



## **”Watchman and reporter”**

- En kvalitativ studie om rektorers inställning till ledarskap

Niklas Westin, Jonas Petré

GYMNASTIK- OCH IDROTTSHÖGSKOLAN  
Examensarbete på avancerad nivå 60:2009  
Utbildningsprogram 2005-2009  
Seminariehandledare: Pia Lundquist Wanneberg  
Examinator: Karin Redelius



## **”Watchman and reporter”**

- A Qualitative Study of principals’ attitude  
towards leadership

Niklas Westin, Jonas Petré

THE SWEDISH SCHOOL OF SPORT  
AND HEALTH SCIENCES  
Advanced graduate essay 60:2009  
Teacher program: 2005-2009  
Supervisor: Pia Lundquist Wanneberg  
Examiner: Karin Redelius

# **Abstract**

## **Aim**

The aim of the study is to, from a comparative perspective, examine principals' view of leadership in successful schools. Questions:

- How do the principals describe their own leadership?
- What subject positions do the principals take?

## **Method**

Three principals were interviewed in the study. The interviews lasted for about 60 minutes. The interviews were recorded and transcribed. The interviews were analyzed according to the theories of transformative and instructional leadership and also which of the three subject positions *supporter*, *pedagogical leader* and *chief* the principals enabled.

## **Results**

The principals had not an entirely consistent approach to school leadership. Two of the principals spoke of leadership in accordance to the transformative theory with a focus on development and change. The third principal described his leadership in a manner more similar to the instructional theory with clear top-down approach and focus on school to be a safe place for students in a troubled area. All headmasters enabled in some degree all three subject positions however, they had one position each as they foremost enabled.

## **Conclusions**

The headmasters' view of leadership differs on some points which could indicate that the leadership needs to be adapted to the specific school in order to make the school and the headmaster successful. Common to all headmasters was that they had a strong commitment to the mission and students. The headmasters are taking different positions when they talk about leadership. This may be because they tend to use transformative or instructional leadership. The instructional leadership is beneficial in the beginning of the structuring of a school. In light of growing maturity in the organization, it is possible to switch to transformative leadership which gives the principal greater opportunities to work with future visions and the school's overall goals.

# Sammanfattning

## Syfte och frågeställningar

Studiens syfte är ur ett komparativt perspektiv undersöka rektorers syn på ledarskap i framgångsrika skolor. Frågeställningar:

- Hur beskriver rektorerna sitt eget ledarskap?
- Vilka subjektspositioner intar rektorerna?

## Metod

Tre rektorer intervjuades i studien. Intervjuerna pågick under ca 60 minuter. Intervjuerna spelades in och transkriberades. Intervjuerna analyserades enligt teorierna om transformativt och instruerande ledarskap samt vilka av de tre subjektspositionerna *supporter*, *pedagogisk ledare* och *chef* rektorerna intog.

## Resultat

Rektorerna har inte en helt samstämmig syn på skolledarskap. Två av rektorerna talade om ledarskapet i enlighet med den transformativa teorin med fokus på utveckling och förändring. Den tredje rektorn beskrev sitt ledarskap på ett sätt som mer liknar den instruerande teorin med tydlig toppstyrning och fokus på att skolan ska vara en trygg plats för elever i ett oroligt område. Samtliga rektorer aktiverade i någon grad alla tre subjektspositioner dock hade de varsin position som de främst aktiverade.

## Slutsats

Rektorernas syn på ledarskap skiljer sig på en del punkter vilket skulle kunna tyda på att ledarskapet behöver passa för den specifika skolan för att skolan och rektorn ska kunna bli framgångsrika. Gemensamt för rektorerna var att de hade ett starkt engagemang för uppdraget och eleverna. Rektorerna tar olika positioner när de talar om ledarskap. Detta kan bero på om de tenderar att leda transformativt eller instruerande. Det instruerande ledarskapet är fördelaktigt i början av struktureringen av en skola. I takt med ökande mognad inom organisationen finns det möjlighet att växla till transformativt ledarskap vilket ger rektorn större möjligheter att arbeta med framtidsvisioner och skolans övergripande mål.

## INNEHÅLLSFÖRTECKNING

1 Inledning.....	1
1.1 Lång rektorshistoria.....	2
1.1.1 Från domskola till folkskola.....	2
1.1.2 De senaste 40 åren.....	3
1.1.3 Vem blir rektor och hur ser rektorsrekryteringen ut?.....	4
1.2 Skolans uppdrag .....	5
1.3 Styrdokument och ansvar .....	5
1.4 Forskningsläge .....	6
1.4.1 Ledarskapets delar.....	6
1.4.2 Transformativt och instruerande ledarskap.....	8
1.4.3 Rektorns roll och påverkan på undervisningen.....	9
1.4.4 Sammanfattning av forskningsläget.....	12
1.5 Teoretisk utgångspunkt .....	12
1.5.1 Transformativt ledarskap.....	12
1.5.2 Instruerande ledarskap.....	14
1.5.3 Skillnader och likheter i det transformativa ledarskapet och det instruerande ledarskapet.....	14
1.5.4 Subjektspositioner .....	16
1.5.5 Tillämpning av teorier.....	16
1.6 Syfte och frågeställningar.....	17
2 Metod .....	18
2.1 Urval.....	18
2.2 Rektorernas bakgrund .....	19
2.3 Genomförande.....	19
2.4 Validitet och reliabilitet.....	20
3 Resultat.....	21
3.1 Rektorernas beskrivning av sitt eget ledarskap.....	21
3.1.1 Likheter och skillnader i rektorsrollen .....	21
3.2.2 Rektorernas tankar kring ledarskapet och skolans organisering.....	23
3.2.3 Anledningar till framgång .....	25
3.3 Subjektspositioner som rektorerna intar.....	28
3.3.1 Subjektsposition chef .....	28
3.3.2 Subjektsposition pedagogisk ledare .....	29
3.3.3 Subjektsposition supportrar .....	30
4 Sammanfattande diskussion .....	32
4.1 Synen på ledarskap.....	32
4.1.1 Transformativt och instruerande ledarskap.....	34
4.1.2 Rektorns roll och skolans organisation .....	34
4.2 Subjektspositioner .....	35
4.3 Slutsats .....	36
4.4 Förslag till fortsatt forskning.....	36

Bilaga 1 Käll- och litteratursökning

Bilaga 2 Frågeområden för intervjuerna

# 1 Inledning

”Rektorer leder lärare. Lärare leder elever som lär sig. Det är viktigt att veta mycket om rektorer, särskilt när man i ett utbildningssystem vill göra skolorna bättre för det växande släktet. För när rektor fungerar riktigt bra, så fungerar väl lärare riktigt bra och då lär sig väl eleverna det som de skulle lära sig?”<sup>1</sup>

Som blivande lärare är vi intresserade av vad som gör en skola framgångsrik och har av citatet ovan inspirerats att rikta in den här studien mot rektorer på skolor som enligt Skolverkets databas SALSA ses som framgångsrika.

Rektorsrollen har inte alltid sett likadan ut. Skolan har decentraliserats genom att styrningen baserad på regler och förordningar har ändrats till en målbaserad resultatstyrning.<sup>2</sup> Därmed har även rektorsrollen fått mer ansvar och större krav, vilket även lett till att behovet av utbildning för rektorer växt och den mängd rektorer som behöver ledarutbildning ökat.<sup>3</sup> Överlag har rektorernas ansvar och arbetsåliggande ökat, den uppgift som framförallt ökat för rektorerna i landet är att generera ett klimat för utveckling och förbinda skolans värdegrund med lärarnas vardagliga arbete, hur kunskap skapas och vikten av ett positivt arbetsklimat för både inläring och miljön. Rektorn har även ansvar för hur det nationella uppdraget tolkas och hur den pedagogiska praktiken utvecklas.<sup>4</sup> Rektorn har en viktig roll när det gäller utveckling av skolan, i synnerhet när det gäller att skapa goda förutsättningar för arbetet och att samarbeta med skolans personal.<sup>5</sup> Utvecklingen som styrt skolan mot decentralisering de senaste åren går även att finna inom andra organisationer och det har även varit en internationell utveckling. Ansvaret hos ledarna för dessa organisationer både inom företag och offentliga sektorn är stort. Ledaren måste delegera ansvar och skapa fungerande arbetslag samt finna lösningar som utvecklar organisationen till horisontella strukturer.<sup>6</sup>

---

<sup>1</sup> Mats Ekholm et.al, *Forskning om rektor: en forskningsöversikt* (Statens skolverk: Stockholm, 2000), s. 11.

<sup>2</sup> Ibid., s. 16.

<sup>3</sup> Helena Hallerström, *Rektorers normer i ledarskapet för skolutveckling* (Diss. Lund: Sociologiska institutionen, Lunds universitet 2006), s. 9.

<sup>4</sup> Ibid., s. 15.

<sup>5</sup> Ibid., s. 35.

<sup>6</sup> Dag Ingvar Jacobsen, Jan Thorsvik, *Hur moderna organisationer fungerar* (Lund: Studentlitteratur 2002), s. 472.

I regeringens offentliga utredning om skolans ledningsstruktur utgår uppdragstagarna efter att tagit del av forskning och erfarenheter från att: *rektorer är olika framgångsrika trots att arbetssituationen åtminstone till det yttre ter sig likartad*. Utredningen har tagit fasta på att rektorernas arbete och ledarskap är enormt viktigt för skolans utveckling och förbättring.<sup>7</sup>

Det är alltså mycket av ansvaret på en skola som ligger hos rektorn. Ekholm et. al tar även upp Hart och Bredesons forskning från 1995 där de kom fram till att skolornas ledare inverkar i hög grad på skolans effektivitet och elevernas lärande.<sup>8</sup> På grund av rektorns övergripande ansvar för verksamheten i skolan vill vi i denna studie undersöka inställningen till ledarskap hos rektorer som arbetar på framgångsrika skolor.

## **1.1 Lång rektorshistoria**

Nedan följer en kortfattad redogörelse av rektorstjänstens historia och nutida inriktning i den svenska skolan.

### **1.1.1 Från domskola till folkskola**

På 1290-talet fanns tre befattningar vid domskolorna, en provisor, en rektor och en skolmästare. Skolmästaren hade det största ansvaret utifrån domkapitlet. På 1500-talet kom den första skolordningen i Sverige där rektorns arbete bestod i att examinera lärare och se till att lärarna levde nyktert och anständigt. Skolan förändras i takt med samhället och under 17–1800-talet skulle utbildningen passa det nya handelssamhället. Den akademiska bildning rektorn hade var doktor, den höga utbildningen gav rektorn en hög status i skolan och en ännu högre status utanför skolan. Rektorn hade mycket makt och svarade självständigt för verksamheten på skolan. Systemet skulle råda ända till 1950-talet då stora förändringar gjordes angående skolledaryrket. 1958 ersattes de då 1035 överlärarna med rektorer i det som skulle komma att bli grundskolan. Att grundskolans ledare titulerades som rektor var något som inte var populärt inom läroverken där titeln rektor kopplades samman med hög utbildning och status. Det var en viss kulturkamp mellan grundskolan och läroverken under 1960-talet, en kamp som skulle tonas ner för att samlas i gemensamma krafter.<sup>9</sup>

---

<sup>7</sup> Lennart Jonasson, *Skolans ledningsstruktur– om styrning och ledning i skolan*, SOU 2004:116, (Stockholm: Fritzes, 2004), s.11.

<sup>8</sup> Mats Ekholm et.al, s. 178.

<sup>9</sup> Mats Ekholm et.al, s. 16-23.

### 1.1.2 De senaste 40 åren

På 1970-talet kom SIA-utredningen (skolans inre arbete) vilket skulle mynna ut i en decentralisering, samt en rektorsroll som skulle bli mer av pedagogisk karaktär än den auktoritära rollen som präglat rektorerna tidigare. Senare skulle utvecklingen för rektorsyrket stärka sin professionalitet genom att bland annat skapa skolledarhögskolan 1989. Detta skedde inte helt utan kritik från stat och kommun som inte ville släppa det viktiga styrmedel de hade. Detta skulle mynna ut i en ansvarsfördelning mellan stat och kommun.

