



GÖTEBORGS UNIVERSITET
INSTITUTIONEN FÖR PEDAGOGIK OCH DIDAKTIK

”Jag är ju allt från vaktmästare till pedagogisk ledare...”

Rektors syn på pedagogiskt ledarskap

Tytti Dahlqvist och Marie Levin

Examensarbete:	15 hp
Program:	Program i pedagogik med inriktning mot utbildningsledarskap
Nivå:	Avancerad nivå
Termin/år:	HT 2013
Handledare:	Eva Gannerud
Examinator:	Petra Angervall
Rapport nr:	HT13 IPS02 PDA161

Abstract

Arbetets art:	Examensarbete, 15 hp.
Kurs:	PDA 161, Magisteruppsats i pedagogik
Nivå:	Avancerad nivå
Termin/År:	Ht 2013
Författare:	Tytti Dahlqvist och Marie Levin
Handledare:	Eva Gannerud
Examinator:	Petra Angervall
Rapport nr:	
Nyckelord:	Skolledarskap, pedagogiskt ledarskap, skolutveckling

Syfte: Studiens huvudsyfte var att undersöka rektorers syn på pedagogiskt ledarskap i grundskolan och få kunskap om hur rektorerna tillämpar detta i praktiken. Syftet var också att få kunskaper om rektorers uppfattningar om vad det innebär att vara pedagogisk ledare och deras möjligheter att utöva det.

Teori: I den teoretiska bakgrunden presenteras de mest väsentliga statliga och kommunala kraven på rektorsuppdraget. Vidare presenteras, utifrån tidigare forskning, tre huvudbegrepp; svensk ledarskapstradition, teorier om skolledarskap och pedagogiskt ledarskap. Genom en litteraturgenomgång inom skolområdet har några teoretiska utgångspunkter angående ledarskap och definitionen av pedagogiskt ledarskap belysts.

Metod: Det empiriska materialet är baserat på intervjuer. Urvalet bestod av nio rektorer som samtliga ansvarade för åk 7-9 i en grundskola i en medelstor kommun.

Resultat: Resultatet visar att det pedagogiska ledarskapet innebär att leda den pedagogiska verksamheten och driva verksamhetens utveckling mot de mål som finns i styrdokumentet, följa upp resultat, analysera, dra slutsatser, vara tydlig samt inspirera lärare. Deltagarna beskriver också vikten av att se varje lärare och deras kompetensutvecklingsbehov. Vidare nämns om rektorns betydelse för skolutveckling, det s.k. frirummet och vikten av att utmana lärarna. Det uttalas också om behovet av klassrumsbesök och att hitta olika organisationsformer för att underlätta lärarnas möjlighet att mötas.

Informanterna beskriver att de vill utveckla det pedagogiska ledarskapet genom att vara närvarande rektorer och skapa delaktighet samt utveckla handledarskapet i klassrummet. Utveckling av det pedagogiska ledarskapet kan ske genom att sätta fokus på det, att våga pröva nytt och ta tag i möjligheterna.

De viktigaste förutsättningarna för att utöva det pedagogiska ledarskapet beskrivs främst som personalen och deras inställning till uppdraget. I övrigt nämns nätverk med rektorer, stöd från förvaltning och möjlighet till ett förändrat ledarskap/rektorsuppdrag. Rektorerna påpekar också betydelsen av att ha största möjliga frihet under ansvar i sitt uppdrag.

Rektorerna skulle vilja förändra och utveckla lärarnas arbetssätt, dvs. att metodiskt följa upp lärandet klassrumsvis samt ge lärarna möjlighet till handledning. Vidare nämns rektorns vilja att påverka organisation och skolutveckling. Hinder för att utöva det pedagogiska ledarskapet som beskrivs är brist på tid och snäva ekonomiska förutsättningar, men även uppdragets karaktär och omfattning samt organisatoriska faktorer nämns.

Förord

Vi två som har skrivit denna uppsats, Tytti Dahlqvist och Marie Levin, inledde vår bekantskap och vårt samarbete när vi började studera utbildningsledarskap vid Göteborgs universitet för ett antal år sedan.

Intresset för skol- och pedagogiskt ledarskap har vuxit genom egna erfarenheter och studier inom utbildningsledarskap. Utifrån dessa studier och slutsatser som framkom i samband med C-uppsatsen, har vi uppmärksammat skolledarens komplexa uppdrag i grundskolan.

Vi har valt titeln från nedanstående citat vilket belyser hur rektorer försöker lösa olika problem och är tusenkonstnärer för att få saker och ting att fungera i vardagen. Rektorerernas komplexa uppdrag, uppgifterna som måste göras och som borde utföras av någon annan reflekterar en rektor över: *”Jag är ju allt från vaktmästare till pedagogisk ledare, då handlar det om den egna tidfördelningen. Risken är att man hamnar i miljö- och hälsas knackande på dörren, det har vi haft nu några månader”*.

Arbetet inom studien har delats i var sina områden med huvudansvar för respektive kapitel. Tytti har haft huvudansvaret för kapitlen om Inledningen, Teori och tidigare forskning, Kunskapsteoretiskt ansats och Diskussion. Marie har haft huvudansvaret för kapitlen Syfte och frågeställningar, Politiska styrdokument och offentliga utvärderingar, Metodik samt Resultat och tolkning.

Att studera på universitet, bredvid ett ordinarie arbete inom skolvärlden, är inte helt enkelt och det kräver mycket arbete på kvällar och helger. Men intresset för ledarskap och i synnerhet pedagogiskt ledarskap har drivit studien framåt.

Vi uppskattar handledarens tålamod med studiens framåtskridande och våra respektive mäns förståelse för den tid vi ägnat oss åt studier. Självklart är vi ödmjuka för, som vi uppfattade det, den uppriktiga dialog och information som informanterna delade med sig av.

Innehållsförteckning

1. Inledning	5
2. Syfte och frågeställningar	6
3. Politiska styrdokument och offentliga utvärderingar	6
3.1 Statliga och kommunala styrdokument	6
3.1.1 Skollagen - Ledningen av utbildningen	6
3.1.2 Kommunens krav och inriktning på verksamheten	8
3.1.3 Läroplan för grundskolan, förskoleklassen och fritidshemmet	8
3.1.4 Skolverkets allmänna råd	9
3.1.5 Legitimation för lärare, förskollärare och lektorer	9
3.2 Offentliga utvärderingar och kommentarer	9
3.2.1 Skolinspektionens kvalitetsgranskning	10
3.2.2 En granskning av hur rektor leder skolans arbete mot ökad måluppfyllelse	10
3.2.3 Rektors ledarskap - med ansvar för den pedagogiska verksamheten	11
3.2.4 Resursfördelning till grundskolan - rektors perspektiv	12
4. Teori och tidigare forskning	13
4.1 Svensk ledarskapstradition	14
4.2 Teorier om skolledarskap	15
4.3 Pedagogiskt ledarskap	19
5. Metodik	21
5.1 Kunskapsteoretisk ansats	21
5.2 Val av metod	22
5.3 Urval	22
5.4 Genomförande av intervjuerna	22
5.5 Efterarbete och tolkning	23
6. Validitet, reliabilitet och generalisering samt etik	24
6.1 Validitet/giltighet	24
6.2 Reliabilitet/Tillförlitlighet	25
6.3 Generalisering	25
6.4 Etik	26
7. Resultat och tolkning av intervjustudien	26
7.1 Pedagogiskt ledarskap	26
7.1.1 Att leda det pedagogiska arbetet	26
7.1.2 Egen roll och tillämpning av det pedagogiska ledarskapet	27
7.1.3 Återkoppling till lärarna	29
7.1.4 Utveckling av det pedagogiska ledarskapet	30
7.1.5 Sammanfattning Pedagogiskt ledarskap	31
7.2 Villkor och förutsättningar	32
7.2.1 Förutsättningar för det pedagogiska ledarskapet	32
7.2.2 Stöd för att utöva det pedagogiska ledarskapet	35
7.2.3 Rektors möjlighet att delegera	36
7.2.4 Sammanfattning Villkor och förutsättningar	37
7.3 Stödstrukturer	37
7.3.1 Samordning av verksamheten	37

7.3.2	Organisation för ledning mot ökad måluppfyllelse.....	38
7.3.3	Ansvar för kärnprocesser och skolans utveckling.....	39
7.3.4	Sammanfattning Stödstrukturer.....	40
7.4	Möjligheter och visioner.....	40
7.4.1	Utveckling och förändring	40
7.4.2	Kommunikation med personal	41
7.4.3	Sammanfattning Möjligheter och visioner	42
7.5	Sammanfattande tolkning.....	42
8.	Diskussion	44
8.1	Pedagogisk ledning är en liten del av skollädaarskapet.....	44
8.2	Rektoremas syn på pedagogiskt ledarskap.....	45
8.3	Skolutveckling utifrån olika förutsättningar	46
8.4	Rektorsuppdraget verkar vara en mission	49
9.	Referenser.....	51

Bilagor

Bilaga A: Introduktionsbrev till rektoror

Bilaga B: Intervjuguide

1. Inledning

Denna studie utgår bland annat från en tidigare studie vid Göteborgs Universitet och slutsatser som framkom i samband med den (Dahlqvist & Levin, 2008). I den uppsatsen påpekade rektorer att arbetstiden är en begränsande faktor för pedagogiskt ledarskap och att de måste prioritera tufft bland alla arbetsuppgifter. Vi har haft ett intresse för allmänt ledarskap och studier om skolledarskap under flera år bredvid ett ordinarie arbete inom skolvärlden. Under dessa år har rektorsrollen debatterats flitigt och setts som en framgångsfaktor i skolutveckling. Vårt intresse för pedagogiskt ledarskap har vuxit fram eftersom definitionen *pedagogiskt ledarskap* har varit otydlig och svårfångad. Den här uppsatsen har för avsikt att ge kunskaper om rektors syn på vad det innebär att vara pedagogisk ledare i den komplexa skolvärlden.

Det har skrivits om rektors uppdrag och om svårigheter för det pedagogiska ledarskapet i flera sammanhang t.ex. i Skolverkets rapporter och i olika tidningsartiklar. En tidningsartikel handlar exempelvis om Signhild Olsson som är rektor i Ockelbo kommun. Journalist Gertrud Svensén (2011) skriver om henne. Signhild älskar sitt arbete och i flera år har hon arbetat ca 50 timmar i veckan för att skapa förutsättningar för att stimulera lärandet för både elever och lärare. Signhild tar även upp hur politiker och allmänhet har åsikter om rektors ledarskap och vad rektor bör göra på sin skola. Signhild ifrågasätter också, vem som har ansvaret för rektorer som har ett komplext uppdrag och dessutom fått ett utökat ansvar utifrån läroplanen Lgr 11. Ett exempel är ansvaret för elever som behöver särskilt stöd. I artikeln beskrivs vidare om Signhilds rektorsuppdrag och förutsättningar att fungera som pedagogisk ledare. Att arbeta mer än heltid, studera på rektorsutbildning och dessutom försöka göra klassrumsbesök är en omöjlig uppgift utifrån hennes förutsättningar. Hon menar att i stort sett hinner hon ”släcka bränder” i vardagspraktiken .

För åtta år sedan anges i Skolverkets rapport (266/2005) att inspektionen visat på stora svårigheter för rektorerna att kunna eller vilja fungera som pedagogiska ledare. Orsakerna uppgavs vara tidsbrist, alltför betungande administrativa göromål och många vardagliga problem som måste lösas i stunden. Utifrån olika rapporter i nutid verkar problemen fortfarande vara de samma, när det gäller rektors förutsättningar för pedagogiskt ledarskap. I Skolinspektionens direktiv (2011) för kvalitetsgranskningsprojektet framgår dels, att om rektor ska kunna bedriva ett välfungerande pedagogiskt ledarskap, är det viktigt att rektor själv skapar en organisation där detta möjliggörs och dels att huvudmannen ger förutsättningar som behövs. Eftersom det nu är större krav på rektors pedagogiska ledarskap utifrån den nya skollagen, har studiens inriktning vuxit fram allt starkare om vilka möjligheter rektorer har i grundskolan att utöva ett pedagogiskt ledarskap.

Studien omfattar synen på rektors pedagogiska ledarskap utifrån berättelser från nio grundskolerektorer och deras uppfattningar. Vad gör rektorerna i sina pedagogiska verksamheter som ledare och som garant för en god kvalitet för elevens måloppfyllelse? Målet är att få kunskaper om rektorernas syn på pedagogiskt ledarskap och deras möjligheter att utöva pedagogiskt ledarskap i det dagliga skolarbetet. Målet är också att sprida kunskap om rektors uppfattning om deras komplexa arbetsinnehåll och yrkeskrav.

I kapitel 2 inleder vi med precisering av syfte och frågeställningar. I kapitel 3 presenteras politiska styrdokument och offentliga utvärderingar där statens och kommunens krav på rektors ansvar framgår. I kapitel 4 presenteras tidigare forskning inom fälten samt de teorier vi har valt att utgå ifrån. Forskningen belyser vad som sägs om ledarskap från 1990-talet till

och med 2010-talet inom forskningsområdet bl.a. definitionen och begreppet *pedagogiskt ledarskap*. Forskningen belyser också komplexiteten i rektorsuppdrag och möjligheter till ett professionellt yrkesutövande. Vetenskapsteoretiska utgångspunkter och forskningsmetoder redogörs i kapitel 5. Studiens validitet, reliabilitet och generalisering samt etik behandlas i kapitel 6. Därefter följer resultat och tolkning i kapitel 7. I kapitel 8 presenteras studiens slutsatser för en avslutande diskussion och förslag på vidare forskning ges.

2. Syfte och frågeställningar

Utifrån olika rapporter och forskning om skolledarskap har vi fått kunskap om rektorers förutsättningar för pedagogiskt ledarskap inom skolvärlden. Intresset att ta reda på förutsättningar i nutid, har slutligen format syftet för denna studie.

Studiens huvudsyfte är att undersöka rektorers syn på pedagogiskt ledarskap i grundskolan och få kunskap om hur rektorerna tillämpar detta i praktiken. Syftet är också att få kunskaper om rektorers uppfattningar om vad det innebär att vara pedagogisk ledare och deras möjligheter att utöva det.

Studien tar sin utgångspunkt i följande forskningsfrågor:

- Vilken syn har rektorerna på pedagogiskt ledarskap?
- Vilka sätt att utöva det pedagogiska ledarskapet beskriver rektorerna?
- Vilka hinder och möjligheter beskriver rektorerna?
- Hur skulle rektorerna vilja utöva det pedagogiska ledarskapet?

3. Politiska styrdokument och offentliga utvärderingar

Under detta kapitel redovisas såväl de statliga som de kommunala styrdokumentens utgångspunkter utifrån rektorsperspektivet. De statliga styrdokumenten är överordnade de kommunala och härmed visas styrningen som vilar på två riktningar, dels den statliga och dels den kommunala. Båda riktningarna har stor betydelse för rektorers praktiska arbete. Därefter beskrivs också två kvalitetsgranskningar som Skolinspektionen genomfört samt Skolverkets rapport om resursfördelning till grundskolan ur rektors perspektiv.

I avsnittet belyses bl.a. den nya styrningen från staten, som innebär vidareutveckling av rektorskapet och tydliggörande av lärarnas professionalitet genom kravet på lärarlegitimation. Det blir ytterligare en av rektorers arbetsuppgifter att utföra och kontrollera kvalitet i undervisningen, eftersom rektor har ansvaret för nytexaminerade lärares introduktionssår.

3.1 Statliga och kommunala styrdokument

3.1.1 Skollagen - Ledningen av utbildningen

Enligt Skollagen 2 kap. 9 § ska det pedagogiska arbetet vid en skolenhet ledas och samordnas av en rektor. Rektorn ska särskilt verka för att utbildningen utvecklas. Benämningen rektor ska förbehållas den som har en anställning som rektor. En ställföreträdare får utses för rektor. Enligt ovanstående paragraf och dess kommentarer avser rektorns lednings- och samordningsansvar generella frågor, till exempel den övergripande organisationen av det

pedagogiska arbetet, arbetet med barn och elever i behov av särskilt stöd, skolans kontakter med arbetslivet, formerna för samarbete med hemmen samt kompetensutveckling av personalen. Vidare anges i kommentarerna att det inte är möjligt att i lagen göra någon fullständig uppräkningslista av vilka uppgifter som omfattas av det pedagogiska lednings- och samordningsansvaret. En utgångspunkt är dock att rektorn ska ha ansvaret för sådana mer övergripande frågor där ett särskilt ansvar i egenskap av skolledare framstår som normalt och naturligt.

En möjlighet har införts i nya skollagen att utse en eller flera ställföreträdare för rektorn för att göra det möjligt för någon att fullgöra rektorns uppgifter när denne är frånvarande. Dock kan endast en person åt gången vara ställföreträdare för rektorn. En ställföreträdare övertar då det ansvar och de befogenheter som annars tillkommer rektorn.

I Skollagens 2 kap. 10 § anges att rektorn beslutar om sin enhets inre organisation och fattar i övrigt de beslut och har det ansvar som framgår av särskilda föreskrifter i denna lag eller andra författningar. För utbildning vid skolenheter med en kommun som huvudman innebär bestämmelsen en avvikelse från bestämmelserna i kommunallagen om nämndorganisationen och delegation av nämndernas beslutanderätt. Ett exempel som kan nämnas, är genom den nya skollagen, rektorns ansvar att bevilja kortare eller längre ledighet för elev. Rektorn får inte heller överlåta åt någon annan att fatta beslut om ledighet som avser längre tid än tio dagar. Tidigare delegerades ansvaret från nämnd genom förvaltningschef till rektor för kortare ledighet och för längre ledighet från nämnd till förvaltningschef. I det ansvar som rektor har enligt 9 § att fungera som ledare och samordnare av det pedagogiska arbetet ingår att dessa personer också fattar de beslut som ett sådant ansvar kräver. Personalens ansvarsområde, schemaläggning eller elevernas fördelning på klasser eller grupper är exempel på sådana beslut som det kan röra sig om. Vidare framgår det i skollagen att rektorn, förutom att besluta om enhetens inre organisation, även fattar de beslut som framgår av särskilda föreskrifter. Sådana särskilda föreskrifter finns i skolan t.ex. när det gäller beslut om åtgärdsprogram.

Den 10 § anger också att rektorn får uppdra åt en anställd eller en uppdragstagare vid skolenheten som har tillräcklig kompetens och erfarenhet att fullgöra enskilda ledningsuppgifter och besluta i frågor som avses enligt ovan. Detta stycke innehåller bestämmelser om rektorns möjlighet att delegera sin beslutanderätt. Delegationen ska avse vissa avgränsade ledningsuppgifter eller beslutanderätt i vissa frågor.

Rektorn kan även ansvara för andra frågor än vad som följer av ledningsansvaret enligt skollagen. Med stöd av bestämmelserna i kommunallagen om delegation kan en rektor på en skolenhet med utbildning som bedrivs av en kommun eller landsting som huvudman ha att besluta på kommunens eller landstingets vägnar i t.ex. anställnings-, personal- eller lokalärenden.

Som rektor får, enligt skollagen 2 kap. 11 §, bara den anställas som genom utbildning och erfarenhet har pedagogisk insikt. Varje huvudman ska, enligt skollagen 2 kap. 12 §, se till att rektorerna går en särskild befattningsutbildning eller en utbildning som kan jämföras med denna. Utbildningen ska påbörjas snarast möjligt efter det att rektorn har tillträtt sin anställning och vara genomförd inom fyra år efter tillträdesdagen. Skollagen undantar denna skyldighet för huvudman i fråga om rektorer som – tidigare gått befattningsutbildningen eller en äldre statlig rektorsutbildning – genom annan utbildning eller yrkeserfarenhet har förvärvat kunskaper som av en högskola som anordnar befattningsutbildning har jämförats med sådan utbildning, eller – den 15 mars 2010 är verksamma som rektorer.

3.1.2 Kommunens krav och inriktning på verksamheten

Kommunfullmäktiges viktigaste styrdokument, i den kommun där studien genomförts, är en Mål- och budgetplan. Mål- och budgetplanen innefattar förslag till prioritering, verksamhetsinriktning, uppdrag, indikatorer och nyckeltal m.m. Mål- och budgetplanen fastställs i kommunfullmäktige och rektorn är direkt ansvarig för att grundskolans hela verksamhet genomsyras av kommunens plan, att uppdrag genomförs och måluppfyllelsen följs upp. I Mål- o budgetplan 2012 – 2014 anges för grundskolan:

Verksamhetens inriktning

I skolan skall elevens individuella behov, lärande och kunskapsutveckling stå i centrum. Kärnverksamheten i skolan omfattar lärande, omsorg och fostran, vilket skall präglade hela systemet för styrning och ledning såväl som de stödjande systemen. Skolan skall vara en trygg och demokratisk mötesplats som skapar förutsättningar och lust hos eleverna att utveckla kunskaper och färdigheter för att kunna påverka och orientera sig i ett föränderligt samhälle. Skolan skall präglas av nyfikenhet, kreativitet, likvärdighet och ömsesidig respekt. Verksamheten skall bedrivas med god ekonomisk hushållning.

Mål- och budgetplanen anger också tre uppdrag med tillhörande indikatorer som beskrivs nedan. Dessa kräver bedömningar av i vilken mån målen är uppnådda, analys och förslag till åtgärder. Detta redovisas av rektor i det systematiska kvalitetsarbetet. För att ta reda på elevers och vårdnadshavares uppfattning om hur de upplever att målen är uppnådda görs en enkätundersökning i kommunen och resultatet redovisas i det systematiska kvalitetsarbetet.

Uppdrag 1. Varje elevs kunskapsutveckling skall stärkas. *Indikatorer* är meritvärden i åk 6 och åk 9.

Uppdrag 2. I kommunen skall alla elever ha en bra lärandemiljö. *Indikatorer* är att relationerna i verksamheterna skall präglas av respekt, höga förväntningar och ömsesidigt förtroende.

Uppdrag 3. I kommunen skall eleverna och deras vårdnadshavare ha inflytande över och delaktighet i elevernas lärande och utveckling. *Indikatorer* är andelen elever som anser att de får vara med och påverka hur skolarbetet skall utföras samt andel vårdnadshavare som anser att verksamheten präglas av respekt och ömsesidigt förtroende.

Det kan konstateras att sedan förra studien (Dahlqvist & Levin, 2008) som genomfördes i samma kommun, har kommunfullmäktige minskat antalet uppdrag från elva stycken med tillhörande tjugofem indikatorer till tre uppdrag med fem indikatorer. Det är troligtvis mer rimligt för grundskolan att ha kontroll på, förutom de statliga målen, ett antal färre kommunala mål som ska uppnås. Även om kommunens Mål- och budgetplan sträcker sig över hela mandatperioden, förväntar sig både nämnden och kommunfullmäktige, att vid respektive års bokslut få en redovisning och svar på i vilken mån skolan har lyckats uppnå alla målen.

3.1.3 Läroplan för grundskolan, förskoleklassen och fritidshemmet

Läroplan för grundskolan, förskoleklassen och fritidshemmet (2011) har ett eget stycke som anger rektorns ansvar. Rektorn har, som pedagogisk ledare och chef för lärarna och övrig personal i skolan, det övergripande ansvaret för att verksamheten som helhet inriktas mot de nationella målen. I ansvaret ligger också att skolans resultat följs upp och utvärderas i förhållande till de nationella målen och kunskapskraven. Vidare anger läroplanen att rektorn ansvarar för skolans resultat och har, inom givna ramar, ett särskilt ansvar för femton punkter som behandlar exempelvis arbetsformer, arbetsmiljö, elevhälsans verksamhet, kontakter mellan skola och hem, resursfördelning och stödåtgärder, samarbete och samverkan i olika konstellationer.

