



**LUNDS**  
UNIVERSITET

Sociologiska institutionen  
Avdelningen för pedagogik  
Box 114, 221 00 Lund

PEDK11: Kandidatuppsats, 15 hp  
Seminariedatum: 2015-03-30

# Skolledares uppfattning om ledaruppdrag och ledarskap

Shaz Sköld

Handledare: Tina Kindeberg

## ABSTRACT

Arbetets art: Beteendevetenskap

Sidantal: 52

Titel: Skolledares uppfattning om ledaruppdrag och ledarskap

Författare: Shaz Sköld

Handledare Tina Kindeberg

Datum: 2015-03-14

**Sammanfattning:** I dagens samhälle är intresset för rektorns ledaruppdrag och ledarskap stort i och med den kritik som under de senaste åren har riktats mot den svenska skolan. Då granskningar, gjorda av bland annat Skolinspektionen, visar att rektorns yrkesroll har en stor betydelse för skolans framgång blir det ännu viktigare att undersöka vare sig rektorns uppdrag är möjligt eller inte.

Forskning visar att det finns en mängd faktorer som påverkar rektorers ledaruppdrag. Komplexitet i uppdraget, att tiden inte räcker till, dubbelstyrningen av den svenska skolan och ett stort behov av stöd är faktorer som begränsar rektorer i deras yrkesroll och bidrar till känslan att uppdraget är omöjligt.

Samtidigt visar forskningen på att ett lyckat ledarskap motverkar ledaruppdragets negativa sidor och bidrar till en positiv känsla kring uppdraget. Kvaliteter som då leder till ett lyckat ledarskap i skolan är att som rektor kunna vara en visionär, kunnig, kommunikativ och modig.

På så vis har syftet med mitt arbete lett mig till att titta närmare på vilka uppfattningar som är kopplade till rektorns ledaruppdrag och ledarskap. Detta har jag gjort genom att intervjua fem rektorer och en huvudman inom en och samma kommun.

Arbetet visar på att det finns en enighet bland deltagarna i studien kring vikten av ett välfungerande pedagogiskt ledarskap. Däremot anses det att ledaruppdraget i vissa fall kan begränsa det pedagogiska ledarskapet vilket gör att uppdraget blir mer komplext, dock inte omöjligt. Vidare visade resultaten, i samsyn med tidigare forskning, att vissa kvaliteter är viktiga för att bedriva ett lyckat ledarskap i skolan.

Förhoppningsvis kan detta arbete leda till en förändring av rektorers yrkesroll genom att rektorns ledaruppdrag blir tydligare, att fokus hamnar på rätt saker inom rektorsutbildningen.

Nyckelord: rektor, skolledare, huvudman, yrkesroll, ledaruppdrag, ledarskap

# Innehåll

Förord .....	1
Introduktion .....	2
<i>Inledning</i> .....	2
<i>Definitioner och begrepp</i> .....	3
Rektorns ledaruppdrag .....	3
Rektorns ledarskap .....	3
Pedagogiska ledarskapet .....	3
<i>Rektorns Ledaruppdrag</i> .....	4
Styrvivåer .....	4
Huvudmannen .....	4
Rektorns ansvarsområden .....	6
Krav och förväntningar på rektorn .....	7
Ledaruppdragets andra utmaningar .....	8
Åtgärder för att förenkla ledaruppdraget.....	9
Sammanfattning.....	10
<i>Rektorns Ledarskap</i> .....	10
Ledarskapet .....	10
Det pedagogiska ledarskapet.....	11
Utmaningar i det pedagogiska ledarskapet .....	12
Andra utmaningar i ledarskapet .....	13
Åtgärder för att förbättra ledarskapet.....	14
Det goda ledarskapet .....	15
Sammanfattning.....	16
<i>Syfte</i> .....	17
Metod.....	18
<i>Metoden</i> .....	18
<i>Metodologi</i> .....	18
<i>Metodval</i> .....	19
<i>Urval</i> .....	19
Presentation av kommun X .....	20
Presentation av intervjuade personer .....	20

<i>Procedur</i> .....	21
<i>Databehandling</i> .....	22
<i>Etiska frågor</i> .....	22
<i>Tillförlitlighet</i> .....	23
<b>Resultat</b> .....	<b>24</b>
<i>Ledaruppdraget</i> .....	24
Tydlighet .....	24
Komplexitet .....	25
Ansvarsområde .....	25
Utmaningar .....	26
Behov .....	29
Sammanfattning.....	30
<i>Ledarskapet</i> .....	31
Pedagogiska ledarskapet .....	31
Utmaningar .....	33
Det goda ledarskapet .....	34
Sammanfattning.....	37
<b>Diskussion</b> .....	<b>38</b>
<i>Ledaruppdraget</i> .....	38
<i>Ledarskapet</i> .....	39
<i>Vidare forskning</i> .....	40
<b>Referenser</b> .....	<b>42</b>
<b>Bilagor</b> .....	<b>a</b>
<i>Bilaga 1 - Intervjuguide rektorer</i> .....	<i>a</i>
<i>Bilaga 2 – Intervjuguide huvudman</i> .....	<i>b</i>

# Förord

Under resans gång har jag fått möjligheten att träffa ett flertal hjälpsamma och intressanta människor. Ni har inspirerat mig till att vilja bli bättre och försöka nå en nivå där jag en dag får möjlighet att samarbeta med er.

Först och främst vill jag tacka chefen för humanistisk service på kommun X. Tack för att du tog emot mig och mina idéer och förde samman mig med skolchefen på kommunen.

Jag vill även tacka skolchefen för det givande samtal som vi hade kring skolledarskap och framtidsutsikter. Förutom inspirationen som det gav mig fick jag även genom dig träffa fem rektorer som ställde upp på att delta i arbetet.

Tack till er fem som var villiga att ta tid från ert schema för att låta mig intervjua er. Ni har alla varit väldigt trevliga att ha att göra med och jag ser fram emot att en dag få träffa er i ett annat sammanhang.

Slutligen vill jag tacka min handledare Tina Kindeberg som väglett mig under arbetets gång och gett mig den feedback som jag behövt för att fullfölja arbetet.

# Introduktion

## *Inledning*

Rektorsrollen och ledarskapet i skolan är ett intressant ämne som på senare tid har blivit mer och mer uppmärksammat. Ett tecken på detta är att rektorn idag nämns i fler paragrafer i den nya skollagen än den gjorde för några år sedan. Det visar att rektorsyrket anses vara viktig för skolans utveckling (Johansson & Nihlfors, 2013). Nilsson (2014) stärker detta påstående då han i sin artikel skriver att det är viktigt att fokusera på rektorns ledarskap eftersom ett gott ledarskap är framgångsfaktorn för en skola.

Samtidigt som rektorns betydelse för skolans framgång belyses så tillkommer även fler förväntningar på vad en rektor bör göra och vad yrkesrollen egentligen innebär. Rektorn uppmanas bland annat att ta ett större pedagogiskt ansvar för verksamheten och ha ett ledarskap som motiverar och utvecklar personalen. Utöver detta ska rektorn ha hand om ekonomiska frågor, bemanningsfrågor och se till att upprätthålla ett professionellt team (Garza et al., 2012).

På senare tid har både forskningsrapporter och artiklar pekat på att rektorsrollen är för krävande och att det leder till att rektorer mår dåligt. André (2012) hänvisar i sin artikel till arbetsmiljöverkets undersökningar och hävdar att rektorsyrket i jämförelse med andra chefspositioner har de sämsta arbetsvillkoren. Hon menar att det riskfulla arbetet som rektorer har i slutändan kommer leda till en brist på ledare inom ett viktigt yrke.

Eftersom jag i framtiden ser mig själv som rektor på en skola tycker jag att ämnet är viktigt att undersöka och försöka förstå. Jag anser att rektorsyrket är ett komplext yrke. Det gör det intressant att ta sig in på djupet av yrkesrollen för att förstå komplexiteten i både rektorns ledaruppdrag och ledarskap, och se hur dessa påverkar skolan i stort.

Jag har valt att genomföra min undersökning inom en mindre kommun för att förhoppningsvis kunna bidra till en växande diskussion kring rektorns ledaruppdrag och ledarskap, samt hur rektorsrollen kan förbättras inom kommunen. Om arbetet kan hjälpa huvudmannen i sitt uppdrag kommer detta gynna både rektorerna i kommunen men även huvudmän i andra kommuner som då kan få inspiration av det arbete som gjorts inom den undersökta kommunen.

Jag anser även att det arbetet som jag gör är ett litet steg i den riktning som vi bör ta när det kommer till skolfrågor och skolutveckling. Lindberg (2013) har skrivit en forskningsartikel där han trycker på den stora betydelsen av ett bra ledarskap i skolan och att det bör vara ett självklart fokus i skolfrågor. Han menar att den självklarheten ligger i att skolan utbildar framtidens generation och ser till att de har de kunskaper som de behöver för framtiden. Detta dels för att klara av den konkurrenskraftiga globala marknaden men också för att se till att vårt land utvecklas framåt. Det innebär att det i slutändan är många parter som drar fördelar av ett bra ledarskap i skolan (André, 2012).

## ***Definitioner och begrepp***

För att förtydliga och underlätta för läsaren att följa med i arbetets olika delar har jag valt att definiera tre olika begrepp.

### **Rektorns ledaruppdrag**

Med rektorns ledaruppdrag menar jag den yrkesroll som rektorn har och allt som ingår i denna yrkesroll. Det handlar om regler och ramar som definierar rektorns ansvar samt förväntningar och krav som är kopplade till uppdraget. Ledarskapet är den största biten i rektorns yrkesroll vilket gör det naturligt att använda begreppet ledaruppdrag.

### **Rektorns ledarskap**

Ledarskapsbiten handlar om ledarens relationer till sina medarbetare och hur den leder dem i verksamheten. Jag har valt att använda mig av ett citat, i Gary Yukls bok kring ledarskap, för att stärka definitionen av begreppet rektorns ledarskap.

”Most definitions of leadership reflect the assumption that it involves a process whereby intentional influences is exerted over other people to guide, structure and facilitate activities and relationships in a group or organization.” (Leadership in organizations, s.18)

### **Pedagogiska ledarskapet**

Jag har valt att använda mig av Sveriges skolledarförbunds definition av begreppet pedagogiskt ledarskap.

”Rektorns ansvar som ledare för det pedagogiska arbetet vid en skolenhet innebär enligt vår uppfattning följande:

Att rektor styr de tillgängliga resurserna så att de används så strategiskt som möjligt i syfte att skapa bästa möjliga förutsättningar för lärande och undervisning. (Här innefattas ansvar för rekrytering och utveckling av personal, lokalplanering, organisering och tjänstefördelning, m.m)

Att rektor leder lärandet han/hon känner ansvar för och påverkar skolans interna processer med syfte att nå en ökad måluppfyllelse. (Här innefattas ansvar för systematisk uppföljning och utvärdering av resultat samt kontinuerligt metod- och processutvecklingsarbete, t.ex. coaching och handledning av lärare som professionsutövare)

Att rektorn leder organisationen (dvs. människorna som utgör den) genom att tydliggöra sambandet mellan de dagliga aktiviteterna i skolan, elevernas resultat och de långsiktiga målen i läroplan och kursplaner. (Här innefattas arbetet med att forma en skolas kultur, fördela ansvar, skapa motivationsuppföljande strukturer och känsla av sammanhang hos personalen)” (Sveriges Skolledarförbund, 2013).

## ***Rektorns Ledaruppdrag***

Under denna rubrik försöker jag ge en bild av rektorns ledaruppdrag och den komplexiteten som finns i uppdraget. Jag kommer också ta upp och problematisera olika delar av rektorns uppdrag som påvisar en utmaning för ledaruppdraget. Avslutningsvis tar jag upp olika förslag om hur man skulle kunna förbättra rektorns ledaruppdrag och en kort sammanfattning av området.

### **Styrnivåer**

Skolan har sedan 1950-talet gått från en likformig regelstyrd skola till att idag ha en resultatstyrd skola där skolorna sätter egna mål. Staten som tidigare var huvudman har nu gett ansvaret vidare till kommunen där skolchefen blir den nya huvudmannen och rektorn blir den kommunala tjänstemannen. Även rektorns uppgifter har utvecklats vilket innebär att rektorn förutom det administrativa ledarskapet också ansvarar över det sociala- och det pedagogiska ledarskapet (Skolverket, 2011).

Utvecklingen har resulterat i att rektorer har både ett statligt uppdrag bestående av författningar och styrdokument, och ett kommunalt uppdrag som går ut på att uppfylla de statliga målen utifrån givna ramar och förutsättningar, så som verksamhetens budget. Leo (2010) menar att detta är ett hinder som försvårar rektorns uppdrag och pekar på att rektorer känner sig klämda mellan det kommunala- och det statliga uppdraget. Han hävdar att det ibland sker snabba kommunala beslut som inte ligger i linje med skolans utvecklingsområde. Då krockar den begränsade tid som rektorn har till sitt förfogande med de krav som finns på förankring inom verksamheten.

Utbildningsdepartementet (2014) stödjer Leos tankegångar och skriver i sina kommittédirektiv att rektorer idag upplever att de dras mellan det statliga och det kommunala uppdraget. De anser även att detta förstärker känslan av att tiden inte räcker till för att fullfölja ledaruppdraget och de ansvarsområden som det innefattar. (Kommittédirektiven).

Leo pekar ytterligare på ett hinder och menar att rektorns splittrade arbetsuppgifter och stora ansvarsområden försvårar ledaruppdrag. Här ligger lösningen i att tydliggöra ansvaret mellan både rektorer och lärare, rektorer och huvudman samt huvudman och staten. Detta leder i sin tur till att det går att skapa och bygga ett förtroende mellan de olika styrnivåerna vilket underlättar ledaruppdraget (Johansson & Nihlfors, 2013).

### **Huvudmannen**

”Det är huvudmannen för skolan, det vill säga kommunen eller den som driver en fristående skola, som har ansvar för skolans resultat och kvalitet.” (Skolinspektionen, 2014b).

#### ***Huvudmannens uppdrag***

Huvudmannen ska främst ge rektorn förutsättningar för att kunna utföra sitt ledaruppdrag. Hen ska se till att det utförs uppföljningar i skolan för att veta vilka resurser rektorn har behov av (Utbildningsdepartementet, 2014). Samtidigt har huvudmannen också det yttersta ansvaret för att varje elev har förutsättningar för att nå de nationella målen.



Det bästa sättet att uppnå detta är att se till att elever har samma förutsättningar oavsett vilken skola de går på. Det innebär att huvudmannen måste ha detta i åtanke både när verksamheten planeras och följs upp samt när resurserna tillförs. Det är detta som ger rektorer en bra utgångspunkt till att kunna utföra sitt ledaruppdrag (Skolinspektionen, 2014a).

### ***Huvudmannen vill***

Dokument visar att huvudmannen huvudsakligen vill att rektorer är goda pedagogiska ledare på skolan. Skolinspektionen (2012) skriver att huvudmännen även vill att rektorer ska våga ta det pedagogiska ansvaret. Utbildningsdepartementet (2014) menar att huvudmännen även ser att rektorer, förutom det pedagogiska ansvaret, även håller budgeten som kommunen har satt för verksamheten.

Huvudmännen vill även att rektorer ska analysera och förtydliga hinder som finns i skolans kultur och struktur. Även hinder för rektorns ledarskap ska analyseras och förtydligas för att huvudmannen ska kunna ge det stöd rektorerna är i behov av. På så vis kan resurser prioriteras till den verksamhet i kommunen där behovet är som störst (Skolinspektionen, 2012).

### ***Rektorn vill***

En undersökning tar upp tre punkter som rektorer behöver av sin huvudman. Dels finns det ett behov av någon sorts bollplank där rektorerna kan få stöd och feedback i sitt ledaruppdrag. Ett annat behov är att huvudmannen har tillit och förtroende för rektorn. Rektorer vill också att huvudmannen har tydliga mål och visioner för verksamheten (Johansson & Nihlfors, 2013).

### ***Kritik mot huvudmannen***

Skolinspektionen (2014a) pekar på siffror som är oroväckande när det kommer till hur huvudmännens uppdrag sköts. De menar att nio av tio huvudmän brister i arbetet med att följa upp, planer och utveckla sina verksamheter systematiskt och kontinuerligt. Den främsta bristen är analysen av de insamlade data som samlas från verksamheterna. Brisande analys i detta område leder till att det blir svårt att ta reda på var det behövs förbättringsåtgärder. Det i sin tur leder till att huvudmännen får svårt att ta till de rätta åtgärderna för att höja skolresultaten.

Av 871 enskilda huvudmän som har granskats så visar Skolinspektionen (2014a) att hälften av de kommunala huvudmännen fått kritik för att skolorna i deras kommuner inte är likvärdiga. Detta sägs bero på att det inte finns något strategiskt arbete för att uppväga elevers skilda förutsättningar att ta till sig utbildningen.