Efter kommunaliseringen omkring 1990 där rektorerna blev kommunala chefstjänstemän genomfördes modellen för rektorsutbildningen där den statliga delen fick namnet rektorsutbildningen. 1990 var året då det skrevs in i skolagen att varje skola ska ha en rektor i ledningen, vilket skulle innebära en fördubbling av landets rektorer. Dessutom behövdes längre inte någon lärarutbildning för att bli rektor utan det skulle räcka med att besitta pedagogisk insikt. Drygt 10 år efter målstyrningens införande skrev skolverket en rapport kring ledarskapet, rapporten visade på att den ledare som det målstyrda systemet efterfrågade inte fanns. Rektorn var ännu ”en regeltillämpande administrativa chefstjänsteman snarare än ledare i modern mening.” Rapporten visade på svagheter på alla nivåer; stat, kommun samt hos rektorerna själva.<sup>10</sup> Ur rapporten kom frågan; hur ska rektorns ledarskap föras? Under 90-talet var detta en fråga som inte hade något direkt svar. Diskussionen kring rektorers ledarskap kretsade mycket kring det pedagogiska ledarskapet och det administrativa ledarskapet.

Efter kommunaliseringen kom rektorns sysslor och tid att bestå mer av budgetfrågor och diverse rapporteringar. Samtidigt ökade krav från andra håll som innebar omorganisationer och olika projekt. Rektorerna fick ta skulden då skolornas budget stramades åt medan de högre cheferna använde decentraliseringen för att slå ifrån sig ansvaret. Det var ett stort tyck på landets rektorer under detta decennium. Detta var något som mynnade ut i att många rektorer sjukskrev sig bland annat för utbrändhet. Den ledning rektorn bedrev bestod alltså till stor del administrativa uppgifter, undervisnings verksamheten var lärarnas område. Dock var det en slags korseld även på detta område – rektorn skulle ju vara med i det nya målrelaterade

---

<sup>10</sup> Lennart Jonasson, s.27-33.



systemet. Men skolan är en trög organisation, skolans tradition och kultur var det stora motståndet.<sup>11</sup>

### 1.1.3 Vem blir rektor och hur ser rektorsrekryteringen ut?

Det vanligaste även internationellt är att rektorer i grunden är lärare. Sedan kan tjänsten se olika ut i olika länder, det kan till exempel vara så att rektorn är chef på en skola och är lärare på en annan, eller att rektorn är chef deltid och lärare deltid. I Sverige har det sedan 80-talet varit möjligt även för andra än lärare att bli rektorer. Rektorsyrket har som tidigare nämnts mindre tid för undervisningen.<sup>12</sup>

I skollagens andra kapitel 2 § framgår det att ”för ledning av utbildningen i skolorna skall det finnas rektorer. Rektorn skall hålla sig förtrogen med det dagliga arbetet i skolan. Det åligger rektorn att särskilt verka för att utbildningen utvecklas”, samt ”som rektor får bara den anställas som genom utbildning och erfarenhet har förvärvat pedagogisk insikt.”<sup>13</sup>

Det är sedan 80-talet kommunens ansvar att utse rektor. Dessförinnan var det ett uppdrag tillägnat skolöverstyrelsen efter förslag från skolstyrelse och länskolnämnden. Innan 80-talet bestod Sveriges skolledare i första hand av en manlig ämneslärare i grundskolan, i andra hand manlig mellanstadielärare och i tredje hand ämneslärare på gymnasiet. Kvinnorna var då kraftigt underrepresenterade. Detta skulle komma att ändras på 90-talet. Rektorer utan lärarbakgrund rekryterades och fler kvinnor kom att arbeta som rektorer många med bakgrund inom barnomsorg och fritidsverksamhet.<sup>14</sup> Detta hade mycket att göra med de omorganiseringar som skedde på 90-talet där en integrering mellan skola, förskola och fritidsverksamhet ägde rum. Det var ett stort arbete för rektorn då det var olika kulturer och rutiner som gällde för de olika instanserna.<sup>15</sup> Siffrorna för andelen kvinnor i grundskolan var 1970/71 47 st. 1998 är samma siffra 2312 st. vilket är en ökning från 4 % till 58 %.<sup>16</sup>

En annan aspekt som skulle förändras på 90-talet jämfört med 80-talet var att rektorerna som tillsattes på 80-talet inte hade skolledarerfarenhet, på 90-talet rekryterades en stor del av

---

<sup>11</sup> Ibid., s. 33-38.

<sup>12</sup> Mats Ekholm et.al, s. 104-105.

<sup>13</sup> Sveriges Riksdag, <<http://www.riksdagen.se/webbnav/index.aspx?nid=3911&bet=1985:1100>>, (Acc. 2009-09-23).

<sup>14</sup> Mats Ekholm et.al, s. 105-107.

<sup>15</sup> Lennart Jonasson, s. 34.

<sup>16</sup> Mats Ekholm et.al, s. 122.

rektorerna från andra håll än den egna kommunen. Till exempel kom rektorerna att rekryteras från högskolor, universitet och näringslivet. Fram till 1994 var det på många skolor de framstående lärarna inom till exempel ett arbetslag som utsågs till skolledare av den befintliga rektorn tillsammans med en fackföreningsrepresentant. Dock är det många gånger så att ledaruppdraget inte lockar lika mycket som det kamratskap ledaren ställer sig utanför. På vissa skolor råder jantelagen vilket gör det svårt att utöva ledarskap. För att gå vidare med rekryteringen av rektorer har man tänkt hitta yngre skolledare utan ett implementerat lärartänk.<sup>17</sup>

## **1.2 Skolans uppdrag**

Först och främst går det att läsa i läroplan för det obligatoriska skolväsendet att skolan vilar på en demokratisk grund samt att skolan ska förmedla och binda samman de värden som är grunden i vårt samhälle. Skolans uppgift är att vara individanpassad och se till elevens bästa för att denna ska kunna bli en god medborgare. Skolan ska vara likvärdig oavsett var i landet undervisningen anordnas, all form av diskriminering, trakasserier eller kränkande behandling ska hindras. Skolan ska gagna lärandet och elevens egen kunskapsinhämtning, samt ha en aktiv diskussion kring den viktiga kunskapen idag och kunskapen för framtiden. Huvudmannen ansvarar för den enskilda skolans utveckling så att den svarar mot uppställda mål.<sup>18</sup> Det är skolans huvudman som anställer rektorn, målen måste vara klara för alla inblandade. Rektorn är den som leder arbetet, tydliggör och utvecklar.<sup>19</sup>

## **1.3 Styrdokument och ansvar**

Rektorn är både ledare, chef och anställd. Rektorn representerar sin arbetsgivare och huvudmannens politiska ställning.<sup>20</sup> ”Han eller hon står mitt emellan samhällets, politikens och den vidare skolorganisationens styrimpulser och själva den värdeskapande processen.”<sup>21</sup> Rektorn spenderar den största delen av sin tid på skolan där lärarna arbetar. Rektorn är en person som styrs både uppifrån samtidigt som han eller hon ska styra nedåt i skolan.<sup>22</sup> I läroplanen för det obligatoriska skolväsendet framgår att rektorns ansvar bland annat är att ”som pedagogisk ledare för skolan och som chef för lärarna och övrig personal i skolan har

---

<sup>17</sup> Mats Ekholm, s. 108-113.

<sup>18</sup> *Läroplaner för det obligatoriska skolväsendet: Lpo 94* (Utbildningsdep., Stockholm, 1994), s. 3-7.

<sup>19</sup> Lennart Jonasson, s.23.

<sup>20</sup> Helena Hallerström, s. 112-113.

<sup>21</sup> Lennart Jonasson, s.25.

<sup>22</sup> Helena Hallerström, s. 112-113.

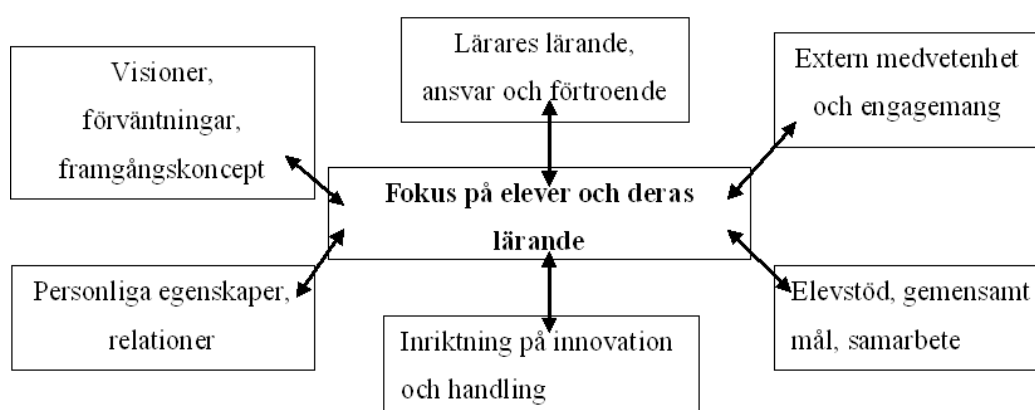
rektorn det övergripande ansvaret för att verksamheten som helhet inriktas på att nå de riksgiltiga målen”. Rektorns ansvar är att se till att en lokal arbetsplan upprättas samt för att skolans resultat följs upp och utvärderas i förhållande till de riksgiltiga målen, målen i skolplanen och den lokala arbetsplanen. Rektorn har ansvar för skolans resultat och har därvid, inom givna ramar, även ett särskilt ansvar för en mängd områden. Dessa områden rör bland annat skolans miljö, elever, föräldrar, läromedel, etc.<sup>23</sup>

## 1.4 Forskningsläge

Inom ledarskap finns det mycket forskning och däribland ett flertal studier med skolinriktning. I denna studie presenteras forskning med fokus på rektorers ledarskap och roll i skolan.

### 1.4.1 Ledarskapets delar

Stephen Dinham har undersökt rektorernas betydelse för utbildningens resultat i den australiensiska delstaten New South Wales. Efter ett antal kriterier valdes enheter inom skolor ut som hade enastående resultat grundat på både kvantitativ data som t.ex. resultat på statliga prov och på kvalitativ data genom nomineringar av föräldragrupper, rektorer och tjänstemän. Totalt studerades 50 enheter på 38 skolor med elever som gick år 7-10. Ledarskapet som utövas av rektorer har visat sig vara en viktig faktor för att uppnå höga resultat. Dinham delar upp ledarskapet i en huvudkategori och sex stycken bidragande underkategorier enligt figur 1.



Figur 1 - Modell över rektorers ledarskap för enastående resultat<sup>24</sup>

<sup>23</sup> Lpo 94, s. 16-17.

<sup>24</sup> Stephen Dinham, "Principal leadership for outstanding educational outcomes", *Journal of Educational Administration*, 43 (2004:4), s. 341.