3.1.4 Skolverkets allmänna råd

Skolverkets allmänna råd (2011), handlar bl.a. om hur lärare bör planera och genomföra undervisningen utifrån läroplanen och kursplanerna samt hur rektorn bör ge förutsättningar för en strukturerad undervisning. Det pedagogiska arbetet vid en skolenhet ska enligt skollagen ledas och samordnas av en rektor som särskilt ska verka för att utbildningen utvecklas. Enligt läroplanen har rektorn ansvaret för skolans resultat och har, inom givna ramar, ett särskilt ansvar för att skolans arbetsformer utvecklas så att ett aktivt elevinflytande gynnas.

Allmänna råd anger vidare att en väl utförd planering av undervisningen är ett viktigt verktyg för lärare och rektor i det systematiska kvalitetsarbetet. Detta förutsätter att rektor ger möjlighet för lärare att, enskilt och tillsammans med andra lärare, kontinuerligt planera, följa upp och anpassa undervisningen så att den i så stor utsträckning som möjligt gynnar varje elevs kunskapsutveckling. Inriktningen på det systematiska kvalitetsarbetet ska vara att de nationella målen uppfylls.

3.1.5 Legitimation för lärare, förskollärare och lektorer

I Skolverkets kommentarer till föreskrifter (2011), anges att Skolverket kan besluta om bindande bestämmelser som kallas föreskrifter. Vidare skrivs att föreskrifterna ska följas eftersom de är bindande. Lärare har ett legitimationskrav och rektorer har ansvaret att yttra sig efter deras introduktionsperiod till Skolverket.

I Skolverkets kommentarer anges också att forskare betonar att klassrummen måste öppnas upp – lärarna måste under rektorns ledning ges möjlighet att diskutera och pröva olika pedagogiska metoder för att kunna utveckla undervisningen. För detta krävs tid, ett bra debattklimat, systematik och tydlig kommunikation.

Enligt Skolverket är rektorn ytterst ansvarig för lärarens introduktion och ska även observera läraren i utbildningen och undervisningssituationen. Rektorn ska dokumentera sina observationer, uppföljningen och bedömningen. Den skriftliga dokumentationen behövs som underlag för revidering av den individuella planeringen och för den slutliga bedömningen. Rektorn ska vid minst tre tillfällen bedöma lärarens lämplighet att bedriva undervisning. Bedömningen ska göras utifrån givna kompetensprofiler.

Skollagen anger alltså förutsättningar och krav för rektorsuppdraget. Kommunfullmäktiges viktigaste styrdokument är en Mål- och budgetplan. Skolverkets allmänna råd gällande planering och genomförande av undervisning är rekommendationer om hur lärare, rektorer och huvudmän kan eller bör handla för att uppfylla kraven i bestämmelserna. Skolverkets kommentarer till föreskrifter gällande legitimation för lärare, förskollärare och lektorer är tänkta att utgöra en grund för planering, organisation och genomförande av introduktionsperioden för nyutbildade lärare och förskollärare. Ovanstående avsnitt har inriktat sig på rektorns ansvar utifrån lagar och förordningar för att ge en bild av rektorns komplexa uppdrag.

3.2 Offentliga utvärderingar och kommentarer

I detta avsnitt beskrivs två kvalitetsgranskningar som Skolinspektionen genomfört 2010 och 2012 som belyser rektors ledarskap och utvecklingsbehov samt Skolverkets rapport om resursfördelning till grundskolan ur rektors perspektiv.

Eftersom Skolinspektionen är tillsynsmyndighet anser vi att det är viktigt att redovisa såväl de förbättrings- som utvecklingsområden som beskrivs i nedanstående rapporter. Både huvudman, förvaltningschef och rektorer åläggs att vidta åtgärder som därefter följs upp av inspektionen. Skolinspektionens beslut genererar i regel ett omfattande förbättringsarbete.

3.2.1 Skolinspektionens kvalitetsgranskning

Enligt Skolinspektionens hemsida (2012) ska inspektionen bedriva verksamhet inom tillsyn, kvalitetsgranskning och tillståndsprovning bl.a. när det gäller skola. Skolinspektionen ska verka för att barn och elever får goda förutsättningar för sin utveckling och sitt lärande samt för förbättrade kunskapsresultat för elever. Skolinspektionen ger också råd och vägledning som en del av sitt arbete med att inspektera skolor. Råd och vägledning har tillkommit som en ny uppgift för Skolinspektionen i samband med att den nya skollagen infördes 2011, (Skollagen 26 kap. 9 §). Tillsynens förebyggande sida poängteras i bestämmelsen.

3.2.2 En granskning av hur rektor leder skolans arbete mot ökad måluppfyllelse

Skolinspektionens rapport (2010:15) redovisar resultatet av kvalitetsgranskning av rektorers ledarskap. I granskningen ingår 30 grundskolor som finns i 8 kommuner och hos 2 huvudmän för fristående skolor. I rapporten anges att forskning och utredningar visar på komplexiteten i rektors ledarskap och på svårigheterna med att vara pedagogisk ledare. Vidare framkommer det flera områden i rektors ledarskap där brister finns. Rapporten visar på utrymme för stora förbättringar och anger följande:

I det direkta pedagogiska ledarskapet finns många förbättringsområden där rektorerna, i samspel med lärarna, behöver arbeta med frågor kring vad som genererar framgångsrik undervisning. Rektor behöver tillsammans med lärarna kontinuerligt diskutera möjligheter att pröva mål, innehåll, metoder och former. Rektor behöver också ge återkoppling till lärarna och bekräfta dem. Rektor behöver vidare, genom långsiktig analys och planering, stärka kompetensen hos medarbetarna. Det systematiska kvalitetsarbetet med fokus på undervisning och lärande behöver utvecklas för att skapa underlag för rektor att prioritera skolans förbättringsområden (s.7).

Granskningen anger vidare i rapporten (s.8) att rektorer i de granskade skolorna ytterligare behöver förbättra ledarskapet genom att:

Leda och samordna skolans utvecklingsarbete långsiktigt, med ökad tydlighet kring mål, visioner och riktning, samt verka för att alla på skolan omfattas av de gemensamma prioriterade målen. Utveckla det systematiska kvalitetsarbetet med analys och utvärdering av skolans resultat, utifrån såväl de sociala målen, som kunskapsmålen. Detta för att kunna få en helhetsbild av inom vilka områden skolan lyckas väl med sitt utvecklingsarbete, liksom viktiga förbättringsområden. Säkerställa att förbättringsområdet präglas av delaktighet, inflytande och ansvarstagande.

Granska skolans ledningsstruktur och dess funktionalitet, liksom arbetslagsledarnas roll, och därigenom stärka förutsättningarna för delaktighet och ansvarstagande. Skapa och stärka strukturer för kommunikation och förankring av ledningens prioriteringar.

Utveckla arbetsformer för att kunna följa upp, utvärdera och ge återkoppling till lärare på den direkta undervisningen. Föra dialog med lärarna om lärande och undervisningens innehåll, metoder och arbetsformer. Initiera och föra samtal på skolan om vad som genererar framgångsrik undervisning. Tillsammans med lärarna kontinuerligt analysera samband mellan skolans resultat, undervisningsmönster, samt elevers utveckling och lärande.

Forma och främja en sådan kultur i skolan att den inspirerar och stimulerar lärare till delaktighet i förbättringsarbetet. Leda skolans arbete i syfte att stimulera samverkan och kunskapsutbyte mellan enskilda lärare, arbetslag och ämnesgrupper. Göra analyser av skolans utvecklingsbehov kopplat till personalens kompetens och använda kompetensutveckling som en hävstång i förbättringsarbetet.

Skolinspektionen skriver vidare i rapporten om rektors professionella roll, att rektorer är synliga och kan utkrävas ansvar för en mängd beslut i skolans verksamhet, men deras roll som professionella ledare är mer osynlig. Vidare anges att rektorer behöver stiga fram som kompetenta, starka ledare och visa mod i arbetet med att garantera att elever får den utbildning de har rätt till. Den nya skollagen menar Skolinspektionen möjligen kan ge rektorerna ett nytt avstamp att göra detta.

3.2.3 Rektors ledarskap - med ansvar för den pedagogiska verksamheten

Skolinspektionens rapport (2012:1) anger att granskningsområdet är rektors ledning och samordning av den pedagogiska verksamheten. Vidare skrivs att granskningen i huvudsak är en fördjupning av den tidigare kvalitetsgranskningen, som berör rektors ledning av den pedagogiska verksamheten. I granskningen ingår 30 grundskolor i 12 kommuner varav 22 kommunala skolor och 8 fristående skolor med olika huvudmän. Skolinspektionen skriver att begreppet pedagogiskt ledarskap förekommer och diskuteras i olika sammanhang och anger att det inte finns någon entydig och klar vetenskaplig definition av begreppet, vilket gör att innebörden kan tolkas olika. Under avsnitt 4.3 Pedagogiskt ledarskap beskrivs ytterligare definitioner av begreppet. Skolinspektionen anger att de har i denna, såväl som i den tidigare granskningen av rektors ledarskap, valt en definition av begreppet som är relaterad till rektor som ledare av den pedagogiska verksamheten utifrån författningarna:

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 (s.6).

I Skolinspektionens kvalitetsgranskning (2012:1) av dessa skolor framkommer några utvecklingsbehov i det pedagogiska ledarskapet mer frekvent än andra. I rapporten redovisas dessa som tre utvecklingsområden och beskrivs enligt nedan:

Rektorns ledning för framgångsrik undervisning behöver utvecklas: Rektorns pedagogiska ledarskap, kopplat till praktiken och det undervisningsnära, behöver stärkas. Rektorn behöver ge ett aktivt stöd, stimulans och inspiration till lärarnas eget lärande om vad som skapar framgångsrik undervisning. Det kräver att rektorn, inom sina givna ramar, skapar en organisation och förutsättningar för att undervisningen ska utvecklas och för att en lärandekultur på skolan ska etableras. Rektorn behöver analysera och fördjupa förståelsen för de olika hinder som finns för detta i skolkulturen.

Roller och ansvar – strukturer och processer behöver förtydligas: Roller och ansvar avseende det gemensamma professionella uppdraget är på många skolor otydliga. Konsekvensen av detta är att processer rektorn sätter igång inte alltid sker som det var tänkt, eftersom rollerna och ansvaret för arbetet är oklart. Anmärkningsvärt är att även rektorsrollen upplevs otydlig. Majoriteten av rektorerna har inga rutiner för hur nyanställda introduceras och handleds. Avsaknaden innebär att nyanställda blir utan stöd och vägledning i sin roll som lärare. Detta är också problematiskt eftersom rektorn härigenom förlorar en viktig arena för sitt pedagogiska ledarskap och dessutom går miste om perspektiv som nya lärare kan tillföra.

Ledningen av utvecklingsarbetet behöver förstärkas: Flertalet rektorer har brister i det systematiska kvalitetsarbetet. Bristerna är främst relaterade till kunskapsuppföljning, analys och prioriteringar för att förbättra elevernas kunskapsresultat. Avsaknaden av kunskapsuppföljning med analys och åtgärder signalerar om svagheter i det pedagogiska ledarskapet. Det ger också en kraftfull signal om att en viktig länk saknas för att utveckla undervisningen och därmed elevernas lärande.

Alla är inte delaktiga i det övergripande utvecklingsarbetet. Särskilt anmärkningsvärt är att det specialpedagogiska perspektivet saknas och att eleverna inte tillvaratas som en resurs i arbetet för att utveckla skolan. Elevernas rätt till inflytande över allt som berör deras utbildning och lärande behöver förstärkas. Rektorn har ett särskilt ansvar för att det sker (s.8).

Skolinspektionen anger i rapporten att rektorns ansvar, befogenheter och beslutsrätt har förtydligats i den nya skollagen. Ett exempel är att rektorn ensam fattar beslut om den egna skolenhetens inre organisation samtidigt som rektor fått nya möjligheter att delegera beslutanderätten. Sammantaget menar Skolinspektionen att detta ger rektorn nya verktyg som kan användas till att kontinuerligt forma och utveckla skolverksamheten.

Skolinspektionen skriver vidare att forskning visar att ett bra och kvalificerat ledarskap för skolan är centralt för att ge eleverna en god utbildning. Framgångsfaktorer och åtgärder som kan förbättra ledarskapet och bidra till skolutveckling har, enligt Skolinspektionen, forskare identifierat. Dit hör exempelvis:

- att rektorn har tydliga och avgränsade ansvarsområden med en hög grad av självbestämmande,
- att skolans ledarskap fördelas för att göra det uthålligt,
- att rektor får specifik kompetensutveckling samt,
- att rektorsrollen görs attraktiv genom olika former av stöd (s.12).

I kvalitetsgranskningen anges att drygt 60 % av rektorerna önskar ytterligare stöd från huvudmannen. Vanligast är att rektorn vill ha hjälp med administration. Annat stöd och stödfunktioner rektorerna efterfrågar uttrycks i rapporten som exempelvis bättre arbetsförhållanden, en rimlig arbetsbelastning för att kunna vara pedagogisk ledare, mindre ansvarsområde med färre medarbetare och elever, tydligare ansvarsfördelning, avlastningsfunktioner, ledarskapsutbildning och samtalshandledning, att egenkontroller läggs på annan personal osv.

3.2.4 Resursfördelning till grundskolan - rektors perspektiv

I Skolverkets rapport 365 (2011) anges att i en rektorsenkät ställd till cirka 350 grundskolerektorer i landets 50 mest segregerade kommuner, har frågor ställts om vilka befogenheter rektorerna har för att besluta över resursfördelning på skolnivå. Enligt enkätens resultat uppfattar rektorerna sitt handlingsutrymme på skolnivå som stort, och möjligheterna som stora att själva fatta beslut om hur resurserna används på den egna skolan. Det allra största handlingsutrymmet upplever rektorerna gäller skolans organisation i klasser, grupper och arbetslag. Men även vid beslut för övriga resurser anser rektorerna överlag att det finns tämligen stor handlingsfrihet, med lokalutnyttjandet som undantag där cirka hälften av rektorerna anger att besluten i huvudsak tas på förvaltningsnivå. Resultatet visar också att utöver stöd till elever i behov av särskilt stöd och ökad lärartäthet prioriteras kompetensutveckling för personalen högt. Skolverket anger att de redovisade resultaten pekar på att det inte finns några hinder för en anpassning av resurser till elevers behov som beror på begränsningar i rektors befogenheter. Vidare skrivs att på skolnivå finns därför förutsättningar för att elevernas rätt att utvecklas kan tillgodoses.

Under avsnittet Offentliga utvärderingar och kommentarer har studien belyst två kvalitetsgranskningar om rektorns ledarskap samt en rektorsenkät som behandlar resursfördelning till grundskolan. Skolverket anger att de redovisade resultaten pekar på att det inte finns några hinder för en anpassning av resurser till elevers behov som beror på begränsningar i rektors befogenheter.

I detta kapitel har alltså presenterats de mest väsentliga statliga och kommunala kraven på rektorsuppdraget samt rektorsuppgifter utifrån offentliga utvärderingar och statliga rapporter.

Samtliga begrepp om pedagogiskt ledarskap är viktiga för innehållet i studien. Vi har också belyst några utvecklingsområden i rektorsuppdraget som framkommit i Skolinspektionens kvalitetsgranskningar.

4. Teori och tidigare forskning

I detta kapitel kommer några teoretiska utgångspunkter att presenteras. Dessa är centrala för studiens frågeställningar som vill ge kunskap om rektorers chefskap och deras möjligheter att utöva pedagogiskt ledarskap i det dagliga skolarbetet. Målet är att få kunskap om vad forskningen säger om skolledarskap och dess dilemman i modern tid. Inledningsvis belyses viktiga begrepp angående ledarskap i allmänhet, ledarskap i skolan och definitioner om pedagogiskt ledarskap. Därefter belyses ledarskapsbegreppet utifrån olika teoretiska perspektiv med fokus på vad som sägs om det pedagogiska ledarskapet från 1990-talet till och med 2010-talet.

Skolledarens dilemman i vardagen uppmärksammas i Svedbergs doktorsavhandling (2000), där han undersöker och analyserar rektorsrollen och hur den konstrueras i konkurrens mellan olika intressen och traditioner. Rollen behandlas utifrån tre dimensioner, den från arbetsgivaren ålagda delen, den från personalen tillskrivna delen och den självförvärvade delen. Tanken bakom indelningen är att tydliggöra korstryckssituationen som den uppfattas av skolledare. Han menar att som skolledare är man tvungen att göra val och agera brytpunkt mellan olika sociala verkligheter och konkurrerande värderingsmönster vilket leder till ett antal ledarskapsdilemman. Berg (2011) har också beskrivit skolledarens arbetsvillkor och bl.a. uttryckt att rektors professionella yrkesutövande är i ett "korstryck" mellan olika krav och förväntningar. För att få ordning i den struktur och röra av arbetsuppgifter som uppstår i detta korstryck, krävs att de olika professionella åtagandena granskas var för sig och sätts i sitt sammanhang. Effekterna av korstrycket i skolans komplexitet hamnar som oftast i knäet på rektorer.

Backström, Granberg, och Wilhelmson (2008) refererar till Marion & Uhl-Bien (2002), som menar att komplext ledarskap innebär en bottom-up rörelse som är en process där ledarna agerar direkt och indirekt i en interaktiv dynamik och som leder till kreativitet. Marion & Uhl-Bien har jämfört komplext ledarskap med transformativt ledarskap och menar att det är en top-down rörelse och är ett mer ledarkontrollerat ledarskap där ledarna identifierar visioner och mobiliserar s.k. följare.

I Skolinspektionens (2010:15) tillsynsbesök i grundskolan kritiserar rektorerna bl.a. för brister i det pedagogiska ledarskapet. Granskningen visar att de flesta rektorer saknar direkt kontakt med undervisningen och lärarnas arbete i klassrummen. Mycket sällan görs besök i undervisningen i syfte att kunna kommunicera med läraren kring undervisningens upplägg, metod och arbetsformer och pedagogiskt utvecklingsarbete.

Dahlqvist & Levin (2008), undersökte lärares och rektorers syn på om de kommunala målen och arbetet med kvalitetsredovisningen upplevdes som en utmaning för skolutveckling. Både rektorer och lärare påpekade i studien, att tiden är en starkt begränsande faktor och att man måste prioritera tufft bland alla arbetsuppgifter som finns. Rektorer prioriterade därför mera de övergripande målen medan lärarna prioriterade de mål, som var mest utmanande för deras skola, och fokuseringen på dessa mål blev olika hård beroende på arbetsbelastningen. Utifrån denna studies resultat, gjordes en reflektion, att de rektorer och lärare som arbetade med de

högre årskurserna, hade mer tilltro till statliga läroplaner och ämnesmål än de kommunala politiska målen i kvalitetsarbetet. De som arbetade med de lägre årskurserna, värdesatte i större utsträckning de kommunalt politiska målen.

4.1 Svensk ledarskapstradition

Döös & Waldenström (2008) har samlat kunskap om chef- och ledarskap enligt svensk tradition utifrån flera olika studier. De ledarskapsteorier som omfattas av kunskapsöversikten har studerats i relation till effektivitet i organisationer eller anställdas hälsa, i meta-analyser eller reviewartiklar publicerade mellan 1990 och 2008.

Backström m.fl. (2008) har beskrivit den svenska idealbilden av en god ledare dit många svenska ledare strävar mot i ovan nämnda rapport. De menar att den goda ledaren själv bör vara integrerad i sin organisation, följa procedurer och det som anses vara rätt i verksamheten. Hon kan uppfattas vara formell, saklig, förväntas planera och söka praktiska lösningar och kan därför uppfattas som kompetent och pålitlig men samtidigt tråkig. Hon bör vara dynamisk och ha anpassningsvilja, stödja kreativitet och kunna hantera motstridiga krav, acceptera informella strukturer och styra efterhand som erfarenheten vinnns. Ledaren bör också ha perspektiv på sitt arbete, fundera långsiktigt och se helheten. En god ledare i Sverige ska ha perspektiv på sig själv, se ledarrollen som en roll bland andra och inte se sig själv som förmer än andra. Relationen mellan ledare och medarbetare ska präglas av jämställdhet, närhet, förtroende, öppenhet och ömsesidig respekt. Kommunikationen är informell och medarbetaren kan säga vad hon tycker. Det är viktigt att ledaren är ärlig och rättvis. Hon ska också vara tolerant samt både uppskatta och vara bra på att hantera mångfald. Den svenska ledaren kan uppfattas som mjuk, otydlig och konflikträdd.

Backström m.fl. (2008) menar att idealet i Sverige är att ledare och medarbetare samverkar i arbetet med att lösa verksamhetsuppgifter samtidigt som motsättningar anses vara dysfunktionella. Ledaren delar med sig av sin makt och litar på medarbetarnas ansvarstagande och initiativförmåga. Hon fokuserar på arbetsgruppen och strävar efter att få alla involverade i en gemenskap och ett samarbete. I botten ligger värderingar som innebär att ett demokratiskt arbetsliv, med medbestämmande och samförstånd är viktigt. Den goda ledaren i Sverige arbetar mycket med kommunikation t.ex. att i samtal forma en vision med medarbetaren och nå konsensus kring den. Vidare belyses att hon skapar en gemensam riktning som kan vägleda medarbetaren i hennes beslut och skapa entusiasm och meningsfullhet i arbetet. Det kan finnas ett hårt och manipulativt drag i det svenska ledarskapet, den som inte accepterar gemensamma överenskommelser stängs ute från både ledarens uppskattning och gruppens sociala stöd. Karaktäristiskt för en svensk ledarskapstradition är att skapa vad författarna kallar en integrerad autonomi för medarbetare, dvs. att ge ett stort handlingsutrymme och med en önskan om att individen tar initiativ och självständiga beslut. Dessutom vill varje individ bli sedd och erhålla ett personligt mervärde av sitt arbete, förutom lönen.

Nyberg (2008) refererar till Yukl (2006) som har sammanfattat det goda chefskapet i tio funktioner, som han anser utgör essensen av ett effektivt ledarskap. Han menar att i större organisationer har dessa aspekter betydelse på alla nivåer och inom alla enheter. Han menar också att dessa funktioner kan utföras av alla medlemmar i en organisation, men att de är särskilt viktiga för formellt utsedda ledare:

1. Hjälpa till att tolka betydelsen av olika skeenden
2. Dra upp riktlinjer för att skapa samstämmighet kring mål och strategier
3. Skapa entusiasm, engagemang och tillförsikt inför arbetsuppgiften

4. Bygga ömsesidig tillit och gott samarbete
5. Stärka den kollektiva identiteten
6. Organisera och koordinera aktiviteter
7. Uppmuntra och underlätta för kollektivt lärande
8. Skaffa nödvändiga resurser och stöd
9. Utveckla och göra det möjligt för medarbetare att agera (empowerment)
10. Befrämja social rättvisa och moral (Yukl 2006, refererad av Nyberg 2008 s.183).

Utifrån de funktioner ovan som Nyberg anger viktiga för en fungerande chef, poängteras det att möjlighet ges för medarbetare att agera utifrån sin egen kraft. Självstyre ger medarbetarna möjligheter att träna beslutsfattande och är ett viktigt begrepp. Backström m.fl. (2008) belyser självstyre i arbetsgrupper och refererar till Houghton & Yoho (2005) som hävdar att självstyre för medarbetare utvecklades som begrepp av Manz på 1980-talet. Manz (1992) menar att trots att delaktighet och empowerment är på dagordningen, så innebär det inte att förutsättningar skapas för självstyre. Manz hävdar också att det är självstyre som är den saknade länken för effektiv ledning. Självstyre är enligt Houghton & Yoho en process genom vilken människor tränar sin egen förmåga att styra och motivera sig. Dessa författare drar en slutsats att en "empowering" ledarstil som stödjer självstyre bara är lämplig under vissa villkor, bl.a. när följarna har hög kompetens, när kontinuerlig utveckling är viktig och när det inte är kris och bråttom. Självstyre är lämpligt när en organisation vill ha följare som är engagerade, självständiga, kreativa och "empowered".

