" (Utbildningsdepartamentet, 2011:2).

Enligt skollagen (kap 2. 9§) skall rektorn leda, utveckla och samordna det pedagogiska arbetet och idag befinner sig rektorer i kommunala grundskolor i en komplex position där de dagligen hanterar olika intressenters krav. Ett citat från en av regeringens ds-rapporter förtydligar de rektorens arbetsområden:

"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 samhälle" (Utbildningsdepartamentet, 2007:34).



Tabell 1.2. Rektorsers många ansvarsområden.

I Skollagen (2010:800) står det att rektorerna ansvarar för att lärarna ska besitta den kompetens som behövs. Förutom detta ska rektorerna idag ta hand om de vardagliga problem som ständigt uppstår i en organisation, exempelvis korta möten med föräldrar och/eller elever (Skolinspektionens rapport, 2010:26f).

Martin & Willover (1981) fann att rektorer i högstadiet ägnade sig i genomsnitt åt 149 uppgifter dagligen vilka oftast varande mellan 1-4 minuter, av vilka mer än hälften blev avbrutna.

Förväntningarna på rektorernas ledarskap överensstämmer väsentligen med deras verklighet. Det skapas många ledarskapskurser, och modeller för hur de ska styra sin verksamhet men när rektorerna får möta sin vardag liknar den sällan det som en gång lärdes ut (Augustinsson & Brynolf, 2012:39).

Kommunala skolor har ett förändringstryck, inte bara från politiker, utan även från flera andra intressenter: kommuner, föräldrar, skolverket, konkurrerande verksamheter som friskolor och övriga skolorganisationer. Larsson & Löwstedt (2010) skiljer mellan förändringar utifrån, uppifrån, inifrån och mellan skolor. Förändringar utifrån avser bland annat "förändrade läroplaner och andra direktiv från myndigheter som riktas mot skolorna i en kommun". Förändringar uppifrån kan utgå från en skolförvaltning i en kommun som exempelvis har syftet att genomföra kompetensutveckling gentemot skolledare och lärare. Med förändringar inifrån menas vanligtvis erfarenhetsbaserat lärande och har som mål "en utvecklingsriktad kultur, ett stödjande ledarskap och en organisation som stödjer samarbete". Tanken med detta är kompetensutveckling och erfarenhetsutbyte. Förändringar mellan skolor kan beskrivas som samarbete eller samverkan i nätverk (s.28ff)

Höög & Johansson uttrycker att rektor i den svenska skolan "*förväntas vara pedagogisk ledare och chef och ta ansvar för lärares kompetensutveckling*" men även se till att skolans verksamhet når de nationella målen. Förutom detta ansvarar rektor för administrativa, ekonomiska och personalrelaterade uppgifter vilket gör att rektor ofta befinner sig i "*korstrycket mellan kommunala och nationella mål*". Vidare menar författarna att de socioekonomiska förutsättningarna påverkar elevers studieresultat, men skolan, rektor och lärare har möjlighet att positivt påverka elevers resultat oavsett de socioekonomiska förutsättningarna (Höög & Johansson, 2010: 75-76).

McKinsey & Company rapport om skolor understryker även vikten av att "rätt rektorer" ska få jobben. Ledarskapet i en skola är väldigt viktigt eftersom det skapar förutsättningarna för

lärarna. I samband med samhällsförändringar och kunskapsutveckling blir rektorers ledarskap mer och mer komplicerat. Skolorna behöver stödjas av rätt kompetens och förutsättningar för att möta ansvaret menar de (2007:28). I OECD's rapport "*Förbättrat skolledarskap*" skriver de om ledarskapets vikt och hur det påverkar skolan främst när ansvaret allt mer decentraliseras och läggs på skolledarna (Pont, 2009:11ff).

En hel del forskning pekar på att rektorer har inverkan på elevers studieresultat, därför anser vi att det vara viktigt att studera pedagogiskt ledarskap och dess uppfattning.

1.1 Syfte och forskningsfråga

Syftet med studien är att jämföra hur rektorer och lärare i två kommunala grundskolor i områden med olika socioekonomiska bakgrunder tolkar och upplever det pedagogiska ledarskapet samt kartlägga hur det ledarskapet ser ut egentligen i skolans vardag. Hur bör en god pedagogiskt skolledare vara?

Ambitionen med denna undersökning är att få djupare insikt och förståelse för rektorernas egna upplevelser och resonemang kring pedagogiskt ledarskap samt att få fram vad som kännetecknar ett gott pedagogiskt ledarskap. Studien är nödvändig för att kunna belysa likheter och skillnader kring uppfattningen av ledarskapet samt kunna åskådliggöra svårigheterna men även starka aspekter i deras arbete för att kunna bidra till utveckling och kunna förbättra organisatoriska moment i skolan. Pedagogiskt ledarskap är en stor och viktig del av skolornas utveckling eftersom den påverkar både lärarnas och elevernas utveckling.

Denna studie är av jämförande karaktär och förhåller sig till två kommunala grundskolor i Göteborgs stad belägna i stadsdelar med olika socioekonomiska bakgrunder. Med socioekonomiska bakgrunder menar vi skillnader i arbetsmarknadstillhörighet, föräldrarnas utbildningsnivå och familjens ekonomiska ställning liknande det skolverket använder i sig av i sin rapport "*Elever med utländsk bakgrund*" (Skolverket 2004:21). Vi har valt skolor med liknande struktur och sammansättning men i områden med helt olika socioekonomiska förutsättningar. Detta för att kunna se om det finns någon signifikant skillnad i rektorernas arbetssätt i de två skolor som placerade i dessa områden eftersom det finns rapporter som pekar på att elevers resultat påverkas av föräldrarnas socioekonomiska tillhörighet, och att det finns en boendesegregation som lett till skolsegregation.

Studien avgränsas till rektorer på var sin skola i årskurs 6 till 9 samt fyra lärare på respektive skola för att få en helhetssyn på rektorernas ledarskap. Vi övervägde att intervjua även

eleverna om rektorers ledarskap men valde slutligen enbart lärare som komplement eftersom vi anser att de är djupare involverade i rektorns dagliga arbete. Anledningen till att vi valt rektorer kring årskurs 6-9 är för det första att de nya statliga insatserna inriktar sig huvudsakligen till denna åldersgrupp. För det andra riktar sig även de flesta internationella studierna som till exempel PISA och Teaching and Learning International Survey (TALIS) in i denna årskursintervall eftersom att de flesta elever kommer snart att avsluta sin obligatoriska utbildning. Med detta i åtanke ska studien försöka få en djupare kunskap om hur rektorer uppfattar det pedagogiska ledarskapet och om detta ledarskap påverkas på något sätt av socioekonomiska faktorerna.

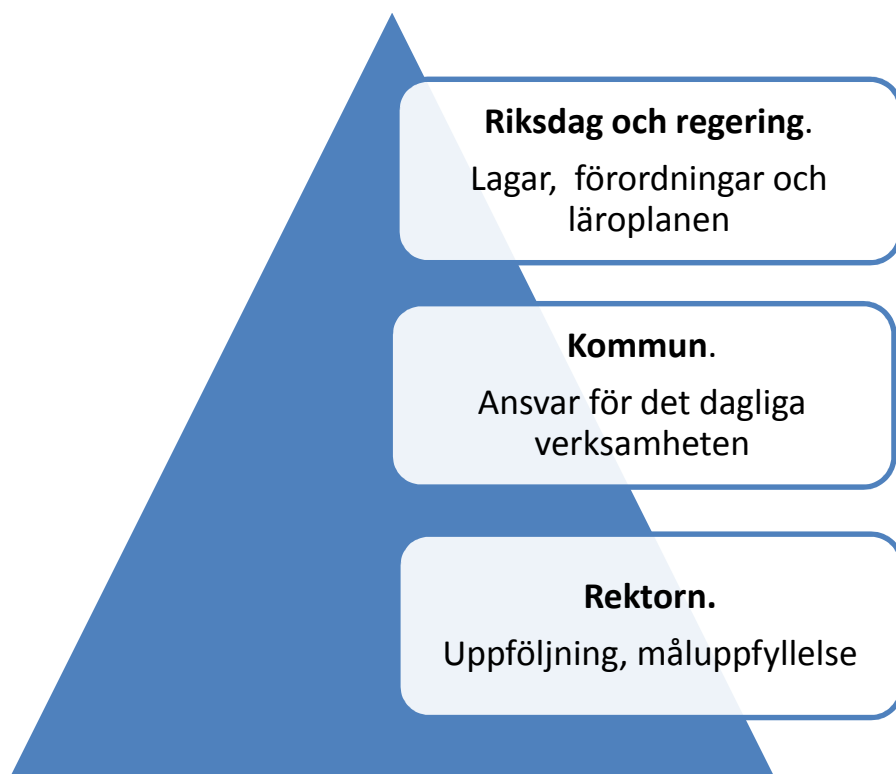
1.2 Disposition

I första kapitlet vill vi belysa området vi vill studera och syftet till vår frågeställning. Det andra kapitlet redogör vi den institutionella synen på pedagogiskt ledarskap, en kort beskrivning angående vad lagar, myndigheter och läroplanen säger om pedagogiskt ledarskap. Det tredje kapitel heter teoretisk referensram här beskriver vi begrepp och olika uppfattningar kring pedagogiskt ledarskap samt vad andra forskare sagt om detta område. Senare, i samma kapitel presenteras Monika Törnsén's definition av pedagogiskt ledarskap och beskriver två olika sätt att utöva detta ledarskap. Kapitel fyra fokuserar på studiedesign, urval och tillvägagångssättet. Under samma kapitel tas även upp validitet och forskningsetik. I det femte kapitlet redogörs resultat, där presenteras både rektorers och lärares uppfattningar kring ämnet. I det sista kapitlet diskuterar vi vårt forskningsresultat och tolkar dess med hjälp av den teoretiska referensramen samt vi lägger fram våra egna tankar av resultaten och avslutar kapitlet med förslag till försatt forskning.

2. Den institutionella synen på Pedagogiskt ledarskap

Avsnittet inleds med en kort sammanfattning av den institutionella synen på begreppet pedagogiskt ledarskap.

Skolverksamheten styrs av staten, kommunen och landstinget. Staten beslutar om allmänna lagar och läroplaner. I läroplanen finns i sin tur planer för olika ämnen som beskriver kursmål och vilka krav som undervisningen samt eleverna ska uppfylla. Kommunen säkerställer att den dagliga verksamheten fungerar och ser till att alla får en likvärdig utbildning.



Figur 1.1 Rektorn hierarkiska position.