Fokus på elever och deras lärande är huvudkategorin. Gemensamt för de framgångsrika skolorna är tron på att skolans huvudsakliga syfte är undervisning och lärande och att detta syfte alltid genomsyrar beslut och handlingar. De framgångsrika rektorerna ”kör inte fast” i administrativa uppgifter utan kan lägga sin fokus och sin energi på det pedagogiska ledarskapet.<sup>25</sup> Att skolorna ligger i Australien kan visserligen påverka i en jämförelse med svenska rektorer men studien är relevant då inriktningen i stort liknar den här studien. Dinham har även använt samma material i ytterligare en studie där fokus mer ligger på skolan som helhet men ledarskapet tas upp som en viktig del av framgångsrika skolor. Utöver modellen ovan nämns hög lyhörddhet och höga krav som en strategi för lyckat skolledarskap. Dinham understryker att en ledare inte kan genomföra förändringar på egen hand utan är beroende av relationerna till de övriga aktörerna i skolan. Visserligen kan även en auktoritär ledarstil fungera men det är inte en långsiktigt hållbar lösning då organisationen blir för beroende av ledaren.<sup>26</sup>

Ett liknande resonemang kring pedagogiskt ledarskap kan ses i en metastudie av Robinson m.fl. där vetenskapliga artiklar granskades för att dels se effekterna av transformativt resp. instruerande ledarskap men även hur fokus läggs på fem olika ledarskapsdimensioner. Detta kopplades till elevernas resultat. De fem dimensionerna är:

- Etablera mål och förväntningar
- Strategiskt användande av resurser
- Planera, koordinera och utvärdera lärandet och läroplanen
- Främjande av lärarnas lärande och utveckling
- Skapa en stödjande miljö.

Den dimensionen som hade störst inverkan på elevernas lärande i de granskade studierna var *främjande av lärarnas lärande och utveckling*.<sup>27</sup> Robinsons slutsats är att ju mer en ledare fokuserar på lärande desto större påverkan har de på elevernas resultat och lärande.<sup>28</sup> Vilken dimension som är viktigast beror också på skolans utvecklingsnivå. Vissa skolor behöver mer av en dimension än andra, t.ex. är skapandet av en stödjande miljö en förutsättning för vidare utveckling. Samtliga dimensioner behöver ej upprätthållas av rektorn vid samma tidpunkt.<sup>29</sup>

---

<sup>25</sup> Stephen Dinham,(2004), s. 354.

<sup>26</sup> Stephen Dinham, ”How schools get moving and keep improving: leadership for teacher learning, student success and school renewal”, *Australian Journal of Education*, 51 (2007:3), s. 273.

<sup>27</sup> Viviane M.J. Robinson et.al., “The impact of leadership on student outcomes: An analysis of the differential effects of leadership types, *Educational Administration Quarterly*, 44 (2008:5) s. 659-664.

<sup>28</sup> Ibid., s. 636.

<sup>29</sup> Ibid., s. 668.

## 1.4.2 Transformativt och instruerande ledarskap

Som tidigare nämnts studerade Robinson m.fl. även effekterna av transformativt ledarskap jämfört med instruerande ledarskap. *Transformativt ledarskap* från eng. transformational leadership, är en ledarskapsteori där ledaren får medarbetarna att göra mer än de tänkt göra. Höga resultat fås genom att omforma medarbetarna genom en eller flera av de fyra delarna karismatiskt ledarskap, inspirerande motivation, intellektuell stimulans och individuell omtanke.<sup>30</sup> *Instruerande ledarskap* från eng. instructional leadership, är en teori som uppstod på 80-talet som grundar sig på studier av problemskolor i New Yorks fattigare stadsdelar där eleverna lyckades över förväntan. I det instruerande ledarskapet deltar rektorn aktivt i undervisningsarbetet och utformandet av kursplanerna. Andra viktiga delar är att skapa en trygg miljö med tydliga mål och höga förväntningar på eleverna. Från att tidigare bara inkludera rektorn ingår numera även biträdande rektorer och lärare i teorin.<sup>31</sup>

I Robinsons studie visade det sig att instruerande ledarskap gav tre till fyra gånger högre effekt på elevernas resultat jämfört med transformellt ledarskap.<sup>32</sup> En anledning till att instruerande ledarskap gav så mycket högre effekt kan delvis tillskrivas mätmetodernas utformning där de sätt som användes för att mäta instruerande ledarskap mer är direkt kopplat till faktorer som knyts direkt till elevernas resultat medan de metoder som används för att mäta transformellt ledarskap mer riktar in sig på förhållandet mellan ledare och ledda.<sup>33</sup> Robinsons studie står ut som en av få där effekterna av de olika ledarskapstyperna jämförts med varandra statistiskt.

Det finns däremot flera forskare som anser att det transformativa ledarskapet påverkar både resultat och organisation signifikant. Kenneth Leithwood and Doris Jantzi har t.ex. i två stycken studier studerat effekterna av transformativt ledarskap där den ena studien var en återupprepning av den första men med ny data. I den återupprepade studien deltog 1818 lärare och 6490 elever från 94 skolor i Kanada. Utöver frågor kopplade till transformativt ledarskap frågades även eleverna om familjens utbildningskultur.<sup>34</sup> Resultaten visade att transformativt ledarskap tillsammans med familjens utbildningskultur stod för 77 % av variationen i

---

<sup>30</sup> Bernard M. Bass, *Transformational leadership – Industrial, military, and educational impact* (Mahwah: Lawrence Erlbaum Associates, 1998), s. 4-6.

<sup>31</sup> Viviane M.J. Robinson et.al., s. 638f.

<sup>32</sup> Ibid., s. 635.

<sup>33</sup> Viviane M.J. Robinson et.al., s. 665.

<sup>34</sup> Kenneth Leithwood, Doris Jantzi, "Transformational School Leadership Effects: A Replication." *School Effectiveness & School Improvement*, 10 (1999:4), s. 463.

skolförhållanden. Skolförhållandena hade i sin tur en stark effekt på förhållandena i klassrummen. Sammanlagt stod skolförhållandena och transformativt ledarskap för 17 % av variationen i klassrumsförhållanden.<sup>35</sup> Slutsatsen i studien är att även om ledarskap går att mäta finns det risk för att det ses som en enkel process med ett enkelriktat flöde från ledare till elever när det i själva verket är ett komplext system där de olika delarna påverkar varandra vilket innebär att kvantitativa forskningsmetoder bör kompletteras med kvalitativa.<sup>36</sup>

### 1.4.3 Rektorns roll och påverkan på undervisningen

Rektorns inflytande över verksamheten visade sig i den förstnämnda studien av Dinham vara stort och även om biträdande rektorer och lärare har en viktig roll går det att ifrågasätta det fokus som läggs på de enskilda lärarna som största faktor för elevernas resultat.<sup>37</sup> Det finns alltså belägg för att anta att det på en framgångsrik skola finns en framgångsrik rektor.

Framgångsrika rektorer har även studerats i Sverige där Anders Persson m.fl. har granskat rektorernas position genom att undersöka tre skolor där rektorerna ansågs som framgångsrika enligt sin omgivning. De fann att i skolans organisation hamnar rektorn i en typisk mellan-chefsposition. De administrativa cheferna vill att rektorn ska vara en representant för arbetsgivaren bland de anställda medan lärarna vill att rektorn har ett stort engagemang i den pågående verksamheten. Intressekonflikten mellan arbetsgivare och anställda som rektorn befinner sig i tydliggörs av Persson genom att använda sig av en modell som benämns *spänningsfält*.<sup>38</sup> Denna modell (figur 2) visas nedan i kombination med andra intressekonflikter som rektorn befinner sig i. För att ytterligare förstå rektorns position så sätts rektorn in i två ytterligare spänningsfält som är *förändring mot kontinuitet* och *vuxna mot elever*. När det gäller spänningsfältet mellan förändring och kontinuitet så ställs motstridiga krav från myndigheter och samhället men spänningen finns även inom skolan. Skolan ska dels föra vidare traditioner och värderingar men samtidigt förändra dessa över generationsgränserna. Det ställs krav från myndigheterna om att rektorn ska vara en pedagogisk ledare samtidigt som elevernas föräldrar ställer krav på att rektorn ska anpassa skolan efter elevernas behov och framförallt se till att skolan är en bra och säker miljö för

---

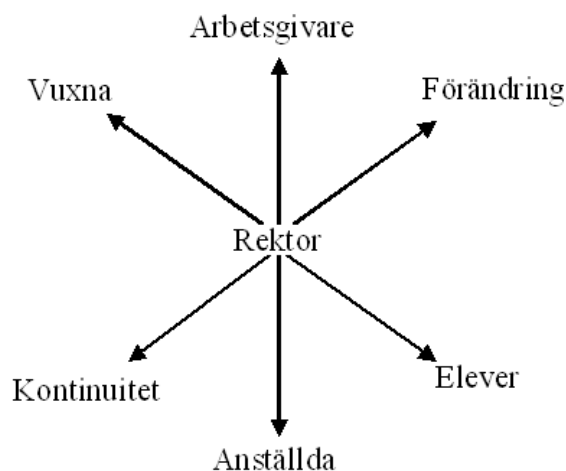
<sup>35</sup> Kenneth Leithwood, Doris Jantzi, s. 467.

<sup>36</sup> Ibid., s. 471.

<sup>37</sup> Stephen Dinham, 2004, s. 348.

<sup>38</sup> Anders Persson et.al., "Successful Swedish headmasters in tension fields and alliances", *International Journal of Leadership in Education*, 8 (2004:1), s. 62.

eleverna.<sup>39</sup>



Figur 2 – Rektorn i spänningsfält enligt Persson et.al. Fälten kan både ses för sig själva eller i kombination med varandra.<sup>40</sup>

Kraven på rektorn från vuxna, både i skolan och också resten av samhället, inriktar sig på att rektorn måste skapa ordning i skolan. Det finns en medial diskurs där rektorerna beskrivs som att de intagit ett abdikerat ledarskap. Kraven från eleverna handlar istället om att rektorn ska vara synlig i den dagliga verksamheten. Rektorn bör också vara demokratisk och ha en vänskaplig relation till eleverna.<sup>41</sup>

Av spänningsfältet och parternas tidigare nämnda förväntningar på rektorn visas att rektorn är utsatt för påtryckningar från olika håll med olika syften. Det är orealistiskt att tro att rektorn alltid ska kunna göra alla parter i spänningsfältet nöjda.<sup>42</sup> Att rektorerna i Perssons studie ändå anses som framgångsrika av de olika parterna förklaras genom att de bl.a. skapar allianser med de andra parterna. Vilka parter som rektorn ingår allianser med beror på skolans kultur. I allianserna finns rektorns stöd medan den hårdaste kritiken oftast kommer från någon som inte är med i en allians med rektorn.<sup>43</sup>

I Josefin Brüde Sundins avhandling framställs rektorns position på ett liknande sätt som i Perssons studie. Rektorns roll beskrivs som en samordnare som har som uppgift att försöka

<sup>39</sup> Anders Persson et.al., s. 64ff.

<sup>40</sup> Ibid., s. 58-59.

<sup>41</sup> Ibid., s. 62f.

<sup>42</sup> Ibid., s. 69f.

<sup>43</sup> Ibid., s. 69ff.

tillgodose de olika aktörernas motstridiga krav och behov.<sup>44</sup> Avhandlingen baseras på observationer och intervjuer med rektorer. Rektorerna som intervjuades anser att ledarskapet främst utövas i relationer till andra inom skolan.<sup>45</sup>

Att rektorn inte genomför förändringarna på egen hand utvecklas än mer i en avhandling av Ann Ludvigsson där hon studerat ledarskapet på tre olika skolor inom samma kommun. Ledarskapet skapas tillsammans av skolledare och lärare. Ledarskapet i skolan benämns därav samproducerat. Att inte se skolledaren som den enda som styr skolan skapas en mer realistisk bild av skolan och ledarskapet i skolan.<sup>46</sup> När det gäller möten och relationer till de anställda så finner Ludvigsson att det är i de små vardagliga mötena som utvecklingen och förståelsen av arbetet sker både enligt lärare och enligt skolledare. Skolledarna anser att det finns för lite tid till de mötena och att de därmed har för lite tid i verksamheten. Lärarna tycker att dessa möten är för få och uppstår alldeles för sällan.<sup>47</sup>

Rektorns position tas även upp av Franzén. I hennes avhandling som bygger på intervjuer med rektorer och lärare på åtta svenska skolor framkom tre subjekspositioner som rektorerna kan aktivera. Subjekspositioner härrör från Foucaults begrepp om subjektifikation där jaget inte är rationellt och självständigt utan formas i språket beroende sammanhang och situation. Denna positionering omskapas och repeteras om och om igen. Subjektet kan inte ta vilka positioner som helst utan är låst till vissa tillgängliga subjekspositioner som beror på de för sammanhanget styrande diskurserna.<sup>48</sup>

De tre subjekspositioner som enligt Franzén är tillgängliga för rektorer är *supportern*, *chefen* och *den pedagogiske ledaren* där supportern är den position som rektorerna oftast återkom till när de beskrev sitt eget ledarskap.<sup>49</sup> Franzén visar även att rektorn har svårt att fokusera på en uppgift och få den avslutad. Detta pga. att rektorn i stort sett alltid förväntas vara tillgänglig

---

<sup>44</sup> Josefin Brüde Sundin, *En riktig rektor – om ledarskap, genus och skolkulturer* (diss. Linköping: Institutionen för beteendevetenskap och lärande, 2007), s. 168ff.

