

# Rektors pedagogiska ledarskap i skolan

Främst mot gymnasienivå

Iréne Lattik

Handledare: Leif Mideklint  
Examinator: Elisabeth Ahlstrand



Institutionen för beteendevetenskap och lärande  
581 83 LINKÖPING

**Seminariedatum**  
20151113

Språk	Rapporttyp	ISRN-nummer
Svenska/Swedish Engelska/English	Uppsats II, 15 hp	2015/06

**Titel** Rektors pedagogiska ledarskap i skolan. Främst mot gymnasienivå

**Title** Pedagogical Leadership in School. Foremost against upper Secondary School

**Författare:** Iréne Lattik

**Sammanfattning** Syftet med studien är att få veta om rektorer och lärare tycker att det är viktigt med ett pedagogiskt ledarskap på skolan. Många studier har visat att ett pedagogiskt ledarskap kan bidra till ett bättre klimat för eleverna. År 2011 fick gymnasieskolan en ny läroplan där Skollagen säger att det pedagogiska ansvaret vid en skola ska ledas av rektor. Det innebär att rektorn tilldelats en ny roll som ledare. I forsknings-sammanhang finns bevis för att en skolledare måste koncentrera sig mer på kärnverksamheten i skolan. Det innebär att hen ska vara en lärande ledare och lägga koncentrationen mot ett elevaktivt arbetssätt. För att få veta om det har blivit så finns i arbetet kvalitativa observationer och intervjuer med tre rektorer och intervjuer med tre lärare från den kommunala gymnasieskolan. Samtliga fick samma frågor som handlade om rektorns arbete. Metoden som använts från början är hermeneutiskt som efter en tid övergavs till förmån för grounded theory. Resultatet har visat att rektorer sällan arbetar pedagogiskt på gymnasiet. Orsaken är brist på tid, utbildning och att rektorer tror att de måste klara alla arbetsuppgifter själva. Problemet med ledarskapet i skolan är globalt och många länder samarbetar inom OECD för att hitta nya arbetssätt att leda skolan i det föränderliga samhälle som världen står inför.

**Nyckelord** Pedagogik, ledarskap, effektivitet, utveckling, brytningsperiod, visioner, kvalitetsarbete, kompetens, prioritering.

## **Abstract**

Synopsis: The aim of this study is to establish whether or not headmasters and teachers feel that pedagogical leadership in a school is important. Many studies have shown that pedagogical leadership can contribute to a better climate for the pupils. In 2011 the upper secondary schools were given a new curriculum in which headmasters became legally responsible for the pedagogical leadership of their school. That meant that the headmaster was given a new role as leader. Research would seem to indicate that a headmaster needs to concentrate more on the core activity of the school. This means that he/she must be a pedagogical leader and must concentrate on promoting a pupil-active methodology. In order to ascertain whether or not this has been the case qualitative observations and interviews with three headmasters from the municipal upper secondary school have been carried out. All three were given the same questions the work of headmasters. The method used from the start was hermeneutic; this was then replaced by grounded theory. Results show that headmasters in the upper-secondary school seldom work in a pedagogical manner. The reasons given were lack of time, lack of training and the fact that headmasters believe that they must do all working tasks themselves - The problem of leadership in schools is global and many countries are cooperating within OECD to find new ways to lead schools in the changeable societies the world is faced with.

### **Förord**

I första hand vill jag tacka min man Gunnar Lindbom som sett mig sitta framför datorn i många timmar och arbetat. Jag vill också tacka de rektorer och lärare som låtit mig vara med i deras arbete. Tack till min son Robin som skött det tekniska så att arbetet sett snyggt ut i färdig produktion. Ett stort tack även till min handledare Leif Mideklint som tagit sig an mitt arbete med kort varsel.

Iréne Lattik

1	Introduktion.....	3
2	Bakgrund.....	4
2.1	Huvudmän.....	4
2.2	Rektor .....	4
2.3	Rektorsutbildningen .....	5
3	Litteraturgenomgång .....	6
3.1	Historik och skolledarrollen i Sverige.....	6
3.2	Skolledares arbete i Sverige.....	7
3.3	Pedagogiskt ledarskap i Sverige.....	9
3.4	Utbildningssystem internationellt .....	11
3.5	Teamkultur och utveckling i Taiwan.....	12
3.6	Skolutveckling i England.....	12
3.7	Utbildningssystem och skolledarrollen i USA.....	13
3.8	Begreppet pedagogiskt ledarskap.....	13
3.9	En amerikansk lärares åsikter kring ledarskap.....	14
3.10	Pedagogiska ledare, exempel från USA .....	14
3.11	Skolledare prioriterar inte pedagogiska uppgifter.....	15
4	Syfte:.....	16
5	Frågeställningar:.....	16
6	Metod.....	16
6.1	Urval.....	18
6.2	Intervjuer.....	18
6.3	Observationer .....	19
6.4	Metoddiskussion .....	19
7	Etik .....	19
8	Arbetsgång .....	20
8.1	Intervjuer.....	20
9	Presentationer.....	22
9.1	Presentation av rektorer .....	22
9.2	Presentation av lärare .....	22
10	Resultat.....	23
10.1	Intervjuer av Rektorer.....	23
10.2	Intervjuer av Lärare .....	25
10.3	Sammanfattning av resultat .....	26
10.4	Observationer av rektorer .....	27
10.5	Sammanfattning av observationer.....	30
11	Diskussion .....	30

11.1	Rektorers pedagogiska arbete .....	30
11.2	Rektorers tid.....	31
11.3	Rektorers ledarskap .....	31
11.4	Standardiserade reformer kontra pedagogiskt ledarskap.....	32
11.5	Orsaker till varför rektorer inte arbetar pedagogiskt.....	32
11.6	Fördelat skolledaransvar .....	33
12	Slutsats .....	33
13	Förslag till vidare forskning .....	34
	Referenslista:.....	35
	Bilaga 1 .....	38
	Bilaga 2 .....	39
	Bilaga 3 .....	40

# 1 Introduktion

Rektoreernas roll som pedagogiska ledare i skolan har förstärkts. I skollagen, proposition 1990/91:18 står det att skolledaren ska ha ansvar verksamhetsutvecklingen och för skolans fostrande roll. (Ny skollag, 2010). För att klara det ansvaret förutsätts att skolledaren har en allsidig pedagogisk insikt. Skolinspektionen (2012) skrev:

*Ett pedagogiskt ledarskap är allt som handlar om att tolka målen samt beskriva aktiviteter för god måluppfyllelse i relation till de nationella målen i skolan och förbättra skolans resultat så att varje elev når så långt som det är möjligt i sitt lärande och sin utveckling (Brauer Markgren s.5, 2014).*

Allt mer efterfrågas pedagogisk kompetens hos skolledare. För att få veta om det finns något fungerande pedagogiskt ledarskap i den kommunala gymnasieskolan har jag gjort observationer och kvalitativa intervjuer med tre rektorer. Jag har dessutom gjort kvalitativa intervjuer med tre lärare. Samtliga rektorer och lärare arbetar i samma stad. Men det finns många komplikationer som gör att det pedagogiska ledarskapet inte fungerar som skollagen menar att den ska. Problemet är globalt och runt om i världen samarbetar många länder enligt OECD:s normer för att nå resultat i ett nytt föränderligt samhällssystem.

I Sverige är kunskapen om vad det innebär att vara rektor varierad och forskningen kring skolledare är eftersatt (Svedberg, 2000). Så sent som 1984 konstaterades att det knappast finns någon forskning om skolledare i Sverige (Brüde Sundin, 2009).

Sedan mitten av 1980-talet finns en del forskning kring skolledarskap, men den forskningen handlar mest om skolledaren som ett genusneutralt fenomen (Brüde Sundin, 2009). En liknande utveckling kunde ses ett decennium tidigare, i flera andra länder, bland andra USA. Då forskades kring snedfördelningen mellan manliga och kvinnliga skolledare.

Mer än tjugo år senare skriver även Ludvigsson att skolledarforskningen är eftersatt i Sverige (Ludvigsson, 2009). Den forskning som finns domineras av kvantitativa enkätstudier. Kvalitativa metoder med intervju har ökat, men deltagande observationer och etnografiska studier har sällan använts som datainstrument.

I Skolinspektionens kvalitetsgranskningar 2010 och 2012 gjordes studier hur rektorer leder skolans arbete (Augustinsson & Brynolf, 2012). I den sista granskningen togs det upp hur rektor samordnar den pedagogiska verksamheten. Då konstaterades att rektorns vardag är uppdelad på många uppgifter och att rektor ofta känner att det inte finns tid för det pedagogiska arbetet.

## 2 Bakgrund

### 2.1 Huvudmän

Regeringens förslag är att huvudmän för utbildningen inom skolväsendet som riktar sig till barn och ungdomar ska vara kommuner, landsting, staten och enskilda (Skollagen, 2010). Kommunen ska planera sin verksamhet enligt kommunallagen. Varje huvudman ska systematiskt och kontinuerligt planera, följa upp och utveckla utbildningen. Alla ska erbjudas en utbildning som är likvärdig och av god kvalitet. Varje skola och huvudman måste bedriva ett systematiskt och kontinuerligt kvalitetsarbete. Skärpta krav från regeringen är fler utvärderingar av skolans kvalitet, bland annat genom utökning av inspektionsverksamheten och fler nationella prov.

### 2.2 Rektor

Rektorn har stort ansvar för de kontroller som Statens skolinspektion gör idag på skolorna (Augustinsson & Brynolf, 2012). Uppgifterna ska sammanställas och levereras före och efter kontrollerna. Rektorn kallas även skolledare eller chef. En rektor som har ett övergripande ansvar på gymnasienivå kallas för gymnasiechef i den kommun där studien är gjord. På gymnasienivå är benämningen biträdande rektor borttagen till förmån för rektor. Det är rektors ansvar att se till att föreslagna åtgärder genomförs. Man betonar också rektorns pedagogiska ledarskap. Det innebär att rektorn måste bli mer delaktig i det dagliga arbetet för att kunna genomföra ett kvalitetsarbete. Kvalitetsarbetet bör starta, enligt Skolverket (2011a), med en nulägesanalys för att sedan gå vidare och se hur skolan kan utvecklas. Nästa steg blir att ta reda på hur målen ska uppnås och till slutligen ska en uppföljning, där arbetet utvärderas och analyseras. Arbetet bör sedan dokumenteras (Skolverket 2011b)s. Det ställer krav på att rektorn vet vad som händer på skolan och tar ansvar för det. Det kan göras genom att tolka och analysera lärarnas dokumentation, material från egna observationer och samtal med lärarna.

Rektorn ska aktivt vara med och påverka verksamheten på olika sätt. I skollagen, proposition 1990/91:18 står att skolledaren ska ha ansvar verksamhetsutvecklingen och för skolans fostrande roll (Ny skollag, 2010). Skolledaren ska fatta viktiga beslut som direkt berör enskilda elever, exempelvis disciplinära åtgärder, ledigheter, särskilda stödinsatser, betygsättning etc. För att klara det ansvaret förutsätts att skolledaren har en allsidig pedagogisk insikt.

Enligt läroplanen ska det pedagogiska ansvaret vid en skola ledas och samordnas av rektor (Skolverket, 2011). Rektorn ansvarar för att planera, följa upp, utvärdera och utveckla utbildningen i förhållande till de nationella målen. Som pedagogisk ledare för skolan och som chef för lärarna och övrig personal i skolan har rektorn ansvar för skolans resultat och har, inom givna ramar ett ansvar för att lärarna anpassar undervisningens uppläggning, innehåll och arbetsformer efter elevernas skiftande behov och förutsättningar. Där står också läsa att rektor har ansvar för att utforma utbildningen så att eleverna ska kunna söka och utveckla kunskaper, få tillgång till handledning och läromedel av god kvalitet. Rektorn ska vidare samverka mellan lärare i olika kurser så att eleverna får ett sammanhang i sina kurser.

Centralt för en pedagogisk grundsyn i de nationella styrdokumenterna ska alla elever ges möjligheter att nå de nationella målen och utvecklas optimalt efter sina förutsättningar och behov (Utbildningsinspektionen, 2004). Eleverna ska ges stort inflytande över



undervisningens innehåll och arbetsformer. Lärare ska fungera som processtödjare i elevernas inlärningsprocess. En förutsättning för att en sådan pedagogik ska bli framgångsrik är att målen för verksamheten görs tydliga och att måluppfyllelsen följs upp med jämna mellanrum.

I Skolinspektionens kvalitetsgranskningar 2010 och 2012 studerades hur rektorer leder skolans arbete och utvecklingsprocesser mot en ökad måluppfyllelse (Augustinsson & Brynolf, 2012). I den sista granskningen togs upp hur rektor samordnar den pedagogiska verksamheten. Där kunde noteras att rektorns vardag är uppdelad på många uppgifter. Först och främst måste de alla måsten klaras, sedan sådant som det finns krav på att göra. Det är bland annat alla de förvaltningsuppgifter som rektor måste göra. För att klara alla uppgifter kan lösningen vara att anställa mer administrativ hjälp.

### 2.3 Rektorsutbildningen

Den statliga rektorsutbildningen infördes 2009. De skäl som legat till grund för en ny rektorsutbildning är de som kommit fram i Skolverkets granskningar under senare år (Ludvigsson, 2009). De har bland annat visat att många rektorer hade bristande kunskaper om skolans författningar. Skoljuridiska frågor hade inte heller prioriterats i kompetensutvecklingen av rektorer

Nyanställda rektorer måste påbörja utbildningen inom ett år efter tillträde (Skolverket, 2015). Rektorsprogrammet löper över tre år, är på avancerad nivå och har kunskapsområdena skoljuridik och myndighetsutövning, mål och resultatstyrning, samt skolledarskap. Rektorsprogrammet är för skolledare som har anställning som rektor, biträdande rektor eller annan personal med motsvarande ledningsfunktion. Rätt kompetens leder till ett framgångsrikt ledarskap där elevernas lärande och utveckling står i fokus. Utbildningen leder till att skolledare blir bättre på att systematiskt och pedagogiskt leda verksamheten. Under utbildningen varvas teori och praktik som gör det möjligt för skolledarna att direkt tillämpa de nya kunskaperna. Utbildningen är obligatorisk och regleras av skollagen.

## 3 Litteraturgenomgång

### 3.1 Historik och skolledarrollen i Sverige

Traditionellt var skolledarskapet en bisyssla, vilket gör att frågan kan ställas om skolledare är en egen professionell yrkesgrupp (Berg, 2011). Skolledare fullgjorde sina arbetsuppgifter i kombination med lärararbetet. Det gjorde att det inte ställdes krav på skolledare att aktivt och självständigt ta ansvar för innehållet och formerna för skolors huvudsakliga arbete, undervisning och elevers lärande. Av den anledningen kan skolledarskapet kanske inte betecknas som ett eget och självständigt yrke. När den allmänna skolan utvecklades till en grundläggande social service inom de industriella systemen under andra hälften av 1800-talet anställdes rektorer. (Pont, Nusche & Moorman, 2009). Under det tidiga 1900-talet var skolorna utformade efter industriella modeller för effektiv produktion. Professionaliseringstendensen verkar vara ett mer nutida fenomen.