Hur definierar institutioner det pedagogiska ledarskapet? Begreppet är både mångtydigt och komplext. Detta är inget nytt, begreppet har använts i skolkommisionens betänkande från år 1946. I skollagen (2010:800) står det inget om ledarskapet men den utgör dock ramen för den. Där står till exempel att:

“Det pedagogiska arbetet vid en skolenhet ska ledas och samordnas av en rektor. Det pedagogiska arbetet vid en förskoleenhet ska ledas och samordnas av en förskolechef. Dessa ska särskilt verka för att utbildningen utvecklas.” (Skollagen, 2010:800 Kap 2.9§).

Skollagen förklarar även de rättigheter och skyldigheter rektorer, lärare och elever har gentemot skolan vilket beslutats av riksdagen.

Skolverket är den myndighet som skapar de nationella målen och styrdokument. De utvecklar de nationella proven och nationella utbildningsprogrammen. I skolverkets läroplan under rubriken "Rektorns Ansvar" förklarar de tydligare deras roll i skolan:

"Som pedagogisk ledare och chef för lärarna och övrig personal i skolan har rektorn det övergripande ansvaret för att verksamheten som helhet inriktas mot de nationella målen. Rektorn ansvarar för att skolans resultat följs upp och utvärderas i förhållande till de nationella målen och kunskapskraven." (Läroplanen för grundskola, förskoleklassen och fritidshemmet 2011 2.8 Rektorns Ansvar)

Förutom detta presenteras andra ansvarsområden som till exempel arbetsmiljö och förutsättningar för att utveckla elevers kunskap och elevinflytande. Där är begreppet demokrati något som genomsyrar hela skolväsendet. Utbildningen ska vara förankrad i demokratiska arbetsformer och alla som arbetar med eleverna ska utgå från ett demokratiskt förhållningssätt (Lgr, 2011:12ff). Ett av styckena beskriver arbetssformer mellan olika delar inom skolverksamheten, detta för att långsiktigt stödja elevernas utveckling och lärande. Pedagogiskt ledarskap får en ytterligare aspekt där den förknippas även med ett långsiktigt ledarskap enligt dem. Skolinspektionens definition av ett långsiktigt ledarskap presenteras på deras hemsida i en rapport om kvalitetsgranskning:

"Långsiktighet i det pedagogiska ledarskapet fokuserar på att skapa mål som är i harmoni med skolans hela utvecklingsarbete och som får betydelse för skolan i det längre perspektivet. Det innebär vidare att rektor har visioner som tydliggörs, diskuteras och förmedlas till medarbetarna, samt har en plan för att följa upp kvaliteten på arbetet i skolan (Skolinspektionens rapport, 2010:15).

Skolinspektionen är den myndighet som utövar tillsyn över skolverksamheten för att se om lagar och nationella mål följs. Deras definition av det pedagogiska ledarskapet är:

"Pedagogiskt ledarskap är allt som handlar om att tolka målen samt beskriva aktiviteter för en god måluppfyllelse i relation till de nationella målen i skolan och för att förbättra skolans resultat så att varje elev når så långt som möjligt i sitt lärande och sin utveckling. Det betyder att rektor måste ha kunskap om och kompetens för att tolka uppdraget, omsätta det i undervisning, leda och styra lärprocesser, samt skapa förståelse hos medarbetarna för samband mellan insats och resultat." (Skolinspektionen, 2012).

Skolinspektionen har en väldig öppen definition och klargör att det finns många sätt att utöva pedagogiskt ledarskap. Det handlar om måluppfyllelse, att kunna nå de nationella målen och skapa möjligheter för att förbättra skolans resultat. För att kunna genomföra detta måste

rektorn ha kunskap och kompetens att leda och styra läroprocesser samt skapa förståelse hos medarbetarna för att kunna få samband mellan insats och resultat. Hur gör då rektorer för att förstå detta samband och hur leder rektorn läroprocesser, det är där debatten främst går isär rörande det pedagogiska ledarskapet. Det finns olika synpunkter på hur det pedagogiska ledarskapet inom dessa institutionella ramar bör utövas.

3. Teoretisk referensram

3.1 Begrepp och syn på ledarskap

Detta avsnitt inleds med att definiera begrepp samt beskriva teoretiska uppfattningar om begreppet pedagogiskt ledarskap. Utgångspunkten för denna studie har sin anknytning till Monikas Törnsén definition av pedagogiskt ledarskap.

Clegg beskriver begreppet *ledarskap* som en interaktion mellan människor och organisation. Ett sätt att motivera, leda, samordna och inspirera individer för att kunna gemensamt nå organisationens mål (Clegg et al., 2007:520).

För att förstå sig på ledarskapet är det viktigt att ta reda på den sociala kontexten. Hur ledarskap utövas, medarbetarnas synpunkter och hur arbetet styrs. Ledarskap kan tolkas olika beroende på dess sociala utgångspunkt (Alvesson, 2001:146ff). Det är de kulturella förhållanden i organisationen som hjälper till att förklara ledarskapets olika uppfattningar och användning i praktiken.

Ordet *pedagogik* är ursprungligen grekiskt och har anknytning till kunskap och tillvägagångsätt som har att göra med undervisning eller uppfostran, enligt Nationalencyklopedins beskrivning. Svensson (2009) påstår att det finns skillnad mellan "*kunskap om pedagogik*" och "*kunskap i pedagogik*". Kunskap i pedagogik är alltid normativ och bygger huvudsakligen på metod. Samtidigt bygger den i viss mån på kunskap om pedagogik och på viljan, engagemanget och den personliga förståelsen samt förmågan att handla pedagogiskt. Kunskap om pedagogik innefattar både, kunskapen om normativa handlingar (målet respektive innehållet) och fostran. Författaren menar också att kunskapen om pedagogik innehåller beskrivningar och tolkningar när det gäller "pedagogiska kvaliteter och funktioner i människors handlingar och verksamhet" (Svensson, 2009:82–85).

När man talar om pedagogiskt ledarskap skiljer man mellan: "*ledarskap av verksamhet vars huvudsyfte är pedagogiskt och pedagogiskt ledarskap i verksamhet, som har ett annat huvudsyfte.*" (Svensson, 2009:41). Den sist nämnda typen av ledarskap handlar både om

lärarnas lärande (fortbildning) och samtidigt som ett sätt att hjälpa och stödja elevers lärande. ”Både elevernas utbildning och de anställdas fortbildning är ledningens ansvar och ingår på ett integrerat sätt i det pedagogiska ledarskapet” (Svensson, 2009:41).

Benämningen rektor kan spåras långt tillbaka i tiden, nästan 800 år. Från att rektorerna varit “primus inter pares” som på latin betyder “den främste bland jämlikar” till en ledare som skött det dagliga administrativa arbetet med olika utbildningsbakgrunder som till exempel, ekonomiska, militära eller juridiska. Idag verkar det ske ett skifte till ett pedagogiskt ledarskap. Det sker ett ombyte, idén om rektorer som den främste bland jämlikar skiftar till idén att rektorerna ska vara insatta i skolorna, både för att bidra till utvecklingen av lärare och elever, men även rektorn själv (Ekholm et al., 2000:19ff). Innebörden av begreppet *pedagogiskt ledarskap* är inte entydigt och tolkas på olika sätt. Enligt Nestor (1993) :

“Pedagogiskt ledarskap är det inflytande en skolledare utövar i förhållande till lärarna genom olika handlingar, som syftar till att påverka dem att utveckla undervisningen i enlighet med de mål och riktlinjer som anges i läroplan och skollag“ (Nestor, 1993:183).

Helena Hallerström beskriver tre olika sätt att utöva pedagogiskt ledarskap, i termer av deltagande, transformativt samt instruktivt ledarskap. Hon skriver att de flesta rektorerna jobbar i bakgrunden med att skapa förutsättningar genom att påverka verksamheten indirekt. Hon belyser två tänkbara anledningar: de första handlar om att rektorer helt enkelt anser sig inte besitta den typen av kompetens för att direkt påverka lärarnas undervisning och den andra är att det funnits ett dolt kontrakt mellan lärare och rektorer där man inte lägger sig i varandras områden. Hon menar att den trenden är på väg att brytas och istället efterlyses återkoppling av lärares kompetens (Hallerström, 2006:).

Det pedagogiska ledarskapet kan se ut på många sätt, allt från att vara i bakgrunden eller direkt påverka verksamheten. Scherps & Scherps (2007) talar istället i termer av att pedagogiskt ledarskap ses som något som genomsyrar det dagliga arbetet. Den ska ses som en helhet i arbetet sättet och inte en specifik arbetsuppgift enligt dem. Hanteringen av vardagsproblemen, att ta ställning till dessa och skapa ett “mönster” eller ett nät av ställningstagande och utvecklingslärande processer (s.273ff). I McKinsey & Company’s studie (2007) skriver de även detta, vikten av att vara tydlig i ställningstagande, att vara en så kallad instruktivt ledarskap. Där coaching, mentorskap, dialog om både lärares och elevernas lärande är viktiga faktorer för ett bra skolledarskap (s.28ff).

Sätten en rektor följer upp sitt pedagogiska ledarskap kan vara många och det finns även svårigheter med att ta fram första- eller andrahandsinformation. Det kan finnas problem som till exempel att rektorer observerar lärares lektioner i syfte att utveckla lärarens kompetens. Besitter rektorer verkligen denna kompetens? Då flera rektorer runt om i landet har militära och ekonomiska bakgrunder (Skolverket "Tema Rektor", 2011). Tidigare har det funnits ett dolt kontrakt med läraren och rektor, där lärare förväntar sig att rektorn inte lägger sig i hur de undervisar och läraren inte lägger sig i hur rektorn jobbar med att leda skolan. Men idag finns det förväntningar på att rektorn ska handleda lärarna (Scherps & Scherps 2007:13).

Monika Törnsén i sin avhandling "Successful principal leadership: Prerequisites, Process and Outcomes" (2009) har utifrån de svenska förutsättningarna med lagar, direktiv och riktlinjer som tidigare beskrivits, försökt att skapa en snävare definition av begreppet pedagogiskt ledarskap. Även om begreppet har använts i nästan 60 år saknas det fortfarande en tydlig definition menar hon. Törnsén presenterar två olika definitioner av pedagogiskt ledarskap; "*rektor skapar förutsättningar för undervisning och lärande*" och den andra är "*rektor leder skolans kärnprocesser - undervisning och lärande*"(s.22). Hon presenterar dessa två definitioner utifrån läroplanen både i helhet men även specifikt under rektorns ansvar som står i läroplanen (Lpo, 1994:16f). Även om hon utarbetar definitionerna utifrån en utdaterad version av läroplanen finner vi inte stora skillnader mellan denna och Lgr -11 i dessa aspekter. Hon utgår även från internationella forskningsresultat angående vad som anses vara framgångsrikt skolläderskap, mestadels ifrån Day & Leithwoods (2007) internationella forskningsöversikt.