<sup>45</sup> *Ibid.*, s. 134ff.

<sup>46</sup> Ann Ludvigsson, *Samproducerat ledarskap – Hur rektorer och lärare formar ledarskap i skolans vardagsarbete* (diss. Jönköping: Högskolan för lärande och kommunikation, 2009), s. 171f.

<sup>47</sup> *Ibid.*, s. 168f.

<sup>48</sup> Karin Franzén, *Is i magen och ett varmt hjärta – Konstruktionen av ledarskap i ett könsperspektiv* (diss. Umeå: Pedagogiska institutionen, 2006), s. 36ff.

<sup>49</sup> Karin Franzén, s. 105.



och agera inom en mängd olika områden. En anledning till dessa förväntningar kan vara att skolledarskapet är otydligt definierat.<sup>50</sup>

De tre ovan nämnda svenska avhandlingarna har inte valt ut rektorer efter några framgångskriterier men de ger en ökad förståelse för hur rektorstjänsten kan se ut i den svenska skolan och blir därför ett viktigt komplement till internationella studier.

#### **1.4.4 Sammanfattning av forskningsläget**

Rektorns ledarskap är viktigt för elevernas resultat men forskningen inom området fokuseras ofta på lärarnas ledarskap och pedagogik. Relationer till de andra aktörerna inom skolan är av stor vikt för att kunna leda då rektorn själv inte kan stå för allt förändringsarbete. Rektorstjänsten i den svenska skolan beskrivs bäst som en mellancheferposition där rektorn är utsatt för en mängd olika krav från olika aktörer. Det transformativa ledarskapet och det instruktiva ledarskapet är två teorier som båda verkar kunna bidra till förståelse kring skolledarskap. Att skoledarskapet är otydligt utformat bidrar till att rektorer ibland tvingas lägga tid på uppgifter inom områden som egentligen inte är deras. Framgångsrika rektorer klarar av att hålla fokus på eleverna och deras lärande samt att hantera relationerna i förhållande till skolans kultur. Rektorerna har tillgång till tre olika subjekspositioner som ledare, supporter, chef och pedagogisk ledare.

### **1.5 Teoretisk utgångspunkt**

Enligt Robinsons forskning är det instruerande ledarskapsteorin och den transformativa ledarskapsteorin de vanligaste och mest utvecklade teorierna för forskning kring skolledarskap.<sup>51</sup> Dessa två teorier används i den här studien för att analysera hur rektorerna beskriver sin syn på ledarskap. Efter att ha inspirerats av Franzéns avhandling där hon undersökt vilka subjekspositioner som finns tillgängliga för rektorer används dessa för att få en djupare bild av vad rektorn har för inställning till sitt ledarskap.

#### **1.5.1 Transformativt ledarskap**

---

<sup>50</sup> Karin Franzén, s. 106.

<sup>51</sup> Robinson et.al., s. 638.

Den transformativa ledarskapsteorin utformades på slutet av 1970-talet av Burns och utvecklades framförallt av Bernard Bass under 1980- och 90-talet. Transformativa ledare motiverar andra att göra mer än vad de från början hade tänkt och ofta även mer än vad de själva trodde vara möjligt.<sup>52</sup> Nedan följer komponenterna i det transformativa ledarskapet enligt Bass.

*Karismatiskt ledarskap*, transformativa ledare uppträder på ett sätt som gör de till förebilder för de ledda. Ledarna är beundrade, respekterade och trovärdiga. De ledda vill identifiera sig med ledaren genom att försöka ta efter ledaren. Ledaren gör rätt saker, visar gott föredöme vad gäller etiskt och moraliskt uppträdande.<sup>53</sup>

*Inspirerande motivation*, transformativa ledare uppträder på ett vis som motiverar och inspirerar genom att förse de ledda med mening och utmaning inför arbetet. De tänds lagandan. De leder genom entusiasm och optimism, de får med sig de ledda genom måla upp attraktiv framtid. De skapar klara kommunikativa förväntningar som de ledda vill möta och har ett engagemang för målen som de ledda vill dela.<sup>54</sup>

*Intellektuell stimulans*, transformativa ledare stimulerar de leddas ansträngningsgrad genom att vara innovativa och kreativa genom att ifrågasätta antaganden, sätta nya perspektiv på problem, och närmar sig problem på nya sätt. Kreativitet uppmuntras. Det sker ingen offentlig kritik av enskilda misstag. Nya idéer och kreativ problemlösning begärs av de ledda, vilka är inräknade i processen att finna problemen och hitta lösningar. De ledda uppmuntras att finna nya vägar för att lösa problem, och även om idéerna skiljer från ledarens kritiserar de inte.<sup>55</sup>

*Individuell omtanke*, transformativa ledare ger varje medarbetare uppmärksamhet och får dem att växa inför varje arbetsinsats genom att agera coach eller mentor. Ledda och kollegor utvecklas successivt för att nå en högre potential. Individualiserad behandling praktiseras när nya möjligheter till lärande skapas tillsammans med ett stödjande klimat. Individuella skillnader i termer av behov och önskemål är kända. Ledarens uppträdande visar på acceptans av individuella skillnader – vissa medarbetare behöver mer uppmuntran än andra till exempel. En tvåvägs kommunikation uppmuntras, ledaren leder genom att vara ute bland de anställda

---

<sup>52</sup> Bernard M. Bass, s. 2-5.

<sup>53</sup> Ibid., s.5

<sup>54</sup> Ibid., s. 5.

<sup>55</sup> Ibid., s. 5-6.

och ser de anställda som en person/en individ istället för ”bara en anställd”. Ledaren är en bra lyssnare och delar ut uppgifter som utvecklar de ledda.<sup>56</sup>

### 1.5.2 Instruerande ledarskap

Då beskrivningen av instruerande ledarskap kan variera beroende på författare används en sammanfattning av Philip Hallinger som beskriver huvuddragen i teorin utifrån de mest använda definitionerna vilket ger en bredare bild av teorin. Instruerande ledarskap fokuserar främst på rektorns kontroll, övervakning och utveckling av läroplan och undervisning. Pga. teorins ursprung i fattiga skolor i behov av förändring ansågs instruerande ledarskap tidigare vara något som endast rektorn använde vilket under senare år ändrats så att instruerande ledarskap även kan innefatta andra ledare än rektorn. Ursprunget har även lett till att instruerande ledare oftast beskrivs som starka och styrande ledare. Instruerande rektorer fokuserar på ett mindre område än andra rektorer. Fokuset ligger främst på att förbättra elevernas resultat och att aktivt delta i undervisningen. Rektorer är inte rädda för att arbeta tillsammans med lärarna i utbildningsfrågor. De bygger upp höga förväntningar på både elever och lärare.<sup>57</sup>

### 1.5.3 Skillnader och likheter i det transformativa ledarskapet och det instruerande ledarskapet

Philip Hallinger har gjort jämförelser mellan dessa två ledarskapsteorier. Likheterna överväger. Det handlar oftast om att samma sak uttrycks på olika sätt i teorierna. Nedan presenteras likheterna i punktform.

#### Instruerande ledarskap

- Artikulerar och kommunicerar klara skolmål.
- Höga förväntningar
- Tillhandahåller incitament för både lärare och elever
- Tillhandahåller professionell utveckling för lärare
- Hög synlighet

#### Transformativt ledarskap

- Klar vision, delade skolmål
- Höga förväntningar
- Belöningar
- Intellektuell stimulering
- Förebild

---

<sup>56</sup> Bernard M. Bass, s. 6.

<sup>57</sup> Philip Hallinger, “Leading Educational Change: reflections on the practice of instructional and transformational leadership”, *Cambridge Journal of Education*, 33 (2003:3), s. 331-333.

Instruerande ledarskap betonar klarhet och organisationens gemensamma mål, som satts antingen av rektorn eller av och med personal och samhället. Transformativa modellen betonar kopplingen mellan personliga mål och delade organisatoriska mål. Modellerna har ett liknande fokus på att säkerställa att belöningar är i linje med skolans uppdrag. Instruerande ledarskap fokuserar på träning och utveckling som är i linje med skolans uppdrag. Transformativa modellen betonar individuell och professionell utveckling som inte nödvändigtvis behöver inte vara starkt kopplad till skolans mål. Att ha hög synlighet respektive att vara en förebild har i grund och botten samma syfte. Rektorer behåller hög synlighet för att forma värderingar och prioriteringar.<sup>58</sup>

Skillnaderna är något färre. De funktioner som finns med i det instruerande ledarskapet men inte i det transformativa är samordnad läroplan, handleder och utvärderar instruktioner, övervakning av elevernas utveckling och att rektorn skyddar instruerande tid. Inga motsvarande delar av dessa samordnade och kontrollerande funktioner finns inom den transformativa modellen. Den förutsätter istället att andra kommer att ta ansvar för dessa områden. Den transformativa modellen innehåller funktionerna individuell support och kulturskapande där fokus ligger på att möta individuella behov som en grundstomme för organisationens utveckling samt att forma en organisationskultur som främjar utveckling. De funktionerna saknas i det instruerande ledarskapet eftersom modellen antar att individuell support skapas genom handledning och läroplans samordning och kulturskapandet är inbyggt i utvecklingen av skolklimatet.<sup>59</sup>

Utöver de ovan nämnda skillnaderna finns det enligt Hallinger ytterligare viktiga skillnader mellan de två ledarskapsteorierna. Instruerande ledarskap utmärks av en toppstyrning med tydliga direktiv från rektorn medan det transformativa ledarskapet kopplas samman med distribuerat eller delat ledarskap där målet är att förändringar sker underifrån i organisationen. Det är även en skillnad mellan teoriernas väg till förändring. Instruerande ledarskap syftar mer till att åstadkomma en förändring av första ordningen, dvs. påverka direkt medan det transformativa ledarskapet riktar in sig på att förändra organisationen genom att påverka medarbetarnas normer och värderingar.<sup>60</sup>

---

<sup>58</sup> Philip Hallinger, s. 344.

<sup>59</sup> Ibid., s. 344.

<sup>60</sup> Ibid., s. 337-344.

### 1.5.4 Subjektspositioner

De tre subjektspositionerna som Franzén fann tillgängliga i sin avhandling används för att på ett övergripande plan analysera rektorernas syn på sitt eget ledarskap.