Även arbetsmiljöverket (2011) har uppmärksammat brister i huvudmannens ledarskap och menar att rektorns arbetsmiljö måste ses över. För att kunna avlasta rektorerna bör huvudmannen se till att rektorer får administrativt-, juridiskt- och tekniskt stöd. Rektorer ska även erbjudas handledning. Till stöd för arbetsmiljöverkets uttalande finns det siffror som visar att 60 procent av rektorerna skulle vilja ha mer stöd av huvudmannen. Det stöder handlar om mer än bara administrativt stöd (Skolinspektionen, 2014a).

Det bristfälliga ledarskapet hos huvudmännen leder i slutänden till att rektorn lutar sig mer åt lagar och förordningar samt Skolinspektionens direktiv. Det innebär att den bryr sig mindre om det kommunala uppdraget och klyftan mellan det statliga- och kommunala uppdraget växer (Johansson & Nihlfors, 2013).

### ***Åtgärder för ett förbättrat huvudmannaskap***

En åtgärd för att förbättra huvudmannens uppdrag är att stärka kommunikationen och samarbetet mellan rektor och huvudman. Samtalet mellan dessa får inte endast vara av den informativa sorten utan huvudmannen måste se till att samtalet med rektorn är av den kommunikativa sorten. Även samarbetet måste fungera för att rektorn ska få det stöd som behövs för att kunna verka som en god pedagogisk ledare. Huvudmannen bör även ha ett system som gör det möjligt att säkerställa att rektorer verkligen tar sig an det pedagogiska uppdraget och att det stöd de får leder till just detta (Skolinspektionen, 2012, 2014a).

Huvudmannen måste även förtydliga och avgränsa rektorns uppdrag. Detta kan göras genom olika stödfunktioner som tidigare i arbetet togs upp i kritiken mot huvudmannen. Stödfunktionerna kan se olika ut men resultatet skulle leda till att rektorn får mer tid i verksamheten för att till exempel förbättra samspelet med föräldrar eller bara helt enkelt mer tid till att tänka och planera (Törnsén, 2009). Även förtydligandet av rektorns ledaruppdrag skulle kunna vara ett sätt att ge rektorer mer tid till verksamheten. Huvudmannen kan göra detta genom att dels ha tydliga förväntningar på rektorns ledarskap, ha stödfunktioner för rektorns pedagogiska ledarskap samt ha resurser utifrån analyser av skolans resultat. (Skolinspektionen, 2012)

Skolinspektionen (2014) visar att huvudmännen som lyckas bra i sitt uppdrag har en god kommunikation med sina rektorer om måluppfyllelse och behov av förbättringar. De har även fokus på de nationella målen och ser till att analysera kunskap- och värdegrundsresultaten i skolorna. De har även en tydlig struktur på sitt utvecklingsarbete och förankrar sitt arbete på alla nivåer.

### **Rektorns ansvarsområden**

Alla skolor ska ha en rektor som är ytterst ansvarig för verksamheten. Rektor är ansvarig över det pedagogiska arbetet som genomförs på skolan. Det ansvaret går delvis ut på att leda och samordna det pedagogiska arbetet på skolan och att se till att arbetet utvecklas (Skolinspektionen, 2012). Förutom det pedagogiska ansvaret så är rektor även ansvarig för elevernas trygghet, studiero och resultat. Sedan tillkommer även ansvarsområden som arbetsmiljöfrågor, personalfrågor och frågor kring verksamhetens utrymmen (Utbildningsdepartementet, 2014). Rektor ansvarar också för integreringen av alla elever oavsett vilken skolform de går under. Det innebär både nyanlända elever som behöver språkligt stöd och elever med funktionshinder som behöver särskilt stöd. Förutom detta har rektor även ett ansvar att vara tillgänglig för lärare, elever och anställda (Arbetsmiljöverket, 2011).

Att rektor är ytterst ansvarig för verksamheten innebär inte att den måste göra allting själv. Rektor har möjligheten att delegera ut ansvaret till anställda eller uppdragsgivare. Däremot får rektor inte delegera ut det pedagogiska ansvaret till någon annan och inte heller delegera ut beslut som enligt skolförfattningen ska tas av rektor (Skolin-

spektionen, 2012). Detta avlastar rektorns arbetsbörda men i vissa fall kan det även försvåra rektorns arbetsbörda då ytterligare ett ansvarsområde blir aktuellt. Rektorn måste se till att de som blir delegerad ansvar har tillräckligt med kunskaper för att kunna ta det ansvaret. I slutändan är det ändå rektorn som är ansvarig.

André (2012) tar i sin artikel upp hur rektorer inte hinner med alla sina ansvarsområden vilket resulterar i en hög ohälsa bland rektorer. Hon menar att arbetsuppgifterna är för många och timmarna för få. Däremot visar Arbetsmiljöverket (2011) att det inte är mängden som är problemet utan det är innehållets otydlighet. Rektorer arbetsuppgifter och ansvarsområden är inte tillräckligt tydliga vilket i sin tur leder till att rektorer får en dålig arbetsmiljö.

Det är inte endast rektorer som blir påverkade av otydliga ansvarsområden utan även lärarna blir påverkade. Granskningar har visat att det finns en okunskap bland lärare kring vad rektorns ansvarområden egentligen innefattar. Då skapar lärare, utifrån egna uppfattningar, en bild av vad rektorn ska och inte ska göra vilket granskningen har visat får negativa konsekvenser för rektorns legitimitet. Detta speciellt i utövandet av det pedagogiska ledarskapet. Det innebär att förtydligande för både rektorn själv och de anställda är på sin plats för att underlätta ledaruppdraget (Skolinspektionen, 2014a).

### **Krav och förväntningar på rektorn**

Förutom att rektorer har många ansvarsområden så finns det även stora förväntningar på dagens rektorer. Här tar Leo (2010) upp begreppet ”korstryck” och menar att rektorer hamnar i detta då det finns förväntningar på dem från olika håll. Förväntningar uppifrån att rektorer ska kunna utnyttja sina knappa resurser kreativt. Förväntningar från lärarna att ha en rektor som ger dem stöd när det behövs och är närvarande i verksamheten. Sedan finns det även förväntningar från elever och föräldrar. Elever vill att rektorn ska skapa goda lärmiljöer och synas på skolan. Föräldrar vill att arbetsmiljön på skolan ska vara bra och att rektor har den kompetens som krävs och en förståelse för elevers olika behov. De vill även ha en rektor som är lyhörd och tydlig. Leo menar att alla dessa förväntningar vanligtvis leder till att rektorn får en hög arbetsbelastning och väljer att ta en mer administrativ roll på skolan. För att undvika att korstrycket resulterar i något negativt så måste rektorn ha ett tydligt samband mellan mål, resurser och ramar.

Ludvigsson håller med om att förväntningarna på rektorerna i vårt samhälle är många och kommer från olika håll. Förutom att rektorn har huvudansvaret för verksamheten så förväntas rektor också vara både personalchef och ekonomichef. Hon menar även att kraven från samhället blir mer och mer detaljerade och är i konstant förändring. Det betyder att rektorer får en mängd nya dokument och direktiv som de hela tiden måste förhålla sig till (Skolverket, 2011).

Berg menar till skillnad från de andra att korstrycket uppstår eftersom kravet från styrenivåerna inte går ihop. Han menar att staten vill att rektorn ska agera som pedagogisk ledare. Detta gör dem genom skollagen, läroplanen och Skolinspektionens granskningar. Kommunen vill att rektorer ska ägna sig åt budget, ekonomi och personaladministration. De ska även vara delaktiga i skolkommunala verksamheter. Att dessa krav inte går ihop resulterar i ett korstryck som har negativa effekter på rektorns ledaruppdrag (Skolverket, 2011).

Lösningen på korstrycket är enligt Törnsén (2009) ett välfungerande samarbete mellan rektorer och lärare men även mellan rektorer, huvudmän och kommunala politiker. Ett välfungerande samarbete skulle leda till att rektorer lättare förstår vad det är som förväntas av dem men också känna att både stat och kommun hyser en tilltro på att deras professionalitet är tillräcklig för att klara av det komplexa ledaruppdraget.

## **Ledaruppdragets andra utmaningar**

### ***Staten***

Att staten har hand om skolans utveckling och framtida vision kan vara problematiskt för rektorns ledaruppdrag. Moose (2013) menar att staten baserar skolans framtidsvision på andra länders teoretiska idéer, som ofta i sin tur är baserade på ländernas egna kulturer. Han menar att visionerna bör baseras på specifika utmaningar som vi har här i Sverige och på vis anpassa visionen till den verklighet vi lever i. Som ett exempel tar han upp processen kring lärarlegitimationen som han menar att facken har kämpat för i årtionden men som nyligen aktualiserats på grund av att det sammanfaller med den internationella utvecklingen inom utbildningsområdet. Eftersom det är rektorerna som måste implementera statens vision för skolan och se till att den blir verklighetsförankrad i verksamheten, så är det även dem som får ta ställning till att införa förändringar i ett redan etablerad och ofta komplicerad utbildningskultur.

### ***Professionaliteten***

En annan utmaning som finns kring rektorns ledaruppdrag har med yrkets professionalitet att göra. Leo (2010) menar att rektorer oftast inte vet vad andra rektorer gör vilket får konsekvenser för rektorernas gemensamma bild av sin professionalitet. För att stärka synen på rektorns professionella norm krävs det att rektorer får ta del av andra rektorer dagliga arbete.

### ***Tiden***

Tid är någonting som tagits upp tidigare i arbetet men som också är en faktor som påverkar rektorer ledaruppdrag. Undersökningar har visat att det endast är 2 av 27 rektorer som i snitt arbetar 40 timmar i veckan. De övriga rektorerna arbetar mer än 40 timmar i veckan. Undersökningen visar att de mest tidskrävande arbetsuppgifterna är de administrativa uppgifterna. Samma undersökning visar att av 30 rektorer så var det 60 % som ansåg sig behöva mer stöd från huvudmannen och då främst med de administrativa uppgifterna (Skolinspektionen, 2012).

Även en senare rapport visar på att de administrativa uppgifterna tillsammans med uppgifter som är relaterade till elevvård är mest tidskrävande. Det stöd som rektorerna får från huvudmännen är nödvändigt enligt rektorerna och viktiga för att öka rektorns förutsättningar till att fullfölja sitt ledaruppdrag. Rapporten pekar även på att utmaningen kring den knappa tiden kan lösas genom de tidigare nämnda stödfunktionerna som huvudmannen erbjuder. Däremot måste detta ske tillsammans med att rektorer börjar ta ansvar för sin tidsprioritering och ser till att tydliggöra sina förutsättningar och behovet för utvecklingsarbetet (Skolinspektionen, 2014a).

### ***Det omöjliga uppdraget***

Med anledning av komplexiteten i rektorns ledaruppdrag menar André (2012) att det finns dem som anser att uppdraget som rektorer har är ett omöjligt uppdrag. Det är framförallt fem huvudsakliga punkter som leder till att uppdraget blir svår att fullfölja. Det är många viljor att tillfredsställa. Kraven som ställs från stat och kommun är motstridiga. Det finns en konkurrens om eleverna som påverkar rektorns prioriteringar. Ledaruppdraget är otydligt och det är för många olika medarbetare som kräver olika sorters ledarskap.

Däremot är det viktigt att också ta upp den andra sidan av diskussionen och de som inte tycker att rektorns ledaruppdrag är ett omöjligt uppdrag. Komplexiteten i rektorns ledaruppdrag är något som kan göra uppdraget mer intressant. Det gör att rektorsrollen blir unik och inte kan utföras av vem som helst. Sedan finns det även en stor frihet inom ledaruppdraget som ger rektorn möjligheter att gå utanför ramarna och få hitta egna vägar till målet. Det finns också de som menar att känslan av hur viktigt ledaruppdraget är överväger känslan av att ledaruppdraget är ett komplext uppdrag (André, 2012).

## **Åtgärder för att förenkla ledaruppdraget**

### ***Tiden***

Rektorns ledaruppdrag är ett tidskrävande uppdrag där en åtgärd, till att förbättra ledaruppdraget, är att se till att rektorn blir avlastad i vissa områden. Det kan ske i form av stöd inom juridiska frågor, personalfrågor, administrativa uppgifter samt att rektorn har tillgång till personlig rådgivning. Hade rektorn tillgång till detta stöd hade det troligtvis resulterat i att hen skulle klara av sitt ledaruppdrag mycket bättre (Utbildningsdepartementet, 2014). En annan konkret handling, för att ge rektorn mer tid att fullfölja sitt ledaruppdrag, är att skapa en tydlig delegationsordning på skolan. På så vis skulle ansvar, tid och resurser användas bättre och förenkla ledaruppdraget (Nilsson, 2014).

### ***Möten***

Det är också viktigt att rektorer får möta varandra för att byta erfarenheter och diskutera olika problem och dilemman inom yrkesrollen och hur dessa går att lösa. Forskning visar på att den typen av interaktion kan fungera som ett stöd för rektorn i sitt ledaruppdrag. Det innebär att en åtgärd för att förenkla ledaruppdraget är att ge rektorer tid och möjligheter för att nätverka och dela erfarenheter med andra rektorer. Detta bör både ske lokalt och nationellt (Skolinspektionen, 2012).

### ***Statusen***

Rektorns status är också en faktor som påverkar ledaruppdraget. Det är viktigt att höja rektorns status och lyfta fram alla fördelar som finns med rektorns ledaruppdrag. Ett exempel kan vara att lyfta fram den frihet som finns i rollen som rektor och skillnad som kan göra för både de anställda och eleverna. Detta skulle locka personer som genuint är intresserade av att arbeta som rektor och som även vill utveckla ledaruppdraget till något bättre. Då är det även viktigt att se till att rekryteringen av rektorer sker pro-

fessionellt så att de rektorer som får uppdraget inte är tidigare lärare som har tröttnat att undervisning eller elevkontakt och som ser rektorsyrket som ett sätt att komma bort från detta (André, 2012).

## **Sammanfattning**

Rektorns ledaruppdrag är ett komplext ämne att undersöka. Något som påverkar komplexiteten är de olika styrnivåerna som existerar. Det statliga uppdraget och det kommunala uppdraget anses inte alltid hänga ihop vilket leder till att rektorer ibland känner sig klämda mellan de båda uppdragen. Här kan ett tydliggörande av ansvaret mellan de olika styrnivåerna vara en lösning på problemet.

I kommunerna finns ofta en huvudman som ansvarar för skolornas kvalitet och resultat. Huvudmännens vill se rektorer våga vara pedagogiska ledare på skolan och rektorer vill i sin tur att huvudmännen ska ge dem stöd i deras ledaruppdrag och ha ett förtroende för dem. Det finns rapporter som visar på att många huvudmän har svårt att planera, följa upp och utveckla sina verksamheter. Här pekas det på att kommunikationen mellan huvudman och rektor bör förbättras och att detta i sin tur leder till att huvudmannen bättre kan uppfylla sin roll.

Rektorn har förutom många ansvarsområden även krav och förväntningar på sig från olika håll. Detta kan resultera i att rektorerna hamnar i vad som kallas för ett korstryck. Även här är lösningen förbättring av kommunikationen i syfte att förtydliga ansvarsområden, krav och förväntningar som ställs på rektorn och på så vis ge dem möjligheter att delegera vissa uppgifter till sina anställda.

Det finns även andra utmaningar som förvårar rektorns ledaruppdrag. Att tiden inte räcker till, att rektorns professionalitet inte är tillräcklig stark och att ledaruppdraget anses vara ett omöjligt sådant är faktorer som påverkar ledaruppdraget negativt. Däremot finns det lösningar för att förenkla ledaruppdraget Att se till att lärarna får stöd i vissa områden så det kan ta vara på tiden bättre. Att se till att rektorer har möjlighet att träffas och reflektera kring sin professionalitet. Att ta upp de positiva sidorna av ledaruppdraget är alla exempel på hur man kan lösa utmaningarna som finns kring ledaruppdraget.