Backström m.fl. (2008) lyfter också fram självstyre som ses närbesläktat med delegering enligt Vogelaar (2007). Liknande tankar har Carson och King som pratar om empowering och som också fokuserar på delegering och överföring av makt från högre organisatoriska nivåer till lägre. Den ger medarbetarna självständighet att fatta beslut istället för att bara föreslå sådana. Eftersom makt är grunden för empowerment, måste medarbetarna få kunskap om att utöva makt. Slutsatsen är att empowerment leder till självstyre, menar nämnda författare. (Carlson och King 2005, refererad av Backström m.fl. 2008 s. 62).

Sandberg & Targama (1998) beskriver om det förståelsebaserade ledarskapet och menar att ledare måste lära sig att leda genom att få människor att ta till sig visioner och idéer och stimulera dem att utnyttja sin inneboende förmåga. Att öka människors handlingsfrihet för att därigenom frigöra deras förmåga innebär att ledarskapet blir konsultativt, menar de.

4.2 Teorier om skolledarskap

Scherp (2002) har forskat om skolledares förståelse av skolutveckling. Han menar att det är skolledares främsta uppgift att leda sina medarbetares lärande om lärande i en lärande organisation. Resultaten i FILL-projektets undersökning visade att betydelsen av dialog, lyhördhet och tillgänglighet nämndes som viktiga lärdomar av de flesta skolledare.

I Utbildningsdepartementets rapport (2001) *Lärande ledare* betonar expertgruppen vikten av att bygga upp en lärande organisation för att kunna möta en allt högre förändringstakt i omvärlden. I skriften sägs att grundprincipen är att en rektor och medarbetare ska agera utifrån sina egna bedömningar och ha frihet att själva välja det bästa i den aktuella situationen i relation till uppdraget. Den som arbetar i en lärande organisation skall ha en djup förståelse av uppdraget samt en gemensam vision som grund för lärande och görande.

För ca 20 år sedan skrev Alexandersson (1994) om att framtidsdiskussionen i arbetslivet till stor del handlar om hur man ska kunna öka utvecklingsmöjligheterna, produktiviteten och

arbetstillfredsställelsen genom en arbetsorganisation som möjliggör och ständigt stimulerar till lärande för alla. Ges skolans personal möjligheter till en fördjupad och fortgående kunskapsutveckling? Han menar att det är en strategisk fråga att ingående analysera på vilket sätt det sker i skolans värld. Han anser att en viktig uppgift för den lärande organisationen är att svara för att individen inte slår sig till ro, utan får motivation och förmåga att förnya sig, det är en ständig pågående läroprocess. Frågan uppkommer om det finns relevans för Alexanderssons tankar i dag som skrevs för snart två decennier sedan.

I Skolverkets rapport (2011) bedöms rektorerna på de allra flesta skolor har getts tillräckliga befogenheter och det ekonomiska ansvaret för att kunna anpassa verksamheten efter elevernas behov. Däremot har inspektionen bedömt att rektorerna inte alltid kunnat ta det övergripande ansvaret för den pedagogiska och administrativa verksamheten på ett sådant sätt som kan förväntas. Som tidigare nämnts anser Skolinspektionen att vid vissa skolor behöver rektors pedagogiska ledarskap förstärkas.

Ärlestig och Johansson (2011) har sammanställt och skrivit i en rapport, om rektors upplevelse av ett nationellt och kommunalt uppdrag. De refererar till Falks och Sandströms forskning i rapporten där det framgår att utifrån rektorernas upplevelse var det arbetsuppgifter som uppföljning och utvärdering och de nationella målen som var krävande från statens sida. Kommunens krav på rektor handlar om arbetsgivaransvar, ekonomi och andra administrativa uppgifter. Det finns inte något samband mellan hur man agerar i vardagsarbetet och kommunens samt statens förväntningar på rektor. Däremot fanns det samband mellan personalens förväntningar och rektorernas arbetsinsatser. Slutsatsen blir att lärarnas förväntningar påverkar rektorernas arbetsuppgifter starkare än de statliga och kommunala förväntningarna. (Falk och Sandström 1995, refererad av Ärlestig och Johansson 2011).

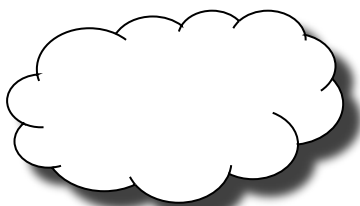
Berg (2011) har skrivit om skolledarskapets komplexitet och om dilemmat i det nutida skolledarskapet och utifrån Bergs förklaringsmodell kan förståelsen förbättras för det pedagogiska ledarskapets funktioner. Berg skriver att det är först under efterkrigstiden som skolledarskap har fått karaktär av ett självständigt yrke, med andra ord en egen profession. Viktigt uttryck för skolledarskapets professionalisering är det s.k. pedagogiska ledarskapet som lyfts fram som skolledarskapets ledningsideal.

Berg beskriver vidare tankar om skolans institutionella strukturer i skolledarskapet. Han beskriver tre typer av strukturer som kallas "slipsen", "molnet" och "ellipsen". "Slipsen" var härskande under efterkrigstiden fram t.o.m. 1990-talets början och "molnet" från 1990-talet fram till ungefär 1997 varefter den bleknade bort och ersattes av "ellipsen" som är förhärskande i dagsläget.

Slipsen är en symbol för skolinstitutionella strukturer som i huvudsak är den centralistiska, skolinstitutionen som växte fram under efterkrigstiden och som dominerades av regelstyrning kompletterad med inslag av ram-, resultat-, och målstyrning. Ordet "enhetlighet" var ett nyckelbegrepp inom skolområdet då utifrån staten och samhället.

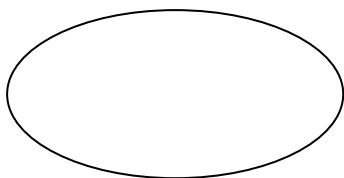
Skolledare som förste handläggare.

Molnet är den målstyrda skolinstitutionen från 1990-talet som även utmärktes av inslag av resultatstyrning och i mindre skala av regel-, och ramstyrning. Den institutionella strukturen var decentralistisk och gränserna för det tillåtna var mer öppna till sin karaktär.



Skolledare som verksamhetsansvarig.

Ellipsen markerar i huvudsak den centraliserade målstyrda skolinstitutionen från 1997 fram till nu. Den här strukturen domineras av en kontrollapparat som tar sig i uttryck i kvalitetssystem, skolinspektion, nationella prov, betygssystem etc.



Skolledare som resultat- och verksamhetsansvarig.

Figur 2.3 Skolans institutionella strukturer och professionellt skolledarskap (Berg 2011).

Dessa tre illustrationer belyser alltså olika skolinstitutionella strukturer som uppstår och verkar inom ramen för delvis skilda maktförhållanden mellan stat och samhälle.

Med kontrollapparat menas den statliga kvalitetsuppföljningen som enligt vissa forskare, exempelvis Nyttell (2006) ifrågasätts. Han undrar om den statliga styrningen verkligen påverkar skolans arbete och Nyttell menar också att det är självklart att den gör, men oklart i vilken utsträckning. Han menar att det kan ta decennier att implementera en läroplan, men att nu är kontrollsystemen igång direkt i klassrummet. Han säger vidare att läraren känner maktlöshet och att det är en deprofessionalisering på gång där lärarens bedömningar och det professionella handlingsutrymmet beskärs av den dominerande kvalitetsordningen.

Mot Bergs bakgrund ovan har skolledarskapet riktats mot olika kravprofiler för att kunna anpassas till de skolinstitutionella strukturer som så småningom har format skolledarprofessionen. Han säger vidare att skolledarskapet idag vilar på åtminstone två ben. Det ena är resultatansvaret och det andra verksamhetsansvaret. Resultatansvaret utgår ifrån rektorsuppdraget att värna om det kvalitativa och kvantitativa utfallet, det kan beskrivas som "vad ska uppnås". Verksamhetsansvaret har att göra med rektors ansvar för planering, genomförande och uppföljning av de vardagsnära processer i skolarbete, det kan handla om "hur det ska åstadkommas". Berg menar att förhållandena mellan utfall och process i en så komplex institution som skolan är problematiskt. Det finns inbyggda dilemman i skolledarskapet, som direkt påverkar skolledarens vardag utifrån aktuella förutsättningar. Berg poängterar att om man ska kunna förstå rektorskapets komplexitet, ska dessa dilemman och problemställningar tydliggöras, analyseras och problematiseras. Berg delar upp dilemman i en horisontell och vertikal dimension där ett antal sidoordnade parbegrepp åskådliggörs. Kärnan, dvs. skolledarskapets grundbultar som återspeglas i

parbegreppet yttre/inre effektivitet. Fruktköttet, dvs. skolledarskapets arbetsvillkor som kommer till uttryck i parbegreppet skolans styrning/skolans ledning. Skalet, dvs. skolledarskapets professionella yrkesutövande som reflekteras i parbegreppet förvaltande-administrativt chefskap/pedagogiskt ledarskap.

Berg sammanfattar skolledarskapets professionella identitet som förvaltande chefskap och pedagogiskt ledarskap och detta sker på spelplanen ”*ellipsen*”. Berg menar att ett resultat- och verksamhetsansvarigt skolledarskap ligger i linje med skolinstitutionella strukturen ellipsen. Skolans styrning och rektor agerar som förvaltande chef och det renodlade verksamhetsansvaret kan belysas i begrepp som inre effektivitet, ledning och pedagogiskt ledarskap. Utifrån detta har Berg sammanfattat skolledarskapets komplexitet i följande modell (sid. 16):

Tabell 6.1

<i>Arbetsvillkor enligt spelplan</i>	<i>Rektor/skolledare som resultatansvarig/a</i>	<i>Rektor/skolledare som ellipsen verksamhetsansvarig/a</i>
Nivåer		
Skolledarskapets ramar och förutsättningar (“kärnhuset”)	Yttre effektivitet med fokus på mål/utfall Legalitet Att göra rätt saker	Inre effektivitet med inriktning på process Legitimitet Att göra saker rätt
Skolledarskapets innehåll (“fruktköttet”)	Mottagare av styrning Förvaltar uppdrag Roll som auktoritativ gränsbevakande chef	Utövare av ledning Genomför uppgifter Position som auktoritär frirumsuppmuntrande ledare
Skolledarskapets professionella identitet (“skalet”)	Förvaltande chefskap i kombination med pedagogiskt ledarskap	
	↓	↓
	Rektor som organisationsbyggare innebärande utmaning av förekommande osynliga kontrakt.	

Berg (2000) beskriver vidare skolan betraktad som institution. Han säger att styrning i och av skolan kan formuleras som skolans samlade omvärldssanktion. Begreppet omvärldssanktion kan ses från två sidor. Den ena sidan kan ses som den formella medvetna och planerade styrning som staten står för. Styrmekanismer av detta slag fångas in med hjälp av en begreppsapparat som är upphängd kring nyckelordet *legalitet*. Den andra sidan handlar om den informella styrning som inte är rationellt planerad i gängse mening, utan mer har sitt upphov i samhället och tar sig uttryck i traditioner och organisationsinterna förhållanden av olika slag. Styrmekanismer av detta slag fångas in med begreppet *legitimitet*. Han menar att legalitet innebär sådana sociala handlingar och relationer som ytterst är sanktionerade av staten, t.ex. genom lagstiftning, utbildning, formell auktorisation, reglering, kontroll och ingångna avtal etc.

Legitimitet uppmärksammar sanktionssystem som har med samhällelig tilltro, acceptans och/eller förtroende att göra. Skillnaden mellan legalitet och legitimitet kan också vara så att legalitet är kopplat till en jurisdiktion, dvs. ett faktiskt existerande rättenligt regelsystem. Legitimitet handlar mer om en process där samhällsburna aktörer och, eller intressegrupper strävar efter att förankra sina sociala handlingar i form av normsystem som grundar sig på sedvänjor, traditioner och subkulturer etc.

Berg (2000) anser att ett mer decentraliserat skolväsende innebär att utrymmet för lokalt beslutande ökar. Han jämför två olika typer av ledarskap:

1. Den avgränsat professionella skolledaren, *förste handläggaren* i den traditionella reglerade/centraliserade skolorganisationen.
2. Den utvidgat professionella skolledaren, vilken är en *verksamhetsansvarig chef/ledare* i den reglerade/decentraliserade skolorganisationen.

Den verksamhetsansvarige ledaren innehar förmågan att uppmuntra medarbetarna att utnyttja handlingsutrymmet på elevernas och pedagogikens villkor, istället för att kontrollera och undervisa personalen som förste handläggare gör. Handläggarrollen är grundad på att lärare ser sig själva som de huvudsakliga verksamhetsföreträdarna och skolledaren som förvaltaren av den skoladministrativa apparaten. Berg menar att skolledarens grundläggande uppgift är att se till att verksamheten följer gällande mål, ramar, resurser, kvalitetsramar och andra regler.

Møller (1996) beskriver däremot att skolans grundläggande uppgifter är utbildning och socialisation. Hon menar att pedagogiskt ledarskap som handlar om att underlätta utbildningen för elever och personal och även ge egen utbildning, bör ha en överordnad funktion och helst ligga till grund för administrativa procedurer och personalpolitiska åtgärder. Møller beskriver också hur skolledarens vardag präglas av olika förväntningar, ständiga avbrott och oförutsedda situationer som måste tacklas omedelbart och även hur rektorns expedition ofta blir en akutmottagning för uppdykande problem. Berg (2011) menar i sin tur att skolledarens förmåga att hantera och bearbeta konfliktfylldhet i det operativa arbetet blir en fråga i skolans vardagsarbete för alla parter.

Berg (2011) har använt nyckelord; "*frirummet och/eller frirumsstrategin*" som begrepp i skolforskningen. Det betyder aktiviteter som är förenliga med såväl den renodlade verksamhetsinriktade som det kombinerade resultat- och verksamhetsinriktade skolledarskapet. Frirumsstrategin grundas på yttre och inre gränser. De yttre gränserna är skolans uppdrag som markeras av olika proportioner mellan regel-, ram-, resultat- och målstyrning. De inre gränserna står för det faktiska vardagsarbetet. Det tillgängliga frirummet utgörs av skillnaden mellan yttre och inre gränsdragningar. Skolutveckling kan beskrivas som en process som går ut på att till elevens bästa upptäcka och erövra detta outnyttjade frirum. Var någonstans en skola som organisation befinner sig i frirummet, undersöks med kulturanalys.

4.3 Pedagogiskt ledarskap

Berg (2011) beskriver att termen pedagogiskt ledarskap är något oklart och tycks vara en nordisk företeelse i begreppsexercis. Den engelska översättning som används vanligtvis, *instructional leadership*, svarar inte helt mot innebörden i pedagogiskt ledarskap. Berg säger att pedagogiskt ledarskap har med frirumserövrande att göra, enkelt sagt att det handlar om handlingar som rektor/skolledare verksamma inom enskilda skolor vidtar för att erövra det frirum som finns över, när det förvaltande chefskapet gjort sitt. Han säger inte att det förvaltande chefskapet skulle vara frikopplat från denna process, snarare att det inom detta chefskaps ramar som gränserna för det frirum som ska erövrats kan tydliggöras. Det pedagogiska ledarskapet kan också handla om att planera, genomföra och följa upp skolutveckling utifrån uttalade skolideologiska grundvalar. Berg belyser Nestors definition: "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". Berg tar vidare upp Nestors sammanfattning på följande sätt:

...skolledarna.../arbetar/...i första hand...med administration, organisation, ekonomi och resursfördelning samt tjänstefördelning och schemaläggning. Skolledarna menar dessutom att arbetsbelastningen inom området personalomsorg/vård är hög. Detta är dock något som personalen inte till fullo instämmer i. Detta innebär sammanfattningsvis att skolledarna i första hand ägnar sig åt det administrativa och det sociala ledarskapet, medan det pedagogiska ledarskapet/pedagogiska ledningen tycks hamna mer i skymundan. Särskilt pedagogiska ledningsuppgifter i undervisningssituationer eller i anslutning till dessa förekommer mycket sparsamt eller knappast alls. Orsaken till detta anger skolledarna vara tidsbrist på grund av administrativa och ekonomiska uppgifter samt akuta elev- och personalvårdsfrågor (a.a., s. 4).

Nestor menar att pedagogiskt ledarskap har att göra med det inflytande rektorer utövar genom att ge lärarna i uppdrag att vidta olika handlingar som syftar till att utveckla skolan i förhållande till gällande mål och riktlinjer. Pedagogisk ledning handlar om att utöva just pedagogiskt ledarskap. Utöver det pedagogiska ledarskapet innefattar enligt Nestor skolledarskap områden som fysisk arbetsmiljö, administration och ekonomi, socialt ledarskap som innebär arbete med psykosocial arbetsmiljö, elev- och personalvård, personal- och kompetensutveckling mm. (Nestor 1997, refererad av Berg 2011).

Sjöstrand-Lorenzattis (2008) slutsats i begreppet pedagogiskt ledarskap ligger i linje med Nestors definition men är mer processororienterad: "... pedagogiskt ledarskap innebär att som rektor skapa former för reflektion och arbete mot fördjupad insikt hos lärarna om deras pedagogiska uppdrag, så att de inspireras till utveckling av arbetet med elevernas lärande och utveckling" (s.54).

Ärlestig (2008) menar att en del av forskningen har visat att den pedagogiska kvaliteten förbättras när ledare för skolan arbetar nära lärarnas skolvardag. Det vill säga att rektorerna vet hur lärarna arbetar, de gör klassrumsbesök och tar upp pedagogiska frågeställningar med lärarna för att utveckla lärandet. Den visar också att ett målmedvetet arbete som rektor leder med en stark vision för skolan och där alla är delaktiga, bidrar till ett större holistiskt tänkande i hela organisationen.

Det finns dock olika tankar bland forskarna när det gäller klassrumsbesök. Olof Johansson (2013) professor i statsvetenskap i Umeå universitet har svarat på frågan, hur han ser på pedagogiskt ledarskap:

Ja, det är nödvändigt att rektor skaffar sig förstahandsinformation om det som händer i klassrummet, annars går det inte att ta ett pedagogiskt ledarskap. Syftet med besöken är att följa det konkreta pedagogiska arbetet för att erhålla förståelse för hur elever och lärare kommunicerar och samspelar och hur eleven engageras och deltar i undervisningen. Efter besöken genomförs samtal med lärarna om vad rektor observerat. Samtal där lärarna kan förklara hur undervisningen vid den aktuella lektionen är relaterad till elevers delaktighet, motivation och resultat, hur undervisningen är kopplad till måldokument på olika nivåer samt hur läraren upplevt situationen. Målet med besöken är att stödja lärarens utveckling, samt föra en dialog om lärarens ledarskap, lärandemiljön, didaktik och relationer. Vi kan jämföra en rektor med en regissör på en teater. Båda läser noga sina styrdokument läroplaner och kursplaner och för regissören manuskriptet och kanske ett ursprungsdokument till exempel en bok. Båda läser det för att försöka påverka handlingen och ingen av dem kan göra det från sitt kontor. De behöver ha förstahandsinformation från klassrummet eller scenen. Att styra och leda solister, lärare eller skådespelare, fodrar kunskap om både vägen och målet. (<http://www.forskning.se/nyheterfakta/teman/rektor/> , 2013-05-30)

"Nej, det inte alls nödvändigt att rektorn är med i klassrummet och oftast inte ens önskvärt, åtminstone inte om de ska ge individuell återkoppling på lärarens sätt att arbeta", säger Scherp (2013), professor i pedagogik i Karlstad universitet till samma frågeställning:

Rektorer är inte några allmänpedagogiska gurus som kan coacha lärarna. Det gäller i synnerhet som rektorer idag ofta är militärer eller ekonomer. Men även om rektorn är pedagog är det osannolikt att han eller hon ska kunna coacha lärare i hur de ska bedriva sin undervisning. Däremot behöver rektorer fördjupa förståelse av

vardagspraktiken och dilemman som medarbetarna ställs inför. En annan lika viktig uppgift är att ta tillvara på elevernas upplevelser av undervisningen. Det rektorn ska göra är att organisera detta systematiska lärande, att fånga upp sådant som behöver utvecklas, se mönster i lärarnas svårigheter och leda ett systematiskt lärande ur detta som relateras till en pedagogisk helhetside som man arbetar fram på skolan. Det är rektorns pedagogiska ledarskap. Det är oftast inte skadligt att rektorn besöker lektionerna, även om det är ett ineffektivt sätt att använda arbetsdagen på. Men det kan vara skadligt om klassrumsbesöken får drag av kontroll. Pedagogisk utveckling förutsätter att pedagogerna är trygga. Däremot är det nödvändigt att lärarna beforskar sin egen praktik och att lärare besöker andra lärares lektioner för att få underlag för gemensamt lärande. Att exempelvis lärarlag av matematiklärare besöker andra matematiklärares lektioner. Det finns massiv forskning över hela världen som belägger nyttan av detta". (<http://www.forskning.se/nyheterfakta/teman/ Rektor/> , 2013-05-30)

I detta kapitel har presenterats tre huvudbegrepp, svensk ledarskapstradition, teorier om skolledarskap och pedagogiskt ledarskap. Vi har belyst några teoretiska utgångspunkter och begrepp angående skolledarskap och pedagogiskt ledarskap genom en litteraturgenomgång som på olika sätt har betydelse för innehållet i studien.

5. Metodik

I detta kapitel behandlas kunskapsteoretisk ansats, val av metod, urval, genomförande av intervjuerna samt bearbetning av data.

5.1 Kunskapsteoretisk ansats

Studien utgår från en kvalitativ metod. Den är ideografisk och syftar till att utforska det unika, enskilda och individuella medan de nomotetiska vetenskaperna syftar till att hitta allmänna principer, samband, mönster, regelmässigheter och lagbundenheter i tillvaron. Studien har en induktiv ansats som kan beskrivas som upptäckandets väg i motsats till deduktiv ansats som kan ses som bevisandets väg (Allwood & Eriksson 1999).

Resultatet har tolkats utifrån vår förförståelse och förståelse. Hermeneutiskt förhållningssätt valdes som teoretisk ansats och utgångspunkt för tolkningen. Stor hänsyn tas till anonymitet i tolkningen, eftersom vi tolkar rektorer som vi delvis känner och som arbetar i samma kommun.

Hermeneutikens huvudmoment är enligt Ödman, (2007) *tolkning, förståelse, förförståelse och förklaring*. Tolkning är den akt varigenom man inför sig själv och andra presenterar sin förståelse. Innebörder och meningssammanhang förmedlas i första hand genom språklig tolkning.

Segolsson (2011) har i sin avhandling skrivit om hermeneutikens grundvalar i utbildning. Han uppmärksammar t.ex. hur vi i vår vardag gör tolkningar och ofta tar dem för givna. Tolkningarna blir sällan föremål för reflektioner, där exempelvis en annorlunda förståelse av en händelse skulle kunna vara en motvikt till den egna uppfattningen. Förståelse av något och hur det beskrivs grundar sig i vår förförståelse och våra fördomar. Han poängterar att ett centralt begrepp inom hermeneutiken är den *hermeneutiska cirkeln* som syftar till att karakterisera tolkningsprocessen och förståelsens dynamik. Det sker i en progressiv rörelse där tolkningen växer fram och erfarenheten vidgas. Detta sker i en cirkulär rörelse mellan individens förförståelse och möten med nya erfarenheter och idéer. Vilket sedan leder till ny förståelse som i sin tur blir förförståelse i kommande tolkningsansatser.

Allwood m.fl. (1999) belyser och refererar till Gadamer (1977/1990) som menar att det är språket som primärt medierar förståelse. Mening är alltid mening för ett subjekt. Vi kan inte tala om mening utan att anta att det är ett subjekt som skapar meningen. Detta subjekt är inneslutet i en social och kulturell kontext i vilken språket är en hörnsten. Taylor menar (i Allwood m.fl. 1999) att när vi anser att någonting har mening, innebär det också att det har mening till relation till andra meningar, mening är endast mening i relation till en kontext.