*Supportern* är en relationsinriktad roll. När den aktiveras så innebär det att rektorn betonar sin roll som stödjande och lyssnande ledare. Supporterpositionen kräver att rektorn är tillgänglig för att kunna se till att de anställda har det bra och känner att deras uppgifter är relevanta.<sup>61</sup>

*Chefen* är en beslutsfattande roll. Att rektorn är överordnad och den som tar beslut på skolan är viktiga delar av chefspositionen. Den innefattar även administration såsom lönesättning och arbetsledning.<sup>62</sup>

*Den pedagogiska ledaren* är en roll som innebär reflektion och utveckling av skolans pedagogiska verksamhet. Som ledare strävar rektorn att ligga steget före. Rektorn ska sätta sig in i aktuell forskning rörande skolan och kunna förmedla information till personalen. Den reflekterande delen innefattar även reflektion av det egna ledarskapets betydelse för skolan.<sup>63</sup>

### 1.5.5 Tillämpning av teorier

För att kunna analysera intervjuerna måste materialet struktureras för att skapa förståelse och mening. Struktureringen i denna studie har gjorts utifrån de ovannämnda teorierna. I frågeställning ett används den transformativa och instruerande modellerna för att skapa en bild av ledarna. För frågeställning två används Franzéns subjektspositioner för att se vilka positioner ledarna i denna studie tar i olika situationer. Det är som tidigare nämnts många likheter mellan den transformativa teorin och den instruerande teorin, därmed utgår studien främst ifrån teoriernas skillnader för att tydliggöra rektorernas inställning till sitt ledarskap i skolan.

---

<sup>61</sup> Karin Franzén, s. 57.

<sup>62</sup> Ibid., s. 57.

<sup>63</sup> Ibid., s. 57.

## **1.6 Syfte och frågeställningar**

Studiens syfte är ur ett komparativt perspektiv undersöka rektorers syn på ledarskap i framgångsrika skolor.

Frågeställningar:

- Hur beskriver rektorerna sitt eget ledarskap?
- Vilka subjekspositioner intar rektorerna?

## 2 Metod

För att uppfylla syftet och svara på frågeställningarna används en kvalitativ metod. Detta för att en kvalitativ metod lämpar sig bäst för att få en djupare förståelse kring informanternas syn och inställning till ledarskapet. Informanterna får möjlighet att ge svar på sitt eget unika vis och vi har möjlighet att ställa följdfrågor för att minimera risker för missförstånd eller feltolkning och även för att kunna utveckla resonemang kring en fråga om detta skulle behövas.

Den kvalitativa metod som valts till studien är intervjuer av rektorer som verkar i framgångsrika skolor. Den form av intervju som genomförts är *halv- eller semistrukturerad* intervju. Det är en vanlig intervju form som karaktäriseras av både färdigformulerade frågor samt de nya frågor som dyker upp under intervjun, frågorna behöver inte se exakt likadana utan anpassas till hur intervjun utvecklar sig.<sup>64</sup>

### 2.1 Urval

Att rangordna och kalla en skola framgångsrik är inte en lätt uppgift, det är många faktorer som spelar in för en skolas resultat. I den här studien används skolverkets databas *SALSA*<sup>65</sup> för att avgöra om en skola är framgångsrik. Den statistik som skolverket presenterar i *SALSA* är baserad på de faktorer som har ett statistiskt samband med betygsresultatet. De faktorerna är elevernas bakgrund med hänsyn till föräldrars utbildningsnivå, invandrarbakgrund och andelen pojkar och flickor i skolan. Utifrån bakgrundsfaktorerna skapas ett modellberäknat genomsnittligt meritvärde. Skillnaden mellan det modellberäknade värdet och det faktiska genomsnittliga betygsvärdet benämns *residual*. Residualen kan vara neutral, positiv eller negativ. De register som använts vid *SALSA*:s bearbetningar är SCB:s register över betyg i årskurs 9, utbildningsregister, register över totalbefolkningen (RTB) samt insamling av slutbetyg från kommunala och fristående skolor.

Sex framgångsrika skolor i samma kommun valdes ut ur skolverkets databas *SALSA*. Skolorna som valdes ut ligger bland de främsta med avseende på skolans residual för genomsnittliga meritvärde läsåret 2007-2008. De utvalda skolornas rektorer kontaktades via

---

<sup>64</sup> Pia Lengemar, *Kvalitativ forskning i psykologi – att låta en värld öppna sig* (Liber: Stockholm, 2008), s. 69.

<sup>65</sup> Skolverket, <<http://salsa.artisan.se/>>, (Acc. 2009-12-02).

telefon och studiens syfte beskrevs muntligt. Utöver att skolan klassades som framgångsrik fanns ett ytterligare krav på att rektorerna hade arbetat som rektor på den aktuella skolan åtminstone sedan år 2006 för att säkerställa att de under en längre tid kunnat påverka de elever som fick sitt avgångsbetyg läsåret 2007-2008. Fyra av de sex tillfrågade rektorerna uppfyllde kravet på anställningstid och tre av dessa lät sig intervjuas. Den fjärde avböjde deltagande pga. tidsbrist. Därmed deltog tre rektorer i studien.

## **2.2 Rektorernas bakgrund**

För att bevara rektorernas anonymitet men för att samtidigt kunna skilja dem från varandra döper vi de tre olika ledarna för rektor A, B och C.

Alla tre rektorer har varit verksamma på respektive skola i över 10 år. Rektor C har dock inte arbetat full tid som rektor mellan 1999 och 2006. Både rektor A och rektor C arbetar med delat ledarskap och har alltså varsin kollega som även de är rektorer. På den tredje framgångsrika skolan arbetar rektor B ensam som rektor. Rektor A:s skola är den största skolan med ca 140 anställda och runt 650 elever och det är en kommunal skola. Rektor B och C:s skolor är ganska likvärdiga storleksmässigt och båda är friskolor. De har runt 50 anställda och ca 250 elever. Rekryteringen har sett ganska lika ut för rektor A och C. Huvudmännen för respektive skola såg deras erfarenhet som en viktig egenskap. Den tredje skolans huvudman hade hört talas om och sett på olika vis att den rektor de anställde var en bra karismatisk ledare trots en relativt ung ålder och utan tidigare skolledar erfarenhet. Rektor B fick dock chansen att studera ledarskap på distans och har numera en master i skolledarskap.

## **2.3 Genomförande**

Rektorerna intervjuades utifrån de frågeområden som finns i bilaga 2 på deras egna skolor på rektorns kontor. Intervjuerna pågick under ca 60 minuter. Intervjuerna spelades in och transkriberades. Inspelningen gjordes digitalt med en mp3-diktafon. Den interna mikrofonen användes och senare spelades ljudfilerna upp via en dator. Detta resulterade i bra ljudkvalité. Utskrifterna strukturerades upp med kommentarer och färgkodning för att förenkla analysen som genomfördes komparativt med hjälp av de teoretiska utgångspunkterna. Med hjälp av både den transformativa och instruerande modellen analyserades intervjuerna utifrån frågeställning 1. Frågeställning 2 är kopplad till subjektspositionerna.



## **2.4 Validitet och reliabilitet**

Frågor och följdfrågor under intervjuerna påverkar validiteten. Vi tror att frågorna är relevanta och täcker det område vi vill undersöka men det finns alltid risk för att viktiga aspekter missats. Vi använde oss av frågeområden men frågorna blev rätt lika vid de olika intervjuerna. Med få undantag tolkade informanterna frågorna på samma sätt.

Delar av svagheterna beror på studiens små resurser. Med mer tid skulle urvalet ha kunnat omfatta ett större område och på så sätt hade andra rektorer kunnat bli aktuella för studien. Urvalet av rektorerna baseras på SALSA. Andra urvalsmetoder hade möjligen tagit fram andra skolor som framgångsrika. Det är nödvändigtvis inte en svaghet då SALSA funnits en längre tid och är en accepterad databas som bland annat använts i en statlig utredning. Det som är största nackdelen med databasen är att den till stor del bygger på betyg. Betygen sätts lokalt av enskilda lärare och variationen i vad som bedöms kan vara stor.

Vår förförståelse i ämnet är viktig att ta hänsyn till och det är inte omöjligt att den påverkar vår bild av intervjusituationen och tolkningen av resultatet. Under vår utbildning har vi fått erfarenheter och fördomar kring skolan och dess ledning och även genomgången av tidigare forskning kan ha bidragit till en förförståelse. Genom att garantera informanterna anonymitet hoppas vi höja reliabiliteten i studien. Vi anser att vi genom vår utbildning och tidigare uppsatser har en bra grund för att göra goda intervjuer. Följsamhet mot data, dvs. om erfarenheter från de första intervjutillfällena påverkat de efterföljande, är svårt att bedöma men vi anser att vi försökt ha samma utgångspunkter för varje intervju och koppla bort vad som skedde på de tidigare intervjuerna.

Teorierna som använts för att plocka ut viktiga delar i intervjuerna påverkar resultatet. Det är möjligt att andra teorier skulle gett andra resultat.

## 3 Resultat

### 3.1 Rektorernas beskrivning av sitt eget ledarskap

#### 3.1.1 Likheter och skillnader i rektorsrollen

Relationerna till de anställda är centralt för alla tre och det är viktigt för rektorn att relationerna mellan lärarna fungerar. Överhuvudtaget är relationer till lärare och elever ett återkommande tema när rektorerna pratar om rektorsrollen och ledarskapet. Även relationer till föräldrarna tas upp men inte i lika hög grad. Däremot kan inställningarna till relationerna se ut på lite olika sätt. De är centrala för att få skolans verksamhet att fungera.

Sett ur den transformativa teorin använder rektorerna relationer främst till de biträdande rektorerna och arbetslagsledarna för att leda det dagliga arbetet. Rektor A och B använder förändring av andra graden, dvs. de försöker påverka arbetet i skolan genom att ändra medarbetarnas värderingar och arbetssätt. Rektor C är ibland inne mer på förändring av första graden och påverkar lärarna och eleverna mer direkt. Det innebär att rektor C tar en mer direktiv roll som utmärker det instruerande ledarskapet.

”[...]man talar om för lärarna hur jag vill att det ska vara, och att dom måste följa dom ordningsregler som finns även om dom inte tycker om dom, vill man ändra ska man göra det på ett annat sätt, så alla är skyldiga att följa dom regler som finns.[...]”<sup>66</sup>

Rektorerna strävar efter att upprätthålla fungerande arbetslag men de har delegerat kontrollen för arbetslagens vardagliga verksamhet. Rektorerna har god inblick men ser sig som den sista som ska engagera sig vid t.ex. konflikter i arbetslagen. Däremot finns det en beredskap och en medvetenhet hos rektorerna att det snabbt kan uppstå situationer då de måste agera direkt.

”[...]rektor ska ju som jag upplever det ha kontroll och veta vad som händer i hela skolan, och rycka ut när det behövs[...]”<sup>67</sup>

---

<sup>66</sup> Intervju med rektor C 2009-10-21, bandupptagning, i författarnas ägo.

<sup>67</sup> Intervju med rektor C.

Det sätt som rektorn engagerar sig i läroplan och undervisning inom det instruerande ledarskapet förekommer inte hos rektor A och B. Det finns istället en tendens hos dessa två att de liksom den transformativa teorin arbetar med mål, resultat och utvärdering men lämnar de praktiska undervisningsfrågorna till lärarna.

” [...]Ledningsmässigt så har det att göra med att jag har en målstyrd verksamhet. Från vision ner till alltså mål och resultat. Vilka mål har jag utifrån visionen? O vad har jag för mätverktyg? Hur mäter jag hur vi har lyckats? [...]”<sup>68</sup>

Rektor C:s inställning till eleverna visar dock på instruerande ledarskap då rektor C både är inne på att skapa en trygg miljö och samtidigt gör ett ställningstagande om elevernas kunskaper.

”[...]egentligen att barnen mår bra! Jag tycker kunskaper är oerhört viktiga, men personligen tycker jag att dom ska komma i andra hand... och det är inte många som håller med mig om det.”<sup>69</sup>

Rektor C inte alls är lika mycket inne på framtid och utveckling som rektor A och B. De tar upp utveckling och vision som en viktig aspekt i rektorsrollen. De beskriver båda rollen som delad. Dels är nuläget viktigt, dvs. att få verksamheten att fungera rent praktiskt men eftersom många av dessa uppgifter är delegerade till andra inom organisationen kan de även arbeta med framtiden, skolans utveckling och vision.