Hennes första definition "*rektor skapar förutsättningar för undervisning och lärande*" handlar om exempelvis att rektorn skapar strukturer i lärares- och elevschema och genom detta ge förutsättningar för undervisning och lärande, vilket ger dem tid att kunna reflektera över elevers och sitt eget arbetssätt. Ett annat exempel på detta kan vara när rektorer sätter upp möten där lärare inom vissa ämnen kan lära sig av varandra och föra dialog om olika ämnen. Här jobbar rektorerna mer indirekt och påverkar genom att i bakgrunden stötta förändringar som underlättar lärarnas arbete (Törnsén, 2009:25). Den andra definitionen "*rektor leder skolans kärnprocesser - undervisning och lärande*" handlar om rektors ledning av kärnprocesser inom "*rektors ansvar*" (Lgr, 2011). Att direkt leda skolans undervisning och lärande som exempelvis kan innebära klassrumsbesök för att kommentera och återkoppla lärarens undervisning. En mer direkt kontakt där rektorn kan påverka, utmana och ifrågasätta lärares undervisning, att direkt leda "skolans kärnprocesser". Dessa klassrumsbesök fungerar

som underlag för rektorn för att kunna ge feedback och upplysa om hur läraren kan förbättra undervisning eller ge allmänna råd. Detta sätt hjälper dem även djupare kunna förstå interaktionen mellan lärare och elev (s.25f). Rektorn försöker förstå interaktionen mellan lärare och elev för att vid senare tillfälle kunna återkoppla hur denne skulle kunna förbättra sin undervisning. Detta innebär då även att rektorn känner sig säker i sin kompetens att kunna leda dessa processer. I praktiken är dessa två definitioner tydliga i kring pedagogiskt ledarskap vilket ger oss en snävare inblick i vad som används inom pedagogisk verksamhet. Vad rektorn väljer att lägga vikt på för att interagera och samarbeta i verksamheten är upp till rektorn själv.

Hon belyser att det finns fem viktiga kategorier som är grundläggande för rektorer internationellt. Hon jämför detta med skolverkets läroplan (Lpo, 1994). Törnsén (2009:24) menar att dessa fem är mest passande för den svenska kontexten. Kategorierna bygger hon på Day & Leithwood's forskningsöversikt om vad som är framgångrika metoder i skolledarskap och har stora liknelser med Bass & Aviole's studier om transformativt ledarskap och Hallinger's (2003) modell av instruktivt ledarskap (2007:119ff).

Sätta upp riktlinjer är den första kategorin. I denna kategori ingår en uppsättning av visioner, skapa förståelse för målen samt att ha höga förväntningar på sina medarbetare och elever. Denna kategori passar in i rektorernas ansvar för måluppfyllelse (Lgr, 2011:16).

Nästa kategori är *förståelse och utveckling* av medarbetare. Här inkluderas att vara en förebild, individuellt stöd och intellektuell stimulans. I läroplanen belyses vikten av att vara pedagogisk ledare och ledning av lärares kompetens utveckling.

Strukturering av verksamhet lägger vikt på att skapa samarbetskultur och stödjande förutsättningar. Samarbetsformer återkommer i läroplanen.

Den fjärde kategorin, *ledning av undervisning* och lärande handlar om planering, övervakning av instruktioner samt ge instruktivt stöd och följa upp skolans resultat.

Femte och sista kategorin enligt Törnsén heter **koalition**. Den går ut på att etablera relationer med området (Törnsén, 2009:23ff). Etablering av kontakt med hemmet, kommunala samarbeten och knytande av internationella kontakter är punkter som belyses under rektorns ansvar (Lgr, 2011:16f).

Hon tar upp sju viktiga begrepp från Day & Leithwood's tankar kring det transformativa ledarskapet för skolan. Dessa är *individuellt stöd*, *gemensamma mål* och *visioner*, att vara en

förebild, intellektuell stimulans, belöningar och höga förväntningar på elev och personal (Törnsén, 2009:24). De viktigaste faktorer som kännetecknar en transformativ ledare är: *förmåga att identifiera utvecklingsbehov i en verksamhet, att vårda interna relationer, bidra till medarbetarens kompetensutveckling* samt skapa en *lärande organisation*. Hon bygger sina begrepp utifrån Bass synvinklar på transformativ ledarskap. För att visa på likheter med henne beskriver vi kort fyra beståndsdelar som ingår i Bass teori om det transformativa ledarskapet. Den första är *motivation*, och innefattar en beskrivning av en attraktiv framtidsbild. Det är någon slags *inspiration* som man på ett optimistiskt sätt skapar och förmedlar med hjälp av emotionella argument, med andra ord en visionsinspirerad vägledning. Det andra begreppet, *idealiserad påverkan* som inbegriper ett handlingsätt där man med sitt eget exempel övervinner sina egna intressen och tar hänsyn till gruppens behov till det kollektiva, samtidigt som man följer etiska regler. Den tredje heter *intellektuell stimulans* och innefattar de strategier som handlar om leda genom att man vågar utmana sig själv och de problem som finns i verksamheten, att man ska kunna se det hela från ett annat perspektiv. Den sista beståndsdel, *individuell omtanke*, handlar om att ledaren kan uppmuntra och att stödja sina följare (Bass, 1985; Bass & Avolio, 1993).

Instruktivt ledarskap är den andra stilen som används i skolor och passa bra i en del av det framgångrika pedagogiska ledarskapet (Törnsén, 2009:55). Hon beskriver detta ur Hallinger (2003) och Robinson (2007a, 2007b) begrepp som samordning av *verksamheten, kontroller, övervakning* och skapandet av *arbetsdokument* och *instruktioner* i skolan. Hon lägger även vikten på lärarnas kompetensutveckling och att utvärdera lärares arbetssätt (Törnsén, 2009:23ff). Vidare presenterar hon fyra undergrupper som framställts av International Successful School Principal Project:

- *Anställa lärare som passar till skolans prioriteringar*
- *Tillhandahålla instruktioner och stöd*
- *Helhetssyn på skolverksamheten*
- *Gallra bort distraktioner från deras arbete*

Dessa fyra komponenter återfinns inom instruktiv ledarskap (Törnsén, 2009:23ff).

Frågan som uppstår om rektorer besitter den kompetens som krävs för att kunna återkoppla till lärarna om deras undervisning. Det krävs att rektorn tar sig an en expertroll för att påverka mer direkt hur undervisningen kan förbättras. Har de den kunskap som krävs inom just det

ämnet eller den åldergruppen, har de någonsin själva varit lärare. Hallerström (2006) belyser att denna roll inte alls är populär bland svenska rektorer eftersom de flesta upplever sig inte besitta den kunskap som krävs att kunna återkoppla till deras undervisning (Hallerström, 2006:156). Men denna typ av ledarskap går väl i ihop med hennes andra definition av pedagogiskt ledarskap "*rektor leder skolans kärnprocesser - undervisning och lärande*" som handlar om att rektor genom det direkta pedagogiska ledarskapet hjälper exempelvis föra en dialog med lärarna eller gör ett klassrumsbesök, för att senare återkoppla och reflektera deras sätt att undervisa genom att utmana, ifrågasätta och utveckla undervisningen (s.25f).

När de jobbar med syftet att påverka kultur och normer i skolan sker det på ett indirekt sätt. Detta i sin tur påverkar undervisningen och lärandet, som till exempel schemaläggning som anses vara en indirekt påverkan på lärarnas förutsättningar och ramar. Det är här den första definitionen "*rektor skapar förutsättningar för undervisning och lärande*" faller in som tidigare beskrivits. Slutligen menar Törnsén att dessa två definitioner är absolut nödvändiga. De kompletterar varandra inom rektorns ansvarsområden och beskriver det som anses är gott pedagogiskt ledarskap.

Även om de är komplementära i sin karaktär betyder det inte att båda definitionerna av pedagogisk ledarskap används lika flitigt och lika ofta. Rektorn väljer själv på vilket sätt denne vill jobba mot de nationella och sociala målen inom skolväsendet.

4. Metod

4.1 Studiedesign

Vårt arbete har syftet att skapa en djupare förståelse om respondenternas egna uppfattningar och upplevelser av pedagogiskt ledarskap. Med utgångspunkt i det valda ämnesområdet, frågeställning och ambition att uppnå syftet har vi valt en kvalitativ forskningsstrategi som tillåter både flexibilitet och fördjupning i ämnets respektive arbetssätt. Kvale & Brinkmann (2011) menar att ett val mellan en kvalitativ och kvantitativ ansats bör baseras beroende på "*arten av ämnet*" man har avsikt att undersöka (s.326). Yukl påstår att kvalitativ ansats ska användas när studien grundas på deltagarnas uppfattningar, förståelse och tolkning av verkligheten (Yukl, 2012:341–376).

Studien utförs med hjälp av en *komparativ* eller s.k. jämförande *forskningsdesign*. Komparativ forskningsdesign innehåller enligt Bryman (2012): "en jämförelselogik genom att

den förutsätter att vi kan få bättre förståelse av en viss social företeelse om vi jämför denna utifrån två eller flera motsatta (olikartade) fall eller situationer” (s.80).

När man använder komparativ design i samband med kvalitativ forskningsstrategi antar designen formen av en flerfallstudie. Med hjälp av “flerfallstudie” får forskaren bättre insikt och förståelse på vilka grunder teorin “håller streck eller är otillräcklig” (Bryman, 2012:82).

Den kvalitativa datainsamlingen sker med hjälp av *semistrukturerade intervjuer* med rektorer och lärare samt bearbetning av skriftlig dokumentation som rapporter, utredningar och lagar.

Kvale betonar att syftet med en kvalitativ intervju är “att täcka både faktaplanet och meningsplanet ” och uppmuntra respondenten att så exakt som möjligt berätta om “vad hon upplever och känner och hur hon handlar”. Vidare menar Kvale att semistrukturerad intervju söker kunskap av beskrivande och kvalitativ karaktär och riktar fokus mot forskningsämnet med hjälp av öppna frågor (Kvale et al., 2009:45–46). Den starka sidan för den typen av intervju är att de öppnar för en djupare studie av ämnet tack vare möjligheten till följdfrågor. Utifrån denna utgångspunkt anser vi att semistrukturerade intervjuer är mest passande primära datainsamlingsform.

Den teoretiska delen i detta arbete stöds av både intervjuer och böcker samt skriftligt material som består av rapporter, utredningar och lagar. Det materialet är en komplementär datainsamling och har funktion att hjälpa oss att förstå det pedagogiska ledarskapet i skolororganisationen.

4.2 Urval

Urval av områden där grundskolor ligger har skett utifrån en socioekonomisk bakgrund med förutsättning att varje skola uppfyller kraven på att ha en rektor som ansvarar för årsklass 6-9 eller 7-9, att den är kommunal och inte en fristående skola. Ett annat viktigt krav som urvalet skulle förhålla sig till var att skolorna skulle ha liknande organisationsstrukturer och antal elever. Detta för att kunna ge en mer rättvisande bild av ledarskapet och att strukturella faktorer inte skulle påverka resultatet.