5.2 Val av metod

Ovanstående kunskap om hermeneutik har studerats innan val av metod och tolkning av resultat. Vi har förförståelse och kunskap om skolområdet idag och det innebär att vi redan har bestämda grundföreställningar när det gäller rektorsuppdraget. Ny teoretisk och empirisk kunskap berikar våra föreställningar och förståelsen vidgas. Tolkningarna är subjektiva när det gäller att förstå resultatet men det är ju bl.a. det som skapar mening i studien. För att få erfarenhetskunskap om forskningsområdet och möjlighet att kunna få svar på följdfrågor direkt, valdes intervjumetoden. Studien har framför allt inriktat sig på rektorernas syn på pedagogiskt ledarskap i grundskolan och är tänkt som ett bidrag till ytterligare kunskap och förståelse inom detta forskningsfält.

5.3 Urval

Kriteriet för urvalet av rektorer var att de inom sin enhet måste ansvara för åk 7-9. Motivet var dels att eleverna är i slutfasen av sin grundskoleutbildning och i behov av godkända betyg så att de kommer in på gymnasieskolan och dels att dessa rektorer oftare blir utsatta för kritik bl.a. utifrån dålig måluppfyllelse t.ex. av Skolinspektionen. Valet av skola och kommun föll på de kommunala skolorna i den kommun som vi själva arbetar i.

I den kommun där studien genomfördes var det totalt nio rektorer som ansvarade för årskurs 7-9 och samtliga tillfrågades om att delta. De flesta rektorerna ställde sig positiva till undersökningen när vi kontaktade dem. Rektorerna förmedlade att det lät både spännande och intressant. Någon rektor var tveksam utifrån sin arbetssituation men beslutade sig ändå för att delta. Om någon av dessa nio rektorer skulle besluta sig för att inte delta i undersökningen fanns planer på att kontakta rektorer i fristående skolor dels i kommunen och även i närliggande kommun. En möjlighet skulle då kunna vara att göra en jämförande studie mellan kommunala och fristående skolor, vilket också kunde ha varit intressant.

Urvalet bestod av båda könen. I studien benämns samtliga informanter i feminin form för att stärka anonymiteten. Samtliga rektorer ansvarar för årskurserna 7-9 men sedan skiljer det sig åt från vilken årskurs de har i de lägre åldrarna. Antalet elever inom enheten varierar från ca 160-450. Rektorns ansvar för pedagoger varierar mellan ca 20-40 och antalet övrig personal mellan 1-10. Antalet år som rektor i grundskolan varierar från 2 år till 16 år. Fem rektorer har genomfört den statliga rektorsutbildningen och övriga fyra blir klara under 2013. Alla rektorer har någon form av lärarutbildning.

5.4 Genomförande av intervjuerna

Intervjuerna följde en i förväg upprättad intervjuguide som byggde på forskningsfrågorna. Intervjuguiden grupperades i fyra huvudrubriker som enligt litteraturen kan påverka/har bäring på rektorns pedagogiska ledarskap. Huvudrubrikerna är pedagogiskt ledarskap, förutsättningar, strukturer/samordning av den pedagogiska verksamheten samt kommunikation (se bilaga B). För att säkerställa att frågorna var relevanta för undersökningen

och/eller om de behövde justeras ytterligare inleddes intervjuomgången med en pilotstudie hos två rektorer.

Patel & Tebelius (1987) beskriver begreppet probing som ett sammanfattningsnamn för olika tekniker som man kan använda för att få en intervjuperson att förtydliga sig eller gå vidare på ett svar. Probing har enligt Patel & Tebelius en motiverande funktion, men den ger också intervjuaren möjlighet till kontroll över interaktionen. I studien användes denna intervjuteknik och frågor ställdes som exempelvis; hur tänker du vidare, skulle du kunna beskriva lite mer vad du menar, vad det innebär för dig att kunna delegera, kan du förklara lite närmare hur du gör, vad du skulle vilja göra visionärt, vad du skulle vilja prioritera i ditt arbete o.s.v. En form av probing består enligt Patel & Tebelius i att intervjuaren gör en paus, d.v.s. helt enkelt håller tyst. De anger att pausen, tystnaden från intervjuaren är mycket viktig och skriver vidare att tystnaden behövs för att intervjupersonen ska få möjlighet att tänka efter och för att han ska få tid att formulera sitt svar eller för att fortsätta på ett redan givet svar. Vi upplevde att en del svar behövde denna tystnad och möjligheten till eftertanke gavs. Efter pilotstudien konstaterades att forskningsfrågorna verkade både relevanta för studien och intressanta för rektorerna att besvara. Några smärre justeringar gjordes efter pilotstudien, varför den ingår i studiens resultat.

Andersson (1994) skriver att ”ett av de viktigaste medlen för att undvika stora bortfall är en god kontakt med de tilltänkta undersökningspersonerna i studiens inledningsskede” (s.161). Han menar vidare att kontakten givetvis är viktig också i fortsättningen, men de första kontakterna kan vara av avgörande betydelse. Författarnas kontakt med informanterna inleddes genom ett telefonsamtal där vi presenterade vad, hur och varför studien skulle göras, anonymitetsskyddet och möjligheten att tacka nej till deltagande i den när som helst. Informanterna fick också möjlighet att ställa frågor till oss direkt. Samtidigt bokades tid och plats. Därefter skickades skriftlig information om studien till rektorerna (bilaga A). Ca fjorton dagar före bokad tidpunkt skickades ett nytt brev med påminnelse om tid och plats samt vilka huvudrubriker som intervjun skulle handla om.

De flesta intervjuerna genomfördes på respektive skola i ett rum eller på rektorsexpeditionen utifrån rektorns val. Någon rektor hade önskemål om att intervjun skulle ske i annan lokal än skolan, vilket kunde tillgodoses. Vi ansvarade för intervjuerna varannan gång. Bandspelare användes vid samtliga intervjuer. Den som inte intervjuade hade koll på bandspelaren, vände sida på bandet, kontrollerade att alla frågor ventilerats samt att följdfrågor ställdes. Intervjuguidens ordning följdes inte strikt utan vi uppmärksammade informantens svar och ställde nya frågor eller följdfrågor utifrån detta.

Respektive intervju inleddes med samtal om vilka årskurser som ingick i rektorns enhet, antal elever, antal personal, antal år som rektor, vilket år rektorsutbildningen var klar samt utbildningsbakgrund. Syftet var dels att skapa en bra inledning på intervjun så att det skulle kännas förtroendeingivande att samtala med oss samt dels att vår förståelse för informanternas verklighet, utifrån deras pedagogiska ledarskap, skulle vidga så väl vårt synfält som perspektiv. Flertalet av intervjuerna tog drygt en timme att genomföra.

5.5 Efterarbete och tolkning

Var och en transkriberade de intervjuer som genomförts. En omfattande genomläsning av intervjuvären har skett för att finna relevanta utsagor för studien. Studiens metod är ideografisk och syftar till att utforska det unika, enskilda och individuella. Inriktningen på

studien har varit att synliggöra de nio rektorernas syn på pedagogiskt ledarskap i grundskolan och vilka hinder och/eller möjligheter de beskriver för att utöva det.

För att försöka finna data i form av utsagor från informanterna, utifrån deras uppfattning om forskningsområdet, valdes en induktiv ansats. Tolkningen av intervju svaren involverades i vår förståelse redan i samband med dialogen och intervjun med respektive informant och fördjupades vid transkriberingen av materialet samt vid genomläsningen av detsamma. Forskningsfrågorna och delar av intervjuguiden blev naturliga utgångspunkter för kategoriseringen av informanternas utsagor. Tolkningen av resultatet utgår från vår förståelse, erfarenhet och kunskap samt de teoretiska perspektiv som valts i denna studie.

Informanternas utsagor rubriceras under fem huvudrubriker, men med en uppdelning utifrån respektive intervjufråga som vi finner relevant att redovisa utifrån studiens forskningsfrågor. Svaren i studien har varit mångtydiga och kunnat tolkas och placeras under flera rubriker och lika gärna kunnat bli relevanta inom en annan huvudrubrik.

6. Validitet, reliabilitet och generalisering samt etik

I detta kapitel behandlas studiens validitet, reliabilitet och generalisering samt etik. Med validitet/giltighet menas om man mäter det som man avser att mäta och med reliabilitet/tillförlitlighet avses kvaliteten på själva mätinstrumentet. Generalisering beskriver för vem resultaten gäller och om resultaten kan generaliseras på andra grupperingar, Stukat (2005). Avsnittet behandlar även studiens etiska överväganden.

6.1 Validitet/giltighet

Vi ansträngde oss för att distansera från egna uppfattningar och lyssna in svaren utifrån rektorernas perspektiv så långt som det var möjligt. Förutfattade meningar före studien var t.ex. att rektorerna i de högre årskurserna mer sällan är ute i klassrummen och följer lärarnas undervisning och metoder än vad som sker i förskolan och de lägre årskurserna. Denna förståelse reviderades i viss mån. Det visade sig att några rektorer gjorde klassrumsbesök kontinuerligt.

Som tidigare beskrivits nyttjades probing som enligt Patel och Tebelius (1987) är ett sammanfattningsnamn för olika tekniker som man tar till för att få intervju personen att förtydliga sig eller gå vidare på ett svar. Tekniken nyttjades bl.a. för att stärka validiteten. Studiens huvudsyfte är att undersöka rektorers syn på pedagogiskt ledarskap i grundskolan och få kunskap om hur rektorerna tillämpar detta i praktiken. Syftet är också att få kunskaper om rektorers uppfattningar om vad det innebär att vara pedagogisk ledare och deras möjligheter att utöva det. Utifrån detta syfte kan man beteckna validiteten som god.

I studien delar vi Kvaless (1997) syn på validering som innebär ett förhållningssätt där validitet inte bara är en granskning som görs i slutet av produktionslinjen utan en kvalitetskontroll som genomförs under kunskapsproduktionens samtliga stadier. Kvale menar vidare att validiteten blir beroende av den hantverksskicklighet som utvecklas under undersökningen med ständigt kontrollerande, ifrågasättande och teoretiskt tolkande av upptäckterna.

6.2 Reliabilitet/Tillförlitlighet

Reliabiliteten kan säkras genom att studiens olika faser beskrivs så utförligt som möjligt (se ovan). Hur intervjuerna är utformade och transkriberingen sker påverkar studiens tillförlitlighet och också trovärdighet (Kvale, 1997). Ett mått på tillförlitlighet är också att vara noggrann genom hela forskningsprocessen. Noggrannhet har beaktats genom studiens alla steg. Eftersom vi var två personer vid respektive intervju kunde vi säkerställa att svaren gavs på samtliga frågeställningar genom att den ene ansvarade för intervjun och den andre ansvarade för tekniken samt hade kontroll på intervjuguiden och att följdfrågor ställdes. Däremot är det svårt att tänka sig att någon annan skulle kunna genomföra motsvarande studie och få likartade resultat, eftersom såväl informanterna i studien som intervjuerna, befinner sig i sin livsvärld och utveckling, både vad gäller organisation och det pedagogiska ledarskapet.

En förutsättning för tolkning är att det finns överensstämmelse mellan ord och handling samt att uppgiftslämnarna verkligen anger sina genuina upplevelser och känslor, skriver Patel & Tebelius (1987). De skriver också att uppgiftslämnarna måste vara motiverade, forskningstemat måste upplevas relevant för dem och de måste vara beredda att lämna uppriktig och fyllig information. Vidare anger de att svårigheten är att få uppgiftslämnarna att ge personlig information som bottenar i egna erfarenheter och som berör dem själva. Utifrån vår förståelse av organisation, rektorsuppdrag och kunskap om den politiska organisationen samt kommunens ekonomiska läge är bedömningen att informanterna vid intervjutillfället lämnade både uppriktig och fyllig information.

Vi har också reflekterat över om och hur resultatet kan påverkas av att både informanterna och intervjuerna arbetar i samma kommun och organisation. I en tidigare studie (Dahlqvist & Levin, 2008) visades inte på några negativa effekter då arbetsförhållandet var likartat, utan snarare positivt att vi var intresserade av att lyssna på deras synpunkter och erfarenheter. Dessutom arbetar vi inte i rektorernas vardagliga miljö. Eftersom kontakten mellan informanterna och respondenterna upplevdes positiv även vid denna studie, kan man reflektera över om en nackdel skulle kunna vara att svaren gavs utifrån en idealbild av rektors pedagogiska ledarskap snarare än utifrån verkligheten.

Merriam (1994) menar att reliabiliteten är ett problematiskt begrepp inom samhällsforskningen, eftersom människans beteende inte är statistiskt utan föränderligt. Trost (2001) anger att med ett symboliskt interaktionistiskt synsätt utgår man snarare från att vi hela tiden deltar i processer och menar att då kan vi snarare förvänta oss skilda resultat vid skilda tidpunkter.

6.3 Generalisering

Merriam (1994) skriver att eftersom generalisering i statistisk bemärkelse inte är ett mål för kvalitativ forskning är det inte nödvändigt eller ens legitimerat att göra det i kvalitativ forskning. Stukát (2005) anger å andra sidan att om resultatet enbart avser de undersökta personerna blir värdet ett helt annat än om det kan generaliseras till en större grupp. Han beskriver några faktorer som kan påverka generaliserbarheten: Urvalet är inte representativt, man har en liten undersökningsgrupp, man har ett stort bortfall som dessutom kan misstänkas vara snedvridet och populationen är inte tydligt definierad. Han anger vidare att kalla sin studie för kvalitativ är inget skäl till att ägna mindre uppmärksamhet åt dessa besvärliga men ändå avgörande frågor för en bedömning av undersökningens vetenskapliga värde. Snarare tvärtom menar han.

Stukåts beskrivning ovan, av faktorer som kan påverka generaliserbarheten, bedömer vi inte vara gällande för denna studie. Även om resultatet i forskningen avser intervjuer med en begränsad grupp av nio informanter som deltagit, är bedömningen att vissa slutsatser som är gjorda, kommer att innebära en generalisering för rektorerna som i denna kommun ansvarar för åk 7-9. Bedömningen är också att, rektorer som ansvarar för de lägre årskurserna i kommunen såväl som för rektorer i andra kommuner, kommer att kunna känna igen sig i våra informanternas utsagor.

6.4 Etik

De etiska principer som gäller för forskning tog vi fasta på vid kontakterna med informanterna, Vetenskapsrådet (1999). Rektorerna informerades om anonymitetsskyddet och de intervjuade garanterades full konfidentialitet. Enskilda rektorers synpunkter kommer inte att kunna härledas i studien vilket borgar för anonymitet. Enskilda citat kan inte heller bindas till någon person. De inspelade banden är avidentifierade. Syftet med studien och hur den skulle genomföras klargjordes i stora drag samt att deltagandet var frivilligt och med möjlighet att avbryta sin medverkan när som helst. Rektorerna informerades också om att de skulle få ta del av studien när den var klar.

7. Resultat och tolkning av intervjustudien

Studiens huvudsyfte var att undersöka rektorers syn på pedagogiskt ledarskap i grundskolan och få kunskap om hur rektorerna tillämpar detta i praktiken. Syftet var också att få kunskaper om rektorers uppfattningar om vad det innebär att vara pedagogisk ledare och deras möjligheter att utöva det. Alla rektorer har någon form av lärarutbildning. Samtliga arbetade under studien som rektorer i en grundskola och har genomgått den statliga rektorsutbildningen eller hade pågående studier. För att stärka anonymiteten i resultatbeskrivningen beskrivs alla informanter i feminin form som tidigare nämnts.

Kategoriseringen av informanternas utsagor i skrift redovisas alltså under fem huvudrubriker, men med en uppdelning utifrån respektive intervjufråga som vi finner relevant att redovisa utifrån studiens forskningsfrågor. De fem huvudrubrikerna är Pedagogiskt ledarskap, Villkor och förutsättningar, Stödstrukturer, Möjligheter och visioner samt avslutningsvis Sammanfattande tolkning.

7.1 Pedagogiskt ledarskap

7.1.1 Att leda det pedagogiska arbetet

Flertalet rektorer beskriver vad det pedagogiska ledarskapet innebär som utsagor som: Leda den pedagogiska verksamheten och driva verksamhetens utveckling mot de mål som finns i styrdokumentet, följa upp resultat, dra slutsatser, vara tydlig, inspirera och utmana lärare.

Det pedagogiska ledarskapet beskrivs som att man tillsammans med pedagogisk personal och elever ska realisera de åtaganden som finns utifrån styrdokument, läroplaner, kommunens visioner, tankar och idéer. Pedagogiskt ledarskap är "ett jättestort och komplext uppdrag", menar en rektor. Det handlar om att leda och styra hela skolan allt från elevhälsoteam till lärarna och att vara med och träffa eleverna. Det handlar också om att bygga upp en lärande organisation och ansvara för verksamhetens utveckling.

En rektor påpekar att skollagen har tydliggjort rektorsrollen och det innebär att hon ska vara en garant för det pedagogiska ledarskapet på en skola: *"Och det tycker jag är ett jätteuppdrag i sig, men det är också det som jag tycker är mest stimulerande, att jag kan forma en skola utifrån min pedagogiska idé. Sen klarar man inte det om man inte har en god relation till sina medarbetare och givetvis eleverna"*. Relationen till personalen ses som mycket viktig. En rektor säger: *"Det innebär delaktighet, att försöka få människor att gå i takt, att påverka, att utveckla människor men också att styra"*. Det innebär också för henne att se vad skolan behöver förändra. Att leda diskussioner, lyfta saker och ifrågasätta samt att berömma.

Det största och viktigaste är fokuset på lärandet och undervisning. Rektor måste ha väldigt god insyn i klassrumssituationen, ha koll på hur undervisningen ser ut: *"Att den är bra. Att jag har en kännedom om det så att jag kan stötta lärarna med deras del i det, lärandet och undervisning"*. Det innebär också att följa upp resultat, analysera och dra slutsatser om hur skolan lyckas med lärandet och diskutera det med lärarna. En rektor menar att detta är viktigt att ha på agendan hela tiden för att finna former för att eleverna ska kunna nå ökad måluppfyllelse.

Enligt rektorerna handlar pedagogiskt ledarskap om att vara en närvarande rektor som känner till sin verksamhet, leder utvecklingsarbetet, leder lärarna i deras arbete. Som rektor måste man vara lika insatt i alla de områden som skolans arbete handlar om och vad både styrdokument och forskning säger: *"Jag behöver en innehållslig kunskap, annars vet jag inte vad jag pratar om. Och det känner jag att jag behöver fortsätta med, jag behöver vara minst lika lärande som mina lärare och elever är"*.

Enligt Skolverkets kommentarer till föreskrifter (2011) är rektorn ytterst ansvarig för lärares introduktion. Hon ska även observera läraren i utbildningen och undervisningssituationen eftersom lärarens lämplighet ska bedömas så att legitimation för lärare ska kunna utfärdas. De flesta informanterna uppger att de överlag enbart har anställt ett fåtal nya lärare och därmed inte har prioriterat detta arbetsområde. Oftast är det rektorerna som ger mentorerna i uppdrag att informera om detaljerna på skolan: *"Tanken är ju också att den nye i så fall ska ha en mentor och det har vi varit sämre på här. Tidsdiskussionen har funnits där och jag känner att det har varit för svårt att diskutera med facken"*. Några menar att det är svårt att hitta tid i tjänsterna för de övriga lärarna. Dessutom nämns att övertalighet råder i kommunen.

Det sägs att vissa föräldrar har oerhört höga förväntningar. En rektor upplever att det finns en trötthet i lärarkåren och tror att lärarna är besvikna på löneutvecklingen och att massmedia enbart lyfter fram det negativa efter Skolinspektionens besök. Hon menar att det är svårt för lärarna att hitta lusten och tycker det är en jätteutmaning för henne i hennes pedagogiska ledarskap.

7.1.2 Egen roll och tillämpning av det pedagogiska ledarskapet

Rektorerna anger ett antal faktorer som är viktiga för deras egen roll som pedagogiska ledare; att se varje lärare och behovet av deras kompetensutveckling, att förhålla sig till styrdokument och dess tolkning. Det nämns också om rektorns betydelse för skolutveckling, frirummet och vikten av att utmana lärarna, behovet av att göra besök i klasserna och att hitta olika organisationsformer så att lärarna ges möjlighet att mötas. De beskriver också att de styr verksamheten genom pedagogiska konferenser, kompetensutveckling, skapar olika forum där de pedagogiska frågorna kan drivas.

Det påpekas alltså vikten av att se varje lärare och vad var och en behöver för att utvecklas i sin profession. Detta kan ske genom utvecklingssamtal med lärarna och under klassrumsbesök. Även om det finns lärare som man bedömer har behov av individuell kompetensutveckling ska denna ligga i linje med såväl skolans kompetensutvecklingsplan som skolans utvecklingsplan.

En annan del av det pedagogiska ledarskapet är att hjälpa lärarna hitta rätt forum och olika organisationsformer så att de ges möjlighet att träffas i olika konstellationer och samtala med varandra om skolans verksamhet och utveckling. Lärarna har mycket kunskaper, menar deltagarna, så det gäller att lyssna in både dem, elever och föräldrar samtidigt som man analyserar och utgår från sin vision och tolkning av styrdokumentet. Att kontinuerligt utmana lärarna med frågor är en metod som används och uppskattas av lärarna. Ett positivt klimat, och en god fysisk och psykisk miljö är också viktiga faktorer som nämns.

En annan pekar på frirummet, både i det pedagogiska ledarskapet för rektorer och också för lärarna. Hon tycker att rektors och lärares ledarskap är ganska snarlika, och menar att ibland ser hon sig som en slags gränsvakt: *”Det finns ett stort frirum och i det har lärarna sina gränser och jag måste liksom vakta de här gränserna med alla styrdokument och allt det nu är. Där måste jag vara chef ibland och säga stopp, nu är ni utanför där, men inom det så ska jag vara ledare”*. Hon vill markera gränserna samtidigt som hon försöker få arbetslagen att se friutrymmet och försöka utnyttja det.

Det anses att de som rektorer borde ha mer tid för det pedagogiska ledarskapet och vara mer delaktiga i vardagen: *”Jag är för lite i klassrummet kan man säga även om jag försöker. Jag känner många elever och så där. Men jag borde vara mer delaktig i det”*. Man föredrar att jobba relationsbaserat både med lärare och elever, exempelvis att möta lärarna och eleverna i olika sammanhang, för att då skapas tillit och förtroende. Det menas att det är lättare att förändra verksamheten då, eftersom det inte finns en dold agenda. Flera anser att den viktigaste delen i det pedagogiska ledarskapet är att besöka klasserna, att vara med och lära känna alla eleverna. Elevhälsoarbetet är viktigt enligt en rektor, för att få med barn som inte har det så bra. Hon menar att detta är en stor och tung bit i det pedagogiska arbetet. Specialpedagogen ses som en otroligt viktig länk utifrån de nya lagar och regler som finns och hon ses som spindeln i nätet när det gäller elever i behov av särskilt stöd. Elevhälsans personal nyttjas för kompetensutveckling av övrig personal i olika forum.

Deltagarna beskriver pedagogiska konferenser, arbetsplatsträffar, kompetensutvecklingsdagar som rektorer leder. En rektor jobbar mycket med att all personal ska se sin roll i organisationen: *”Att man inte bara är en lärare utan man är en kugge i maskineriet och vad det är för roll man ska ha och vad det förväntas av den rollen då”*. Hon jobbar också med att förändra mötesstrukturer, att skapa grupperingar som inte behöver vara fasta utan kan upplösas när ett uppdrag är klart, och att få bort små konstellationer som skapar subkulturer. Rektorer påpekar vikten av det systematiska kvalitetsarbetet för att få en helhetsbild av skolans utvecklingsarbete och vilka förbättringsåtgärder som måste vidtas.

