

Helena Hallerström

# REKTORERS NORMER

*i ledarskapet för skolutveckling*

Lund Studies in Sociology of Law 23

Internationell nivå



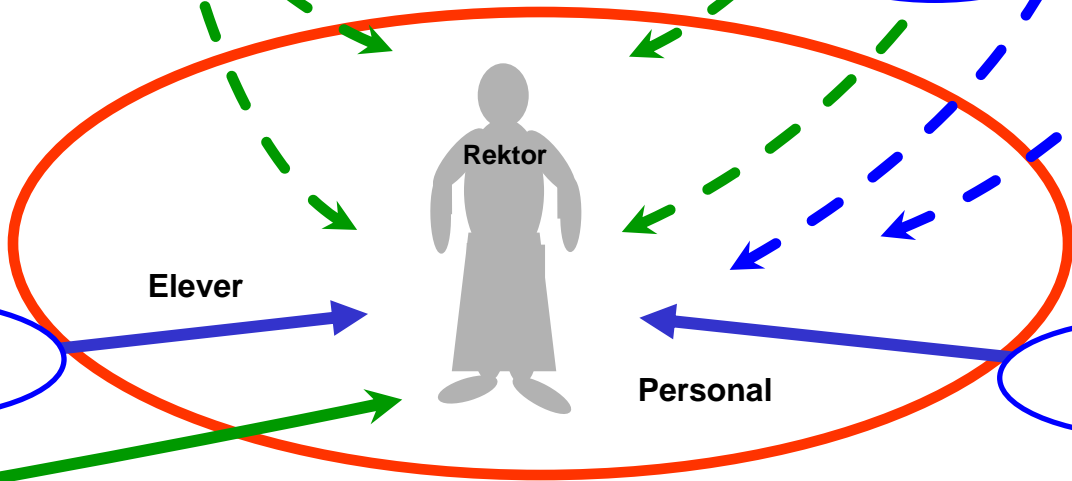
Nationell nivå



Central kommunal nivå



Lokal skolnivå

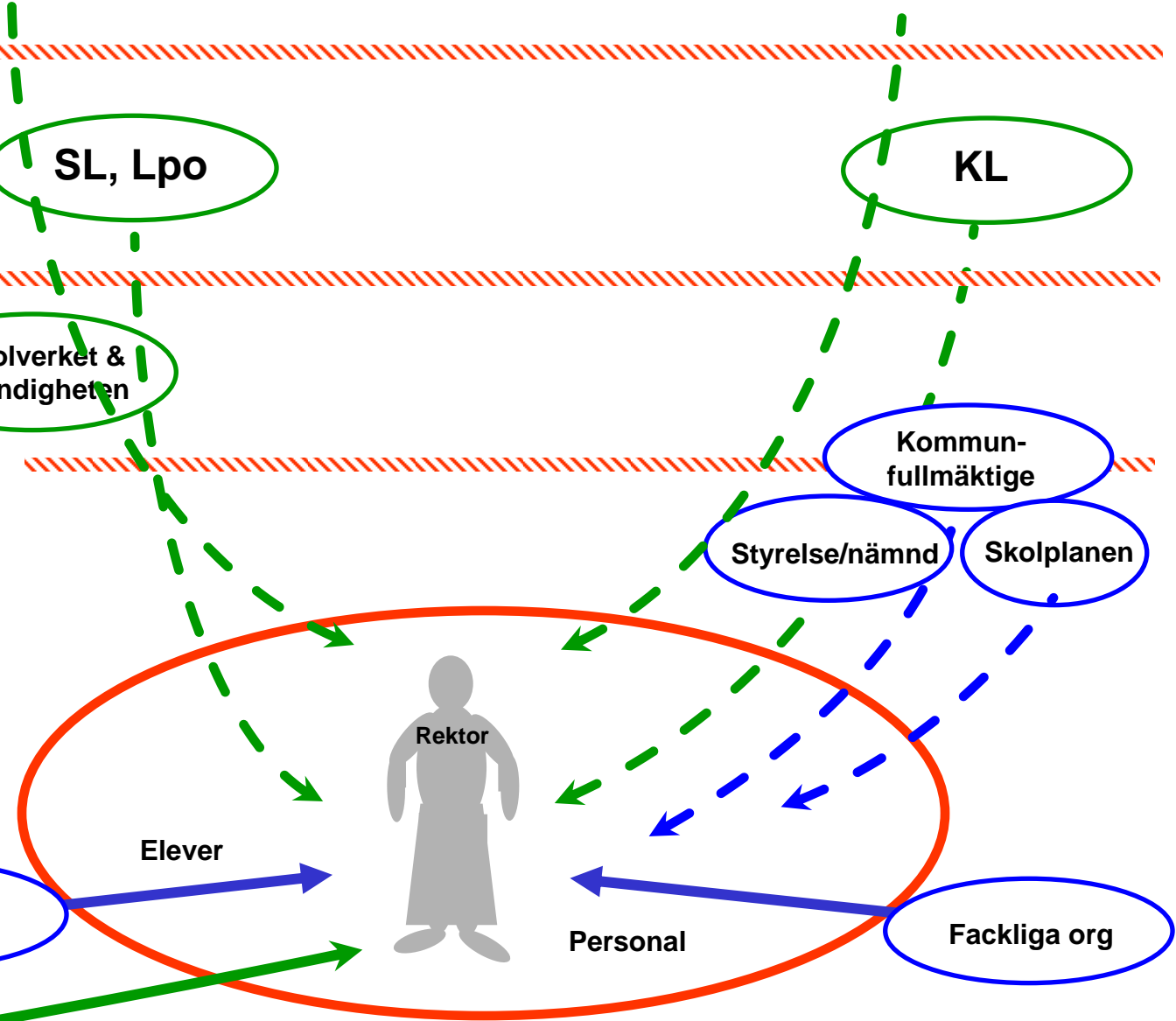
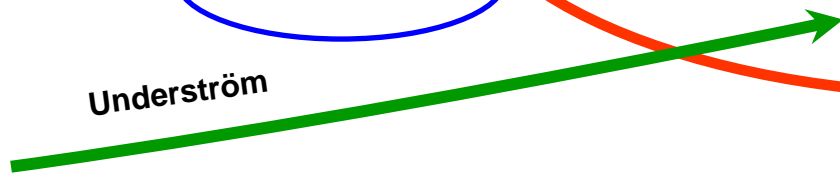


