

Högskola i Skövde
Institutionen för kommunikation och information

Pedagogisk ledare eller curlingrektor?

Arbetslagens förväntade behov av ledning
och rektors roll

Magisterutbildning i pedagogik 60hp
Examensarbete HT 2009
Handledare: Susanne Gustavsson
Författare: Gunilla Westerberg

Abstract

Study:	Advanced level 15hp University of Skövde
Author:	Gunilla Westerberg
Title:	Pedagogical leader or curling principal? The personnel's expected need for guidance and principal's role
Adviser:	Susanne Gustavsson
Date:	November 2009
Pages:	51
Keywords:	Teaching curriculum, guiding documents, personnel teams, pedagogical guidance, manager, communications, school development, mission, interaction, expectation

This thesis examines the interaction between the personnel team and the principal. The purpose of the study is to identify and understand the three part mission of the principal by looking at the meetings initiated by the employees. To begin with, a background of the principal's duties is presented. Contents of four teaching curriculums have been analyzed for the purpose of understanding their objectives and the changes that they have gone through. Thereafter, current scientific studies and research about the managing role of the principal are presented. According to the studies principals do not fulfill their responsibility of developing the mission of the school nor do they successfully motivate their personnel to engage in the work of developing the school. The data of this research consists of a logbook with notes about the employees' spontaneous meetings. Spontaneous meetings are here considered meetings between the principal and the personnel, initiated by the personnel. Notes from these meetings make up the data for this study. The result shows the need for guidance and the requests thereof by the workforce. In the analysis, the personnel's questions have been sorted in three categories: pedagogical mission, administrative duties and managerial tasks. It is common that the coworkers look for support and advice and they expect that the principal can provide it. Most of all the teams look to the principal as a manager. Pedagogical inquiries usually deal with certain students and their need of special support. Even though these pedagogical issues often can be found in the guiding documents no other questions are brought up that pertain to the schools' larger objectives and mission.

Innehållsförteckning

1	INLEDNING	1
	Syfte	2
	Frågeställningar:	2
2	REKTORS UPPDRAG – ATT LEDA PEDAGOGISK VERKSAMHET	3
	Ett tredimensionellt uppdrag	3
	Läroplansperspektiv	3
	Skolans ledning	4
3	REKTOR SOM CHEF OCH LEDARE	7
	Tillsättning av rektorer	7
	Myndighetsutövning	8
	Rektor som pedagogisk ledare	9
	Rektor och skolutveckling	11
	Ledare med ansvar för utveckling	13
4	SPÄNNINGSFÄLT OCH KOMPETENS	15
	Tvetydigheter i uppdraget	15
	Nya förutsättningar för uppdraget	17
5	VAL AV METOD OCH EMPIRISK DATA	19
	Forskningsmetodisk ansats	19
	Rektor och forskare i egen praktik	20
	Urval av arbetslag och resursteam	21
	Urval av möten	22
	Formella möten	22
	Spontana möten	22
	Datainsamling	22
	Loggbok	23
	Bearbetning och analys av det empiriska materialet	24
	Kontaktvägar	25
	Möten	26
	Mötens fördelning över tid	26
	Mötens fördelning mellan lärarlag och team	27
	Beskrivning av kategorier	27
	Trovärdighet	28
	Forskningsetik	29
5	RESULTAT	30
	Frågor som berör rektors tredelade uppdrag	30
	Det pedagogiska uppdraget	32
	Elevvård, dokumentation och organisation	32
	Kunskaper, fostran, specialpedagogik och undervisning	34
	Sammanfattning	36
	Rektor som administratör	37
	Ekonomi	37
	Dokumentation och information	38
	Sammanfattning	39
	Chefsuppdraget	40
	Egen anställning och fortbildning	40
	Personalledning, personalorganisation och arbetsmiljö	41
	Slutsats	43

6	DISKUSSION	45
	Metoddiskussion.....	45
	Resultatdiskussion.....	46
	Vidare forskning.....	48

1 INLEDNING

Detta är en studie om rektors uppdrag med utgångspunkt i min erfarenhet och kan ses som en slags summering av mitt yrkesarbete, vilket pågått inom grundskolans olika verksamheter under fyrtio år. Min erfarenhet från tjugofem år som lärare och de senaste femton som rektor ger mig möjligheter att från olika perspektiv betrakta svensk grundskola och dess ledning. Under min yrkesverksamma tid har arbetet i den svenska grundskolan styrts och reglerats utifrån riktlinjerna i fyra olika läroplaner. I skollagen och grundskoleförordningen tillsammans med läroplanen anges skolans och rektors formella uppdrag. Under senare år har kommunens skolplan tillkommit där facknämndens intentioner med utbildningen uttrycks. Förändringar i samhället har skapat nya former av styrning och reglering inte minst inom utbildningssektorn. I den senaste läroplanen, Lpo 94, finns tydliga krav på rektors kompetens och ansvar i ledningen av skolan. Rektor har två grundläggande uppdrag att utföra i en komplex verksamhet. Uppdraget gäller dels det kommunala huvudmannskapet, dels det statliga där rektor ska tillse att skolan följer styrdokumentet. Motstridiga förväntningar och krav ställs från skilda aktörer och rektor måste varje dag göra tolkningar, besluta och handla i sitt ledarskap. I detta avseende kan studien ses som ett i hög grad personligt projekt. Syftet med studien är emellertid mer övergripande än ett rent personligt intresse. Rektorns roll har förändrats över tid, uppgifterna och kraven har ökat och få verksamma rektorer tycks ha tid att bedriva systematisk studie på vetenskaplig grund. Min förhoppning är att kunna bidra till kunskapsutveckling baserad på en studie av den egna praktiken från ett inifrånperspektiv.

Idén till studien väcktes i mötet med undervisande lärare i högskolan, föreläsare och studiekamrater. Mötet med yrkesverksamma lärare förde tankarna till egna möten med lärare och övrig personal jag har i uppdrag att leda. Kontakterna med underställd personal blir i yrkespraktiken en del bland andra arbetsuppgifter och vanligtvis riktas inte uppmärksamheten på dess innehåll och betydelse. I studien sätts mötet mellan rektor och personal i fokus och de kontakter som personalen själva initierar iakttas särskilt. Diskussionerna i studiegruppen gjorde det möjligt att från ett nytt perspektiv kunna iakta och begrunda vad lärare reflekterar över och vilka tankar de har om sitt yrkesutövande och skolans ledning. Erfarenheter och kunskaper påverkar sättet att resonera och agera i den egna praktiken och i studiegruppen. Scherp (1998) menar att erfarenhetslärande kan beskrivas som en process, där man utifrån egna erfarenheter reflekterar och bygger upp föreställningar om sig själv och sin omvärld och som sedan får konsekvenser för det fortsatta agerandet. Man lär sig i gemenskap med andra och personal och rektor har hela tiden en dialog med varandra, ett möte där uppfattningar och verklighet blandas och påverkas. Den franska författaren Marie Cardinal (1982) skriver: "När jag talar med dig tänker jag inte färdigt först och talar sedan. Jag tänker i och genom vårt samtal. Det du säger och det jag säger är råmaterial i en tankeprocess som äger rum mitt emellan oss."

Vad är det som händer i mötet mellan lärare och rektor? I vilka frågor vänder sig personal till sin rektor, i vilket syfte och vilka förväntningar har de? Inledningsvis kan nämnas att studien gäller innehållet i spontana möten, och studien har genomförts i en mindre landsbygdskommun och sträcker sig tidsmässigt över exakt ett år. I kommunen finns drygt tusen elever fördelade på förskoleklass och grundskolans år 1 till och med 9.

Organisatoriskt finns en uppdelning på två rektorsområden, ett för barn/elever från ett till tolv år och ett för elever från tolv till sexton år och i ledningen finns totalt sju rektorer. Jag innehar en av dessa tjänster och i uppdraget ingår ledning av en landsbygdsskola med cirka 100 elever, ledningsansvar för ett resursteam samt ett övergripande ansvar för hela skolområdet. I kommunens organisationsplan anges att ledningsansvaret för skolan och teamet motsvarar en halv tjänst och den andra halvan av tjänsten avsätts för det övergripande ansvaret. I ansvarsområdet ingår fjorton anställda och av dessa har de tolv som arbetar på skolan och i teamet valts att ingå i undersökningen. En person som arbetar med enbart administrativa uppgifter samt en lärare som ansvarar för öppen förskoleverksamhet har uteslutits.

Syfte

Det övergripande syftet är att tolka och förstå rektors uppdrag utifrån lärares förväntningar och möten med sin rektor. Studien fokuserar därmed de villkor som gäller för rektors roll som ansvarig ledare för verksamheten. I sin bok *Lära och leda i skolan* (1996) skriver Jorunn Möller att rektorer är ansvariga för sin egen tidsanvändning men att rektor godtar att andra bestämmer över tiden. Då lärare upplever att akuta problem uppstår och behöver stöd från rektor förväntar de sig att rektor har "öppen dörr". Det väcker frågor om rektors ledarskap i den vardagliga praktiken.

Frågeställningar:

1. Av vilka skäl efterfrågar personal rektors ledning och stöd?
2. Vilken typ av ledning efterfrågar personalen?
3. I vilken utsträckning kan deras ärenden relateras till det som beskrivs som rektors ansvarsområden i styrdokumentet?

2 REKTORS UPPDRAG – ATT LEDA PEDAGOGISK VERKSAMHET

Skolans ställning i samhället är av stor betydelse och genom samverkan ska verksamheten förbereda eleverna för fortsatt utbildning. Parallellt med att rektors uppdrag och ansvar har förändrats har även lärarens uppdrag genomgått samma förändringsprocess. Min uppfattning är att Lpo 94 mycket tydligt uttrycker de riktlinjer som rektor och lärare ska följa. Ändå kan lärare enligt min erfarenhet uppleva att det finns en otydlighet i vilket huvuduppdrag skolan har. Det känns svårt att uppfylla styrdokumentens mål samt följa den pedagogiska ledning som rektor ska utöva. Men vilka förväntningar har då den pedagogiska personalen på rektors pedagogiska ledning? Minst en gång per år möts rektor och medarbetare i ett samtal och då framkommer det med stor tydlighet att pedagogisk personal tycker att skolans ansvar att ge ämneskunskaper får stå tillbaka för den fostrande delen i uppdraget. Vilka frågor väcker detta? Förväntas rektor initiera en diskussion om elev- och kunskapssyn, om visioner och mål i verksamheten?

Ett tredimensionellt uppdrag

Rektors uppdrag berör sammanfattningsvis tre huvudområden: administrativ ledning, pedagogiskt ledarskap samt chefskap som representant för arbetsgivaren. I svensk skola har rektor ansvar för att leda och utveckla skolan mot fastställda mål. Rektors arbetsuppgifter har under de senaste decennierna ökat och ansvaret sträcker sig över allt flera områden. Detta rör inte minst det administrativa uppdraget och är en följd av att kommunerna inte tillsätter administrativ personal som hjälp till skolledningen. I kombination med ett utvidgat krav på dokumentation upptas allt större del av rektors tid till skrivarbete. Rektors pedagogiska ledningsansvar har också utökats efter beslut om att införa individuella utvecklingsplaner och skriftliga omdömen och det åligger rektor att tillsammans med personal utforma och inlemma dessa dokument i verksamheten. Det nationella direktivet till kommunerna medför ett ansvar att utforma utbildningsverksamheten lokalt. Kommunernas ledning tolkar och för ned uppdraget i en skolplan och sätter samtidigt mål och gränser, mest ekonomiska, för rektors uppdrag. Här sker en styrning, men rektors handlingsutrymme är dock relativt stort och det finns möjligheter att välja metoder, skapa miljöer för lärande och förverkliga visioner så länge som målen står i fokus och budgeten hålls. Som chef har rektor en central roll i samband med centrala och lokala avtal mellan fackliga organisationer och arbetsgivaren. Detta förutsätter rektors medverkan och agerande.

Läroplansperspektiv

Rektor har uppdraget att leda skolan enligt riktlinjerna i läroplanerna. Nya direktiv förändrar skolans verksamhet och påverkar elever, personal och rektors arbetsuppgifter. I granskningen uppmärksammas läroplanernas sätt att beskriva skolledarens uppdrag och noteras en gradvis förändring mot ett utökat ledningsansvar. Texterna har lästs i sin helhet och i de tre första läroplanerna finns få skrivningar om rektors ansvar till skillnad mot Lpo 94 som beskriver ansvaret i ett eget avsnitt. I sammanhanget är det också viktigt att se hur det politiska ansvaret beskrivs och förändras. Politiker på den

kommunala nivån, som i Lgr 69 benämns Skolstyrelse, har stort ansvar för grundskolans verksamhet. I Lgr 80 beskrivs Skolstyrelsens uppgifter och ansvar, ett ansvar som i flera fall kan delegeras till rektor. Många av de ansvarsområden som tidigare vilade på den lokala styrelsen ligger från 1980 på rektor att besluta och genomföra.

Skolans ledning

Sakregistret i 1962 års läroplan innehåller varken ordet rektor eller skolledare. I Mål och riktlinjer beskrivs skolans ansvar för en god omvårdnad om eleverna och att eleverna inlemmas i skolans gemenskap och får stöd. De elevvårdande uppgifterna är många och kan endast fullgöras genom samverkan mellan dem som har ansvar för eleverna. Ett huvudansvar måste dock vila på klassföreståndare och rektor. Goda resultat i verksamheten kräver en god planering och gott samarbete. För att förverkliga skolans målsättningar krävs en förnyelse av det inre arbetet och samverkan utåt i samhället samt inåt i verksamheten mellan dem som har ansvar för att utföra och vidareutveckla det pedagogiska vardagsarbetet. I detta avseende faller viktiga uppgifter på rektorer och andra skolledare.

I efterföljande läroplan från 1969 finns i sakregistret angivet skolledningens planering. Skolledningens planering av undervisningen omfattar bland annat de inslag som skall ingå i två eller flera ämnen eller som skall beaktas på mera än ett stadium. Planen påpekar skolledningens och lärarnas ansvar att ha goda kunskaper om mål och riktlinjer och att de har förmåga att utforma undervisningen i olika ämnen. Huvudansvaret för elevvårdande uppgifter har klassföreståndare, skolledning och skolstyrelse och dessa uppgifter skall utföras i samverkan. När det gäller skolans förnyelse och utveckling återkommer samma skrivning som i tidigare plan. Här sägs dock att viktiga uppgifter inom området faller på skolstyrelse och skolledning.

Läroplanen från 1980 skiljer sig från de två tidigare läroplanerna på flera sätt. Till att börja med är det första kapitlet Mål och riktlinjer uppdelat på två delar och den första beskriver skolans mål och den senare innehåller riktlinjer för arbetet. Det som också utmärker och är unikt i förhållande till de tidigare planerna är att skolans styrning och ledning behandlas och att den tar upp ledningsansvaret. I Lgr 80 kan man finna begreppet rektor och rektors ansvar och beslutsrätt som beskrivs i flera sammanhang. Beslutsrätten kan vara delegerad från skolstyrelsen och den kan även vara en rätt att självständigt fatta beslut. Exempel på områden där rektor själv kan fatta beslut är schema, schemabrytande aktiviteter, skoldagens utformning, arbetsfördelning mellan lärare, personalinsatser och inköp av läromedel inom givna ramar. Skolstyrelsen ansvarar för lokaler och dess underhåll, skolgårdar, skolmåltider och skolskjutsar. Den antar centrala läromedel och beslutar om förstärkningsresursens fördelning. Viktigt är enligt Lgr 80 att decentraliseringen inte stannar på kommunnivå utan att de som finns i verksamheten både kan fatta och verkställa beslut.

Lgr 80 ger tydliga direktiv för det ansvar och de arbetsuppgifter som rektor har att utföra och som kan hänföras till det pedagogiska ledningsuppdraget, till administrativt arbete eller till chefsrollen. Vid övergången från förskola till skola vilar det på rektors ansvar att ta initiativ till samverkan. Skolstyrelsen ger i uppdrag att samverka med föreningsliv, näringsliv och arbetslivet i övrigt. Det vilar på skolledningens ansvar att

kalla till möten avsedda för den pedagogiska planeringen och då även kalla elevrepresentanter samt genomföra obligatoriska konferenser. Skolledningen och klassföreståndaren är ansvariga för att förebyggande arbete planeras och genomförs i syfte att stödja elever som har svårigheter. Rektor lämnar förslag till skolstyrelsen på inköp av läroedel samt vilka ämnen som skall erbjudas inom det fria skolvalet och den politiska gruppen beslutar. Skolans ledning ligger både på politisk nivå och på tjänstemannanivå. Ansvarsfrågan delas mellan olika parter och i riktlinjerna för arbetet nämns skolan, lärare, elevvårdande personal, rektor och skolstyrelse.

Många viktiga frågor beslutas av den kommunala skolstyrelsen. I arbetet för en god barn- och ungdomsmiljö måste dess beslut i många fall grundas på ett omfattande samarbete med andra kommunala nämnder, med polisen och med föreningar och organisationer. (Lgr 80 s. 58)

Genom Lpo 94 förändras skolans styrning radikalt. Skolans mål och riktlinjer när det gäller normer och värden har fått en framträdande plats. Skolans uppdrag är att främja lärande och den enskilde individen skall stimuleras att själv vara aktiv. I den målstyrda skolan definieras rektors ansvar mycket tydligt.

Som pedagogisk ledare och chef för lärarna och övrig personal i skolan har rektor det övergripande ansvaret för att verksamheten som helhet inriktas på att nå de nationella målen. Rektor ansvarar för att en lokal arbetsplan upprättas samt för att skolans resultat följs upp och utvärderas i förhållande till de nationella målen och till målen i skolplanen och den lokala arbetsplanen. Rektor har ansvaret för skolans resultat och har därvid inom givna ramar, ett särskilt ansvar för att (Lpo 94 s. 18)

Här betonas rektors pedagogiska ledarskap. Citatet ovan följs av sexton så kallade strecksatser och där beskrivs det ansvar som rektor har i skolverksamheten. Den senaste läroplanen är den minst omfattande men den som tydligast pekar på skolans värdegrund, uppdrag och ledning. Den kommunala facknämnden utövar ingen detaljstyrning utan sätter de kommunala målen i en så kallad skolplan. Den politiskt valda gruppen som ansvarar för skolverksamheten i kommunerna benämns numera för barn- och utbildningsnämnd, skolnämnd eller dylikt. Ansvar som tidigare låg på den kommunala politiska nivån har i många fall lagts över på rektor. Det är rektors ansvar att utvärdera verksamheten och redovisa för facknämnden i vilken mån de kommunala målen nås. Enligt förordningen från 1997(SFS 1997:702) ska årligen verksamhetens resultat redovisas både på kommunal och på nationell nivå i en så kallad kvalitetsredovisning. Redovisningen skall fungera som ett hjälpmedel i arbetet med att utveckla skolan.

I den första läroplanen från 1962 finns mycket få direktiv för rektors arbete och ansvar. Skolans ledare omnämns få gånger och i stället tillskrivs ansvaret skolan som i det här fallet får stå för alla som arbetar där. De riktlinjer som behandlar undervisningen pekar på läraren som ansvarig för genomförandet. Min bedömning är att rektor i 60-talets skola är en bifigur. Kanske är detta en följd av att rektorer började tillsättas i grundskolan först under 50-talet och att rektorsbefattningen infördes samtidigt med grundskolereformen? Enligt Skolstadgan från 1962 ska den som är rektor på skolan även bedriva undervisning vilket oftast innebär att det är en lärare på skolan som också är ledare.