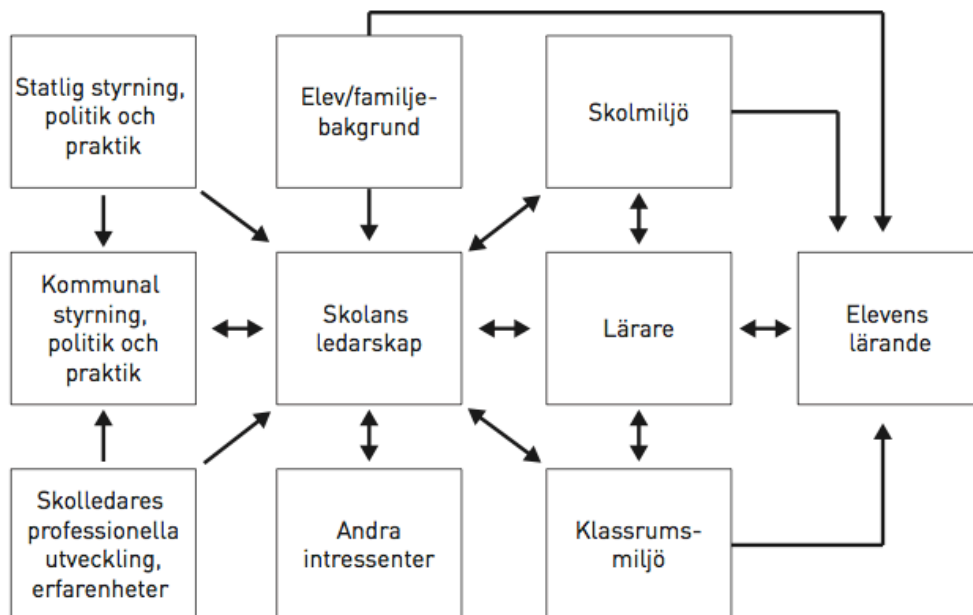
## ***Rektorns Ledarskap***

Här kommer jag gå igenom rektorns ledarskap i skolan och vilken betydelse den har för verksamheten. Jag kommer även ta upp och förklara vad det pedagogiska ledarskapet innebär och vilka utmaningar som finns inom området. Vidare kommer jag också ta upp andra utmaningar som kan kopplas till rektorns ledarskap och presentera olika egenskaper som behövs för att rektorn ska lyckas med sitt ledarskap. Jag avslutar med en kort sammanfattning av området.

## **Ledarskapet**

Rektorns ledarskap är en process som formas tillsammans med skolans lärare, elever och föräldrar. På så vis är det många faktorer som kan påverka ledarskapet på skolan. Skolans kultur och lärarnas bakgrund är exempel på faktorer som påverkar rektorns le-

darskap. Det innebär att ledarskapet i skolan kan skilja sig mycket från en rektor till en annan (Skolverket, 2011). Bilden nedanför visar betydelsen av skolans ledarskap och vilka faktorer som ledarskapet påverkar och vad som i sin tur påverkar ledarskapet.



Figur 1 (Anderson et al., 2010, s. 14)

Det har visat sig att ledarskapet i skolan är av stor betydelse när det kommer till att förändra skolan till en bättre skola med högre undervisningskvalitet. Rektorn har då en nyckelroll där prioritering av det pedagogiska ledarskapet är av stor betydelse för skolans framgång (Skolinspektionen, 2014a). Rektorn har även en stor betydelse när det kommer till att motivera lärare i sitt arbete vilket leder till en högre måluppfyllelse. Rektorer själva inser värdet av ett bra ledarskap i verksamheten och vet att deras sätt att leda kan påverka lärare positivt eller negativt. Undersökningar visar också att rektorer förstår att deras ledarskap har en stor betydelse för elevernas förutsättningar att nå målen (Utbildningsdepartementet, 2014).

## Det pedagogiska ledarskapet

I och med den nya skollagen så har rektorer fått ta en mer aktiv roll när det kommer till det pedagogiska ledarskapet på skolan. Även satsningar som rektorslyftet, där fokus ligger på att rektorer ska lära sig mer om det pedagogiska ledarskapet, visar att det området anses vara en viktig del i rektorns ledaruppdrag. Främst är det pedagogiska ledarskapet ett ledarskap för att främja hög måluppfyllelse i skolan (Skolverket, 2011).

Trots att det pedagogiska ledarskapet är en sådan viktig del i verksamheten så visar det sig att rektorer i många fall inte hinner med eller måste prioritera bort det. Det visar sig också att rektorer har dåligt samvete över detta och skulle vilja fokusera mer på det pedagogiska ledarskapet (Leo, 2010). Skolinspektionen (2014a) har visat att det är endast tre av tio rektorer som har ett välfungerande pedagogisk ledarskap. De rektorerna som

inte har det upplevs ha dåliga kunskaper om den undervisning som bedrivs i klassrummen samt elevernas lärande.

Däremot är det tydligt att det går att lyckas med det pedagogiska ledarskapet. De som lyckas är de rektorer som kan tydliggöra rollerna i skolans arbete och som kan skapa förståelse för de nationella målen. Dessa rektorer har även goda kunskaper om den egna skolan och undervisningen som bedrivs där. Förutom detta så tar rektorer, som är bra pedagogiska ledare, en ledande roll i utvecklingsarbetet på skolan och ser till att ha ett system för uppföljning och analyser (Skolinspektionen, 2014a). Något annat som också leder till ett lyckat pedagogiskt ledarskap är när rektorer skapar förutsättningar för undervisning och lärande. Detta kan göras genom att rektorn skapar tid och rum för lärarsamarbeten eller ändrar strukturer på elev- och lärarscheman (Törnsén, 2009).

När rektorn lyckas med det pedagogiska ledarskapet upplever lärare att de får bättre stöd och förutsättningar för att bedriva ett bra arbete på skolan. De upplever också att de blir mer motiverade, har större utrymme att utvecklas samt anpassa undervisningen bättre till elevers behov (Skolinspektionen, 2014a).

## Utmaningar i det pedagogiska ledarskapet

### *Prioriteringar*

Rapp (2010) har jämfört svenska- och engelska rektorer för att se hur det pedagogiska ledarskapet skiljer sig åt. Han visar bland annat att de svenska rektorerna inte ansåg sig vara ansvariga för elevernas resultat och inte heller hade några åtgärder för att förbättra dessa. Däremot ansåg sig rektorerna vara ansvariga över ekonomin och ett misslyckande i just det området skulle för dem kännas som ett misslyckat ledarskap. Rapp menar på så vis att svenska rektorer prioriterar fel och att om resultaten hade legat mer i fokus hade det varit enklare för rektorerna att ta det pedagogiska ledarskapet. Då hade det exempelvis varit en självklarhet för rektorn att gå in i klassrummet och styra om för att nå högre resultat.

Lindberg (2013) menar i sin tur att anledningen till att det inte prioriteras rätt bland rektorer beror på att de har för mycket att göra. Han hävdar att för mycket tid läggs på administrativa uppgifter istället för det pedagogiska ledarskapet. Detta är något som rektorer håller med om. De anser att den stora arbetsbördan gör att det pedagogiska ledarskapet hamnar i skymundan. Däremot menar Skolinspektionen att det i slutändan är rektorerna själva som måste ta ansvar för att bygga en organisation som möjliggör och skapar förutsättningar för att bedriva ett bra pedagogiskt ledarskap (Utbildningsdepartementet, 2014).

### *Osynliga kontraktet*

Berg beskriver det osynliga kontraktet som ett fenomen där lärare förväntar sig att rektorn har hand om det administrativa på skolan och att lärarna, utan inblandning från rektorn, har hand om och ansvarar för undervisningen (Skolverket, 2011). Rapp (2010) menar att detta fenomen är något som fortfarande existerar i de svenska skolorna. Även Skolinspektionen (2014a) pekar på detta och menar att rektorer ibland anser att det är känsligt att analysera sambanden mellan resultaten och lärarens undervisning. Det leder till att rektorn inte går in i klassrummet förrän det har gått för långt, det vill säga att det



är en för stor oro i klassen eller att många av eleverna inte når målen. På så vis blir det svårt att som rektor lösa problemen i klassrummen då de tas tag i för sent.

Som stöd för detta visar Skolinspektionen (2014a) att mer än varannan rektor inte tar de åtgärder som behövs för att utveckla undervisningen i skolan. Främst handlar det om att rektorn inte tillsammans med lärare analyserar hur undervisningens kvalitet påverkar resultaten. Istället hamnar fokus ofta på de enskilda elevernas lärande och inte skolans arbetssätt. Skolinspektionen pekar också på att de åtgärder som tas i verksamheten inte följs upp av rektorn, vilket gör det omöjligt att veta effekterna av åtgärderna.

### ***Klassrumsbesök***

Det pedagogiska ledarskapet sägs i många fall vara starkt sammankopplat med antal klassrumsbesök. Johansson hävdar att det är ett sätt för rektorn att få information om vad som pågår i klassrummet. Annars skulle det vara svårt för rektorer att förstå hur kommunikationen mellan lärare och elever ser ut samt kunna följa det pedagogiska arbetet på skolan. Till skillnad från Johansson påstår Scherp att det inte är nödvändigt för rektorer att delta i undervisningen för att bedriva ett bra pedagogiskt ledarskap. Scherp menar att rektorer trots att de må vara pedagoger inte kan coacha andra pedagoger om hur undervisningen ska bedrivas. Däremot är det viktigt att rektorn undersöker elevers uppfattning av undervisningen, har en förståelse för vardagspraktiken på skolan och förstår sig på dilemman som personalen står inför. Scherp menar att rektorn på så vis kan ha ett bra pedagogiskt ledarskap på skolan utan att behöva göra några klassrumsbesök (Skolverket, 2011).

Oavsett vilket samband det finns mellan ett bra pedagogiskt ledarskap och antal klassrumsbesök så menar Skolinspektionen (2014a) att rektorer anser att klassrumsbesök ger en inblick i verksamheten. Rektorer anser även att tiden begränsar och leder till att det blir färre klassrumsbesök än vad som eftersträvas. Skolinspektionen visar dock att klassrumsbesök inte är det enda sättet att få inblick i verksamheten och samtala kring undervisningen. Det finns flera forum som rektorn kan använda sig av däribland föräldrarsamtal, medarbetarsamtal och arbetslagsmöten. Det gäller då att prioritera rätt så att det finns ett pågående samtal kring undervisning i olika forum på skolan.

### ***Gemensam uppfattning***

Den sista utmaningen som kan försvåra det pedagogiska ledarskapet är att det saknas en gemensam uppfattning om vad det pedagogiska ledarskapet egentligen innebär. Här visar Rapp (2010) att rektorer på engelska skolor har, i jämförelse med rektorer i de svenska skolorna, en tydligare bild av vad det pedagogiska ledarskapet innebar. Där var det tydligt att det pedagogiska ledarskapet går ut på att ansvara för undervisningen och lärandet samt för skolans studieresultat.

## **Andra utmaningar i ledarskapet**

### ***Långsiktighet***

En utmaning i rektorns ledarskap är att kunna sätta långsiktiga mål för verksamheten. Utan tydliga och långsiktiga mål är det svårt att nå goda resultat och hög måluppfyllelse

över en längre period. Att det långsiktiga tänket prioriteras bort i de svenska skolorna beror på tre anledningar. Dels är arbetet med långsiktiga mål inte väletablerade i de svenska skolorna vilket innebär att sättandet av långsiktiga mål inte är normen för rektorer. Det är även så att rektorn lägger mycket fokus på kortsiktiga problem vilket leder till mindre till att arbeta med långsiktiga mål. Den sista anledningen handlar om att de mätbara faktorerna kan rektorn komma åt med kortsiktiga mål och det är ofta de faktorerna som är av intresse för deras överordnade. (Lindberg, 2013).

### ***Utbildning***

Även rektorers utbildning tas upp i diskussioner kring utmaningar i rektorns ledarskap. Här menar Leo (2010) att det framförallt är tre orsaker som skapar problem i rektorns ledarskap. Den första orsaken är att rektorer inte har tillräckligt med erfarenhet eller utbildning och på så vis inte har förberetts tillräckligt på ledarskapets krav. Den andra orsaken är att rektorer, i många fall, tidigare har varit lärare vilket inte kan jämföras med att vara leda vuxna. Den sista orsaken är att det i verksamheten finns specialister som agerar utanför rektorns kunskapsområde som exempelvis skolpsykolog, studievägledare, skolsköterska, kurator och många fler. Det kan då bli svårt att leda dem i sina professioner eftersom rektorn troligtvis inte har den utbildning som krävs.

### ***Insyn***

En av utmaningarna i det pedagogiska ledarskapet var att rektorerna inte hade en gemensam uppfattning om vad det pedagogiska ledarskapet innebar. En förklaring till detta kan vara att rektorer inte har insyn i andra rektorers vardag. Det innebär att rektorer inte vet vad andra rektorer gör vilket i sin tur gör den professionella normen otydlig och försvårar ledarskapet i skolan. (Leo, 2010).

### ***Mångfald***

En annan utmaning i ledarskapet hänger ihop med den ökade mångfalden som uppstått i Sverige och som ställer ytterligare krav på ledarskapet i skolan. Ett krav är att integrera elever som har en annan utbildningskultur bakom sig och på så vis få mångkulturen att fungera i skolorna. För att lyckas med detta behöver rektorn behärska ytterligare kunskaper och en förmåga att förstå behovet av att skapa en inkluderande skola. Att kunna förstå olika kulturer och de olika perspektiven som finns kring utbildning är en del för rektorn att ha med sig. Alla de ytterligare förmågor och kunskaper som krävs för att utveckla en skola, så att den kan hantera den kulturella mångfalden i vårt samhälle, gör att ledarskapet blir mer komplext (Garza et al., 2012).

### **Åtgärder för att förbättra ledarskapet**

För att förbättra ledarskapet i de svenska skolorna krävs det vissa åtgärder. Först måste rektorns ansvar vara tydligt för att det ska bli klart vad ledarskapet egentligen syftar till. Sedan måste ledarskapet i skolan fördelas för att skapa en bättre effektivitet och för att ledarskapet ska vara hållbart över tid. Det är också viktigt att se till att uppdraget blir ett attraktivt uppdrag genom att till exempel ökat stödet till rektorer, höja deras löner eller se till att det finns karriärmöjligheter inom yrket (Leo, 2010).

Tidigare har jag tagit upp betydelsen av att rektorer får möjlighet att träffas och byta erfarenheter och hur viktigt det är för att stärka ledaruppdraget. Även ledarskapet gynnas av att rektorer får mötas och finna en gemenskap i sin yrkesroll. Däremot är det viktigt att rektorer finner en gemenskap med förankring i utbildningsteori istället för att fasta i den administrativa gemenskapen (Leo, 2010).

En åtgärd som kan underlätta mötet mellan rektorer är att ha handlingsagenter som är ute på skolorna och hjälper rektorer med ledarskapet. Dessa skulle i ett vidare skede kunna, med hjälp av texter, kompetensutveckling och samtal, förstärka professionella normer kring rektorns ledarskap samt reproducera och sprida dessa vidare som ett stöd till andra rektorer (Leo, 2010).

### **Det goda ledarskapet**

Det finns många exempel på hur ett gott ledarskap i skolan kan se ut och vilka viktiga delar som bör ingå i det ledarskapet. Day (2013) menar att graden av rektorns framgång är baserad på fyra egenskaper. Den första egenskapen handlar om att ha en akademisk optimism. Rektorn ska se till att regler och förordningar leder till problemlösning istället för bestraffning samt att hierarkier i skolan hjälper istället för att vara ett hinder. En annan viktig egenskap är förtroende. En rektor måste tro på sin personal och våga visa det. Det handlar om att ha tillit för sin personal istället för att misstro dem. Detta leder till att rektor lättare kan delegera ut ansvar till sin personal och att det ansvaret tas på allvar. Den tredje egenskapen är att ha en vision. Att kunna se längre fram och att ha hopp om att saker och ting alltid kan bli bättre i framtiden. Detta ska genomsyra den dagliga verksamheten och inte bara tas upp en gång i början eller slutet av året. Slutligen ska rektorn ha ett etiskt ändamål med sina beslut och sitt agerande. Att kunna ta sig an olika konflikter och kunna koppla lösningen till den etiska värdegrunden som ledarskapet vilar på. Rektorn ska även kunna koppla sina beslut och sitt agerande till vad som anses vara bäst för elever, personal och verksamheten.

Även Cranston (2013) tar upp det goda ledarskapet i skolan. Han talar istället om fyra principer som goda rektorer har med sig i ledarskapet och som är nyckeln till att bli framgångsrik inom området. Han tar som Day upp att ha visioner är en viktig del i ledarskapet. Han menar att visionerna ska vara sammankopplade med synen på att ledarskapet är av stor betydelse för verksamheten. Det innebär även att visionerna sätts utefter tron om att allt går att förändra och förbättra. Den andra principen handlar om lärande och att rektorn måste se sig själv som en elev som under resans gång ständigt lär sig och utvecklas. För att detta ska fungera måste rektorn vara öppen för att kunna samarbeta och lära sig från olika människor både inom och utanför arbetet. Tredje principen går ut på att rektorn tar ansvar för sina handlingar och visar tankar och funderingar som ligger bakom de val hen gör. Den fjärde principen handlar om att våga ta risker och vara kreativ för att uppnå skolans vision.

Det är fler än Cranston som tar upp mod som en nödvändighet för ett bra ledarskap i skolan. I en forskningsartikel som jämför skolor i USA med skolor i Sverige menar författarna att ett bra ledarskap, oavsett vilket land, handlar om att ta risker och att kunna se styrkorna i sin verksamhet samt använda dessa till sin fördel. Rektorer måste också erkänna för sig själva att de är pedagogiska experter och talespersoner för sina skolor, vilket ger dem rätten att ha mycket att säga till om (Garza et al., 2012).