Svensk ekonomi befann sig i välståndsutveckling, tack vare bland annat internationell efterfrågan från verkstadsindustrin fram till 1973, därefter stagnerade tillväxten. (Lagerqvist, 2012). I början av 1990-talet bröt en allvarlig ekonomisk kris ut, enligt flera bedömare den värsta kris sedan 1930-talet. Tio år senare var handels- och tjänstesektorerna lika dominerande som jordbrukssektorn var på 1870-talet. Under 1970-talet expanderade främst offentliga tjänster och under 1990-talet framför allt privata tjänster.

I slutet på 1900-talet introducerades många nya sätt att utöva ledarskap (Maltén, 2000). Detta berodde på den informationstekniska utvecklingen, den internationella konkurrensen och omvärldens accelererande förändringstakt. Nätverk av databaser kan knytas samman för parallell bearbetning. Kommunikationen blev snabbare och effektivare inom och mellan organisationer. Dessutom kom en strukturomvandling som innebar att marknader och branscher avreglerades på grund av den internationella eller i många fall globala konkurrensen. Kunskapsföretagets huvudfunktion blev att ta fram och utveckla kunskap som sedan kunde kopplas samman med företags/institutionens uppgifter och produkter.

Den snabba förändringen i samhället gör att skolornas mål och syften, eller sätten att uppnå dessa sällan är klara och statiska (Pont et al., 2009). Ekonomin i världen blir mer och mer globaliserad och kunskapsbaserad. För att möta detta måste skolorna lägga grunden för livslångt lärande samtidigt som de ska klara av nya utmaningar som föränderliga befolkningsmönster, ökad invandring, förändringar på arbetsmarknaden, ny teknik och snabbutvecklande kunskapsområden. Det innebär att skolorna har ett stort tryck på sig att förändras och det är skolledarna som måste ta itu med förändringsprocesserna.

Under sjuttio- åttiotalet ville kommunala politiker utse skolledare inom den egna kommunen. Det bästa var att utse någon av de lärare som fanns inom rektorsområdet (Ekholm, Blossing, Kåräng & Lindvall, 2000). Urvalsmönstret var stabilt vare sig det gällde sökande med eller utan skolledarerfarenhet. Denna inavel hade svagheter som manade till förändring. Ledarskapet blev svagt, då en kollega som tidigare ingått i ett nära samarbete, skulle bli ens chef. I mitten av nittiotalet rekryterades skolledarna från annan verksamhet än den i kommunen.

1988 hämtade Sverige riktlinjer från Education reform act (Sahlberg, 2012). Reformen var en idé från dåvarande premiärminister Margaret Thatcher. Skolsystemet skulle styras mot den fria marknaden. Om det var fri marknad, skapades konkurrens som skulle leda till att kvalitén

på skolan skulle bli högre. Skolor och lärare kunde tävla med varandra. Education Reform Act är en skollag från Storbritannien som skapades 1944. Lagen innebar bland annat gratis gymnasieutbildning till alla elever. Lagen förutsatte då den viktigaste ramen för statlig utbildning för fyra decennier i Storbritannien. Med införandet av Reform Act of 1988, genomfördes radikala förändringar inom utbildningsväsendet. Denna lagstiftning tillät både grund- och gymnasieskolan att välja bort kommunal förvaltning och att finansieras av staten.

Sverige ska konkurrera med kompetens, inte med löner har regeringen uttryckt (Ekholm et al., 2000). Tidigare investerade man i maskiner, idag investerar man i kunskap. Utbildningen har blivit ett konkurrensmedel och en del av marknadskrafterna. Det är resultatet av den granskning som gjorts av hur olika länder formulerar målen för sitt utbildningssystem. Granskningen sker genom jämförelser mellan olika länder. Den yttre pressen på länderna har lett till att försöka utnyttja konkurrensen mellan de egna skolorna för att förbättra utbildningen, ett mönster från Education reform act. Där ingår att göra skolan mer effektiv, något som berör alla som arbetar där, men skolledaren har tilldelats en speciell roll. Ekonomisk kris och arbetslöshet på 1990-talet ledde till en utbyggnad av utbildningssystemet som i sin tur ledde till förändringar när det gäller arbetsformerna mot en formell utbildning. De pedagogiska förändringsidéerna sedan minst hundra år har kommit underifrån, inte minst från lärarna. Idag lanseras den pedagogiska reformen uppifrån EU - kommissionen, regeringen och utbildningsdepartementen, i en tid när resurserna samtidigt minskar i skolorna.

1991 kommunaliserade skolorna och kommunerna fick ta över statens ansvar för grund- och gymnasieskolorna (Svedberg, 2000). Ett år senare kom en ny kommunallag som gav kommunerna ytterligare frihet att besluta om utformningen av den lokala organisationen. Även de ekonomiska villkoren förändrades, framför allt gällde det statsbidragen.

I första steget gav man ett öronmärkt sektorsbidrag till kommunernas skolverksamhet, senare fick kommunerna ett generellt statsbidrag och förtroendet att fördela detta mellan olika kommunala sektorer. Statens direkta ekonomiska styrning upphörde 1993. Samtidigt försämrades kommunernas ekonomiska villkor på grund av en lägre nationell tillväxt och ett kommunalt skattestopp. Tidigare krav på rationalisering och effektivisering ökade därmed.

Skolledarnas uppgift blev att vara moderna organisationsledare som skulle motivera och utveckla medarbetarna mot uppställda mål (Ekholm et al., 2000). Men de skulle dessutom klara av tidigare arbetsuppgifter, plus krav på ökad ekonomisk medvetenhet.

### 3.2 Skolledares arbete i Sverige

De traditionella styrningsmodellerna utgår från en verklighet som om den vore rationell och förutsägbar (Augustinsson & Brynolf, 2012). Chefen är en person som står utanför personalgruppen som en objektiv och rationell iakttagare som kan designa vad som ska ske och göras. Med utgångspunkt ur många managementmodeller betraktas personalen som ett objekt som styrs genom rutiner och regler, vilket kräver kontroller.

Skolledaren var tidigare den främste bland likar, primus inter pares (Persson, 2003). Nu förväntas skolledaren istället att vara den siste bland överordnade, ultimus inter superiores. Från att ha varit en lärare bland lärare, förväntar sig förvaltningscheferna att skolledaren ska vara en arbetsgivarrepresentant bland anställda. Denna utveckling har funnits sedan mitten av 1900-talet, men blir mer betydelsefull på 1980-talet.

I och med Skola 2011 har ansvaret för skolan skärpts (Augustinsson & Brynolf, 2012). Rektorn förväntas utveckla sin verksamhet och bedriva ett systematiskt kvalitetsarbete. Det

ska vara varje skola som utgör huvudnivån, inte det enskilda klassrummet eller läraren. Detta skulle innebära en helt annan kravnivå på Skolinspektionens arbete. I de kontroller som Statens Skolinspektion genomför idag läggs ett stort ansvar på rektor.

Det stora intresset för ledarutveckling som finns idag, beror på att de mänskliga sidorna av arbetslivets organisationer varit ganska outvecklade (Nilsson, 2005). Jämförelsevis har det gjorts ganska lite forskning på ledarutveckling. De studier som finns är ofta fallstudier av enskild organisations ledarutveckling. Resultaten visar att förändringarna mot elevaktiva arbetsätt är mindre i de skolor där rektor förlitar sig på den spontana utvecklingskraften i lärargruppen (Svedberg, 2000). Dessa rektorers ledarskap benämns som serviceinriktat. Det ledarskap som stämmer bäst med ett förändrat undervisningsmönster är i stället ett utmanade ledarskap som kännetecknas av tydlighet, handlingskraft, kravställande och utmaning.

Flera forskningsprojekt om skolans effektivitet och för bättring, från många olika länder och skolsammanhang, har genomgående pekat på ledarskapets viktiga roll (Pont et al., 2009). Ledarskapet behöver inte vara begränsat till skolrektorerna. Det kan delas på fler för att minska arbetsbördan. Det innebär ett ökat inflytande för medarbetarna att utveckla kvalitet i lärandet och undervisningen i skolan (Ludvigsson, 2009). I lärande arbetsgemenskaper är starka ledare inte högröstade och kraftfulla. I ledarskapet skapar de en välkomnande kultur, präglad av tillit, där initiativ som gagnar elevernas lärande har möjlighet att komma fram. Skolledaren som gör besök i verksamheten kan engagera lärarna till att beskriva och analysera vardagsarbetet. Ledarskapet kan omfatta personer med olika roller och funktioner. Det kan vara ledningsgrupper, kommunens utbildningsnämnder och övrig skolpersonal (Pont et al., 2009).

Med det nya styrsystemet som bakgrund har forskare undersökt rektorers ledarskap och deras medvetna påverkan av undervisningsmönster i gymnasieskolan (Svedberg 2000). Där drivs teorin att lärare måste få vara delaktiga för att en verklig och bestående förändring skall kunna ske. Lärandet måste personifieras (Sahlberg, 2012). Samtal och gruppdiskussioner är viktiga i lärandeprocesser och stimulerar till analys och reflektion (Ludvigsson, 2009). De flesta skolsystem tänker inte på vilken kreativitet, fantasi och kraft hjärnan har. Den kraft eller de multipla intelligenser som finns i klassrummet utnyttjas inte. Lärandet är viktigt, men handlar mindre om undervisning. Lärande skolor karaktäriseras av att det finns ett förtroendefullt klimat med öppenhet och trygghet. Därför bör skolledare reflektera över hur skolor kan bli positiva arbetsplatser. Många av riktlinjerna och reformerna fokuserar på att höja ribban och minska prestationsglappen. I arbetet måste det finnas pedagogisk kunskap.

Professionaliseringen av ledarskapsutveckling varierar mellan länderna (Pont, Nusche & Moorman, 2009). Utbildning och utveckling för rektorerna har introducerats eller utökats i nästan alla länder som varit med i Improving School Leadership. Ledarskapsutvecklingen kan vara utbildning före anställning eller förberedande utbildning inför en anställning. Det kan även vara en introduktionsutbildning för sådana som nyligen anställts och fortbildning för vissa rektorerna. Kurserna kan vara allt från korta diplomeringskurser till universitetsprogram eller en hel forskarutbildning

### 3.3 Pedagogiskt ledarskap i Sverige

Den mest framträdande filosofen inom pedagogiken var amerikanen John Dewey (Berg, 2011). Hans så kallade progressivism präglade den svenska pedagogiska debatten och redan i början på 1900-talet väckte han intresse, främst i den liberalt sinnade svenska folkskollärarkåren. Deweys pedagogik har haft avgörande betydelse för efterkrigstidens svenska läroplaner, men även för deras uppdragsbeskrivningar. Idag finns inte mycket kvar av Deweys pedagogiska filosofi i den svenska skolan som grundade sig i den berömda tesen *learning by doing*.

Skolledarskapet har befunnit sig i en brytningsperiod under ett par decennier (Persson, 2003). Konsekvenserna av samhällsförändringen för skolledare har inneburit att skolan inte riktigt passar in i kunskapssamhället. Övergången från regel- till målstyrning anses som en betydelsefull framgångsfaktor. En högre grad av mål- och ramstyrning och större frihet för den enskilda skolan leder till en allt viktigare roll för skolledaren. Skolledarnas förmåga att omsätta utbildningsmålen i praktiken kommer att bli allt mer avgörande.

Idag finns forskningsområdet pedagogik i arbetslivet (Nilsson, 2005). I jämförelse med pedagogikämnet är det inte vilka pedagogiska processer som studeras, utan istället olika förändringsprocesser. Den främsta uppgiften behöver inte vara att utbilda eller undervisa. Den pedagogiska processen är ett medel att uppnå organisationernas mål att fullgöra de uppdrag de har på arbetsmarknaden.

Både svensk och internationell forskning visar att rektorns betydelse som ledare för den pedagogiska verksamheten och dess effekt på elevernas resultat är betydelsefull (Nihlfors & Johansson, 2013). Men idag kan det konstateras att Sverige saknar en rikstäckande och obligatorisk rekryteringsutbildning för blivande rektorer. För att aktiva rektorer ska få tilltro att leda skolutveckling bör de vidareutbilda sig genom studier till exempel masters- och doktorsutbildning i utbildningsledning.

Traditionstyngda yrkesroller omdefinieras, både lärare och skolledare, måste nu själva i sitt arbete också ta ställning till grundläggande läroplansteoretiska och didaktiska frågor, som urval och organisation av kunskap och undervisningens gestaltning. Men även andra frågor är aktuella när skolan avregleras, som ekonomi, utvärdering och kvalitetsredovisning. Utöver detta har konkurrens om elever och kompetent personal etc. hamnat på rektors agenda. Det ställer nya krav på dem som arbetar i skolan. Margareth Drakenberg uttrycker intresset att närmare studera denna nya situation för ledare på följande vis:

*Med 1990-talets krav på effektivitet och produktivitet, och med decentralisering som genomgående trend inom såväl företag som förvaltning, har mellancheferens roll förändrats från att vara den högsta ledningens redskap till att vara motorn i verksamheten. Det finns därför all anledning att närmare studera denna roll och dess förändring och utveckling. (Drakenberg s. 97 i Svedberg, 2000)*

Det finns spänningar mellan förändring och beständighet inom utbildningspolitiken. Vissa traditioner finns det önskemål om att ha kvar och använda (Persson, 2003). Andra traditioner vill man bryta och förvandla över generationsgränser. Skolan ska bidra till samhällets överlevnad över en tid och samtidigt bidra till förändring av vissa aspekter av samhällslivet. Det kan vara skolans kvalificerade roll i förhållande till arbetsmarknaden och samtidigt kunna bidra till jämställdhet. Skolledare förväntas att leda olika förändringar. Under de senaste decennierna finns krav på att de ska leda lärarnas pedagogiska praktik.

Statens krav på rektorstjänster är att de sökande ska ha pedagogisk insikt. Ur forsknings - perspektiv är det ett genomtänkt krav (Ekholm, Blossing, Kåräng, Lindvall & Scherp, 2000). Pedagogisk insikt innebär djupa kunskaper inom inlärningsteori och hur dessa teorier omsätts i ett undervisningsmönster för att hjälpa de lärande erövra viktig kunskap. En annan viktig del är att kunna analysera samband mellan undervisningsmönster och utveckling av olika förmågor hos dem som lär sig. I det fördjupade kunnandet ska skolledare kunna ställa sig själva frågor som: Vilka undervisningsmönster gynnar utvecklingen av aktiva, ansvarstagande människor med god samarbetsförmåga. Ytterligare en viktig faktor är att kunna analysera samband mellan pedagogisk inriktning och utformning av skolans organisation.