” [...] Det ena är att jobba med nuläget, alltså nu på plats, på golvet, just nu. Att vara ute i verksamheten, besöka klasser, finnas där, nu liksom. Å ena sidan ha örnperspektivet, ha det långa, var är vi på väg nånstans? [...]Alltså watchman and reporter, alltså va uppe på fyrtornet men på samma gång också va vaktmästaren lite grann.[...]”<sup>70</sup>

De två dimensionerna framtid och nuläge måste balanseras. Läger rektorn ned för lite energi och tid på någon av dem riskerar skolan att få problem med antingen utveckling eller det

---

<sup>68</sup> Intervju med rektor B 2009-10-21, bandupptagning, i författarnas ägo.

<sup>69</sup> Intervju med rektor C.

<sup>70</sup> Intervju med rektor B.

dagliga arbetet. Rektor B har dock genom delegerande av de mer vardagliga frågorna över tid förändrat sitt arbete till att mest vara inriktat på framtid och vision. Rektor B tar därmed en mer transformativ roll genom att delegera praktiska frågor och styra på ett mer övergripande plan genom ett framtidsperspektiv.

”[...] Jag jobbar nästan bara med att följa upp kvalitén och jobba med målstyrning och att verkligen se till att jobba med roder liksom, alltså verkligen stämma av verksamheten o så då medans dom tar väldigt mycket av vardagliga spörsmål och så.”<sup>71</sup>

Att rektorns mellanchefsposition skulle vara begränsande när det gäller att utforma skolan efter sina egna tankar är inget som märks mycket hos de intervjuade rektorerna. Rektor B och C arbetar på friskolor och har en större närhet till ledningen då de sitter med i skolstyrelsen för respektive skola. Rektor A arbetar på en kommunal skola och hamnar på så sätt i en mer underordnad position än de andra två men det verkar ändå finnas möjlighet till en hög grad av självständighet. Rektorn har en speciell strategi för att komma bort från den underordnade rollen genom att ibland inte söka godkännande av utbildningsförvaltningen innan förändringar gör utan istället genomföra dem och se om det efteråt kommer synpunkter på förändringarna.

”[...]så ibland så säger vi så här att det är lättare att få förlåtelse än att få tillåtelse – ibland kan man liksom göra några saker och sen säga hoppsan vi visste inte... å så där, göra en liten pudel istället för att fråga så mycket.”<sup>72</sup>

### **3.2.2 Rektorernas tankar kring ledarskapet och skolans organisering**

Belöningar är en faktor som återfinns i den transformativa teorin likväl som i den instruerande. De tre rektorerna använder belöningar och uppmuntrar beteenden som de anser vara önskvärda. Rektor B tror t.ex. på att VAKT-lektioner<sup>73</sup> är en bra form av undervisning och om en lärare presenterar en sådan lektionsplanering för de andra lärarna belönas det med biobiljetter. Rektor A anser sig pga. skolans storlek inte ha så stor möjlighet att personligen dela ut belöningar och uppmuntringar eftersom lärarna då inte tillräckligt ofta skulle få dem.

---

<sup>71</sup> Intervju med rektor B.

<sup>72</sup> Intervju med rektor A.

<sup>73</sup> Kommentar: Lektioner som är uppbyggda efter visuell, auditiv, kinestetisk och taktil inlärningsstil.

Även rektor C uppmärksammar en personal i veckan genom att ”ge en blomma eller något sånt där.”<sup>74</sup>

Det ovan nämnda exemplet på rektor B:s form av belöningar visar även på ett initiativ till en enklare form av kompetensutveckling där lärarna lär varandra. Både det instruerande ledarskapet och den transformativa modellen fokuserar på utveckling som är i linje med skolans uppdrag. Rektor A betonar vikten av kompetensutveckling när denna rektor talar om de kvällar personalen träffas för att tillsammans diskutera aktuella ämnen. Rektor A understryker att detta inte handlar om trivselkvällar utan är inne på kompetensutveckling för personalen.

”[...] vi har konferenser kvällstid 17-19 en gång i månaden där vi träffar all personal för någon gång måste alla träffas, vi olika teman beroende på... Ja sånt som engagerar alla eller berör alla å då träffas alla oavsett vad man har för uppgift på skolan sist hade vi en föreläsning kring hederskultur frågor efter som vi har många familjer med sån bakgrund här. Vi kan ha en kväll där vi diskuterar våra trivselregler ehh... Vi kan diskutera hälsa, varför det är viktigt att vi jobbar med elevernas hälsa[...]”<sup>75</sup>

Att rektorn är en förebild är en viktig del av både den instruerande teorin och den transformativa teorin. Rektorerna talar om att de är en förebild genom att vara en god ledare som agerar prestigelöst och genom att synas i skolan. Det kan för rektor A även handla om enklare saker som att plocka upp skräp i korridorerna. Hur agerandet som förebild bidrar till att forma värderingar fångas i nedanstående citat. Rektorn vill ha en ren miljö och visar på att skolmiljön är allas ansvar genom att själv delta i det arbetet.

”[...]om det ligger skräp på golvet eller så att man är förebild där också att man böjer sig ner och plockar upp det så kanske det är så att andra medarbetare också gör det och eleverna också så småningom[...]”<sup>76</sup>

---

<sup>74</sup> Intervju med rektor C.

<sup>75</sup> Intervju med rektor A.

<sup>76</sup> Intervju med rektor A.

Exempel på när rektorn agerar prestigelöst hänger ihop med när ledarskapet inte fungerat. Ett tydligt exempel på när ledarskapet brister är enligt A och B när kommunikationen fallerar. Det händer när de varit för snabba i genomförandet av förändringar vilket leder till dålig förankring hos personalen. Det blir då viktigt för dem att erkänna att de inte agerat på ett bra sätt och göra om processen istället för att hålla på sin egen linje oavsett kritik. Genom att agera på det här sättet vill rektorerna också agera som förebild genom att vara en god ledare.

Rektor C tycker inte det går att se konkreta exempel på när ledarskapet inte fungerar utan är mer inne på att det är en subjektiv bedömning för varje situation. Rektor C använder barnen som indikator på att ledarskapet fungerar på så sätt att om barnen mår bra så fungerar ledarskapet. Det är en återkommande tendens att rektor C talar mer om eleverna och skolans fostrande roll, medan de andra två mer talar om lärare och biträdande rektorer när de beskriver sitt ledarskap.

Organiseringen av skolan kräver ledarskap, struktur och ordning. En tydlig struktur på mötena är viktig för att undvika onödiga möten, samt planering ”som garanterar att man får prata och lyssna till alla”.<sup>77</sup> Rektor C arbetar överlag efter dessa begrepp och har avsatta tider för möten, men när det kommer till möten på individnivå anser C att en öppen dörr till kontoret räcker långt. Rektorerna anser att kommunikation är en viktig aspekt för att få organisationen att fungera, dock sker kommunikationen på olika nivåer. Rektor A talar mycket om att skapa förtroende, kommunikationen i arbetslagen och lägger stort fokus på att få lagen att fungera. A som själv arbetar i lag ser åter igen sig själv som en förebild när A tillsammans med kollega arbetar i lag, detta genom att visa att det är accepterat att tycka olika och ha ”högt till tak”. Rektor B lägger stor vikt på sin passion för både människan och uppdraget, B menar också att det måste finnas en balans däremellan. Rektor C ser gärna att medarbetarna är konsekventa och talar om tydlighet i sitt ledarskap.

### **3.2.3 Anledningar till framgång**

De tre rektorerna arbetar på skolor som utmärkt sig i skolverkets databas SALSA. Under den här rubriken redovisas resultat kring rektorernas tankar om varför de hamnat högt i databasen.

---

<sup>77</sup> Intervju med rektor A.

Rektor B talar mycket och brett kring varför skolan ligger högt i SALSA statistiken. Resonemanget landar dock i att medvetenheten kring skolans resultat och verksamhet som rektor B får genom noggrann utvärdering ger en grund för att styra skolans utveckling. Tydliga mål och arbetet med att nå dem är viktiga faktorer för rektor B. Att ha fokus på skolans vision och koncept är viktigt. Rektor B anser att utvärderingar måste vara extremt tydliga och precisa för att kunna användas som ett instrument för att leda och utveckla skolan. Detta tror rektor B är något som saknas på många andra skolor. De utvärderar för övergripande och allmänt och saknar förmågan att filtrera ned resultaten till en specifik klass eller lärare utan att för mycket arbete läggs ned.

Rektor A lägger inte lika mycket vikt vid utvärdering som B. A lägger tyngdpunkten vid organisationskulturen och skapandet av ett förtroende hos medarbetarna vilket i sin tur lett till en kontinuitet i verksamheten. Kontinuiteten i verksamheten byggs upp genom liten personalomsättning. För att uppnå den försöker rektorn skapa ett förtroende hos de anställda. De ska lita på rektorn och på så sätt får rektorn med dem på förändringar. Vid rekrytering gäller det att hitta rätt personal som framförallt måste klara av att samarbeta. Grunden för rektor A:s ledarskap är förtroende, relationer och kontinuitet.

Rektor C börjar med att berätta vad SALSA statistiken bygger på och att det goda resultatet helt enkelt beror på att de låga förväntningarna på skolans resultat inte var så svåra att överträffa. Att skolan befinner sig i topp beror även på tydliga krav både på elevernas beteenden och på deras resultat. Kraven ska komma från rektorn och genomsyra hela organisationen. Det är mycket som ryms under begreppet krav och vissa saker är enligt C mer utav trivselregler. ”Krav det låter ibland som något fult, det tror jag inte att det är.”<sup>78</sup> Grunden för rektor C:s ledarskap är tydlighet och krav. För skolans resultat är det utöver kraven viktigt att tycka om eleverna och att de mår bra.

Skapandet av en organisationskultur är en av skillnaderna mellan transformativt ledarskap och instruerande ledarskap. Rektor A och B talar medvetet om skapandet av organisationskultur i en transformativ anda och att stämningen i skolan är väldigt viktig.

”[...] man bygger någon slags kultur som man helst vill att den ska sitta i väggarna positiv kultur, och hur man gör det då... dels ska man ha en organisation som...

---

<sup>78</sup> Intervju med rektor C.

stöttar liksom den här utvecklingen ehh.. men sen tror jag att man måste bygga på positiva saker... man måste bygga på det här med upplevelser tillsammans, att vi tillsammans ehh... att man är stolt över sin skola... att man vill vara med och bidra och utvecklas och så där, hur får man människor att vilja det.[...]"<sup>79</sup>

Begreppet organisationskultur är däremot främmande för rektor C som likt den instruerande teorin mer antar att organisationskultur är inbyggt i skapandet av skolklimatet och att det kommer utav skolans organisation. Dock ej genom läroplansarbete.

"Mycket beror väl på att vi är en liten skola och det organiseras så att alla känner alla i alla sammanhang och vi har konferenser ihop och pratar om saker och ting... svårt att säga, svårt att svara på den frågan."<sup>80</sup>

Varje rektor hade utöver de ovan nämnda anledningarna några specifika punkter som kan ha bidragit till att lyfta skolorna i statistiken. Rektor A har byggt ut skolan från en F-6 till en F-9 skola. Detta gjordes för att skapa trygg miljö för eleverna som bygger på goda relationer till lärarna.

"[...]utan vi ville ha ett högstadium med det här med goda relationer och nära relationer vi tror att det är jätteviktigt. [...] Vi trodde att det skulle vara jättebra för våra elever att vara kvar här. Det är mycket svårare att bete sig illa om man träffa sin förskolefröken som man suttit i knä på och grinat[...]"<sup>81</sup>

De goda relationerna bygger till viss del på låg personalomsättning, noggrann rekrytering där rektorn värdesätter samarbetsförmåga som främsta kompetens och att vissa av lärarna följer eleverna från år ett till år nio.