Vi började med att titta på Göteborgs stads hemsida under rubriken “Förskola & Utbildning”. Denna rubrik innehåller förskolor, familjedaghem, grundskolor, gymnasieskolor, vuxenutbildning, Komvux, sÄrvux och SFI. ”Grundskolor” är den avdelning från vilken vi tänkte få information och kontaktuppgifter till olika skolor. I sökfunktionen kan man hitta en grundskola utifrån stadsdel, inriktning och organisationstyp.

Vårt första tänkta undersökningsobjekt blev en kommunal grundskola som tillhör en stadsdel med hög socioekonomisk status i Göteborg. Skolan uppfyllde de kriterier vi ställt och i studien benämns denna skola som "Jordgubbsskolan".

Studiens andra undersökningsobjekt tillhör en annan stadsdel och belägen i ett område med låg socioekonomisk status. Den skolan benämns i uppsatsen som "Smultronskolan".

Vi vill även uppmärksamma ett annat viktigt moment: för att ta hänsyn till varje deltagares integritet väljer vi att använda oss av "hen" benämningar i det fall där man refererar till deltagarens egna kommentarer på respektive skola.

4.3 Urval av respondenter

Valet av respondenter är avgränsat till ett specifikt antal med utgångspunkt av viktiga faktorer: ledande befattning respektive lärartjänst inom skolorganisationen samt kunskap och erfarenhet inom undersökningsämnet.

Holme & Solvang hävdar: för att en intervju ska uppfylla undersökningssyftet är det viktigt att man väljer respondenter som är insatta samt har kunskap och erfarenhet av det fenomen man avser studera. Man bör undvika att intervjua personer som har bristande inblick och kunskap i ämnet eftersom detta kan bidra med en negativ inverkan på den studerade företeelsen (Holme & Solvang, 1997:101ff).

4.4 Intervjuguiden

Intervjuguiden består av tre block under samma rubriker för både rektorer och lärare, dock skiljer sig frågorna delvis för respektive respondentgrupp. Tanken med detta är att finna om rektorernas egna uppfattningar om pedagogiskt ledarskap stämmer överens med lärarnas egna tolkningar kring rektorernas pedagogiska ledarskap. Nästa steg är att ta reda på om uppfattningarna om det goda pedagogiska ledarskapet förverkligas/implementeras i respektive skolas vardagliga liv. I sin helhet präglas våra frågor av deskriptiv karaktär och har syfte att få djupare förståelse för studerat fenomen utifrån olika aspekter som framgår i frågorna.

Det första blocket innehåller bakgrundsfrågor för att ta reda på rektorernas respektive lärarnas utbildning och arbetserfarenhet, vilket vi tycker är viktigt eftersom utbildningen återspeglas i både lärarens och rektorernas kompetens som i sin tur påverkar skolan och elevers utveckling.

I det andra blocket ligger studiens fokus på beskrivning av hur respondenter uppfattar innebörden av begrepp pedagogiskt ledarskap och hur den tillämpas i praktiken. Kvale (2011) menar att *“syftet med intervju kan vara att klargöra ett begrepp”*(s.167). Målet med detta block är att se om rektorernas egna uppfattningar om begreppet pedagogiskt ledarskap stämmer överens med lärarnas och hur det egentligen ser ut i skolan.

Det tredje blocket består av frågor som har för avsikt att få reda på hur respondenter uppfattar hur en god ledare bör vara. Hur skolledaren motiverar sin personal och bidrar till utveckling i både lärarrollen respektive skolans undervisning. Andra frågor i samma block vill få fram synpunkter som berör utvecklingsarbetet när det gäller pedagogiskt ledarskap, skola och personal.

Intervjuer blev insamlade och delade två grupper, en för var sin skola: Jordgubbskolans rektor respektive lärare och Smultronsskolans rektor respektive lärare. Detta innebär att respektive skolors respondenter bestod av två kategorier: i den ena finns rektor och i den andra finns - lärare. Analysen av insamlat material hade utgångspunkt i forskningsfrågan samt de tematiska block som har anknytning till teoretiska begrepp. Varje kategori analyserats och presenteras var för sig. Vidare resultat sammanfattas och presenteras. Presentation av empiriskt material från intervjuer har skett delvis med respondenternas egna citat. Enligt Kvale (2011: 299) underlättar det förståelsen för läsaren och samtidigt återger innehållet av intervjusamtalet. När resultatsammanfattningen för varje kategori blev klar var det dags att komma fram till studieresultatet samt slutsatser gällande pedagogiskt ledarskap på Jordgubbskolan och Smultronsskolan.

4.5 Validitet

Det har funnits väldigt många diskussioner kring hur validitet och trovärdighet kan användas till kvalitativa ansatser. *“Validitet har inom samhällsvetenskapen kommit att gälla om en metod undersöker vad den påstås undersöka”* (Kvale, 2009:264). Trovärdigheten i denna studie stärks med båda två Törnséns definitioner om det pedagogiska ledarskapet som återspeglas i bägge skolors sociala verklighet.

Denna studie är liten och inriktar sig på endast ett begränsat antal skolor därför är den externa validiteten ganska låg, det vill säga resultatens generaliserbarhet. Möjligheten att kunna applicera resultaten i en annan social miljö är låg. (Bryman, 2012:352). Tolkning av empirisk data från intervjuer genomfördes med hjälp av en upplevelsebetonad tolkning som framställs

av Kvale (2009:270). Under intervjuerna försökte vi således förstå grunden för upplevelsen och uppfattningen av studerat fenomen och vi ställde även följdfrågor till en del respondenter. Bryman talar om validitet som orsakssamband mellan en eller flera variabler (Bryman, 2012:50). Orsakssambandet som vi finner är att rektorn har inverkan på lärarna som i sin tur påverkar eleverna till att nå de nationella målen. Detta är något som även forskningen pekar mot. Eftersom att vår studie inriktar sig mot skillnader i skolor utifrån socioekonomiska bakgrunder finns det även forskning kring detta som säger att socioekonomiska bakgrunder påverkar i viss mån elevers resultat men inte lärarnas motivationsförmåga.

I en intervju hade respondenten möjlighet att berätta med egna ord om sin uppfattning av begreppet pedagogiskt ledarskap samt hur det ser ut i dagliga arbetet utifrån deras perspektiv. Detta gav mycket mer information i jämförelse med enkätundersökning. Intervjuer spelades in, vilket gjorde det möjligt att gå tillbaka i konversationen och lyssna flera gånger för att minimera risken för missuppfattning eller feltolkning. Validiteten skulle kunna höjas om vi hade fått intervjua fler lärare i respektive skola samt om respondenterna fått frågorna i förväg. Samtidigt som det sistnämnda även har sina nackdelar då det finns risk att validiteten skulle ha reducerats om personalen fått frågor någon dag innan intervjun. Risken är då att en del frågor kanske skulle ha valts bort eller anpassats efter diskussion med andra.

Genom att de flesta deltagarna i denna undersökning visade intresse att få läsa den färdiga studien för att kunna verifiera den tolkning de förmedlat, kan man säga att arbetet även kan stödjas med respondentvalidering.

Respondentvalidering är ett relevant nyckelbegrepp när det gäller kvalitativa undersökningar och beskrivs som en process där resultat från studie förs vidare till personer “som varit föremål för eller på annat sätt ingått i undersökningen. Målet med detta är att få bekräftelse på att den beskrivning som forskaren förmedlat är riktig” (Bryman, 2012:353). Det används för att kontrollera att resultat överensstämmer med de uppfattningar och resonemang som undersökningspersoner har.

4.6 Tillvägagångssätt

Kontakten med skolor har skett till att börja med via e-post. Vi skickade ett brev med beskrivning av syftet med vårt arbete och frågade om personalen på respektive skolor kan bidra med sin kunskap och erfarenhet till denna studie. Deltagandet var frivilligt, men vi hoppades verkligen att de skulle svara “ja” och väntade tills förfalldatum för svar gått över

gränsen. Efter en vecka utan svar från varken första eller den andra skolan bestämde vi oss att skicka en påminnelse och sedan även för att ringa. Rektorn på "Jordgubbsskolan" svarade och tackade "ja" till intervjun med kort varsel och vi bokade en tid för en intervju följande dag. Intervjun med rektorn tog ca 20 minuter, men det var fortfarande oklart om några av skolans lärare ville delta. Till slut, efter personligt besök till Jordgubbsskolan en gång till fick vi intervjua fyra lärare. Nästföljande dag fick vi tid för en intervju med rektorn på Smultronskolan. Vi fick även veta att vi skulle få intervjua några lärare. Intervjun med rektorn tog ca 30 minuter och ca 10-15 minuter krävdes för respektive lärare. Fyra lärare på Smultronskolan tackade "ja" till deltagande i studien. Intervjuerna med rektorerna i deras kontor medan varje intervju med lärarna gjordes i ett enskilt klassrum.

Smultronskolan visade en mer öppen respons när det gäller bemötande. På båda skolorna visade flera lärare intresse att delta i studien. Detta ledde först till att antalet planerade lärarintervjuer utökades, beroende på att fler lärare ville medverka i undersökningen, vilket bidrog till en ökad intern validitet. Alla intervjuer spelades in på band för att sedan transkriberas och analyseras.

Urvalet av lärare respektive skolor skedde slumpmässigt. De flesta lärare blev tillfrågade i fikarummet eller i skolkorridoren. De lärare som tackade ja, tillfrågades innan intervjun om de undervisade i årskurs 6-9 eftersom vi tänkte hålla oss till den gruppen av lärare som undervisar i samma årsklasser som rektorn är ansvarig för.

4.7 Forskningsetik

För att skydda respondenter som deltar i undersökningen ska etiska aspekter följas redan från början, det vill säga samtyckekravet, informationskravet och konfidentialitet.

All datainsamling behandlas konfidentiellt och användas endast i studiens ändamål.

Innan varje intervju meddelade vi varje respondent personligen om syftet med detta arbete samt informerade att deltagande är frivilligt och anonymt.

De två studerade grundskolorna har fått fingerade namn samt respondenternas citat återges utan att röja identitet.

5. Resultat

5.1 Presentation av skolor

Jordgubbsskolan är en kommunal grundskola, belägen i ett område som präglas nästan uteslutande av villor och radhus. Där finns således väsentligen inga allmännyttiga bostäder alls. Några andra utmärkande drag som kännetecknar området är: ett lågt antal utlandsfödda samtidigt som området präglas av en befolkning som har hög inkomst och högskoleutbildning. Vidare har detta området låg arbetslöshet, låg andel kommunala bostäder och ett lågt ohälsotal. Skolan har klasserna F-9 och ca 500 elever (Skolverkets Internetbaserade Resultat- och kvalitets Informations System). Skolans ledningsgrupp består av två rektorer: den ena ansvarar för årskurs F-5 och den andra för årskurs 6-9.