Rektorerna beskriver att de tillämpar sitt pedagogiska ledarskap på olika sätt. Det nämns användning av årshjul som innehåller planering för det systematiska kvalitetsarbetet. En rektor berättar att hennes nyfikenhet och kontrollbehov drivit henne att begära in rapport på vad som händer och sker på skolan: *”Jag vill att ni skickar mig det och det, kan naturligtvis ses som att jag inte litar på vad folk gör, så kan man ju se det. Men man kan också se det som att jag är intresserad av vad man gör”*. Alla planeringar, provuppgifter m.m. skickades till

rektorn och hon ställde frågor. En diskussion kom till väldigt snabbt och rektorn använde det i medarbetarsamtal och i pedagogiska forum.

Skolans organisation är viktig tycker en annan och därför lägger hon själv scheman och säger: *”Jag har tagit tillbaka det nu för att kunna styra också då”*. Hon anser att organisationen och schemaläggning har en mycket stor betydelse för det pedagogiska arbetet och därför har hon styrt upp både längre undervisningspass för lärarna och vilka lärare som undervisar i vilka grupper. Hon menar att tjänstefördelning är tätt förknippat med schemaläggningen och dessa bör därför ske parallellt. Rektorn anser också att det är viktigt att styra genom värdegrunden och den kultur som ska råda på skolan.

Det finns olika syn på hur man vill styra och utöva sitt pedagogiska ledarskap på de olika skolorna. Det nämns t.ex. att en arbetsgrupp bestående av nyckelpersoner inklusive rektor träffas några gånger per termin och jobbar med strategiska frågor utifrån verksamhetens bästa som sedan tas upp i arbetsgrupperna och ventileras. Man genomför också grupputvärdering kring pedagogik och utvecklingsområden som sedan blir grunden för nya utvecklingsområden: *”Det innebär att alla får vara med och säga sin röst, tala om vad man tycker och tänker och vilka områden man tycker att skolan ska satsa på”*.

Det nämns också att lärarna tidigare inte har varit medvetna om att den egna skolans resultat ligger under rikssnittet och därför läggs kraft på ämnesträffar (rektor arbetar tillsammans med lärarna med specifika ämnen) och att ständigt följa upp resultaten så att skolan ska komma vidare. Till exempel är en rektors filosofi, för att utöva sitt pedagogiska ledarskap, att vara i verkligheten så mycket som möjligt, vara ute i personalgrupperna och träffa arbetslagen på bl.a. pedagogiska träffar.

7.1.3 Återkoppling till lärarna

Rektorer berättar att de får sin kunskap om hur lärarna bedriver sin undervisning bl.a. genom klassrumsbesök. Övrigt beskrivs att de får sin kunskap genom UNIKUM (digital individuell utvecklingsplan), skriftliga omdömen, skolverkets statistik etc. Rektorer återkoppling efter klassrumsbesök sker oftast vid ett planerat uppföljningsmöte eller vid utvecklingsamtal. Återkoppling till lärarna sker dock direkt om något särskilt eller anmärkningsvärt har hänt. Tiden upplevs dock vara en bristvara.

Informanterna beskriver alltså att de får sin kunskap om hur lärarna bedriver sin undervisning genom klassrumsbesök som kan vara spontana eller planerade. Någon får kritik av lärarna för att hon inte är ute i klassrummen så mycket, men denna rektor menar att hon istället ofta deltar under lärarnas arbetslagstid och deras pedagogiska konferenser. Vidare nämns olika slag av digital eller skriftlig dokumentation som en viktig kunskapskälla. Det kan vara UNIKUM, skriftliga omdömen, underlag för åtgärdsprogram, skolverkets statistik och betyg, liksom anteckningar från en rad olika slags möten: arbetslagsträffar, medarbetarsamtal, pedagogiska konferenser, möten med elever och föräldrar, möten med elevhälsan samt klassombudsmöten: *”I alla sammanhang kan jag ju på något vis snappa upp hur lärare förstår sitt uppdrag och vad som händer inne i klassrummet”*. *”Sen tror ju ofta lärare att det är enbart genom att sitta längst ned i klassrummet man får kunskap om vad som faktiskt sker i klassrummet”*.

Målsättningen att utveckla ett mer strukturerat arbetssätt med handledning och klassrumsbesök nämns. Den rådande kulturen på en av skolorna innebär dock ett ständigt ifrågasättande av om det är rektorns uppgift att blanda sig i den enskilde lärarens

undervisning: *”Nu har det blivit väldigt tydligt genom styrdokumentet att det definitivt är en uppgift för rektor att skaffa sig kunskap om vad som sker i klassrummet”*.

De flesta rektorer säger dock att klassrumsbesöken uppfattas positivt av lärarna. Några menar att det finns både positiva och negativa åsikter om detta på deras skolor, vilket de tror, kan bero på hur trygg och öppen läraren är i sin roll för att släppa in någon i sitt klassrum. Lärarna på en av skolorna uttrycker, enligt rektorn, att de skulle vilja ha mer respons på sin egen undervisning.

Flera rektorer uppger också att de rör sig i korridorerna och får då spontana möten med eleverna. Kunskap om undervisningen får de också genom elevers och föräldrars uttryck av nöjdhet eller missnöjdhet. Informanterna menar att alla bilderna ger dem en helhetsuppfattning om hur undervisningen bedrivs på skolan.

Samtliga rektorer anger att de på olika sätt i förväg har förmedlat sin avsikt med att göra klassrumsbesök men att lärarna oftast inte vet vilken klass de kommer att besöka. Flertalet deltagare säger att lärarna är vana vid besöken så det blir ganska naturligt. Dessutom säger flertalet att det finns mer att utveckla gällande klassrumsbesök, återkoppling och handledning av lärare. De menar samtidigt att tiden är en bristvara.

Efter klassrumsbesöken sker återkoppling till läraren oftast vid ett planerat uppföljningsmöte, vid utvecklingssamtal eller lönesamtal. Flera rektorer beskriver att återkoppling sker direkt, exempelvis om det kommer ett klagomål via mail: *”T.o.m. så att jag mailar till läraren med kopia till vårdnadshavaren så att de ser att vi tar tag i det. Jag skyddar inte lärarna, jag skyddar eleverna”*. *”Jag tar det direkt, så elak är jag. Då brukar jag kalla in läraren på samtal och säger nu har jag fått fyra samtal om dina omdömen, hur tänker du?”* Det påpekas att när rektor får återkommande signaler som bildar ett mönster, är det rektorns skyldighet att ta det med läraren, eftersom rektor är ytterst ansvarig för både lärare och elever.

7.1.4 Utveckling av det pedagogiska ledarskapet

Informanterna beskriver att de vill utveckla det pedagogiska ledarskapet genom att vara en närvarande rektor och skapa delaktighet samt genom att utveckla handledarskapet i klassrummet. Det nämns också att utveckla förmågan att se processer i syfte att komma på mer utmanande lösningar och att ligga steget före i forskning om skolutveckling. Rektorer menar att utveckling också kan ske genom att man vågar pröva nytt, ta tag i möjligheterna och organisera om så att det gynnar eleverna.

Flera informanter beskriver handledarskapet som en viktig del av det pedagogiska ledarskapet som de skulle vilja utveckla genom att vara mer närvarande rektorer, jobba mer med klassrumsklimat och med lärare som ledare: *”Jag tror att en viktig del är att ju högre kompetens som mina medarbetare har inom vissa områden, desto mer tid kan jag faktiskt få att vara ute och stödja dem i det praktiska, verkliga arbetet”*. Det syftas bl.a. på elevvårdsarbetet och att lägga mycket tid på att handleda och utbilda personal. Någon vill utveckla sin förmåga att se processer i vardagen och komma på mer utmanande lösningar, att ta ett steg åt sidan, analysera och inte bli ”hemmablind”.

En rektor säger dock att hon ämnar fortsätta att jobba som hon gör. Hon säger sig vara ganska förankrad i sin roll och håller sig ajour med både forskning och information från exempelvis Skolverket. Hon menar att hon måste göra om informationen till sin egen kunskap och sortera

ut det viktiga eftersom det är så oerhört mycket information som kommer. Det påtalas också vikten av att ha kollegor som man kan bolla och problematisera olika frågor tillsammans med.

För att utveckling ska kunna ske anser flera rektorer att en omorganisation behövs. Man vill t.ex. bryta upp klasstrukturer, bli mer flexibla och tänka smartare kring schemaläggning. Det nämns att både struktur och organisation i åk 7-9 inte skiljer sig mycket åt från deras egen skoltid och någon menar att skolan måste se en helhetsbild av eleven på ett bättre vis: *"Och här är det fantastiskt många lärare som är oerhört duktiga med det de gör. Men ändå får vi inte till det med eleverna pga. den struktur som vi har. Det måste vi göra bättre"*. Rektorn ser ett misslyckande i detta och vill därför organisera om. Det nämns också att lärarna inte hinner träffas så ofta som de behöver och att kommunikationssystemen, såsom exempelvis arbetslagsträffar och ämnesträffar, därför måste styras om så att kommunikationen blir mer samordnad och utgör ett stöd för verksamheten. Lärarna har fått inspiration att tänka nytt genom mycket föreläsningar under läsåret menar en rektor, som säger: *"För att vi faktiskt måste förändra vårt tänk och vår organisation kanske, och förhållningssätt inför allt det vi står inför förändringar. Och nu måste vi ner på verkstad och konkret titta på vad vi ska göra tillsammans med eleverna"*.

En rektor berättar att hon har utvecklat sitt pedagogiska ledarskap utifrån den nya skollagen. Diskussionen med lärarna, vara med där det händer och veta vad som rör sig, då kan man vara med och påverka på ett helt annat sätt menar hon: *"För är du en frånvarande chef eller pedagogisk ledare så händer ingenting, då händer ingenting. Det handlar om att paketera ihop det så att man får en helhet, alltså en hel bild"*.

En av skolorna är under ombyggnation och dess rektor anser att detta ger henne fantastiska möjligheter att faktiskt ha en vision om ett sätt att arbeta. Att involvera personalen så att de känner sig delaktiga och därmed kan ta sitt ansvar, innebär att rektorn kan släppa vissa saker och man kan mer jobba mot samma mål.

Flertalet rektorer menar att det finns alla möjligheter att utveckla det pedagogiska ledarskapet och säger att det handlar om att sätta fokus på det, att våga pröva nytt och ta tag i möjligheterna: *"Det finns bara möjligheter, varje hinder leder också till flera lösningar"*.

7.1.5 Sammanfattning Pedagogiskt ledarskap

Ovanstående avsnitt har alltså beskrivit rektorernas syn på pedagogiskt ledarskap. Avsnittet beskriver också rektorns kunskap om undervisningen som bedrivs i skolan och hur det kommuniceras med lärarna, samt hur rektorerna önskar utveckla sitt pedagogiska ledarskap.

Rektorerna anger ett antal faktorer som är viktiga för sin egen roll som pedagogiska ledare, som att se varje lärare och behovet av deras kompetensutveckling, förhålla sig till styrdokument och dess tolkning. Det nämns om rektorns betydelse för skolutveckling, frirummet och vikten av att utmana lärarna. De beskriver också att de styr genom pedagogiska konferenser, kompetensutveckling, skapar olika forum där de pedagogiska frågorna kan drivas.

Informanterna beskriver att de vill utveckla det pedagogiska ledarskapet genom att vara en närvarande rektor, utveckla handledarskapet i klassrummet. Utveckling av det pedagogiska ledarskapet kan ske, menar rektorerna, genom att sätta fokus på det, att våga pröva nytt och ta tag i möjligheterna. Viljan att organisera om hela skolan så att det gynnar eleverna nämns också.

7.2 Villkor och förutsättningar

7.2.1 Förutsättningar för det pedagogiska ledarskapet

Rektorerna beskriver ett antal villkor och förutsättningar som de menar har stor betydelse för att kunna utöva sitt pedagogiska ledarskap. De tar upp egna personliga förutsättningar, tiden som de upplever knapp och ekonomiska villkor. Oro finns för kommunens ekonomiska situation med stor arbetslöshet och hur det i förlängningen påverkar skolans resurser. Även organisatoriska förutsättningar nämns och det viktigaste är personalen och deras inställning till uppdraget. Övriga faktorer som påpekas är rektorns komplexa arbetsuppgifter, antalet kontakter med föräldrar, barn och deras förväntningar och krav.

Några deltagare berör den enskilde rektorns egna förutsättningar för det pedagogiska ledarskapet: *”Jag tror att det handlar väldigt mycket om mig själv. Vad jag bestämmer mig för eller vad jag tycker är viktigt i mitt uppdrag. Och vad jag bestämmer att jag ska fokusera på. Jag har ett uppdrag, jag är en tjänsteman, jag jobbar i en politiskt styrd organisation. Alltså jag är inte fristående på något sätt men jag har alltid val att göra i mitt arbete, det har jag”*. Rektorns pedagogiska examen och erfarenhet som lärare är en självklar förutsättning: *”Jag tror att det är väldigt bra för mig att ha jobbat många år i skolan. Jag vet precis vad jag talar om, jag vet precis hur lärarna kan känna”*.

Tid är en viktig förutsättning för det pedagogiska ledarskapet menar rektorerna och två tredjedelar av dessa anger brist på tid som ett hinder: *”Tiden är ju begränsad och sen är det ju så här att man måste behärska sig lite där också. Jag skulle kunna jobba 12 timmar om dygnet på detta, men jag har också familj. Jag sätter en begränsning där, så är det”*. Tiden upplevs vara ett dilemma och en ständig bristvara eftersom almanackan snabbt blir uppbokad av rektorsuppdraget och övriga åtaganden.

Att möta personalen regelbundet, är ett viktigt villkor för det goda pedagogiska ledarskapet. Det påpekas att förutsättningar kan skapas genom ett annat läraravtal men enligt rektorerna är lärarna inte redo för detta ännu: *”Jag får ofta höra, det som uppskattas både av elever och lärare, att jag vistas mycket i verksamheten. Så fort jag får en minut över så går jag runt och hälsar på lektioner, går in i personalrum och pratar lite”*.

Det finns alltid uppgifter att göra. Rektorernas komplexa uppdrag, uppgifterna som måste göras och som borde utföras av någon annan reflekterar en deltagare över: *”Jag är ju allt från vaktmästare till pedagogisk ledare, då handlar det om den egna tidfördelningen. Risken är att man hamnar i miljö- och hälsas knackande på dörren, det har vi haft nu några månader”*. Rektorn menar vidare att dessa uppgifter belastar henne och tvingar henne att lösa dem snarast, istället för att ägna sig åt pedagogiska frågor.

Flera rektorer ser svårigheter i att många lärare arbetar deltid samt att vissa lärare, på grund av elevminskning, även arbetar på andra skolor. Det försvårar att få till mötesstrukturen för alla och därför förespråkar en rektor semestertjänster för lärarna. Intresset för detta är inte stort och informanten säger att lärarna är rädda för att tjänsterna ska fyllas med undervisning och att all tid blir reglerad arbetstid. Hon reflekterar över om ett sådant beslut istället borde tas av förvaltningschefen. Lärarnas arbetstid är det ständiga hindret säger en annan rektor och hur hon ska få till pedagogiska konferenser: *”Jag tror att stöttestenen är lärarnas arbetstid. Jag tror att man måste komma vidare vad gäller det. Lärarna gör sina 35 timmar som de ska men vi har fortfarande mycket att göra vad gäller, hur man använder arbetstiden. Det finns*

fortfarande många föreställningar om vad man kan använda den till. Det är mycket tuffa fackliga diskussioner om arbetstid”.

Det framförs alltså att tiden och tuffa fackliga diskussioner om lärarnas arbetstid samt krocken mellan det kommunala och statliga uppdraget är en svårighet i arbetet. Någon pekar på rektorns skyldighet, enligt skollagen, att se till att varje barn får det stöd som behövs och att det är motsägelsefullt när rektor samtidigt måste hålla budget. Övertaligheten gör bl.a. att kontinuiteten utarmas i verksamheten, försvårar utvecklingen och att man inte hinner följa upp undervisningen i tillräcklig omfattning.

Ekonomi är ytterligare en förutsättning som har stor betydelse för det pedagogiska ledarskapet menar flera deltagare. Om skolan tappar elever så minskar ekonomin: *”Tappar vi elever så går vi back. Så att det gäller att hålla sig på tårna hela tiden, inte tappa elever till friskolor eller andra skolor som ligger runt om”.* *”Man får vara lite försiktig med det för jag tror att man kan göra ganska mycket utifrån de pengarna vi ändå har, så man får inte stirra sig blind på dem”.* Knappa ekonomiska förutsättningar leder till påfrestningar och spänningar i olika former av diskussioner, menar någon deltagare. Det finns även kritiska röster till de ekonomiska ramar som ges till skolan. Någon anser att det är en balansgång gällande fördelning av medel till rektor och vad som ska skalas av till central utveckling, stödåtgärder osv. Skolan ska möta varje individ utifrån dennes förutsättningar men incitamentet att förändra skolans verksamhet minskar när rektor inte förfogar över hela ekonomin. Det hämmar utvecklingen på skolan. Det påpekas också att rektorn ska ha största möjliga frihet under ansvar och att alla resurser ska fördelas till skolan, framför allt utifrån skärpningen i skollagen om rektors ansvar. Någon menar vidare att förvaltningar i stora format inte kommer att finnas i framtiden, även om det tar många år innan det blir så.

Svårigheter som nämns är att viss verksamhet inte går att bedriva på en mindre skola exempelvis språkundervisning. De ekonomiska hindren och oro för kommunens ekonomiska situation gör att man tvingas att bli tryggare själv i att tänka ekonomiskt. Skolorna har behov av uppdatering av IT-park, IKT och det nämns att några skolor ligger långt efter andra. Tillgång till fler bärbara datorer skulle innebära att skolan bättre skulle klara sitt uppdrag.

En rektor kan både uppleva och inte uppleva att ekonomiska hinder finns och anser t.ex. att budgeten är för liten för att köpa fler datorer i verksamheten. Hon menar att man kan bryta mönster och inte köra på som vanligt. Informanten säger sig se stora möjligheter att våga pröva och är inte rädd för att få en knäpp på näsan om det blir fel. Det vanligaste svaret hon brukar få när hon frågar chefer på olika nivåer om varför man inte kan göra på det ena eller andra sättet, är att vi brukar göra så här. Rektorn tror optimistiskt att hon kan få loss pengar redan till höstterminen för en satsning på datorer: *”Det är en för- och en nackdel jag har med mig, jag kör utan att blinka och vad kan hända? Oroliga lärare, ja men hur blir det och vad har vi för alternativ? Fortsätta som nu eller? Det jag har sett hittills är ju fantastiskt, hur lärarna kunnat förändra, hur de jobbar i engelska med hörövningar”.*

Enligt flertalet rektorer har de organisatoriska förutsättningarna stor betydelse för att klara av att utöva det pedagogiska ledarskapet, främst antalet anställda, elever och föräldrar. En informant menar att alla relationer, alla kontakter är det som påverkar henne mest oavsett vilket stöd och hjälp hon kan få från olika håll. Bra personal, bra arbetslagsledare och att ha en bra dialog med sin högre chef är andra viktiga villkor. Grundkulturen på skolan har stor betydelse för det pedagogiska ledarskapet säger en deltagare som anser att det är viktigt att jobba med att få till en bra kultur: *”Har du personal som strävar bort eller mot andra visioner*

kommer du ingenstans, eller det blir i alla fall mycket svårare. Men får du ett bra samarbetsklimat så är det hur enkelt som helst. Vilja, god vilja och folk som ser sitt uppdrag, då är det mycket enklare”.

Lärarnas arbetssituation, tiden och den psykologiska pressen hindrar dock en informant: ”... alltså människan i sig va, lärargruppen i sig, rektorn i sig är väl kanske större begränsningar ändå. Och den stelbenta organisationen 7-9 eller 6-9 i sig med ämnesfrågor och ämnesbehörigheten är en svårighet att förändra”. Hon menar att det tar tid att förändra och utveckla gamla strukturer i skolan. Flera av rektorerna menar att det är ett komplext uppdrag att vara rektor och organisera sin vardag från smått till stort. ”Samtal från 600 – 700 föräldrar, alla detaljer om skolmaten m.m.”. Det pedagogiska ledarskapet framstår som alldeles för stort och en informant menar att det verkligen är en *mission impossible*. Men hon försöker prioritera det så mycket som möjligt.

Det finns starka kulturer, speciellt inom skolvärlden, säger en rektor och menar att det är väldigt tydligt att det på hennes skola finns flera kulturer och olika arbetslag, olika sätt att arbeta på och olika sätt att tackla problematiken på. När något arbetslag blir starkast ser rektorn som problematik att kunna bryta den konstellationen till att vara mer produktiv och inte bara hålla på sitt.

Hit hör också krav från kommunal nivå. Det anges att det finns administrativa hinder och de menar att det är en ganska ambitiös kommun som vill centralstyra en hel del. Mycket resultat ska redovisas och målen ska genomsyra verksamheten. Kraven kommer från förvaltningsnivå men framförallt från politiken. Informanterna anser att det är för mycket styrning och kontroll. En organisation som har svårt att tänka om och är stelbent utgör också ett hinder: ”*Det största hindret är nog den psykologiska spärren som jag själv möjligtvis har eller som andra runt en har*”.

Ytterligare faktorer som påtalas som hinder är personalens sammansättning och inställning. Det uppmärksammas övertalighet, framför allt bland yngre personal. Då finns det osäkerhet om vilka som kommer att jobba, vilket också försvårar planering och utveckling av verksamheten. Att det finns ny personal som inte har varit med i utvecklingsprocesser, försvårar och medför merarbete enligt rektorerna. Att få lärarna att förstå sin profession och se till att eleverna presterar och når målen är ett dilemma som nämns: ”*Det lever kvar att det är elevens ansvar, eleven har inte lyckats. Så uttrycker man sig fortfarande*”.

En rektor sticker ut och anser att det inte finns några hinder vad gäller förutsättningar för det pedagogiska ledarskapet. Hon menar att det är beroende på vad hon bestämmer sig för och vilket val hon gör och säger vidare att det är en stor del i rektorskapet att kunna påverka.

Personalen och dess inställning till skolans uppdrag är viktiga förutsättningar som påtalas. Viktigast är lärarnas inställning till sitt arbete och för vem de är i skolan. Att en lärargrupp har förståelse för helheten, stannar upp, är flexibla, driver utvecklingsfrågor i en takt som man orkar med är förutsättningar som ses som optimala för det pedagogiska ledarskapet. Någon anser att personalen och klimatet i gruppen är förutsättningen och att man har föräldrar och elever med sig: ”*Det gäller ju att jobba hårt med dem alltså för att inte sky problemen, utan faca dem. Ta dem, ta dem med en gång annars växer det ju stort. Så är det, för låter du det bara löpa så växer det på, därför måste du ta dem och därför kan det ju under perioder bli oerhört mycket föräldra- och elevsamtal*”.

Det komplexa rektorsuppdraget framstår som alldeles för stort och en rektor anser att uppdraget skulle vara mindre eller att ledarskapet/rektorsuppdraget borde fördelas på ett annat sätt, vilket hon menar att styrdokumentet möjliggör. Det pedagogiska ledarskapet borde renodlas med färre kontaktytor och ansvarsdelar, som exempelvis fastighetsansvar. Det är inte direkt kopplat till det pedagogiska ledarskapet: *”Den viktigaste förutsättningen är att kunna bedriva det pedagogiska, det är därför som jag är rektor, det är min drivkraft. Det är det som gjorde, det är därför jag valde det en gång, ville jobba med detta, att kunna göra det, kunna bedriva det. Antingen kan man lägga sig ner och dö och så säger man då att det går inte. Eller får jag slåss med mig själv för att kunna bedriva det pedagogiska ledarskapet genom att inte göra andra delar som jag egentligen borde göra. Då gör jag ju inte dem bra och då trivs jag inte med det direkt så”*.