Det sociala samspelet har betydelse för barns lärande och hur de lär sig (Nihlfors & Johansson, 2013). Detta samspel mellan lärare och elever handlar mycket om samtalet och att eleverna får feedback för sitt arbete.

*Villkoren för god undervisning bör innehålla flera dimensioner: en kollektiv, en ömsesidig, en stödjande, en målinriktad och en kumulativ dimension (Nihlfors & Johansson s. 5, 2013).*

Därtill kommer lärarens attityd och förhållningssätt. Två nödvändiga ingredienser i lärandet är utmaning och återkoppling (Nihlfors & Johansson, 2013). Då behöver läraren själv få befinna sig i en trygg och förtroendegivande miljö där det finns utrymme för att både våga ta risker och att misslyckas. Där är betydelsen av ledarskap viktigt för att underlätta möten av olika slag, skapa strukturer, där kulturen verkar för positiv förbättring och eventuellt förändring. I grunden handlar det om att organisera för lärande, skapa mötesplatser och diskutera det professionella arbetet. Rektor ska också ge återkoppling på det utförda arbetet och se till att resultat analyseras gemensamt för att få fram adekvata och relevanta åtgärder.

I internationell eller nationell översikt av skolledarforskningen har det skett en stor ökning när det gäller forskningen om skolledare i relation till skolutvecklingsprocesser och effektiva skolor (Ludvigsson, 2009) I översikten syns att skolledarforskningen är eftersatt i Sverige och forskningen kring skolledarens betydelse för skolans framgång har sin grund i andra länder. I forskningssammanhang dominerar kvantitativa enkätstudier. De kvalitativa studierna har ökat, men domineras av intervju. Deltagande observationer och etnografiska studier har sällan använts som datainstrument. I dagens ledarskap framträder synen på ledarskap som en meningsskapande aktivitet. Det finns två synsätt. Det ena fokuserar ledaren som den som tolkar och skapar mening för medarbetarna i en organisation kring en situation. Ledaren är den som klargör visioner, tolkar och omgivningen och kommunicerar komplex information klart och tydligt till medarbetarna. Den andra har större fokus på medarbetarnas roll. Enligt ny forskning finns behov av innehållsrika fallstudier.

För att förstå skolor och verksamheten i dem är det viktigt att ta hänsyn till vilken kultur de har (Brüde Sundin, 2013). Genom att studera en skolas organisation, prestationsförmåga och kultur finns det möjlighet att ta reda på hur ledarskapet kan bli mer effektivt. Kultur kan också se som en form av hinder för rationalitet och effektivitet. Genom att ta reda på hur kulturen kan kontrolleras, är det bra att arbeta för att den ska bli ett så litet hinder som möjligt. Kultur kan även ses som en utgångspunkt för att nå en bredare förståelse för livet inom organisationen. Genom att studera kultur kan uppfattningar och värderingar komma upp i ljuset och bli föremål för kritisk reflektion.

Samtidigt med reformtankarna mot ett pedagogiskt ledarskap, har det globala samarbetet lett till att Sverige anammat de standarder som gör det möjligt att bedöma att alla elever uppnår fastställda mål (Fritzén, 2003). Utvärdering och bedömning verkar bli det nya seklets nyckelord för skola och utbildning. Idéerna kommer från USA genom No Child Left Behind och Englands Education Reform Act. Dessa mätbara, fasta kunskaper gör det möjligt att rangordna länder på internationell nivå, kommuner och skolor på nationell nivå och lärare och elever på skolnivå. Det innebär att skolan har det dubbla uppdraget i termerna kunskapsuppdrag och demokratiuppdrag. Av tradition finns det motsättningar dem emellan. Demokratiprocessen tar tid från traditionell kunskapsutveckling och tvärt om. Om vi fortsättningsvis uppfattar kunskap och demokrati som skilda enheter kommer lärandet för eleverna att bli ytligt och fragmentiserat. Det finns mycket att vinna i tid och kvalitet genom att integrera kunskap, normer och värden till en helhet i den pedagogiska praktiken.

### 3.4 Utbildningssystem internationellt

I regeringens proposition 1988/89 i Sverige stod att rektor idag har mycket begränsade verktyg att påverka undervisningen med (Regeringens proposition 1988/89:4). Rektors uppgift att företråda arbetsgivaren – närmast skolstyrelsen och skolchefen behöver också klargöras bättre.

I Norge påvisades liknande utvecklingstendenser (Persson, 2003). I en proposition från den norska regeringen 1990-91 betonades rektorns arbetsgivarroll i den förändring som då fanns. Högre grad av mål- och ramstyrning och större frihet för den enskilda skolan skulle leda till en allt viktigare roll för skollädaarna. Skollädaarnas förmåga att omsätta utbildningsmålen i praktiken skulle bli allt mer avgörande. I detta sammanhang poängterades särskilt att skollädaarnas formella arbetsgivarroll skulle bevisas och styrkas. Även om arbetsgivarrollen formellt sett var klar, var ändå rektorns roll som arbetsgivare svag på den enskilda skolan.

Runt om i OECD-länderna har skolans ledarskap börjat prioriteras (Pont et al., 2009). Det finns många bevis som pekar på att skollädaaren på varje skola kan bidra till ett bättre klimat för eleverna. Forskningsprojekt om effektivitet och förbättring från många länder och skolsammanhang har pekat på skollädaarens nyckelroll. OECD:s utbildningsministrar betonade på möten mellan 2001 och 2004 skollädaarnas nyckelroll för att hjälpa dessa länders utbildningssystem att motsvara behoven i de snabbt föränderliga samhällena. Som svar på detta erbjöd sig OECD att genomföra ett projekt under 2008, som de kallade Improving School Leadership. Syftet var att ge politiskt ansvariga information och analys som hjälp till skollädaarna att förbättra lärande och undervisning.

De mål som sattes upp var att kombinera och tillämpa forskning om förbättrande av ledarskap i skolorna, att fastställa nyskapande och lyckade beslutsinitiativ och verksamheter, att underlätta utbyten av både undervisning och handlingsplaner mellan olika länder och att erbjuda alternativa framtida handlingsplaner för respektive regering (Pont et al., 2009). I varje medverkande land gjordes en bakgrundsredovisning om landet inom en gemensam ram (analytisk ansats). Arbetet kompletterades med olika fallstudier. Tjugotvå utbildningssystem i nitton länder medverkade aktivt i projektet.

Syftet med projektet var att ge politiskt ansvariga information och en analys som hjälp för att formulera och genomföra skollädaarnas beslut som syftar till att förbättra lärande och undervisning (Pont et al., 2009). De länder som fanns med i projektet var: Australien, Belgien (Flandern och Vallonien), Chile, Danmark, Finland, Frankrike, Irland, Israel, Korea,



Nederländerna, Norge, Nya Zeeland, Portugal, Slovenien, Spanien, Sverige, Storbritannien (England, Nordirland och Skottland), Ungern och Österrike.

### 3.5 Teamkultur och utveckling i Taiwan

På en grundskola i Taiwan gjordes en studie i syfte beskriva en skolledares ledarskap och skolans totala lärarkultur. De som arbetade där var ett prisbelönt team (Hsin-Hsiange & Mao-neng, 2015). För att analysera lärandeteamet, iaktogs beteenden mot gemensamma mål, värderingar, övertygelser, inbördes interaktioner eller dialoger och erfarenheter. Målet var att avslöja de viktigaste faktorerna som formar en bra teamkultur och hur det fungerar. Det bästa priset fick lärargruppen på skolan som kunde underlätta utvecklingen av det yrkesmässiga samarbetet och undervisningen. Det gällde även den innovation som fanns inom skolan och att kunna omvandla skolan till en lärande gemenskap. Tillhörighet och erfarenhet togs tillvara på. Skolans ledare hade en avgörande inverkan på lärarnas kultur via beslutsamhet och uppmuntran.

### 3.6 Skolutveckling i England

Det finns olika skäl till varför mätbara fasta standarder används runt om i världen (Mujis, 2012). Det grundläggande är att skolor behöver fokusera på att gå tillbaka till grunderna och inse vikten av läroplansområden och det måste ställas högre krav på dem. Det engelska utbildningssystemet, har länge varit föremål för reformer av respektive regeringar, där utbildningspolitik är en mer framträdande politisk fråga än i många andra europeiska länder. Standardbaserade reformer har varit i förgrunden för lyckade förändringar när det gäller skolförbättringar.

Margaret Thatcher godkände ett omfattande utbildningsarbete som utbildningssekreterare mellan åren 1970-1974. (Wilby, 2013). Under en period förändrade hon skolan mer än någon annan i hennes ställning, både före eller efter den tiden. Under Thatcheråren etablerade staten bättre kontroll över skolor, högskolor och universitet än någonsin tidigare. När de första stora offentliga nedskärningarna gjordes, drabbades skolan mer än några andra offentliga arbeten. Akademiker förlorade anställningsskydd, så att de kunde få sparken lika lätt som andra tjänstemän. Regeringens grepp över högre utbildning under de följande decennierna blev allt hårdare och mer byråkratiskt, med mekanismer som uppfanns för att mäta undervisning och forskningskvalitet.

Under Thatchers tid gjordes försök att sluta med det kommunala greppet om utbildningen och bidrag infördes, vilket gjorde att skolor kunde välja bort kommunal förvaltning och få finansiering direkt från Whitehall (Wilby, 2013). Nya skolor, så kallade högskolor (CTCs), inrättades under statlig kontroll. Thatcher hoppades att de flesta befintliga skolor skulle välja att arbeta som fria skolor. Med hjälp av privat sponsring, skulle dussintals CTCs uppstå. Skolorna måste, så långt det är möjligt ge föräldrar och barn valfrihet att välja skola. Automatiskt gäller då finansiering för dem, vad de än väljer.

Fria skolor och föräldrars valfrihet att välja skola har gjort att den verkar befinna sig i en kvasimarknad. De konkurrerar om kunderna och deras verksamhet expanderar enligt deras upplevda framgång (Wilby, 2013). Test- och provresultat bestäms och publiceras centralt. Som på alla marknader, söker kunder betrodda varumärken. Education Reform Act har till stor del förvandlat föräldrar och elever till konsumenter. Skolorna har blivit affärsföretag. Reformen har gett staten uppdraget vad som ska läras ut och utvärderas i skolan (Franzén, 2003) Alltmer privata företag äger och driver kedjor av ett dussin skolor eller mer.



Risken finns att Sverige kommer att följa trenden i Europa och övriga världen, när det gäller bedömning och utvärdering (Franzén, 2003). Internationella bedömningssystem, fria från kontextuella villkor efterfrågas allt mer. Lärande diskuteras i termer av relationella och situerade processer, men samtidigt ligger fokus på den enskilde individens kunnande. Mätbara, fasta kunskaper gör det möjligt att rangordna länder på internationell nivå och skolor på nationell nivå. Rangordningen är ett bra sätt att upprätthålla en kostnadseffektiv skola.

### 3.7 Utbildningssystem och skolledarrollen i USA

Forskning har under de senaste trettio åren visat att elever i skolor som finns i områden med hög koncentration av låginkomsttagare generellt presterar sämre resultat (Normore & Brooks, 2012). Nya förordningar började användas i Kongressen, som kallades Titel 1. Det låg under projektet NCBL (No Child Left Behind 2001), där man krävde att Titel 1 skulle fördelas till skolor med den högsta koncentrationen med den typen av elever.

*The life of a school principal thus can be seen largely as a tug of war among managerial, political and instructional responsibilities. Typically, managerial duties overwhelm the other two roles and principals construct their roles largely as managers of their schools. Given these forces, the job of the instructional leader becomes an ongoing struggle to preserve a substantial proportion of time and energy for instructional supervision and to make their managerial and political responsibilities subservient to their instructional ones. (Cited in Supovitz and Pogliano 2001, pp 55. Volante 2012)*

Det är NCLB som tar beslut för skolor som inte visar tillräckliga årliga framsteg (Normore & Brooks, 2012). Syftet med No Child Left Behind är att se till att alla barn har en rättvis, lika, och få möjlighet till en utbildning av hög kvalitet och kunskapsinläring som de kan nå. Det pedagogiska ledarskapet ska finnas i centrum för undervisning och rektorer bör arbeta som pedagogiska ledare. Arbetet fokuserade på förbättringar och en trygg miljö utvecklades, där deras lärare kunde ta de risker som är förknippade med förändring. Öppna kanaler betonade för kommunikation och det fanns ett starkt samarbete kring frågor om pedagogiska förbättringar.

Många länder diskuterar de utmaningar skolledare möter gällande nya krav på elevernas resultat, bland andra Sverige (Normore & Brooks, 2012). Författare från de olika länderna diskuterar respektive lands nationella utbildning, bedömning och ansvarssystem och vilka normer som inverkan på skolans ledarskap. De ger varandra insikter och idéer för utveckling av skolledare. Länderna vill belysa några av de reformer som noterats och som pågår i länder som ligger inom delar av Europa, Nordamerika, Australien och Asien. Kollektivt ger de ett brett spektrum av utmaningar för skolledare att möta i en rad politiska sammanhang.

### 3.8 Begreppet pedagogiskt ledarskap

Forskare och andra har försökt att tydliggöra vad ett pedagogiskt ledarskap innebär (Berg, 2011). Begreppet pedagogik brukar definieras som att leda någon vid handen och kan jämföras med handledning. Det innebär ledarskap i vid bemärkelse och finns redan med i pedagogikbegreppet. Skolledare leder lärare, som i sin tur leder elever. Förenklat kan det sägas att arbetet handlar om att leda för att leda.

Termen pedagogiskt ledarskap tycks vara en nordisk företeelse (Berg, 2011). I engelska översättningar används termen instructional leadership som inte verkar motsvara pedagogiskt

ledarskap fullt ut. Pedagogiskt ledarskap handlar om vad rektorer på olika skolor gör för att erövra frirum från krav som måste uppfyllas från det förvaltande chefskapet. Frirummet används till att planera, genomföra och följa upp skolutveckling. Det kan uttryckas som att rektorn driver förändringsarbete som omfattar skolarbetet i alla delar utifrån uttalade skolideologiska grundvalar.

Pedagogiskt ledarskap diskuteras i olika sammanhang, men det finns inte någon entydig och klar vetenskaplig definition (Skolinspektionen, 2012:1). Innebörden kan tolkas något olika, men kan definieras till rektors ansvar att samordna och leda den pedagogiska verksamheten. Utgångspunkten handlar mer om rektors uppdrag och ledningsansvar i författningarna, än i vetenskapliga termer.