Från 1969 får rektor en mera framträdande fast fortfarande blygsam roll och tillskrivs ansvaret för samverkan och planering. Enligt Lgr 69 har skolstyrelsen beslutanderätt i en del pedagogiska frågor och det ligger på rektors ansvar att bereda och lägga fram förslag. Flera arbetsuppgifter blir då av administrativ karaktär men i rektorsuppdraget

ingår även pedagogisk planering och utveckling. Skolans verksamhet ska utformas efter riktlinjerna i den allmänna delen av Lgr 69 och alla supplementdelarna. Detta begränsar den pedagogiska friheten och rektors sätt att leda då kraften måste läggas på att följa regler och föreskrifter. För mig framstår rektors uppdrag som en kontrollant snarare än en pedagogisk ledare.

Under 1970-talet och 1980-talet började behovet av lokala pedagogiska lösningar att uppstå och centralstyrningen ifrågasattes både inom skolan och i samhället i stort. (SOU 1978:52) För skolans del sker förändringar i flera steg och bland andra åtgärder kan nämnas statens ekonomiska bidrag till utveckling och fortbildning. Regeringens propositioner om skolans utveckling och styrning samt om ansvaret för skolan (1988/89:4 och 1990/91:18) leder fram till att skolan kommunaliseras 1991. Då läroplanen från 1980 börjar tillämpas får rektor en tydligare roll och många av de beslut som tidigare togs av den politiska nämnden läggs på rektors ansvar. Den pedagogiska delen i uppdraget innebär att rektor ska samverka både inom och utanför skolan och elever ska ha rätt att delta i planeringen av verksamheten. Genom Lgr 80 ges rektor möjlighet att utforma verksamheten i skolan och beakta lokala förhållanden.

Lpo 94 anger rektors uppdrag mycket tydligt och i jämförelse med tidigare läroplaner har ett stort ansvar lagts på den som leder skolans verksamhet. Lpo 94 föreskriver huvudmannens ansvar för att skolans verksamhet utvecklas mot uppställda mål. Det faller på rektors lott att leda det arbetet och att samverka med omgivande samhälle. Rektor får ansvar för skolans huvudprocess, lärandet, att utveckla undervisningen, att nå uppställda nationella mål, att följa upp resultaten och att samspela med både över- och underordnade.

3 REKTOR SOM CHEF OCH LEDARE

Rektor har ansvar för att leda en målstyrd verksamhet och är chef för sin skola och dess personal. Som chef har rektor en arbetsgivarroll med ansvar för ekonomi, personal och resultat. Att vara chef är att inneha en position. Någon utnämner dig till chef och du erhåller en befattning, som är formaliserad i någon form av avtal eller kontrakt. Den positionen skapar möjligheter att utöva makt och inflytande. Att vara ledare innebär att ha en roll som är legitimerad snarare underifrån än uppifrån. Personliga egenskaper, medarbetarnas förtroende och uppnådda resultat är förutsättningar för att betraktas som ledare. Ett sådant ledarskap är baserat på ett slags osynligt kontrakt där man förvärvat respekt för sitt uppdrag. ”Utifrån en sådan roll handlar det mer om att bygga upp ett förtroende, en tillit som gör att man som ledare kan motivera och stimulera andra att göra goda insatser och utvecklas” (Orlenius 2010, s. 182f)

Rektor som chef

Skolan är en organisation där rektor är mellanchefer med ett brett ansvarsområde. Dessa områden utgörs av de nationella målen, kraven på uppföljning och utvärdering och undervisningens utveckling. Ansvar för eleverna innebär bland annat att elevvården måste formas efter de regler och förordningar som finns. Kommunen ställer krav på att ekonomi och budgetarbete sköts och rektor blir också den som blir arbetsgivarrepresentant med personalansvar. I dagens samhälle då kommunernas ekonomi blir allt kärvarare kan knappast rektor som ledare i en kommunal organisation räkna med att få ökade ekonomiska resurser. Det blir svårt att leda och motivera personalgrupperna då stödet uppifrån uteblir samtidigt som kraven ökar.

Tillsättning av rektorer

Att bli rektor innebär att ställa sig i täten för en grupp kollegor. Ekholm, Blossing, Kåräng, Lindvall och Scherp (2000) konstaterar att vid rekrytering av skolledare är det ofta en lärare från den aktuella skolan som tillsätts som rektor. Samma förhållande gäller i de flesta länder konstaterar Sandén (2007), och rektor för skolan har därmed samma bakgrund som lärare på skolan. Att utveckla sin chefs- och ledarroll innebär ett samspel mellan yttre krav och formella regler, en anpassning till skolans sociala struktur, den egna personligheten och egna värderingar.

För några årtionden sedan var rektor en befattning som till största delen innehades av män. På 1990-talet satte regeringen upp mål som innebar att antalet kvinnliga skolledare skulle ökas. Andelen kvinnor som tjänstgör som rektorer höjdes till en nivå långt över det mål som sattes (Ekholm m.fl. 2000) och idag är två tredjedelar av rektorerna kvinnor (Skolverket 2009). Skälen till detta kan vara flera och ett av dem kan bero på att förskolan nu leds av rektorer och att många som har sin bakgrund där fått dessa tjänster. En annan orsak kan vara att män väljer andra yrken där möjligheterna till hög lön och karriär är större. Finns det någon skillnad mellan hur män och kvinnor utför sitt ledarskap? I den undersökning som Möller (1996) gjort bland norska skolledare upplever kvinnliga rektorer att de förväntningar som riktas mot dem är starka och det

beror just på att de är kvinnor. Kvinnor visar större empati och de visar starkt engagemang vilket kräver mycket energi. De kvinnliga rektorerna medger att de har svårt att sätta gränser, de är tillgängliga i hög grad och tar gärna på sig modersrollen. Sandén (2007) skriver att en ökad jämställdhet uppnåtts och att flera kvinnor innehar skolledartjänster. Hans negativa tolkning av fenomenet är att rektorsyrket inte längre är attraktivt vilket gett kvinnorna chansen att få rektorstjänster.

Myndighetsutövning

Som chef för skolans verksamhet bedriver rektor myndighetsutövning. Till rektors övergripande ansvar hör att i enlighet med styrdokumentet leda och utveckla skolan. Utvecklingsuppdraget innebär att rektor ska inspirera och stödja medarbetarna i arbetet med att nå en ökad måluppfyllelse inom skolans verksamhet. Det faller på rektors lott att svara för att lagar och förordningar följs och att elevers rätt till en likvärdig utbildning kan garanteras. Behovet av juridisk kompetens blir uppenbart, vilket också avspeglas i det nya rektorsprogrammet. Hittills har relativt liten del av skolforskningen ägnats åt skoljuridik. Rapp (2001) har dock i sin avhandling uppmärksammat denna fråga.

Rapp har särskilt studerat de ansvarsområden inom rektorsuppdraget som hör till myndighetsutövningen och som kan anses beröra det juridiska området. Rapp menar att förutsättningen för att rektor ska kunna ta ansvar för utformningen av elevvårdsverksamheten, undervisningen, skolans handlingsprogram, resursfördelning och personalens kompetensutveckling är att rektor har en juridisk kompetens och är väl insatt i styrdokumentet. Enligt Rapp har eleven ett stort antal rättigheter och måste kunna påräkna att dess rättssäkerhet uppmärksammas. Det innebär att rektor har ett särskilt ansvar att undersöka elevens situation och fatta beslut om hur ärenden handläggs. I en decentraliserad och målstyrd verksamhet har den enskilde eleven små möjligheter att hävda sina rättigheter och få beslut prövade. En förutsättning för arbetet är att först definiera rättssäkerhetsbegreppet, att utreda relationen mellan rättssäkerhet och rättighet och att klarlägga vilket ansvar grundskolans tillsynsmyndighet har. Det vilar ett stort ansvar på rektor och i SOU 1988:20 betonas kravet på att skolledaren ska leda och utveckla verksamheten mot fastställda mål. Rapp konstaterar att skolledarna, tolv år efter det att utredningstexten skrevs, fortfarande saknar nödvändig juridisk kompetens.

Rektor i grundskolan ska utöva regelstyrning enligt skollagen och i avhandlingen finns en sammanställning över de dokument som styr elevernas rättigheter och vilka rektor har skyldighet att uppfylla. I den så kallade "rättighetskatalogen" nämns bland annat barnkonventionen, skollagen, grundskoleförordningen, arbetsmiljölagen och arbetsmiljöförordningen. I beslut som rör eleven ska rektor uppmärksamma elevens rättigheter, se till att de beaktas och att de infrias. Rektor ska uppfylla flera roller i beslut som i andra sammanhang kräver flera personer med juridisk kompetens och ett exempel på detta är en elevvårdskonferens. De åtgärder och det stöd som bestäms i ett möte kan beröra skollagen, socialtjänstlagen, föräldrabalken och arbetsrätten.

Länsskolnämnderna inrättas under 50-talet och blir en instans mellan Skolöverstyrelsen och kommunerna. Nämndernas ansvar är att ha ett allmänt överinseende av skolans verksamhet och att genomföra inspektioner samt att i mån av behov ge råd och ordna fortbildning. Under de drygt trettio år som länsskolnämnderna fanns kunde de bistå

rektor i frågor av juridisk karaktär. Förändringen mot ett decentraliserat system innebär att kommunerna får ett större ansvar, att det ställs större krav på rektor och Rapp (2001) pekar på risken för att elevernas rättssäkerhet äventyras. En annan orsak till att kraven på rektor ökar menar Rapp är utbyggnaden av förskolan och att samhället får ett större ansvar för barns omsorg, fostran och utveckling. Rapp (2001) lånar begreppet ”offentlig sfär” från Halldén vilket innebär att barn deltar i förskolans verksamhet i allt högre grad och att kraven på likabehandling och rättssäkra beslut ökar. Därmed höjs också kravet på en likvärdig skola och på att rektor har juridisk kompetens och att hon vid beslut beaktar elevens rättigheter. Rätten att överklaga rektors beslut finns bara i ett sammanhang, det då en elev placeras i en liten undervisningsgrupp. Möjligheten att överklaga ett beslut och att få det prövat i högre instans är centralt när det gäller rättssäkerheten, menar Rapp (2001).

Styrdokumentet förskriver en likvärdig skola men rektorer gör olika tolkningar när målstyrning tillämpas och likvärdigheten riskerar att utebli. Rektorer har olika förutsättningar att klara skolans juridiska styrning och beslut påverkas av rektors skicklighet och kunskap. Enligt resultaten i Rapps (2001) studie framkommer att rektorer dokumenterar i allt för liten utsträckning. Det är svårt att ifrågasätta bakgrund, skäl och tagna beslut om anteckningar saknas. Likaså är rektorerna dåliga på att rapportera sina beslut tagna enligt delegationsordningen. Det centrala begreppet i doktorsavhandlingen är rättssäkerhet och Rapp konstaterar att det inte finns någon given innebörd av detta begrepp hos rektorerna. Engagemanget för juridiska frågor är liten och risken att eleven inte erbjuds rättssäkerhet är stor. För att rättssäkerhet i skolan ska råda måste rektor enligt Rapp uppfylla fem krav.

1. Rektor ska se till att eleverna får ut sina rättigheter.
2. Rektor måste vara förtrogen med målen och reglerna i styrsystemet.
3. Rektor måste känna sin verksamhet väl.
4. Rektor måste hävda elevens rätt.
5. Rektor måste tillämpa administrativa rutiner för att dokumentera och rapportera sina beslut (s 196-197)

Rapp konstaterar att den likvärdiga utbildningen inte finns inom grundskolan och att rektor i dagens arbetssituation inte kan vara garant för elevernas rättssäkerhet. Myndighetsutövning och rektors ansvar i juridisk mening hör till chefskapet, men som framgått ovan berör det också rektors administrativa och pedagogiska uppgifter.

Rektor som pedagogisk ledare

Pedagogiskt ledarskap är ett nyckelbegrepp i utbildningsverksamheten och kärnan i rektors uppdrag. Rektor har stor handlingsfrihet i sitt yrkesutövande och gör egna tolkningar av de nationella och kommunala direktiven som ska följas. Det ledarskap som rektor utövar blir en sammanvägning av tolkningar av uppdragets karaktär och egna arbetsvillkor i vardagen. Begreppet pedagogiskt ledarskap blir därmed svårdefinierat och föremål för diskussioner. Ledarskapet ska vara utvecklingsinriktat och visionärt men hur och vilka ska rektor leda?

”Att pedagogisk leda innebär att *utöva ett inflytande* på lärarkåren”. Denna definition återfinns i *Lust att leda i lust och leda* (Sandén 2007, s. 43) och är ett sätt att förklara vad begreppet pedagogiskt ledarskap innebär och hur det enligt Sandén bör utövas.

Vardagen som rektor innehåller en rad av arbetsuppgifter och hela tiden måste prioriteringar göras och val på var och på vad tiden ska läggas. I denna undersökning ligger fokus på rektors tredelade uppdrag som pedagogisk ledare, administratör och chef. Begreppet pedagogiskt ledarskap ger en föreställning om vad som betonas liksom demokratiskt ledarskap ger besked om vilka värderingar som där anses viktiga. Sandén skriver vidare att det pedagogiska ledarskapet har slagit igenom i retoriken, men att det har haft svårighet att slå igenom i praktiken, trots statmakternas idoga försök. Pedagogisk ledning framstår som en svårfångad och till delar svår genomförd ledarmodell och enligt Sandén är tolkningsutrymmet stort och rektor vet inte vilket innehåll begreppet ska fyllas med. Om uppdraget som är knutet till chefskapet kan sägas vara reglerat och knutet till juridik så handlar det pedagogiska ledarskapet mer om etik, dvs. det är baserat på tilltro och etiska värden i yrkesutövandet (Orlenius och Bigsten 2008).

Kärnan i det pedagogiska ledarskapet är att *underlätta för inläring för andra och sig själv* skriver Möller (1996 s.163). Pedagogiskt ledarskap är inte nödvändigtvis knutet till den formella ledaren men det betyder i det fallet inte att rektors position försvagas. Rektorer utsätts för kontroll ovanifrån, för tryck nerifrån och förväntas samtidigt utforma en professionell och självständig ledarroll. Förväntningarna från lärare/medarbetare är ofta av annan karaktär än de som kommer från kommunens politiska nivå. Lärare vill vara autonoma och vill undandra sig rektors kontroll, medan överordnade kontrollerar rektors budgetstyrning och administration. Möller skriver vidare att rektor som pedagogisk ledare inte kan bestämma detaljer på förhand och inte heller vet vilka situationer som uppstår. Valet kan stå mellan att ge en medarbetare stöd eller ställa krav vilket blir ett svårt ställningstagande. Rektor önskar en lärare som är positiv och entusiastisk vilket underlättar elevernas lärande och ska då ett hierarkiskt ledarskap tillämpas?

Möller (1996) menar att för att ledaren ska få en medvetenhet om skolan samhälleliga uppdrag och för att utöva yrket korrekt behövs kompetensutveckling. Stat och kommun bör ställa krav på att ledaren inhämtar kunskaper på arbetet men att rektor också ges stöd annars läggs sten på bördan i ett komplext ledarjobb. Enligt Svedberg (2000) har avregleringen och decentraliseringen medfört att rektor har många uppgifter av administrativ karaktär. De pressade tidsramar som rektorer ofta har medför svårigheter att utöva ett pedagogiskt ledarskap och utvecklingsarbetet som kräver mycket tid får stå tillbaka.

Ledningsorganisationen i en kommun förändras och för att se hur detta påverkar ledarskapet genomfördes en studie. Kaloudis (2003) gjorde en enkätundersökning där i kommunen verksamma rektorer deltog och där de fick ta ställning till om deras arbete förändrats efter det att en ny organisation genomförts. Kommunens syfte med den nya organisationen är att förändra ledarnas arbete inom fem områden.

- ett stärkt pedagogiskt ledarskap
- effektivare arbetsformer
- förmågan att möta en krympande ekonomi
- decentraliserat beslutsfattande och ansvar samt
- central kompetens för samordning och utvärdering (s.5)

Resultaten i undersökningen visar att skollärans möjligheter att utföra det pedagogiska uppdraget inte förbättras i den nya organisationen, men däremot förändras. I korthet kan resultatet av denna studie beskrivas enligt följande.

- det pedagogiska uppdraget lämnas åt sidan för andra mer administrativa uppgifter
- arbetsbelastningen har inte minskat under perioden utan snarare ökat
- det centraliserade beslutsfattandet har ersatt den samordnande funktionen i stället för att komplettera den
- att man inte använder den centrala kompetensen för samordnande funktion som aviserats (s.23)

Resultaten bekräftar svårigheten att utöva det pedagogiska ledarskapet och att kommunens intentioner med den nya organisationen inte uppfylls.

Skolan är en organisation där kommunikationen är en av de viktigaste processerna. Stor del av arbetstiden upptas av samtal och möten. Ärlestig (2008) har undersökt samspelet mellan rektorer och deras lärare och då speciellt kommunikation som berör undervisning och lärande. Artiklar om kommunikationsprocessen inrymmer frågeställningar som kan sammanfattas till tre områden. Först kan nämnas hur kommunikationsprocessen kan relateras till organisationen, i andra hand hur kommunikationen påverkar arbetet mot de nationella målen och sist vilken skillnad det finns i kommunikationen på framgångsrika och mindre framgångsrika skolor. Av resultaten framgår att kommunikationen på skolor oftast handlar om vardagliga händelser och om enskilda elever. Rektorerna överskattar sin förmåga att genom kommunikationen vara pedagogiska ledare. I framgångsrika skolor samtalar rektor och lärare i stor utsträckning i frågor som rör undervisning och lärande. Rektorer tar aktivt del av arbetet i klassrummen och ger feedback till sina medarbetare. I mindre framgångsrika skolor finns en omedvetenhet om kommunikation och organisation. Lärare samtalar sällan med sin rektor om frågor som rör undervisning och lärande och har svårt att skilja på vad som kan relateras till organisationen och vad som beror på den enskilde ledaren.

Stålhammar (red. 1996) redovisar en undersökning av rektorers arbete och hur de använder sin tid. Han menar att rektorer upplever en konflikt mellan vision och verklighet eller uttryckt på ett annat sätt mellan ledarskap och styrning. Rektorers vardag har mycket lite gemensamt med de förväntningar och visioner som uttrycks i styrdokumentet, konstaterar Stålhammar. Möller (1996) menar att ledarskapet medför många dilemman och att rektor inte kan hitta rätt svar utan tvingas handla så som hon finner etiskt riktigt. Rektor har huvudansvaret för att förverkliga det nationella uppdraget och anses ha en avgörande betydelse för skolans utveckling. Ledningsuppdraget för skolan medför kunskapskrav inom många områden och kraven på ledaren blir större än de är på ledaren för ett företag. Tio år senare skriver Möller (2006) att rektorer lär sig sitt jobb genom att observera andra, praktisera yrket och genom att förhandla fram en egen förståelse i samverkan med andra.

Rektor och skolutveckling

Finns något samband mellan graden av lärares förändrade undervisningsmönster och rektors ledarskap? Scherp (1998) söker i sin undersökning förklaringar och svar på varför lärare förändrar sitt arbetssätt och vilken betydelse ledarskapet har i processen.