Elever

Personal



Underström



# Problemställning och forskningsfrågor

- Hur ser rektor på rektorns betydelse för förändring och utveckling av den pedagogiska verksamheten i skolan?
- Vilka ledarstrategier tror rektor är framgångsrika för att skolans pedagogiska arbete ska kunna utvecklas?
- Vilka ledarstrategier har rektor erfarenheter av?

# Undersökningens innehåll

- Gruppintervjuer (förstudie)
- **Individuella intervjuer:**
  - 12 rektorer i grundskolan inom en kommun**
- Observationer av rektorerna under en dag
- Dokumentstudier

# Resultat av intervjuerna

# Rektorer om önskad SKOLUTVECKLING

- En annorlunda skola
- Elevernas utveckling
- Arbetssätt, arbetsformer, innehåll
- Lärares arbete med elever
- Lärares samarbete

Rektorer om

## Förändringsprocesser och styrning

- Styr signaler uppifrån – hinder för utveckling
- Idéer inifrån, underifrån är viktigt
- Läroplanen styr bara indirekt
- Idéer utifrån ger inspiration

# Rektorers tankar om Ledarstrategier

- Ledarskap/medarbetarskap är en relation
- Lyssna på pedagogerna är viktigt
- Egen vision svagt uttalad. Marknadsförs inte.
- Leda utan att det märks