Rektorn för klasserna 6-9 har en lärarutbildning samt kompletterande rektorsutbildning och 8 års arbetslivserfarenhet som rektor.

Smultronskolan är också en kommunal grundskola i Göteborg som ligger i ett område med hög arbetslöshet, få småhus, få höginkomsttagare och många allmännyttiga bostäder. Andra utmärkande drag i området är låg andel med eftergymnasial utbildning och en hög andel ohälsa. Stadsdelen karaktäriseras av låg socioekonomisk status. Skolan omfattar klasserna F-9 med ca 500 elever, enligt statistiskdatabasen SIRIS på skolverkets hemsida. Skolan har två rektorer: den ena ansvarar för klasserna F-5 och den andra har ansvar för klasserna 6-9. Rektorn för årskurs 6-9 har 13 års arbetslivserfarenhet och nästan lika lång erfarenhet som lärare. Utöver det har hen en lärar- och rektorsutbildning.

Smultronskolan hade nyligen bytt rektor efter stark kritik från skolinspektionen. Den tidigare rektorn hade för det mesta fått hålla sig till mer polisiära- och kontrollåtgärder enligt utsaga av nuvarande rektor. Dessutom påstods den tidigare rektorn inte ha följt skolverkets varken lagar och direktiv eller läroplanen. Kommunen anställde därför en ny rektor med avsikt att förändra Smultronskolan i en mer positiv inriktning. Vi anlände mitt under en omställningsfas och förändringsprocess där nya rutiner och planer fastställdes. Enligt rektorn pågick för närvarande en förändring från en kontrollerande till en mer lärande verksamhet där det tilläts att göra misstag.

5.2 Rektorer om sitt pedagogiska ledarskap

5.2.1 Rektor på Jordgubbsskolan

Rektorn på Jordgubbsskolan har åtta års erfarenhet av rektorsarbete och en rektorsutbildning. Hen hade tidigare jobbat som lärare. Rektor på Jordgubbsskolan tolkar sitt pedagogiska ledarskap som:

“Jag tycker att jag leder genom att ge förutsättningar och förtroende, skapa engagemang hos den personen som ska utföra jobbet. Pedagogiska är ju den pedagogiska verksamheten. Att lärarna sen i sin tur ger eleverna förutsättningar att lösa sina uppgifter och lära sig på bästa sätt och må bra och trivas i skolan, känna sig delaktig, glädje o att eleverna känner att de är här för att lära sig för sin skull” (Rektor, Jordgubbsskolan).

Hen lägger vikten på att jobba drivande och försöka engagera lärarna att prestera: *“skapa engagemang hos den personen som ska utföra jobbet.”* (Rektor, Jordgubbsskolan). Vidare menar hen att det är viktigt att skapa både kultur och normer för lärande, men även att skapa motivation för att lärarna själva tillsammans utvecklas och lära utav varandra. Däremot talar rektorn inte mycket om att tänka utanför ramarna eller att utmana sina lärares arbetsvanor. Detta behöver inte vara något negativt då det redan finns strukturer för en lärande organisation med hjälp av arbetsenhetsledarna. Rektorn på Jordgubbsskolan uppfattar det pedagogiska ledarskapet som att hen skulle ta ett steg tillbaka och jobba i bakgrunden. Hen säger i intervjun: *“... jag litar på att skolan rullar igång utan min medverkan...”* (Rektor, Jordgubbsskolan). Rektorn valde även att lägga tyngden på att vara drivande med nya idéer och stöttande, att organisation ska kunna rulla på utan hen. Detta liknar mycket vad Törnsén (2009) ena definition av pedagogisk ledarskap som *“rektor skapar förutsättningar för undervisning och lärande”* (s.63). Att jobba istället i bakgrunden och engagera och motivera medarbetarna i att vilja skapa en lärande och utvecklande skola. Jordgubbsskolans rektor berättade vidare under intervjun att *“Mitt sätt är ju att föra dialog med mina medarbetare, att hitta deras egna drivkrafter...”* för att ge upphov till dessa drivkrafter, måste det enligt hen finnas förutsättningar i struktur och tid. Detta fokuserar rektorn på när hen jobbar med pedagogiskt ledarskap.

I rektorns pedagogiska ledarskap uppfattar vi även enligt respondentens svar om rektorn att det har likheter med det transformativa ledarskapet. I rektorns ledarskaps, både från hens egna och lärares utsagor hittar vi att hen lägger stor vikt på att motivera, stödja och *“... hitta deras*

egna drivkrafter...” (Rektor, Jordgubbsskolan). Hen lade väldigt mycket vikt på *intellektuell stimulans*, att stödja, uppmuntra, engagera till nya idéer och rådgivning, om att vara ett bollplank vid behov (Törnsén, 2009:24). Detta stämmer även överens med både statliga dokument och allmän forskning kring ämnet. De rektorer föredrar att jobba indirekt framför att välja en direkt påverkan av verksamheten, vilket påminner om resultat utav tidigare studier (Ekholm et al., 2000:102; Hallerström, 2006:157; McKinsey & Company, 2007). Ibland händer det att rektorn på Jordgubbsskolan droppar in i klassrummen, men inte alls lika systematiskt som hen borde och skulle vilja göra det. Anledningen till att rektorn inte besöker klassrum är att det finns för mycket byråkratiska och administrativa inslag i vardagen. Detta förhindrar hens möjligheter att systematiskt följa pedagogiskt ledarskap som t.ex. klassrumsbesök för att få en djupare insikt i kärnprocesser i verksamheten.

Rektorn jobbar som galler till sina medarbetare för de ska kunna fokusera på verksamheten, “gallra bort studenter” berättade hen lite skämtsamt (Rektor, Jordgubbsskolan).

Rektorn har ett stort förtroende för lärare och lägger mer vikt att styra indirekt till exempel med schemaläggning ger hen personalen förutsättningarna att kunna utveckla sitt arbete och nå de nationella målen. Hen lägger upp möten samt konferenser både ämnesvis och årskursvis och genom detta skapar möjligheter för lärarna att de ska kunna jobba både effektivare samt utveckla lektionerna. Hen menar att det är väldigt svårt att närvara vid alla dessa formella möten på grund av att de är väldigt många. Rektorn litar väldigt mycket på sina medarbetare genom att tilldela dem ansvar att utveckla verksamhetens utbildning medan hen skapar förutsättningarna för deras samarbete. Detta är en slags strategi som hen använder eftersom hen själv inte kan delta i alla möten på grund av brist på tid. Hen jobbar utifrån verksamhetens givna ramar och väljer att inte utmana sina lärare.

5.2.2 Rektor på Smultronskolan

Smultronskolans rektor är relativt ny på skolan, men har lärar- och rektorsutbildning i grunden och ca 13 års arbetserfarenhet inom yrken. Det pedagogiska ledarskapet enligt hen innebär att vara:

“... fri från Jante och gå och komma med bra förslag. Låta det vara högt i tak samtidigt som det är som att man ber om hjälp när man behöver. Det är förhållningssättet som vi måste förankra. Det är ju det som egentligen är mitt pedagogiska ledarskap. Att få den miljön här, att man litar på att vi vill hjälpa varandra. Att jag som rektor vill vara med och göra det bra” (Rektor, Smultronskolan).

Hen erkänner under samtalet att hen inte är ofta ute på besök i klasserna och har som mål att utöka det för att lära känna sin personal, möjlighet för återkoppling till personalen, observera och förstå hur vardagen ser ut för eleverna samt hur eleverna når de uppsatta målen och finna bättre riktlinjer för detta. Rektors eget uttalande om planeringen när det gäller lärare och skolverksamheten:

“Att få dem att förstå vad de ska göra och ha rutiner för de är har jag skrivit ner. Mycket jobb det här året har jag lagt på att skriva rutiner och skriva arbetsbeskrivningar. Skriva lista på förklaringar, stöd dokument så att vi kommer igång med det arbetet... Det tog alldeles för mycket tid...” (Rektor, Smultronsskolan).

Utifrån respondentens egen beskrivning kommer det fram att hen har betydande brist på tid när det gäller att vara den pedagogiska ledaren i lika stor grad som den administrativa. Detta beror på att rektorn tvingas att göra prioriteringar mellan den administrativa och pedagogiska verksamheten där den förstnämnda tar för mycket plats. Trots detta försöker hen finna balans och implementera det pedagogiska budskapet genom förändringsstrategier.

Rektor på Smultronsskolan ifrågasätter gamla visioner, mål och organisationskultur i skolan. Dennes strävan är inte att ignorera det förflutna, utan utmana och försöka förändra det gamla mot det nya, att gå mot målen genom lärande, utmanande synsätt där man inte rädd att konfronteras med förändringar. Det är fortfarande en pågående process när det gäller implementering av det pedagogiska ledarskapet som sker med en förnyelse och byte av gamla rutiner till nya, vilket tydligt återspeglas i transformativt ledarskap.

Den grundläggande idén om pedagogisk ledarskap enligt Smultronsskolans rektor baseras på att man ska göra en förändring samt vårda relationer, ha ett gott samarbete och framförallt att ha en lärande i organisationen. Rektorn upplever att hen är anställd för att göra en förändring i organisationen och belyser vikten av att lyssna och samarbeta. Hen tolkar sin roll både som ledare och visionär. Som startpunkt i förändringsarbetet i skolverksamheten använder sig hen av pedagogiskt ledarskap och lärande. *Hen* kommenterar:

”Jag tycker det är jättebra med omorganiseringen. Att vi måste gå från en kontrollerande verksamhet till en mer, en verksamhet som är högt i tak där man tillåts göra fel, där man pratar med varandra och samarbetar för att lösa problem, istället för att vara och en mörkar med sina problem och är rädda att för dem. Och det är ju också en långsiktig grej, de måste ju lita på att jag vill ju deras bästa. De måste förstå att vi pratar om en samlad förhållningsätt till hur vi ska driva. Där måste vi vara en lärande organisation. Det är för mig, grunden i det pedagogiska ledarskapet. Att man låter folk chans att prova, man kan misslyckas men att man ska få uppbackning i misslyckandet istället “ (Rektor, Smultronsskolan).

Förändringsprocesser i skolororganisationer leder till många olika principer och erfarenheter. Hargreaves & Fink (2008) menar att istället för ständig förändring man borde kreativt

omkombinera och bevara de starka sidorna i verksamheten så att de följer med reformer för att framtiden blir effektiv. Ledarskap behöver ha “*både backspegel och vindruta. Utan detta blir man omkörd eller påkörd bakifrån*” (s. 206). Det förflutna kan ha sina starka sidor och kan vara ett underlag för lärdom. Författarna menar att förändra betyder inte att leva i det förflutna utan att värdesätta och inhämta kunskap och erfarenhet av det. Vidare menar författarna att förändring och reformering samtidigt som implementering av nya rutiner och struktur kan leda till att rektorer väljer att genomföra förändringar på egen hand “*utan att söka medverkan och kunskap från erfarna anställda...*” Hargreaves & Fink (2008:197).