### 3.9 En amerikansk lärares åsikter kring ledarskap

Bonti är en lärare från Florida som blir intervjuad kring hur hon tycker att en rektor bör arbeta (Bonti, 2013). För henne är det viktigt att förstå hur laget arbetar och hur man stöttar varandra. En del rektorers arbete är osynligt för lärare och de är aldrig i klassrummet. Det ska också vara pedagogisk ledning och möjlighet till lärande för både elever och lärare. För att nå dit måste det ske en förändring i ledningsarbetet. Bonti tycker att rektorns arbetsuppgifter behöver förändras. Det innebär att ledaren behöver arbeta med uppsökande av olika målgrupper och delar i samhället som upprätthåller stöd för skolan. Gemenskapen med instanser i samhället ska man se som en resurs till skolans arbete. Det är angeläget att förstå hur viktigt ett sådant arbete är för att kunna ställa förväntningar, stödja dem, ge feedback och göra en utvärdering. Det kan finnas olika sätt att samarbeta, fortfarande arbetar både läraren och rektorn ensamma och försöker vara professionella. Det skulle ge en arbetsplats där samtalen skulle bli bättre och mer innehållsrika. De funktioner som skiljer presterande gymnasieskolor från lågpresterande skolor är massor av samverkan kring goda exempel. Samverkan måste vara byggd på en stark grund av tillit. Till sist säger hon att inte går att bara fokusera på data om poäng på olika test.

### 3.10 Pedagogiska ledare, exempel från USA

Philip Schlechty har byggt upp Schlechty center som är en privat, ideell organisation som samarbetar med skolledare runt om i landet i syfte att förändra klassrum och skolor (Schlechty, 1990). I en vetenskaplig artikel skriver han att både styrelseledamöter, rektorer, lärare, elever och andra på skolan måste vara ansvariga för resultat i skolan. Frågan om vad som skulle hända om skolan ändrade struktur och började arbeta på ett annorlunda sätt kom upp. I ett sådant arbete är det av vikt att rektorerna börjar tänka på sig själva som undervisningsledare i undervisningen. Då ska det vara ledare som bryr sig om värden och resultat. De ska hjälpa andra att ta beslut och kunna stödja och uppmuntra. De pedagogiska ledarna måste vara så kunniga att de behandlar personalen som viktiga personer för skolans bästa, de ska involvera dem i skolans beslutsstruktur så att både skolledaren kan bidra till effektivitet. Både rektorer och lärare måste arbeta noggrant för att utveckla och genomföra alternativa mått på resultat, än vad många nu är benägna att göra.

Ett liknande arbete gjorde en rektor i USA (Schmoker, 2006). Han blev en lärande ledare. Han började lägga ner mindre tid på observationer och rådgjorde istället tillsammans med lärarna. Han gav mer tid för diskussioner och stöttade kortsiktigt bedömningsresultat med styrelsemedlemmar och lärare. Rektorns tid och uppmärksamhet blev fokuserat på att stödja framgång på vanliga, formativa bedömningar. Rektorn upptäckte att lärare lärde sig mer av att arbeta i lag och att det hängde på hur varje arbetslag klarade att utnyttja varandras

kunnande. För att skapa en känsla av hur viktigt och målinriktat arbetet var, samlade han data från jämförbara skolor. Data visade hans skolas nivå, även om den var hög, höll den inte alltid samma nivå som vid jämförelser med de bästa skolorna.

För ett effektivt ledarskap är det som med läroplanen (Schmoker, 2006). Det gäller att se vad som är väsentligt och strunta i resten. Det är dags att sluta att göra meningslösa saker som tar för mycket tid och energi. Den lättaste och den största ökningen i produktivitet av kunskapsarbete kommer från att omdefiniera uppgifter och speciellt från att ta bort sådant som inte behöver göras. En rektor som har klart fokus känner igen vad som är viktigt och att alla andra saker inte blir så viktiga.

För skolledare som vill vara effektiva måste de veta hur lärare arbetar för att lära ut och hur många elever som lär enligt deras undervisningssätt (Sergiovanni, 2009). I skolan finns krav på tydliga mandat, uppdragsbeskrivningar, förteckningar över standarder, mål, syften och höga insatser. Det finns förväntningar på att lärare ger eleverna en verklig känsla av riktning och tydliga signaler om vad som är viktigt och betydande. Denna insikt är viktig för ledarskapet. Detta förutsätter meningsfullhet och symboliska och kulturella aspekter av ledarskap. De förväntningar lärare har på sin rektor kan vara att lärarna känner sig motiverade när mål förstås, när de tror att de har de medel och resurser för att uppnå målen. När de når målen kommer det att leda till att lärarna upplever ett personligt värde. Rektorer är ansvariga för att övervaka den känsliga balansen mellan mål som fungerar och mål som otillbörligt begränsar vad lärare får göra.

### 3.11 Skolledare prioriterar inte pedagogiska uppgifter

Den traditionella bilden av en chef är mannen med stort M som leder och glorifieras som en autentisk ledare (Augustinsson & Brynolf, 2012). Historien fördömer ofta deras handlande, exempelvis Mao eller Hitler, men de har betraktats som stora ledare. Detta ledarskap ligger mycket långt från en rektors vardag, men även rektorer går ledarskapskurser och influeras av en förutbestämd ledarskapsstil, en mall eller modell för hur en rektor bör styra sin verksamhet.

Mycket sällan eller aldrig pratas det om det lärande ledarskapet. Kunskap om vad det innebär att vara rektor är varierad (Svedberg, 2000). Det så kallade mellanchefsdilemmat som innebär att leda ett antal människor i ett arbete i enlighet med andras riktlinjer och samtidigt vara arbetstagarare och chef, är tämligen väl dokumenterat. Då diskuteras främst de yttre villkoren för skolledares arbete och där funnit att rektor verkar i ett så kallat korstryck, som i sin tur ger upphov till ett antal olika problem.

Forskningsrapporter visar att traditionella skolledare deltar i så många ledningsuppgifter att de knappt hittar någon tid att leda sina skolor (Normore & Brooks, 2012). Utbildningsledaren ska fungera som en administrativ chef, vara pedagogisk ledare, arbeta som förhandlare och medlare med föräldrar, administratörer, och att inta en pedagogs roll som lärare gentemot lärare. De pedagogiska utvecklingsfrågorna får stå tillbaka när andra uppgifter pochar på rektors uppmärksamhet (Hallerström, 2006). Enligt gällande skollag krävs pedagogisk insikt och erfarenhet för att bli rektor. Rektor måste prioritera vad som ska göras och vad som tillfälligt kan sättas åt sidan.

Utan den pedagogiska förmågan finns det risk att rektorer bygger upp organisationer som missgynnar den pedagogiska utvecklingen (Ekholm Blossing, Kåräng, Lindvall & Scherp,

2000). På grund av att skolledare fått ett ökat ansvar för skolbudgeten och för att vara lärarnas arbetsgivare har klyftan mellan lärare och arbetsgivare ökat (Ludvigsson, 2009). Skolbudgeten baseras på elevantal och att föräldrarna kan välja skola, vilket innebär att skolledarna befinner sig i en marknadsstyrd klient/konsumentrelation till föräldrarna. Tiden de behöver ägna åt budget, få intäkter till skolan och vara arbetsgivare till lärarna innebär att de fått mindre möjlighet att vara pedagogiska ledare.

I stor utsträckning saknas rektorerna i samtal om pedagogiska frågor ute i verksamheten (Hallerström, 2006). De tillfällen som ges för medarbetare handlar oftast om medarbetar- och lönsamtal. Pedagogiska samtal i gruppen/arbetslaget där rektor deltar, saknas däremot oftast. Bland de arbetslag som upplevt att rektor genom att regelbundet delta i samtal kring lagets idéer och problem har blivit mer insatt i vardagsarbetet och därigenom blivit en resurs i vidare utveckling av det gemensamma arbetet i laget. För att det pedagogiska ledarskapet ska fungera måste både lärare och rektorer vara kunniga och engagerade (Nihlfors & Johansson, 2013).

#### 4 Syfte:

Syftet med studien är att undersöka hur lärare och rektorer uppfattar att det finns ett pedagogiskt ledarskap och en vilja att arbeta mot ett pedagogiskt utvecklingsarbete på gymnasiet.

#### 5 Frågeställningar:

- Vem ansvarar för pedagogiskt ledarskap i gymnasieskolan?
- Vilken tid finns för ett pedagogiskt ledarskap i gymnasieskolan?
- Vilken utbildning har rektorer i pedagogiskt ledarskap i gymnasieskolan?

#### 6 Metod

Under arbetet med denna studie har jag inspirerats av grounded theory, som är det vanligaste synsättet av kvalitativa data (Bryman, 2000). Ursprunget till synsättet kom genom Glaser & Strauss. På svenska kallas metoden grundad teori. Strauss teori är den som väckt störst genklang och den har förändrats en del under årens lopp. Med metoden grounded theory har data samlats in och analyserats på ett systematiskt sätt under forskningsprocessens gång. I studien finns ett nära samband mellan datainsamling, analys och teori. Arbetet är induktivt, det vill säga att teorin är ett resultat av forskningen. Metoden är inriktad på utveckling av en teori på grundval av data och ett synsätt som är iterativt eller rekursivt. Det betyder att insamling och analys av data sker parallellt och i en växelverkan av varandra. Vissa författare menar att grounded theory hedras mer när dess principer bryts. Ibland verkar det som om forskare bara använt en eller två aspekter av grounded theory, men låter antyda att hela konceptet har tillämpats.

Att delvis göra grounded theory är en början och bättre än att inte göra den alls (Thulesius, 2015). Arbetsgången i studien har varit att bryta mot grounded theories principer och att starta med metoden hermeneutik. Först formulerade jag forskningsproblemet, för att sedan problematisera förförståelsens inverkan på forskningsprocessen. Slutligen gjorde jag en datainsamling och läsning för att bli bekant med materialet. Hermeneutik kommer från den gamla grekiska mytologin och enligt gammal historia framförde guden Hermes de övriga gudarnas budskap till folket. De gudomliga budskapen behövde översättas (tolkas) för att människorna skulle förstå dem. Inom filosofin finns många forskare som ägnat sig åt hermeneutik.

I Sigmund Freuds fotspår kom Edmund Husserl att lägga grunden för en vetenskap som intresserade sig för vad ett fenomen har för innebörd för dem som är berörda av det (Thulesius, 2015). Målet för den hermeneutiska forskningsansatsen är att förstå ett problem, snarare än att förklara det eller bekräfta en hypotes. Målet för mitt arbete blev att förklara eller bekräfta en hypotes och där lämnades hermeneutiken till förmån för grounded theory. I en grounded theory förklaras en stor del av det beteende som ses inom ett studerat område av en integrerad uppsättning rimliga hypoteser. Grounded theory är inte bevisade fakta utan snarare en integrerad uppsättning begreppsliga hypoteser som består av mer eller mindre sannolika påståenden om förhållanden mellan olika begrepp.

Faran med att börja med metoden hermeneutik och därmed litteraturöversikt, för att sedan fortsätta med grounded theory är de förutfattade förklaringsmodeller och etablerade begrepp jag kan ha fått (Thulesius, 2015). Det kan hindra mig som forskare att generera nya begrepp som förklarar beteenden och skeenden. Om jag däremot kallat den första delen för grounded theory, kan det ha setts som slöseri med tid, då det i förväg i inte går att förutsäga vilken litteratur som är relevant för studien.

I början av arbetet användes öppen kodning, där allt prövades. (Starrin, 1996). Det gick ut på att jag bröt ner och studerade data som kunde ge mig begrepp som senare kunde kategoriseras. (Bryman, 2000). Nästa steg blev den axiala kodningen, där data fördes samman från den öppna kodningen. Denna kodning sattes i sin kontext och samspelsmönster. Kodningen ska fånga in vad som rör sig i empirin med ett djup, snarare än en ytlig förståelse (Guvå & Hylander, 2003) Den tredje kodningen var den selektiva kodningen, där kärnkategorin valdes ut, som är den röda tråden. I studien letade jag efter orsak – verkan och gjorde kontinuerliga jämförelser och försökte ha ett nära samband mellan empiri och kategorisering (Guvå & Hylander, 2003).

I arbetet med kvalitativ metod fanns flera fördelar (Starrin, 1996.) Metoden innehåller systematiserad kunskap hur forskaren kan arbeta för att visa tillståndet hos något. Genom öppna diskussioner kunde kriterierna ifrågasättas och göra mig som forskare öppen för det originella. För att få innebörd i arbetet krävdes det att jag hade en förförståelse, ett hermetiskt perspektiv. Förförståelsen var en teori som fixerade tolkningen och tog bort det personliga tänket (Larsson, 2012). Denna förförståelse förändrades ständigt i tolkningsprocessen (Starrin, 1996). Tolkningen i det som tänktes blev till fakta som var perspektivberoende. Förförståelsen kommer att redovisas och blir ett kvalitetskrav. Redovisningen kommer att presenteras med vad jag som forskare anser vara rimligt och relevant. Forskningsfrågorna har varit styrande för datainsamling och analysteknik.

I kvalitativa studier handlar det om att skapa på ett sätt så att nya innebörder uppstår (Starrin, 1996). Innebördsrikedom blir då ett annat kvalitetskriterium och som ska finnas i arbetet,

likaså kriteriet struktur som kan ses som en motpol eller spänning till innebördsrikedomen och ska innehålla krav på överskådlighet och reduktion av social komplexitet, där det sistnämnda handlar om förtroende. Normen har varit enkelhet och studien innehåller inte överflödiga begrepp. Kvaliteten handlade om hur väl den tidigare teorin kunnat relatera sig till och se hur resultaten kunde förändra teorin. Det innebär att välja vad som skulle mätas, det vill säga arbetets validitet. I processen, som kallas teoritillskott valdes frågeställningar som innehöll en potential som utifrån forskningsområdets aktuella kunskap kunde bygga vidare på.

Nackdelen med en kvalitativ metod kan vara min bristande planering med osystematiska uppfattningar om vad som är viktigt och betydelsefullt (Bryman, 2000). I arbetet var det omöjligt att inte etablera ett nära och personligt förhållande med undersökningspersonerna, vilket gjorde att risken fanns för subjektivitet. Mycket talar för att den kvalitativa studien även påverkas av mina egenskaper som till exempel kön, ålder eller personlighet.

## 6.1 Urval

Urvalet i den kvalitativa studien blev teoretiskt, som används inom grounded theory. Det grundade sig i att få tag på informanter som gör att det blir så stor variation som möjligt. Informanterna valdes ut under en kontinuerlig process (Guvå & Hylander, 2003). Personerna som var tillgängliga fanns i samma miljö som mig. Efter mail, telefon eller direktkontakt till både manliga och kvinnliga rektorer och lärare, tackade tre kvinnliga rektorer och lika många kvinnliga lärare ja till att medverka i min studie, vilket innebar att variationen blev mindre än jag från början tänkt mig.

Problemområdet valdes ut enligt grounded theory som betydde att informationskällorna skulle sökas där problemområdet gestaltar sig så tydligt som möjligt (Guvå & Hylander, 2003). Valet av miljö blev tre kommunala gymnasieskolor i samma stad. För mig som forskare var det väsentligt att ha varit där informanterna arbetar och haft en närkontakt med det studerade samhället eller vardagslivet. Det var rektorerna och lärarna som bestämde vilka lokaler på skolan som intervjuerna skulle äga rum. Rektorerna blev dessutom observerade under en dag på de gymnasieskolor de arbetade på.