Lärare själva anger att det är den egna erfarenheten som avgör deras sätt att arbeta. Erfarenheten är ett resultat av interaktionen mellan individen och omgivningen och är subjektiv. Av betydelse för vilken förändring som sker är den så kallade skolkoden. Då nya erfarenheter stämmer överens med vad skolkoden tillåter sker ingen utveckling. De föreställningar som lärare och rektor har är därmed styrande. Det innebär att två yrkesgrupper tar till sig och lägger märke till det som stämmer överens med deras egen övertygelse. Målet med kompetensutveckling kan missas och följderna blir att gammalt behålls och att nya tankar inte observeras. Kollegors inställning och rådande skolkultur påverkar lärarnas vilja att göra förändringar i pedagogiskt syfte. Det krävs med andra ord mod att förändra. Vilken roll får/tar då skolledaren och på vilket sätt kan samverkan ske? Berg (1990) menar att det finns ett "osynligt kontrakt" mellan lärare och skolledare. I korthet innebär detta kontrakt att lärare och skolledare inte ska lägga sig i varandras pedagogiska arbete. Skolans verksamhet präglas av dess organisationsmodell, interaktionen och enligt Scherp (1998) främst av synen på eleven. Den skola som ser sin uppgift att utveckla eleven är vitt skild från den som vill utveckla elevens kunskaper och erfarenheter. I det första fallet blir eleven passiv och det är vanligt att en elev som inte uppfyller skolans mått placeras i en grupp där kravnivån är lägre. Detta menar Scherp är snarare ett tecken på personalens elevsyn än på elevens individuella behov.

Rektors personliga inställning, hennes ledarstil och kunskaper påverkar enligt Scherp (1998) skolans resultat och den enskilde elevens utveckling. Svensk och internationell forskning beskriver rektors uppdrag som tredelat. De tre delarna är pedagogiskt utvecklingsarbete, att skapa goda relationer bland medarbetare samt att administrera och organisera. Det betyder att det finns både en pedagogisk, en social och en administrativ dimension i uppdraget enligt Scherp.¹ Scherp menar att det finns stöd för rektors tredelade uppdrag och nämner forskare som Christensen, Senge och Dalin. Det finns enligt Scherps studie två olika mönster när det gäller rektorernas förhållningssätt. Det utmanande sättet är när rektor visar initiativrikedom, är aktiv, påverkar, förändrar, är tydlig, och hävdar visioner. En utmanande rektor ifrågasätter lärarnas reflektioner och syn på lärande och försöker avvika från det synsätt som råder på skolan. Den rektor som vill garantera lärarnas autonomi, står bakom lärarna, stödjer och berömmar är serviceinriktad. I ett utmanat ledarskap är rektor problemskapare och i det serviceinriktade är rektor problemlösare. Scherp inriktar sin studie på de rektorer som har ett utvecklingsinriktat ledarskap. Rektorer som har ett serviceinriktat ledarskap tillskrivs enligt Berg (1990) en hög grad av legitimitet och hänvisar till Blase och Kirby som gjort samma iakttagelser i USA.

"Särskilt starkt finner de att rektorers legitimitet påverkas av skolledarens syn på elevdisciplin, förmågan att stödja personalen när den blir ifrågasatt, respekt för lärarnas självständighet vad gäller utformningen av det pedagogiska arbetet samt rektors förmåga att leda, utan att det medför pappersarbete eller extra sammanträden från personalens sida." (s. 89)

Scherp (1998) säger att det finns ett tydligt samband mellan lärares benägenhet att utveckla undervisningssätt och den form av ledarskap som rektor utövar. På kort sikt tycks ett top-down-styre där rektor är initiativrik och har ett tydligt ledarskap medföra att arbetssättet i skolan blir mera elevaktivt. Rektor själv och lärare har olika

¹ Scherp har särskilt fokus mot rektor som pedagogisk ledare och då blir den sociala miljön och skolan som kultur central för att åstadkomma pedagogisk utveckling (Scherp 2002). I min belysning av rektor betonar jag också rektors chefsroll, i vilken ingår personalansvar och betydelsen av lärares välbefinnande, dvs. sociala aspekter. En annan form av kategorisering görs t ex av Gunter (2001) som i sin forskningsöversikt talar om "instrumental, biographical and critical educational leadership".

uppfattning om hur styrningen utövas. Lärare ser rektor som en initiativtagare och att det är de själva som bedömer vilka förändringar som är lämpliga. Rektor tror sig ha rollen som aktiv pådrivare i arbetet.

Scherp finner dessutom i sin undersökning att den rektor som står fri och inte har några bindningar eller som tidigare inte jobbat på skolan i en annan roll är mera utmanande. Rektor som rekryterats från samma skola har ett serviceinriktat ledarskap och ju längre rektor varit ledare på skolan desto mera serviceinriktad är hon. En tydlig och initiativrik ledare som strävar efter ett elevaktivt arbetssätt kan åstadkomma förändringar medan den rektor som låter lärarna ta initiativet inte åstadkommer samma utveckling. Rektor på skolor där undervisningsmönstret ändras har måldiskussioner, strävar mot en pedagogisk samsyn och har förmågan att skapa utmanande möten. Scherp skriver vidare att rektor behöver vara insatt i samhällsutvecklingen och i god tid diskutera samhällsförändringar och på vilket sätt detta påverkar den pedagogiska verksamheten och lärarnas arbete.

Tradition snarare än medvetna pedagogiska ställningstagande verkar styra verksamheten inom skolan, varför man kan ställa sig tveksam till att rekrytera skolledare från skolans värld. En medveten rekrytering och en skolledarutbildning, där fördjupandet av det pedagogiska kunnandet betonas samtidigt som modet att skapa utmanande möten stärks, kan bidra till en skola där utveckling snarare än stabilitet utgör adelsmärket. (s. 164)

En förutsättning för utveckling av skolan är att rektor kan och vill bryta traditioner. Scherp menar att rektor måste vara insatt i framtidsfrågor för att kunna ta den utmaningen. Wingård (1996) skriver att ”rektor bör vara en spanare både i framtiden och i omvärlden”. Den utvecklingsinriktade delen av uppdraget ställer krav på rektors egen motivation och drivkraft och det behövs ett tydligt ledarskap, förmåga att kommunicera sin vision och att kunna engagera medarbetare när tradition ska bytas mot nytänkande.

Ledare med ansvar för utveckling

I sin doktorsavhandling *Rektors normer i ledarskapet för skolutveckling* beskriver Hallerström (2006) hur rektorer fullgör sitt uppdrag och ansvar för skolutveckling. Frågor som Hallerström i sin undersökning söker svar på är vilka möjligheter och svårigheter rektor har, hur rektor arbetar i sin vardag och vad som styr och påverkar. Under gruppintervjuer framför samtliga rektorer vikten av att den personal som arbetar i skolan har en helhetssyn på lärande och menar att det är en förutsättning för att kunna driva skolutveckling. Personalens inställning till utveckling är i huvudsak positiv, men rektorer menar att det finns skillnader i skolkulturer och i vilken grad personalen tar emot nya idéer. Rektorer möter motstånd och personalen byter fokus och ser andra hinder för skolutveckling än de som tidigare ansågs försvåra och hindra. Olika kunskapssyn och ämneskunskaper, lärares syn på sin uppgift liksom arbetstidsavtalet är områden som rektorer måste arbeta med och hantera på ett bra sätt för att förändring ska bli möjlig. Traditioner som bryts oroar lärare och påverkar föräldrars inställning.

Hur hanterar rektorer motståndet och hur agerar de för att driva skolutveckling? Rektorerna anser att kommunikation är viktig, att de lyssnar till lärares beskrivning av det egna arbetet och att de samtidigt försöker föra fram nya idéer. Samstämmighet råder bland de tillfrågade när det gäller deras ansvar att vara förtrogen med skolans traditioner

och handla efter det. De menar att skollädareskapet innebär att se framåt, stå fast vid visioner och att hela tiden peka på målen. Rektor upplever att de förväntas att inte ”störa” det pedagogiska arbetet eller hota lärares autonomi men att de i vissa sammanhang ska vara en tydlig ledare.

Kontakten med lärarna och förhållningssättet är viktiga för skollädares. Rektorerna anser själva att de bör påverka det pedagogiska arbetet, men de har inga strategier för på vilket sätt. Hallerström (2006) kan inte efter de tolv intervjuerna peka på någon speciell ledarstil eller ledarstrategi. Tankar, idéer, erfarenheter och visioner både vad det beträffar skolutveckling och eget ledarskap blandas och ingen klar linje kan skönjas. Skollädares anser det viktigt att förändra, ge eleverna inflytande och att lärarna bör samarbeta mera och utveckla pedagogik och arbetssätt. Förändringen bör, enligt rektorerna i Hallerströms undersökning, initieras lokalt och måste samtidigt följa de centrala direktiven. Rektorerna har olika tankar om hur det konkreta arbetet i utvecklingen ska ske, men är överens om att personalens tankar och vilja är en faktor att ta hänsyn till. Efter två år genomför Hallerström ett uppföljningssamtal och konstaterar att rektorerna under den gångna tidsperioden inte har ändrat sin grundinställning. Hallerström har då hon följer rektorerna iakttagit att en arbetsdag växlar från stort till smått, från kortsiktigt till långsiktigt tänkande och från korta till långa arbetspass. Hon observerar rektorerna i deras möten med lärare och ser att mycket handlar om planering och frågor som berör elever och elevgrupper. Rektorernas möten präglas av lyhördhet och respekt för personalens åsikter och tankar. Hallerström noterar att de tankar om sitt uppdrag som rektorerna fört fram vid intervjuerna inte är synliga i deras vardagsarbete. Handlingar som kan leda till utveckling framträder inte alls på något tydligt sätt. Inte heller i dialogen med personal som rektorerna anser så viktig ges något utrymme åt skolutvecklingsfrågor. Vardagen består ofta av ”brandkårsuttryckningar” och små praktiska frågor som ska lösas direkt. Det nära ledarskapet är otydligt och fungerar inte. Rektorerna har ett tydligt uppdrag i sin befattning i att leda den pedagogiska verksamheten – men de tar det inte.

Det finns ett antal rektorsnormer som påverkar vad rektor gör eller vad de säger att de gör för att åstadkomma skolutveckling. Dessa normer innebär att se till elevens bästa, att lyssna på medarbetare men inte styra dem, att ha erfarenhet av verksamheten och att vara ute i skolan, att skydda lärare från förändringar utifrån och att leda utan att styra. Den sista meningen i avhandlingens slutsats citeras här. ”Rektorerna vet i regel tillräckligt mycket om hur lärare arbetar, men verkar sakna kunskap om hur *ledare* arbetar, hur organisationer kan utvecklas, hur grupper fungerar och om ledarskap under förändringsprocesser.” (s. 157)

4 SPÄNNINGSFÄLT OCH KOMPETENS

Tvetydigheter i uppdraget

Vem är det som styr skolan? Rektor har genom den senaste läroplanen fått ett tydligare ansvarsuppdrag att styra skolan mot givna mål. Men rektor är också beroende av sina medarbetare, och även lärarnas autonomi har ökat. Alexandersson (1999) menar att vara autonom betyder att handla efter egna lagar och efter egen vilja. Alexandersson skiljer mellan begreppen individuell och kollektiv autonomi. Han menar att när det gäller undervisningens genomförande i klassrummet bestämmer den enskilde läraren och därmed finns en individuell autonomi. Alexandersson skriver vidare att läraren även måste tillhöra ett kollektiv där man tillsammans med kollegor deltar i en process och har inflytande över exempelvis mål- och resultatformuleringar. Skolsystemet bygger på att verksamheten bedrivs i överensstämmelse med den nationella läroplanen. Det finns en motsättning mellan den professionella verksamheten och vad de centrala styrdokumenterna uttrycker. Om den professionella bestämmer innehållet i undervisningen minskas statens inflytande och politikernas direktiv kommer att få stå tillbaka. Stat och kommun har frånsagt sig ansvaret genom delegering vilket i sin tur medför att kraven på resultat- och styrningskontroll höjs. Alexandersson drar slutsatsen att det finns en osäkerhet om vem som har det yttersta ansvaret för skolan och att det är viktigt att göra ansvarsfrågan tydlig. Har kanske rektor ingen funktion i en skola där lärare är autonoma och där reflekterad praktik förespråkas?

Eriksson (1999) hävdar att två begrepp i målstyrningspolitiken; decentralisering och lärarprofessionalism, medfört att styrningen av skolan flyttats från den politiska arenan till rektorsexpedition och klassrum. Han menar att det i första hand är de professionella som kan garantera kvaliteten i arbetet, organisationen och arbetsätten. Eriksson säger vidare att skolans aktörer måste formulera en diskurs kring verksamheten och när en gemensam kunskap om skolan uppnås minskas behovet av kontroll och utvärdering. Alexandersson (1999) och Eriksson (1999) uttrycker nödvändigheten av samsyn och samverkan mellan de parter som verkar och styr verksamheten i skolan. Vårt demokratiska system medför att det är många som är med och delar på ledarskapet och som påverkar den enskilda skolan.

Det behövs ett tydligt ledarskap i en verksamhet som kännetecknas av delaktighet och lärande i organisationen. För rektor gäller det att vara tydlig och klar med beslutens innebörd och tala om vilka regler som gäller. Då rektor delar sin makt med många medarbetare behövs gemensamma riktlinjer som får alla att sträva åt samma håll. Scherp (1998) menar att det finns risker att ledaren/rektor tappar bort ledarskapet när mera makt och ansvar läggs ut på medarbetarna. Rektor bör lägga tid och kraft på att bygga upp en gemensam plattform och mindre tid och kraft på att själv sätta sig in i enskilda frågor. Det underlättar arbetet om ledaren har andra föreställningar än vad medarbetarna har och att skolledaren kan upprätthålla ett utifrånperspektiv och ett långsiktigt perspektiv.

Att vara skolledare är en övning i motsägelser skriver Möller (1996). Rektor ska vara en professionell och självständig ledare men är själv utsatt för styrning ovanifrån och underifrån. I sin undersökning genomförd bland norska rektorer beskriver Möller

ledarskapet som en rad dilemman som innebär valsituationer där alternativen känns mer eller mindre tilltalande. I projektet beskriver skolledarna själva detta som lojalitetsdilemma respektive styrdilemma vilka uppstår i pedagogisk ledning. Rektors grad av kontroll anses ingå i styrdilemmat och vilka problem medför en hög respektive låg grad av kontroll? Vem ska rektor vara lojal mot? Rektor ska vara garant för att barn och ungdomar får möjlighet till lärande och utveckling och kan ha svårt att ha överblick i ett föränderligt samhälle. Att vara mellanchefer betyder att vara lojal gentemot överordnade, något som Möller menar har minskat under senare år. Rektor har ansvaret för den pedagogiska ledningen och ska tillgodose elevers och vuxnas lärande och utveckling. Det är svårt att på kort sikt visa på synliga resultat och det är också en diffus uppgift som rektor har att utföra tillsammans med många andra uppgifter. Enligt Möller är det vanligt att rektor väljer att utföra arbetsuppgifter som är tydliga, som kan rapporteras och som syns mest.

Rektor är som chef företrädare för arbetsgivaren, har ett ansvar gentemot elever och personal och har sin dagliga verksamhet förlagd till den miljö där lärare utför sin professionella verksamhet. I lagtexten framhålls kravet att rektor har pedagogisk erfarenhet och är insatt i skolan verksamhet. Hallerström (2006) menar att rektor befinner sig i en korseld av krav, styrs uppifrån och ska själv styra nedåt. Rektorerna läser av systemets möjligheter och begränsningar, reagerar och anpassar sig efter samhällets formella och informella signaler. Hallerström hänvisar till Mårdén som menar att rektorer gör en tolkning av sitt uppdrag och ser svårigheter i att utveckla skolan samtidigt som systemets funktioner ska förvaltas och upprätthållas. Formandet av ledarrollen sker i ett samspel mellan inre och yttre krav, i en anpassning till den sociala strukturen som råder och till den egna personligheten och egna värderingar. Det handlar alltså om att både vara chef och ledare.

Nedan återges Sandéns (2007) beskrivning av arbetsuppgifter som ryms inom rektors ledarskap i den finska skolan och samma krav ställs på rektor i den svenska skolan.

Det ankommer på rektor hur skolan utvecklas pedagogiskt, hur ekonomin, elevvården, föräldrasamarbetet, kontakter med politiker och fastigheten sköts. Oberoende av skolstorlek och personalstyrka skall alla rektorer se till att det finns en säkerhetsplan, att brandskyddet fungerar och inte minst att läroplanen kontinuerligt uppföljs och utvärderas. (s.46)

Förutsättningarna för rektorer att utöva sitt ledarskap kan likaväl skilja sig inom en kommun, som inom landet som i andra länder. Möller (1996) skriver att rektor befinner sig i ett spänningsfält mellan förvaltning, yrkesverksamhet och tradition. För rektorer innebär detta att de utsätts för motstridiga förväntningar och att lärares förväntningar på skolledaren är annorlunda mot de som politiker på kommunnivå har. Ledarskapet påverkas av ledaren själv och Sandén (2007) hänvisar till en rad resultat och forskning som genomförts under 1990-talet som visar att det finns ett samband mellan personlighet och ledarskap. Självkänsla, stresstolerans, grad av energi, ansvarskänsla, integritet, motivation att nå mål, initiativförmåga och social kompetens är faktorer som har en positiv påverkan på sättet att leda. I undersökningen konstateras att de rektorer som anser sig ha de egenskaper och färdigheter som uppdraget kräver har goda förutsättningar att leda skolan. Det finns dock ett viktigt tillägg vilket innebär att rektor känner att hon passar in i den skolkultur som råder i den verksamhet som ska ledas. För att förstå ledarskapets innebörd bör både skolledarens statliga legalitet och samhällets legitimitet granskas. Mellan lärare och skolledare finns ett osynligt kontrakt och detta påverkar enligt Berg (1990) rektors legitimitet. Det formella uppdraget från staten

betyder att rektor ska vara solidarisk med läroplanens mål och se till att de förverkligas samt påverka skolpersonal att omfatta målen och bedriva ett utvecklingsinriktat arbete. Här ingår även att administrera den målinriktade verksamheten. Lärarna påverkar rektors legitimitet genom att deras förväntan på hur ledaren utövar sitt ledarskap måste uppfyllas. Rektor ska helst inte lägga sig i vad som händer i klassrummet, inte styra utan vara som en kollega. Rektor ska administrera, fast administrationen ska göras enligt villkor som lärare sätter. Möller (1996) definierar skolkultur som ett paket av föränderliga föreställningar om vad som är möjligt och inte möjligt att göra vid en skola.

Det legitima fundamentet för hur man praktiserar pedagogisk ledning är emellertid skört. Det måste hela tiden rättfärdiga och förnya sin giltighet i kraft av rektors kompetens och en yrkesetik som utvecklar och bibehåller förtroende från medarbetare. (Möller s. 108, 1996)

Det är dessa fenomen och förhållanden som gör att det i min belysning ovan har betonats både rektors roll som chef och ledare.

Nya förutsättningar för uppdraget

”Ledarskap i dess olika former är nödvändig för att driva det gemensamma arbetet framåt, men idag satsar få kommuner tillräckligt på denna resurs” skriver Nihlfors (1998 s. 71) och talar vidare om att krav och förväntningar på ledare ofta uttrycks. Skolledare måste få förutsättningar att leda vilket innefattar kunskap och kompetens, något som Nihlfors ser som viktigare än dimensioneringen av rektorer. Kraven på rektors kunskaper innefattar även att ha kunskap om det egna ledarskapet samt att ha ett professionellt förhållningssätt. Rektor ska leda skolan och skolutvecklingen och uppdraget innebär att ständigt ifrågasätta och våga pröva. Samtidigt som rektor ska verka för de grundläggande värden som Lpo94 föreskriver måste hon hela tiden vara beredd att ompröva egna värderingar.