7.2.2 Stöd för att utöva det pedagogiska ledarskapet

Informanterna upplever att de får stöd i sitt arbete på flera olika sätt. Stödet verkar i stort sammanfalla med vad rektorerna beskrivit som de viktigaste förutsättningarna för det pedagogiska ledarskapet. Det kan handla om stöd från organisation och förvaltning, t.ex. tillgång till adekvat information och stöd i ekonomi- och personalfrågor. De nämner också personligt stöd från andra rektorer, t.ex. i rektorsnätverk och från egen personal.

Mer än hälften av rektorerna pratar om stödet de får gällande ekonomi- och personalfrågor. Att hålla sig uppdaterad och hänga med i vad som händer och sker tycks vara viktigt i rektorsfunktionen. En rektor anser att någon form av omvärldsbevakning på förvaltningsnivå behövs: *”Jag tror det är väldigt viktigt för kvalitén i verksamheten och hela kommunen att vi som rektorer inte sitter ensamma i det här med överklaganden och med de formalia kring de beslut som vi nu kan fatta på rektorsnivå”*. Hon menar att det är mycket viktigt och är ytterst är en kvalitetsfråga. Vidare nämns att närmsta chefen är jätte viktig och det pekas också på vikten av att få ta del av förvaltningschefens syn eftersom det ska genomsyra hela organisationen.

Personalstödet gällande anställningsförhållanden nämns som värdefullt för det pedagogiska ledarskapet: *”Det är en omfattande lagstiftning vi har att förhålla oss till och som är så viktig. Det får inte bli fel kan jag känna, varken gällande anställning eller avslut eller någonting annat som inträffar. Så måste det bli rätt”*. Det poängteras att man kan lägga mer fokus på det pedagogiska ledarskapet när man kan få stöd och hjälp i personalfrågor, ekonomifrågor och annat.

Samarbete med andra rektorskollegor är ett viktigt villkor. En informant menar att detta kan ge henne en enorm kraft, styrka och trygghet i arbetet som rektor. Hon anser vidare att hela systemet och vilka politiska inriktningar som sätts är självklart viktiga förutsättningar.

Ett nätverk med rektorer som ansvarar för åk 7 – 9 där alla har samma typ av uppdrag och kan fungera som en form av bollplank är värdefullt. Det tycks dessutom att ledningsgruppsmötena med förskolechefer och rektorer inom skolområdet är fantastiskt bra: *”Jag kan väl säga att det finns många bitar i rektors uppdrag som man kan behöva ha hjälp med, som man behöver ha stöd i, som man inte har haft så mycket koll på när man varit lärare. Men då är ju förutsättningen att man vågar fråga”*. Man klarar inte av uppdraget genom att låsa in sig på sitt kontor, man måste fråga och ta hjälp och det finns många duktiga rektorskollegor. De ger varandra personligt stöd inom rektorsgruppen i sitt skolområde. Rektorerna har många konferenser med personalen och agerar ibland tillsammans. Det påpekas vikten av att rektorerna har tänkt tillsammans innan de agerar. En rektor säger att mycket av det

pedagogiska ledarskapet är ett ensamuppdrag fast hon kan bolla tankar och idéer med medarbetare och arbetslagsledare: *”Förutsättningarna i grunden är ju din vision som du har med dig själv. Och hur pigg är du som rektor att gå på fortbildningar själv för att få nya tankar och idéer. Hur mycket läser jag skolverkets rapporter för att få uppfattningar? Man kan väl säga att just det här forskningsarbetet att ta till dig ny information som kommer det måste du själv som rektor faktiskt jobba mot”.*

Det nämns att utrymmet för det pedagogiska ledarskapet minskar när exempelvis ekonomin visar underskott på en skola. Det föranleder kontroll och uppföljning från centralt håll. Att få stöd i det pedagogiska arbetet anses alltså viktigt: *”Att träffas alla rektorer, där finns mycket tror jag kommunen skulle börja jobba med för att utveckla verksamheten. Alltså här finns hur mycket bra saker som helst i stan men vi ser inte på det. Möjligen ser vi det på korta schabloner men vi fördjupar oss inte i varandras jobb eller tar tips, stöd och hjälp av varandra, det finns massor.”*

7.2.3 Rektors möjlighet att delegera

Enligt skollagen får rektor uppdra åt en anställd med tillräcklig kompetens och erfarenhet att bl.a. fullgöra enskilda ledningsuppgifter. Rektorer och skolans organisation syns inte vara redo för att delegera sina ledningsuppgifter ännu. Uppgifter som nämns för delegering är specialpedagogiska frågor, viss administration och ekonomi.

Möjligheten att delegera vissa ledningsuppgifter är en fråga som flertalet rektorer känner en stor osäkerhet över och de verkar inte vara klara över hur de ska gå till väga. I intervjuerna finns funderingar över vad delegering kan komma att leda till, exempelvis till en bredare delaktighet eller en annorlunda ledning. Det finns olika tankar som att inrätta tjänster med specifikt ansvar för att underlätta rektorns pedagogiska ledarskap. Några anger att det är för stora processer som pågår på skolan. Det är tungarbetat med facken som hela tiden vill förhandla om lärarnas tid och därmed orkar man inte genomföra delegering.

Personalens arbetsbelastning kan öka vid en delegering av ledningsuppgifter: *”Jag har varit dålig på att delegera, det beror inte på att jag inte litar på folk utan det beror på att jag måste sätta mig in i det själv och vara trygg i det jag vågar”.* Om rektorn ska plocka bort något från sig och lägga på en lärare, kan det innebära att läraren kanske måste ta tid från undervisningen och då är det eleverna som förlorar. Det nämns också att skolans ekonomiska förutsättningar begränsar möjligheten till delegering av vissa ledningsuppgifter: *”Om jag skulle delegera en lärare en arbetsuppgift, så måste jag ta ifrån läraren vissa andra uppgifter. Då blir det mindre tid till undervisning och då måste någon annan göra det och då måste jag utöka personalstyrkan”.* Administration och viss ekonomi nämns som möjligt att delegera om förutsättningar finns.

Rektorns personliga motiv och drivkraft för att vara rektor kan också innebära svårigheter med delegering. En informant menar att det är en viss typ av människor som väljer att bli rektor: *”Det kan vara mer eller mindre svårt att delegera, kan själv och kontrollbehov. Så det är ett jädra dilemma att våga släppa fullt ut. Många är duktiga på att låta andra jobba med det och det, men är och rör i det ändå. Att släppa saker helt det är svårt”.*

Föräldragruppens förväntningar och krav på rektorn kan innebära svårigheter vid delegering. Någon upplever att problem kommer tillbaka till henne eftersom föräldrar förväntar sig att rektorn ska vara med: *”Det finns en bild hos föräldrar om det gamla patriarkaliska*

ledarskapet att rektor ska vara med och så ibland kan ett delegerat ärende bli mycket större, när det kommer tillbaka och det tar mycket längre tid att reda ut det då”.

Personalgruppens omfattning och skolans storlek har också betydelse för behovet av delegering. Vissa skolor är små enheter där personal och rektor jobbar i nära samverkan, exempelvis jättetight i ett litet utvecklingsteam med specialpedagogen och därför är det inte nödvändigt att delegera arbetsuppgifter, säger någon: *”Det handlar oerhört mycket om vad det är för folk, vad man vill, hur man tar uppgiften och vilket mandat de får. Alltså sammansättning av personal, hela vägen tror jag”.*

7.2.4 Sammanfattning Villkor och förutsättningar

Detta avsnitt har beskrivit rektorernas upplevelse av villkor och förutsättningar som har betydelse för det pedagogiska ledarskapet. De nämner arbetstiden som de upplever knapp och snäva ekonomiska ramar. Även organisatoriska förutsättningar nämns. De viktigaste förutsättningarna beskrivs främst som personalen och deras inställning till uppdraget. Flertalet anser att de har god kommunikation med lärarna utifrån det pedagogiska ledarskapet. Informanterna upplever att de får stöd i sitt arbete på flera olika sätt. Det kan handla om stöd från organisation och förvaltning. De nämner också personligt stöd från andra rektorer, t.ex. i rektorsnätverk och från egen personal.

Avsnittet har också behandlat rektors möjlighet att delegera. Rektorerna och skolans organisation syns inte vara redo för att delegera vissa ledningsuppgifter ännu. Informanterna beskriver sin osäkerhet på vad det kan komma att innebära. De tar också upp egna personliga förutsättningar. Övriga faktorer som påpekas är rektorns komplexa arbetsuppgifter, antalet kontakter med föräldrar, barn och deras förväntningar och krav.

Lärarnas arbetstid i sig och deltidstjänster är hinder som beskrivs försvåra samordning av den pedagogiska verksamheten. Tuffa fackliga diskussioner om arbetstiden nämns också samt problematiken med lärare som jobbar deltid.

7.3 Stödstrukturer

7.3.1 Samordning av verksamheten

Rektorerna anger ett antal arenor för pedagogiska frågor och skolutveckling. Ett exempel på samordning är ämneskonferenser. Andra konferenser är riktade till all personal, en del till mindre grupperingar och några till enskilda personer. Informanterna lyfter genomgående att de har ett tätt samarbete med specialpedagogen på skolan, dock har rektorerna ännu inte delegerat arbetsuppgifter enligt skollagens mening.

Rektorerna nämner flera arenor för pedagogisk skolutveckling. De främsta är ämneskonferens och arbetsplatsträff, individuellt medarbetarsamtal och lönesamtal. Arenorna som nämns är organiserade på ett relativt likartat sätt.

En avgörande faktor för vem som leder ovanstående aktiviteter på skolan verkar vara antalet elever och personal. På vissa skolor är det rektorn som ansvarar för och leder samtliga konferenser. Flertalet rektorer anger att de ansvarar för och leder alla pedagogiska konferenser och kompetensutvecklingsdagar. Arbetslagskonferenserna leds oftast av en arbetslagsledare. Genomgående är att rektorerna har ett tätt samarbete med specialpedagogen på skolan som också får ta ett ansvar för vissa aktiviteter. Ansvaret kan dock inte jämföras med arbetsuppgifter som enligt skollagens mening är rektorns delegation.

För att arbeta mot ökad måluppfyllelse nämns en långsiktig plan för skolans utveckling där lärarna görs mycket delaktiga. Systematiskt kvalitetsarbete på olika nivåer görs där både resultat och betyg analyseras och blir ett underlag för skolans utvecklingsarbete. Det läggs upp ett pedagogiskt konferensschema och även för kompetensutvecklingsdagarna utifrån en analys och det har arbetats särskilt med mål och bedömning. Ökad måluppfyllelse är en stående punkt på arbetslagsträffarna och det nämns att lärarna börjar bli ganska trötta på det: *”Arbetslagen känner att de är misstrodda ibland, att de är anklagade. Jag är försiktig med det nu, vi har gjort det några år och får försöka angripa det på något annat sätt”*.

7.3.2 Organisation för ledning mot ökad måluppfyllelse

Enligt Lgr 11 anges att rektorn har, som pedagogisk ledare och chef för lärarna och övrig personal i skolan, det övergripande ansvaret för att verksamheten inriktas mot de nationella målen. I rektorns ansvar ligger också att skolans resultat följs upp och utvärderas i förhållande till de nationella målen och kunskapskraven. För att nå en ökad måluppfyllelse nämner rektorerna bl.a. att de har en långsiktig utvecklingsplan, systematiskt kvalitetsarbete, omorganisation så att alla elever är inkluderade i klassen och inga håltimmar finns.

En rektor har organiserat om på skolan eftersom hon menar att inga elever ska vara exkluderade utan alla elever ska in i klassrummet, annars är risken att det blir små enheter på skolan som främst stöttar eleverna i de tre ämnena svenska, matematik och engelska. Rektorn har gjort om skolans scheman så att inga håltimmar finns för eleverna vilket innebär att rastvakter har tagits bort och lärarnas tid med eleverna har ökat: *”Tid med eleven är den tid man spenderar med elever, man undervisar inte. Så att undervisa det är att planera, genomföra och utvärdera, egentligen, det är undervisning för min del”*. Detta har inneburit att skolan kan dubbelbemanna på de lektioner där extra stödåtgärder för enskilda elever behövs vilket syns vara en positiv utveckling för både eleverna och lärarna. Läxhjälp fem timmar per vecka efter skoltid är också en åtgärd som rektorn satt in för att öka måluppfyllelsen.

Frågeställningar till enskilda lärare, utifrån resultat och betyg är en metod som nämns som en framgångsfaktor: *”Hur kan det komma sig att det inte finns några höga betyg i biologi medan det finns så många i fysik, varför är det inga elever som är underkända i musik”*. Genom denna metod och medarbetarsamtal har det lett till att personalgruppen fokuserar och diskuterar varje ämne och varje elevs betyg från respektive termin. En rektor har tagit fram ett visuellt material som tydliggör hur det ser ut för respektive elev och lärares ämnen, vilket leder till bra diskussioner och åtgärder för ökad måluppfyllelse.

Andra exempel är att rektor går igenom betygen och diskuterar dessa med lärarna både enskilt och i grupp, vilket ses som en självklarhet av någon. Betygen redovisas inför samtliga lärare på en konferens och diskussion sker om vad skolan ska satsa på och i vilka ämnen som lärarna bör förändra metoder. Det spanas också efter att finna vissa konferenser på Universitet dvs. som kompetensutveckling, så att lärarna får möjlighet att diskutera och få till sig ny kunskap, för att skapa förutsättningar att göra ämnena roligare. Det menas också att lönesamtalen är en viktig faktor för att samtala med lärarna om betyg, bedömning och resultat.

Det sägs att organisationen i sig har ett syfte för att man ska arbeta för att nå målen. Schemaläggning och profilinriktning görs för att öka elevernas motivation och lust att lära. En slutsats som nämns är att eleverna har högre betyg i de praktiskt/estetiska ämnena än i de teoretiska. Enligt analysen är målen i praktiskt/estetiska ämnena mer synliggjorda. Det menas också att handledningen blir så mycket tydligare: *”De teoretiska ämnena ska vi fortsätta*

diskutera, hur kan de bli synliga i sin bedömning så att lärandet synliggörs mer, det är en stor uppgift”.

Vidare nämns att dialogen med lärarna är oerhört viktig för att kunna öka elevernas måluppfyllelse. Lärarna kan också diskutera enskilda elevers svårighet att nå målen i elevhälsoteamet. Ett exempel är att varje arbetslag börjar sin arbetslagskonferens med elevvarenden varje vecka, där lärarna tillsammans med rektor går igenom elever som behöver extra stöd. Därefter är det rektor som tillsammans med specialpedagogen bedömer var eventuellt stöd ska sättas in.

7.3.3 Ansvar för kärnprocesser och skolans utveckling

Rektorerna verkar ta ett stort ansvar för att leda skolans kärnprocesser, undervisning och lärande samt skolans utveckling. Specialpedagogen beskrivs som ett stort stöd. UNIKUM och åtgärdsprogram är ett annat sätt att följa vad lärarna skriver om eleverna. Utvärderingsmöten ses som möjlighet för att följa kärnprocesser och skolans utveckling.

Det sägs att UNIKUM är ett bra verktyg där rektor kan se och läsa vad lärarna skriver och hur de formulerar sina skriftliga omdömen: *”Jag tänker att kärnprocessen, det är ju det som händer inne i klassrummet. Jag tror att det handlar om att jag kan ta mig så långt in i kärnprocessen som möjligt för att kunna påverka, för att det går att tro att någonting sker som inte sker”.*

Det beskrivs att saker följs upp utifrån en utvecklingsplan: *”Vi vet redan nu att skolan har pojkar som inte presterar och flickor som presterar. Då får vi börja tackla hur vi ska planera lektionen för att det ska gå bra att jobba”.* En rektor menar att hon kan se förbättring ur två perspektiv, dels att ha rektorssamtal med medarbetare som inte följt de åtaganden som har beslutats vid APT (arbetsplatsträff): *”Jag har haft så sent som idag en muntlig erinran till en medarbetare som inte har följt vissa av uppgifterna som vi har kommit överens om och som påverkar både elever och andra medarbetare om man inte utför det. Det är inte OK, så där måste jag vara en pekpinne”.* Det andra perspektivet är att på veckokonferenserna lyfta och visa på goda exempel så att lärarna lär av varandra och utvecklas i de olika processerna.

Exempel som nämns är att NP (nationella prov) rättas av tre behöriga lärare och tid för detta prioriteras. Proven numreras och är därmed anonyma. Lärarna är positiva till denna metod och rektorn ser en stor utvecklingspotential i arbetssättet.

Kunskapsuppföljningen utifrån betygen, den individuella utvecklingsplanen (iup) och åtgärdsprogram är exempel på vad en rektor ser för möjligheter att följa kärnprocessen och skolans utveckling: *”Jag har tillgång till samtliga elevers iup i UNIKUM så jag kan läsa och följa dem. Sedan har jag alla åtgärdsprogram som jag kan läsa igenom och initiera ut och där kan jag naturligtvis ingripa om jag ser något som inte går mot målen”.*

Specialpedagogerna är enligt flera informanter ett väldigt stöd för dem. Det sägs att specialpedagogen och rektor tar fram mycket statistik gällande måluppfyllelse och resultat som diskuteras och följs upp på arbetslagsträffar. En informant hade tillsammans med specialpedagogen utvärderingsmöten. Ca 70 % av alla skriftliga omdömen genomlästes av rektorn och därefter ifrågasattes omdömena och förbättringsåtgärder diskuterades med lärarna. Ytterligare en rektor berättar att hon tillsammans med sin specialpedagog har uppföljning av betyg och åtgärdsprogram i arbetslagen: *”Lärarna får ta med sig åtgärdsprogrammen och så har vi kontrat med när sker det, är det något som behöver ändras,*

vad behöver vi göra för andra insatser för att de här barnen ska nå målen. Det har varit kanonbra". Hon menar att det har gett effekter för barnens kunskapsutveckling och skolans goda resultat.

Det poängteras vikten av kontinuerliga möten med lärarna, där uppföljning av undervisning sker och där rektor tillsammans med lärare kan besluta om ändringar både i upplägg av lektioner och också elevgrupperingar.

7.3.4 Sammanfattning Stödstrukturer

Avsnittet om stödstrukturer har beskrivit skolans arenor för pedagogiska frågor och skolutveckling samt vilka som deltar och vilka som leder aktiviteterna. Rektorns organisation för ledning av skolans arbete mot ökad måluppfyllelse samt rektorns ansvar för kärnprocesser och skolans utveckling har också beskrivits.

Rektorerna anger ett antal olika former av arenor för pedagogiska frågor och skolutveckling, exempelvis pedagogiska konferenser och samarbete om pedagogisk utveckling med angränsande skola.

Rektorerna verkar ta ett stort ansvar för att leda skolans kärnprocesser, undervisning och lärande samt skolans utveckling. Specialpedagogen beskrivs som ett stort stöd. UNIKUM och åtgärdsprogram är ett annat sätt att följa vad lärarna skriver om eleverna. Utvärderingsmöten ses som möjlighet att följa kärnprocesser och skolans utveckling.

7.4 Möjligheter och visioner

7.4.1 Utveckling och förändring

Rektorerna beskriver ett antal olika möjligheter som går att utveckla genom sitt pedagogiska ledarskap. Att förändra och utveckla lärarnas arbetssätt nämner några, andra att ta del av ny forskning. Vidare tas rektorns möjlighet att påverka upp. Förändring av strukturer kan skapa förutsättning för lärande, fokus på system för uppföljning och utvärdering, utbyte med andra skolor för att kvalitetssäkra rättningen av nationella betyg, mer tid för mötesplatser är möjliga faktorer som beskrivs av rektorerna.

Lärarna och deras arbetssätt är faktorer som ett par rektorer berör och ser som möjlighet att förändra och utveckla. Ett exempel kan vara att få lärarna att förstå att man kan hjälpa varandra, att man frågar efter hjälp och får ett mer öppet klimat, att visa dem att det är större vinster med att träffas i större grupperingar än i små. En rektor berättar att skolan ska starta med pedagogiska utvecklingsgrupper. Tanken är att observera en lärares undervisning i taget och därefter samlas gruppen och diskuterar vad man har sett. Utgångspunkten kommer att vara vissa frågeställningar som utgår från respektive utvecklingsområde. Rektorn tror att detta arbetssätt kommer att ge bättre pedagogiska diskussioner än vad de har nu.

En informant som ansvarar för en stor skola funderar över om det bara skulle finnas en rektor på hela skolan och att det skulle finnas arbetslagledare som har nedsatt tid för vissa ledningsuppgifter. Hon tror att det skulle underlätta i olika sammanhang. Största möjliga frihet under ansvar är visionen som en annan deltagare har. Hon menar att samtliga resurser ska ligga ute hos rektor på skolan så att de själva kan lösa olika situationer som uppstår utan att behöva söka hjälp av förvaltningen. Deltagaren blir stärkt i sin vision utifrån de skärpningar om rektorns ansvar som är gjorda i skollagen.

Andra exempel som nämns är att hela tiden fundera över hur förändring av strukturer kan skapa förutsättning för utveckling av lärande. En möjlighet sägs att inga arbetsgrupper ska vara permanenta: *”Jag vill skapa flexibilitet i tanken hos lärarna, man har jobbat så länge i arbetslagsform, det blir någonstans gjutet.”* Att frigöra mer tid för mötesplatser för lärarna och att det är tekniskt möjligt nämns också. Det går att skapa ytterligare friutrymme utifrån rektorers pedagogiska insikter. En skola står för en omfattande renovering och har dessutom övertaliga lärare och då vill man vara försiktig med processer så att lärarna orkar med. Kvalitetssäkra rättningen av nationella prov genom utbyte med andra skolor nämns som en utveckling. System för uppföljning och utvärdering fokuseras likaså som en möjlighet.

Vidare nämns en vision om att anta utmaningen att jobba för inkludering. På en skola har detta medfört diskussion om att inga smågrupper ska finnas, utan alla elever ska ingå i en klass. Målsättningen är att hitta en struktur, en röd tråd i det pedagogiska arbetet från förskolan till skolan. Genom denna struktur vill man försöka behålla fler elever och med en förhoppning om att vårdnadshavarna väljer en sådan skola.

7.4.2 Kommunikation med personal

Viktiga faktorer som rektorerna beskriver är att genom kommunikation om uppdrag, målsättning och budget, få personalen att känna sig delaktig. Vidare beskrivs faktorer som gott klimat, dialog, ödmjukhet inför uppdraget och samverkan med både elever, föräldrar och personal. IKT (Informations och kommunikationsteknologi) nämns som en stor arena för kommunikation men ekonomin sätter begränsningar för inköp av datorer, vilket kan försvåra för lärarna att förändra undervisningen.

Det pekas på vikten av att hela tiden kommunicera med personalen om uppdrag, målsättningar, organisation och resurser. Det nämns att rektor samlar personalen för att kommunicera om i vilken riktning skolan är på väg och att enbart skriftlig kommunikation inte bidrar till lärandeperspektivet. Vidare menar informanterna att det är viktigt att försäkra sig om att alla parter förstår det som förmedlas så att inga missuppfattningar uppstår.

Informanterna beskriver också betydelsen av att ha ett gott klimat på skolan och en bra dialog hela tiden, både med personal och fackliga organisationer. Det handlar om att vara en närvarande chef, öppen för alla frågor och bry sig, ha en ödmjukhet inför uppgiften, att samverka tillsammans med elever, föräldrar och personal: *”Men har man inte den ödmjukheten så blir det svårt eller så är det svårt. Då får man inte heller, alltså ingen som får förtroende för en”*.