## 6.2 Intervjuer

I arbetet har kvalitativa intervjuer använts, där intresset varit riktat mot de intervjuades ståndpunkter (Bryman, 2000). Intervjuerna rörde sig i olika riktningar för att intervjupersonerna skulle säga vad de tyckte var viktigt och relevant. Flera gånger ställdes nya frågor som uppföljning av det som intervjupersonerna svarat. Det berodde mest på att både rektorer och lärare tänkte på frågorna ur ett perspektiv som inte hade förväntats. Den kvalitativa intervjun tillåter mindre struktur och tenderar att vara flexibel och följsam efter den riktning som intervjupersonernas svar går i. Intervjuerna var semistrukturerade (bilaga. 1).

Insamling av data skedde genom intervjuer, där även själva intervjusituationen utgjorde en social handling (social interaktion) och där samtalet utgjorde en social konstruktion (Guvå & Hylander, 2003). Som forskare i grounded theory har jag samlat och bearbetat materialet. I det fallet blev den sociala verkligheten beroende av vad jag som forskare gett den sociala handlingen som studeras, bland annat hur de intervjuade uppfattade mitt beteende.



### 6.3 Observationer

Observationerna som gjordes enligt grounded theory var deltagande observation, där jag som forskare studerade hur rektorerna interagerade med varandra och omgivningen (Guvå & Hylander, 2003). Deltagande observationer är vanligast i kvalitativa studier (Bryman, 2000). I studier som bygger på observationer har observationsschemat en given plats. Med den kunskapen sökte jag ett färdigt schema för ändamålet, för att se hur en arbetsdag gestaltar sig för en rektor. Schemat skulle specificera de beteenden som skulle observeras. Efter mycket letande kunde jag notera att det inte fanns färdiga observationsscheman, vilket ledde till att jag författade ett eget (bilaga 3). Observationerna var strukturerade, där det fanns uttalade fasta regler för observationerna och registrering av beteendet. Under observationerna fanns förkunskaper om vad som skulle sökas, och hur det skulle registreras och hur länge observationerna skulle vara. Tillsammans med rektorerna fick jag en bild av hur de arbetade och vilka arbetsområden de prioriterade. Där fanns även tillgång till den miljö där de arbetade. Observationsschemat hade tydligt fokus och kunskap fanns på förhand om vilka som skulle observeras. Systemet var lätt att använda och observationerna behövde inte tolkas efteråt.

### 6.4 Metoddiskussion

När arbetet påbörjades var det inte klart vilken metod skulle användas. När en uppsats ska skrivas är det viktigt att läsa mycket forskning och artiklar om det som uppsatsen ska handla om (Larsson, 2012). Arbetet påbörjades på detta sätt och av den anledningen uppkom det stadiet att fundera kring vilka metoder som verkade lämpliga ur forskningssynpunkt. När inläsningen på olika forskningsmetoder var klar, visste jag fortfarande inte vilken metod jag ville använda och började känna mig för med hermeneutisk metod. Efter en tid upptäckte jag att jag inte kunde presentera resultatet på det sätt jag tänkt, därför fortsatte arbetet med grounded theory. Den teorin skulle ha varit väldigt spännande att arbeta med från början, men då skulle studien ha startat med att läsa om olika metoder.

Innan starten på ett arbete bör forskaren ha en förförståelse (Larsson, 2012). Min förförståelse var att skollagen skrivit att rektorer ska ansvara för det pedagogiska arbetet. I mitt arbete har jag sett behovet av ett pedagogiskt ledarskap och en personlig upplevelse av att det inte fungerar så i verkligheten. Lärarna har ofta lämnats att ta egna beslut och rektorerna har ofta känts långt borta.

Anledningen till att jag valt att använda äldre versioner av metodböcker beror på att första året av fyra år med studier, startade med forskningsmetodik. Urvalet av informanter har varit begränsat och rört sig om rektorer och lärare från samma stad. Det har enbart varit kvinnor i olika åldrar och av den anledningen kan det inte med säkerhet sägas att de representerar rektorer och lärare i Sverige, något som kan påverka arbetets reliabilitet. Reliabiliteten kan även påverkas av hur jag tolkat litteratur, intervjuer och observationer.

## 7 Etik

För den humanistisk-samhällsvetenskapliga forskningen finns fyra huvudkrav som utgör det grundläggande individskyddskravet på forskning (Humanistisk-samhällsvetenskapliga rådet. 1999)

1. Informationskravet innebär att berörda ska informeras om forskningsuppdragets syfte. Det gjorde jag i samband med att rektorer och lärare tillfrågades om de ville bli intervjuade. Samtidigt berättade jag om deras uppgift i projektet och villkoren för deras deltagande. Deltagarna skulle intervjuas och fick intervjuguiden, samt delar av de etiska aspekterna av mig cirka en månad innan observationer och intervjuer genomfördes.
2. Samtyckeskravet handlar om undersökningsdeltagarnas samtycke som jag fick när rektorer blev intervjuade och observerade under en dag. Lärarna accepterade att bli intervjuade. De som medverkar har rätt att självständigt bestämma hur länge och på vilka villkor de ville delta. Intervjuerna av både rektorer och lärare ägde rum i deras respektive arbetsrum eller angränsande lokal som de själva bestämde. Intervjuerna tog cirka en halvtimme och observationerna av rektorerna var på deras arbetsplats.
3. Konfidentialitetskravet ger personer i en undersökning största möjliga konfidentialitet. När jag presenterar skolledare och lärare i arbetet är namnen ändrade. Det är endast jag som har tillgång till de intervjuer som filmats med min Ipad. Så snart intervjuerna är transkriberade kommer filmerna att kasseras. Detta har samtliga rektorer och lärare informerats om innan intervjuerna genomfördes. Observationerna är genomförda med ett observationsschema, där man inte kan ana var uppgifterna kommer från.
4. Nyttjandekravet handlar om att uppgifter om enskilda, insamlade för forskningsändamål inte får lånas ut för kommersiellt bruk eller andra icke-vetenskapliga syften. Mitt arbete kommer inte att ha några etiskt känsliga avsnitt och när arbetet är klart kommer jag att erbjuda slutresultatet av mitt arbete till de personer som låtit sig intervjuas och observeras.

## 8 Arbetsgång

### 8.1 Intervjuer

I början av arbetet presenteras benämningarna på rektorerna. Där finns också att läsa att biträdande rektorer togs bort i kommunen år 2013 och ersattes av gymnasiechef och rektor. På varje gymnasieskola finns en gymnasiechef som har hand om det övergripande arbetet, medan rektorerna ansvarar för personal och elever inom det eller de program de ansvarar för. Benämningen skolledare kan tituleras både gymnasiechef och rektor. I mitt arbete har jag endast intervjuat rektorer. Lärarna kallas även medarbetare och personal.

Arbetet startade med en pilotintervju som gjordes med en rektor. Intervjufrågorna var skrivna i förväg och jag lät hen läsa frågorna i förväg. Intervjun filmades med en Ipad och frågorna lästes högt, en fråga i taget. Rektorn svarade på samma frågor som senare ställdes till tre andra rektorer. Pilotintervjun användes för att kontrollera om det var lätt att svara på frågorna och om svaren blev de förväntade. Frågorna som inte har ändrats eller skrivits om (Bilaga1). Pilotintervjun har inte använts i arbetet. Arbetet fortsatte sedan med att ringa till rektorer i kommunen.



På så sätt bestämdes tid för sammanträffande på ett par skolor. Två av lärarna fanns på de skolor där rektorerna intervjuades och de tackade ja på frågan om de ville ställa upp på en intervju. Den tredje läraren fick ett telefonsamtal. Alla, utom de två sista lärarna, fick tillgång till intervjufrågorna och de etiska reglerna innan det blev dags att komma till dem. En anledning till att de två sista lärarna inte fick tillgång till materialet är för att det blev ont om tid.

Intervjuerna med rektorerna genomfördes samma dag som de observerades. Intervjuerna av rektorerna filmades med Ipad och frågorna lästes en i taget och de fick tid att svara. Tanken var att kunna få ytterligare information genom mimik eller kroppsrörelser. Den första intervjun av lärarna filmades också, men under transkriberingen kunde det noteras att det inte gick att få ut ytterligare information genom att göra det. Av den anledningen spelades de två sista intervjuerna in tillsammans med lärarna i en Iphone. Intervjuerna genomfördes på respektive skola i rum som de som skulle intervjuas anvisat och tog mellan tjugo minuter och en halvtimme.

Vid samtliga intervjutillfällen, utom ett ställdes ytterligare frågor till de rektorer och lärare som tyckte att det var svårt att besvara frågorna (Bryman, 2000). De blev i form av sonderingsfrågor som menar är en uppföljning och fördjupning av ett svar som getts på en direkt fråga. Jag började med att transkribera intervjuerna med rektorerna och lärarna, för att sedan koda dem. Det innebar att jag färgmarkerade olika begrepp med olika färger på överstrykningspennor. (Guvå & Hylander, 2013).

De färgmarkerade begreppen försökte jag sätta ihop, så att de passade in och liknade varandra. Koderna i respektive grupp fick därefter ett namn, vilket tog mig till nästa steg, kategoriseringen. Sambanden av de grupperade kategorierna blev till en kärnkategori. Kärnkategorierna presenteras i slutsatsen.

Intervjupersonerna fick stor frihet att utforma svaren på sitt eget sätt. (Bryman 2000).

Under intervjuerna fanns det ett värde möta rektorer och lärare positivt genom att visa dem hänsyn och vara sensitiv. Alla fick tänka och tala till punkt, men även tala öppet om det som kändes viktigt. Typiskt för den kvalitativa intervjun är att den är tolkningsinriktad. I tolkningsprocessen var min bakgrund och kunskap ett aktivt redskap och jag försökte arbeta för att vara så objektiv som möjligt. Det var svårt att återge verkligheten på ett direkt och exakt sätt, där syftet var att förstå det som analyserats.

I arbetet med intervjuerna kallas de tre rektorerna för Ett, Två och Tre. Lärarna kallas A, B och C (Figur 1). Det blev gjort för att skydda deras integritet och identitet. I presentationen av intervjuerna kallas de ibland för bokstäver eller siffror, ibland för lärare eller rektorer.

Rektor 1, kvinna	Filmad med Ipad	Intervju 2015-03-23	Observation, samma dag. 8.00–16.00
Rektor 2, kvinna	Filmad med Ipad	Intervju 2015-03-30	Observation, samma dag. 8.00–16.00
Rektor 3, kvinna	Filmad med Ipad	Intervju 2015-04-13	Observation, samma dag. 8.00–16.00
Lärare A, kvinna	Filmad med Ipad	Intervju 2015-04-14	
Lärare B, kvinna	Inspelad med Iphone	Intervju 2015-04-27	
Lärare C, kvinna	Inspelad med Iphone	Intervju 2015-05-11	

(Figur 1 . Intervjuer och observationer av rektorer och intervjuer av lärare.)

## 9 Presentationer

### 9.1 Presentation av rektorer

Rektor nummer Ett, en kvinna i medelåldern tog emot mig i sitt arbetsrum på skolan enligt avtalad tid. Skolan var fräsch och relativt nyrenoverad. Redan när jag pratade med henne i telefonen, innan intervju och observation, berättade hon att hon inte ansvarade för några nationella program på skolan. Hon hade läst in sig på de intervjufrågor jag skrivit och skickat till henne i förväg. När vi samtalade, kände jag att hon värnade om både lärare och elever. Hon pratade mycket om det pedagogiska arbetet och det gick som en röd tråd genom hela intervjun som genomfördes kring klockan tio på förmiddagen. Om det berodde på att hon trodde att jag hade förväntningar på att hon skulle prata om det, eftersom hon visste att mitt arbete handlade om det eller om det var en stark drivkraft hos henne, kan jag inte svara på.

När jag följde henne under dagen var min upplevelse att det var en engagerad rektor, som under dagen var uppbunden vid olika uppdrag fram till klockan 17.00. Det enda avbrott under dagen var en kort lunch, som vi åt i matsalen för att hon skulle få tillfälle att prata med elever på skolan. Under dagen var jag med på flera möten och pratade med både andra rektorer, lärare, elever och någon förälder. Under ett möte, där flera lärare var involverade, ställde jag frågan om någon var intresserad av att ställa upp på en intervju vid ett senare tillfälle. En av lärarna anmälde sitt intresse och jag tog kontakt med henne via mail.

Rektor nummer Två, var en kvinna mellan trettiofem och fyrtio år. De flesta gymnasieskolor i staden var relativt nyrenoverade, även denna skola. Rektorn ansvarade för flera nationella program. Vi hade bestämt tid på morgonen för intervju och observation. Några dagar innan jag skulle komma, fick jag ett mail, där hon bad mig komma lite senare för att man skulle ha ett möte som var förknippat med sekretess. När jag kom tog hon emot mig i sitt arbetsrum. Vi pratade en stund och hon presenterade sitt arbete. Efter cirka en halvtimme kom en av lärarna till henne för att ha ett medarbetarsamtal. Av artighet erbjöd jag mig att lämna rummet, för att ge läraren tillfälle att prata fritt med sin rektor. Samtalet tog nästan en timme. Därefter gick rektorn och jag till skolans matsal och åt gemensam lunch. När lunchen var avslutad gick vi runt och hälsade på lärare och elever på olika program. När vi kom tillbaka till rektorns arbetsrum genomfördes intervjun. Resten av dagen ägnade hon åt administrativt arbete. Under dagen var jag inte med på några möten och träffade ett fåtal lärare och elever.

Rektor nummer Tre var en kvinna i övre medelåldern som tog emot mig i sitt arbetsrum. För tillfället vikarierade hon som rektor på nationella program, för den manliga rektor som först lovat ta emot mig. Vi träffades en måndag morgon efter ett lov. Intervjun genomfördes på morgonen. Till de andra rektorerna hade jag mailat intervjufrågorna i förväg, men till den rektorn lade jag frågorna i hennes postfack på skolan. Under dagen var jag med henne på korta möten med lärare, en elevkonferens och ett annat möte. Vid ett av mötena med lärare, ställde jag frågan om jag fick göra en intervju med henne vid ett senare tillfälle och svaret blev jakande. Jag hörde senare av mig till henne och vi bestämde tid via mail.

### 9.2 Presentation av lärare

Lärare A, en kvinna i övre medelåldern träffade jag en eftermiddag. Det var den lärare som anmält sitt intresse när jag intervjuade och observerade en av rektorerna på skolan. Hon

väntade på mig i skolans uppehållsrum och tillsammans gick vi upp till det gemensamma personalrummet. Vi drack kaffe och samtalade innan vi började intervjun. Hon kändes förväntansfull inför intervjun. Intervjun genomfördes och intervjufrågorna gjorde att nya frågor uppstod som vi pratade om under uppskattningsvis en timma efteråt.