Vilka förutsättningar ges rektor att utföra sitt uppdrag? För att uppnå en likvärdig verksamhet i grundskolan behöver också rektorer få en likvärdig utbildning. Statens engagemang i utbildning av skolledare börjar på 1960-talet då en utbildning med pedagogiskt och administrativt innehåll startas. Den är upplagd som frivilliga veckokurser och skolledare kan delta på eget initiativ. Först 1970 startar ett utbildningsprogram på försök och 1976 inrättas den första statliga skolledarutbildningen. Denna pågår fram till 1991 då den ersätts av rektorsutbildningen som efter vissa förändringar fortsätter fram till våren 2009. I takt med att de statliga direktiven förändrar skolans verksamhet förändras även innehåll och inriktning i rektorsutbildningen. Kommunen är huvudman och arbetsgivare med ansvar för att verksamma skolledare har tillräcklig kompetens. Utbildningen har från början av 90-talet lagts upp som en treårig distansutbildning och bygger på att deltagarna tar del av kurslitteratur och utför utvecklingsarbete i den egna verksamheten.

På initiativ av statsrådet Jan Björklund tillsätts år 2007 en arbetsgrupp vars uppgift är att utveckla innehållet och effektivisera rektorsutbildningen. Detta utmynnar i ett förslag (Ds 2007:34) till att inrätta en ny befattningsutbildning som är mera anpassad till uppdraget och styrs av staten. Enligt förslaget innehåller den tre delar som anses vara av stor betydelse för att rektorer skall kunna leda den statligt reglerade och läroplansstyrda verksamheten.

- skoljuridik och myndighetsutövning
- mål och resultatstyrning
- utbildning i skolledarskap (Dnr 2008:179 Bilaga 1 s. 2)

Förslaget antas och rektorsprogrammet startar hösten 2009.

Rektorsutbildningen anses ge rektorer den kompetens som krävs för att fullgöra uppdraget. Undersökningar gjorda av Sveriges Skolledarförbund visar dock att en stor andel, tre av tio, av de verksamma rektorerna inte fått möjligheten att delta i utbildningen. Av enkätsvaren framgår att rektorer anser bristen på resurser vara en av förklaringarna samt att de har svårt att vara borta från verksamheten. Under de senaste femton åren har forskare utvärderat rektorsutbildningarna fem gånger på initiativ av bland annat Skolverket (1992) och Myndigheten för skolutveckling (1998). Av resultaten framgår att utbildningen inte haft den effekt som eftersträvas och att kursmoment som anges i målen inte alltid tas upp i utbildningen.

5 VAL AV METOD OCH EMPIRISK DATA

Huvudintresset i studien var att ta reda på vilket innehåll personalens spontana möten med rektor faktiskt har och hur detta påverkar rektors vardagliga arbete. Vad är det som lärare och annan personal förmedlar? Vilka behov och förväntningar karakteriserar dessa möten? Det empiriska materialet består av loggboksanteckningar som förts under en tidsperiod av exakt tolv månader. Dokumentation är ett sätt att synliggöra den pedagogiska praktiken, ett sätt att visa vad som sker och kan bli ett underlag i utvecklingen av den egna praktiken. Dels ger själva processen upphov till reflektion och dels ger de samlade dokumenten en tydlig bild av händelseförlopp och förändringar. Att göra anteckningar i en loggbok är både ett snabbt och enkelt sätt och blir ett material att vidare studera och analysera. Analysen tar sin utgångspunkt i hermeneutisk tradition.

Forskningsmetodisk ansats

De föreställningar vi har av rektors vardag är mångfacetterad och kan inte beskrivas på något enkelt sätt. Den kunskap som denna undersökning kan tillföra är att genom tolkning få förståelse av ledningsuppdragets innebörd. Undersökningen avser att identifiera och synliggöra det som inte är direkt observerbart. Studien inriktas på att försöka tolka rektors uppdrag utifrån arbetslagets perspektiv, i detta fall deras spontana möten med rektor. För att få svar på forskningsfrågorna tar jag min utgångspunkt i hermeneutiken, vilken kan ses som både en filosofi och forskningsmetod (Lendahls Rosendahl 1998). Som filosofi kan hermeneutiken kontrasteras mot positivismen, där hermeneutiken baseras på begreppen förståelse och tolkning och där förförståelsen snarare ses som en tillgång än ett problem. Allt lärande baseras på att vi människor tolkar och skapar mening, till skillnad mot positivismen som betonar objektiva fakta och strikt neutralitet i forskningen. Min studie bygger på sådana hermeneutiska antaganden. Hermeneutiken kännetecknas av en tolkande ansats och metoden bidrar till att förstå underliggande budskap och dess innebörder.

Dessa antaganden påverkar också metoden i min studie, dvs. tillvägagångssättet i genomförandet som också inkluderar analysen. Hur sker denna tolknings- och förståelseprocess? Ödman (2007) jämför tolknings- och förståelseprocessen med att lägga pussel. I början finns ingen plan, men efter hand som man tolkar, förstår och omtolkar blir delar till en helhet. Pusslaren granskar en liten del, ser på färg och form och hittar andra delar som den passar ihop med. Av delarna växer en helhet fram och till slut finns en entydig bild. Slutbilden blir ett facit. I tolknings- och förståelseprocessen finns inget facit och Ödman menar att det är förförståelsen som bidrar till förmågan att se helheten. I denna studie är hermeneutiken tillämpbar i tolkningen av det empiriska materialet. Jag utgår från loggboksanteckningarna, betraktar delar som kan fogas till ett sammanhang som belyser ledningsuppdraget. Ses loggboksanteckningarna i sin helhet blir processen omvänd vilket innebär att observationen inriktas på ingående delar. Varje förståelse bygger på en bestämd förförståelse, en referensram som är nödvändig för att kunna utföra tolkningar. Den hermeneutiska cirkeln är en bild för hur tänkande, förståelse och tolkning fungerar och innebär en pendlig mellan delar och helhet. Den

kunskap och erfarenhet som vi har präglas av de diskurser vi har deltagit i och av det som då anammats. Tillsammans bildar detta förförståelsen, något som spelar en betydelsefull roll i hermeneutiken. Egen förförståelse har formats i yrkesutövandet som utgörs av många års praktiskt arbete som lärare, speciallärare och rektor. Studien har utförts i egen praktik och samtidigt som jag är en del i studien står jag bredvid och utifrån egen förförståelse tolkar det som observeras. Erfarenhet, kunskaper och förställningar utgör en del och tillsammans med den kunskap som inhämtats under studiens genomförande gestaltas förförståelsen. Metodiskt innebär hermeneutiken också att empiriska data relateras till annan forskning i resultatredovisningen, med syftet att de kan styrka eller skapa en relief för mina tolkningar.

De filosofiska utgångspunkterna i hermeneutiken om förförståelsens betydelse får också betydelse för metoden i min studie. ”Förförståelse ger riktning i vårt sökande och är avgörande för vilken aspekt vi lägger på det som studeras.” (Ödman 2007 s.102) Då förståelsen ökar skapas en ny mening, förförståelsen förändras och leder i sin tur till att vi omtolkar vår verklighet. Ödman citerar Gadamer som menar att inställningen vid tolkning kan beskrivas med frågan: ”Är detta så eller så?” För att förstå en företeelse måste man enligt Gadamer tillämpa ”det öppna frågandets princip.” Dels måste vi inse vår brist på kunskap och ta risken att själva förändras av de svar vi får och dels måste vi försöka finna de frågor som materialet ställer till oss. Våra förställningar om helheten förändras hela tiden och när delarna ges en tydligare innebörd klarnar helheten. Tolknings- och förståelseprocessen har ingen början eller slut och den hermeneutiska cirkeln är därmed egentligen en oändlig spiral.

Kunskap är inte något fast och för evigt bestående utan föränderlig och hermeneutiken har bidragit till vetenskapligt tänkande genom att poängtera tolkningens nödvändighet (Selander, Ödman 2004). Genom tolkning synliggörs innehållet i rektors ledningsuppdrag och ny kunskap växer fram. Den kunskap som studien kan skapa om rektors ledarskap ses utifrån arbetslagets och rektors perspektiv och grundas i min studie på tolkning av data i form av loggboksanteckningar.

Rektor och forskare i egen praktik

Rollen i studien är forskarens. Parallellt med detta utförs rektors arbete som innebär att jag leder verksamheten samt utför alla de arbetsuppgifter som är förknippade med uppdraget. Att inneha dubbla roller kan vara ett problem likaväl som en tillgång. Förförståelse för verksamheten inom svensk grundskola är djupt grundad och i yrkesarbetet har jag mött elever i olika åldrar och personal med en stor variation av erfarenheter och kunskaper. Detta, att ha en bred erfarenhet av både lärarens och rektors arbete, har en positiv påverkan i den nuvarande yrkesverksamheten. Under den tid som data samlats har jag både hanterat ledningsuppdraget och samtidigt betraktat verksamheten med forskarens ögon. Enligt min uppfattning har de dubbla rollerna snarast haft en positiv påverkan och gynnat både rektorsarbetet och forskningen. Sandén (2007) har i förordet till sin avhandling beskrivit det positiva med att forska i egen praktik. Citat: ”Möjligheten till forskning i den praktik som varit min egen under sexton år har i mitt fall inneburit nya insikter, vidgade perspektiv och en rad av personligt givande möten.” I denna studie har personalgrupperna informerats om avsikten att närmare granska innehållet i rektors arbete. I de vardagliga kontakterna med personalen

har aldrig forskningen kommit på tal. Det kan vara en nackdel att själv välja ut data och att omedvetet eller medvetet sortera och bestämma vad som uppmärksammas.

Urval av arbetslag och resursteam

Uppdraget som rektor innebär i mitt fall ansvar för ledning av en grundskola, F-5 skola, med cirka hundra elever och sju lärare. På skolan arbetar ytterligare tre personer som har sin chef och arbetsledare inom en annan förvaltning. I undersökningen ingår endast lärarna eftersom de finns under rektors ansvar och ledning. I skolans pedagogiska arbetslag finns sex kvinnor och en man. Alla har den formella utbildningen som krävs och deras yrkeserfarenhet är i längd allt från några enstaka år till några decenniers arbete inom yrket. Arbetslaget har ett nära samarbete och planerar ofta aktiviteter för alla elever på skolan. Elever och lärare känner varandra väl och lärarna tar ett gemensamt ansvar för alla elever. Under den tid som datainsamlingen pågått har byten skett i personalgruppen vilket betyder att lärare slutat och nya har kommit till. Laget har arbetslagsmöte varje vecka där både pedagogiska och praktiska frågor tas upp. Laget arbetar nära varandra både bokstavigt och bildligt. En gång i månaden byts detta möte ut mot en arbetsplatsträff. Arbetsplatsträffen följer en av rektor uppgjord dagordning innehållande formella delar såsom information och arbetsmiljö såväl som pedagogiska frågor och praktisk planering. Träffarna hålls i skolans personalrum och varar en och en halv timma.

Den andra personalgruppen som ingår i studien är skolområdets resursteam. Det består av fem personer och de arbetar inom sina respektive professioner för elever på kommunens F-5 skolor. Jag har personalansvar för gruppen, leder teamets arbete och tillsammans planeras och genomförs stödinsatser och skolhälsovård för drygt 500 elever. Teamet består av fem personer, samtliga kvinnor, och yrkeskategorierna som ingår är skolsköterska, kurator och specialpedagog. Teamet och rektor har ett gemensamt möte en eftermiddag varannan vecka. På detta möte som pågår under två timmar behandlas elevärenden, lämpliga stödinsatser diskuteras och beslutas. Teamet delger varandra av sina respektive arbetsuppgifter och uppdrag. Det förekommer ofta att gruppen ser tillbaka på insatta åtgärder och diskuterar uppnådda resultat. Det är så gott som uteslutande pedagogiska frågor och elevvård som tas upp på dessa möten. Träffarna hålls i ett konferensrum i anslutning till rektors arbetsrum.

Rektorsexpeditionen är placerad i en villa i kommunens största tätort. I byggnaden ryms lokaler för administration och ledning för delar av kommunens utbildningsverksamhet. I ledningen av landsortsskolan innebär det att skolans arbetslag har sin rektor sju kilometer från skolbyggnaden. En till tre morgnar i veckan kommer rektor på ett kort besök och stannar under 30 till 60 minuter. Dessa tillfällen används till att ge och ta emot aktuell information och utöver detta finns rektor i skolan minst en halvdag per vecka. Då personalen vid andra tillfällen vill eller behöver vända sig till sin rektor sker detta genom telefonsamtal eller e-post. Det händer även att det ligger nedskrivna meddelanden eller frågor i rektors brevkorg. Tre av personerna i teamet har sina arbetsrum i den byggnaden där rektor har sin expedition. Kontakterna mellan rektor och teamet sker oftast genom att man går in till varandras arbetsrum, byter några ord vid tillfälliga möten i huset och genom att skicka e-post till varandra.

Sammantaget innebär detta att de två personalgrupperna och rektor har olika förutsättningar och möjligheter att ha och ta kontakt med varandra. I den kommun där undersökningen är gjord och i grannkommunerna är det ofta förekommande att rektorer är ledare för flera skolor och kan därmed inte i det vardagliga arbetet vara nära verksamheten. Två medarbetare har uteslutits beroende på att deras arbetsuppgifter är av helt annan karaktär och vanligtvis inte ingår i en rektors personalgrupp. Enligt min uppfattning skulle de därmed inte heller bidra till att ge kunskap om forskningsfrågan.

Urval av möten

Formella möten

Som ledare har rektor skyldighet att samverka och informera personalen. Dessa formella möten följer en uppgjord dagordning och har ett innehåll som regleras av lokala eller centrala beslut. Arbetsplatsträffarna som genomförs en gång per månad är ett tillfälle då rektor träffar sin personalgrupp. Mötet följer en uppgjord dagordning och det är rektor som beslutar vilka ärenden som ska behandlas. Innehållet kan vara pedagogiska frågor, arbetsmiljö, aktuella frågeställningar, planering av verksamheten och information om ärendeberedning på politisk nivå. Rektor styr diskussionen, ansvarar för att beslut fattas och ger möjlighet och tid för att ta upp frågeställningar utöver det som dagordningen innehåller. Andra formella möten då rektor träffar personalen är medarbetarsamtal och lönesamtal. Därutöver förekommer det att personal eller rektor initierar ett enskilt möte då någon av parterna upplever att det finns behov av att samtala. Formella möten beaktas inte i undersökningen.

Spontana möten

I denna studie fokuseras på de spontana mötena som initieras av personalen. Här har rektor till skillnad mot formella möten en nedtonad roll och har begränsad möjlighet att påverka innehåll. Då någon person i de två personalgrupperna tar kontakt med rektor sker det genom olika kontaktvägar. Den vanligaste formen av möte uppstår då rektor vistas på skolan och finns med i klassrum, personalrum eller på skolgården. När det gäller teamet uppstår spontana möten då de kommer in till arbetsrummet eller vid möten i korridorer och personalrum. Eftersom arbetet mestadels utförs på skilda håll blir telefonsamtal en andra viktig kontaktväg. Möten kan också uppstå genom att personalen skickar e-post, eller att ett skriftligt meddelande läggs i brevkorgen eller på skrivbordet.

Datainsamling

De spontana mötena styrs och initieras av personalen. Det är vanligt att rektor blir avbruten i sitt arbete av ett telefonsamtal, av att någon i personalgruppen kommer eller att rektor måste besvara ett nedskrivet meddelande eller e-post. Dessa kontakter är för personalen tillfällen de använder för att kommunicera med sin rektor och ta upp frågeställningar där de önskar rektors svar eller ledning. Detta kan betraktas som avbrott i rektors arbete och kan också ses som uttryck för personalens behov av ledning.

För att ta reda på vilket innehåll dessa spontana möten faktiskt har, fördes under ett år anteckningar om i vilka sammanhang möten uppstår och vilket innehåll dessa spontana möten har. Enligt Hartman (2007) betecknas detta som en naturalistisk metod det vill säga att människorna befinner sig i sin naturliga miljö då observationerna görs.

Loggbok

För att samla in och spara data fördes loggboksanteckningar och under ett års tid har varje arbetsdag avslutats med att skriva om dagens spontana möten och händelser. Detta har medfört att det dels blivit en stund för reflektion, dels en tillbakablick på kontakter och på vilket innehåll de haft och vilka arbetsuppgifter som utförts. Anteckningarna påbörjades den första mars 2008 och avslutades efter tolv månader. Det betyder att rektors arbete följts under ett år och att det ur materialet kan uttolkas om det finns variationer under olika delar av ett skolår. Den tid som använts för att göra anteckningarna har som regel varit 5-10 minuter per dag. Vid några tillfällen har det inträffat att skrivandet glömts bort, medvetet eller omedvetet, och att anteckningarna gjorts först efter någon dag.

Varje anteckning inleds med en angivelse av datum och på vilket sätt som kontakten tagits. Det framgår även vem som är berörd och vilka arbetsuppgifter personen i fråga har. Målsättningen har varit att skriva ned det som förts fram så kortfattat som möjligt, men ändå tydligt beskriva innehållet i mötet. I början av datainsamlingen skrevs inläggen mera detaljerade och längre än vad de kom att bli mot slutet. Vid ett antal tillfällen skrevs egna tankarna ned kring det som framförts och någon gång även vilka följder det haft för rektors arbete. Redan då skrivandet inleddes delades data in i de tre förutbestämda huvudkategorier. Egen erfarenhet och förförståelse avgjorde valet av pedagogik, administration och personalledning vilka utgör de tre dimensionerna i rektors uppdrag. Som en förberedelse inför analysarbetet angavs vilket innehåll var och mötena fördes även till underkategorier. Från det att loggboken påbörjades i mars och fram till vecka 35 finns efter varje kontakt en anteckning om den kategori som den innehållsmässigt tillhör. Vid denna tidpunkt upphörde kategoriseringen. Anledningarna till detta var flera och det som var avgörande var svårigheten att föra in en fråga i endast en kategori. De flesta frågor som fördes fram innehöll delar från flera områden vilket avspeglade sig tydligt i loggboksanteckningarna. Tanken och avsikt då jag slutade med den dagliga analysen av innehållet var att inte låsa mig eller fastna i tankebanor och därmed skulle kunna vara helt förutsättningslös då analysarbetet senare återupptogs. Hartman (2007) menar att datainsamlandet ska vara så teorineutralt som möjligt, en ståndpunkt som stöder beslutet att avvakta med att kategorisera.

Innehållsmässigt finns en stor variation då vissa möten beskrivs mycket kortfattat medan andra är mycket detaljerade. Datainsamlingen består nu av totalt 294 beskrivningar av spontana möten med skolans lärarlag och teamet. Vid vissa tillfällen har personalen fört fram flera ärenden vilka särredovisas. Då analysen av studiens kvalitativa data påbörjades har i och med detta det sammanlagda antalet ökat till 329.

Bearbetning och analys av det empiriska materialet

I studien används empirisk data i form av loggboksanteckningar och utgör underlag för att beskriva innehållet i personalens spontana möten med rektor. Vid tolkningen av data i ett vetenskapligt arbete kan man tala om deduktion och induktion (Hartman 2004). Deduktion är en metod som utgår från fenomen och begrepp i syfte att få en förklaring. Induktion är en förklaringsmodell där forskaren utgår från data. Processen innebär ett sökande efter mönster och samband som kan ge förklaringar och ny kunskap. I analysarbetet används ett i huvudsak induktivt förhållningssätt vid granskningen av loggbokens innehåll.