Forskningsprojekt som har gjorts i svenska skolor har visat att rektorer i framgångsrika skolor gjorde fler klassrumsbesök och använde sig av kommunikation på ett flerdimensionerat sätt. De var också bra på att diskutera områden som lärande, undervisning och skolutveckling. (Leo, 210). Det har också visat sig att lärarna i framgångsrika skolor ser sina rektorer som öppna och resonliga. De har tydliga visioner och kan få medarbetarna att samlas kring dessa. Forskning har även visat att framgångsrika ledare i skolan ställer högre krav på sig själva och skolan när det gäller mobbning och kränkningar. (Skolverket 2011).

Hanö tar upp begreppet yttrandefriheten inom skolans väggar och påstår att en bra ledare kan både ta till sig positiva och negativa synpunkter. Den kan skapa en öppen skolkultur där ingen är rädd för att kritisera och kritiseras. En sådan miljö leder till att både rektorn och medarbetarna vågar göra fel och att mod att göra fel även uppmuntras. Det öppna klimatet där detta är möjligt är en förutsättning för ett bra ledarskap (Hanö, 2012).

## **Sammanfattning**

I detta avsnitt har jag fokuserat på rektorns ledarskap och hur viktigt ledarskapet är för skolans framtida utveckling. Ett bra ledarskap kan leda till att personalen blir mer motiverade, att det uppstår en högre undervisningskvalitet och högre måluppfyllelse på skolan.

I avsnittet har jag också tagit upp tankar och funderingar kring begreppet pedagogiskt ledarskap, som i början av arbetet definierades. Undersökning visar på att det pedagogiska ledarskapet inte ligger i fokus hos många rektorer. Däremot finns det rektorer som visar att det är möjligt att utöva ett gott pedagogiskt ledarskap. Dessa utmärker sig genom att ha goda kunskaper om den egna skolan och att se till att skapa förutsättningar för lärande och undervisning.

Emellertid finns det hinder som kan försvåra det pedagogiska ledarskapet. Ett hinder är att de administrativa uppgifterna upplevs vara många och att det leder till att rektorer prioriterar bort det pedagogiska ledarskapet. Ett annat hinder är det osynliga kontraktet vilket innebär att lärare ser rektorer som den administrativa ledaren medan de själva är de som är ansvariga för undervisningen. Detta påverkar både rektorns status och det pedagogiska ledarskapet. Även att det inte finns en gemensam syn bland rektorer på vad ett pedagogiskt ledarskap egentligen innebär är ett hinder.

Förutom hinder som påverkar det pedagogiska ledarskapet finns det också hinder som påverka det allmänna ledarskapet. Ett hinder är brist på en långsiktighet inom de svenska skolorna. Rektorer fokuserar mer på kortsiktiga mål för att tillfredsställa sina överordnade. Ett annat hinder är kopplat till rektorer utbildning. Många rektorer får uppdraget genom att de har varit lärare en längre period och att den rollens ledarskap inte motsvarar det ledarskap som rektorer utövar. Även mångfald togs upp som ett hinder där kraven på rektorer ökar eftersom samhället utformning ser annorlunda ut nu än den gjorde för några år sedan. Det innebär att rektorer idag måste ha mer kunskap om integration än tidigare vilket försvårar ledarskapet då det är ytterligare en faktor att ta hänsyn till.

Det finns inte bara hinder utan även åtgärder för att förbättra ledarskapet i skolorna. En åtgärd är att förtydliga vad rektorns ledarskap går ut på så det finns en klar bild av vad ledarskapet innefattar. En annan åtgärd är att rektorer får träffa varandra för att få diskutera ledarskap och för att få en bättre bild av området. Även handlingsagenter kan fungera som en åtgärd som är ute på skolorna och hjälper rektorerna med sitt ledarskap.

Avslutningsvis togs exempel på det goda ledarskapet upp. Att ha en tydlig vision är den främsta egenskapen som en god ledare bör ha för att lyckas med sitt ledarskap. Undersökningar gjorda på svenska rektorer visar att förutom en tydlig vision så är tydlig kommunikation också viktigt för att lyckas som ledare. Även en öppen skolkultur hjälper rektorns ledarskap och ökar förutsättningarna för att bedriva ett gott ledarskap.

## *Syfte*

Syftet med arbetet är att analysera och beskriva hur uppfattningar kring rektorns ledaruppdrag och ledarskap kommer till uttryck i en kommun.

1. Hur uppfattas rektorns ledaruppdrag?
  - A) Vilka utmaningar anses finnas med rektorns ledaruppdrag?
  - B) Vilket behov finns för att underlätta rektorns ledaruppdrag?
2. Hur uppfattas rektorns ledarskap?
  - A) Vilka utmaningar anses finnas med rektorns ledarskap?
  - B) Vad anses utgöra rektorns goda ledarskap i verksamheten?

# Metod

## *Metoden*

I detta kapitel ska jag redogöra för den metod som jag valt i arbetet och vilka tankar som ligger bakom valet. För att skapa en inblick i mina tankar och funderingar kring metoden så har jag valt att börja med att beskriva den vetenskapliga grund som arbete vilar på och varför jag valt det perspektivet. Vidare in på metoden beskriver jag det urval som jag gjort samt hur processen kring datainsamlingen och analysen gått tillväga. Jag presenterar även kommunen som jag valt att undersöka och de personer som intervjuades. Avslutningsvis tar jag upp de etiska frågor som jag stod inför under arbetets gång och vilken betydelse detta har för arbetets tillförlitlighet.

## *Metodologi*

Enligt Dahlgren och Johansson är den fenomenografiska metodansatsen ett sätt att fördjupa förståelsen för människans sätt att förstå omvärlden. Detta gör man genom att observera hur människor uppfattar ett visst fenomen. Hur de uppfattar detta fenomen visar deras förståelse för fenomenet (Dahlgren & Johansson, 2012). Utifrån detta har mitt intresse legat i att undersöka rektorer och skolchefs upplevelse av fenomenen ”rektorns ledaruppdrag” och ”rektorns ledarskap”. Det innebär att mitt intresse är baserat på den verklighet som upplevs vilket leder mig in på den ontologiska kunskapssynen.

I arbetet har jag en abduktiv ansats där jag skiftar mellan deduktion och induktion. Jag undersöker rektorer och skolchefen i kommunen som jag valt för att skapa ett allmängiltigt påstående om fenomenet som undersöks. Däremot har jag, baserat på mina kunskaper och erfarenheter kring området, en teori om hur den verklighet jag undersöker ser ut. Dock utgår jag inte helt och hållet utifrån denna teori i arbetet utan istället låter jag den hjälpa mig för att pröva allmänna principer och enskilda fall. Jag är även medveten om att teorin påverkar forskningens objektivitet till en viss grad.

”Den abduktiva ansatsen kan liknas vid ett detektivarbete där resonering förs och slutsatser dras genom en ständig växelverkan mellan deduktion och induktion, där allmänna principer och enskilda fall prövas mot varandra.” (Dahlgren & Johansson, 2012).

Jag har valt en kvalitativ metod då jag anser att det är det bästa sättet att undersöka mitt ämne. En anledning är att den kvalitativa metoden bidrar till en djupare förståelse av det som analyseras. På så vis kan jag ge läsaren en bättre bild av de upplevelser som de undersökta i arbetet förmedlar. En annan anledning till att jag valde en kvalitativ metod var att den kvantitativa metoden inte skulle gå att genomföra på ett tillfredställande sätt med mitt ämne i åtanke. Området som jag undersöker är ett relativt litet område där det finns få rektorer och endast en skolchef. Det innebär att det inte finns tillräckligt med underlag för att utföra en kvantitativ undersökning utan att behöva ändra syftet med arbetet.

Jag har också inkluderat Marton och Svensson (1979) tankar kring att innebörden i uppfattningar är målet till att urskilja innehållsliga aspekter i innebörden. Detta har jag gjort

genom att jag i mina intervjuer har funnit innebörden i ledaruppdraget genom att urskilja aspekter så som komplexiteten, tiden, dubbelstyrningen och behovet av stöd. På liknande sätt har jag funnit innebörden i ledarskapet där jag har urskilt kvaliteter så som att vara modig, visionär, kunnig, erfaren och kommunikativ som innebörden i ledarskapet

## ***Metodval***

Jag har valt att använda mig av intervjuer som metodverktyg eftersom jag vill undersöka olika personers uppfattningar av ett visst fenomen. Jag anser att intervjuer gör det lättare att ta sig in på djupet när det kommer till människor tankar och synsätt. Det gör det också enklare att förstå meningen bakom orden eftersom jag under intervjuerna har kunnat ställa följdfrågor för att fördjupa min förståelse kring det som sas.

Enligt Dahlgren och Johansson kännetecknar fenomenografiska intervjuer av att man försöker få så uttömmande svar som möjligt. Detta kan man göra genom ”probing” och ”icke-verbal probing”. Den förstnämnda innebär att intervjuaren ställer följdfrågor för att utvidga samtalet kring ett visst ämne. Icke-verbal probing innebär däremot att man får den intervjuade att utveckla sina svar genom exempelvis nickningar och hummanden (Dahlgren & Johansson, 2012).

En annan viktig egenskap för fenomenografiska intervjuer är att de är ”halvstrukturerade” och ”tematiska”. Halvstrukturerade intervjuer innebär att det finns ett utrymme för den intervjuade att utveckla sina svar. På så vis är det bra att ha färre frågor där man med hjälp av följdfrågor utvecklar svaren. Tematiska intervjuer innebär att intervjuerna har olika teman som berör fenomenet som undersöks (Dahlgren & Johansson, 2012). Teman hjälper intervjuaren att hålla sig till ett visst område under intervjun och sen gå vidare till nästa område när den anser att den har fått tillräckligt uttömmande svar.

Jag anser att jag, med anseende för uppsatsen omfattning, valde rätt metod för att på bästa sätt uppfylla arbetets syfte. Om jag hade haft mer tid så hade även observationer varit en intressant metod för att få ytterligare perspektiv på ämnet. Det skulle bli särskilt intressant då jag skulle kunna både intervjua rektorer om deras ledarskap samt observera hur ledarskapet ser ut i verkligheten. På så vis skulle man kunna eliminera problematiken kring att de intervjuades uppfattningar om sitt eget ledarskap inte stämmer överens med hur ledarskapet egentligen utövas.

## ***Urval***

Ett urval som gjordes i ett tidigt skede under arbetes gång var valet av område. Genom en bekant kom jag i kontakt med skolchefen i en mindre kommun. Efter ett möte med skolchefen fann jag ett forskningsområde som jag tyckte var intressant att forska om och som skolchefen ansåg sig kunna få utdelning av. Detta resulterade i att jag valde att forskningen skulle ske i den kommunen vilket i arbetet kommer kallas kommun ”X”.

Jag valde att intervjua sex personer där fem arbetar som rektorer och en arbetar som skolchef. Alla de som blev intervjuade arbetar inom kommun X. I mitt urval valde jag bort att intervjua biträdande rektorer eftersom dessa har rektorn på skolan som närmsta chef. Rektorerna däremot har skolchefen som närmsta chef vilket leder till att undersök-

ningen blir mer hanterbar för mig och mer relevant för skolchefen. Eftersom det endast finns en skolchef i kommun X var valet klart om vem som skulle intervjuas. Däremot när det kom till rektorerna fanns det fler att välja mellan. Det urval skedde genom att jag presenterade tre dagar då jag hade möjlighet att utföra intervjuerna och de rektorer som hade tid de dagarna blev utvalda att delta i undersökningen.

Först hade jag tänkt ta med lärarnas uppfattning om rektorns ledaruppdrag och ledarskap. Däremot ansåg jag att arbetet blev för brett och att resultatet inte skulle vara lika relevant för skolchefen. Jag hade även tänkt intervjua Ulf Leo om lärarnas ledaruppdrag men valde i slutändan att inte genomföra en intervju med honom. Hans perspektiv hade varit intressant då han förutom att undervisa på universitet också arbetar med rektorsutbildningen. Jag ansåg emellertid att en intervju med honom skulle ge mig för mycket material att analysera på den givna tiden som vi har. Jag valde istället att använda hans litteratur kring området som jag undersöker för att ändå ha med hans perspektiv på rektors ledaruppdrag.

Sammanfattningsvis är jag nöjd över det urvalet jag har gjort i detta arbete eftersom det är anpassat efter vad jag är intresserad av att forska om och vad skolchefen är intresserad av att veta mer om utifrån den tidsbegränsning som omfattar detta arbete.

## **Presentation av kommun X**

Kommun X är en villakommun i närheten av en storstad. Kommunen har en befolkning på cirka 20-25 tusen människor där större än en fjärdedel av befolkningen är under 18 år. Det finns tio kommunala grundskolor i kommunen.

## **Presentation av intervjuade personer**

Huvudmannen är 45 år och har arbetat som skolchef på kommun X i 9 veckor. Personen har tidigare arbetat som lärare, biträdande rektor, rektor och skolutvecklare dock i andra kommuner. Huvudmannen är chef för rektorer och förskolechefer i kommun X och ansvarar sammanlagt för 23 personer.

Rektor A är 43 år och jobbar som rektor på introduktionsprogrammet och är även chef för resurscentrum. Introduktionsprogrammet hade i början av terminen 30 elever som sedan blir fler under terminens gång). Det 9 anställda på skolan och 30 anställda på resurscentrum. Rektorn A har 5,5 års erfarenhet som rektor där 2,5 år har varit i kommun X. Rektor A har gått den statliga rektorsutbildningen. Förutom det har personen tidigare arbetat som lärare i de samhällsorienterade ämnena, jobbat inom socialtjänsten samt jobbat 12 år på ett resurscentrum i en annan kommun.

Rektor B är 42 år och jobbar på en 6-9 skola. Skolan har 382 elever och runt 40 anställda. Rektor B har 4 års erfarenhet som rektor där 2 av dessa år har varit i kommun X. Rektor B har gått den statliga rektorsutbildningen. Förutom det har personen tidigare arbetat inom vården, som lärare och som biträdande rektor.

Rektor C är 64 år och jobbar på en F-3 skola. Skolan har 93 elever och 15 anställda. Rektor C har 23 års erfarenhet som rektor där 17 av dessa år har varit i kommun X. Rektor C har gått den statliga rektorsutbildningen. Förutom det har personen tidigare arbetat som fritidspedagog.



Rektor D är 59 år och jobbar på en F-6 skola och en F-6 byskola. Den ena skolan har cirka 350 elever och den andra runt 70. Den ena skolan har 58 anställda och den andra har 15 anställda. Rektor D har 14 års erfarenhet som rektor där alla dessa år har varit i kommun X. Rektor D har gått den statliga rektorsutbildningen. Förutom det har personen tidigare arbetat som reseledare, förskolelärare, lärare och redaktör för ett läromedelsföretag.

Rektor E är 44 år och jobbar på en F-9 skola. Skolan har 449 elever och ungefär 60 anställda. Rektor E har 5 års erfarenhet som rektor där alla dessa år har varit i kommun X. Rektor B har gått den statliga rektorsutbildningen. Förutom det har personen tidigare arbetat som lärare.

## ***Procedur***

Vecka 42 hade jag ett möte med skolchefen kring utförandet av arbetet vilket ledde till att jag veckan efter fick komma och träffa alla rektorer i kommun X. I mötet med rektorerna gav jag dem tre datum vecka 43 som jag hade möjlighet att utföra intervjuer på. Skolchefen bokade rum i kommunens rådhus och var den första som bokade in sig för en intervju. Även de fem rektorer bokade in sig senare på en av de dagar som jag erbjöd hålla intervjuerna på. På så vis utförde jag alla mina intervjuer under vecka 45.

Intervjuguiden skrev jag efter mötet med skolchefen. På så vis kunde jag få med frågor som skolchefen var intresserad av och som jag skulle få användning av i mitt arbete. Frågorna delades in i tre teman där första temat var allmän information kring intervjudeltagarna. Andra temat var uppfattningar kring rektorns ledaruppdrag och tredje temat var uppfattningen kring rektorns ledarskap. Utifrån dessa teman gjorde jag två intervjuguider, en som jag använde i intervjun med rektorerna och en som jag använde när jag intervjuade skolchefen. Jag valde att inte ha för många frågor i varje tema för att få utrymme att ställa många följdfrågor. På så vis anser jag att mina intervjuer var halvstrukturerade och tematiska, vilket enligt Dahlgren och Johansson kännetecknar fenomenografiska intervjuer.