Lärare B, en kvinna i övre medelåldern ställde upp att bli intervjuad sent en eftermiddag och jag gick till skolan vid avtalad tid. Vi hade träffats tidigare på skolan tillsammans med den rektor jag intervjuat och observerat. Där hade hon tackat jag till min fråga om hon ville bli intervjuad vid ett senare tillfälle. Vi hade kommit överens om tiden för ett sammanträffande via mail. När jag kom dit var skolan låst och jag ringde henne. Hon lovade att komma och öppna dörren till mig. Tiden gick och ingen kom. Jag ringde till läraren igen. Då berättade hon att hon varit vid dörren, men att jag inte fanns där. Till slut kom hon på att jag stod vid fel plats. Hon arbetade inte i huvudbyggnaden, dit jag gått, utan fanns i ett annex som var ett par hundra meter därifrån. När vi äntligen sammanstrålade satt hon i ett möte som hon avslutade när jag kom. Intervjun ägde rum i ett tomt klassrum. Läraren berättade att hon tyckte om sitt arbete. Hon pratade mycket om hur hon arbetade och vad hon tyckte var viktigt och vi fick en trevlig stund som kändes som en riktig vitamininjektion.

Lärare C, en kvinna i trettiofemårsåldern mailade jag till med en förfrågan om hon ville ställa upp på en intervju. Hon tackade omedelbart ja på min fråga. Vi bestämde tid en eftermiddag för intervjun och hon tog emot mig i programlagets arbetsrum. Där fanns även ett mindre rum med bord och stolar där vi genomförde intervjun. I början var läraren förskräckt och undrade varför jag valt ut henne. När jag försäkrat henne att valet blev på henne för att hon var en duktig pedagog, kunde vi starta intervjun. Intervjun blev trots missuppfattningen trevlig och avspänd.

## 10 Resultat

### 10.1 Intervjuer av Rektorer

Intervjufrågorna till rektorerna handlar om deras pedagogiska arbete, hur de ser på det och vad de skulle vilja förändra. De rektorer som blivit intervjuade och observerade har tidigare arbetat som lärare. Två av dem har nyligen gått rektorsutbildningen. Ingen av dem vill utbilda sig mer för tillfället. Lärarna som intervjuats arbetar med olika program och ämnen på gymnasienivå. Rektor nummer ett (Fig.1). tycker att rektorsuppdraget är tudelat, där ansvaret är att ha fokus på eleverna, följa skollagen, ha personalansvar, arbetsmiljöansvar och även delat ansvar i ledningsgruppen på skolan.

Den första rektorns önskan är att lägga ner så mycket tid som möjligt på det pedagogiska ledarskapet. Hon skulle i så fall vilja vara på fler lektionsbesök och att leda pedagogiskt kompetensutvecklingsarbete, något som man på skolan arbetade med för tillfället. Hon skulle vilja ge lärarna tid och möjligheter att utbilda sig och prata med varandra. De skulle också behöva mer fri tid att ägna sig åt pedagogik. Hon tycker att det är inte bara läroplanen och det kunskapsmässiga som är viktigt. Lika viktigt är de mjuka värdena som personlig utveckling och att man arbetar med normer och värden också.

I intervjun säger hon att när kommunen tog bort begreppet biträdande rektorer till rektorer uppfattade hon att man skulle få mer tid till det pedagogiska arbetet. Men så har det inte blivit. När hon tittar på sitt veckoschema ser hon att det är väldigt mycket möten och funderar

över om det är bra eller dåligt. Observationerna av rektorerna visar på detsamma. Rektorn tycker att det är viktigt att de är effektiva och tjänar något syfte. Gärna att de har ett pedagogiskt fokus. Det skulle i så fall vara att mötena skulle tjäna till att eleverna får både den undervisning eller det stöd de behöver.

De tre rektorer menar att dagarna är fyllda av möten. Den första rektorn säger i intervjun att hon funderar om det är dåligt eller bra med alla möten. Spontant tycker hon att man ska ta bort alla möten, men fortsätter med att säga att det är viktigt att de är effektiva och att de tjänar ett syfte. Hon menar att det ska vara pedagogiskt och att det ska handla om att eleverna får den undervisning och det stöd de behöver.

Rektor nummer två (fig.1) och rektor nummer tre (fig.1) berättar hur de fyller dagarna. Nummer två berättar att hennes arbetslag är väldigt självgående, men hon menar att hon som ansvarig kan göra förändringar utifrån exempelvis något pedagogiskt tänk om hon vill. Hon vill vara en demokratisk ledare och arbeta tillsammans med lärarna för att komma fram till gemensamma beslut. Fokus vill hon lägga på elevhälsa som hon är involverad i. De arbetar med olika elevärenden, men hon tycker att det sällan blir någon uppföljning av dem. Hon förtydligar genom att säga att hon skulle vilja ha förmåga och resurser att lyfta blicken och börja där och inte när man är mitt i elden. Rektorn säger att hon vill skapa en trygg stämning och atmosfär på skolan. Hon menar att det bästa sättet att höja effektiviteten hos lärarna är att peppa dem och att hitta deras motivation.

Rektor nummer tre tycker att hennes största uppgift som skolledare är att vara tillgänglig, det vill säga att finnas på skolan så att lärare och andra kan nå henne. Hon skulle vilja lägga ner mer tid på elevkontakter och att arbeta mer mot lärarna för att bilda ett bra arbetsklimat. Även hon pratar om vikten av en bra elevhälsa på skolan. Rektorn tycker att hon ser att psykisk ohälsa har ökat mycket bland eleverna och hon tror att det beror på slitningar i familjerna och att föräldrar inte har samma tid som förr att finnas med i bakgrunden hos ungdomarna.

Hon tycker att det är olyckligt att funktionen av biträdande rektorer försvunnit i kommunen. De var tidigare en länk mellan rektor och lärare. Nu tvingas lärarna att ta allt ansvar och risken är att rektorer på fjärrmar sig mer från den inre verksamheten i skolan på grund av arbetsbördan. I arbetet vill hon prata med lärarna i form av människa och menar att då får man ett gensvar. Hon vill också göra lektionsbesök och tycker att det är viktigt att lärare kan komma och säga både bra och dåliga saker. Både att nu fungerar mina lektioner bra, men även att det förtroendet fanns att berätta att det här gick jag inte iland med och fråga hur man kan göra. För då får man ju en pedagogisk diskussion, menar hon.

För att förbättra skolans effektivitet uppmanar OECD att skolledare delar upp ansvaret på fler personer än rektor. Den första rektorn kan tänka sig att dela upp ansvaret. Frågan är hur det ska fungera och hur gymnasierektorn kan underlätta för att de ska kunna använda mer pedagogik. En annan fråga är vad som är pedagogik. Är det stöd för elever och hur man ska organisera det? Vad ska vara med och vad ska man släppa, frågar hon sig. Även rektor nummer två kan tänka sig att dela upp ansvaret på fler personer och säger att hon gärna skulle vilja vara med i sådant pilotprojekt, där man delar upp arbetet på en administrativ tjänst och en pedagogisk utvecklingsroll. Svårigheten kan vara att man kanske måste ha helheten för att få det att fungera, menar hon. Rektor nummer tre tycker absolut att det behövs fler personer för arbetet. Hon menar att det inte går att bara tillsätta fler personer och betonar att det är viktigt att alla har en tydlig roll vad de ska göra.

I skolan sker många förändringar. På frågan hur man som rektor fungerar inför nya förändringar svarade rektor nummer ett, att det inte går att komma undan dem och att det ligger nya förutsättningar i dem. Hon menar att det måste man acceptera och att det är viktigt med kommunikation runt förändringar så att alla vet vad som är på gång. Hon menar att det inte går att stå still och stampa som man alltid har gjort. Rektor nummer två tycker att hon är ganska flexibel och kan anpassa sig efter nya situationer. På frågan berättar rektor nummer tre om en flytt skolan gjort. Hon berättar att det blev en ny situation där hon kände att hon var tvungen att arbeta mer, men även att vara mer lyhörd för vad som kunde hända med anställda runtomkring.

På frågan hur man som rektor kan bygga upp ett högkvalitativt arbete svarade rektor nummer tre att hon vill ha närhet och närvaro bland både elever och personal. Det pedagogiska arbetet är förstås viktigt, där man hittar mål och resultat som man kan hitta och följa upp med sin personalgrupp. Hon tycker att det är viktigt att få ihop förståelsen för vad de alla egentligen jobbar med och menar att det kan vara svårt att få ihop det. Ett högkvalitativt arbete för rektor nummer två innebär mer tid ute i verksamheten och göra kontinuerliga lektionsbesök med efterföljande samtal tillsammans med lärare. Hon skulle också vilja förkovra sig mer genom att läsa fler böcker och artiklar för att utveckla sitt ledarskap och för att fördjupa sina kunskaper.

Lärare har förväntningar på sina rektorer och det tror rektor nummer ett också. Hon menar att lärarna har en dubbel förväntan som innebär att de vill bli lämnade ifred och klara sitt, men också att få en tilltro till att de klarar det. Men det finns också en förväntan att rektorns arbete ska vara synligt, så att lärarna kan få någon slag feedback eller feedforward. Men om man som rektor är med och petar för mycket i personalgruppen finns risken att man sluter sig och vill vara ifred. Rektor nummer två tycker att lärares förväntningar handlar om att de tycker att hon ska vara närvarande, vara lätt att få tag i och att hon ska vara intresserad av deras verksamhet. Hon ska dessutom vara öppen, lyhörd och lätt att prata med. Rektor nummer tre tror att lärarna vill att de ska föra deras talan uppåt, så att de kan känna sig trygga och står bakom dem om det finns klagomål och eller synpunkter.

## 10.2 Intervjuer av Lärare

De intervjuade lärarna får samma frågor som rektorerna, men de är istället riktade mot hur lärarna skulle vilja att rektorerna arbetar på deras respektive skola. Lärare A (fig.1) tycker att det är viktigt att rektorerna ska vara pedagogiska ledare. Hon säger att de ska ligga i forskningsfronten när det gäller den pedagogiska utvecklingen, vara synliga och ha ett helikopterperspektiv. Men hon saknar att de är i klassrummet tillsammans med henne och diskuterar pedagogik. Hon tror att de vill göra det, men att det inte finns tid. Hon tycker att skolledarnas uppgift är att ge henne stöd om hon har en pedagogisk tanke, att de lyssnar och att det finns en öppen dialog som är präglad av tillit. Läraren tycker att det är viktigt att skolledaren litar på att hon kan och gör sitt arbete på ett bra sätt. Hon säger att skolledaren tar ansvar och är delaktig i kontakten med elevhälsan och menar att psykisk ohälsa bland eleverna ökat, bland annat på grund av hög stressnivå. En skolledare ska våga vara ledare som vågar ta både ansvar och konflikter, både gentemot lärare och elever. Men då ska det vara under ett demokratiskt ledarskap.

Lärare B (fig.1) tycker att det är viktigt att en rektor har ett helikopterperspektiv och att de håller sig ajour med hur lärare organiserar sin undervisning, hur eleverna mår och vad de behöver för stöd. Hon tycker att rektorerna ska ge lärare ramar så att de kan ta sig till mål som blir bäst för eleverna. Hon tycker att de vara insatta i vad de gör på lektionerna och de ska

kunna ge feedback. En rektor ska också vara synlig, så att man kan diskutera med dem. I arbetet tillsammans med lärarna tycker hon att det är viktigt att rektorn är med och bygger team. Här menar hon att rektorerna betyder mer är vad de tror. Även hon poängterar att skolledaren finns med väldigt lite i verksamheten. Det är många möten, bland dem elevkonferenser. Läraren skulle vilja att rektorn fanns med mer i verksamheten, för att ta beslut och för att vara med lärare och elever på lektionstid. Hon känner att det är lärarna som syr ihop så att eleverna lyckas och att det är de som stöttar rektorerna i mycket genom att se till att eleverna når målen.

Lärare C (fig.1) tycker att rektorn ska finnas bland dem och vara spindeln i nätet. Hon skulle vilja ha rektorn ute i verksamheten mer, men dagarna är fyllda av möten. Hon tycker att hennes rektor är med och bestämmer saker, som sedan kastas över på lärarna. Hennes rektor är väldigt frånvarande och avskärmar sig från lärarna. I arbetet är rektorn väldigt fokuserad på eleverna, något som drabbar lärarna som känner att kraven gör att de slår knut på sig själva för att det ska fungera för eleverna. Mycket av skolledararbetet delegeras till lärare och förstelärare. Kontakten med elevhälsan får de sköta själva. Läraren skulle vilja att rektorn skulle etablera kontakt med eleverna så att de vet vem eleven är och är införstådd med den problematik som ofta förekommer. Läraren vill känna att rektorn stod på hennes sida gentemot föräldrar, att de har en god kommunikation och att hon får förståelse för det arbete hon utövar.

### 10.3 Sammanfattning av resultat

Den första rektorn vill lägga ner så mycket tid som möjligt det pedagogiska ledarskapet, som svarar på fråga ett i frågeställningen. Hon skulle vilja vara med på fler lektionsbesök och leda kompetensutbildning. Rektorn skulle också vilja ge lärarna fri tid att ägna sig åt pedagogik. Under intervjun pratar hon om mjuka värden som personlig utveckling och att arbeta med normer och värden.

Rektor nummer två menar att hon som ansvarig kan göra förändringar utifrån exempelvis något pedagogiskt tänk om hon vill. Hon vill vara en demokratisk ledare och arbeta tillsammans med lärarna för att komma fram till gemensamma beslut. Fokus vill hon lägga på elevhälsa som hon är involverad i.

Rektor nummer tre tycker att det pedagogiska arbetet är viktigt, där man hittar mål och resultat som man kan hitta och följa upp med sin personalgrupp. Hon tycker att det är viktigt att få ihop förståelsen för vad de alla egentligen jobbar med och menar att det kan vara svårt att få ihop det. Man kan tydligt förstå att samtliga rektorer har kunskap om hur viktigt det pedagogiska arbetet är. Det svarar på den första frågan i frågeställningen om vem som ansvarar för det pedagogiska ledarskapet i gymnasieskolan. Samtliga rektorer skulle vilja kunna arbeta mer som pedagogiska ledare. Det betyder att de inte gör det eller kan göra det i den utsträckning de vill.

För lärarnas del tycker lärare A att det viktigt att rektorerna är pedagogiska ledare och att deras uppgift är att vara i klassrummet för att bland annat diskutera pedagogik. Lärare B nämner inte ordet pedagogik, men hennes budskap är pedagogiskt. Hon vill att rektorn ska ha ett helikopterseende och att de vet hur lärare organiserar sin undervisning. De ska kunna ge lärare ramar som senare visar sig i de mål som är bäst för eleverna. De ska veta hur eleverna mår och vad de behöver för stöd. Lärare C vill ha rektorn ute i verksamheten. Både rektorer

och lärare är överens om vikten av det pedagogiska arbetet och att det kunde fungera på ett bättre sätt än det gör nu.