De utgångspunkter som varit vägledande är rektors tredelade uppdrag. Styrdokument kan mestadels hänföras till rektors pedagogiska ledningsuppdrag. Kopplat till det pedagogiska arbetet finns kravet på olika former av dokumentation vilket innebär att rektor ska ansvara för att dokumentation görs eller att rektor själv gör det. Andra former av administrativt arbete är utvärderingar, kvalitetsredovisningar och budgetarbete. Arbetsmiljölagen och fackliga avtal reglerar andra områden och påverkar och ställer krav på rektors ledning av verksamheten. Rektor skyldighet att sörja för personalens arbetsmiljö samt att följa de arbetsrättsliga reglerna hör till rektors chefsroll. Vid ledningen av pedagogisk verksamhet är rektors yrkesroll delad och kan ses som pedagogisk ledare, administratör och chef. Scherp (1998) skriver att inom både nationell och internationell forskning beskrivs rektors uppdrag som tredelat dock med en variation av de beteckningar som används. Enligt Scherp talar man om skolledare som i huvudsak är inriktade på att förverkliga pedagogiska idéer, att skapa relationer bland medarbetare eller på att administrera och organisera. Scherps ståndpunkt stärks av Dalin som menar att rektors arbetsuppgifter kan delas in i tre grupper som han benämner administrativa, sociala och pedagogiska. Jorunn Möller (1996) skriver att rektor ska fungera som arbetsgivare och ha en rad kontroll och uppmuntringsfunktioner och samtidigt vara pedagogisk ledare och inspirera till nytänkande.

Underlaget i forskningsarbetet består av anteckningar i en loggbok. Bearbetningen började med en översiktlig genomläsning i avsikt att få en helhetsbild av innehållet i rektors möten med personalen. Genomläsningen bidrog till att skapa distans till loggboksanteckningarna och dessa övergick till att bli studiens data. Den första kodningen gjordes efter en mera noggrann läsning och reflektion över vilket av rektors tre huvuduppdrag mötet kunde föras till. Arbetet inleddes med att föra data till någon av dessa tre kategorier grundat på dess innehåll. För att få datamaterialet mera hanterbart skapades en mall där en förkortad text av varje möte skrevs. Nedan visas som ett exempel en del av mallen.

35		C	personalled	meddelande om arbetslagets resa	L	te
35	A		ekonomi	hur ska betalning ske	L	te
36	P		elevvård	varför kallad till möte med psykolog	L	te

Siffran i den första kolumnen anger ordningstalet på anteckningen. Ärende nummer 35 innehåller två olika frågor/delar, en som hör till chefsuppdraget och en av administrativ karaktär. I andra, tredje och fjärde kolumnen framgår vilken kategori som ärendet uppfattades tillhöra och P står för pedagogisk ledning, A för administration och C för

chef. Dessa tre är huvudkategorier och i nästa kolumn finns en bestämning och underkategori som gör det möjligt att närmare kunna klassificera innehållet inför analysen. Den näst sista informationen anger vilken av de två personalgrupperna som fört fram ärendet och där står L för lärarlaget och teamet betecknas med T. Slutligen anges på vilket sätt kontakten tagits. Telefonsamtal anges med te, mail betyder att kontakten tagits via e-post och mö betyder att utbytet skett direkt i ett möte mellan de två parterna.

I analysarbetet bildades underkategorier. Dessa fanns inte i utgångsläget utan växte fram under arbetets gång. Granskningen och bedömningen av varje möte gav upphov till ett stort antal underkategorier som vid närmare analys kunde reduceras. Utifrån det pedagogiska uppdraget sorterades slutligen möten in under begreppen elevvård, specialpedagogik, undervisning, fostran, kunskaper, organisation och elevdokumentation. Innehåll som kunde föras till ekonomi, information och dokumentation kategoriserades som tillhörande det administrativa uppdraget. Egen anställning, fortbildning, personalledning, arbetsmiljö och personalorganisation är de underkategorier som identifierades och som hör till chefens arbetsuppgifter.

Kontaktvägar

I loggboken finns noterat tre former av kontaktvägar vilka utgörs av reella möten, telefonsamtal samt e-post och dessa kategoriseras som spontana möten. Träffarna med personalen påverkas och styrs av rektorsexpeditionens placering och den tid som rektor tillbringar på skolan eller tillsammans med personalgrupperna. Organisationen och spridningen av arbetsplatserna begränsar tid och tillfällen till dagliga kontakter och kommunikation. Trots detta är det personliga mötet och samtalet den form som personalen i störst omfattning väljer då de önskar komma i förbindelse med rektor.

Exempelvis bestod drygt sjuttio procent av spontana möten med personalen av samtal och diskussioner med en enskild, med delar av eller hela arbetslaget. Frågeställningar sträckte sig över ett brett område, allt från en komplicerad pedagogisk fråga till en av enkel administrativ karaktär.

- 22. Vill informera om en elevs kunskapsutveckling och framför tankar om vad som skulle kunna göras annorlunda för att underlätta inläringen. Kanske är det bäst för eleven att gå om årskursen?
- 18. Meddelar att lunchkupongerna är slut och vill kvittera ut nya.

En dryg femtedel av de gånger som lärare och team ville komma i kontakt skedde det genom ett telefonsamtal. Mestadels var ärendet av informativ karaktär.

- 174. Ringer och meddelar om uttag för vård av barn.
- 239. Talar om att en förälder sökt mig och är nu på väg till expeditionen.

E-post utgjorde en liten andel av de gånger som personal vände sig till rektor. Innehållsmässigt var det allt från information om arbetet med eleverna till en fråga om egna arbetsvillkor.

127. Det är olämpligt att ta emot lärarstudent i klassen.
189. Vill att jag bokar tid för brandutrymningsövning i skolbussarna.

Min tolkning är att e-post används då personal har ett ärende de anser vara viktigt att framföra och att rektor vid det tillfället inte kan nås på annat sätt.

Möten

Mötens fördelning över tid

Organisation, budget, uppföljningar och läsårsindelning är faktorer som påverkar verksamheten och arbetsinnehållet för både rektor, medarbetare och elever. Lärarlagens arbetsinsatser följer läsåret, får ett varierat innehåll och utförs enligt den lokala organisation som beslutats och införts och påverkas även av fackliga arbetstidsavtal. Skolan är enligt min åsikt fokuserad på just *tid* och av tradition anses fördelning av tid och arbete vara viktig för alla berörda parter och för resultat. Finns denna variation av arbetsuppgifter sett över tid och kan loggboksanteckningarna ge vägledning, bekräfta eller förkasta?

De första mötena som noteras är daterade den 1 mars och fortsätter till dess att vårterminen avslutas med kompetensutvecklingsdagar. Efterföljande hösttermin finns med i sin helhet och dokumentationen upphörde efter två månader in på det nya året. Det innebär att ett helt läsår täcks, kan studeras och vara underlag i forskningen och att det egentligen består av delar från två läsår kan anses vara en fördel. Av undersökningen framgår att antalet kontakter under en tidsperiod, exempelvis en månad, fördelas ganska jämnt under läsåret, dock med en något högre frekvens under höstterminen. Däremot finns en variation i vilken typ av ledning som personalen efterfrågar. Anteckningar förda under perioden mars och fram till vårterminens slut dominerar innehållsmässigt av ärenden av pedagogisk karaktär. Under denna tidsperiod är arbetsbelastningen hög och samtidigt som ett läsår går mot sitt slut ska ett nytt läsår planeras. Lärarlaget och teamet fokuserar på elevers lärande och måluppfyllelse, genomför utvecklingssamtal och inventerar behovet av insatser och elevstöd inför kommande läsår. Rektor förbereder utvärderingar, lägger tjänsteunderlag och organiserar samtidigt höstens skolverksamhet. Aktiviteter och diskussioner kretsar kring didaktiska frågor och elevvård vilket medför att behovet av pedagogisk ledning ligger på en hög nivå. Efterfrågan på insatser som berör administration och arbetsledning utgör tillsammans knappt hälften av dokumenterade möten. Mot slutet av ett läsår är rutiner väl inarbetade, personal är medvetna om egna arbetsvillkor och anledningar till att kontakta rektor i frågor inom dessa områden decimeras.

Under hösten dominerar ämnen som hör till chefsuppdraget och det administrativa uppdraget. En anledning till att frågeställningar om anställning och arbetsvillkor får stort utrymme kan vara att fyra lärare slutar och ersätts av andra. Då uppstår situationer där information, vägledning eller beslut behöver tydliggöras från rektors sida. Min uppfattning är att medarbetare vill diskutera och förhandla fram andra och kanske mera förmånliga villkor och ser ett tillfälle till detta vid chefsbyten. Det finns en variation i hur administrativa uppgifter utförs på skolorna och därför är det naturligt att ny personal behöver få kännedom om vilka rutiner som tillämpas.

De två första månaderna på vårterminen minskar frekvensen av spontana möten och efter bedömning av innehållet blir fördelningen mellan kategorierna jämn. Dock kan en liten övervikt av pedagogiska ledningsfrågor noteras. Som regel är början av vårterminen en lugn period för både medarbetare och rektor och frekvensen av kontakter bekräftar den uppfattningen.

Mötens fördelning mellan lärarlag och team

De två arbetsgrupperna arbetar separerade från varandra och har olika uppdrag i sitt yrkesutövande. Min uppfattning är att lärarlaget har ett bredare arbetsområde och att det är svårt att definiera och dra gränser gällande innehållet. Dessutom påverkas och styrs laget av händelser och aktörer utanför skolan och vardagens arbetsinnehåll kan sällan förutses. Teamet har ett åläggande som är tydligt formulerat vilket inte måste betyda att det är mera okomplicerat. Ur datainsamlingen kan utläsas frekvensen av informella möten med lärarlaget respektive teamet.

Av loggboksanteckningarna framgår att lärarlagets andel uppgår till två tredjedelar av alla de kontakter som dokumenterats. Lärarlaget består av sju personer och teamet av fem och detta kan till viss del vara förklaringen till varför gruppernas behov av rektors ledning skiljer sig. Andra orsaker kan vara det geografiska avståndet till skolan, att skolledaren inte finns nära verksamheten och vanligtvis inte kan ge råd och leda. Teamet kallas dessutom oftare till regelbundna formella möten och där görs en planering och en tydlig arbetsfördelning av stödinsatser.

Beskrivning av kategorier

Då arbetet med att placera in varje möte i en huvudkategori inleddes trodde jag att det skulle bli en enkel uppgift. Förförståelse och lång arbetslivserfarenhet var faktorer som skulle kunna bidra till att det snabbt kunde avgöras till vilket av rektors arbetsområden ett möte kunde höras. Det visade sig vara betydligt svårare än beräknat eftersom tydliga gränser inte finns och mycket av skolans verksamhet flyter samman. I vardagsarbetet uppstår inte de reflektioner och den analys i arbetet som skett under databearbetningen och därmed klarläggs heller inte vilka som tar kontakt, i vilka ärenden och av vilka skäl. Arbetet har inriktats på att tolka och förstå varje kontakt för att sedan kunna placera in det i någon av huvudkategorierna.

Det *pedagogiska uppdraget* är kärnan i rektors uppdrag och det skulle kunna hävdas att allt kan relateras hit. Fördelning av ekonomiska resurser, tillsättning av personal och dokumentation påverkar både elevens och skolans utveckling, men kommer i denna studie inte att räknas höras till den pedagogiska delen i uppdraget. Till kategorin pedagogisk ledning har förts det som anses direkt beröra eleven och lärandet. All data i kategorin pedagogisk ledning har granskats och i efterhand har sju underkategorier skapats utifrån tolkningen av vad kontakten handlar om. Några av dessa teman ligger nära varandra i kvalitet och innebörd och kunde enligt min mening föras samman. I det fortsatta analys- och tolkningsarbetet fick det till följd att elevvård, elevdokumentation och organisation bildade en större enhet och att specialpedagogik, undervisning, kunskaper och fostran samlades i en underkategori.

Det *administrativa uppdraget* utförs enligt direktiv i styrdokumentet, på uppdrag från överordnad chef och politisk nämnd eller på eget initiativ utifrån de behov som rektor bedömer föreligger. Som underkategorier till denna del i uppdraget valdes ekonomi, dokumentation och information. Det har varit en strävan att låta den administrativa delen bestå av de administrativa uppgifter som inte direkt kan hänföras till elever eller personalens anställning. I några fall har kontakten enbart beskrivits som administrativ och ingen närmare bedömning har gjorts.

Chefsuppdraget med tillhörande arbetsuppgifter kan lätt avgränsas från övriga och likaså blir det tydligt från personalens sida då de tar kontakt i frågor som berör dem själva och deras anställning. Då bedömningen av innehållet och sorteringen gjordes valdes fem underkategorier; egen anställning, fortbildning, personalledning, arbetsmiljö och personalorganisation.

Den mall som skapats visade sig vara ett bra underlag för att sortera. De gav en överblick av innehållet i de studerade mötena. I fortsättningen kommer ordningsnumret att användas som angivelse då jag refererar till loggboksanteckningarna.

Trovärdighet

Grundskolan utgör en komplex organisation och betraktare har skilda uppfattningar och beskriver skolan på olika sätt. Likaså uppfattas ledarskapet olika beroende på vem som tillfrågas och elever, föräldrar, lärare och rektorer själva ser ur olika perspektiv och ger skilda beskrivningar av dess innebörd.

I denna studie granskas eget yrkesutövande i syfte att förstå vilken form av ledning som skolpersonal efterfrågar och av vilka skäl. Det innebär att ett område som under femton år varit min vardag granskas. Kvale (1997) citerar Stake: "Den kvalitativa fallstudien karaktäriseras av att forskaren, på platsen, lägger ned avsevärd tid på att personligen träda i kontakt med de verksamheter och operationer som hör till fallet, att han reflekterar och reviderar innehållet av vad som sker" (s. 210). Forskningen har pågått samtidigt som ledningsuppdraget utförts, ett faktum som måste beaktas. Jag är genom att betrakta mitt eget yrkesutövande själv en del i studien. Vilka risker medför detta och vad måste uppmärksammas?

Egen förförståelse, värderingar, önsknings och visioner om ledarskap och skolutveckling påverkar och det är viktigt att det i studien används på ett konstruktivt sätt. Erfarenheten av rektors vardag och arbetsvillkor kan utnyttjas och bli till en fördel i tolkningsprocessen. Bakgrunden som lärare och speciallärare och den förförståelse det medför tillför också kännedom om arbetslagens förhållanden. Hur ska man kunna distansera sig från det som kan ses redan från början? Ödman (2007) menar att risker finns och att egna förväntningar och önsknings kan påverka tolkningen. Loggboken utgjorde underlag för de data som användes i tolkningsprocessen. Anteckningarna gjordes efter arbetsdagens slut och efter att ha lämnat arbetsplatsen vilket bidrog till att ge en tydligare och mera nyanserad bild av dagens händelser.

Vilken kunskap kan tillföras och hur ska dess kvalitet kunna säkerställas? Denna undersökning kan jämföras med en kvalitativ forskningsintervju. I en kvalitativ

intervjuundersökning kan ledande frågor och/eller olika formuleringar påverka resultat. (Kvale 1997) Även intervjuaren kan genom sitt kroppsspråk eller verbalt påverka den intervjuades svar. Sett ur ett postmodernt perspektiv är en intervju ett samtal där data kommer fram i ett mellanmänniskt förhållande mellan intervjuare och intervjuad. Det viktigaste är att beakta vart frågorna ska leda och om de kommer att skapa ny, vederhäftig och intressant kunskap. Grunden för den naturalistiska generaliseringen är personlig erfarenhet skriver Kvale (1997) vidare. Den framgår ur en tyst kunskap om hur saker förhåller sig och leder till förväntningar snarare än till formella förutsägelser; den kan verbaliseras och därmed övergå från tyst kunskap till explicit påståendekunskap.

Forskningsetik

Vid den tidpunkt då loggboksanteckningarna påbörjades informerades arbetslagen om avsikten att närmare studera vad rektors arbete innehåller. Det var viktigt att hålla isär de två rollerna och i vardagen har uppdraget som rektor och chef utförts utan att beröra studierna.

I en kvalitativ studie står oftast människor i centrum vilket ställer stora krav på att forskaren handlar på ett etiskt korrekt sätt. Ingen får komma till skada och noga överväganden måste göras för att försäkra sig om att så inte sker. Denna forskning bygger på anteckningar från spontana möten med de personallag jag har i uppdrag att leda. Då det i resultaten återges och refereras till dessa möten pekas ingen enskild person ut och gruppen i sin helhet får utgöra det perspektiv vari rektors tredelade uppdrag speglas. Detaljer och namn utesluts i syfte att ytterligare avidentifiera och för att få en etiskt riktig hantering.

Det etiska ansvaret innebär att forskningen ska vara av god kvalitet och moraliskt acceptabel (www.vr.se). Forskningsetisk reflektion ska vara en naturlig del av forskarens vardag. Hänsyn ska tas till en yrkesetik vilken kan beskrivas inneha tre betydelser. Yrkesetik innebär att uttalade och outtalade normer styr och forskaren ska handla efter god vetenskaplig praxis och vara insatt i litteraturen. Hon ska följa regler och anvisningar på arbetsplatsen och ska slutligen följa den egna professionella yrkesetiska koden.

Att fabricera data, att förfalska forskningsresultat och att plagiera något som någon annan gjort räknas som vetenskaplig oredighet och får inte förekomma. Det humanistisk-samhällsvetenskapliga forskningsrådet (1990) har antagit forskningsetiska principer som fastslår hur forskare som involverar människor ska handla. De fyra etiska principer som ska tillämpas är informationskravet, samtyckekravet, konfidentialitetskravet och nyttjandekravet.

5 RESULTAT

Syftet med studien är att betrakta eget yrkesutövande och därigenom tydliggöra arbetslagens behov av ledning. Forskningsfrågorna avses ge svar på av vilka skäl personal efterfrågar rektors ledning, vilken typ av ledning som efterfrågas och i vilken utsträckning ärenden kan relateras till det som beskrivs som rektors ansvarsområden i styrdokumentet. Studiens fokus är rektors spontana möten med arbetslagen.

Frågor som berör rektors tredelade uppdrag

Innehållet och indelningen av data i tre huvudkategorier speglar de tre dimensionerna i rektors uppdrag. Delarna är inflätade i varandra och det finns inga tydliga gränser då delarna i arbetet vävs samman till ett befattningsuppdrag. Att fullgöra det pedagogiska ledningsuppdraget innebär också att rektor utför administrativt arbete och är chef för sin personal.

Var tredje spontant möte som medarbetare initierar sker för att tala om pedagogiska frågor. Då lärarlaget och elevvårdsteamet söker pedagogisk ledning är det vanligast att frågan berör en enskild elev. Under den tidsperiod som studien pågick kom beslutet om att införa skriftliga omdömen. Detta tillsammans med utformandet av individuella utvecklingsplaner medför att även övergripande frågeställningar om lärande och kunskapskvaliteter uppstår.

- 155. Inför elevvårdskonferens, finns möjligheter för elev att byta skola?
- 179. Visar exempel på pedagogisk bedömning, vill att vi diskuterar hur dessa ska utformas.