Intervjuerna utfördes i två olika mötes rum på kommun X rådhus. Intervjuerna dokumenterades genom ljudupptagning via min mobiltelefon samt en annan ljudupptagningskälla för att minska risken för tekniska problem. Jag tog också stödanteckningar för att vara säker på att få ner det mest väsentliga om det skulle visa sig att ljudinspelningen inte fungerade. Veckan efter (vecka 46) transkriberades alla intervjuerna och skickades till samtliga deltagare för ett godkännande. Alla deltagare godkände sina intervjuer.

Under själva intervjuerna såg jag till att visa mitt intresse för ämnet och var noga med att den intervjuade fick tala till punkt utan att bli avbruten. Jag använde mig av teknikerna ”probing” och ”icke-verbal probing”. Det gjorde jag genom att ställa många följdfrågor men också nicka och humma då jag ville att den intervjuade skulle fortsätta att utveckla sitt svar.

Jag tycker att datainsamlingsprocessen var smidig och att mitt agerande under processen gång har varit bra och professionell. Jag ångrar inga val som jag gjort under processen gång och intervjuerna har alla utförts på det vis jag föreställt mig att de skulle utföras. Jag har även tänkt till när det kommer till att minimera riskerna för att något skulle gå snett i processen. Detta har jag gjort bland annat genom att samarbeta med skolchefen

och informera deltagarna om processen gång. Jag har även sett till att ha två ljudinspelningsanordningar samt föra stödanteckningar för att öka chanserna att lyckas med intervjuerna.

## ***Databehandling***

I databehandlingsprocessen tog jag hjälp av boken Handbok i kvalitativ analys. Här beskrivs den fenomenografiska analysmodellen i sju steg där första steget är att bekanta sig med materialet. Detta gjorde jag genom att läsa igenom samtliga transkriberingar för att i nästa steg ta ut de passager ur transkriberingarna som jag tyckte var viktiga för undersökningen. Dessa passager jämförde jag med varandra för att finna likheter och skillnader i deltagarnas uppfattningar. Vidare tog jag passagerna och kategoriserade dessa för att i ett senare skede kunna namnge dessa. På så vis skapade jag kategorier som jag sedan namngav. Det avslutande steget blev att titta igenom passagerna och se om dessa skulle kunna passa in på fler än en kategori. Analysprocessen har resulterat i att jag kunnat organisera upp transkriberingarna för att på ett tydligt sätt kunna redogöra mina resultat för läsaren (Dahlgren & Johansson, 2012).

## ***Etiska frågor***

”Det grundläggande individskyddskravet kan konkretiseras i fyra allmänna huvudkrav på forskning. Dessa krav ska i de följande kallas informationskravet, samtyckeskravet, konfidentialitetskravet och nyttjandekravet.” (Vetenskapsrådet, 2002).

Jag anser att jag har uppfyllt de fyra grundläggande kraven under arbetets gång. Informationskravet uppfyllde jag under mötet med alla rektorer samt skolchefen i kommun X. På mötet informerade jag om mitt forskningsområde samt att deltagandet var frivilligt. Jag berättade även att man när som helst under arbetes gång hade rätt att avbryta sitt deltagande.

Samtyckeskravet uppfylldes då jag i början av intervjuerna frågade om deltagaren ville delta i arbetet. Jag skickade även transkriberingarna av intervjuerna till varje deltagare för att få ett godkännande.

Konfidentialitetskravet och nyttjandekravet höll jag också eftersom jag endast använde material, som jag samlat in under arbetsprocessen gång, till själva arbetet och inget annat. Jag så även till kommunen som jag undersökte var anonym vilket leder till att deltagarna i arbetet blir anonyma.

Dock uppstod ett stort etiskt dilemma som jag även kommer att problematisera i arbets diskussion. Eftersom kommun X är så pass liten kommun så kommer deltagarna i arbetet att ha kännedom om varandra och därför inte vara anonyma inom undersökningen. Det skulle resultera i svårigheter då en av deltagarna är chef för de övriga deltagarna. Det kan dels påverka svarsresultaten men också det etiska problemet på att inte kunna säkerställa deltagarnas anonymitet. Däremot anser jag att det skulle vara svårt för mig att undersöka denna kommun om jag skulle låta detta hindra min undersökning. Jag såg även till att noggrant informera rektorer och skolchef om det existerande problemet och att det skulle vara bra om alla tänkte igenom konsekvenserna av sitt deltagande innan de accepterade att delta i undersökningen. Dock verkade varken rektorer eller skolchef berörda av problematiken och ansåg att den inte skulle beröra arbetets resultat.

## ***Tillförlitlighet***

*Handbok i kvalitativ analys* tar upp olika egenskaper som är viktiga att en forskare, med en kvalitativ ansats, har med sig för att öka trovärdigheten i arbetet. Forskaren ska vara tolerant för vagheter och tvetydigheter, sensitiv och en god kommunikatör (Dahlgren & Johansson, 2012). Jag har under arbetets gång haft tålamod och förståelse för att forskningsprocessen tar tid. På så vis har jag inte slutat att engagera mig och försökt att hela tiden hitta saknade delar som skulle förhöja arbetet. Jag har även under arbetets gång varit medveten om min egen åsikt och försökt att aktivt inte låta den färga arbetet mer än nödvändigt. Slutligen har jag också sett till att etablera förtroendefulla relationer till de personer jag har intervjuat och förmedla det dem har uttryckt på ett bra sätt. På så vis anser jag att jag besitter de egenskaper som krävs för att hålla en hög tillförlitlighet i arbetet.

Ett annat steg som är viktigt för tillförlitligheten är källkritik. Jag har valt att försöka hålla mig till ny och relevant forskning kring det ämne som undersöks. Eftersom det skett många strukturella förändringar i skolan så finns det en risk med att äldre forskningsmaterial är mindre relevant. Däremot kan äldre forskning ibland ligga till grund för när man förklarar varför saker och ting är som de är idag.

Jag anser att det finns en brist i arbetet som jag även tidigare nämnt vilket kan påverka arbetets tillförlitlighet. Det handlar om att intervjudeltagarna i arbetet inte kan vara anonyma för varandra. Detta kan ha stora påföljder på arbetet och mitt resultat. På så vis kan tillförlitligheten i arbetet ifrågasättas. Jag anser dock att jag vidtagit de åtgärder som har varit nödvändiga för att inte låta denna brist definiera mitt arbete. Bland annat har alla deltagare informerats om den rådande situationen innan de fick anmäla sitt intresse att delta i studien. Vi har även i diskussion med varandra talat om vikten med att inte låta denna faktor påverka svaren i intervjuerna eftersom arbetet kommas att ligga som grund för ett utvecklingsarbete i kommunen.

# Resultat

Analysen visar att det var möjligt att urskilja varierande aspekter i rektors ledarskap och ledaruppdrag. Resultatet pekar på att de urskilda aspekterna är förenade och samverkar i det som jag här har valt att kalla för rektorns yrkespersonlighet.

I yrkespersonligheten ingår karaktärsdrag som är väsentliga för en rektor att ha med sig så som mod, förmågan att kommunicera och att ha visioner för verksamheten. Men resultatet visar att dessa karaktärsdrag i sin tur är beroende av ett ämneskunnande som rör kunskaper i administration, ekonomi och styr- och policydokument.

Istället för att dela upp rektorns yrkesroll och se det som rektorns ledarskap respektive rektorns administrativa kunnande (ledaruppdraget) bör dessa ses som innehållsligt beroende av varandra. Då upphör spänningen mellan ledarskapet och ledaruppdraget och nya möjligheter framträder. Dessa kan leda till att diskussionerna framöver mer kommer att handla om hur rektorns yrkespersonlighet kommer till uttryck i praktiken och hur karaktärsdrag och ämneskunnande samverkar och förstärker varandra.

I det följande kommer jag att presentera resultatet av de intervjuer som utfördes i arbetet. Resultatet är uppdelat i två delar där jag först tar upp deltagarnas uppfattningar kring rektorns ledaruppdrag och sedan deras uppfattningar kring rektorns ledarskap. För att förtydliga resultatet har jag valt att först redogöra för rektorernas perspektiv och sedan ta in huvudmannens perspektiv inom samma område.

## *Ledaruppdraget*

### **Tydlighet**

Alla deltagarna i arbetet anser att rektorns uppdrag är ett tydligt uppdrag. Olika styrdokument och skollagen är några saker som togs upp och som bidrar till en tydlighet i rektorns ledaruppdrag. Det fanns ingen tvekan hos rektorerna kring vad deras ledaruppdrag huvudsakligen består av. En av rektorerna menade även att ledaruppdraget har blivit mer tydligare nu än den varit tidigare.

”Det är väl jättetydligt är det inte det? Jag förstår inte på vilket sätt skulle det inte vara otydligt.” (Rektor B)

En annan rektor menar att rektorns uppdrag är tydligt enligt denna men att svaret kan skifta beroende på vilken rektor man frågar.

”Det beror på vilken rektor du pratar med, för mig är det jättetydligt och jag är tydlig som person, jag vet vad jag vill och jag vet hur jag ska komma dit.” (Rektor C)

Huvudmannen menar också att ledaruppdraget är tydligt och att det skett en positiv förändring sen en tid tillbaks.

”Rektors ledarskap är ytterst tydlig eftersom det finns en statlig styrning av rektorsrollen direkt mot befattning. Vi har ju inte längre platschef till exempel utan idag heter vi ju rektorer och förskolechefer och har riktat in oss utifrån den nya

skollagen helt och hållet. Det gör ju att det här uppdraget har blivit mycket tydligare, om man får säga på senare tid.” (Huvudmannen)

## **Komplexitet**

Trots att deltagarna i studien anser att ledaruppdraget är tydligt så menar en majoritet av rektorerna att ledaruppdrag också är komplext. Två av rektorerna menar att det har att göra med rektorns många olika ansvarsområden och hur dessa ställer vissa krav på rektor rent kunskapsmässigt.

”Det är ett komplext uppdrag för det innefattar så många olika delar. Ibland tänker jag rektor som en bläckfisk med inte bara 8 utan 100 olika armar där man ska kunna allt från brandskydd till systematiskt arbetsmiljöarbete till att ta itu med svåra elev- och personalfrågor” (Rektor A)

”Det är ganska tydligt tycker jag men det är väldigt komplext samtidigt, många arbetsuppgifter som man ska göra, det är mycket som faller under rektorns ansvar men det är som sagt tydligt men komplext.” (Rektor E)

En annan rektor anser att komplexiteten uppstår i och med den dubbla styrningen som rektor måste anpassa sig till. Då kan det uppstå motsägelser som bidrar till att komplicera rektorns ledaruppdrag.

”Alltså det är regeringen och skolverket kopplat till huvudmännen i kommunen som sätter upp en mandatbeställning och vad jag ska kunna inom rimlig... för dem ger ju budgeten och där har du också det komplexa att ibland är det skollag och arbetsmiljölag och vilken lag eller vem ska du följa?” (Rektor D)

Även huvudmannen ansåg att ledaruppdraget är ett komplext sådant och att det krävs en viss förmåga för att kunna hantera den komplexiteten.

”Den svåraste utmaningen är ju komplexiteten, att du måste ha en väldigt god förmåga att prioritera att bygga teamet omkring dig” (Huvudmannen)

## **Ansvarsområde**

Alla rektorer kom någon gång under intervjuerna in på det stora ansvaret som ingår i rektorns ledaruppdrag och att det är för många ansvarsområden att hålla reda på. Det uppfattas även vara svårt att som rektor leva upp till alla de krav och förväntningar som ställs på en eftersom ansvarsområdena är för många.

”Rektor har ju ansvar för otroligt mycket saker i läroplanen och för att leva upp till det så krävs det ju en överman.” (Rektor C)

”... men ibland är jag allt från vaktmästare till skoladministratör till expert på brandfrågor och det är svårt att bli kompetent och duktig på alla dem här bitarna.” (Rektor A)

För att kunna hantera de många olika ansvarsområdena på ett någorlunda sätt menade de flesta rektorer att man var tvungen att tänka utanför boxen. Här menade rektorerna att det fanns utrymme inom kommunen att göra det.

”Det är nästan så mycket rektorn skall och bör göra att man måste våga gå lite utanför eller släppa lite för att fokusera på vad som är viktigast för ska jag följa allt så skulle jag inte vara kvar som rektor.” (Rektor D)

”Det är ju så att rektorn har det övergripande ansvaret för hela verksamheten på sin enhet, och här i kommunen så är vi ganska så fria att styra över vår egen enhet, när det gäller allt. Så vad det än är som händer på skolan så är rektorn ytterst ansvarig.” (Rektor E)

Rektorerna i undersökningen ansåg att det är många ansvarsområden att hålla reda på och att de i slutänden är de som är ansvariga för skolan och dess verksamhet. Huvudmannen tog upp ytterligare en faktor som kan bidra till att ansvarsområdena känns som väldigt betungande vilket leder till att ledaruppdraget känns som ett krävande uppdrag.

”Ja men det är ju det som är så roligt, hela skolan för det är också så här att du pratar mest om rektor men antalet intressenter i skolan är ju enormt många, alla har ju sina förväntningar på skolan, föräldrar, elever, personalen kommunen, tjänstemän från olika håll, staten, inspektionen, andra myndigheter, arbetsmiljöverk, skolinspektion, alla dem här organ som sysslar med diskriminering och lika-behandling, alla har ju enormt mycket krav och förväntningar på skolan.” (Huvudmannen)

Trots att rektorerna uttryckte att rektorns ansvarsområden var många och ibland svåra att hinna med så nämns aldrig begreppet korstryck. Däremot nämner huvudmannen det i form av något positivt som gynnar ledaruppdraget. Hon menar även att rektorns ledaruppdrag ibland tas på för stort allvar och att själva essensen av uppdraget försvinner i en massa regler, lagar och krav från olika håll. Det är upp till rektorn att se till att dessa faktorer inte drar ner en utan istället låta sig höjas för att förstärka synen på sitt ledaruppdrag. Huvudmannen pekar också på vikten, för rektorer, att kunna tänka utanför boxen och ibland inse vad som egentligen är det viktigt med ledaruppdraget.

”Ibland kan allting kring skola och rektorer och förvaltning och så det kan låta så fruktansvärt allvarligt och det är det, och det är det här korstrycket och det är lagar och paragrafer och sådant men någonstans i botten har vi fantastiska jobb. Vi får jobba med dem som kommer sen. Vi får vara med och fostra och kunskapsutveckla och stödja och se nya generationer få med sig saker och utvecklas, det är ju det bästa framtidsyrket man kan ha... Man får oerhört mycket tillbaka för korstryck låter negativt men det betyder också att du får input från så många olika håll och det vidgar ju också ditt seende.” (Huvudmannen)

## **Utmaningar**

### ***Tid***

Det är två huvudsakliga utmaningar som rektorerna i undersökningen tar upp som kan vara problematiskt och leda till att ledaruppdraget försvåras. En av dessa utmaningar är att få tiden att räcka till. En av rektorerna menar att eftersom tiden är en begränsande faktor så resulterar det i fler arbetstimmar än vad som egentligen ska vara nödvändigt för att fullfölja ledaruppdraget.

”Sen är det inte bara min tid som är begränsad utan det är lärarnas tid också, de är på arbetsplatsen 35,5 timme i veckan vilket innebär att, är det då jag ska prata med dem så måste jag klämma in det på den timmen. Jag har ju vanlig semester-tjänst 40 timmar i veckan men i realiteten är det kanske 50 timmar i veckan som jag är på jobbet.” (Rektor E)

En annan rektor menar att tiden även begränsar rektorers möjligheter att kompetensutvecklas. Det krävs tid att gå olika utbildningar och den tiden ges inte till rektorer eftersom de förväntas prestera på samma nivå då när de går utbildningar som när de inte gör det.

”Ja jag tror det hade underlättat för många rektorer som inte anser att de inte har tid att gå rektorslyftet det är ju mycket tid som går åt, den statliga rektorsutbildningen ska vi ju inte prata om den är ju jättejobbig och den är ju under 3 år och det krävs ju mycket tid och energi för att gå den och då menar jag att när man gör sådana här stora utbildningar som då är det ju inte så att man blir av med någon arbetsuppgift från kommunen utan man ska ändå prestera precis lika mycket och det är det jag menar att stöd av någon form hade ju underlättat för rektorer som vill fortbilda sig, förkovra sig på olika sätt.” (Rektor C)

Huvudmannen menar dock att tiden inte egentligen är en utmaning utan att det mer handlar om att ta vara på det utrymme rektorn har för att forma sin organisation.

”Ja det har man... rektorn har ett stort friutrymme, har möjligheten att forma sin roll i och med att den formar sin inre organisation väldigt självständigt.” (Huvudmannen)

### ***Styrnivåer***

Den andra utmaningen som i undersökningen tas upp av rektorerna är att få det statliga och det kommunala uppdraget att gå ihop. Majoriteten av rektorerna anser att två uppdragsgivare komplicerar ledaruppdraget och leder till att det blir svårt att förhålla sig till uppdraget, särskilt när dessa går emot varandra.