Frågeställning två handlar om det finns tid för ett pedagogiskt ledarskap på gymnasieskolan. Man vet att rektorerna inte arbetar pedagogiskt i den utsträckning de vill, vilket också bekräftas av lärarna under intervjuerna. Rektor nummer ett säger att det är mycket möten och funderar på om de är bra eller dåliga. Hon tycker att det är viktigt att de är effektiva och tjänar något syfte. Hon ser gärna att de har ett pedagogiskt fokus. De andra rektorerna bekräftar att dagarna är fyllda av möten och att de gärna arbetar mer mot lärare och elever. Även de intervjuade lärarna talar om att dagarna är fulla av möten för rektorerna och att de inte har tid att finnas i verksamheten tillsammans med lärarna. Även observationerna visade att rektorernas dagar är fyllda av möten.

Den tredje frågeställningen handlar om vilken utbildning rektorerna har. I intervjuerna svarade både rektor ett och två att de nyss gått den statliga rektorsutbildningen och tyckte att det fick räcka för tillfället. Den tredje rektorn säger att hon läser mycket om utbildningsledarskap. Samtliga rektorer är utbildade lärare och har tidigare arbetat som lärare.

#### **10.4 Observationer av rektorer**

Observationerna är gjorda på tre rektorer från olika kommunala gymnasieskolor inom samma kommun. Trots sökande fanns det inte något observationsschema gällande rektorers arbete. Av den anledningen blev det ett personligt schema, där de flesta göromål som en rektor har under en dag placerades in. I schemat finns telefonsamtal, internt möte, externt möte, samtal med elev, klassrumsbesök, administrativt arbete och lunch. Där finns också klockslag mellan 8.00- 16.00.

<b>Observation, 1</b>	<b>Datum</b>	<b>Tid</b>	<b>Rektors arbete</b>
Rektor 1	150323	8.00–9.00	Samtal med lärare, administrativt arbete
		9.00–10.00	Internt möte
		10.00–11.00	Intervju
		11.00–12.00	Lunch, samtal med fem lärare, administrativt arbete
		12.00–13.00	Två telefonsamtal, samtal med en elev, administrativt arbete
		13.00–14.00	Samtal med två lärare, ett telefonsamtal
		14.00–15.00	Elevstödsmöte med berörd personal
		15.00–16.00	Mötet avslutas
		16.00–17.00	Internt möte, skolans rektorer

(Figur 2. Observation av rektor 1)

<b>Observation, två</b>	<b>Datum</b>	<b>Tid</b>	<b>Rektors arbete</b>
Rektor 2	150330	8.00–9.00	Internt möte
		9.00–10.00	Mötet avslutas
		10.00–11.00	Administrativt arbete, samtal med en lärare
		11.00–12.00	Lunch, samtal med en lärare
		12.00–13.00	Administrativt arbete
		13.00–14.00	Två interna möten, samtal med annan rektor, administrativt arbete, intervju
		14.00–15.00	Klassrumsbesök i tre klassrum
		15.00–16.00	Administrativt arbete

(Figur 3. Observation av rektor 2)



<b>Observation, tre</b>	<b>Datum</b>	<b>Tid</b>	<b>Rektors arbete</b>
Rektor 3	150413	8.00–9.00	Intervju
		9.00–10.00	Internt möte
		10.00–11.00	Annat internt möte
		11.00–12.00	Samtal med en elev, samtal med en lärare, administrativt arbete
		12.00–13.00	Ett telefonsamtal, lunch
		13.00–14.00	Administrativt arbete
		14.00–15.00	Administrativt arbete
		15.00–16.00	Internt möte

(Figur 4. Observation av rektor 3)

## 10.5 Sammanfattning av observationer

I litteraturgenomgången framgår det tydligt att rektorerna har så många arbetsuppgifter att de inte hinner med det pedagogiska arbetet. Det stämmer även med de observationer jag gjorde på rektorer från tre olika kommunala gymnasieskolor i samma stad (fig. 2,3,4).

Presentationen av observationerna är gjorda i tabellform och i dem har jag markerat vad rektor gjort timme för timme. Under de dagar jag observerade rektorerna fick jag tillfälle att intervjua dem. Intervjuerna och efterföljande samtal tog ungefär tre timmar av den tid jag var på de olika gymnasieskolorna.

Mest frekvent förekom möten. Under de tre dagarna tillbringade de sammanlagt omkring tio timmar, av de tjugofem timmar jag gick med dem, i möten av olika slag. På nästa plats kom administrativt arbete som upptog cirka sex timmar. Rektorerna pratade med lärare sammanlagt elva gånger, vilket tog ungefär tre timmar. En av rektorerna gjorde flera klassrumsbesök, vilket tog cirka en timme. Rektorerna samtalade med elever ungefär en timma, samtal med annan rektor cirka en kvart och telefonsamtalen tog cirka en halv timma totalt.

## 11 Diskussion

### 11.1 Rektors pedagogiska arbete

I resultatdelen svarade rektorerna att de ville arbeta mer pedagogiskt. Att arbeta pedagogiskt innebar för någon av dem att göra klassrumsbesök, att under en lektion kunna se hur kommunikationen mellan läraren och eleverna fungerar som innebar att kunna se om eleven förstår vad hen håller på med och om eleven förstår målet med uppgiften. Deras viktigaste arbete var att ha fokus på eleverna, så att de kan få det stöd de behöver men också att vara tillgängliga för lärarna. Lärarna tyckte att det var viktigt att deras rektorer hade ett helikopterperspektiv över verksamheten, men också att de fanns mer i klassrummet och var mer insatta i hur de organiserade sin undervisning. Istället upplevde en av dem att rektorerna fokuserade på möten av olika slag, någon annan att visioner skapats som inte kunde förankras i verkligheten och att man lade fokus på fel saker.

Om man jämför vad rektorerna svarade i resultatdelen med vetenskapliga begrepp i litteraturdelen kan sambandet mellan ledarskap och elevernas resultat bekräftas, något som uppmärksammats av beslutsfattare och professionella organisationer (Robinson 2015). Forskning har bekräftat vad skolledare vetat hela tiden – att ledarskapets kvalitet spelar roll och att det är värt att investera i den kvalitén (Pont, Nusche & Moorman, 2009). Det har genomsyrat utvecklingen av pedagogiskt ledarskap på ledarskapsutbildningen i USA, England, Australien och Nya Zeeland. Trots detta arbetar inte någon av de intervjuade rektorerna pedagogiskt i den utsträckning de skulle vilja göra, vilket besvarar den första frågan i frågeställningarna.

Sammanfattningsvis ska ett bra pedagogiskt ledarskap stå i centrum för undervisningen. Miljön ska vara trygg och det måste finnas öppna kanaler för kommunikation och starkt samarbete (Muji, 2009). Samtal och gruppdiskussioner är viktiga i lärandeprocessen och stimulerar till analys och reflektion (Ludvigsson, 2009). Ledaren ska ta ansvar för undervisningens kvalitet genom att initiera pedagogiska diskussioner, gärna med utgångspunkt från klassrumsbesök där rektorn försöker bilda sig en uppfattning om hur olika lärare undervisar och hur elever lär sig (Nihlfors & Johansson, 2013). Lärandet måste personifieras och man måste utnyttja kraft och de multipla intelligenser som finns i

klassrummet (Sahlberg, 2012). Rektor ansvarar för att planera, följa upp, utvärdera och utveckla utbildningen i förhållande till de nationella målen (Skolverket, 2011).

## 11.2 Rektorsers tid

Samtliga rektorer som intervjuades ville arbeta mer och hade tankar om pedagogiska frågor som klassrumsbesök, att leda pedagogiskt kompetensutvecklingsarbete och att låta lärarna prata mer med varandra, men tiden räckte inte till. Det besvarar den andra frågeställningen. Tiden gick främst till möten av olika slag, men även till samtal med lärare, elever och andra människor som ville prata med rektorerna. Tiden gick också till administrativt arbete och kontakt med kollegor via mail eller telefonsamtal. Det bekräftades också av observationerna och vad de intervjuade lärarna sade. År 2013 togs benämningen biträdande rektor bort i kommunen och ersattes av rektor. De rektorer som tidigare kallades rektorer och hade ett övergripande arbete kallas numera gymnasiechefer. I och med detta trodde två av rektorerna att man skulle få tid att arbeta mer pedagogiskt, något som ingen av dem upplever har genomförts. Lärarna ville att deras rektorer skulle vara mer synliga och finnas mer i klassrummet hos dem. De tyckte att rektorerna skulle arbeta mer övergripande i skolverksamheten, det vill säga ha helikopterperspektiv.

I litteraturdelen visar forskningsrapporter att traditionella skolledare deltar i så många ledningsuppgifter att de knappt hittar någon tid att leda sina skolor (Normore & Brooks, 2012). Utbildningsledaren ska fungera som en administrativ chef, vara pedagogisk ledare, arbeta som förhandlare och medlare med föräldrar, administratörer, och att inta en pedagogisk roll som lärare gentemot lärare. De pedagogiska utvecklingsfrågorna får stå tillbaka när andra uppgifter pockar på rektors uppmärksamhet (Hallerström, 2006). En rektor från USA som presenteras i litteraturdelen skriver hur han arbetar aktivt för att få tid att förbättra sin roll i skolan. För att hinna vara en pedagogisk ledare såg han till att ha en översyn av hur han kunde påverka undervisningen. Han tycker att ett effektivt ledarskap är som med läroplanen, man måste se vad som är väsentligt och strunta i resten (Schmoker, 2006).

Två av rektorerna som intervjuades hade precis gått färdigt den statliga rektorsutbildningen och den tredje läste mycket litteratur om skolledarskap. Samhällsförändringen gör att skolledaren får en allt viktigare roll (Persson, 2003). Skolorna har fått större frihet och det gör att skolledarnas förmåga att omsätta utbildningsmålen i praktiken blir alltmer avgörande. I det effektiva och globala samhället krävs mer utbildning av rektorer än vad de har idag för att motsvara de önskingar som svensk och internationell forskning har kommit fram till. Det besvarar den tredje och sista frågeställningen om rektorernas utbildning. (Ludvigsson, 2009). År 2007 gav dåvarande skolminister Jan Björklund ett uppdrag till rektorsutbildningen. Två år senare infördes den senaste statliga rektorsutbildningen.

*Svensk och internationell forskning visar att rektorns betydelse som ledare för den pedagogiska verksamheten och dess effekt på elevernas resultat är värdefull (Nihlfors & Johansson s. 10, 2013).*

## 11.3 Rektorsers ledarskap

Som framgick av resultatet tyckte två av rektorerna som ställt upp som informanter att de arbetade demokratiskt och ville ge lärarna medbestämmande. Kravet på skolledare har ökat och idag menar man att ett effektivt ledarskap spelar stor roll för utbildningens effektivitet och berättigande (Pont, Nusche & Moorman 2009). I många länder har man gått mot decentralisering som innebär att skolorna får fatta beslut självständigt. 2008 genomförde OECD ett projekt som de kallade Improving School Leadership. Syftet var att ge politiskt

ansvariga information och analys som hjälp att formulera och genomföra skolledningsbeslut. Tjugotvå utbildningssystem i nitton länder medverkade aktivt i projektet, bland dem Sverige.

De mål som sattes upp var att kombinera och tillämpa forskning som förbättrande av ledarskap i skolorna, att fastställa nyskapande och lyckade beslutsinitiativ och verksamheter, att underlätta utbyten av både undervisning och handlingsplaner mellan olika länder och att erbjuda alternativa framtida handlingsplaner för respektive regering. Professionaliseringen av ledarskapsutveckling varierar mellan länderna. Utbildning och utveckling för rektorer har introducerats eller utökats i nästan alla länder som varit med i Improving School Leadership.

### **11.4 Standardiserade reformer kontra pedagogiskt ledarskap**

I litteraturdelen står att det engelska kontrollorganet OFSTED hävdar att förändringen av rektorns arbete har visat sig vara det mest framgångsrika sätt att ta en sviktande skola från underläge. I England har rektorns roll alltid varit viktig för undervisning. År 1944 skapades skollagen Education Reform Act som bland annat innebar gratis gymnasieutbildning till alla elever. Under Thatcheråren och införandet av Education Reform Act 1988 etablerade staten bättre kontroll över skolorna och under den tiden gjordes de första stora offentliga nedskärningarna.

Högt kvalificerad arbetskraft blev kravet till utbildningarna och under de följande decennierna hårdnade kravet över högre utbildning och blev mer byråkratisk. Standardbaserade reformer har varit ledande för lyckade förändringar när det gäller förbättringar i skolan i samband med projektet. Under Thatchers tid gjordes försök att sluta med det kommunala fästet och hennes önskan var att de flesta befintliga skolor skulle arbeta som fria skolor (Sahlberg, 2012). Om det var fri marknad skapades konkurrens som skulle leda till att kvalitén skulle bli högre.

Standardbaserade reformer blev ett nytt begrepp för mig i arbetet med studien och påverkar begreppet pedagogisk undervisning. På grund av att begreppet är nytt, finns ingen presentation från varken rektorer eller lärare i resultatdelen. År 1988 hämtade Sverige riktlinjer från den engelska reformen Education reform Act (Sahlberg, 2012). Detta medförde för Sveriges del, förutom delar av skolans frigörelse från stat och kommun, att den svenska skolan började använda standardiserade tester för att göra skolan mer effektiv och för att jämföra elevernas kunskapsnivåer globalt. År 2003 skrev en forskare att lärande diskuteras i relationella och situerade processer, samtidigt som man skulle fokusera på den enskilde elevens kunnande. (Franzén, 2003). Det betyder att samtidigt med reformtankarna mot ett pedagogiskt ledarskap har det globala samarbetet lett till att Sverige anammat standarder som gör det möjligt att alla elever uppnår fastställda mål. Av den anledningen kan vi inte fortsättningsvis uppfatta kunskap och demokrati som två skilda enheter, utan istället måste man integrera kunskap, normer och värden till en helhet.

### **11.5 Orsaker till varför rektorer inte arbetar pedagogiskt**

Rektorerna sade i intervjuerna att det inte fanns tid för pedagogiskt arbete, vilket man också kunde se i observationerna som gjordes. I litteraturdelen nämns att rektorns roll kan vara oklar och att samhällsförändringar och ökade krav på skolledarna ställer större krav på dem. När statens ekonomiska styrning upphörde 1993 försämrades kommunernas ekonomiska tillväxt på grund av lägre nationell tillväxt och ett kommunalt skattestopp (Ekholm, Blossing, Kåräng,

Lindvall & Scherp, 2000). Krav på rationalisering och effektivitet ökad och skolledarna uppgift blev att vara moderna organisationsledare.