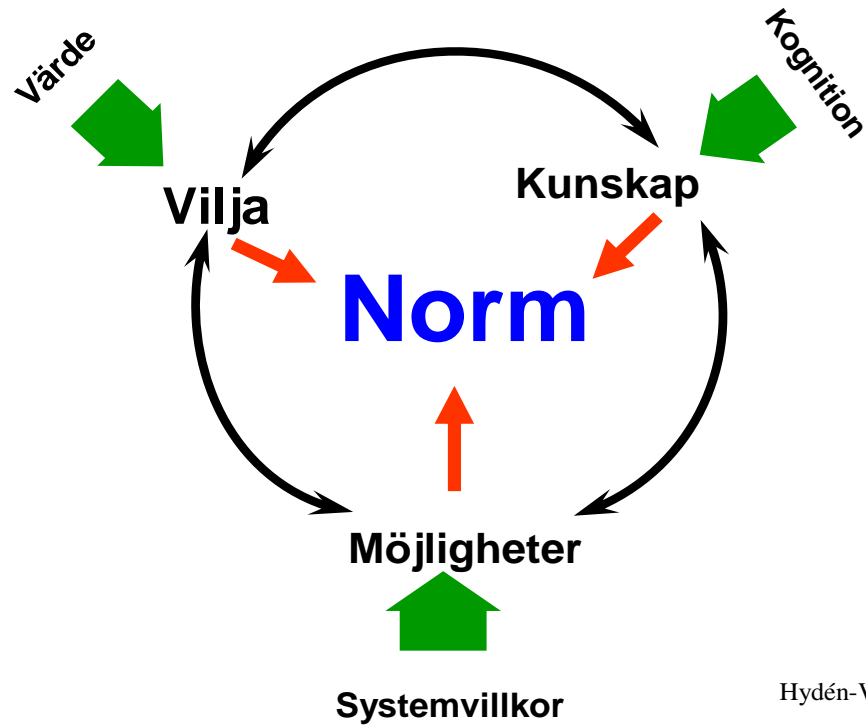
Analys av resultat  
genom frågorna:

Vad VILL rektor?

Vad KAN/VET rektor?

SYSTEMETS krav/möjligheter?

# Normanalys



Hydén-Wickenberg

# Vad VILL rektor?

- *att skolan förändras*
- *att lärare utvecklar verksamheten och samarbetar i arbetslag,*
- *att eleverna har det bra och blir sedda*
- *att vara en demokratisk ledare, finnas till hands och synas i verksamheten*

# Vad VET/KAN rektor?

- *hur skolan fungerar*
- *hur undervisning går till - lärarperspektiv*
- *hur elever fungerar - elevperspektiv*
- *styrdokumentens innehåll*
- *fackliga krav*
- *vad som förväntas av en rektor – uppifrån, underifrån, utifrån*

# SYSTEMETS krav enligt rektorer?

- *vara lojal mot kommunens ledning och målsättningar*
- *följa administrativa direktiv*
- *prioritera systemets arbetsuppgifter*
- *tid går åt till annat - blir hinder för rektors utvecklingsansvar*

# "Rektorsnormer" - Rektor bör...

- Se till elevens bästa
- Lyssna på sina medarbetare, veta vad de gör och vad de tänker
- Vara ute i den pedagogiska verksamheten
- Involvera pedagogerna i utvecklingsarbete
- Inte styra över den pedagogiska praktiken
- Skydda pedagogerna från för mycket förändring "uppifrån"
- Helst ha egen erfarenhet av den verksamhet rektor ska leda
- Vara trogen sina ideal men återhållsam med att uttala "en egen vision"
- Vara tillgänglig för personal och föräldrar
- Veta vad som förväntas från nivån ovanför och göra vad som krävs
- Hålla visst avstånd till nivån ovanför
- Leda utan att styra

Var hör rektorsbefattningen hemma?

Vem styr över rektor?

Vem styr rektor över?

Lojaliteter uppåt, utåt, inåt?

# Domänperspektiv i offentlig verksamhet

## - Utbildning -

- **Politisk domän:** politisk vilja från stat och kommun
- **Administrativ domän:** förvaltning med uppgift att skapa system för att genomföra den politiska viljan
- **Professionell domän:** pedagoger i mötet med barn/elever/studerande
- **Medborgarnas domän:** Elever och elevers vårdnadshavare/föräldrar, samhället

# En tänkt "Rektorsdomän" för att

synliggöra, kommunicera, stärka och utveckla  
rektorsbefattningens ledaransvar för skolutveckling

Rektorsbefattningens

- administrativa,  
ekonomiska och  
juridiska ansvar

Rektorsbefattningens

- ledaransvar för  
skolans pedagogiska  
utveckling

## Normstödjande åtgärder för rektorsbefattningens utvecklingsinriktat ledarskap

- Rektorer som ledare för skolans utveckling - som norm - måste efterfrågas av omgivningen och av samhället
- Systematiskt och långsiktigt fokus mot rektorers ledaransvar för skolutveckling från hela organisationen: politiskt, administrativt och från pedagoger
- Förändrad rekryteringskompetens vid tillsättning av rektorer.
- Ansvarsutkrävande av rektors utvecklingsansvar
- En synliggjord "rektorsdomän" som stöd för yrkets professionalisering i det utvecklingsinriktade ledaransvaret.
- Handledning/mentorskap till rektorer för utveckling av ledarhandlingar i praktisk verksamhet