Att få all personal att känna sig delaktig i skolans budget, för att gemensamt kunna ta ansvar för hur elevgrupperna bäst ska kunna organiseras, ser en informant som en stor möjlighet: *”De har aldrig, före min tid, jobbat så med budgeten utan rektorn kom och sa så här blir det. Nu säger jag tvärt om, var så god har ni idéer, berätta om hur ni vill ha det. Det är våra pengar, inte mina pengar”*. Budgeten ska vara transparent så att personalen förstår den och därmed kan man öka delaktigheten i vad skolan kan åstadkomma utifrån budgeten.

Det sägs att IKT är en oerhört stor arena för kommunikation: *”Jag har 7 stycken lärare som sitter 250 meter härifrån mig. Det finns inte en chans i världen att jag kan springa dit. Där blir ju våra mail och de forumen oerhört viktiga för att kunna förmedla kommunikation och möten, om tankegångar om saker och ting”*. Datorer till eleverna är något man önskar prioritera men ekonomin sätter begränsningar. Någon säger att datorerna inte är grejen i sig,

utan det handlar mycket om kompetensen hos lärarna och om de med hjälp av datorer skulle kunna förändra undervisningen.

Vilken kommunikationsform som en rektor föredrar verkar vara väldigt individuellt och organisationens storlek verkar också ha inverkan på detta. Någon anser att mötena är bäst och menar om ett lärande ska ske, bör det vara genom dialog. Information och fakta kan ske via mail och viljan finns att utveckla mötesformerna och få det mer samlat med rätt personer på rätt plats. Självstyrande grupper som tar större ansvar vid sjukskrivning och löser vikariefrågan önskas.

7.4.3 Sammanfattning Möjligheter och visioner

Rektorerna beskriver ett antal olika möjligheter för att utveckla genom sitt pedagogiska ledarskap. Att förändra och utveckla lärarnas arbetssätt nämner några andra att ta del av forskning. Vidare tas rektorns möjlighet att påverka upp.

Förändring av strukturer kan skapa förutsättning för lärande, fokus på system för uppföljning och utvärdering, utbyte med andra skolor för att kvalitetssäkra rättningen av nationella betyg och mer tid för mötesplatser nämns.

Viktiga faktorer som rektorerna beskriver är att genom kommunikation om uppdrag, målsättning och budget, få personalen att känna sig delaktig. IKT nämns som en stor arena för kommunikation men ekonomin sätter begränsningar för inköp av datorer.

7.5 Sammanfattande tolkning

Det pedagogiska ledarskapet uppfattas och definieras av rektorerna likartat med forskningens och Skolinspektionens definitioner. Det pedagogiska ledarskapet verkar upplevas som ett mycket stort och komplext uppdrag. Rektorerna upplever sin egen roll som betydelsefull och viktig som pedagogisk ledare och uppdraget anses ansvarsfullt. Pragmatism är typiskt kännetecken för rektorerna, alltså snabba praktiska lösningar på problem som dyker upp. Detta syns störa och splittra det pedagogiska ledarskapet. Det verkar vara ett dilemma och svårt att hitta funktionella lösningar på.

Rektorerna har en tydlig uppfattning om huvudmannens krav på att verksamheten ska utvecklas kontinuerligt. Uppfattningen bekräftas bl.a. av Berg (2011) som menar att skolledarens grundläggande uppgift är att se till att verksamheten följer gällande mål, ramar, resurser, kvalitetsramar och andra regler. Han säger vidare att skolutveckling kan ses som en process som går ut på att till elevens bästa upptäcka och erövra det outnyttjade frirum som finns på varje skola. Vår tolkning är att pedagogisk ledning sker på skolorna utifrån rektorernas ambition och förutsättningar.

Rektorerna har kommit olika långt gällande den s.k. närvarande rektorn som de flesta vill vara. Mycket bra pedagogiskt arbete utförs, men utvecklingsarbete kvarstår. De verkar veta, vad de vill utveckla, men hur det ska ske praktiskt, är svårare pga. varje enskild skolas ekonomiska och personella förutsättningar. De vill bl.a. utveckla lärarnas arbetsmetoder via klassrumsbesök och handledning samt hyser tillit till den senaste forskningen. Varje rektor har sin egen vision och verkar vara mycket trogna de statliga styrdokumenterna. De utgår dock i många avseenden ifrån det förståelsebaserade ledarskapet. Sandberg och Targama (1998) poängterar det förståelsebaserade ledarskapet. De menar att ledare måste lära sig att leda

genom att få människor att ta till sig visioner och idéer och stimulera dem att utnyttja sin inneboende förmåga. Rektorererna verkar ha en tilltro till lärarna och deras olika förmågor.

De flesta pratar ambitiöst om möjligheter att kunna påverka, att ändra strukturer och att få personalen mer delaktig. Det nämns t.ex. att bilda självstyrande grupper som tar större ansvar exempelvis vid sjukskrivning och att lösa vikariefrågan. Ett annat är att bilda pedagogiska utvecklingsgrupper som diskuterar uppläggning av undervisningen. De verkar dock ha svårt att omorganisera lärarnas arbetsfält, vilket kan bero på lärarnas avtal och tuffa fackliga förhandlingar. Organisationen i årskurserna 7-9 verkar se likartad ut på flera skolor som för 20 år sedan.

Rektorererna och skolans organisation syns inte vara redo för delegering av ledningsuppgifter, vilket skulle kunna innebära en förskjutning av makten. Flertalet rektorer känner en stor osäkerhet över detta och verkar inte vara klara över hur det ska gå till väga eller vad delegering kommer att leda till. Om de skulle ändra organisationen för delegering, måste de vara säkra på att det underlättar för rektorns pedagogiska ledarskap. Det innebär omfattande processer bland personalen och förflyttning av arbetsuppgifter. Det i sin tur medför konsekvenser för elevernas lärande. Det är redan tungarbetat med fackliga förhandlingar om lärarnas arbetstid och därmed orkar informanterna inte genomföra delegering. Troligtvis behövs de ekonomiska ramarna ökas för att delegering ska bli verklighet i praktiken.

Rektorererna pratar mycket om de snäva ekonomiska ramarna och arbetstiden som hindrar det pedagogiska vardagsnära arbetet. De pratar däremot inte om hur fördelningen skulle kunna förändras inom skolans egna ramar eller om krav på arbetsgivarens hjälp. Arbetstiden för rektorer räcker inte till för ett fullgott arbete i vissa skolor. Huvudmannen som har huvudansvaret för skolorna och har fakta om ekonomin, verkar inte alltid förstå dilemman för rektorererna. Huvudmannens tillit till rektorererna kan kännas osäkert ibland och det kan även finnas rädsla hos rektorererna att inte bli accepterad eller trodd av huvudmannen. Backström m.fl. (2008) beskriver om ett hårt och manipulativt drag i det svenska ledarskapet, den som inte accepterar gemensamma överenskommelser stängs ute från både ledarens uppskattning och gruppens sociala stöd. Då åsyftar vi huvudmannens och förvaltningsledningens styrning som rektorer lyder under. Backström m.fl. menar vidare att karaktäristiskt för en svensk ledarskapstradition är att skapa en integrerad autonomi för medarbetare. Det vill säga att ge ett stort handlingsutrymme och önskan om att individen tar initiativ och fattar självständiga beslut. Samtidigt blir individerna uppbundna av att vara en del i en grupp och att följa överenskomna normer.

Vi har kunskap och erfarenhet om rektors stora och mångfasetterade arbetsbörda. Detta faktum gör att vi i vår förförståelse egentligen haft en förutfattad mening att pedagogiskt ledarskap är en omöjlighet. Denna tes bekräftas delvis genom de villkor och förutsättningar som råder idag. Studien kommer fram till att rektorskapet är en missionsliknande profession. Rektorererna verkar arbeta mellan stat och kommun utan egentlig makt. I dagsläget borde missionen vara att börja prata om pedagogiskt ledarskap och dess dilemma med huvudmannen. Om man ska kunna förstå rektorskapets komplexitet ska dilemman tydliggöras, analyseras och problematiseras enligt Berg (2011). Rektorererna försöker utföra alla arbetsuppgifter, allt från vaktmästare till pedagogisk ledning, utan att kunna delegera eller säga nej till det som anses vara utanför professionen. Det är oftast utifrån andra myndigheters krav som gör att rektor skyndsamt måste vidta åtgärder, exempelvis Miljöförvaltningen och Skolinspektionen.

Alla informanterna är lärare i grunden och har studerat eller studerar på den statliga rektorsutbildningen och därigenom bl.a. erövrat de teoretiska kunskaperna. Rektorerne borde då ha en stark roll både som ledare och chef, med mandat och tillräckligt med makt att organisera sin skola. Enligt vår tolkning befinner sig rektorerne fortfarande i en centraliserad målstyrd skola. De fungerar som resultat- och verksamhetsledare utifrån Bergs förklaringsmodell och detta genererar till dilemmat mellan de två riktningarna, den statliga och den kommunala. Enligt Skollagen har rektorerne det övergripande pedagogiska ledningsansvaret och befogenheter att organisera sin skola. Utifrån det kommunala kravet har de bl.a. ansvaret för det systematiska kvalitetsarbetet som finns i Mål- och budgetplanen. Några av informanterna verkar inte våga stå upp för sin profession utifrån sitt uppdrag. Huvudmannen verkar inte heller ge rektorerne makt och befogenheter för att klara ett av Sveriges viktigaste uppdrag, nämligen pedagogisk ledning i skolan.

8. Diskussion

I studien var vi intresserade av om det pedagogiska ledarskapet är möjligt och vad som krävs för att lyckas. Det främsta syftet har inte varit att generalisera resultaten men studien pekar på vissa slutsatser som troligtvis ser likartade ut på skolor både i denna kommun såväl som i andra. Syftet har inte heller varit att studera rektorernas bakgrund eller kön.

Studiens utgångspunkt var följande forskningsfrågor:

- Vilken syn har rektorerne på pedagogiskt ledarskap?
- Vilka sätt att utöva det pedagogiska ledarskapet beskriver rektorerne?
- Vilka hinder och möjligheter beskriver rektorerne?
- Hur skulle rektorerne vilja utöva det pedagogiska ledarskapet?

Diskussionen behandlar resultatet i förhållande till litteraturen som valts om ledarskap i skolvärlden. Forskningsfrågorna ovan har legat till grund för tolkningen av resultaten. Svaren i studien har varit mångtydiga och har kunnat tolkas och diskuteras inom flera av forskningsfrågorna. Slutligen samlas diskussionen under rubrikerna, Pedagogisk ledning är en liten del av skolledarskapet, Rektorernas syn på pedagogiskt ledarskap, Skolutveckling utifrån olika förutsättningar samt Rektorsuppdraget verkar vara en mission.

8.1 Pedagogisk ledning är en liten del av skolledarskapet

Informanterna kan placeras in som ganska typiska för ”den svenska ledarstilen” som Backström m.fl. (2008) tar upp och refererar till Sten Jönsson i Vinnova rapporten (s.43). Vår tolkning blir att rektorerne kännetecknas av just relationsfokus dvs. rektorerne har en god relation till lärarna där ledarskapet präglas av samverkan och förtroende. Pragmatism är också ett typiskt kännetecken för dem, alltså snabba praktiska lösningar på problem som dyker upp. Demokratiskt ledarskap är vanligt bland rektorerne, där viktiga frågor förankras hos personal och som ges möjlighet att påverka samt ha inflytande över olika beslut.

Utifrån resultatet kan man sammanfatta att rektorerne uppfattar skolledarskapet som två omfattande ansvarsområden, rektorsuppdraget och det pedagogiska ledarskapet. Det sist nämnda anges som det viktigaste uppdraget. När det gäller uppfattningen om pedagogiskt ledarskap betonas historien om och komplexiteten i hela skoledaruppdraget. För lite tid ägnas åt pedagogiskt ledarskap idag, detta i samklang med tidigare forskning och Skolinspektionen. Berg (2011) menar att förhållandena i en så komplex institution som skolan befinner sig i är

problematiskt och att det finns inbyggda dilemman i skolledarskap, vilket direkt påverkar skolledarens vardag utifrån aktuella förutsättningar. Han menar att om man ska kunna förstå rektorskapets komplexitet, ska dilemman tydliggöras, analyseras och problematiseras. Enligt informanterna finns det lite tid för reflektion och frågan blir, vem skulle beställa och göra undersökningen som Berg pekar på. Huvudmannen borde ha intresse av det.

Slutsatsen blir också att pedagogisk ledning utförs i liten skala men skulle kunna vara en större del om man flyttade olika rutinarbete från rektorer till andra yrkeskategorier. Hinder för att utöva det pedagogiska ledarskapet beskrivs främst som brist på tid, snäva ekonomiska förutsättningar men även uppdragets karaktär och omfattning samt organisatoriska faktorer. Tanken förs osökt till om rektorer gör rätt saker i rätt tid. Rektorer försöker lösa olika problem "ad hoc" för att få saker och ting att fungera i vardagen: *"Jag är ju allt från vaktmästare till pedagogisk ledare, då handlar det om den egna tidfördelningen. Risken är att man hamnar i miljö- och hälsas knackande på dörren, det har vi haft nu några månader"*. Vi har valt titeln från ovanstående citat vilket belyser hur rektorer försöker lösa olika problem och disponerar sin tid, för att få saker och ting att fungera i vardagen.

Det vore önskvärt och t.o.m. nödvändigt att rektorer hade mer tid för strategiskt pedagogiskt arbete. Det verkar som olika praktiska verksamhetsfrågor upptar tiden i vardagsarbetet allt från vaktmästare till pedagogisk ledare. Att vara vaktmästare ena stunden och en entusiastisk visionär ledare den andra kräver omställningstid. Anmärkningsvärt är att ingen har föreslagit tjänster som "biträdande rektor" eller "inre befäl" för organisationernas förbättring. Det kan bero på att ingen av informanterna har tagit möjligheten att delegera. Rektorer verkar inte ha makten att organisera om eller ändra strukturer utan att konvertera befintliga lärartjänster och rektorsexpeditionen verkar fortfarande vara liknande en akutmottagning för att det ska fungera på en skola.

Komplexiteten i rektorskapet och det pedagogiska ledarskapet bekräftas såväl bland informanterna, Skolinspektionens rapporter som i den senaste forskningen. Berg (2011) har skrivit om komplexiteten och om dilemman i det nutida skolledarskapet och i hans forskning visas bl.a. att bara en liten del av skolledarens uppgifter är pedagogisk ledning.

8.2 Rektorerens syn på pedagogiskt ledarskap

Flertalet informanter beskriver vad det pedagogiska ledarskapet innebär med utsagor som att leda den pedagogiska verksamheten och driva verksamhetens utveckling mot de mål som finns i styrdokumentet, följa upp resultat, analysera, dra slutsatser, vara tydlig samt inspirera lärare. Rektorer bekräftar mycket av de definitioner om pedagogiskt ledarskap som har sagts tidigare inom forskningen och menar också att de har andra ansvarsområden som tar mycket av arbetstiden som fysisk arbetsmiljö, administrativa uppgifter och socialt ledarskap. Lite tid blir kvar för pedagogiskt ledarskap, menar de.

Rektorer beskriver vikten av att se och uppmuntra varje lärare till lärande utifrån behovet av just deras kompetensutveckling. Vidare nämns om rektorns betydelse för skolutveckling, vikten av att utmana lärarna, behovet av att göra besök i klasserna och att hitta olika organisationsformer så att lärarna ges möjlighet att mötas. Ärlestig (2008) har nämnt att den pedagogiska kvaliteten förbättras när ledare för skolan arbetar nära lärarnas skolvardag och informanterna beskriver att de vill utveckla det pedagogiska ledarskapet genom att vara närvarande rektorer och skapa delaktighet samt utveckla rektorns handledning av lärarna i klassrummet. Utveckling av det pedagogiska ledarskapet kan ske genom att sätta fokus just på det, att t.ex. våga pröva nytt om det finns möjligheter.

Informanterna pratar om frirummet och vikten av pedagogiska konferenser för att skolutveckling ska ske. Berg (2011) har använt nyckelorden "frirummet och/eller frirumsstrategin" som begrepp i sin skolforskning. Rektorer verkar vara inspirerade att skapa frirum. De anger ett antal faktorer som är viktiga för sin egen roll som pedagogiska ledare, som att förhålla sig till styrdokument och dess tolkning samt att ibland vara gränsvakt i det s.k. frirummet: "Det finns ett stort frirum och i det har lärarna sina gränser och jag måste liksom vakta de här gränserna med alla styrdokument och allt det nu är...". Berg (2011) pratar om att det finns inre och yttre gränser för frirummet och de inre gränserna står för det faktiska vardagsarbetet. Skolutveckling är en process som går ut på att till elevens bästa upptäcka och erövra det outnyttjade frirummet. Undran blir i detta fall, om rektorn måste vakta och kontrollera det praktiska vardagsarbetet i stor omfattning, blir det tungt för henne i längden. Några rektorer skulle önska att arbetslagen var mer självstyrande och använde frirummet till skolutvecklingsarbete. De vill skapa ett lärande på olika nivåer, det nämns om lärande organisation och ett lärande som är nyckelord i informanternas ledningsfilosofi. Konferenserna är ett viktigt kollektivt instrument för kompetensutveckling där skolutvecklingsfrågor implementeras och kollektiv kompetens kan erhållas, menar rektorerna.

8.3 Skolutveckling utifrån olika förutsättningar

De viktigaste förutsättningarna för att utöva det pedagogiska ledarskapet och skolutveckling beskrivs främst som personalen och deras inställning till uppdraget samt förväntningar på rektor. I övrigt nämns nätverk med rektorer, personalstöd, stöd från förvaltning, möjlighet till förändrat ledarskap/rektorsuppdrag och största möjliga frihet under ansvar. Informanternas egna förväntningar utgår som oftast från vad de kan åstadkomma utifrån de resurser som tilldelats. Därför är det viktigt att rektorer får goda förutsättningar dvs. mandat och makt de förtjänar för att orka fortsätta sträva efter skolförbättring. Ärlestig & Johansson (2011) har också sett sambandet med personalens förväntningar och påverkan på rektors agerande i vardagen samt att lärarnas förväntningar påverkar rektorernas arbetsuppgifter starkare än de statliga och kommunala förväntningarna.

Informanterna anser dock att skolagen har tydliggjort rektorsrollen. Det är rektors ansvar att kvalitetssäkra utbildningen anser de i samklang med skollagens krav. I studien Dahlqvist & Levin (2008) var det utmärkande för rektorer att de lokalt kommunalt beslutade målen hade lägre genomslagskraft i de högre årskurserna. Vår tolkning är att det har blivit ännu mer fokusering mot statliga styrdokument och elevers resultat nu i de högre årskurserna. Informanterna pratar mer om rektors klassrumsbesök och pedagogiska samtal med lärare utifrån elevers måluppfyllelse nu. Skolverkets allmänna råd (2011) har nämnts av informanterna för planering och genomförande av undervisningen och råden handlar bl.a. om hur lärare bör planera och genomföra undervisningen samt hur rektorn bör ge förutsättningar för en strukturerad undervisning.

Ur utsagorna kan man vidare se att det är viktigt för rektorerna att förhålla sig väl till kontrollapparaten dvs. Skolinspektionens kvalitetsstyrning. Skolinspektionens rapporter verkar ha stor betydelse och påverkan för informanternas utvecklings- och vardagsarbete. Med andra ord har Skolinspektionen blivit en inflytelserik aktör som verkar styra uppifrån till skolutveckling. Med kontrollapparat menas den statliga kvalitetsuppföljningen som bl.a. Nytell (2006) har ifrågasatt. Från statens sida borde mer tid och pengar läggas för direkt lärarlett elevarbete istället för kontrollapparaten.

När det gäller delegering och att ge ansvar till lärare, har rektorerna olika uppfattningar om hur det ska gå till. Delegeringsprocessen har inte utvecklats enligt skollagens intentioner

ännu. Uppgifter som nämns för delegering är specialpedagogiska frågor, viss administration och ekonomi. Ingen har tydligt nämnt hur delegeringen ska gå till i praktiken. Ingen har heller pratat om empowerment som fokuserar på delegering och överföring av makt från högre organisatoriska nivåer till lägre enligt Carlson och King (i Backström m.fl., 2008). Forskarna menar att makt är grunden för empowerment och då måste medarbetarna få kunskap om att utöva makt. Detta skulle ge lärarna mer självständighet att fatta beslut. Några rektorer har svårigheter att delegera uppgifter i tron att eventuellt behöva göra uppgifterna själva ändå. Backström m.fl. refererar till Houghton & Yoho (2005) som menar att självstyre är en process då människor tränar sin egen förmåga att styra och motivera sig. De poängterar dock att självstyre är bara möjligt när människor har en hög kompetens och utveckling är viktig och det inte är kris och/eller bråttom. Tolkningen blir då att varken informanterna eller lärarkåren på vissa skolor kan ses ha den höga kompetensen eller tid som krävs för empowerment och självstyrning. Någon rektor har pekat på att om hon delegerar arbetsuppgifter till lärare måste hon ta bort något från deras arbetsschema. Det verkar vara en svårighet att organisera delegering. Rektorerne verkar inte ha förutsättningar för delegering varken ekonomiskt eller kompetensmässigt.

Vidare anses uppdraget vara komplext och den pedagogiska ledningen är bara en del av uppdraget som sagts tidigare. De administrativt-, ekonomiskt-, personal- och arbetsmiljörelaterade uppgifterna tar mycket av arbetstiden i olika tidsperioder och hindrar rektorer att fokusera på de pedagogiska frågorna. Rektorer försöker organisera och styra genom arbetsplatsträffar och schemaläggning så att tid ges till pedagogisk utveckling. Den snäva ekonomin är ett hinder för skolutveckling och särskilt för ITK-utveckling, anser flera rektorer. Ekonomin och makten att besluta själv på rektorsområdet sätter begränsningar för inköp av datorer, vilket kan försvåra för lärarna att förändra undervisningen. När det gäller Skolverkets undersökning i landets 50 mest segregerade kommuner där rektorerne svarar att de kan tillgodose elevers rätt att utvecklas och att de har befogenheter att anpassa undervisningen till elevers behov stämmer inte i den här studien. Den allmänna bilden visar tvärtom. Kravet till huvudmannen måste bli tydligare när det gäller pedagogiskt ledning och dess innebörd. Skolorna har olika behov för att kunna utvecklas.

Rektorerne har flera olika funktioner jämt mot sin kommunala huvudman och verkar bära dessa ansvarsfullt på sina axlar. I *Lärande ledare* (2001) menar expertgruppen att grundprincipen är att rektor och medarbetare ska agera utifrån sina egna bedömningar och ha frihet att själva välja det bästa i den aktuella situationen i relation till uppdraget. Det är uppenbart att ambitioner finns att utveckla och anskaffa adekvata verktyg i undervisningen men den snäva ekonomin sätter gränser för det pedagogiska lednings- och utvecklingsarbetet i många stycken.

I uppdraget anser informanterna att rektorer ska ha god kännedom om sin verksamhet. Det menar också expertgruppen i *Lärande ledare* (2001) att de som arbetar i en lärande organisation skall ha en djup förståelse av uppdraget samt en gemensam vision som grund för lärande och görande. Informanterna anser sig vara pålästa och kunniga när det gäller det verksamhetsnära skolarbetet. Skolinspektionen har dock i sina rapporter påpekat och kritiserat att klassrumsbesök inte skett i tillräcklig omfattning. Strävan finns bland rektorer att göra rätt saker i rätt tid och de förstår verksamhetens behov uppenbarligen, men finns det mandat från huvudmannen, är frågan. Ur någon utsaga framgår det att man inte får vara rädd som rektor om man får en knäpp på näsan och det blir fel i utvecklingsarbetet. Huvudmannen bör vara med på tåget i förändringsarbetet och ha bra kommunikation med skolområden.

Huvudmannen är arbetsgivare och förväntas vara intresserad av hur skolorna fungerar. Inspektionens rapporter bör inte komma som överraskningar för huvudmannen.