Elevers lärande, ämneskunskaper och social förmåga, handlar ofta om brister hos den enskilde och har mestadels karaktären av information till rektor. Verksamhetens organisation är ett område som ger anledning till kontakter och personal intar ofta en kritisk ställning och ifrågasätter bedömningar och tagna beslut.

- 7. Är det rimligt att bilda så stora klasser, föräldrar borde inte få välja skola till sina barn.
- 235. En elev står stilla i läsutvecklingen.

Studien visar sammanfattningsvis att rektors *pedagogiska ledning* inte prioriteras och att didaktiska frågor inte är vanligast förekommande på agendan. Frågor om skolans uppdrag, skolutveckling och kunskapssyn ställs sällan. De didaktiska frågor som ställs gäller i hög grad enskilda elever och klassens resultat.

Ärenden inom kategorin *administration* kretsar kring ekonomi och att ge eller få information. Rektor är ytterst ansvarig för att budget hålls och avsätter ekonomiska medel för olika delar i verksamheten. Enkla frågor om inköp och tillgång på ekonomiska resurser för exempelvis läromedel ställs. Information ges om något som

rektor anses behöva ha kännedom om och kan lika gärna vara ett eget ärende som något som förmedlas från annan part.

- 62. Kan skolan köpa en ny CD-spelare?
- 223. Lärarlaget vill att rektor skriver ett informationsblad om terminsavslutningen.

Brist på ekonomiska resurser och osäkerhet om befogenheter hos ansvarig pedagog leder till att det blir ett ledningsbeslut. Dessa resultat ligger också i linje med annan forskning.

Den tredje och sista delen i yrkesutövandet är rektors chefsroll. Den högsta andelen spontana möten, en dryg tredjedel, berör kategorin *chefsuppdraget* och handlar i huvudsak om egen anställning. Områdets rutiner inom personalledning innebär att arbetstagare meddelar frånvaro, anhåller om ledighet och ersättningar, tar upp frågor om arbetstider och annat som påverkar arbetsförhållanden med rektor. Arbetsmiljön ska utformas enligt gällande lagar och påverkas även av samspel mellan personer, grupper och arbetsledning. Att skapa en arbetsmiljö där möjlighet till inflytande finns och där en trivsamt atmosfär råder är ett gemensamt ansvar.

- 195. Måste lämna arbetsplatsen tidigt. Går det att ta igen tiden en annan dag?
- 225. Arbetsrummet har inte blivit klart. Är det någon idé att fortsätta?

Personal har ett stort behov av chefskapet och kontaktar sin arbetsledare i frågor som berör dem själva, deras anställning och arbetsvillkor.

Svenska Skolledarförbundet genomför regelbundet medlemsenkäter och personalledningsfrågor beskrivs där vara den mest arbetskrävande uppgiften både i avseende på tid och tyngd. (2009-04-03) Innehållet i arbetslagens spontana möten bekräftar rektorers uppfattning om att chefsfrågorna upptar stor del av arbetsinsatserna. Det är ovanligt att forskning och litteratur belyser arbetsgivarrollen i tjänsteplikten. Arbetsgivaransvaret regleras av fackliga avtal, påverkas av kommunens personalpolitik, av egna värderingar och förmåga att skapa relationer och ge förutsättningar för en god arbetsmiljö.

Forskning inom utbildningsområdet belyser pedagogers och skolledares roller och samspel i yrkesutövandet. Resultaten i denna studie kan jämföras med och finna stöd i vetenskaplig litteratur rörande skolpersonal och ledares ansvar. Enligt Berg (1990) har rektor ansvar för att utforma arbetsorganisationen, vilken är ett styrinstrument för lärarens arbete, och trots detta upplever inte lärare att skolledaren leder deras arbete i någon större utsträckning. Berg skriver vidare att skolledare behandlas i huvudsak som företrädare för skolans byråkratiska/administrativa sfär, medan lärare företräder den professionella/pedagogiska sfären. Återkommande sparbetning och plikt att utföra redovisning och annan dokumentation binder rektor vid administrativt arbete (Svedberg 2000). Rektor blir bunden och upptagen av skrivarbete som leder till konkurrens med det pedagogiska ledarskapet. De administrativa uppgifterna har en tendens att överväga och det blir svårt att hinna utöva det pedagogiska ledarskapet.

Det pedagogiska uppdraget

Resultaten inom den pedagogiska delen av uppdraget redovisas i två delar och inleds med elevvård, dokumentation och organisation. Pedagogisk och elevvårdande personal leder arbetet i och utanför klassrummen och upprättar tillsammans med föräldrar individuella utvecklingsplaner (7 kap. 2§ grundskoleförordningen). Lärolaget och elevvårdsteamet har ett nära samarbete och planerar insatser för elever och grupper som har ett särskilt behov av stöd. Teamet har ansvar för att handleda personal, ge svar då föräldrar ber om råd och har kontakter med myndigheter. Beroende på vilken form av extrahjälp som beslutas läggs huvudansvar för genomförandet på den eller de i lagen som har rätt kompetens för uppgiften. Fokus sätts på varje enskild elevs förutsättningar och i lärandet ska utvecklade färdigheter stärkas och brister uppmärksammas och åtgärdas.

Kartläggningar och pedagogiska bedömningar utförs av teamet och sker i samråd med föräldrar och elevens lärare. För att säkerställa att eleven får adekvat hjälp dokumenteras insatser bland annat i form av åtgärdsprogram (5 kap. 1§ grundskoleförordningen). Den organisation som tillämpas påverkar resultat såväl som lagens arbete och elevens möjligheter till lärande. Min uppfattning är att elevvård, dokumentation och organisation har ett nära samband och av den anledningen har de förts samman i resultatredovisningen.

Elevvård, dokumentation och organisation

Innehåll i efterfrågan på ledning

Rektor har det yttersta ansvaret för att varje elevs behov tillgodoses och för att åtgärdsprogram och utvecklingsplaner skrivs. Lärolaget har klassen i fokus och försöker med bistånd av teamet utforma verksamheten så att varje elev får förutsättningar att utvecklas optimalt och i det arbetet sätts individen i centrum. Lärolaget har en svår uppgift att lösa och har problem att hitta strategier som gynnar både gruppen och den enskilde. Elevvårdsfrågor står därmed ofta på agendan och tas upp i samtal med rektor. En av de viktigaste processerna inom en organisation är kommunikation, skriver Ärlestig (2008). Kommunikationen upptar en stor del av rektors och medarbetares tid och både speglar och påverkar verksamheten i skolan. Parterna har olika uppfattning om innehållet i kommunikationen, gör olika tolkningar av begrepp och ”pratar förbi varandra”. En väl fungerande interaktion och kommunikation mellan medarbetare och rektor har betydelse för elevens och skolans utveckling.

Läroplanens mål och riktlinjer styr elevvårdsarbetet men detaljerade föreskrifter saknas. Karaktären i varje fråga får avgöra hur skolan tillsammans med föräldrar löser varje enskilt fall. Behöver en elevvårdskonferens sammankallas blir skolledningen alltid kontaktad och ansvarig för att den anordnas, att protokoll skrivs och ska även vara närvarande på mötet (3 kap. 4§ grundskoleförordningen).

65. För fram tankar kring två elever, kommer överens om att kontakta socialtjänsten.

244. Talar om att förälder har framfört önskemål om att få en mera noggrann utredning gjord.

260. Elev i klassen känner sig utanför och har svårt få kamrater, möte med föräldrar har ordnats.

Beslutade insatser, åtgärdsprogram och individuella utvecklingsplaner hör till de handlingar som enligt styrdokumenterna ska upprättas och utvärderas. ”Rektor har ett särskilt ansvar för att resursfördelningen och stödåtgärderna anpassas till den värdering av elevernas utveckling som lärare gör” (Lpo 94 s. 19). De upplysningar om och insyn i elevdokumenten som rektor får från arbetslagen är både information och enligt min tolkning ett påpekande om behovet av mera resurser och upplysning om egen arbetssituation.

70. Visar och vill att vi diskuterar resultat på genomförd testning.
180. Arbetslaget tar upp en diskussion om individuella utvecklingsplaner, om innehåll, bedömningsgrader, ordval.
182. Visar en IUP och vill få synpunkter på innehåll och tydlighet.

Rektor organiserar verksamheten för ett läsår i taget. Det är komplicerat och möter motstånd att göra förändringar under terminerna trots att det är i det pågående arbetet som elevernas behov visar sig. Organisationen har betydelse för ett gott inlärningsresultat menar Scherp (1998) och betonar att det inte finns något generellt bästa sätt att organisera. Verksamhet och verksamhetsidé avgör hur ändamålsenlig en viss organisation blir. Är det pedagogiska motiv som ligger bakom en skolorganisation? Avgörande för utformningen kan vara helt andra intressen såsom lärarnas arbetsvillkor och ekonomi, menar Scherp.

6. Talar om att lärare på andra skolor ifrågasätter organisation och klasstorlek samt kritiserar rektors agerande.
127. Meddelar sin önskan om att vara med och planera årets temaområde.

Teamets uppdrag inom elevvård och lärarlagets vardagsarbete med elever medför ett behov av pedagogisk ledning. Arbetslagens uppmärksamhet riktas mot de elevers resultat som inte uppfyller skolans mål eller egna förväntningar. En enskild elev och dennes behov av stöd blir utgångspunkt i övergripande diskussioner om elevvård. Yrkeserfarenhet har betydelse för hur elevvårdsärenden hanteras och i vilken utsträckning arbetslagen söker rektors ledning och stöd. Elevvårdsteamet tar, av förklarliga skäl, ofta upp ämnet i sina kontakter med rektor.

Motiv för efterfrågan på ledning

Då elever inte når uppsatta mål eller förväntat resultat kontaktas rektor. Andra anledningar till att skolledningen informeras kan vara egna uppkomna frågor, påpekanden eller kommentarer från en kollega eller att förälder ifrågasätter sitt barns skolsituation.

9. Tar inför en EVK upp frågan hur skolan ska ställa sig till föräldrars krav.
85. Talar om att en förälder är missnöjd med det skolan gör. Denne visar besvikelse och ilska, framför önskan om möte.

I andra fall ligger bristande vetskap om ärendegång till grund för frågan. Aktuella ärenden och det sätt de ska hanteras kan vara okända, otydligt uttalade eller hanteras olika från gång till annan. Att då söka efter svar och besked kan anses befogat.

- 220. Vem har ansvar för psykologbedömning av en 6-åring, BVC eller skolan?
- 271. För vilka elever ska kartläggning överlämnas till mottagande skola?

Arbetslagen finns nära verksamheten, känner elever och vet deras individuella behov. Osäkerhet och rädsla att göra fel leder till att ansvaret att finna lösningar och bestämma läggs på någon annan. Nya eller oväntade situationer, där det inte finns rutiner eller regler att stötta sig på, lämnas gärna över till rektor.

- 52. Vill veta hur indelning i grupper kan göras.
- 121. En elev har svårt att klara nya skolskjutsrutiner.
- 160. Förälder har erbjudit sig att ta med klassen på aktivitet. Hur är det med skjutsning, försäkring?

Eller kan det vara så att ärendet i sig används som skäl för att kontakta rektor? Ärlestig (2008) skriver att en viktig del i kommunikationen mellan rektor och medarbetare är att ge bekräftelse. Att få feedback ger drivkraft och Ärlestig menar att medarbetaren behöver både social och professionell bekräftelse, bli bekräftad som person och yrkesutövare. Det relativt enkla ärendet blir om teorin stämmer utgångspunkten i en diskussion och ett samtal.

Kunskaper, fostran, specialpedagogik och undervisning

Till den andra delen i redovisningen av det pedagogiska uppdraget hör kunskaper, fostran, specialpedagogik och undervisning. Resultatredovisningen inleds med en beskrivning av innehållet och därefter motiven för efterfrågan på ledning.

Innehåll i efterfrågan på ledning

I vardagsarbetet står klassen i sin helhet i centrum och kursplaner, ämnesinnehåll och läromedel styr planeringen och innehållet i verksamheten. Insatser på grupp- och klassnivå förs sällan på tal i spontana samtal och möten. Aktiviteter och undervisning sker och riktas mot grupper och trots detta behövs få råd, ledning eller stöd. Kan det bero på att undervisningens innehåll och genomförande sker enligt ett invariant mönster och om det misslyckas sitter inte felet i mönstret? ”Att undervisa innebär att organisera situationer så att elevernas lärande underlättas” (Scherp1998 s. 58). Scherp skriver vidare att undervisningsmönster behöver förändras mot mera elevaktiva arbetssätt, eftersom de i högre utsträckning bidrar till elevens utveckling och livslånga lärande. De få gånger som rektor kontaktas är ämnet både relevant och viktigt och blir ett tillfälle att reflektera över mål och metoder.

- 139. Önskar att vi tar upp en pedagogisk diskussion om kunskapsmål.
- 294. Ska alla elever i åk5 göra de nationella proven? Även särskoleinskrivna, elever med annat modersmål?

Ytterst få möten, tre av hundra, innehåller pedagogiska frågeställningar som berör skolans uppdrag. Direktiv fattade på central nivå har svårt att få genomslag i det pedagogiska arbetet skriver Hallerström (2006). Lärare och rektorer har tillsammans ansvar för att genomföra det som läroplan och skollag anvisar. Rektor anpassar sina ledarstrategier och lärare lämnas stort utrymme till egna tolkningar.

Under den tid som studien pågick var skriftliga omdömen, nationella prov i årskurs 3 och individuella utvecklingsplaner aktuella både nationellt och lokalt. Förändringar mottas ofta med tveksamhet och som regel krävs lång tid innan nya sätt att tänka och handla tas för givna. I detta sammanhang har rektor en central roll och ett viktig pedagogiskt ledningsuppdrag; att utmana föreställningar, att förankra den pedagogiska inriktningen och rubba stabila mönster. Ärlestig (2008) har funnit att rektorer ger information och pratar om enskilda elever och avstår från att kommunicera pedagogik. Om så är fallet kan rektor knappast förvänta sig att kunna förändra och inte heller att medarbetare tar upp frågor om pedagogik och skolans uppdrag.

- 73. Vill ha hjälp, flickor i klassen har börjat sminka sig och doftar av stark parfym.
- 110. Vill att vi diskuterar förhållningssätt, all personal bör bemöta elever på samma sätt.
- 165. Efterfrågar synpunkter på innehåll och deltagare i en pojkgrupp.

I situationer och händelser som uppstår och där en förändring önskas vill personal att rektor tar beslut. Det är lättare att agera och hävda en ståndpunkt, särskilt gentemot elever, om personal vet att de har rektors beslut att stödja sig på. En annan fördel är att regler och förhållningssätt tenderar att bli likvärdiga om en person bestämmer. Ovan citerade händelser har olika vikt och betydelse i verksamheten. Enligt min erfarenhet är det känsligt att kritisera eller be en kollega ändra beteende och då kallas skolledaren till hjälp.

Läroplanens arbete med och för eleverna sker oftast bakom den stängda klassrumsdörren. Ändå är de ständigt utsatta för granskning och personer både inom och utanför skolan har synpunkter på hur utbildningsverksamheten bedrivs.

- 13. Talar om att en förälder har kritiserat läraren för sättet att jobba i klassen.
- 53. Elev som är under utredning har stora koncentrationsproblem.
- 238. Hur och var kan elev använda CD-skiva med inläst lärobokstext?
- 254. Berättar om test vars resultat bekräftar de svårigheter som lärare observerat.
- 286. Vill diskutera olika möjliga hjälpinsatser för elever som har inlärningssvårigheter.

De stora och viktiga frågorna om skolans uppdrag, skolutveckling och kunskapssyn ställs sällan. Eleven ska förberedas för ett aktivt deltagande i samhällslivet och få beredskap inför sitt framtida liv. Skolan ska, enligt Lpo 94, ha en aktiv diskussion om kunskapsbegrepp och om vad som är viktig kunskap idag och i morgon. Samhällets gemensamma värderingar ska överföras och vara norm för elevens handlingar. I läroplanen beskrivs fostran som förmågan att utveckla egna medvetna ställningstaganden och att visa respekt för medmänniskor och miljö. Innehållet i rektors spontana möten med arbetslagen tyder på att framtidsfrågor och lärandemål inte kommer till uttryck i vardagsarbetet. Kanske är det så att arbetslag och ledning är alltför inriktade på att klara vardagen och inte lyfter blicken för att se in i framtiden?

Motiv för efterfrågan på ledning

Information handlar både om att ge och ta emot, den kan riktas åt två håll. Rektor ska vara väl insatt i verksamheten något som även information om vardagliga händelser bidrar till. Då rektor kontaktas och får vetskap har medarbetaren någon att dela ansvaret med. Bara det faktum att skolledaren har kännedom får enligt min uppfattning arbetslaget att slappna av och ger känslan av att ha gjort något åt situationen.

- 8. Informerar om elev som har mycket hög frånvaro.
- 119. Är oroad för en elev, långsam kunskapsutveckling, orkar inte, gråter.

Ett snabbt och lätt sätt att få upplysningar är att fråga rektor. I stället för att själv göra en rimlig bedömning eller att ta reda på fakta ställs en fråga. Skälen kan vara en osäkerhet eller ett val av den enklaste vägen.

- 8. Frågar hur ansökan om att få en testning genomförd ska göras.
- 28. När kan förrådet för leksaker tas i bruk igen?

Frågor inom det didaktiska området berör i hög grad eleven och skolans resultat. Eleven är beroende av läraren, dennes sätt att arbeta och förmåga att möta individen. Undervisningsstrategier präglas av lärares kunskap och yrkesroll skriver Svedberg (2000) och grundas på traditioner och normer. Begreppen kunskap, lärande, samarbete och individualisering problematiseras inte. De blir honnörsord vars innebörd tolkas olika och kring vilka konsensus tros råda. Praktikern utvecklar tyst kunskap som inte är vetenskapligt förankrad och som är både situationsbunden och personberoende.

- 45. Vill prata om läxhjälp, skolans ansvar och föräldrars ansvar i läxläsning.
- 90. Kan elev få extra undervisning inför de nationella proven?
- 172. Talar om kollegans klass och arbetssituationen där, för många elever i klassen.

Fackliga avtal styr arbetstid och arbetsinnehåll och innebär begränsningar i rektors arbetsledning. Trots ansvar för skolan i sin helhet har rektor inte ett helhetsansvar för lärarlagets arbetstid. Nuvarande avtal är otidsenligt och enligt min mening utgör det ett hinder för medarbetare som vill tänka nytt och disponera sin tid på annat sätt. Varför blir en kollega ombud för en annan och framför farhågor om för hög arbetsbelastning? Rektor måste givetvis vara uppmärksam på arbetsmiljö och varje medarbetares arbetsvillkor. Bristande tid och låg närvaro i verksamheten innebär begränsningar i bedömningen av den situation var och en befinner sig i. En rektor som sedan lång tid tillbaka ”inte satt sin fot i ett klassrum” möter bristande respons för sina åsikter. De tre citaten från loggboken som återges ovan är tydliga exempel på att invanda rutiner och sätt att tänka styr arbetet. Arbetslaget har full frihet att tänka nytt samt hjälpa varandra och eleverna, men väljer att lämna över ansvaret till rektor.