”Jag tror just det här att vi har två huvudmän är komplicerat. Ett uppdrag som ser till elevens behov det statliga som syns i läroplanen där vi har sociala mål och kunskapsmål kontra det kommunala uppdrag som är delvis att bedriva en bra skola men som också har med budget att göra. Vi har ändå ramar som styr och reglerar och som ser väldigt olika ut från kommun till kommun och det går inte alltid ihop tänker jag och att förhålla sig till det är inte alltid lätt” (Rektor A)

Rektorerna menar också att den största utmaningen med de olika uppdragsgivarna är att få elever som behöver extra stöd att nå kunskapsmålen då budgeten inte tillåter extra resurser. På frågan om det statliga och kommunala uppdraget gick emot varandra blev svaret oftast ja.

”Ibland gör det så framförallt när skollagen så tydligt säger att det är rektorns uppgift att se till att alla elever klarar sina kunskapsmål, och ibland behöver man extra resurser för detta och då är det svårt att övertala vissa kommunpolitiker att förstå att behoven ser olika ut på olika skolor.” (Rektor C)

”Ja alltså det gör det ju, följer du och ser att alla barn ska ha alltså det stöd dem behöver sen har du en budget som du också ska följa och där har du en problematik det är nog den största problem.” (Rektor D)

”Det svåra är ju naturligtvis att riktlinjerna från kommunen är kanske att man ska hålla budgeten, att den ska ligga på noll. Samtidigt har man det statliga uppdraget att alla elever ska få det behovet som de har rätt till vilket oftast kräver pengar, så det går inte alltid ihop.” (Rektor E)

Huvudmannen menar också att det finns en utmaning i att det är två olika uppdragsgivare och att det kan försvåra tolkningen av ledaruppdraget. Däremot anser huvudmannen att de statliga- och kommunala uppdraget har kommit närmare varandra än tidigare vilket förenklar situationen någorlunda.

”Ja absolut, alltså att ha en så tydlig befattning som rektor med ett statligt uppdrag och sen samtidigt har skolan kommunaliserats är ju lite grand gjort för att det ska bli ett spänningsfält. Jag tycker att det har blivit en bättre balans med detta för att de kommunala målen och kraven går hand i hand med våra nationella styrdokument i väldigt hög omfattning. Men visst kan det finnas saker som man tycker att den kommunala styrningen lyfter fram och som man själv inte hade gett lika stor vikt vid när man tolkar sitt statliga uppdrag.” (Huvudmannen)

Utöver utmaningarna med att få tiden att räcka till och att få det statliga- och kommunala uppdraget att gå ihop så menade en rektor att samarbete även är viktigt. En utmaning är att få samarbetet att fungera för att kunna förändra skolan till det bättre.

”Min bild är att det är enklare att vara i team och tillsammans samarbeta för att nu ska vi göra ett förändringsarbete och det är inte lätt att förändra en organisation som mer eller mindre sett likadant ut sen 1842 så det kan inte endast ligga på den enskildes axlar.” (Rektor A)

En annan rektor menade att den största utmaningen är att ha ett långsiktigt tänk. Att inte alltid fastna på vad som händer här och nu utan att även ha ett tänk om vad som kommer att hända längre fram och hur det ska gå till. På frågan om vilket som var den svåraste utmaningen i skolan blev svaret som så:

”Det är väl allt det men det svåraste är ju långsiktighet. En skolmiljö är ju väldigt mycket att allting pickar på uppmärksamheten här och nu det finns väldigt omedelbara problem som behöver lösas.” (Rektor B)

En rektor tog också upp att det inom kommunen finns socioekonomiska skillnader som inte har uppmärksamats tillräckligt vilket försvårar ledaruppdraget och begränsar ekonomin.

”Sen vill jag säga också att i denna kommun är det också lite svårt att få fram att även i kommunen finns socioekonomiska skillnader mellan de olika upptagningsområdena. Det finns ju nu statliga direktiv på att man ska ta hänsyn till detta, det har ännu inte skett i vår kommun.” (Rektor C)



## Behov

Behovet av stöd i den dagliga verksamheten är något alla rektorer uttrycker på ett eller annat sätt. Stöd med de administrativa uppgifterna är eftertraktat och anses skulle underlätta rektorns ledaruppdrag.

”Det skulle kunna vara ett administrativt stöd till exempel. Alltså det här med fakturahantering, lönesystem sådana saker ligger ju också på oss att vi ska attestera och sådana saker. Bara man blev av med det hade det ju underlättat.” (Rektor C)

På frågan om rektorns ledaruppdrag bör förändras svarade en annan rektor att det borde göra det då bland annat genom att tillsätta en administrativ chef.

”Ja till viss del. Att tydliggöra uppdraget som pedagogisk ledare och eventuellt ha en administrativ chef.” (Rektor D)

Däremot menar huvudmannen att en rektor bör klara sig utan administrativt stöd då den har friheten att forma den egna organisationen. Huvudmannen menar också att det nu för tiden finns möjligheter som inte fanns förr eftersom rektorn kan delegera mycket av arbetet till olika sorters mellanchefer inom verksamheten.

”Det är precis som vi säger att från statligt håll bestämmer man barngruppsstorlekar eller någonting, ja det kan man säkert göra man kan säkert skriva in att rektor ska ha mer administrativt stöd men det går ju faktiskt att vara rektor och vara en duktig administratör och ha goda processledare ute. Rektor har ju en stor frihet att, med den nya skollagen, leda arbetet och att organisera det...” (Huvudmannen)

Förutom administrativt stöd finns det andra områden som rektorerna känner att de behöver hjälp inom. Det handlar främst om att få avlastning i vissa ansvarsområden så rektorn kan fokusera på ett färre antal ansvarsområden som anses vara viktigare för ledaruppdraget.

”Det är ju det här med det pedagogiska ledarskapet som jag tycker att jag skulle vilja ägna betydligt mer tid åt. Så det borde i så fall ändras på det sättet att vissa arbetsuppgifter inte skulle vara under en rektor utan att man skulle ha någon som kanske delade ansvarsuppgifterna så som man gör på andra företag. Att där finns någon som är personalansvarig och någon som är arbetsmiljöansvarig.” (Rektor E)

Majoriteten av rektorerna uttrycker också behovet av stöd utifrån av någon form. Hjälpen av kunniga inom området med att bolla frågor och få input på det man gör är några stödåtgärder som tas upp av rektorerna.

”Där tror jag att kommunen skulle ha en central organisation som stöttade skolledaren. Alternativt att man som skolenhet har tillräckligt stor egen organisation men jag tänker inte att det är det bästa utan det bästa vore om kommunen centralt kunde ha experter på dem här områden och såg över alla skolor.” (Rektor A)

”Ja detta rent fastighetsmässigt känner man sig mindre kunnig inom och man är inte i det dagligen heller och alla de här med arbetsmiljölagen och allt annat det hade ju varit skönt om man hade ett bollplank men någon som hade haft den kompetensen.” (Rektor D)

En rektor menar även att man själv måste se till att få den input som behövs genom att bland annat gå på olika konferenser, utbildningar och skolbesök. Detta bidrar till att rektorn kan få feedback på sitt agerande i det dagliga arbetet. Det är dock inte enbart rektorns uppgift att se till att få denna typ av stöd utan huvudmannen har också ett ansvar att se till att möjligheterna finns.

”Jag har min bild av hur jag tycker att en skola ska vara och den bilden behöver jag ju hela tiden få en input till. Det är ju upp till mig att hitta dem och att utsätta mig för sådana situationer där jag får input. Det kan ju vara att gå på konferenser, det kan vara att besöka andra skolor det kan vara att samtala med andra rektorer och med andra som jobbar inom skolan. Sen har ju min arbetsgivare ett ansvar. (Rektor B)

Huvudmannen håller med om att denne har ett ansvar gentemot rektorerna att se till att de kan få de verktyg de behöver för att fullfölja sitt ledaruppdrag.

”Det handlar ju t.ex. om att se till att vi har en organisation där det finns tid för kompetensutveckling och samtal... då måste mitt jobb också vara att bygga en organisation där huvudmannanivån och rektornivån har ett pågående samtal och ett pågående lärande hela tiden, vad fungerar och vad fungerar inte och varför fungerar det inte. Det är ju till viss del mitt jobb.” (Huvudmannen)

En av rektorerna tar upp behovet av att kommunen kan se vilka skolor som behöver en viss typ av stöd och vilka som inte behöver det. Detta ska ske över tid så att det finns ett system där man vet vilka skolor inom kommunen som behöver just den stödåtgärden vid just den perioden. På så vis skulle stödåtgärderna vara mer relevanta för de skolor som får stöd av kommunen.

”Det jag tänker är att olika elever behöver extra mycket stöd över tid men det är också så här att olika skolor och förskolor behöver också olika mycket stöd över tid och så är det med skolledare också och även skolledare behöver olika mycket stöd över tid och det skulle man behöva möta på ett bättre sätt än man gör idag... det är inte alltid möjligt att göra men i de bästa världar så fanns en mer flexibilitet där man kunde se ok vem behöver stöd just nu.” (Rektor A)

Huvudmannen berör även begreppet samarbete och menar att man i skolan behöver förändra kulturen så att alla delar med sig mer av sina kunskaper och tankar. En mer kommunikativ kultur där anställda kan stötta varandra och ge varandra den feedback som behövs. På så vis kan rektorer naturligt få stöd både inom och utanför verksamheten.

”Jag tror att just den här teamkänslan och att samverka, att hushålla med sig och lärandet rektorerna emellan skulle vi kunna bli mycket bättre på. Att utveckla det att man själv tänker ”om jag har gjort detta i min skola så berättar jag om det”, och att det inte bara sker vid formella möten eller när de blir tillsagda att göra det utan den här delarkulturen, spridarkulturen och mer kommunikativa kulturen det skulle jag nog vilja se... Men mer så en delarkultur som vi har i de sociala medierna fast lite så ”In Real Life”. (Huvudmannen)

## **Sammanfattning**

Alla deltagarna i undersökningen upplevde att rektorns ledaruppdrag är ett tydligt sådant däremot finns det en komplexitet i uppdraget. En del rektorer ansåg att komplexite-

ten låg i att rektorn har för många ansvarsområden medan en rektor tyckte att den dubbla styrningen komplicerar ledaruppdraget.

Rektorerna i undersökningen hävdar att det finns många ansvarsområden och att det i många fall är svårt att hinna med dem alla. Även huvudmannen påstår att det finns ett tryck på rektorer då det förutom många ansvarsområden även finns förväntningar och krav från många olika håll. Däremot menar huvudmannen att den pressade situation inte alltid kan ses som en nackdel inom ledaruppdraget utan det finns fördelar med att ha många intressenter som bryr sig om skolan.

Rektorerna pekar på att tiden är en faktor som utgör en stor utmaning i ledaruppdraget. Att tiden inte räcker till kan få konsekvenser som att rektorer jobbar fler timmar än de ska och att de drar sig för att kompetensutbilda sig. Huvudmannen menar dock att rektorerna har ett friutrymme i sitt ledaruppdrag som gör att de kan bygga en organisation där tiden inte behöver utgöra någon begränsning i arbetet.

Förutom tiden så menade rektorerna att den dubbla styrningen även kan utgöra en utmaning som försvårar ledaruppdraget. Här tar rektorerna främst upp hur det statliga målet att alla elever ska nå målen inte går ihop med kommunens verksamhetsbudget. Även huvudmannen menar att detta kan vara problematiskt däremot har stat och kommun kommit närmare varandra i den målbild som de delar för landets skolor.

Rektorerna uttrycker också ett behov av att få stöd i den dagliga verksamheten. Stödet ska främst ske i form av avlastning för rektorer i deras många ansvarsområden men också stöd i frågor där rektorn behöver någon att bolla med. Huvudmannen menar att det finns ett visst stöd från kommunens sida men att det främst handlar om att kunna delegera arbetsuppgifter, vilket också har blivit lättare då det uppstått fler ansvarsbärande positioner inom skolan. Huvudmannen menar att en mer kommunikativ kultur inom skolan skulle leda till att rektorer kan använda sin personal och andra rektorer som stöd för att förstå och utveckla sin ledarroll.

## ***Ledarskapet***

### **Pedagogiska ledarskapet**

Det pedagogiska ledarskapet är något som alla rektorer i undersökningen värderar högt. De anser att det bör ägnas mer tid åt det pedagogiska ledarskapet eftersom det är det ledarskapet som är ämnat att få elever att nå målen i skolan.

”Det viktigaste tycker jag ändå är det pedagogiska uppdraget och se till att eleverna får den bästa skola som möjlig. Det tycker jag är det mest roliga att hålla på med, att utveckla lärandet och lärmiljön på skolan.” (Rektor A)

”Ja, mer fokus på det pedagogiska ledarskapet, måluppfyllelse, analysarbetet och långsiktigheten. Det hade varit härligt.” (Rektor D)

”Man ska ha fokus på det pedagogiska ledarskapet. Enligt det jag läser på rektorslyftet ska du ha kunskaper om vad som ger hög måluppfyllelse, hur du kan se utveckling, hur du kan utveckla skolan och hur du kan förändra något rent organisatoriskt.” (Rektor E)

Även huvudmannen anser att det pedagogiska ledarskapet är det viktigaste området som rektorn bör fokusera mer på och ett gott ledarskap inom detta område bidrar till möjligheter att skapa bättre resultat inom skolan.

”Rektorns absolut viktigaste, om man ska definiera det så, är det pedagogiska uppdraget. Det är där vi jobbar med att skapa de goda resultaten sen kan man ju diskutera definitionen pedagogisk ledarskap och vad som finns i den. För att en del säger att pedagogiskt ledarskap kan man hitta i allt och det är klart att man kan. Man kan ju diskutera den administrativa rollen ur ett pedagogiskt perspektiv men när jag menar det pedagogiska ledarskapet så är det arbetet för att få eleverna att nå målen.” (Huvudmannen)

Trots att alla deltagare i undersökningen anser att det pedagogiska ledarskapet är ett viktigt område att fokusera på så uttrycker rektorerna en önskan om att få mer tid att göra det.

”Ja jag skulle vilja bli ännu mer tydlig och jag skulle vilja ha mer tid till pedagogiska ledarskapet. Jag skulle vilja vara ännu mer ute och stötta min personal i det goda arbetet som det gör.” (Rektor E)

”Jag har en avskalad organisation vilket gör att mitt uppdrag som pedagogisk ledare lätt kommer i andra hand när jag får sitta på mycket möten och när jag inte har administratör.” (Rektor A)

”Mitt idealledarskap ser ju ut så att jag lyckas skapa en situation där det finns utrymme för diskussioner kring pedagogik och skola och där dem diskussionerna... inom dem diskussionerna känner man att man har mandat och förutsättningar att nå dit man vill och då menar jag ju liksom egentligen att det är ju en skola där man ägnar mer tid åt pedagogik än logistik.”(Rektor B)

En rektor menar också på att det finns svårigheter kring det pedagogiska ledarskapet som inte alltid är så lätta att hantera. Detta uppstår särskilt när det finns pedagoger som inte är motiverade eller kanske inte har tillräckliga pedagogiska färdigheter. En svårighet är då att som rektor gå in i lärarnas klassrum och försöka vägleda dem.

”Som jag ser det nu, nu pratar jag om så som det är precis nu, så tycker jag det är om man har pedagoger som inte fungerar på sin arbetsplats. Att få dem att inse att det kanske inte är lärare man skulle blivit utan få in dem att tänka på andra banor och det tar lång tid innan man har kommit dit. För även om jag ser att en person inte funkar så bra och att det finns stora behov så är det inte som att jag kan kliva in där på en lektion och säga nu ska du göra så och så och så och så istället och det är inte säkert att den personen ändrar sig utan det här är ju en process som tar tid och det kan jag tycka är lite jobbigt...” (Rektor C)

Här menar huvudmannen att rektorer måste ta ett större ansvar för det pedagogiska ledarskapet och bortse från det förlegade dolda kontraktet som varit och i vissa skolor fortfarande är en del av skolkulturen. Huvudmannen menar att det måste finnas ett öppet skolklimat där samtal kring pedagogik kan kopplas till lärares undervisning och att detta blir en vanligt förekommande företeelse. För att nå dit menar huvudmannen att man bör ha lönekriterier som premierar rektorer som utför ett gott pedagogiskt ledarskap på sina skolor.