Lärare på någon skola har ifrågasatt om det är rektorns uppgift att blanda sig i lärarens undervisning men en av rektorerna hävdar att styrdokumentet tydliggjort detta. Forskningen har inte entydigt visat att klassrumsbesöken skulle göra skillnad och det finns olika meningar bland forskarna. Samtliga informanter anger att de på olika sätt har förmedlat sin avsikt med att göra klassrumsbesök. Tiden upplevs dock vara en bristvara och besöken uteblir när det är stressigt. En del av forskningen har dock visat att den pedagogiska kvaliteten förbättras när ledare arbetar målmedvetet nära lärarnas skolvardag. När rektor leder sin skola med en stark vision där alla är delaktiga, bidrar det till ett större holistiskt tänkande i hela organisationen (Ärlestig, H. 2008). Medvetenheten om den nära och goda pedagogiska ledningen finns hos rektorerna men tiden är knapp och måste ofta prioriteras för det mest akuta.

Det finns alltså olika tankar bland forskare om nödvändigheten till rektors klassrumsbesök för att kunna utveckla lärandet. Johansson (2013) säger så här:

Ja, det är nödvändigt att rektor skaffar sig förstahandsinformation om det som händer i klassrummet, annars går det inte att ta ett pedagogiskt ledarskap. Syftet med besöken är att följa det konkreta pedagogiska arbetet för att erhålla förståelse för hur elever och lärare kommunicerar och samspelar och hur eleven engageras och deltar i undervisningen... ([http://www.forskning.se/nyheterfakta/teman/rektor/...](http://www.forskning.se/nyheterfakta/teman/rektor/))

Scherp (2013), professor i pedagogik menar så här:

Nej, det inte alls nödvändigt att rektorn är med i klassrummet och oftast inte ens önskvärt, åtminstone inte om de ska ge individuell återkoppling på lärarens sätt att arbeta /.../ Rektorer är inte några allmänpedagogiska gurus som kan coacha lärarna /.../ Men även om rektorn är pedagog är det osannolikt att han eller hon ska kunna coacha lärare i hur de ska bedriva sin undervisning. Däremot behöver rektorer fördjupa förståelse av vardagspraktiken och dilemman som medarbetarna ställs inför. En annan lika viktig uppgift är att ta tillvara på elevernas upplevelser av undervisningen... ([http://www.forskning.se/nyheterfakta/teman/rektor/...](http://www.forskning.se/nyheterfakta/teman/rektor/))

Statens styrdokument och Skolinspektionens uppmaningar angående närvarande rektor, verkar ha influerats av forskningen om rektors besök i klassrummet och som beskrivs av Johansson, vilket syns ha fått betydande genomslagskraft hos informanterna. Några rektorer schemalägger klassrumsbesöken och andra har inte kommit igång ännu.

Den senaste styrningen från statens sida är inrättandet av karriärtjänster för lärare s.k. förstelärare och särskilt yrkesskicklig lärare med forskarutbildning enligt förordningen om statsbidrag (SFS 2013:70) som har till uppgift att utveckla just det pedagogiska arbetet. Denna åtgärd verkar ha influerats av forskningsriktning som Scherp pekar på och verkar mer rimlig att genomföra inom skolverksamheten då kommunen får statliga medel för genomförandet och åtgärden stimuleras med ökad lön för lärare.

Frågan är om staten skulle behöva styra och inspektera kvaliteten i den omfattningen om man i Sverige hade en välbetald, välutbildad och självständig lärarkår med ett riktat yrkesansvar samt kompetens att analysera och utveckla undervisningen själva. Via lärarlegitimationen blir detta möjligt. Lärare är också ledare och har ett stort ansvar för pedagogiskt ledarskap i klassrummet. Enligt vår mening är det den grundläggande lärar- och rektorskompetensen som är a och o för en bra måluppfyllelse i skolan.

8.4 Rektorsuppdraget verkar vara en mission

Rektorerna har en stark fokusering på elevens och lärarens utveckling för att förbättra måluppfyllelsen för eleven. Man får känslan av att de flesta informanterna vill så gärna lärarnas och elevernas bästa att de glömmer sig själva. De har missionsliknande ambitioner och tror på sin förmåga att utveckla verksamheten genom sitt pedagogiska ledarskap utifrån olika förutsättningar i de olika grundskolorna. Ärlestig (2008) har pratat om professionellt ledarskap, där rektorer och framgångsrika skolor kännetecknas av bra kommunikation och där skolledare verkar ha en ”mission” samt drivs av ett engagemang. Enligt informanterna nämns förändring av strukturer som skapar tid för lärande. Man får också känslan av att den statliga styrningen har påverkat riktningen på den pedagogiska ledarstilen. De flesta rektorer verkar också vara influerade av den statliga rektorsutbildningen.

Rektorerna vill alltså utveckla det pedagogiska ledarskapet bl.a. genom att vara en närvarande rektor i klassrummet. Det synsättet överensstämmer med Skolverkets och Olofssons tankar om skolutveckling som tidigare sagts. Det nämns också att utveckla förmågan att se processer i syfte att komma på mer utmanande lösningar och att ligga steget före i forskning om skolutveckling: *”Vi behöver titta lite mer här, tänker jag, på att fundera på hur vi undervisar. Senast vi har pratat om är att försöka få igång pedagogiska grupper om tre och tre. Alltså tittar på en lärare utifrån vissa frågor i undervisningen, jag tittar på dig och du tittar på mig, så samlas man och diskuterar vad man har sett... det handlar mer om fördjupa, att titta på, alltså man väljer ut områden att titta på... som är utvecklingsområden...vi får bättre diskussioner än vad vi har, pedagogiska diskussioner”.*

Rektorerna och skolans organisation syns alltså inte vara redo för att delegera ledningsuppgifter ännu som tidigare nämnts. Informanterna beskriver sin osäkerhet på vad det kan komma att innebära t.ex. hur det påverkar lärarnas arbetsituation, vilka konsekvenser det blir för rektorn och personalgruppen. Det verkar som om lärarna i dessa skolor måste bli mer självständiga, ta mer makt och få med sig ledarskapsteorier för att kunna fullgöra enskilda ledningsuppgifter. Eller är det rektors mission som hindrar delegeringen, att släppa makt till en annan. En informant menar att det är en viss typ av människor som väljer att bli rektor: *”Det kan vara mer eller mindre svårt att delegera, kan själv och kontrollbehov. Så det är ett jädra dilemma att våga släppa fullt ut. Många är duktiga på att låta andra jobba med det och det, men är och rör i det ändå. Att släppa saker helt det är svårt”.*

Flertalet av rektorerna verkar ha en bra kommunikation med lärarna. Faktorer som gott klimat, dialog, ödmjukhet inför uppdraget och samverkan med både elever, föräldrar och personal beskrivs. Däremot nämns tidsbristen, tuffa fackliga diskussioner om arbetstiden och lärare som inte jobbar heltid som hinder för kommunikation. Med kommunikation menar vi definitionen utifrån den goda ledaren i Sverige enl. Backström m.fl. (2008) som bl.a. menar att den goda ledaren arbetar mycket med kommunikation exempelvis att i samtal forma en vision med medarbetare och nå samförstånd kring den. Slutsatsen blir att rektorerna har en stark ambition att klara av rektorsuppdraget så väl som det pedagogiska ledarskapet, men har inte alltid förutsättningar. Det har nämnts brister gällande det administrativa stödet, den ekonomiska situationen och den egna arbetstiden. Detta bekräftas såväl bland informanterna, i Skolinspektionens rapporter som i den senaste forskningen på skolområdet. Pedagogisk ledning uppfattas av dem som det viktigaste i rektorernas arbete och tolkningen blir att hela rektorsuppdraget kan vara en mission. Hela uppdraget, skolledarskap och pedagogiskt ledarskap, verkar utföras utifrån de lokala förutsättningar som finns för varje skola. Vem som lyckas och inte lyckas kan vara lotteri beroende på var man finns i Sverige.

I en artikel skriver Svensén (2013) igen om Signhild Olsson som var rektor i Ockelbo. Rektorn menade att hon inte kunde göra ett bra pedagogiskt arbete. Hon försökte klara sitt uppdrag på 50 arbetstimmar i veckan. Till slut gick det inte längre och Signhild sa upp sig när hennes biträdande rektor fick sluta pga. knapp resursfördelning. Denna tjänst återbesattes dock kort efter på 50 % då man i kommunen ansåg att tjänsten behövdes för rektors pedagogiska ledarskap. ”De skulle ha lyssnat på oss rektorer och inte tagit för givet att vi överdrev, då kanske uppsägningarna av tre rektorer hade kunnat undvikas i kommunen”, ansåg Gunhild. Det verkar som huvudmannen och rektorer inte hade tillräcklig dialog om rektors ledarskap.

Det verkar som ambitionen och missionen inte kommer att räcka för pedagogiskt ledarskap, man måste ha tid för ett gemensamt arbete, skapa en gemensam vision att utgå ifrån och att det finns välutbildad personal. Rektorerna pratar om stöd i nätverk för pedagogisk ledning och det verkar mer värdefullt med kollektivt lärande i stället för s.k. enmansjobb. Det skulle vara mer effektivt med delegerat ansvar istället för allt för ofta förekommande rektorsangelägenhet (akutmottagning). Då sprids kunskapen om ledning till flera i organisationen eftersom rektorer också vill skapa en lärande organisation. Mer tid och pengar borde också läggas för direkt lärarlett elevarbete än för kontrollapparaten. En fundering är om det skulle hjälpa att införa arbetslagsledare i en ny form s.k. förste lärare i grundskolans högre årskurser som följer upp resultat, analyserar och skapar aktiviteter för lärande på klassnivå. Rektorerna verkar behöva mer stöd och därför borde de bättre synliggöra innebörden i pedagogiskt ledarskap för såväl politiker som organisation. Men de verkar inte sätta några större ultimatum till huvudmannen. Rektorerna tycks behöva mer tid för att skapa förutsättningar och system för skolförbättring med huvudmannens hjälp och vi avslutar med orden som sagts i tidigare forskning: ”Det rektorn ska göra är att organisera detta systematiska lärande, att fånga upp sådant som behöver utvecklas, se mönster i lärarnas svårigheter och leda ett systematiskt lärande ur detta som relateras till en pedagogisk helhetside som man arbetar fram på skolan. Det är rektorns pedagogiska ledarskap” (Scherp, 2013).

Förslag till fortsatt forskning

Det skulle vara intressant att studera de strategier som rektorer framöver kommer att välja utifrån skollagens möjlighet att klara sitt pedagogiska ledarskap. Det verkar som om ytterligare ekonomiska medel måste till för att skollagen ska kunna följas. Regeringen har också uppmärksammat rektorers situation och vill förlänga Rektorslyftet. Det är glädjande att man ser allvarligt på rektorers komplexa arbetssituation och föreslår 20 miljoner för Rektorslyftets fortsättning år 2014. Man menar att ett väl fungerande ledarskap i skolan är centralt för att åstadkomma ökad måluppfyllelse. Regeringens förslag är också att tillsätta 2 miljoner för att kunna få fördjupad kunskap om rektorers arbete i praktiken för att rätt stöd kan sättas in. (Budgetpropositionen för 2014. Prop. 2013/14:1. Hämtad 2013-12-04 från www.regeringen.se/sb/d/16886/a/223709)

Vidare vore det intressant att se om rektorer kommer att delegera vissa arbetsuppgifter. Vad kommer det i så fall att innebära; underlättar det för rektorns pedagogiska ledarskap, uppstår det mer delaktighet och ett bredare ledarskap i skolan, blir det komplikationer för lärares arbetstid och elevers undervisningstid och kommer skolans tilldelade ekonomi att möjliggöra detta. Intressant är också att studera vad lärarlegitimationen i förlängningen innebär för rektorns arbetsbörda med tanke på att rektorn är ytterst ansvarig för lärares introduktion och bedömning av lärares lämplighet att bedriva undervisning. På ett antal skolor är det en generationsväxling framöver som kan innebära en extra arbetsbelastning för vissa rektorer. I

förlängningen kan man också reflektera över vad inrättande av karriärsteg för lärare såsom, förstelärare och särskilt yrkesskicklig lärare med forskarutbildning, kan innebära för stöd till rektorerna och deras pedagogiska ledarskap.

9. Referenser

- Alexandersson, Mickael (1994), Om framtidsdiskussionen, I: Madsén, T (1994). *Lärares lärande*. Lund: Studentlitteratur.
- Allwood, C. M. & Ericsson, M. G. (1999). *Vetenskapsteori för psykologi och andra samhällsvetenskaper*. Lund: Studentlitteratur.
- Andersson, B-E. (1994). *Som man frågar får man svar. En introduktion i intervju- och enkätteknik*. (Tema nova). (2:a uppl.). Göteborg: Elanders Digitaltryck.
- Backström, Tomas, Granberg, Otto och Wilhelmson, Lena. (2008). Om den goda ledaren i alternativa former av ledarskap, I: Döös, M. & Waldenström, K. - VINNOVA (red). (2008). *Chefskapets former och resultat . Två kunskapsöversikter om arbetsplatsens ledarskap*. VINNOVA Rapport VR 2008:15. Stockholm: Fritzes, s. 21-112.
- Berg, G. (2000). *Skolkultur – nyckeln till skolans utveckling*. Författaren och Förlaget Gothia AB. (Gunnar Berg och Förlagshuset Gothia.)
- Berg, G. (2011). *Skolledarskap och skolans frirum*. Lund: Studentlitteratur AB.
- Budgetpropositionen för 2014. Prop. 2013/14:1. Hämtad 2013-12-04 från www.regeringen.se/sb/d/16886/a/223709.
- Dahlqvist, T. & Levin, M. (2008). *Upplevs de kommunala målen och arbetet med kvalitetsredovisningen som en utmaning för skolutveckling? Lärares och rektorers syn på saken*. (Pedagogiskt examensarbete, 15 hp) Göteborg: Göteborgs Universitet, Institutionen för pedagogik och didaktik.
- Ekhholm, Mats m.fl. (2000). *Forskning om rektor - en forskningsöversikt*. Stockholm: Liber.
- Franzén, K. (1999). *Manligt och kvinnligt skoledarskap. Finns det skillnader som kan kopplas till könstillhörighet*. Stencil Utbildningsvetenskapliga institutionen. Karlstad: Karlstads Universitet.
- Johansson, O. (2013). *Är forskarna överens?* Hämtad 2013-05-30 från <http://www.forskning.se/nyheterfakta/teman/rektor/>.
- Kvale, S. (1997). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Lund: Studentlitteratur.
- Merriam, S. B. (1994). *Fallstudien som forskningsmetod*. Lund: Studentlitteratur.
- Møller, J. (1996). *Lära och leda i skolan*. Göteborg: Gothia

- Mål- och budgetplan. (2011). Kommunen, Kommunfullmäktige.
- Nyberg, Anna. (2007). *Om det goda chefskapet. Organisatorisk effektivitet och anställdas hälsa. En kunskapsöversikt I*: Döös, M. & Waldenström, K. - VINNOVA (red). (2007). *Chefskapets former och resultat. Två kunskapsöversikter om arbetsplatsens ledarskap*. VINNOVA Rapport VR 2008:15. Stockholm: Fritzes, s. 113-209.
- Nytell, H. (2006). *Från kvalitetsidé till kvalitetsregim: Om statlig styrning av skolan*. UU – Uppsala Universitet.
- Patel, R. & Tebelius, U. (1987). *Grundbok i forskningsmetodik*. Lund: Studentlitteratur.
- Sandberg, J. & Targama, A. (1998). *Ledning och förståelse, Ett kompetensperspektiv på organisationer*. Lund: Studentlitteratur.
- Scherp, H-Å. (2002). *Förståelseinriktad ledarskap och lärande*. Forskningsprojekt (FILL-projektet) Karlstad: Karlstads universitet.
- Scherp, H-Å. (2013). *Är forskarna överens?* Hämtad 2013-05-30 från <http://www.forskning.se/nyheterfakta/teman/rektor/>.
- Sjöstrand-Lorenzatti, S. (2008). *Vad är pedagogiskt ledarskap? Rektorer i grundskola, med bakgrund som förskollärare eller fritidspedagog, ger innebörd och mening åt begreppet pedagogiskt ledarskap*. (Pedagogiskt examensarbete, D-uppsats 10 p) Göteborg: Göteborgs universitet, Institutionen för pedagogik och didaktik.
- Segolsson, M. (2011). *Lärandets hermeneutik - Tolkningens och dialogens betydelse för lärandet med bildningstanken som utgångspunkt*. (Avhandling nr 10). Högskolan för lärande och kommunikation i Jönköping. Hämtad 2012-05-02 från www.hlk.hj.se. Tryck: Books on Demand, Visby.
- SFS nr: 2013:70. *Förordning om statsbidrag till skolhuvudmän som inrättar karriärsteg för lärare*. Stockholm: Utbildningsdepartementet.
- Skolinspektionen. (2010). *Rektors ledarskap – En granskning av hur rektor leder skolans arbete mot ökad måluppfyllelse*. Kvalitetsgranskning. Rapport 2010:15. Stockholm: Skolinspektionen.
- Skolinspektionen. (2011). *Kvalitetsgranskningsprojektet Rektors ledarskap 2*. Direktiv 2011-01-11. Stockholm: Skolinspektionen.
- Skolinspektionen. (2012). *Rektors ledarskap – med ansvar för den pedagogiska verksamheten*. Kvalitetsgranskning. Rapport 2012:1. Stockholm: Skolinspektionen.
- Skolinspektionen. (2012). Hämtad 2012-11-22 från www.skolinspektionen.se/sv/Om-oss/Var-verksamhet/Vart-uppdrag.
- Skolverkets allmänna råd.(2011). *Planering och genomförande av undervisning – för grundskolan, grundsärskolan, specialskolan och sameskolan*. Stockholm: Fritzes.

- Skolverket. (2005). *Utbildningsinspektionen 2004, Sammanställningar och analyser av inspektionsresultaten*. Skolverkets rapport 266/2005. Stockholm: Fritzes.
- Skolverket. (2011). *Resursfördelning till grundskolan – rektorers perspektiv*. Rapport 365. Stockholm: Fritzes.
- Skolverket. (2011). Kommentarer till föreskrifter. *Legitimation för lärare, förskollärare och lektorer*. Stockholm: Fritzes.
- Skolverket. (2011). *Läroplan för grundskolan, förskoleklassen och fritidshemmet 2011*. Stockholm: Fritzes.
- Stukát, S. (2005). *Att skriva examensarbete inom utbildningsvetenskap*. Lund: Studentlitteratur.
- Svensk Facklitteratur. (2010). *Ny skollag-Förslag-Motiv-Beslut*. Stockholm: Svensk Facklitteratur AB.
- Svensk Facklitteratur. (2010). *Ny skollag i praktiken - Lagen med kommentarer*. Stockholm: Svensk Facklitteratur AB.
- Svensén, Gertrud. (2011). *Vem tar ansvar för rektor?* Lärarnas nyheter. Hämtad 2011-11-24 från <http://www.lararnasnyheter.se>.
- Svensén, Gertrud. (2013). "De skulle ha lyssnat på oss rektorer". *Chef & Ledarskap*. Lärarförbundets tidning för skolledare nr. 4, 2013.
- Trost, J. (2001). *Enkätboken*. (2:a uppl.). Lund: Studentlitteratur.
- Utbildningsdepartementet. (2001). *Lärande ledare – ledarskap för dagens och framtidens skola*. Utbildningsdepartementets skriftserie rapport 4.
- Vetenskapsrådet. (1999). *Forskningsetiska principer för humanistisk-samhällsvetenskaplig forskning*. Stockholm: Elanders Gotab.
- Vetenskapsrådet. (2011). *Rektor - En forskningsöversikt 2000-2010*. Vetenskapsrådets rapportserie 4:2011. Bromma: CM-Gruppen AB.
- Ärlestig, H. (2008) *Communication between principals and teachers in successful schools*. Umeå: Umeå universitet, pedagogiska institutionen.
- Ödman, P-J. (2007). *Tolkning, förståelse, vetande - Hermeneutik i teori och praktik*. Stockholm: Norstedts Akademiska Förlag.

Göteborgs Universitet

Institutionen för pedagogik och specialpedagogik
Handledare: Eva Gannerud

Till berörda rektorer!

Hej!

Vi är två studerande, Marie Levin och Tytti Dahlqvist som läser pedagogik med inriktning mot utbildningsledarskap vid Göteborgs Universitet (60 poängs nivå). I kursen ingår att skriva en D – uppsats. Vi har valt att göra en undersökning i grundskolan. Vårt syfte med studien är att belysa rektorernas syn på pedagogiskt ledarskap.

Vi behöver er kunskap och erfarenhet om pedagogiskt ledarskap för att kunna genomföra studien. För att kunna skapa en bild av era individuella uppfattningar och få så heltäckande kunskap som möjligt, har vi valt att intervjua rektorer i högre årskurser.

Som vi tidigare informerat om, vid vårt telefonsamtal, när vi bokade tid för intervjun, är deltagandet helt frivilligt och du kan avbryta din medverkan när som helst.

Det första steget i vår undersökning är att göra en pilotstudie med två rektorer. Varje intervju kommer att ta ca 1 timme.

Vi kommer att handskas med materialet på ett konfidentiellt sätt och kommer att återge resultatet till er. I vår uppsats kommer er identitet inte att synas. Det går heller inte att utläsa vilka personer som deltagit eller från vilka skolor uppgifterna kommer ifrån. Materialet kommer enbart att användas för uppsatsarbetet. Den färdiga studien kommer givetvis att vara tillgängligt för vidare lärande.

Med vänlig hälsning

Namn:
Adress:
Tel:
E-post:

Namn:
Adress:
Tel:
E-post:

Ring eller maila oss gärna om ni undrar över något!

Intervjuguide – Rektorer

Inledning

Årskurser inom rektorns enhet:

Antal elever:

Antal pedagoger:

Antal övrig personal:

År som rektor:

Rektorsutbildning år:

Utbildningsbakgrund:

Pedagogiskt ledarskap

1. Vad innebär pedagogiskt ledarskap för dig?
2. Hur ser du på din roll som pedagogisk ledare?
3. På vilka sätt utövar du ditt pedagogiska ledarskap?
4. På vilka sätt skulle du vilja utveckla ditt pedagogiska ledarskap?
5. Vilka möjligheter/visioner ser du?
6. Vilka hinder ser du?

Förutsättningar

7. Kan du beskriva vilka förutsättningar som har betydelse för ditt pedagogiska ledarskap.
8. Vilka av dessa är de mest optimala för ditt pedagogiska ledarskap
9. Vilket stöd får du för att utöva det pedagogiska ledarskapet och av vem?
10. På vilket sätt har du nyttjat möjligheten att delegera vissa ledningsuppgifter till andra?
11. Hur tror du att detta kan påverka ditt sätt att utöva det pedagogiska ledarskapet?
12. Vilka möjligheter/visioner ser du?
13. Vilka hinder ser du?

Strukturer/samordning av den pedagogiska verksamheten

14. Kan du beskriva vilka arenor skolan har för pedagogiska frågor och skolutveckling?
15. Vilka deltar och vilka leder ovanstående aktiviteter?
16. Hur organiserar du för att leda skolans arbete mot ökad måluppfyllelse?
17. Hur säkerställer du att tänkta processer sker för kärnprocessernas och skolans utveckling?
18. Vilka möjligheter/visioner ser du?
19. Vilka hinder ser du?

Kommunikation

20. På vilket sätt skaffar du dig kunskap om undervisningen som bedrivs i din skola?
21. Är detta sätt tydligt kommunicerat med lärarna?
22. Hur och när ger du återkoppling till lärarna?
23. Vilka rutiner har skolan för introduktion av nya lärare?
24. Vilka ”områden” tar du som rektor upp med den nyanställda?
25. Vilka möjligheter/visioner ser du?
26. Vilka hinder ser du?