Smultronsskolans rektors pedagogiska ledarskap präglas av intentioner att förändra en hel del i skolan som t.ex. organisatoriska rutiner, att skapa dialog mellan elever och bilda en lärande organisation. Detta tyder på koppling till ett transformativt tankesätt. Hen ifrågasätter normer och strukturer för planeringar och jobbar med ett helt nytt, långsiktigt arbetssätt för organisationen där hen belyser även vikten av att vara ständigt lärande. Det långsiktiga tankesättet är en annan del av det som anses vara god pedagogisk ledarskap. Hens uppfattning av pedagogiskt ledarskap lägger vikt på båda aspekterna i Törnsén (2009) begrepp. Att både arbeta enligt det instruktiva och transformativa ledarskapet. Den instruktionella i rektorns arbetssätt är kontrollen, övervakningen, coaching, stöd och beskrivning av arbetssätt och rutiner. Hen förklarar att kontrollen och övervakningen inte är i att hitta fel i verksamheten utan att tillsammans bättra den. Hens beskrivningar av sitt pedagogiska ledarskap går i hand med både skapandet av förutsättningar och ledning av skolans kärnprocesser.

Hen poängterar vikten att kunna förändra sitt ledarskap vid olika perioder av sin anställning. Även om hen möter motstånd från personal när det gäller att ifrågasätta normer och lärares arbetssätt, leder hen med hjälp av visioner, försöker hitta nya vägar för att elever lyckas nå uppsatta mål. Hen ger lärarna frihet men vågar också sätta gränser.

5.3 Lärarna om rektorernas pedagogiska ledarskap

5.3.1 Lärare på Jordgubbskolan

Enligt en av lärarna utgår rektor ifrån vad som skrivs ner på papper, det vill säga lärarnas beskrivningar kring verksamheten. Rektorn jobbar med andrahands information som beskrivs av lärarna. Enligt lärarna på Jordgubbskolan sker det väldigt få klassrumsbesök, och vissa önskar få tydligare riktlinjer från rektorn. Lärare beskriver rektorn som en person som uppmuntrar och motiverar ofta till nya idéer och förslag. Vara stödjande och uppmuntra sina

följare är beståndsdelar i det transformativa ledarskapet i vad beskrivs som intellektuell omtanke.

Lärarna instämde alla att de ansåg sin rektor vara väldigt trevligt och lätt att jobba med, men uppfattar rektorns pedagogiska ledarskap som lite diffust och osäkert.

”Hen är flexibel och jag tycker att hen gör ett bra jobb. Hen kunde varit tydligare med saker och ting och hen kunde varit i god tid med saker och ting. Annars hen har ett bra ledarskap faktiskt.” (Lärare, Jordgubbsskolan).

Vidare anser de att det är viktigt att besöka klassrummen, vilket enligt deras uppfattning är en av grundpelarna för det pedagogiska ledarskapet. De flesta lärare upplever att hen är duktig på “gallra” bort det oväsentliga för att skapa tid och rum för reflektion. Däremot, poängterade en av medarbetarna att det var väldigt ont om tid för detta just nu (intervjuerna skedde precis under nationella proven).

De flesta respondenter förklarade att rektorn gör väldigt få klassrumsbesök, men berättade att de förstod varför hen inte har tid att observera lektionerna, eftersom att rektorer har ett brett ansvarsområde. ”Hen har ju egentligen aldrig tid att gå ut i klassrummen och titta på vad som sker där” (Lärare, Jordgubbsskolan). När vi frågade om hur rektorn bidrog till lärarens utveckling ansågs det inte vara mycket förutom med externa utbildningar. En lärare beskrev det följande:

”Det är det med utbildningar, tycker jag är bra, att man får lov att gå på lite föreläsningar och så. Har man någon fråga, så går det säkert mycket bra att gå upp och prata med...

... men det handlar inte om det pedagogiska, utan snarare elevvård och... Så det har vi haft kontakt när det gäller vissa elever. Men det är inte så mycket runt ens egna arbete, om pedagoger, hur man ute undervisar.” (Lärare, Jordgubbsskolan)

Vissa lärare ville att med hjälp av klassrumsbesök få tydligare återkoppling av sin undervisning som var förankrad till en ny forskning med hjälp av klassrumsbesök. Alla höll dock inte med om detta. En respondent tyckte det inte behövdes eftersom de jobbat så länge och de har fungerat bra. Rektorns sätt att få verksamheten att utvecklas går ut på att skapa förutsättningar för lärarna att utveckla. Genom schemaläggning, studiedagar och fortbildning jobbar rektorn för utveckling av verksamheten. Lärarnas uppfattning om rektorns pedagogiska ledarskap har drag av båda två av Törnsén’s definitioner där mer vikt läggs på hennes första definition av pedagogiskt ledarskap, det vill säga att hen arbetar mer inom ramen för definitionen: *“rektor skapar förutsättningar för undervisning och lärande”* (Törnsén,

2009:63). Hen är bra med på att skapa tid och rum för reflektion samt är duktig på att "gallra" bort oväsentliga. Detta skapar tid för lärarna att skriva omdömen och betygsättningar, och att kunna arbeta med väsentliga områden. Av lärarna får vi delvis samma bild, att rektorn har uppfattat sitt pedagogiska ledarskap mer som att "*skapa förutsättningar för undervisning och lärande*". Rektorns arbetssätt har fler likheter med transformativa strategier, där hen lägger vikt på att stödja och motivera lärarna att utvecklas (Törnsén, 2009:63).

5.3.2 Lärare på Smultronskolan

Lärarnas upplevelser med rektorns pedagogiska ledarskap, överensstämmer inte med rektorns egen syn på vad som de anser ska uppnås, hur pedagogiskt ledarskap tolkas samt hur det ska implementeras, och inte minst hur det egentligen fungerar i skolans vardagsliv.

Författarna Hargreaves & Fink (2008) uttrycker att medarbetare kan uppfatta en ny ledare som ett hot mot en redan komfortabel skolkultur, men även som räddare av en "*nerkörd skola*", vilket innebär att ledarbyte betraktas sällan med likgiltighet. Smultronsskolans personal påvisar vissa olikheter i jämförelse med rektorns eget resonemang. Trots att flera respondenter betonade vikten av möjligheter till lärande och kompetensutveckling, uttryckte de samtidigt att det sker sällan på grund av brist på tid och resurser. Flera lärare menar att rektorns pedagogiska ledarskap karaktäriseras av otydlighet och bristande dialog:

"Generellt sätt så tror jag att vi har väldigt mycket kunskap som hen glömmer av att fråga om. Hen är ju lite diskret, så att säga, hen har säkert ambitioner, men de känns lite snäva. Jag känner inte av det tydliga ställningstagandet som jag tycker att den pedagogisk ledare skulle ha" (Smultronskolan, lärare).

Samtidigt som två andra respondenter uttryckte mycket tydligt att "*klassrumsbesök*", "*för mycket struktur*" eller "*att peta i onödan*" skulle de uppleva som en belastning.

Gapet mellan att vilja ändra gamla arbetssätt till nya och ge frihet till lärare att nå de uppsatta mål utan att ge dem feedback eller tydliga instruktioner leder till att rektors ledarsätt upplevs som otydligt. Detta kan tolkas som brist på kunskap om hur rektorn ska leda på ett pedagogiskt sätt samtidigt som det tyder på att andra administrativa och organisatoriska uppgifter tar för mycket tid vilket i sin tur minimerar möjlighet att vara en pedagogisk ledare. Svensson (2009:207) poängterar att det behövs kunskap om stödets utformningsätt i förhållande till varje specifik situation.

Flera respondenter upplever att rektorn lägger större fokus på undervisningen och på det pedagogiska arbetet i jämförelse med skolans tidigare rektor samtidigt som de anser att stödet

de behöver i sin lärarroll fattas. De alla intervjuade lärare svarade att de tror att det beror mycket på den ekonomiska biten samtidigt som rektorn har mycket annat att tänka på. En lärare uttryckte detta på följande vis:

”Det finns vilja hos honom att hen ser att det behöver utvecklas vissa saker och att hen har säkert en plan för hur hen ska successivt driva det framåt... Hens största utmaning är att alla kommer med på tåget. Det gäller att vara långsiktig. Hen skulle kunna bli bättre på faktiskt vara lite mer ute i verksamheten och se vad vi gör för att hitta bitar och se: det här jag behöver jobba mer med ... eller det här var bra ...” (Lärare, Smultronsskolan).

En annan valde istället följande formulering:

”Det är mer tydligt att det är eleverna som ska vara i fokus och inte arbete... Vi har väldigt mycket arbete omkring undervisningen...eller utanför undervisningen, men att den mer ska prioriteras. Att hen lägger större fokus på det pedagogiska, att det är större fokus på undervisningen. Men sen... sen har jag inte sett några tydliga inriktningar, det är detta uppfattning jag får.” (Lärare, Smultronsskolan)

Personalen visar dock förståelse eftersom rektorn är relativ ny på skolan och det tar tid att utföra en önskad förändring ”*Det är mycket som ska städas upp i sådana pedagogiska frågor*”, menar en lärarkollega. Flera respondenter uttrycker att rektorer inte riktigt hinner med detta på grund av andra administrativa uppgifter samt att rektors pedagogiska ledarskap präglas av att frågorna har ofta en högre abstraktionsnivå än vad personal upplever sig ha behov av i vardagen. Några lärare vill gärna prata om konkreta saker, konkreta tips, konkret innehåll i undervisning. Andra upplever att detta diskuteras men efterlyser klassrumsbesök.

”Vi ju är haft diskussioner, både på lönesamtal och medarbetarsamtal utifrån vad skolan har lite som mål att man ska driva framåt och vad vi jobbar med. Och hen har velat ha exempel och vi har diskuterat hur man jobbar i klassrummet, hur man försöker utvecklas liksom. Sen är hen ju aldrig ute i klassrummet. Det kan ju vara en liten brist tycker jag att man inte går ut och besöker, sen hen kanske har jättebra kontakt med elever och frågar mycket, det vet vi inte.” (Lärare, Smultronsskolan)

Lärande och utveckling uppfattas som mycket tillmötesgående och stimulerande av Smultronsskolans personal. De ser positivt på att de blir inbjudna på olika kurser eller föreläsningar som anknyter till pedagogiskt forskning, kompetensutveckling och lyckade resultat.

När det gäller definitionen av hur en god ledare bör vara, nämner flera respondenter att en bra ledare kan anpassa sitt sätt att leda, har förmåga att vara tydlig och konkret, vågar förändra samt har den kompetens som krävs för att organisera arbetet och föra dialog. Vidare menar de att det handlar mycket om just att ge frihet med tillhörande ansvar.