Rektor B:s särskiljer sig genom att ha skaffat en masterutbildning inom skolledarskap i USA. Den utbildningen värdesätter rektor B och tycker att den gett konkreta verktyg och insikter kring arbetet som rektor. Denna utbildning är enligt rektor B bättre än de svenska motsvarigheterna då de i alla fall tidigare var mer av reflekterande form och bl.a. saknade koppling till forskning kring skolfrågor och hur skolor bör organiseras. "[...]det har funnits

---

<sup>79</sup> Intervju med rektor A.

<sup>80</sup> Intervju med rektor C.

<sup>81</sup> Intervju med rektor A.



ganska många flummiga skolledarutbildningar i Sverige (skratt). O ingen liksom av konkreta universitetsutbildningar.”<sup>82</sup> Utöver att utbildningen är skolans storlek en viktig faktor samt att skolan är friskola med konfessionell profil. Den konfessionella inriktningen kan enligt rektor B bidragit indirekt till höga resultat eftersom den skapar ett tryck på skolan att visa att de duger.

”Vi är en småskalig skola, alla känner alla o man kan inte gömma sig nånstans o det finns liksom ändå en.. nån slags patos hos alla anställda att engagera sig att liksom jobba för det bästa liksom [...] o sen har ju all publicitet o kritik mot religiösa skolor har ju inte gjort saken sämre utan tvärtom den här blåslampan har ju alla känt av.”<sup>83</sup>

Rektor C utmärker sig genom att ha lång erfarenhet, närmare 40 år. Liksom rektor B anser rektor C att storleken bidrar till en gemenskap som främjar skolans resultat.

### **3.3 Subjekspositioner som rektorerna intar**

#### **3.3.1 Subjeksposition chef**

Rektor C tar en tydlig roll som chef när det gäller hur ledarskapet går till. Rektor C talar om att vara konsekvent och tydlig för att få ledarskapet att fungera. C poängterar att om en anställd vill ändra någonting så är det viktigt att det går till på rätt sätt och att de anställda inte tar initiativ som går emot det som rektorn bestämt.

”Nej, det är väl bara det att man talar om för lärarna hur jag vill att det ska vara, och att dom måste följa dom ordningsregler som finns även om dom inte tycker om dom, vill man ändra ska man göra det på ett annat sätt, så alla är skyldiga att följa dom regler som finns. Och jag ska se till att det blir på det viset, ehh... det är inte bara ordning det är trivselregler för att få det trivsamt på alla vis...”<sup>84</sup>

Även rektor A och B positionerar sig som chef i vissa lägen, samtliga rektorer talar om att de delegerat många arbetsuppgifter. Dock så intar A inte denna position lika ofta som B, och B

---

<sup>82</sup> Intervju med rektor B.

<sup>83</sup> Intervju med rektor B.

<sup>84</sup> Intervju med rektor C.

intar inte denna position lika ofta som C. Ett exempel på när B intar denna roll är när B berättar om hur ledarskapet sker på olika nivåer.

”[...] Vilka konstellationer ska finnas? Vilka klasser? Det är ju pedagogik. Alltså att det verkligen fungerar. Ehh... du har ju dessutom nu när vi går in i en period av utvecklingssamtal.. då trycker jag ju på som rektor att ok hör ni.. hur ser vi till att vi håller en gemensam kvalitet när det gäller utvecklingssamtalen. Så att inte nån... att det är för ojämnt. Vissa gör liksom utvecklingssamtal som är på den här nivån och vissa är härborta med olika perspektiv o då tar jag det som ändå är ytterst ansvarig att jag lyfter upp det att ok jag vill att ni liksom skriver ner varje team skriver ner vad är viktigt när det gäller utvecklingssamtal [...]”<sup>85</sup>

Rektor C intar som sagt chefspositionen flest gånger, C talar om för lärarna hur C vill att det ska vara och tycker inte om att andra rektorer befinner sig för mycket på kontoret. Det är viktigt att alla på skolan vet vem som bestämmer, dvs. vem som är överordnad. Rektor C berättar även att C har svårt för det här moderna att alla ska vara med i alla sammanhang och bestämma allting. Överlag värderar rektor C begrepp som ordning och reda väldigt högt i sitt ledarskap.

### **3.3.2 Subjeksposition pedagogisk ledare**

Att rektor A och B var mer talföra ledare som båda brann för utveckling och förändring framgick klart. Därmed tar dessa rektorer en tydlig position som pedagogisk ledare. Båda rektorerna har hög grad av framförhållning och beredskap. Rektorerna anser, dock på olika vis att det är viktigt att vara uppdaterad med forskning omkring skolfrågor. Rektor A intresserar sig bland annat för forskning och teorier kring skapandet av grupper och samarbete. Rektor B är intresserad av forskningen kring skolan och skolans organisation. Ledarna tänker aktivt på sitt ledarskap och hur de leder, rektor A berättade bland annat att arbetet som förebild var viktigt. Det finns flera exempel på situationer där både A och B positionerar sig som pedagogisk ledare, rektor A är den ledare som intar denna roll flest gånger.

---

<sup>85</sup> Intervju med rektor B.

”[...] Det behöver ju inte alltid bli som jag... vill. Det är inte det som är det viktiga huvudsaken är att det blir bra liksom. [...] Det tror jag är viktigt att man inte har så mycket prestige i det, det uppskattar folk om man backar och ber om ursäkt att man kan inte hade förankrat det tillräckligt, [...]”<sup>86</sup>

### 3.3.3 Subjeksposition supporter

Rektorerna tar även position som supporter vid olika situationer. Rektorerna gör dock detta vid olika situationer och på olika sätt. Rektor A menar att mycket av ett gott ledarskap går ut på att få alla uppskattade och sedda.

”[...]att man känner att man är lyssnad till att man vet vad målen är man är där för att man känner sig uppskattad och sedd, och alla dom här delarna det är ju, mitt jobb måste ju va att om jag håller väldigt klart för mig vart vi ska någonstans så måste jag ju försöka få alla med mig, annars är det liksom ingen vits om jag får alla emot mig så lyckas jag liksom inte leda någonstans det gäller ju att skapa goda relationer för att få alla med sig det är precis samma sak för lärarna det gäller att skapa goda relationer så att de får alla elever med sig mot målen. Så att leda det handlar om att skapa förtroende, vara närvarande ställa upp när det behövs[...]”<sup>87</sup>

Rektor A tar positionen som supporter vid flera tillfällen, A:s engagemang för lagarbete och vikten av att få lagen att fungera visar på detta.

Även rektor B och C tar supporter positionen vid flera tillfällen, B talar t.ex. om att ”finnas där”,

”[...] Det ena är att jobba med nuläget, alltså nu på plats, på golvet, just nu. Att vara ute i verksamheten, besöka klasser, finnas där, nu liksom.[...]”<sup>88</sup>

Rektor C lägger vikt på att inte låsa in sig utan att ha en hög tillgänglighet, att ha öppen dörr så alla kan komma in som de vill som rektor C beskriver det.

---

<sup>86</sup> Intervju med rektor A.

<sup>87</sup> Intervju med rektor A.

<sup>88</sup> Intervju med rektor B.

Det finns exempel på när ledarna intar flera roller vid samma situation, Rektor B är den rektor som gör detta mest tydligt.

”[...]Idag så har jag två biträdande rektorer... så att idag jobbar jag nästan bara med framtid. Jag jobbar nästan bara med att följa upp kvalitén och jobba med målstyrning och att verkligen se till att jobba med roder liksom, alltså verkligen stämna av verksamheten o så då medans dom tar väldigt mycket av vardagliga frågor och så. Så idag är min roll väldigt mycket av inriktning just nu håller jag på och jobbar med liksom vad. [...]”<sup>89</sup>

Här tar B positionerna pedagogisk ledare och supporter.

---

<sup>89</sup> Intervju med rektor B.

## 4 Sammanfattande diskussion

Studiens syfte var att ur ett komparativt perspektiv undersöka rektorers syn på ledarskap i framgångsrika skolor. De framgångsrika rektorerna har inte en helt samstämmig syn på skolledarskap. Två av rektorerna talade om ledarskapet i enlighet med den transformativa teorin med fokus på utveckling och förändring. Den tredje rektorn beskrev sitt ledarskap på ett sätt som mer liknar den instruerande teorin med tydlig toppstyrning och fokus på att skolan ska vara en trygg plats för elever i ett oroligt område. Samtliga rektorer aktiverade i någon grad alla tre subjektspositioner dock hade de varsin position som de främst aktiverade.

I tabellen nedan tydliggörs i vilken grad rektorerna aktiverade de olika subjektspositionerna samt om de har transformativ eller instruerande stil på sitt ledarskap enligt vår bedömning.

Tabell 1- Subjektspositioner och ledarskap.

	Supporter	Chef	Pedagogisk ledare	Transformativt ledarskap	Instruerande ledarskap
Rektor A	x	-	X	X	-
Rektor B	X	-	X	X	-
Rektor C	x	X	-	-	X

Förklaring: X= i hög grad, x= till viss del, - =i liten grad.

Resultaten visar att rektorernas inställning till ledarskap och engagemang kan skilja sig på olika framgångsrika skolor. Att känna till hur rektorer tänker kring ledarskap och hur de beter sig i olika situationer ger oss en större förståelse för skolan ur ett helhetsperspektiv. Som blivande lärare tror vi det är viktigt att vara insatta i frågor kring skolledarskap och hur ett sådant kan föras.

### 4.1 Synen på ledarskap

De framgångsrika rektorerna har inte en helt samstämmig syn på skolledarskap. Rektor A och B talade om ledarskapet i enlighet med den transformativa teorin med fokus på utveckling och förändring. Rektor C beskrev sitt ledarskap på ett sätt som mer liknar den instruerande teorin med tydlig toppstyrning och fokus på att skolan ska vara en trygg plats för elever i ett oroligt område. Viktigt att poängtera är att de inte uppfyller alla delar av teorierna men det är inte

heller något krav i varken den transformativa eller den instruerande modellen. Rektor C var t.ex. likt de andra två inte inblandad i utformandet av läroplanerna.

De olika kategorierna i Dinham's modell för enastående resultat berörs på ett eller annat sätt av rektorerna i den här studien. Dock stämmer inte rektor C:s svar helt överens med den modellens huvudkategori *fokus på eleverna och deras lärande* då rektor C ansåg att kunskaperna kom i andra hand och att det viktigaste var att se till att barnen trivdes. Jämfört med de andra två rektorerna talar rektor C mer om eleverna medan de andra fokuserar på lärarna och biträdande rektorer. Det finns alltså en skillnad i fokus och hur långt ner i organisationen rektorerna utövar merparten av sitt ledarskap. Ett mer aktivt deltagande i den vardagliga verksamheten tyder på ett instruerande ledarskap medan ledning genom visioner och delegering av ansvar som rektor A och B använder sig av visar på ett transformativt tänkande. Huruvida de tre skolor som deltog i den här studien skulle klassas som framgångsrika av Dinham går inte att säga men skillnaden i urvalsmetoder skulle kunna ge upphov till att olika typer av skolor är representerade i respektive studie.

Det går att se likheter mellan rektorernas syn på ledarskap och Robinsons fem ledarskapsdimensioner. Nämnvärt är att rektor C beskrev arbetet med att skapa en trygg miljö för eleverna som en viktig del av ledarskapet. Det kan förklara varför de andra dimensionerna inte beskrevs lika mycket av C som av de andra. Robinson anser att framgångsrikt skolläderskap innebär att fokus läggs på den dimension som är viktigast för skolan i förhållande till den utvecklingsfas skolan befinner sig i. Rektor A har tidigare arbetat mycket med dimensionen att skapa en trygg och stödjande miljö genom att t.ex. omorganisera skolan så att den innefattade samtliga år i grundskolan. Efter att omorganisationen la rektor A istället störst fokus på dimensionen *främjande av lärarnas lärande och utveckling* vilket enligt Robinson ger den största möjligheten att påverka elevernas resultat. Rektor B fokuserar främst på dimensionen etablera *mål och förväntningar*. Det kan delvis förklaras genom att många av de uppgifter som rör de övriga dimensionerna är delegerade till de biträdande rektorerna och lärarna. Denna förskjutning av ansvar har varit ett medvetet val av rektor B då rektorsarbetet tidigare innefattade fler områden och det var för mycket att arbeta med. Ledarskapet förändras alltså till stor del i takt med förändringar av organisering och utveckling av skolan.