Forskningsrapporter från bland annat England och Sverige visar att skolledare deltar i så många ledningsuppgifter att de knappt hittar någon tid att leda sina skolor. (Muji, 2009). Deras pressade situation leder till en hög arbetsbelastning liksom svårigheterna att vara en pedagogisk ledare värd namnet (Svedberg, 2000). Skolbudgeten baseras på elevantal och föräldrarna kan välja skola, vilket innebär att skolledarna befinner sig i en marknadsstyrd klient/konsumtionsrelation till föräldrarna. Tiden går till att ägna sig åt budget, få intäkter till skolan och vara arbetsgivare.

Ingen av rektorerna i resultatdelen var kunniga i allt ämnesinnehåll i de program som de ansvarade för. Varken rektorerna eller lärarna tyckte att det var speciellt viktigt. Skollagen säger att lärarna ska ansvara för elevernas resultat, men i den nya skolreformen har ansvaret för skolan skärpts och rektorn måste utveckla sin verksamhet och bedriva kontinuerligt kvalitetsarbete (Skolverket, 2010).

### 11.6 Fördelat skolledaransvar

I litteraturdelen skriver forskare att för förbättra skolornas resultat, effektivitet och för att ha tid att arbeta pedagogiskt bör man både eliminera onödiga arbetsuppgifter och dela upp ansvaret på fler personer. De tre rektorerna i resultatdelen kunde tänka sig ett delat ansvar och hade åsikter om hur det skulle fungera. Två av tre lärare tyckte att det fanns fler rektorer på skolan och att man delade upp arbetsuppgifterna sinsemellan.

## 12 Slutsats

Studien har de begränsningar som ibland vidlåter grounded theory som metod, att upptäcka det som redan är upptäckt (Guvå & Hylander, 2003). I studien innebar det att det blev svårt att hitta en hypotes, det vill säga en teori som inte är testad. I slutsatsen vill jag istället försöka se relationerna mellan de olika teorierna, vilket som är gemensamt och var de största behoven finns. Det kommer att utmynna i den trätt som är typiskt för grounded theory. Min första forskningsfråga handlade om vem ansvarar för det pedagogiska ledarskapet i gymnasieskolan. I litteraturen är det klart att det är skolledaren. Där betonas skolledarens ansvar att bidra till ett bättre klimat för eleverna.

Det pedagogiska ledarskapet har inte nått eleverna och skolan i den mån som önskats. Det beror inte på rektorerna själva. Det vittnar även intervjuade rektorer och lärare om. De är väl medvetna om den positiva effekten på eleverna om de arbetar pedagogiskt. Rektorerna vill arbeta pedagogiskt, men på grund av bland annat ekonomi, ett snabbare och mer tekniskt samhälle, har kraven på effektivitet ökat för dem, vilket förklarar orsak – verkan enligt grounded theory. Rektorerna ska klara mer och arbetsbelastningen har ökat. Nya reformer har genomförts och förväntningarna på rektorernas arbete förändrats.

Studien visar i den andra frågan att rektorernas tid går i huvudsak till vardagsarbete som möten, samtal med olika personer på skolan och administrativt arbete. Det finns inte tid till pedagogiskt arbete. Tankar finns att dela upp rektorns arbetsuppgifter till flera som arbetar på skolan för att rektor ska få tid att genomföra pedagogiskt arbete på den skola de arbetar på.

Genomgående handlar frågorna om tid som inte finns och ett globalt samhälle som blir allt snabbare och ställer allt större krav på människor som arbetar där. Den sista frågan visar att det ställs allt högre krav på utbildning av rektorer. År 2009 infördes den statliga rektorsutbildningen, men i litteraturen tycker forskare att rektorerna behöver mer utbildning för att klara sitt uppdrag.

### 13 Förslag till vidare forskning

I Skolinspektionens rapport 2012 har man skrivit att ytterst är det huvudmannens ansvar och förutsättningar att ge rektorerna bättre stöd i det pedagogiska arbetet. Det är både rektorns och huvudmannens ansvar att i ett växelspel skapa förutsättningar i relation till nationell måluppfyllelse. Idag saknas aktuell forskning som belyser betydelsen av relationen mellan huvudmannens ansvar och de förutsättningar som rektorer får för sitt ledarskap. Det saknas också kunskap om hur huvudmännen arbetar och styr kvalitetsutvecklingen. Förslag till vidare forskning kan vara att undersöka huvudmännens kunskaper kring det pedagogiska arbetet och hur de arbetar tillsammans med rektorer för att ge skolan större förutsättningar att lyckas.

I en undersökning såg man att endast en minoritet av rektorerna hade fått en arbetsbeskrivning från huvudmannen utöver det som står i lag och förordning (Nihlfors & Johansson, 2013). Huvudmännen anställer rektorerna, ändå finns det en misstro eller bristande tillit gentemot varandra. Det kan bero på att kommunikationen är bristfällig och att mötesplatserna är få och förekommer sällan mellan skolledare och nämndemöter. Av den anledningen kan deras åsikter bygga på okunskap om varandras verksamhet.

## Referenslista:

- Augustinsson, S., & Brynolf, M. (2011). *Rektors ledarskap, komplexitet och förändring*. Lund: Studentlitteratur.
- Berg, G., (2011). *Skolledarskap och skolans frirum*. Lund: Studentlitteratur.
- Brüde Sundin, J., (2009). *Vad gör rektorer hela dagarna?* Lund: Studentlitteratur.
- Bonti, S. K., (2013). *Perspective. The school principal as leader: Guiding schools to better teaching and learning, 21-22*. The Wallace foundation.
- Brauer Markgren, C.,(2014). *Pedagogiskt ledarskap: en intervjustudie om rektors tankar kring ett svårfångat begrepp*. Umeå universitet: D-uppsats.
- Bryman, A., (2000). *Samhällsvetenskapliga metoder*. Malmö: Liber ekonomi.
- Coe, R., (2009). *British journal of educational studies*. Durham University. Volym 57, 363-379.
- Ekholm, M., Blossing, U., Kåräng, G., Lindvall, K.,& Scherp, H.Å. (2000). *Forskning om rektorer – en forskningsöversikt*. Kalmar: Liber Distribution.
- Fejes, A., & Thornberg, R. (2009). *Handbok i kvalitativ analys*. Stockholm: Liber.
- Hallerström, H., (2006). *Rektors normer i ledarskapet för skolutveckling*. Sociologiska institutionen: Lunds universitet.
- Guvå, I.,& Hylander, I. (2003) *Grundad teori - ett teorigenererande forskningsperspektiv*. Stockholm: Liber.
- Fritzén, L., (2003). *Ämneskunnande och demokratisk kompetens – en integrerad helhet?* Utbildning & Demokrati. Vol.12. 67-88.
- Humanistisk-samhällsvetenskapliga forskningsrådet (1999). *Forskningsetiska principer i humanistisk- samhällsvetenskaplig forskning*.
- Lagerqvist, C., (2012). *Näringsförändringen i Sverige åren 1750-2010*. Lund: Studentlitteratur.
- Larsson, S., (2012). Föreläsning: *Kvalitativ metod*. Linköpings universitet.
- Hsin-Hsiange, L., & Mao-neng, F.L. (2015). *International Journal of Educational policy & leadership*. Southern Taiwan University of Science and Technology National Chia-yi University. Volym 10, 2-3.

Leonard, J. C., (2010). *Finding the time for instructional leadership: management and strategies for strengthening the academic program*. Lanham: Rowman & Littlefield Education.

Skolinspektionen (2012)

Lindh, L.,(2012 B). *Rektors ledarskap med ansvar för den pedagogiska verksamheten*. Kvalitetsgranskning. Lund: Skolinspektionen.

Ludvigsson, A., (2009). *Samproducerat ledarskap: Hur lärare och rektorer formar ledarskap i skolans vardagsarbete*. Högskolan för lärande och kommunikation i Jönköping.

*Lämpliga årliga framsteg*. (RED) (2013). Hämtad 2015- 06-29, från [Wikipedia.org/wiki/Adequate\\_Yearly\\_Progress](http://Wikipedia.org/wiki/Adequate_Yearly_Progress)

Maltén, A., (2000). *Det pedagogiska ledarskapet*. Lund: studentlitteratur.

Mujis, D., (Ed.). (2012). *Responsibility in a High – Accountability System: Leading Schools in England*. Hamilton: Brock University.

Nilfors, E., & Johansson, O. (2013). *Rektor - en stark länk och styrningen av skolan*. Stockholm: SNS förlag.

Nilsson, P., (2005). *Ledarutveckling i arbetslivet. Kontexter, aktörer samt (o)likheter mellan utbildningskulturer*. Umeå universitet: Pedagogiska institutionen.

Normore, A. H., & Brooks, J. S. (Ed.). (2012). *Instructional leadership in the Era of No Child Left Behind: Perspectives from the United States*. Hamilton: Brock University.

Ny skollag (2010). *Förslag Motiv Beslut*. Gymnasieskola Vuxenutbildning. Stockholm: Svensk facklitteratur.

Nyström, M (2007). *Hermeneutik*. Hämtad 2015-06-29, från [Infovoice.se/fou/bok/kvalmet/10000012.shtml](http://Infovoice.se/fou/bok/kvalmet/10000012.shtml)

Persson, A., Andersson, G., & Lindström, M. (Red.). (2003). *Framgångsrika skolledare i spänningsfält och allianser*. Lund: studentlitteratur.

Pont, B., Nusche, D., & Moorman, H. (2009). *Förbättrat skolledarskap*. Volym1: Politik och praktik. Stockholm: Fritzes Förlag.

Regeringens proposition 1988/89:4 *Om skolans utveckling och styrning: 24*. Stockholm.

Robinson, V., (2015). *Elevnära skolledarskap*. Stockholm: Lärarförlaget.

Sahlberg, P., (2011). *Att leda framtidens skola*. Hämtad 2015-06-21, från <http://www.ur.se/Produkter/167553-UR-Samtiden-Att-leda-framtidens-skola-Utbildning-for-en-global-omvard>

Sergiovanni, T. J., (2009). *The Principalship. A Reflective Practice Perspective*. Needham Heights: Pearson Education.



Schlechy, P. C., (1990). *Schools for the twenty - first century: Leadership imperatives for educational reform*. Hämtad 2015- 07-01 från <https://www.schlechtycenter.org/>

Schmoker, M. J., (2006). *Results now. How we can achieve unprecedented improvements in teaching and learning*. Alexandria, Virginia: Association for supervision and curriculum.

SFS 2011:800. *Skollagen*. Stockholm: Utbildningsdepartementet.

Skolverket. (2005). *Sammanställningar och analyser av inspektionsresultaten*. (Utbildningsinspektionen 2004). Skolverkets rapport 266/2005. Stockholm: Fritzes förlag.

Skolverket.(2011). *Läroplan, examensmål och gymnasiegemensamma ämnen för gymnasieskolan 2011*. Stockholm: Fritzes förlag.

Starrin, B., & Svensson, P.G. (1996) *Kvalitativa studier i teori och praktik*. Studentlitteratur AB.

Svedberg, L., (2000). *Rektorsrollen. Om skoledarskapets gestaltning*. Doktorsavhandling. Stockholm: Lärarhögskolan. Institutionen för samhälle, kultur och lärande.

Ny skollag. (2010). *Förslag – Motiv -beslut*. Stockholm: Svensk facklitteratur AB.

Thulesius, H., (2015). *Grundad teori*. Hämtad 2015-07-03, från [Groundedtheoryonline.com/who-we-are/hans-thulesius/grundad-teori](http://groundedtheoryonline.com/who-we-are/hans-thulesius/grundad-teori)

Willby, P., (2013). *Margaret Thatcher education legacy gove*. Hämtad 2015-08-01, från Wilby P. [ww.theguardian.com/education/2013/apr/15/margaret-thatcher-education-legacy-gove](http://ww.theguardian.com/education/2013/apr/15/margaret-thatcher-education-legacy-gove)

## Bilaga 1

### Intervjufrågor till skolledare

1. Vilka är dina huvudsakliga ansvarsområden som skolledare?
2. Hur använder du din tid?
3. Vilka visioner och ambitioner har du i ditt ledarskap?
4. Hur kunnig är du i det ämnesinnehåll som lärare förmedlar till eleverna på skolan?
5. Vilket arbetsområde skulle du vilja lägga fokus på?
6. Hur fungerar du som skolledare inför nya förutsättningar?
7. OECD har dragit slutsatser från forskning som visar att den viktigaste faktorn för elevers lärande är deras bakgrunder. Samtidigt har det i böcker under trettio år betonats att effektivitet och förbättring handlar om vilken roll skolans ledare har. Hur kan du höja effektiviteten?
8. Olika påfrestningar på familjestrukturen i dagens samhälle har bidragit till att skolledarnas samhällsansvar idag har blivit viktigare. Hur ser du på det?
9. OECD uppmanar till att dela upp ledarskapet på fler personer än rektor för att förbättra skolornas effektivitet. Vilka är dina tankar kring det?
10. Hur skulle du vilja bygga upp ett högkvalitativt skolledarskap?
11. Vilka förväntningar har dina medarbetare på dig i din ledarroll?
12. Hur vill du utveckla och utvärdera lärare?
13. Hur utvecklar du din kompetens i din skolledarkarriär?

## Bilaga 2

### Intervjufrågor till lärare

1. Vilka är de viktigaste ansvarsområden för en skolledare på skolan enligt dig?
2. Hur använder skolledaren sin tid?
3. Hur väl överensstämmer dina visioner och ambitioner med skolans arbete med din skolledares?
4. Hur kunnig är skolledaren i det ämnesinnehåll som du förmedlar till eleverna på skolan?
5. Vilket arbetsområde lägger din skolledare fokus på?
6. Hur tycker du som lärare, att din skolledare fungerar inför nya förutsättningar?
7. OECD har dragit slutsatser från forskning som visar att den viktigaste faktorn för elevers lärande är deras bakgrunder. Samtidigt har det i böcker under trettio år betonats att effektivitet och förbättring handlar om vilken roll skolans ledare har. Hur bidrar din skolledare till ett bättre lärande för eleverna?
8. Olika påfrestningar på familjestrukturen i dagens samhälle har bidragit till att skolledarnas samhällsansvar idag har blivit viktigare. Hur tar din skolledare ansvar för det?
9. OECD uppmanar till att dela upp ledarskapet på fler personer än rektor för att förbättra skolornas effektivitet. Hur fungerar det på din arbetsplats och vilka är dina tankar som lärare kring det?
10. Vad innebär ett högkvalitativt skolledarskap för dig som lärare?
11. Vilka förväntningar har du som lärare på din skolledare?
12. Hur vill du som lärare utvecklas och bli utvärderad av din skolledare?
13. När behöver en skolledare utveckla sin kompetens i sin skolledarkarriär?

## Bilaga 3

### Observationsschema

Skolledarens arbete- observation under en dag

Datum:

Telefonsamtal	Internt möte	Externt möte	Samtal m. elev	Samtal m. lärare	Klassrumsbesök	Adm. arbete	Lunch	
								08.00-09.00
								09.00-10.00
								10.00-11.00
								11.00-12.00
								12.00-13.00
								13.00-14.00
								14.00-15.00
								15.00-16.00