”Att man känner att folk litar på att man gör någonting bra, att folk litar på att man själv vill utvecklas och vill förbättra... Den goda ledaren ska vara stödjande och våga ställa krav... Att sätta gränser och vara

tydlig, motivera... Man får vara ganska så mjuk när man leder fram, om man vill ha en förändring eller så får man vara beredd att ta konflikter av det om man ser större strukturella problem” (Lärare, Smultronsskolan).

Av lärarnas berättelser tycker vi oss se att lärarnas upplevelser kring rektorns pedagogiska ledarskap har liknelser med båda av Törnsén's definitioner av pedagogisk ledarskap, men finner att lärarna upplever att rektorn leder mer genom att ”*skapa förutsättningar för undervisning och lärande*” än ledning av kärnprocesser. Vissa tror att detta kan vara en strategi att ligga lågt så andra inte uppfattar rektorn som att hen kör över deras pedagogiska ledarskap i klassrummen. Vi finner även att lärare upplever att rektorn satt upp långsiktiga mål, vissa upplever hen som stödjande och förstår att de jobbar för utveckling av undervisningen och lärandet, vilket är viktiga beståndsdelar i instruktivt och transformativt ledarskap.

5.4 Likheter och skillnader gällande pedagogiskt ledarskap på Jordgubbsskolan och Smultronsskolan

De två undersökta skolorna illustrerade i grunden att båda rektorernas arbete präglas huvudsakligen av en administrativ ledarroll som idag kompletteras med ett pedagogiskt ledarskap. Enligt rektorerna finns det inte enbart administrativt eller pedagogiskt ledarskap utan det är en kombination av båda delarna som har en organisatorisk struktur och mål för att kunna utveckla flera beståndsdelar i skolorganisationen: verksamhet, undervisning samt läraryrke.

Båda rektorerna på skolorna var väldigt måna om sin tid. Jordgubbsskolan rektor belyste vikten av att vara “galler” för sina medarbetare. Rektorn på Smultronsskolan berättade om vikten att ge lärarna gott med ostörd tid, och att hålla dem borta från saker som inte är väsentliga för skolans helhet.

Förståelse, förtroende och tillit är ledord som båda rektorerna talade om när de resonerade om sitt pedagogiska ledarskap. Utveckling av undervisning och samarbete med lärare, enligt rektorerna, karaktäriseras av sådana åtgärder som att skapa förutsättningar för att underlätta deras arbete, att dem ska få “*utlopp för sitt engagemang*” och “*högt i tak för idéer och försök*”. Empirin som framkommit via intervjuer har visat att båda rektorernas vanliga arbetsdagar är späckade med möten och att ingen annan dag är den andra lik. Den administrativa arbetsbelastningen tar för mycket tid och rum i deras vardag vilket leder till att

det pedagogiska ledarskapet får mindre utrymme och kapacitet som tydligt återspeglas i både medarbetarens behov och skolans utveckling.

Det som skiljer de två rektorerna åt är egentligen sätt att implementera delar av det pedagogiska ledarskapet.

Jordgubbsrektorn gör det genom att skapa förutsättningar till undervisning och lärande, både genom uppmaning till vidare utbildning, fortbildning, kompetensutveckling och hantering av schema för att "gallra" bort oväsentliga delar och skapa tid för diskussion för lärarna inom både ämnen och årskullar.

Smultronsrektorn jobbar långsiktigt och försöker åstadkomma förändring med inspiration av transformativliknade strategier där hen till exempel jobbar genom att fungera som förebild och intellektuell stimulans. Hen jobbar med att både upplysa om verksamhetens problem samtidigt som hen försöker engagera sina medarbetare i att jobba med ett nytt perspektiv. Hen riktar sitt sätt mot direkt pedagogiskt ledarskap, det vill säga "*rektorn leder skolans kärnprocesser - undervisning och lärande*". Rektorn är inriktad på införskaffande av information av lärarnas sätt att jobba. Hens syfte är att kunna klarlägga strukturer och normer för en lärande organisation. Rektor vill få en helhetssyn av verksamheten. Hens pedagogiska ledarskap liknar delvis instruktivt ledarskap där hen fokuserar på att få en helhetsbild samtidigt som hen tar på sig en expertroll som pedagogisk ledare.

6. Diskussion

I detta avsnitt besvaras forskningsfråga, diskuteras forskningsresultat med den teoretiska referensramen och dras slutsatser. Därefter följer en kort sammanfattning av studiedesign och hela arbetet avslutas med förslag på fortsatt forskning.

Syftet med studien var att jämföra hur rektorer i två kommunala grundskolor i områden med olika socioekonomiska bakgrunder uppfattar sitt pedagogiska ledarskap samt kartlägga hur det ledarskapet ser ut egentligen i skolans vardag. Hur bör en god pedagogisk skolledare vara? Att vara en god ledare och att vara en god pedagogisk ledare är två skilda roller. Att kombinera dessa två vitt skilda ledarroller i verkligheten kräver en stor kunskap och kompetens samt avlastning av administrativa och organisatoriska delar. Vid en jämförelse mellan rektorernas uppfattning om sitt pedagogiska ledarskap har det visat sig att rektorerna

på båda skolorna uppfattar sitt ledarskap på olika sätt om man bortser från vad som skrivs av de nationella och sociala målen. Deras tolkning har både likheter och skillnader i vad som är viktigt i ett gott ledarskap. Båda upplever det pedagogiska som något som ska skapa förutsättningar och tillit till sina medarbetare. Skillnaderna ligger huvudsakligen i deras arbetssätt som att fokusera på att jobba tillsammans som en helhet, ansvarsgivande och feedback till personal samt möjligheter till lärande.

Trots att skolorna ligger i två olika stadsdelar med olika socioekonomiska bakgrunder, och den ena rektorn jobbar sedan många år på en och samma skola medan den andra är relativt ny i sin roll, så saknas det förutsättningar i båda rektorernas arbetsvardag för att kunna åstadkomma ett gott pedagogiskt ledarskap i praktiken.

Resultat av denna studie visade att rektorer befinner sig i en komplex situation. Där rektorer på båda skolorna dagligen försöker tillgodose krav från olika intressenter. Vår tolkning är att båda rektorerna jobbar i likhet med Monikas Törnsén's definitioner där den ena handlar om att *“rektor skapar förutsättningar för undervisning och lärande”* och den andra säger att *“rektor leder skolans kärnprocesser - undervisning och lärande”* i olika grader (Törnsén, 2009:23).

Jordgubbsskolan är en skola där deras strukturer och arbetssätt fungerat väldigt länge, där varken rektor eller lärare kanske inte funnit något behov i att behöva ha en djupare insikt inom organisationen. Jordgubbsskolan har inriktat sig mer på att skapa förutsättningar till undervisning och lärande. Enligt rektorns uttalande finns det inget behov att direkt leda skolans kärnprocesser. Istället lägger hen vikt på att vidareutveckla sin lärarkår, vara positiv till nya idéer och sälla bort allt oväsentligt.

Smultronsskolan har nyligen bytt rektor och verksamheten befinner sig i en förändringsprocess där gammal struktur, kultur och normer ifrågasätts och utmanas av nuvarande rektor. Hens ledarstrategier präglas av båda definitionerna som beskrivs av Monika Törnsén. En tänkbar anledning till det är att den tidigare verksamheten inte fungerat i enlighet med institutionella föreskrifter, och att nu det finns ett behov för en ändring i organisationen. Detta har möjligtvis lett till att rektorn behöver leda balanserat inom båda dessa delar av det pedagogiska ledarskapet. Vi finner ändå att rektorn lutar sig mer åt skapa förutsättningar, rutiner och att leda kärnprocesser. Hens pedagogiska budskap präglas av långsiktiga förändringsstrategier och riktar sig mot både en lärande organisation och utveckling av undervisningen.

Slutsatsen som vi gör är att det ansvaret som rektorer får genom riksdagen, skollagen och direktiv från kommunen är komplext och uppfylls inte på ett sådant sätt i vardagen som

föreskrifter och regler kräver, utan väcker upp betydelsen av reflektion över rätt så orimliga krav som ställs på en skolledare. Vi upplever att institutionella instanser inte har förstått att ändringen av skollagen medfört mer administrativt arbetet för rektorer vilket leder till att det inte finns utrymme för det pedagogiska ledarskapet i deras arbetsvardag. Rektorer kombinerar dagligen flera olika ansvarsområden som administration, organisation och planering, till allt detta tillkommer därutöver krav på gott pedagogisk ledarskap. Det leder till att det pedagogiska budskapet inte lever upp till de potentiella möjligheterna i den mån som satts som mål av högre instanser. Rektorerna blir tvungna att splittra sig mellan flera olika ansvarsmoment, anpassa ständigt och prioritera det administrativa - och ekonomiska framför det pedagogiska. Rektorerna på två undersökta skolorna har framfört att de inte hinner med det pedagogiska och behöver göra mer tid tillgängligt för implementering av dem viktiga beståndsdelar som pedagogiskt ledarskap innehåller.

En annan upplevelse som vi fått berör själva innebörden av pedagogiskt ledarskap. På respektive skolor hade både lärare och en utav rektorerna svårigheter att ge tydliga definitioner av begreppet pedagogiskt ledarskap och vad det innebär. Det visade sig att de talar mer om att de administrativa och ekonomiska förutsättningarna förhindrar de pedagogiska. De sist nämnda, det vill säga det pedagogiska, var något som befann sig på en högre abstraktionsnivå än vad som motsvaras i deras dagliga arbetsverklighet. Detta ger ett intryck att skolpersonal har både bristande kunskap, möjligheter och erfarenhet av det pedagogiska ledarskapet som borde finnas där enligt institutionella föreskrifter.

Vi anser att det beror delvis också på både ekonomiska förutsättningar och bristande kommunikation både internt mellan skolor, men framför allt mellan skolverksamheten och de övriga institutionella aktörer.

6.1 Kort om studiedesign

Ambitionen med detta arbete var att skapa en djupare insikt om hur rektorer på två olika kommunala skolor i Göteborg uppfattar och resonerar kring begreppet pedagogiskt ledarskap. Semistrukturerade intervjuer ansåg vi var att föredra framför andra sätt, eftersom öppna intervjuer gav respondenterna flexibla svarsmöjligheter. Detta gav oss en fördjupad kunskap om det studerat fenomen. En annan positiv faktor med denna sorts intervjuer har varit en möjlighet att ställa följdfrågor till respondenter om vi upplevde att svaret behövde utvecklas. Observationer skulle inte ge oss lika mycket insikt eftersom detta tillvägagångssätt inte skulle

säga mycket om respondenternas upplevelser. Enkäter som metodval ansåg vi inte ge oss tillräckligt med möjligheter till öppna svar, men skulle kunna användas som komplement till intervjuer om vi hade fler respondenter i vårt fall, eftersom att vi begränsade oss till bara rektor och fyra lärare i årskursklass 6-9 i respektive skola, ser vi inte att en enkätundersökning skulle ge oss fördjupad förståelse. Under intervjuer gav vi respondenter frihet själva att resonera och säga sina åsikter om studerat ämne och undvek att använda oss av sokratisk frågeteknik. Intervjuguiden var tematiserad vilket gjorde det lättare att få information samt ställa följdfrågor vid behov. Följfrågor som ställdes blev delvis olika beroende på respondents svar. Alla intervjuer spelades in på band och därefter transkriberades, vilket gav oss möjlighet att återkomma till respondenternas svar flera gånger för att kunna säkerhetsställa att vår slutsats överensstämmer med respondenternas svar. Därför anser vi att vårt resultatet är tillförlitligt.