”För ibland kan jag tänka mig så att vi pratar mer om själva planen eller liksom om datum som saker och ting ska vara reviderad eller någonting istället för att verkligen diskutera kärnan. Vad är det som har hänt på undervisningen i svenska nu när vi ser att resultaten blir såhär. Inte bara sitta med våra diagram utan att vi ser den här utvecklingen av nationella prov och vad beror den på och vad har vi gjort annorlunda. Verkligen gå in på djupet på det och ibland har det varit lite fult att prata om det men vi måste verkligen ner på lärarnivå... självklart det har vi inte riktigt fått prata om det för att det har varit en tyst överenskommelse. Rektor på rummet sköter sitt och blandar sig inte riktigt i och lärare har sitt klassrum. Det finns ett litet dolt kontrakt man kan läsa mycket i skolkulturforskning men vi är ju i det skiftet där lärarna öppnar dörren mot varandra. Vi samrättar, vi sambedömer, vi säkerställer en likvärdighet så måste ju rektorn också öppna dörren och prata om det som händer, och det måste t.ex. synas i lönekriterierna så att det inte är allt annat vi pratar om... Att det går att skriva in i lönekriterierna är jag helt säker på men det kräver ett ledarskap av rektor där rektor är väldigt nära eller att rektor kan organisera och leda så att någon annan är där, det kan vara att man har specialpedagoger. Men jag tror att rektorer behöver närheten själva också precis som jag som skolchef behöver det.” (Huvudmannen)

## Utmaningar

De utmaningar som rektorerna anser finnas med ledarskapet i skolan handlar än en gång om att tiden inte räcker till. Eftersom det pedagogiska ledarskapet är högt värderat i verksamheterna så är även tiden med personalen högt värderat.

”Nej som sagt jag skulle vilja ha mer tid med lärarna, det skulle jag vilja ha. Tid med och för lärarna. Tid med och för eleverna också. Sen är det ju inte jag som har den och ska inte heller ha den främsta kontakten med eleverna för det är ju lärarna som ska ha det. Men jag tycker det är väldigt värdefullt både för mig och för verksamheten och jag vet att det är värdefullt för lärarna också när jag är ute i verksamheten och ser vad det gör och att jag är involverad på ett verkligt sätt och inte bara på pappret.” (Rektor E)

Majoriteten av rektorerna uppfattar tiden som en begränsande faktor som påverkar ledarskapet.

”Ja det vi pratade om innan ju mer jag får hålla på med administration och annat desto mindre ledare kan jag vara, alltså tiden är en viktig del i ledarskap en närvarande chef kan såklart göra mer och påverka mer än någon som inte är närvarande.” (Rektor A)

”Som sagt tiden är ju en begränsad faktor. Vi har ju dock den tiden vi har för att göra det bästa av det.” (Rektor E)

Dock verkar de flesta rektorer acceptera att tiden är en begränsad faktor och att det blir ännu viktigt att som rektor kunna prioritera rätt för att hinna med så mycket som möjligt.

”Tiden är ju alltid en faktor men det är ju bara, alltså tiden är ju begränsad det är den ju för alla människor i hela världen. Men någonstans måste man ju välja vad man ska ägna sin tid åt.” (Rektor B)

”Sen gäller det också att fördela resurserna på bästa sätt och då menar jag ju framförallt personalresurserna men även övriga resurser som pengar till läromedel och sådant, och att man prioriterar rätt. För det är det man måste göra man måste prioritera.” (Rektor E)

Även huvudmannen anser att konsten att kunna prioritera är viktigt och något som rektorer behöver kunna i sitt ledarskap men menar också att det utgör en svår utmaning för rektorer.

”Den svåraste utmaningen är ju komplexiteten, att du måste ha en väldigt god förmåga att prioritera att bygga teamet omkring dig.” (Rektor H)

### **Det goda ledarskapet**

Utifrån svaren från deltagarna i arbetet har jag delat upp det goda ledarskapet i fyra områden som berör de egenskaper och kvaliteter som är viktiga för ett lyckat ledarskap i skolan. Dessa egenskaper är sådana som berörs i alla intervjuer vid flera tillfällen och som jag anser summerar deltagarnas sammanfattade uppfattning kring det goda ledarskapet.

#### ***Mod***

Alla rektorer nämner mod av något slag och hur viktigt det är för ett lyckat ledarskap.

Det handlar bland annat om att våga gå utanför sin trygghetszon och tänka utanför ramar. På rektorernas uttalanden låter det även som att det krävs en smutt rebelliskt ådra för att kunna gå emot lite av allt det en rektor bör och skall göra. Däremot krävs det att rektorn kan stå för sitt handlande och motivera detta på ett bra sätt.

”... vi utvecklas genom utmaningar och att det är lätt att hamna i sin trygghetszon och en ledare behöver ibland utmana och det tänker jag att jag gör ibland och ofta försöker göra det genom frågor och exempel på olika sätt, utmana pedagogerna för att ta ett kliv utanför sin trygghetszon... ibland behöver man tror jag vara lite trotsig och inte alltid följa alla regler man behöver gå över sig budget för att se till barnens bästa även om det inte alltid är ok i en politiskt styrd organisation, men så länge man har förankrat detta och man kan motivera varför man gör det så tror jag att man ibland behöver göra det.” (Rektor A)

”Så det är lite att våga gå utanför men jag måste också kunna motivera det, jag måste ju kunna följa lagar och allt den här rättsäkerheten och annat men lite sunt förnuft och jävlar anamma måste man ha ibland.” (Rektor D)

”Så naturligtvis gör man fortfarande misstag och det lär man sig av. Sen är ju skolan hela tiden i förändring och utveckling så där måste man ju hänga med, man måste hänga med i nya forskningen och hänga med i nya saker som man tror gagnar verksamheten och vågar prova.” (Rektor E)

Mod är ett begrepp som även huvudmannen påstår är viktigt för att rektorn ska ha ett lyckat ledarskap i verksamheten. Det är särskilt viktigt då det är många som har skolan under uppsikt och är intresserad av verksamheten. Där gäller det att gå ifrån det administrativa en aning och våga pröva nya saker som kan resultera i en utveckling av skolan.

”... det kan också vara så att när man då är i sin skola där ute att man blir för administrativ. Det är så mycket som så många vill titta på och man blir lite rädd. Det blir mycket ordning och reda. Jag ser lite grand av det här, det här är framtidens kommun och det är vår slogan och då måste jag leda mot ett framtida ledarskap. Orden om engagemang, mod, kommunikation, att vara lite mer spanande i framtiden utifrån ett ledarskapsperspektiv och lite djärvare, där ser jag att där kommer jag vilja jobba.” (Huvudmannen)

### ***Kommunikation***

Rektorerna i undersökningen menar på att kommunikation är någonting en rektor måste kunna hantera på ett bra sätt. Då handlar det främst om konsten att kunna lyssna samt vara tydlig i sitt ledarskap.

”I skolan behöver jag ha en kontinuerlig dialog med min personal om vad som behövs just nu och att de känner att de har stort inflytande över hur vi arbetar och vad som är bra för eleverna. Det förtroendet och den dialogen tror jag är jätteviktig.” (Rektor A)

”Det kan inte vara så att man är otydlig så att när de går ifrån mötet så vet de inte vad som gäller och det är inte bara föräldrar för så är det även mot sin personal. Sen tycker jag också att man ska vara lyhörd och att man ska lyssna på sin personal” (Rektor C)

”Tydlighet är någonting som alltid kommer upp som man kan bli bättre på och det spelar ingen roll vilket yrke man har. Även som lärare ska man vara tydlig och som rektor ska man vara tydlig... speciellt som chef så måste man ju lyssna på sin personal och förbättra dem sakerna som man kan förbättra...” (Rektor E)

Huvudmannen höll med om att kommunikation är en viktig del av rektorns ledarskap och att det går hand i hand med den demokratiska värdegrunden som skolan vilar på.

”Alltså ett demokratiskt ledarskap ett lyssnande ledarskap. Man vill ha, i det här komplexa med alla intressenter, elevråd, elever i olika åldrar, föräldrarna, ledningsgruppen, lärarna, representanterna från elevhälsan, de fackliga, när vi jobbar med arbetsmiljö.” (Huvudmannen)

Huvudmannen menar också att det idag krävs mer av rektorer när det kommer till den kommunikativa förmågan. Det är främst grundat i att samhället har haft en snabb medial utveckling. Detta leder till att rektorns kommunikativa förmåga blir en viktig del av ledarskapet i skolan.

”Den kommunikativa förmågan för en skolledare i det här komplexa systemet upplever jag har ökat och den är ju inte bara muntlig och skriftlig utan den är ju också i sociala medier. Alltså det är en omvärldsbevakning och snabbhet i kommunikationen. Snart ska rektorerna till och med ha poddsändning om vad som händer i skolan varje vecka höll jag på att säga. Det var väl lite överdrivet men alltså att kommunicera allt det som händer...” (Huvudmannen)

### ***Erfarenhet & Kunskap***

Majoriteten av rektorerna menar att erfarenhet i många fall förenklar deras ledarskap i skolan. De menar att med erfarenhet har rektorn tankar och idéer baserat på tidigare händelser som ger en inblick i vilken påverkan olika beslut och förändringar kan ha för verksamheten. Rektorerna kopplar även samman erfarenhet med trygghet i ledarskapet.

”Jag har sagt någon gång till en annan kollega som var något nyare än vad jag är att man har alltid sina högar med dåligt samvete som man inte riktigt hinner med. Ju mer erfaren och rutinerad som jag blir desto tryggare blir jag med den högen och någonstans hur mycket låter jag uppdraget påverka mig och hur mycket vill jag påverka uppdraget. Någonstans med erfarenhet så känner jag att jag blir tryggare i att göra det som jag tycker är viktigast och inte kanske alltid lämna in alla kvalitetsredovisningar i tid och så för att jag tycker att annat är viktigt.” (Rektor A)

”Det kan säkert te sig så framförallt för unga rektorer som precis har börjat sin karriär. Det är ju alltid svårare för dem att både stå emot kommunpolitiker och ibland möta aggressiva föräldrar. Där känner jag att jag har en helt annan möjlighet i och med min erfarenhet och min ålder. Jag säger att med min erfarenhet så säger det mig att det här har jag varit med om innan och då har vi gjort si och så och föräldrar köper det.” (Rektor C)

Erfarenhet kopplas även samman med kunskap. Rektorerna trycker på vikten av att en ledare har kunskaper som är relevanta för arbetet. Här handlar det inte endast om kunskaper kring skollagen och olika viktiga dokument utan det handlar även om kunskaper inom fältet pedagogik samt kunskap om människor och grupprocesser. Med erfarenheten ökar även kunskaperna inom dessa områden.

”Jag måste ha kunskaper om verksamheten och sen tycker jag att man behöver ju kunskap om människor. Vad som driver människor, vad som gör att de agerar och reagerar på olika sätt och hur man får människor att gå åt ett visst håll. Det handlar ju om att leda människor... Men du måste ju ha den kunskapen och jag tror att det enklaste sättet att få den kunskapen är att själv ha erfarenhet av skolan.” (Rektor B)

”Kunskaper kring hur människor fungerar både enskilt och i grupp och hur olika kompetenser samarbetar som på min skola där jag har fritids också alltså fritids och skola. Sen är det kompetens kring pedagogik eftersom det ändå är en skola som vi bedriver och det tycker jag är viktigt för det blir ett annat förtroende som lärarna har när man själv har varit lärare i många år och vet vad det uppdraget innebär. Sen är det kompetens kring lagar och regler som är jätteviktigt, så att man tar rätt beslut.” (Rektor E)

### ***Vision***

Den sista egenskapen som alla rektorer vid något tillfälle nämnde som en viktig del i rektorn ledarskap är att rektorn har en tydlig vision. Även huvudmannen ansåg att en rektor bör ha det och inte bara för sig själv utan även för personalen och eleverna. Några rektorer kopplade även samman visioner med ett långsiktigt arbete på skolan och att se till att det finns en plan för verksamhetens framtid.



”... det är viktigt att man ändå stanna kvar på jorden och inte svävar ut i det blå helt och hållet men lite grand ändå att man har lite visioner och framtidsutsikter.” (Rektor E)

”Jag är en chef som är öppen och ser möjligheterna Det är viktigt med ledarskapet att ha en tydlighet, en vision som är uttalat så alla vet vad som förväntas.” (Rektor D)

”Precis som en lärare behöver möta var och en av eleverna där de befinner sig så behöver också lärare mötas på olika sätt. Så klart är ju skapandet av en vision, bilden av vilken verksamhet man tror på mycket viktig. Den jobbar man med under hela året som vid uppstart, vid uppföljningar och vid enskilda samtal påminner man om uppdraget.” (Rektor A)

”... alltså det här nästan visionära, målbilden jag vill att mina elever på min skola ska känna till exempel leklust, lärlust, livslust, de ska ha goda betyg, det ska vara hög trivsel, nöjda föräldrar och man har liksom en bild.” (Huvudmannen)

## **Sammanfattning**

Alla rektorerna i undersökningen uttrycker en önskan om att spendera mer tid på det pedagogiska uppdraget än vad de gör idag. Dock anser de flesta att tiden inte alltid räcker till vilket leder till att det pedagogiska uppdraget inte alltid hamnar först på prioriteringslistan.

Huvudmannen trycker på att rektorer måste jobba sig ifrån det osynliga kontraktet som ibland kan förekomma i skolor och se till att skapa en verksamhet där man öppet pratar om pedagogik kopplat till undervisningen i klassrummen.

Att få tiden att räcka till är den största utmaningen som även leder till att rektorns ledarskap blir begränsat. Huvudmannen anser dock att tiden har med prioritering att göra och att prioritera rätt är den största utmaningen i rektorns ledarskap.

Utifrån deltagarnas gemensamma svar kring det goda ledarskapet så finns det fem kvaliteter som en rektor bör ha med sig eller utveckla för att kunna bedriva ett lyckat ledarskap. En lyckad rektor har visioner kring den egna skolan och vart den är på väg. Den har erfarenhet och kunskap om både pedagogik och gruppdynamik. Den har även en förmåga att ha en lyckad kommunikation på skolan där lyssnande och tydlighet är i fokus. Det goda ledarskapet kräver också en rektor som är modig och vågar gå utanför ramarna. Dessa tillsammans utgör ett centralt innehåll och förenas i det jag här har valt att kalla rektors yrkespersonlighet.

# Diskussion

## *Ledaruppdraget*

Resultatet i arbetet pekar på att rektorerna i kommunen anser att ledaruppdraget är ett tydligt uppdrag. På så vis kan man antingen anta att huvudmannen har sett till att det inte finns några otydligheter i vad rektorer i kommunen bör och ska göra. Då har huvudmannen i enlighet med Skolinspektionen (2012) sett till att förtydliga ledaruppdraget för kommunens rektorer. Det andra alternativet är att ledaruppdraget från början inte har varit tydligt och i behov av att förtydligas av huvudmannen. På så vis skulle inte påståendet i Andrés artikel, om att ledaruppdraget skulle vara otydligt och leda till en dålig arbetsmiljö, stämma överens med resultatet. Detta eftersom rektorerna i kommunen menar att ledaruppdrag är väldigt tydligt och att problematiken inte ligger i dess otydlighet.

Rektorerna i kommunen menar att ledaruppdraget är ett tungt arbete på grund av många ansvarsområden. Trots detta verkar rektorerna ha olika sätt att hantera ansvarsområdena däribland att ibland släppa fokus på vissa områden och uppmärksamma andra mer och att våga gå utanför ramarna. Trots att situationen verkar vara hanterbar i kommun X så är det fortfarande oroväckande att rektorer upplever att de finns för många ansvarsområden och att ledaruppdraget är ett tungt uppdrag. Naturligtvis har man ett ansvar då man arbetar med att utbilda framtidens ledare och naturligtvis är det många som intresserar sig för skolan vilket gör att det finns mycket krav utifrån. Man måste dock ställa sig frågan om det är rimligt att en enda person ska bära ett sådant stort ansvar och varför vi i skolan valt bort delat ledarskap?

Leo och Ludvigsson tog upp begreppet korstryck och kopplade detta till ett fenomen som uppstår då kraven på rektorerna blir för många och för tunga. Även huvudmannen i kommunen tog upp begreppet och kopplade det till de många krav från olika intressenter som rektorn utsätts för. Däremot menar huvudmannen att korstryck kan ses som något positivt eftersom rektorer då får input från olika håll. Att rektorer skulle hamna i korstryck anser jag är otroligt viktigt att diskutera och undersöka vidare eftersom det i slutändan handlar om att inte överbelasta våra rektorer då de utför ett viktigt jobb i samhället. Jag håller dock med huvudmannen om att korstryck kan vara något positivt med tanke på det stöd och input som rektorerna i kommunen efterfrågade. Däremot anser jag att det viktigaste perspektivet är att se hur korstrycket kan väga över och gå från att upplevas negativt till att upplevas positivt. Här tror jag det är viktigt att titta på hur feedback och kritik framförs från olika intressenter som granskar skolan och som speciellt tittar på rektorns arbete. Ett exempel kan vara att undersöka hur Skolinspektionens arbete ser ut när de går in i skolor och pekar ut fel som bör åtgärdas. Upplever rektorerna det som kritik eller upplever de att de får vägledning och feedback på sitt ledarskap?