Sammanfattning

Rektor kontaktas först då svårigheter eller problem uppstått och ombeds ge råd eller ta fram åtgärder som vid aktuellt tillfälle kan hjälpa den enskilde eleven. Förebyggande arbete eller förändrade undervisningsmönster är områden som inte blir aktuella för diskussion eller berörs i efterfrågan. Då lärande sker och eleven utvecklas enligt vad som är adekvat för åldern får rektor ingen information. Om elevens kunskapsutveckling

och beteende i gruppen avviker och andra eller flera insatser behövs ombuds rektor medverka och ge stöd. Skolan är en social och kulturell mötesplats där normer och värden ska utgöra en grund för elevens personliga utveckling – skolans fostran. Innehållet i arbetslagens spontana möten med rektor visar att kunskapsfrågor kommer i fokus och att fostran eller social utveckling sällan kommer på tal. Trots att mycket tid åtgår för arbete med elevens sociala utveckling upplevs det inte som problematiskt eller svårlöst och rektors stöd efterfrågas inte. Enligt min tolkning är detta tecken på att lärare anser sitt uppdrag vara att förmedla och hjälpa eleven att utveckla kunskaper och att fostran hör till föräldrarnas ansvar.

Rektor som administratör

Det ekonomiska utrymmet i kommunerna minskar och för skolans del innebär det ett tvång att noga överväga alla kostnader, att följa upphandlingsavtal och göra täta uppföljningar. Personal i de olika verksamheterna får en fastställd summa pengar att använda till läromedel och övriga pedagogiska materiel. Skyldigheten och vikten av att dokumentera löper som en röd tråd på alla nivåer och områden och påverkar innehållet i arbetslagens och skollidningens arbete. Frågeställningar inom ekonomiområdet behandlas först och därefter dokumentation och information.

Ekonomi

Innehåll i efterfrågan på ledning

Begreppet pedagogisk ekonomi skapat av Nihlfors (1998) innebär att vi dels måste synliggöra det pedagogiska arbetet, dels bli skickliga på att hantera tillgängliga resurser under elevens tid i utbildningsverksamheten. Ekonomiska frågor och pedagogiska resonemang hålls åtskilda. Pedagoger och ekonomer talar inte samma språk och uppgjord budget kan vara grundad på felaktiga antaganden. Nihlfors frågar sig om inte kända pedagogiska resultat borde vara underlag för omfördelning av budget. Kommunerna brottas med ett krympande ekonomiskt utrymme och möjligheten att låta det pedagogiska bokslutet påverka tilldelningen finns inte. Då medarbetare ställer frågor om ekonomi handlar det ofta om att få hjälp med prioriteringar av inköp.

40. Undrar om det går att få köpa böcker till referensbiblioteket.
51. Hur ska fakturan skrivas och vart ska den skickas?
59. Elever ska åka på klassresa och frågat bussbolaget om pris. Har de lämnat något svar?

Innehållet i de spontana mötena ger anledning att fundera över arbetsrutiner och delegering av arbetsuppgifter. Personalen har inte tillgång till ekonomisystemet och kan inte själva ta reda på aktuell kontoställning. Konsekvensen blir att rektor tillfrågas och blir den som får ansvar för att arbetslagen inte överskrider sin budget.

Motiv för efterfrågan på ledning

Arbetslagen vill veta vilket det ekonomiska utrymmet är och hur mycket de har till sitt förfogande för olika skolmateriel. Frågan ställs för att få information och vetskap. Det begränsade utrymmet för inköp medför att noggranna bedömningar och prioriteringar görs innan beställningar skickas. Bristande kännedom om ekonomifrågor resulterar i att problemställningar av övergripande kvalitet uppstår. Arbetslagen har från skolledningen kravet att hålla sin läromedelsbudget och får samtidigt önskemål från föräldrar som vill få sitt barns behov i fråga om materiel tillgodosedda. Otillräckliga ekonomiska resurser, osäkerhet om befogenheter och vilken rätt ansvarig pedagog har leder till att det blir ett ledningsbeslut.

- 101. Datorn har slutat fungera, finns möjligheten att byta ut den?
- 124. Vill veta om en elev som inte är berättigad till skolskjuts trots allt kan få ett busskort.

- 162. Skolan vill ha några stegräknare och undrar var de kan köpas och hur mycket de får kosta.
- 234. Finns pengar till flera inköp av läromedel?

Ett sätt att minska den tid som rektor lägger på ekonomifrågor är att ge arbetslagen större ansvar och insikt.

Dokumentation och information

Innehåll i efterfrågan på ledning

Rektorsexpeditionen blir navet i verksamheten dit personal vänder sig för att få svar och hjälp inom många områden. På samma gång blir detta en bild av hur diversifierat både skolpersonalens och rektors arbete är. Det förväntas att alla ska vara delaktiga, medvetna och ha grundläggande kunskaper i exempelvis skyddsarbete och datateknik. Det blir frustrerande för arbetslagen att ställas inför uppgifter som de anser inte hör till det pedagogiska uppdraget och som de inte heller har förutsättningar att klara. Rektor har skyldighet att genomföra skyddsronder och svara för att experthjälp tillkallas om tekniska hjälpmedel inte fungerar.

- 27. Är det dags att genomföra systematiskt brandskyddsarbete, gå igenom checklistan?
- 74. Vill ha hjälp med utskrifter eftersom datorer och nätverk krånglar.

Ska rektor stödja och ge service? Möller (1996) hänvisar till Johansson och Kallós och skriver att rektors viktigaste verktyg för att skapa ett gott utvecklingsklimat är att ge stöd, uppmuntran och att visa intresse för lärares arbete. Däremot anser Scherp (1998) att ett ledarskap med ett nerifrånperspektiv utan utmanande inslag inte leder till förändringar.

- 93. Frågar efter ett telefonnummer till extern samarbetspartner.
- 112. Undrar om rektor kan skaffa fram tryckta adressetiketter.

Arbetslagen vänder sig till rektor och förväntar sig att få service och hjälp i enkla administrativa ärenden.

Motiv för efterfrågan på ledning

Arbetslagen känner osäkerhet och kontaktar rektor för att få veta hur man praktisk går till väga och vilken innebörd skolans dokument har. Reglerna för en förälders rätt att anhålla om ledighet är kända och det är vanligt förekommande att klasslärare får ta emot ansökningar. Regler för skolplikt och ledighet finns reglerat i skollagen samt grundskoleförordning. Genom min erfarenhet vet jag att det anses försvåra lärarens arbete när eleven varit frånvarande och ”inte varit med på genomgången” som övriga elever fått. Frågor om den formella behandlingen av ledighetsansökningar kan bero på bristande kännedom och även vara ett sätt att uttrycka sitt missnöje.

- 129. Har fått en ledighetsansökan i form av ett brev. Måste blanketten användas eller går det att bevilja?
- 287. Kan man ge ledigt till en elev som redan tagit ut 10 dagar?

Det blir uppenbart att skolan är en del av samhällets offentliga verksamhet då beslut tagna på kommunal och nationell nivå får konsekvenser även för skolans personal. Kommunens upphandlingsavtal gällande skolskjutsar blev en källa till irritation för elever, föräldrar och för personal som fick stå till svars och ta emot klagomål. Lärarlaget får även en ny uppgift, att skriva ut intyg då eleven glömmer sitt busskort, och medverka till att ersätta borttappade eller icke fungerande kort. Lärare upplever att de får ta tid från sin huvuduppgift, undervisning, och ägna kraft åt att fostra, ett ansvar de anser ligger på föräldrar.

- 120. Uttrycker missnöje med ny skolskjutsupphandling och sättet att hantera berörda elevers resor.

Försäkringskassans krav på att få intyg på barns och elevers frånvaro från förskola och skola är ytterligare en administrativ uppgift som läggs på arbetslagen. Uppgiften utförs på ett riktigt sätt, men motståndet och oviljan känns och rektor får ta emot klagomål.

- 134. Är det meningen att skolan ska skriva intyg om att barnen varit borta från skolan när föräldrar söker ersättning från försäkringskassan?

Åtgärdsprogram, individuella utvecklingsplaner, kartläggningar och utredningar faller inom arbetslagens ansvarsområde och betraktas både som viktiga och värdefulla. Övrig dokumentation anses enligt min erfarenhet vara en uppgift som helst lämnas över till rektor. I rektors uppdrag, skriver Hallerström (2006) låg tidigare tyngdpunkten på de administrativa och förvaltande uppgifterna. De finns fortfarande kvar och har ökat i omfattning och samtidigt poängteras det förändringsinriktade uppdraget allt tydligare.

Sammanfattning

Befintlig organisation och enhetens sätt att hantera ekonomifrågor medför att arbetslagen ställer frågor till rektor. Rektor får ta fram kontoställningar, stå till tjänst med information, ge råd och eventuellt säga nej till planerade inköp. Tydligare ansvarsfördelning, bättre uppföljningar och redovisningar kan ge lagen större förutsättningar att själva besluta om hur ekonomiska medel ska användas. Förändringar i samhället och införandet av nya förordningar och regler påverkar både arbetslagens och rektors arbetsuppgifter. Arbetslagen har skyldighet att upprätta ett antal dokument

för varje elev. Därtill kommer krav på samverkan från andra aktörer och myndigheter vilket kan medföra att det administrativa arbetet ökar. Arbetslagen vill begränsa sina åtaganden och känner frustration då mängden skrivarbete tar allt mera av tiden i anspråk.

Chefsuppdraget

Rektor leder och fördelar arbetet. Inför varje läsårsskifte läggs en tjänstefördelning som innebär att arbetstagare får ändrade eller nya arbetsuppgifter. Lediga tjänster tillsätts och personal som önskar byta arbetsställe eller blivit övertaliga flyttas. Vid sidan om organisatoriska förändringar skiftar ofta arbetsinnehåll samt även de elev- och föräldragrupper arbetslagen möter. Sammantaget får detta till följd att synpunkter, frågeställningar och diskussioner om egna arbetsförhållanden är ständigt aktuella. Egen anställning och fortbildning redovisas i första delen och personalledning, personalorganisation och arbetsmiljö i andra.

Egen anställning och fortbildning

Innehåll i efterfrågan på ledning

Av denna studie framgår att tjugo procent av det totala antalet spontana möten som arbetslagen initierar innehåller frågeställningar om egen anställning och fortbildning. Om jämförelsen och beräkningen görs inom kategorin chefsuppdraget uppgår andelen kontakter inom detta område till femtio procent. Det finns i organisationen rutiner för när och hur rektor ska meddelas och ett exempel är vid sjukanmälan eller annan frånvaro. En konsekvens blir att också vikariefrågan diskuteras, vem som ska sköta uppbokningen och vilka arbetsuppgifter som ska utföras under den ordinarie lärarens frånvaro.

24. Lämnar anmälan om sjukdom och frånvaro.

Arbetslagen finner flera anledningar till att vilja resonera om egna arbetsförhållanden.

63. Vill av personliga skäl tillfälligt byta ledig dag mot annan.
67. Tänker ändra sin arbetstid, lediga dagar och uttag av komptid.

Framställande om att tillfälligt eller varaktigt få växla arbetstider sker mestadels utifrån personliga önskemål och förhållanden.

Centrala och lokala avtal reglerar tid för fortbildning och kompetensutveckling. De som omfattas av läraravtalet har årligen ett antal fastställda dagar att disponera medan andra yrkeskategorier får bevaka utbud och föra fram behov av och önskemål om kompetensutveckling. ”Rektor har ansvar för att personalen får den kompetensutveckling som krävs för att de professionellt ska kunna utföra sina uppgifter.” (Lpo 94 s.19) Det är således ett gemensamt intresse och ansvar att dela mellan de två parterna.

29. Ett erbjudande om en distansutbildning lockar. Finns chansen att vara med?
104. Tar kontakt och frågar om det går att köpa böcker till lagets planerade fortbildning.

Arbetslagen anser att deras möjlighet till kompetensutveckling begränsas genom brist på ekonomiska resurser och känner otillräcklig stöttning.

Motiv för efterfrågan på ledning

Arbetsvillkor ska vara kända och om detta inte är fallet har chefen skyldighet att ge upplysningar. Informationsskyldigheten kan vara helt uppfylld och ändå uppstår tillfällen då medarbetare ställer frågor till synes omedvetna om arbetsrättsliga regler. Under de senaste tio åren har förändringar skett bland annat genom avtal mellan arbetstagare och arbetsgivare och förhållanden för yrkesutövare i skolan har ändrats. Friheten att själv fritt disponera stora delar av sin arbetstid finns inte längre, en omställning som kan vara svår att ta till sig. Kan det vara så att undervisande personal som själva är ledare i klassrummen inte själva vill bli ledda? Frågan som ställs till rektor om tillåtelse kan också vara en information om vad medarbetaren tänker göra.

178. Ringer på morgonen och frågar om dagens studiedag kan bytas mot komptid.

Anledningen till att rektor blir kontaktad kan vara både av eget intresse och för lagets och betydelsen av ett fungerande lagarbete värderas högt. Samarbete och sociala aktiviteter gynnar verksamheten och påverkar arbetslagen positivt.

200. Talar om att målet i motionssatsningen/friskvården har nåtts.
204. Får hela laget anmäla sig till en fortbildningsdag?

Strävan att ena laget för att få ett positivt arbetsklimat medför att rektor kontaktas och indirekt ombeds att ge stöd.

Motiven till kontakter skiftar beroende på sammanhang och tidpunkt och styrs av ett behov att få information och vetskap. Alla beslut och all planering påverkar den enskilde och medarbetarna vill få framförhållning och känna till vad som ska hända.

256. Frågar vilka programpunkter kommande studiedag innehåller.
275. Har sökt en veckas tjänstledigt och frågar om vikarie ordnats.

Varje medarbetare vill både vara väl insatt i egna villkor och veta i vilken grad det själv går att påverka och styra.

Personalledning, personalorganisation och arbetsmiljö

Innehåll i efterfrågan på ledning

Ansvarig rektor inom varje skolområde har en stor frihet att utforma organisationen och tillsätta tjänster, om kostnaden ryms inom givna ramar. Budget för kommunens totala utbildningsverksamhet läggs centralt och i fördelningen värderas olika områdens eller skolors behov. Ett flertal parametrar beaktas och om jämförelser görs mellan olika enheter finns exempelvis skillnader i kostnaden utslagen per elev.

Upprinnelsen till diskussioner och samtal är ofta påpekanden och jämförelser med andra arbetsplatser som anses ha bättre förhållanden och en för personalen lindrigare arbetssituation. Kraft och energi läggs på att göra granskningar och bedömningar av andra skolors och skolledares organisation.

166. Tycker att kommunens skolor har olika lärartäthet och att resurser fördelas orättvist.

Synpunkter och åsikter förs fram inte bara om rådande förhållanden. Medarbetarna vill gärna vara delaktiga och bevaka sina intressen inför kommande arbets- och läsår.

21. Är intresserad av hur nästa års organisation är tänkt.
77. Laget frågar om ledig tjänst har tillsatts.
150. Vill veta hur arbetstid och raster läggs ut.

Arbetslag och rektor har diskussioner och gör tillsammans bedömningar av tänkbara lösningar. Varje medarbetare bedömer och värderar alternativen och beroende på personliga ställningstaganden godkänns eller förkastas de. Det som för egen del är en fördelaktig lösning kan för någon annan innebära en nackdel. Kollegialitet och hänsyn ställs först, rektor tar beslut och blir också den som får ta emot eventuella missnöjesyttringar.

110. Uttrycker sin åsikt om att elever blir lidande då personal har olika värdegrund och krav.
133. Vad har hänt och vad görs för att förbättra den psykosociala arbetsmiljön?

Arbetsplatsen fyller flera funktioner och är i första hand en plats där man utför sina uppgifter och blir också en träffpunkt där sociala kontakter knyts. Skilda viljor och värderingar ges utrymme, men i ett lagarbete måste man också ta hänsyn, lyssna på varandra och samverka inom och mellan arbetslag. Innehållet i ett flertal kontakter kretsar kring brister i samarbetsförmåga, skilda uppfattningar och vardagliga händelser som till sist mynnar ut i en konflikt. Positionerna låses och ingen anser sig vara orsak till att rådande arbetsklimat sprider olust och påverkar arbetsmiljön negativt.

Motiv för efterfrågan på ledning

Medarbetaren tar kontakt med skolledaren då hon/han vill ta upp frågor eller önskemål om den egna anställningen. Förutom de fall då anställd har skyldighet att hålla rektor informerad finner arbetslagen egna skäl till att ta kontakt.

283. Meddelar uttagna VAB-dagar och talar om tänkt tjänstgöringsgrad för kommande läsår.

Lagstadsade rättigheter att enligt föräldraförsäkringen ta ut ledighet ger upphov till diskussioner om tjänst, vikarier och organisationsplanering. Tydligt är att medarbetarna fäster stor vikt vid egen tjänst och vill ha ett jobb anpassat efter personliga förhållanden.

Med anledning av en pågående konflikt förväntas rektor bli både medlare och konfliktlösare. Sammanhållningen i arbetslaget stärks och både gruppen och enskilda kräver en snar lösning. De vill skynda på, talar om sin svåra arbetssituation och uttrycker sitt missnöje om rektors sätt att agera.

164. Informerar om en händelse som påverkar arbetsmiljön negativt.
170. Ställer frågor om vad rektor gör för att förbättra arbetsmiljön.

Totalt sett får frågor om personal-, personalorganisation och arbetsmiljö stort utrymme och blir skäl till att rektor kontaktas. Frågorna får den enskilde och lagen att bli kritiska och ifrågasättande och att ställa krav på sin arbetsledare. Skolan kräver ett nära samarbete, skriver Möller (1996) vilket även kan medföra att motsättningar uppstår. I de fall detta utvecklas till en personalkonflikt måste skolledaren gå in som konfliktlösare. Vidare menar Möller att styrningen av skolan är sammanknippad med etiska överväganden och vid konflikter har rektor ingen genomtänkt praxis och gör inga medvetna val.

Slutsats

Resultaten i studien visar att den största och mest omfattande delen i rektors tredelade uppdrag är chefskapet. Det är i rollen som arbetsledare rektor kontaktas, när medarbetare söker inflytande över egen arbetssituation och vill påverka verksamhetens arbetsvillkor. Arbetslagen förväntar sig att rektor utövar sitt chefskap, utför det administrativa arbetet som är förknippat med chefsrollen och tar ansvar för områdets ekonomi.

Lagen och den enskilda medarbetaren för ofta upp frågor om arbetstider, ledigheter och personalorganisation på agendan. Det framförs en stark önskan att få vara delaktig i organisationens utformning och framförallt att få friheten att strukturera eget arbete. Det går inte att tvinga fram medarbetares entusiasm och motivation hävdar Hallerström (2006), och det är en svår balansgång då rektor vill förändra i organisationen. Kanske är det i organisationsplaneringen som grunden för utbildningsresultatet läggs?

Då arbetslagen söker rektor för att få pedagogisk ledning är ärendet oftast relaterat till en enskild elev. Läroplanens mål och elevernas kunskapsutveckling diskuteras inte och tycks heller inte vara viktiga i vardagsarbetet. Detta kan vara en förklaring till att pedagogisk utveckling och förändring av undervisningsmönster går i långsam takt. Hallerström (2006) menar att rektorer visar försiktighet och återhållsamhet och sällan gör sammankopplingar mellan läroplanens mål och förändringsarbete. Om arbetslag och ledning inte lyfter frågan om skolutveckling och inte har en gemensam målsättning kommer deras samtal och förväntningar fortsätta i två skilda spår.

Arbetslagen ger varandra råd och hjälp vilket inte utesluter att en utomståendes synpunkter eller beslut behövs. Kanske finns brister i kommunikationen mellan lag och ledning? Rädsla eller ovilja att ta egna beslut ger upphov till att frågor lämnas över till rektor. Arbetslagen vill i grunden ha stöd för egna idéer och förslag och förväntar sig inte att rektor leder dem i arbetet.