Under hela studien försökte vi hålla en neutralsyn på studerat ämne och inte färga resultatet med egna tolkningar. Redan i början av undersökningen meddelade vi varje respondent personligen om syfte med studien och vår metodval (det vill säga intervjuer). Vidare förtydligade vi att deltagandet är frivilligt och man kan avsluta när man själv så önskar samtidigt som vi informerade att varje deltagare och de svar som de ges ska vara anonyma och inga identiteter ska röjas.

6.2 Förslag till forskning

En intressant studie hade varit att forska om de förutsättningar som ges av de statliga institutioner till skolledare när det gäller implementeringen av det pedagogiska ledarskapet. En annan intressant fråga skulle varit att reda ut skillnader och likheter i det pedagogiska ledarskapet mellan kommunala och fristående skolor. Vidare väcks även tanke på att få veta hur en avlastning i skolans byråkratiska vardag kan hjälpa till att förbättra skolors resultat.

7.Referenser:

- Augustinsson, S. & Brynolf, M. (2012). *Rektors ledarskap- komplexitet och förändring*. Andra upplagan. Lund: Studentlitteratur AB
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectation*. New York: Free Press.
- Bass, B.M. & Avolio, B.J. (1993). *Transformational leadership: A response to critiques*. In Chemers, M.M. & Ayman, R. (Eds.), *Leadership theory and research: Perspectives and direction* (pp.49–88). San Diego, CA: Academic Press.
- Bass, B.M. & Riggio, R.E. (2006). *Transformational leadership*. Second Edition. Lawrence Erlbaum Associates, Publishers Mahwah, New Jersey, London
- Belchetz, D & Leithwood, K. (2007). *Successful leadership: Does context matter and if so, how?* I Day & Leithwood (Eds.), *Successful principal leadership in times of change. An international perspective*. Dordrecht, The Netherlands: Springer.
- Bryman, A. (2012). *Samhällsvetenskapliga metoder*, Malmö: Liber
- Clegg, S., Kornberger, M. & Pitsis, T. (2007). *Ledning & organisation*. 1. uppl. Malmö: Liber
- Day, C. & Leithwood, K. A. (2007). *Successful principal leadership in times of change. An international perspective*. Dordrecht, The Netherlands: Springer.
- Egidius, H. (2001). *Skola och utbildning i historisk och internationellt perspektiv*, Borås: Natur och Kultur
- Ekholm M., Blossing U., Kåräng G., Lindvall K., Scherps H. Å. (2000). *Forskning om rektor- en forskningsöversikt*. Kalmar: Lenanders tryckeri AB.
- Hallerström, H. (2006). *Rektorers normer i ledarskapet för skolutveckling*. Lund: Sociologiska institutionen, Lunds universitet.
- Hallinger, P. (2003). Leading educational change: Reflections on the practice of instructional and transformational leadership. *Cambridge Journal of Education*, 33(3), 329-351.
- Hargreaves, A., & Fink, D. (2008). *Hållbart ledarskap i skolan*. Polen: Pozkal. Studentlitteratur
- Holme, M. I. & Solvang, B. K. (1997). *Forskningsmetodik*. Lund: Studentlitteratur
- Höög, J. & Johansson, O. (2010). *Struktur, kultur, ledarskap – förutsättningar för framgångsrika skolor*, Lund: Studentlitteratur
- Larsson, P. & Löwstedt, J. (2010). *Strategier och Förändringsmyter - ett organisationsperspektiv på skolutveckling och lärares arbete*. Lund: Studentlitteratur
- Lilljequist, K. (1994). *Skola och samhällsutveckling*. Lund: Studentlitteratur

- Läroplanen för det obligatoriska skolväsendet, förskoleklassen och fritidshemmet (1994)
- Läroplan för grundskolan, förskoleklassen och fritidshemmet (2011)
- Martin, W. & Willower, D. (1981). The managerial behavior of high school principals.
Educational Administration Quarterly, 17(1), 69-90.
- Nestor, B. (1993). *Pedagogiskt ledarskap och pedagogisk ledning*. Två svårfångade begrepp.
I Stålhammar, B (red.) (1993) *Skolledare i en föränderlig omvärld*. Göteborg:
Förlagshuset Gothia.
- Nordstedts Juridik *Skollagen (2010:800)* (2011). Stockholm: Nordstedts Juridik AB.
- Robinson, V. M. J. (2007a). *The impact of leadership on student outcomes: Making sense of the evidence*. Paper presented at the International conference "New imagery for schools and schooling: Challenging, creating, and connecting". Sydney, Australia.
- Robinson, V. M. J. (2007b). *School leadership and student outcomes: Identifying what works and why*. Melbourne: Australian Council for Educational Leaders.
- Scherp, H-Å och Scherp, G-B. (2007). *Lärande och skolutveckling: ledarskap för demokrati och meningsskapande*. Karlstad, Karlstad universitet.
- Skolverkets rapport (2004) Elever med utländsk bakgrund
SOU 1948:27. (1948). *1946 års skolkommissions betänkande med förslag till riktlinjer för det svenska skolväsendets utveckling*. Stockholm: Ecklesiastikdepartementet.
- Svensson, L (2009). *Introduktion till pedagogik*, Norstedts Akademiska Förslag, Finland:
Bookwell
- Styhre, A. (2009). *Byråkrati - teoretiker, kritiker och förvaltare*, Malmö: Liber
- Stålhammar (red): *Skolledare i en föränderlig omvärld*. Göteborg: Gothia
- Törnsén, M. (2009). *Successful Principal Leadership: Prerequisites, Processes and Outcomes*.
Ak. Avh. Umeå: Umeå universitet.
- Yukl, G. (2012). *Ledarskap i organisationer*, bearbetning: Matti Kaulio; översättning:
Comactiva AB

8. Internet

Lagen (2003:460) om etikprövning av forskning som avser människor. Tillgängligt på

internet: <http://www.notisum.se/Pub/Doc.aspx?url=/rnp/sls/lag/20030460.html> (Hämtat 2013-04-26)

Nationalencyklopedin. Tillgänglig på Internet: <http://www.ne.se/pedagogik>.

(Hämtat 2013-05-09)

Skolinspektionens kvalitetsgranskings rapport 2010:15. Rektorer ledarskap - en granskning av hur rektor leder skolans arbete mot ökad måluppfyllelse. Tillgänglig på internet:

<http://skolinspektionen.se/Documents/Kvalitetsgranskning/rektor/kvalgr-rektor-slutrapport.pdf> (Hämtat 2013-04-19)

Skolinspektionens definition av pedagogiskt ledarskap (2012-02-13) Tillgänglig på internet:

<http://www.skolinspektionen.se/sv/Tillsyn--granskning/Kvalitetsgranskning/Genomforda-kvalitetsgranskningar/Rektors-ledarskap-2/Definition-av-pedagogiskt-ledarskap/#>

Skolverkets Internetbaserade Resultat- och kvalitets Informations System "SIRI" (2013)

Tillgänglig på internet: <http://sirir.skolverket.se/apex/f?p=Sirir:1:0> (Hämtat 2013-04-26)

Skolverket, Tema Rektor (2011-05-16) Tillgänglig på internet:

<http://www.skolverket.se/skolutveckling/forskning/tema/tema-rektor-1.129790> (Hämtad 2013-05-20)

Sveriges kommun och landstings hemsida. Fördelning av kommunernas kostnader per verksamhet år 2011 (2013-04-15)

http://www.skl.se/kommuner_och_landsting/fakta_om_kommuner/kostnader_och_intakter_kommuner

Utbildningsdepartementet, (2001). Lärande ledare - Ledarskap för dagens och framtidens skola. (Utbildningsdepartementets skriftserie, rapport 4). Stockholm:

Utbildningsdepartementet. Finns tillgänglig online:

<http://www.regeringen.se/content/1/c4/32/34/a64fc34f.pdf> (Hämtad 2013-04-18)

Utbildningsdepartementet (2012) Redovisning av uppdrag att svara för fortbildning för rektorer – Rektorslyftet, dnr 68–2011:466 Tillgänglig på Internet:

http://www.skolverket.se/polopoly_fs/1.186979!/Menu/article/attachment/Redovisning%20av%20Rektorslyftet%201%20oktober%202012.pdf (Hämtat 2013-04-20)

Utbildningsdepartamentet (2011) Regeringsbeslut I:14 till statens skolverk (U2011/1195/S)

Tillgänglig på internet:

http://www.skolverket.se/polopoly_fs/1.147397!/Menu/article/attachment/U2011-1195_Rektorslyftet.pdf (Hämtad 2013-04-18)

9. Bilagor

Bilaga 1. Intervjuguide

Frågor till rektorer

Bakgrundsfrågor

- Hur många år jobbar du som rektor?
- Vad har du för utbildning?

Syn på pedagogiskt ledarskap

- Hur ser en vanlig arbetsdag ut för dig?
- Hur uppfattar du innebörden av pedagogiskt ledarskap?
- Hur jobbar du med ditt pedagogiska ledarskap? Beskriv!

Utveckling av pedagogiskt ledarskap

- Vad anser du är skolledarens främsta uppgift?
- Är det något som du skulle vilja förändra/utveckla gällande ditt ledarskap och verksamhet?
- Hur motiverar du lärare?
- Hur bör en god skolledare vara?

Frågor till lärare

Bakgrundsfrågor

- Hur många år jobbar du som lärare?
- Vilket ämne undervisar du?

Syn på pedagogiskt ledarskap

- Hur tolkar du innebörden av begreppet “pedagogiskt ledarskap”?
- Hur upplever du rektorns pedagogiska ledarskap?
- Vilka förväntningar har du av en pedagogisk skolledare?

Utveckling av pedagogiskt ledarskap

- Är det något som du anser förändras/utvecklas när det gäller rektorns ledarskap? Beskriv!
- Är det något som bör förändras/utvecklas?
- Hur upplever du att rektorn bidrar till att du ska utvecklas i din lärarroll?
- Hur bidrar rektorn, enligt dig, till att skolans undervisning utvecklas?
- Hur bör en god skolledare vara?