### **4.1.1 Transformativt och instruerande ledarskap**

Robinson tar även upp att det instruerande ledarskapet ger tre till fyra gånger så högt resultat som det transformativa ledarskapet i de studier som ingår i metastudien. Då inga kvantitativa mätningar av rektorernas ledarskapsstil gjordes i den här studien är det problematiskt att jämföra eller dra paralleller till Robinsons slutsats. Istället klassas rektorerna i den här studien efter Hallingers och Bass tankar kring ledarskapet och en tendens till vilken ledarskapsteori de mest liknar anges. Det som kan sägas är att både det instruerande och det transformativa ledarskapet verkar kunna vara användbart för att hamna högt i SALSA i den studerade kommunen. Det ligger i linje med Leithwood och Jantzi som anser att det transformativa ledarskapet påverkar elevernas resultat indirekt. Leithwood och Jantzi anser att den kvantitativa forskningen inte helt kan förklara skolläderskapets betydelse utan bör kompletteras med kvalitativa studier. Resultaten i den här studien visar på att båda ledarskapsstilarna kan fungera och att rektorerna inte statistiskt håller sig till en utav de två modellerna. En kvantitativ ingång hade kanske gett en tydligare klassning av rektorerna men med risk för att ledarskapets komplexitet inte fångas på samma sätt. Vidare har urvalsmetoden stöd av Leithwood och Jantzis studie då de funnit att familjens utbildningskultur påverkar elevernas resultat i hög grad vilket SALSA kompenserar delvis för genom hänsynstagande till föräldrarnas utbildning.

### **4.1.2 Rektorns roll och skolans organisation**

Samtliga rektorer berättade att de delegerat mycket av arbetsuppgifterna, trots detta var det många administrativa uppgifter som tog upp deras arbetsdagar. Detta påverkar det pedagogiska ledarskapet men de tre rektorerna ”kör inte fast” i de administrativa uppgifterna. Detta är något som Dinham<sup>90</sup> tar upp och även om de tre rektorerna inte kör fast i de administrativa uppgifterna och ger den tid som behövs till personal och elever på olika vis. Rektor C menade att det räcker att ha ”öppen dörr”, medan rektor A och B mer var inne på att avsätta tid för att garantera tid åt alla. Rektor A önskade precis som rektorerna i Ludvigssons avhandling mer tid för dessa möten. Relationer till de anställda är enligt Brüde Sundin centralt för att rektorerna ska kunna leda skolan vilket även stämmer för rektorerna i den här studien.

---

<sup>90</sup> Kommentar: Dinham 2007.

Rektor C lade stort värde i ordning och reda. C menade att barnen mår bäst av att ha en auktoritet som ledare. C berättade även att många elever på skolan har en jobbig bakgrund och är oroliga. Enligt Anders Perssons forskning vill elevernas föräldrar att rektorn ska anpassa skolan efter elevernas behov och framförallt se till att skolan är en bra och säker miljö för eleverna. Persson menar vidare på att kraven på rektorn från samhället i stort inriktar sig på att skapa ordning i skolan. Vidare så finns det intressanta aspekter att ta upp i relation till Perssons spänningsfält. Rektor A och B arbetade på friskolor och var i och med skolornas organisation snarare en del av styrningen vilket gjorde att mellancheftpositionen inte blev lika påtaglig för dem. Rektor A som arbetade på en kommunal skola talade mer om krav från arbetsgivaren t.ex. krav att hålla budgeten. Liksom att ledarskapet måste vara anpassat till skolans utvecklingsfas är det möjligt att ledarskapet måste anpassas till skolformen och skolans förutsättningar.

## **4.2 Subjekspositioner**

När det gäller vilka av de tre subjekspositionerna som rektorerna aktiverade var skillnaden mellan dem tydligare. Samtliga aktiverade positionen supporter men framförallt rektor B. Chefspositionen aktiverades främst av rektor C men i liten utsträckning av A och B. Pedagogisk ledare aktiverades främst av rektor A men även rektor B. Rektor C tog knappt denna position.

I Franzéns avhandling framgick det att rektorerna oftast aktiverar subjekspositionen *supporter*. Det hände att de tog position som *pedagogisk ledare* men positionen *chef* förekom i stort sätt inte alls. Vilka positioner rektorerna i den här studien intog skulle kunna hänga ihop med hur deras syn på ledarskap. Rektor A och B talar mycket om förändring och utveckling och att rektorn formar utvecklingen främst i linje med den transformativa teorin. Liksom de rektorerna som står till grund för teorin om det instruerande ledarskapet så befinner sig rektor C på en skola i ett problemområde och ser det som en av sina främsta uppgifter att skapa ordning. Det ska vara tydligt vem som leder och detta kan förklara varför rektor C tar positionen som chef. Avhandlingen skiljer sig från den här studien främst genom att rektorerna inte valdes ut efter några framgångskriterier. Det innebär inte att rektorerna i Franzéns studie per automatik är mindre framgångsrika men det försvårar jämförelsen. Det kan vara så att de framgångsrika rektorerna i den här studien tar sina ställningstaganden efter skolans kultur, liksom de framgångsrika rektorerna i Perssons forskning anpassar sina allianser efter kulturen på skolan.



### **4.3 Slutsats**

Rektorens syn på ledarskap skiljer sig på en del punkter vilket skulle kunna tyda på att ledarskapet behöver passa för skolan för att skolan och rektorn ska kunna bli framgångsrika. Gemensamt för rektorerna var att de hade ett starkt engagemang för uppdraget och eleverna. De framgångsrika rektorerna tar olika positioner när de talar om ledarskap. Detta kan bero på om de tenderar att leda transformativt eller instruerande. Det instruerande ledarskapet är fördelaktigt i början av struktureringen av en skola. I takt med ökande mognad inom organisationen finns det möjlighet att växla till transformativt ledarskap vilket ger rektorn större möjligheter att arbeta med framtidsvisioner och skolans övergripande mål.

### **4.4 Förslag till fortsatt forskning**

Med mer resurser skulle en liknande studie som även innefattar validerade kvantitativa mätningar av de intervjuade rektorernas ledarskap. Moderna kvantitativa studier med inriktning på ledarskap inom den svenska skolan verkar det vara ont om. Visserligen finns det inom den internationella forskningen men skolsystemen skiljer sig i vissa avseenden mellan olika länder varför sådan forskning kring vilka typer av ledarskap används i skolorna och vilken typ ger höga resultat skulle kunna vara intressant.

## Käll- och litteraturförteckning

### Otryckta källor

*I författarnas ägo*

Ljudupptagningar med utskrifter

Intervju med rektor A 2009-10-20.

Intervju med rektor B 2009-10-21.

Intervju med rektor C 2009-10-21.

### Tryckta källor

Bass Bernard M., *Transformational leadership – Industrial, military, and educational impact* (Mahwah: Lawrence Erlbaum Associates, 1998).

Brüde Sundin Josefin, *En riktig rektor – om ledarskap, genus och skolkulturer* (diss. Linköping: Institutionen för beteendevetenskap och lärande, 2007).

Dinham Stephen, "Principal leadership for outstanding educational outcomes", *Journal of Educational Administration*, 43 (2004:4), s. 338-356.

Dinham Stephen, "How schools get moving and keep improving: leadership for teacher learning, student success and school renewal", *Australian Journal of Education*, 51 (2007:3), s. 263-275.

Ekholm Mats et.al, *Forskning om rektor: en forskningsöversikt* (Statens skolverk: Stockholm, 2000).

Franzén Karin, *Is i magen och ett varmt hjärta – Konstruktionen av ledarskap i ett könsperspektiv* (diss. Umeå: Pedagogiska institutionen, 2006).

Hallerström Helena, *Rektorers normer i ledarskapet för skolutveckling* (diss. Lund: Sociologiska institutionen, Lunds universitet 2006).

Hallinger Philip, "Leading Educational Change: reflections on the practice of instructional and transformational leadership", *Cambridge Journal of Education*, 33 (2003:3), s. 321-352.

Jacobsen Dag Ingvar, Thorsvik Jan, *Hur moderna organisationer fungerar* (Lund: Studentlitteratur 2002).

Jonasson Lennart, *Skolans ledningsstruktur– om styrning och ledning i skolan*, SOU 2004:116, (Stockholm: Fritzes, 2004).

Leithwood Kenneth, Jantzi Doris, "Transformational School Leadership Effects: A Replication." *School Effectiveness & School Improvement*, 10 (1999:4), s. 451-479.

Lengemar Pia, *Kvalitativ forskning i psykologi – att låta en värld öppna sig* (Liber: Stockholm, 2008).

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

*Läroplaner för det obligatoriska skolväsendet: Lpo 94* (Utbildningsdep., Stockholm, 1994).

Persson Anders et.al., "Successful Swedish headmasters in tension fields and alliances", *International Journal of Leadership in Education*, 8 (2004:1), s. 53-72.

Robinson Viviane M.J. et.al. "The impact of leadership on student outcomes: An analysis of the differential effects of leadership types, *Educational Administration Quarterly*, 44 (2008:5), s. 635-674.

### **Elektroniska källor**

Sveriges Riksdag,  
<<http://www.riksdagen.se/webbnav/index.aspx?nid=3911&bet=1985:1100>>, (Acc. 2009-09-23).

# Bilaga 1

## KÄLL- OCH LITTERATURSÖKNING

**Syfte och frågeställningar:** Studiens syfte var att undersöka framgångsrika rektorers inställning till ledarskap i skolan.

Frågeställningar:

Hur beskriver en framgångsrik rektor sitt eget ledarskap?

Vilka subjekspositioner tar en framgångsrik rektor?

### Vilka sökord har du använt?

Principal, leadership, educational outcomes, headmaster, head teacher, leadership theory, school, attitude, approach, avhandling, rektor, ledarskap, attityd, inställning, skolledarskap,

### Var har du sökt?

CSA, Ebsco, Libris, Google Scholar, GIH:s bibliotekskatalog, DiVA

### Sökningar som gav relevant resultat

CSA: principal leadership and educational outcomes  
CSA: principal\* or headmaster\* and leadership and outcome\*  
CSA: leadership or headmaster\* and educational outcome\*  
CSA: pricipal\* or headmaster\* and leadership  
Ebsco: Swedish headmaster\*  
Ebsco: Leadership theory and school\*  
Ebsco: Transformational leadership  
Ebsco: Instructional leadership  
Libris: avhandling, rektor, ledarskap  
Libris: avhandling rektor attityder  
Libris: skolledarskap avhandling

### Kommentarer

De flesta artiklarna och avhandlingarna hittades genom referenslistor i litteratur om rektor och skolledning.

## **Bilaga 2 Frågeområden för intervjuerna**

### **Bakgrund**

- Anställningstid
- Tidigare arbeten/utbildning
- Anställningsprocessen
- Skolans förutsättningar

### **Rektorsarbetet**

- Centrala och viktiga delar
- Arbetsuppgifter
- Utvärdering
- Mellanchefspositionen
- Elever och föräldrars påverkan

### **Ledarskap**

- Betydelse, roll och personlighet
- Ledarskap i skolan, hur, när, vem
- Delegerat
- När fungerar ledarskapet, när fungerar det inte
- Samarbete med lärarna, arbetslag
- Organisationskultur

### **SALSA**

- Anledningar till skolans placering
- Rektorns betydelse för framgång
- Unikt arbetssätt