Ett annat ämne som har varit uppmärksammat inom skolan är styrvåren. Berg påstår att korstrycket uppstår då det är konflikt mellan vad staten vill att rektorer ska göra och vad kommunen vill att rektorer ska göra. Även rektorerna i kommunen uttryckte att denna problematik existerade och var framförallt påtagligt när det statliga uppdraget blir begränsad på grund av att budgeten inte räcker till. Är det då så att staten sätter orimliga

mål för landet skolor som inte går ihop med kommunernas ekonomi? Om det är fallet uppstår ännu en viktig tankeställare nämligen innebär det att rektorns ledaruppdrag är ett omöjligt uppdrag? Jag tror inte att rektorns ledaruppdrag är ett omöjligt uppdrag utan ett väldigt svårt uppdrag som kräver mycket av de personer som valt yrket. Det är dock bra att se över ledaruppdraget så att det inte upplevs som omöjligt. Då är det viktigt att stat och kommun har någorlunda överensstämmande mål så att uppdraget rektorer har inte känns tudelat. Det vore ju tragiskt om vi skapade ett samhälle där våra rektorer inte tror på sitt ledaruppdrag.

När det kommer till medias roll i denna diskussion så anser jag att tonen kring rektorer och deras uppdrag är lite väl negativ. Det finns ett flertal artiklar och dokument där man kan läsa om vad som är fel på skolan och hur omöjligt rektorns ledaruppdrag är. Det finns färre exempel som tar upp de goda sidorna med yrket och alla fördelar som kommer med att jobba som rektor. Det är viktigt att ifrågasätta rektorns ledaruppdrag för att få till stånd en förbättring men det är också viktigt att lyfta fram de positiva med ledaruppdraget för att visa båda perspektiven av uppdraget.

Jag anser som huvudmannen på kommunen att rektorns ledaruppdrag är ett fantastiskt uppdrag för den som har passionen och brinner för att jobba med landets framtid. Med detta sagt inser jag att jag kanske gått emot det genom att själv vara väldigt kritisk till rektorns ledaruppdrag och att det bör göras något åt uppdraget eftersom det är för krävande. Detta skulle jag dock vilja försvara med att säga att jag endast i det stora hela vill skapa en diskussion kring ämnet som förhoppningsvis kan leda till en förbättring av rektorers ledaruppdrag och ledarskap.

## ***Ledarskapet***

Både rektorer och huvudman på kommunen upplever att det pedagogiska ledarskapet är viktigt att fokusera på. Det visar även att rektorerna vill lägga mer tid på det pedagogiska ledarskapet och mindre tid på annat så som administrativa uppgifter. Detta bekräftar Lindbergs tanke om att rektorer inte lägger ner den tid som behövs för det pedagogiska ledarskapet eftersom det finns så mycket annat som måste hinnas med. Det i sin tur är besynnerligt eftersom rektorerna, huvudmannen och staten trycker på vikten av det pedagogiska ledarskapet. Hur kommer det sig då att rektorer inte känner att de har tillräckligt med tid att spendera på detta? Är det så att rektorerna saknar strategier kring arbetet med det pedagogiska uppdraget vilket leder till att det pedagogiska ledarskapet blir ineffektivt? Eller handlar det snarare om att det endast är tomt prat från stat och kommun om att det pedagogiska ledarskapet är viktigt när det egentligen inte är villiga att ge rektorer tid och möjligheter att utföra uppdraget? Oavsett vilket förklaring det finns för det bristfälliga pedagogiska ledarskapet i skolorna, vilket också stöds av Skolinspektionen som visar på att endast tre av tio rektorer har ett väl fungerande ledarskap, så bör vi noggrannare undersöka hur arbetet med det pedagogiska ledarskapet ser ut ute på skolorna. Det är också viktigt att se över den utbildning som rektorer får kring det pedagogiska ledarskapet och ha de lyckade skolorna som inspiration för att se hur de får det pedagogiska ledarskapet att fungera på skolorna samt vilka faktorer som avgör hur mycket tid rektorn behöver lägga ner för att få det att fungera.

Ett första steg till ett bättre pedagogiskt ledarskap är att komma bort från det osynliga kontraktet som fortfarande existerar i vissa skolor. Detta nämner även kommunens huvudman och tar upp behovet av en öppen diskussion kring det pedagogiska ledarskapet kopplat till den undervisning som bedrivs i klassrummen. Men vem är det som kontrollerar att detta sker ute på skolorna och att det osynliga kontraktet inte är något som ännu förekommer? Jag tror lösningen ligger i att både stat och kommun tar sitt ansvar och ser till att rektorer har förutsättningar att bedriva ett gott pedagogiskt ledarskap och sedan ställa krav på att rektorerna verkligen utföra detta. Jag uppfattar att kommunen som jag undersökt har en huvudman som dels anser att det pedagogiska ledarskapet är viktigt och sen också är beredd på att vara ute mycket i verksamheten för att se till att rektorerna har de verktygen som de behöver för att fullfölja uppdraget. Däremot har inte alla kommuner en huvudman som tar sitt ansvar vilket Skolinspektionen visat i sin rapport.

Det är tydligt i arbetet att rektorn behöver ha en del kvaliteter för att lyckas med sitt ledarskap. Jag upplever att det viktigaste en rektor måste ha med sig för det uppdrag den ska utföra är mod. Skolsystemet och ledaruppdraget är utformat på ett sådant sätt att risktagande gynnar ledarskapet i skolan. Med det menar jag att rektorn vågar tänka utanför ramarna och pröva olika metoder för att hitta nya lösningar. Det innebär att i rekryteringen av rektorer så bör mod komma före både erfarenhet och kunskap. Det som då krävs av kommunen som anställer en rektor är att våga chansa på personer som påvisar mod på olika sätt och som har ett driv att vilja förändra och förbättra. Naturligtvis är erfarenhet och kunskap inget som går att utesluta eftersom det krävs en viss mängd av båda för att kunna bli rektor. Däremot kanske inte den som har arbetat flest år inom skolan är den som är mest lämpade till att bli rektor.

Det går även att säga att en god kommunikativ förmåga och ett visionärt tänk också är kvaliteter som rektorer behöver ha i sitt ledarskap. Att det finns förmågor som är attraktiva än andra innebär att det är viktigt att se över hur rekryteringsförfarande ser ut när det kommer till nyanställning av rektorer. Rektorsyrket är ett av de få yrken där man inte kan läsa till sig titeln utan att ha en ledande position inom skolan. Det innebär att det blir ännu viktigare att se över rekryteringsförfarandet så att de som blir rektorer inte får positionen på grund av att de endast har lång tid inom skolan, eller endast har goda kontakter inom kommunen eller kanske till och med inte vågar ifrågasätta systemet vilket gör att de anses vara mer lätthanterliga som rektorer.

## ***Vidare forskning***

Mitt arbete har varit ämnat att hjälpa kommun X att utveckla en dialog kring olika tankar och föreställningar som finns angående rektorns ledaruppdrag och ledarskap. Förhoppningsvis kan detta vara grund till vidare diskussion kring ämnet och belysa delar som kanske inte tidigare har blivit belysta. Jag hoppas även att begreppet yrkespersonlighet kan användas i samtalen kring rektorns yrkesroll framöver.

Jag hoppas också att rektorsutbildningen ska kunna ge lika stort utrymme till alla de delar som yrkespersonligheten består av så att rektorer får med sig de kunskaper de behöver för att bedriva framgångsrika skolor. På så vis blir utbildningen mer balanserad än vad den kanske är idag vilket kommer gynna samhället längre fram.

Vidare hoppas jag att det sker mer forskning kring rektorers arbetssituation för att förbättra området. Jag anser att rektorns jobb verkar vara ett fantastiskt yrke där man får

möjligheten att göra en stor skillnad i samhället. Det går dock inte att blunda för problematiken som finns inom yrket och jag vill belysa den för att situationen ska bli bättre än den är idag. Saker och ting kan alltid förändras till det bättre även om jag anser att yrket har många fördelar som det är.

## Referenser

- Anderson, S., Leithwood, K., Seashore, K., & Wahlstrom, K. (2010). *Investigating the Links to Improved Student Learning: Final Report of Research Findings*. Hämtad från <http://purl.umn.edu/140885>
- André, M. (2012, mars 3). Rektor – jobbet ingen vill ha. *Chef*. Hämtad oktober 9, 2014, från <http://chef.se/rektor-jobbet-ingen-vill-ha/>
- Arbetsmiljöverket. (2011). *Rektorns arbetsmiljö*. Tillsynsinsats i Göteborg under 2009 och 2010.
- Cranston, N. (2013). School Leaders Leading: Professional Responsibility Not Accountability as the Key Focus. /Elektronisk version/. *Educational Management Administration and Leadership*, 41(2), 129-142. doi:10.1177/1741143212468348
- Dahlgren, L. & Johansson, K. (2012). *Handbok i kvalitativ analys*. Stockholm: Liber.
- Day, C. (2014). Resilient principles in challenging schools: the courage and costs of conviction. /Elektronisk version/. *Teachers and Teaching: Theory and Practice*, 20(5), 638-654. doi:10.1080/13540602.2014.937959
- Garza, E., Johansson, O., Merchant, B., Murakami-Ramalho, E., Törnsén, M., & Ärlestig, H. (2012). Successful school leadership in Sweden and the US: Contexts of social responsibility and individualism. /Elektronisk version/. *International Journal of Educational Management*, 26(5), 428-441. doi:10.1108/09513541211240228
- Hanö, T. (2012). *Hållbar skolutveckling – rektors arbete i teori och praktik*. Lund: Studentlitteratur.
- Johansson, O., & Nihlfors, E. (2013) *Rektor: en stark länk i styrningen av skolan*. Stockholm: SNS förlag.
- Leo, U. (2010). *Rektorer bör och rektorer gör*. Lund: Media-Tryck.
- Lindberg, E. (2014). Principals with and without performance measures means no change?. /Elektronisk version/. *Journal of Organizational Change Management*, 27(3), 520-531. doi:10.1108/JOCM-07-2013-0113
- Marton, F., & Svensson, L. (1979). Conceptions of research in student learning. /Elektronisk version/. *Higher Education*, 8(4), 471-486. doi:10.1007/BF01680537
- Moos, L. (2013). Comparing Educational Leadership Research. /Elektronisk version/. *Leadership and Policy in Schools*, 12, 282-299. doi:10.1080/15700763.2013.834060
- Nilsson, M. (2014, maj 15). Chefskapet i skolan är valets viktigaste fråga. *Dagens Samhälle*. Hämtad oktober 15, 2014, från <http://www.dagenssamhalle.se/debatt/chefskapet-i-skolan-aer-valets-viktigaste-fraga-9066>
- Rapp, S. (2010). Headteacher as Pedagogical Leader: a Comparative Study of Headteachers in Sweden and England. /Elektronisk version/. *British Journal of Educational Studies*, 58(3), 331-349. doi:10.1080/00071001003752229

Skolinspektionen. (2012). *Rektorns ledarskap 2012*. Granskningsrapport: Kvalitetsgranskning.

Skolinspektionen. (2014a). *Från huvudmannen till klassrummet – tät styrkedja viktigt för förbättrade kunskapsresultat*. Rapport till regeringen: Årsrapport.

Skolinspektionen. (2014b). Verksamhet. Hämtad från <http://www.skolinspektionen.se/sv/Om-oss/Var-verksamhet/>

Skollag (2010:800). (2010). I *Svensk författningssamling 2010:800*. Hämtad november, 13, 2014 från [http://www.riksdagen.se/sv/Dokument-Lagar/Lagar/Svenskforfattningssamling/Skollag-2010800\\_sfs-2010-800/](http://www.riksdagen.se/sv/Dokument-Lagar/Lagar/Svenskforfattningssamling/Skollag-2010800_sfs-2010-800/)

Skolverket. (2011). *Tema Rektor*. Hämtad från <http://www.skolverket.se/skolutveckling/forskning/ledarskap-organisation/tema-rektor/tema-rektor-1.129790>

Skolverket. (2013). *Juridisk vägledning: Mer om... Förskolechefen och rektorn*. Stockholm: Skolverket.

Sveriges Skolledarförbund. (2013). *Sveriges Skolledarförbunds definition av begreppet pedagogiskt ledarskap*. Hämtad från <http://www.skolledarna.se/Documents/Policydokument/Definition%20Pedagogiskt%20ledarskap.pdf>

Thörnsén, M. (2009). *Successful Principal Leadership: Prerequisites, Processes and Outcomes*. Hämtad från <http://urn.kb.se/resolve?urn=urn:nbn:se:umu:diva-21668>

Utbildningsdepartementet. (2014). *Rektorernas arbetssituation inom skolväsendet*. Kommittédirektiv.

Vetenskapsrådet. (2002). *Forskningsetiska principer - inom humanistisk vetenskaplig forskning*. Stockholm: Vetenskapsrådet.

# Bilagor

## *Bilaga 1 - Intervjuguide rektorer*

### **Allmänna frågor**

- Hur gammal är du?
- Vilken typ av skola arbetar du på?
- Hur mycket personal finns på skolan?
- Hur många elever har ni i skolan?
- Hur länge har du arbetat som rektor?
- Hur länge har du arbetat som rektor i denna kommun?
- Vad har du för utbildning?
- Vad har du för tidigare erfarenhet?

### **Rektorns ledaruppdrag**

- Hur definierar du rektorns ledaruppdrag?
- Vad anser du är det viktigaste i rektorns ledaruppdrag?
- Hur tydlig anser du att rektorns ledaruppdrag är?
- Vem/Vilka är det som avgör vad rektorns ledaruppdrag ska innefatta?
- Anser du att rektorns ledaruppdrag bör förändras? I så fall hur?
- Vilka kunskaper och erfarenheter krävs för att du ska lyckas i ditt ledaruppdrag?
- Vad är den svåraste utmaningen i rektorns ledaruppdrag? Hur kan man för enkla detta?
- Anser du att du har tillräckligt med kunskaper och erfarenheter för att fullfölja ditt ledaruppdrag? Om ja vilka kunskaper och erfarenheter är det? Om nej vad behöver du mer av?

### **Ledarskap**

- Hur skulle du beskriva ditt ledarskap?
- Vilka värden är det som styr ditt ledarskap?
- Hur ser idealledarskap ut för att bedriva en lyckad skola?
- Anser du att du har möjlighet att utöva ditt idealledarskap? Om ja vad har gett dig förutsättningarna till att göra det? Om nej vad är det som gör att du inte kan göra det?
- Är det något i ditt nuvarande ledarskap som du skulle vilja ändra på? Om ja vad och varför?
- Anser du att du har tillräckligt med kunskap och erfarenhet för att utöva det ledarskap som du vill utöva? Om ja vad är det för kunskaper och erfarenheter? Om nej vilka kunskaper och erfarenheter fattas?



## ***Bilaga 2 – Intervjuguide huvudman***

### **Allmänna frågor**

- Hur gammal är du?
- Hur länge har du arbetat som skolchef i denna kommun?
- Hur länge har du arbetat som skolchef?
- Vad har du för utbildning?
- Vad har du för tidigare erfarenheter?

### **Rektorns ledaruppdrag**

- Hur definierar du rektorns ledaruppdrag?
- Vad anser du är det viktigaste i rektorns ledaruppdrag?
- Hur tydlig anser du att rektorns ledaruppdrag är?
- Vem/Vilka är det som avgör vad rektorns ledaruppdrag ska innefatta?
- Anser du att rektorns ledaruppdrag bör förändras? I så fall hur?
- Vilka kunskaper och erfarenheter krävs för att en rektor ska lyckas i sitt ledaruppdrag?
- Vilken är den svåraste utmaning i rektorns ledaruppdrag? Hur kan man för- enkla detta?
- Anser du att du rektorerna i din kommun har tillräckligt med kunskaper och erfarenheter för att fullfölja sitt ledaruppdrag? Om ja vilka kunskaper och erfarenheter är det? Om nej vad behöver du mer av?

### **Ledarskap**

- Hur uppfattar du rektorers ledarskap i din kommun?
- Vilka värden bör styra en rektors ledarskap?
- Finns det något/någon som du tror begränsar rektorers ledarskap i din kommun? Om ja hur begränsar det deras ledarskap?
- Hur tycker du idealledarskap bör se ut för att bedriva en lyckad skola?
- Anser du att rektorerna i din kommun utövar det du anser är det ideala ledarskapet? Om ja hur har det fått förutsättningar att göra det? Om en vad gör att det inte gör det?
- Vem/Vilka bestämmer förutsättningarna för vilket ledarskap rektorerna ska ha i sina skolor?
- Är det något generellt i rektorers nuvarande ledarskap som du skulle vilja ändra på? Om ja vad och varför?
- Anser du att rektorerna i din kommun har tillräckligt med kunskap och erfarenhet för att utöva det ledarskap som du vill att de ska utöva? Om ja vad är det för kunskaper och erfarenheter som de har? Om nej vilka kunskaper och erfarenheter fattas?