I personalens kontakter och samtal med rektor refereras varken till nationella styrdokument eller till de lokalt utformade planerna. Frågor om styrdokumentens innehåll, giltighet och målsättning samt utvärdering ställs aldrig. Ändå går delar av innehållet i arbetslagens frågeställningar om det pedagogiska arbetet att härleda till föreskrifterna. Efterfrågan på ledning grundas emellertid inte i en strävan att följa föreskrifter utan på ett personligt ställningstagande. Den ”dolda läroplanen” är ett

begrepp som Berg använder och som innebär att verksamheten i skolan följer oskrivna regler och mönster. Finns också en ”individuell läroplan”? Resultaten i studien tyder på att då medarbetare frågar efter rektors ledning grundas detta i en egen tolkning av uppsatta mål och riktlinjer. Både skolledare och lärare kan enligt Möller (1996) tillåtas att göra en personlig utformning av yrket. Den friheten kan få oönskade konsekvenser i skolans verksamhet.

6 DISKUSSION

Texterna i nu gällande läroplan och de tre tidigare beskriver rektorsuppdragets innebörd och ger en bild av hur samhällets behov av och förväntningar på skolans ledare förändrats. Vetenskaplig litteratur och forskare belyser rektors ansvar och de ger enligt min uppfattning en mörk bild av ledarskapet i skolan. Vilka förväntningar ställs på rektor och varför uppfyller de inte kraven i sitt yrkesutövande och målen för verksamheten?

Syftet med studien är att tolka och förstå rektors uppdrag samt tillföra kunskap om ledarskapets betingelser. Genom studien belyses samspelet mellan rektor och medarbetare i de spontana möten som personalen initierar. Forskningsfrågorna som ställs är att se av vilka skäl som personal efterfrågar rektors ledning, inom vilka områden som ledning efterfrågas och i vilken utsträckning ärenden kan relateras till styrdokumentet. Underlag i forskningen består av anteckningar i en loggbok. Där beskrivs de spontana möten som arbetslagen initierar och där de av skilda bevekelsegrunder vänder sig till rektor. Frågor som aktualiseras vid dessa möten utgör den data som analyserats och tolkats för att få förståelse och kunskap om rektors uppdrag.

Metoddiskussion

På vilket sätt kan studien bidra till ny förståelse och kunskap om rektors ledning av skolverksamhet? Studier i egen praktik ger förutsättningar för att förändra i uppdraget och låta resultat bli styrande i strävan att utveckla ledarrollen. En förnyad kunskap och insikt om ledarskapets betydelse för skolans utveckling påverkar människor och verksamhet. Fördelen med att studera egen praktik är att beslutsvägen är kort och att ny kunskap kan tillämpas och utgöra motiv för ändrade ledningsstrategier.

Det är en kvalitativ studie med en hermeneutisk ansats som innebär att förförståelsen är en viktig del i tolknings- och förståelseprocessen. Att studera egen yrkespraktik och samtidigt vara yrkesutövare kan innebära att både möjligheter och svårigheter uppstår. Det måste anses vara en fördel att finnas med i vardagen, att ha helhetsperspektiv på verksamheten och att ha en god person- och verksamhetskänedom. Förförståelsen, erfarenhet och kunskaper, bidrar till förståelse av både arbetslagens och rektors villkor. Det går dock inte att bortse från att det också medför svårigheter att själv vara involverad, att arbetslag och rektor står i beroendeställning och att befinna sig i en miljö där relationer och mellanmänniska kontakter uppstår och tillmäts stor betydelse. Är möjligheterna större än svårigheterna? Arbetslagens och rektors inifrånperspektiv utgör viktiga förutsättningar och bildar grund för förståelse av och kunskap om ledningsuppdragets innebörd.

Detta är naturligtvis inte den enda möjliga metoden. Ett annat alternativ är att en eller flera rektorer för anteckningar i sina yrkespraktiker. I den forskarrollen skulle förförståelsen haft betydelse och kommit till samma nytta när andras praktik studeras.

Frågan i vilken grad och hur personlig kännedom och relationer till arbetslagen påverkar resultaten är svår att besvara. Personkännedom kan vara en fördel vid analysarbetet, men kan även bli ett hinder och göra det svårt att se objektivt på framtagna data.

Ansvarig rektor och det lärarlag som ingår i studien utför sina arbetsuppgifter på skilda håll och måste i vardagsarbetet aktivt söka kontakt med varandra. Det är intressant att fundera över vilka resultaten blivit om rektor haft sin arbetsplats på skolan och dagligen befunnit sig i verksamheten. Kanske hade arbetslag och rektor agerat annorlunda och behoven av ledning tonat fram på ett annat sätt.

Resultatdiskussion

Studiens resultat är betydelsefulla och användbara också för andra aktörer i utbildningsverksamheten. Insikten om ledarskapets villkor ger rektorer, förvaltningschefer, politiker och skolans arbetslag generella kunskaper som kan vara till hjälp vid förändringsarbete. Rektors roll innebär enligt Hallerström (2006) att vara drivkraft för utveckling i samverkan med skolans pedagoger. Vidare skriver Hallerström att den pedagogiska delen i uppdraget hamnat långt ner på prioriteringslistan. Medarbetare vill ha en dialog och efterlyser kontakter, men rektorer känner ett visst motstånd och avstår från att utöva ett nära ledarskap. Det är alltså ingen självklarhet att nya kunskaper bidrar till utveckling av utbildningsverksamhet och ledarskap. Medarbetare och ledare måste mötas i en diskussion och först få en samsyn på pedagogisk verksamhet och kunskap om varandras roller.

Resultaten ger inga svar på hur mycket tid respektive delar i rektors tredelade uppdrag tar i anspråk. De pedagogiska frågeställningar som arbetslagen för fram utgör en tredjedel och resterande två tredjedelarna av spontana möten med personal hör till administration och arbetsledning. Den vetskapen skulle kunna bidra till att rektorer med medvetenhet och kraft kan styra sitt arbete och ge större utrymme till pedagogiska frågor. Stålhammar (1996) menar att rektorer styrs av andra faktorer än de som kallas pedagogiska. Förväntningar på rektors beteende från den närmaste omgivningen är stora. De påverkar och försvårar möjligheten att förändra ledarskapet. Rektorer väljer att uppfylla dessa krav och avstår från att uppfylla rollen som pedagogisk ledare.

Rektors kontakter med arbetslagen spänner ämnesmässigt över ett brett område. Det kan vara allt från en fråga om var en speciell blankett finns att hämta till ett elevvårdsärende som kräver samverkan med andra myndigheter och personer utanför skolan. Då personal aktivt söker upp sin rektor är frågan som tas upp alltid arbetsrelaterad. Att småprat om egen familj och fritidsaktiviteter inte förekommer kan ges en naturlig förklaring. Raster och tider då arbetslagen utför sitt planeringsarbete blir tillfällen för samtal med varandra om egna upplevelser och vardagliga händelser. Det skulle vara en konstlad situation att söka upp eller ringa till rektor för att tala om privatlivet. I samband med en sjukanmälan eller vid andra enstaka tillfällen förmedlas dock personliga tankar, men utgör inte orsaken till att rektor kontaktas.

I läroplanen uttrycks rektors pedagogiska ledningsansvar tydligt och hur rektor som chef för personalen ska leda verksamheten så att de nationella målen nås. Av studiens resultat framgår att många av de frågeställningar som lyfts är triviala och att de inte kan

anses förknippade med skolans uppdrag. Hur kan det komma sig att dessa vardagliga händelser i skolan ger upphov till att rektors ledning och stöd efterfrågas? Ett alldagligt ärende påverkar varken elever eller skolans resultat och lösningar är enkla att finna. En fråga som kan besvaras med ett ja eller nej ger ett omedelbart svar på om det är rätt eller fel. Många av de frågeställningar som uppstår i verksamheten, eller som borde uppstå, kräver ett långsiktigt arbete innan resultat kan noteras och värderas. Den pedagogiska personalen tycks alltför upptagna av att genomföra de dagliga aktiviteterna och bortser från att göra en långsiktig värdering av innehåll och mål för eget och elevernas arbete. Arbetslagen har behov av att bygga upp en relation med rektor och låter de enkla frågorna bli ett sätt att skapa sociala kontakter. Det osynliga kontraktet (Berg 1990)) innebär att lärare vill sköta och själva ta ansvar för det pedagogiska arbetet med eleverna. Ska villkoren i kontraktet uppfyllas behövs inte rektors pedagogiska ledarskap.

Hur kan det komma sig att de stora och viktiga frågorna om skolans uppdrag, värdegrund och mål aldrig ställs? Pedagogiska diskussioner handlar nästan uteslutande om elevers brister, behov av stöd och åtgärder för den enskilda eleven. De insatser som beslutas och förs ned i ett åtgärdsprogram kan för eleven innebära ett förändrat arbetssätt, nytt materiel eller att en pedagogisk bedömning ska göras. Bedömningar av i vad mån pedagogen skulle kunna förändra sina arbetsmetoder eller att använda andra undervisningsmateriel görs inte. Arbetslagen förväntar sig att rektor ska lösa elevens problem och inte att hon ska påpeka pedagogens brister. Som ansvarig rektor måste man rannsaka sig själv och fundera över hur det pedagogiska ledarskapet utövas. Utmanas medarbetarna eller försöker rektor undanröja alla besvärligheter och lösa triviala frågor?

Centrala direktiv medför att uppföljningar och annan dokumentation tillkommer och förs samman med andra arbetsuppgifter. Nationella prov och individuella utvecklingsplaner är exempel på dokument som pedagoger ska genomföra eller upprätta regelbundet. Inför provsituationen ställs frågor om genomförande, bedömningar och redovisning och planerna ger upphov till funderingar på formuleringar och ordval. Meningen och betydelsen av utvärderingar och planer, frågan om varför, kommer inte upp. Förklaringen kan vara att det betraktas som en bland många uppgifter och har inlemmats bland övriga rutingörsmål. Prov och utvecklingsplaner ger i första hand information om den enskilde eleven, men kan även ses som en mätning av vad pedagogen har åstadkommit. Kan det vara så att det kommer för nära och att man helst inte vill reflektera över samband mellan eget arbete och elevens resultat?

Anställda har både rättigheter och skyldigheter som delvis finns nedtecknat i fackliga avtal. Personerna i arbetslagen har olika typer av tjänster och facklig tillhörighet och kan därför inte exakt jämföras med varandra. Medlemmar inom lärarnas avtalsområde har av gammal hävd ett sätt att se på arbetstid som medför att det finns en gräns för hur mycket tid som ägnas åt undervisning. När måttet är fyllt får eleven inte mera tid med sin lärare. Av resultaten i denna studie framgår att ledighet och kompensation ofta kommer på tal och att arbetstiden i sig och dess innehåll inte blir föremål för diskussioner med arbetsledaren. Det har varit en strävan att försöka hålla isär de tre delarna i rektors uppdrag trots att inga gränser dem emellan finns och att bortse från sammanflätningen. Undervisningstiden hör ihop med och har betydelse för elevers utbildningsresultat och får i sin tur konsekvenser för administrationen och chefskapet. Skulle semestertjänster påverka både den pedagogiska utvecklingen och

arbetsvillkoren? Rektor måste ha verktyg att använda i sitt pedagogiska ledarskap, arbetstiden kan vara ett.

I analysen och i tolkningsprocessen tydliggörs behovet av rektors ledning och de skäl och förväntningar som utgör grund för efterfrågan. Ur innehållet i arbetslagens spontana möten med rektor har en framställning eller kanske föreställning om ledningsuppdraget vuxit fram. ”Jag betraktar således skolledning som en socialt konstruerad process, som inte bara konstrueras av politiker och administratörer utan även i hög grad av elever, lärare och skolledare” (Svedberg 2000 s.61). Detta kan tolkas som att enskilda lärare och arbetslag påverkar skolledarens yrkesroll och styrning. Går det att utläsa hur medarbetare ser på rektors roll och vilka förväntningar de har? En fråga, en information och en missnöjesyttring blir alla tecken på vad man väntar sig att rektor ska eller borde göra och vara ansvarig för. Bilden av det tredelade uppdraget tonar tydligt fram liksom att personal ser på rektors roll på skilda sätt. Rollen i den pedagogiska delen i uppdraget är lyssnarens och medmänniskan med vilken man delar bekymmer och vid enstaka tillfällen glädjeämnen. Rektor förväntas skaffa fram materiella och ekonomiska resurser och bistå med råd och information. Dokumentation som direkt berör eleven anses höra till arbetslagens ansvarsområde, medan övrigt skrivarbete och ekonomifrågor betraktas som rektors arbetsuppgifter. Vilken roll har chefen? Personalansvaret ligger helt på chefen och hon ska i den rollen samverka och ge varje medarbetare inflytande över sin egen arbetssituation, vara flexibel och anpassa efter framförda önskemål. Naturligtvis går det inte att bortse från hur ledarrollen växer fram i yrkespraktiken och inte heller från personliga egenskaper. Sättet på vilket rektor utför sitt uppdrag påverkar arbetslagens syn på rektorsrollen och deras förväntningar. Ska rektor vara en drivande och utmanande visionär eller ska hon undanröja hinder och ge service? Pedagogisk ledare eller curlingrektor?

Vidare forskning

Data från min studie bekräftar i hög grad den bild som framkommit i andra studier. Rektors arbete är huvudsakligen knutet till administrativa funktioner och chefsrollen. Det pedagogiska uppdraget är underordnat när det gäller personalens förväntningar, och annan forskning tyder också på att det gäller i yrkesutövande. Nationellt framhålls dock rektors pedagogiska uppdrag vara centralt och av stor betydelse för skolans resultat. I det vardagliga arbetet blir det pedagogiska ledarskapet åsidosatt då andra ledningsuppgifter kräver rektors insatser och tid. Ledaren har ett övergripande ansvar att utveckla verksamheten och försöka uppfylla förväntningar och krav ställda av personal, politiker och samhälle. Ytterligare studier där rektors uppdrag belyses från två håll, från arbetslag och ledares perspektiv, kan bidra till kunskap om och förståelse för pedagogisk utveckling och ledning. Rektors uppgift som pedagogisk ledare bygger på att personalen känner tillit och förtroende för ledaren samtidigt som rektor ska verkställa politiska beslut. Hur hanterar rektorer som pedagogiska ledare värdekonflikter som kan uppstå i verksamheten?

Referenslista

- Alexandersson, M. (red 1999). *Styrning på villovägar* Lund: Studentlitteratur
- Berg, G. (1990). *Skolledning och professionellt ledarskap. Perspektiv på skolledares uppgifter och funktioner.* Uppsala: Uppsala Universitet
- Cardinal, M. (1982). *Med andra ord* Stockholm: Trevi
- Dnr 2008:179 *Mål för Rektorsprogrammet.* Stockholm: Myndigheten för skolutveckling Skolverket
- Ds 2007:34 *Tydligare ledarskap i skolan och förskolan – ett förslag till en ny rektorsutbildning* Stockholm: Utbildningsdepartementet
- Ekholm, M. Blossing, U. Kåräng, G. Lindvall, K. Scherp, H-Å. (2000). *Forskning om rektorer – en forskningsöversikt.* Stockholm: Skolverket
- Gunter, H (2001) *Leaders and leadership in education.* Paul Chapman, London
- Hallerstöm, H. (2006). *Rektors normer i ledarskapet för skolutveckling.* Lund: Lunds universitet
- Hartman, J. (2007). *Vetenskapligt tänkande. Från kunskapsteorier till metodteori.* Lund: Studentlitteratur
- Kaloudis, C. (2003). *Skolledares pedagogiska ledarskap, arbete och uppdrag.* Uppsala: Uppsala universitet, Skolledarhögskolan
- Kvale, S. (1997). *Den kvalitativa forskningsintervjun.* Lund: Studentlitteratur
- Lendahls Rosendahl, B. (1998) *Examansarbetets innebörder; en studie om blivande lärares utsagor,* Acta Universitatis Gothenburgensis, Göteborg
- Möller, J. (1996). *Lära och leda i skolan.* Stockholm: Förlagshuset Gothia
- Möller, J. (2006). *Ledaridentiteter i skolan Positioneringar, förhandlingar och tillhörigheter.* Lund: Studentlitteratur
- Nihlfors, E. (1998). *Mod att leda en skola i utveckling.* Stockholm: Förlagshuset Gothia
- Orlenius, K. Bigsten, A. (2008) *Den värdefulla praktiken Yrkesetik i pedagogers vardag,* 2 uppl., Lieber, Stockholm
- Orlenius, K. (2010) *Värdegrunden – finns den?,* 2 uppl., Lieber Stockholm
- Rapp, S. (2001). *Rektor – garant för elevernas rättssäkerhet?* Örebro: Örebro universitet

Sandén, T. (2007). *Lust att leda i lust och leda. Om rektorers arbete under en tid av förändring*. Åbo: Åbo Akademis förlag

Scherp, H-Å. (1998). *Utmanande eller utmanat ledarskap*. Göteborg: Göteborgs universitet

Scherp, H-Å. (2002) *Lärares lärmiljö – Att leda skolan som lärande organisation*, Karlstad, Karlstads University Studies

Selander, S. Ödman, P-J. (2004). *Text och existens. Hermeneutik möter samhällsvetenskap*. Göteborg: Daidalos AB Göteborg

SFS 1985:1100 *Skollagen* Stockholm: Utbildningsdepartementet www.skolverket.se

Skolverket (2008). *För arbete med åtgärdsprogram* Stockholm: Fritzes

Skolverket (2008). *Den individuella utvecklingsplanen med skriftliga omdömen*. Stockholm Fritzes

Skolverket www.skolverket.se/statistik

Skolverket (1998). *Läroplan för det obligatoriska skolväsendet, förskoleklassen och fritidshemmet, Lpo94*. Stockholm: CE Fritzes AB

Skolöverstyrelsen (1980). *Läroplan för grundskolan, allmän del Lgr8*. Stockholm: Liber Utbildningsförlaget

Skolöverstyrelsen (1980) *Läroplan för grundskolan, allmän del, Lgr69*. Stockholm: Utbildningsförlaget

Skolöverstyrelsen (1978) *Läroplan för grundskolan, allmän del, Lgr69, tillägg och ändringar från 1 juli 1978*. Stockholm: Liber Utbildningsförlaget

Skolöverstyrelsen (1969) *Läroplan för grundskolan, supplementdelar, Lgr69*. Stockholm: Utbildningsförlaget

Skolöverstyrelsen (1962) *Läroplan för grundskolan*. Stockholm: SÖ-förlagen

SOU 1988:20 *En förändrad ansvarsfördelning och styrning på skolområdet*. Stockholm: Allmänna förlaget

Stålhammar, B. (red.) Berg, G. Ekholm, M. Möller, J. Wingård, B. (1996). *(Be) gripa ledningen*. Göteborg: Förlagshuset Gothia

Svedberg, L. (2000). *Rektorsrollen. Om skolledarskapets gestaltning*. Stockholm: HLS Förlag Lärarhögskolan i Stockholm

Sveriges Skolledarförbund (2009). *Medlemsenkäter 2007-2009*

Vetenskapsrådet www.vr.se/etik

Ärlestig, H. (2008). *Communication between principals and teachers in successful schools*. Umeå: Umeå universitet

Ödman, P-J. (2007). *Tolkning, förståelse, vetande. Hermeneutik i teori och praktik*. Stockholm: Nordstedts akademiska förlag