

# Skolledarnas arbetsuppgifter och utmaningar - en studie av Tyresö kommun

Mikael Holmgren Olof Johansson Monika Törnsén<sup>1</sup>

## **1 Att kartlägga rektors uppdrag och ansvar i Tyresö**

Vårt uppdrag som här redovisas har varit att kartlägga rektorernas roll och ansvar vid de kommunala skolorna i Tyresö kommun. Utgångspunkten skulle tas dels i skollagens nuvarande krav samt kraven i den nya skollagen som gäller från halvårsskiftet 2011.

Den metod som vi gemensamt kom fram till med Barn- och utbildningsförvaltningen var en web-enkät med samtliga rektorer och biträdande rektorer. Enkäten genomfördes under februari månad. Enkäten besvarades av nästan 100% av tillfrågade. Under januari månad konstruerades enkäten och vi hade uppdragsdialoger med förvaltningen kring enkäten.

Bakgrunden till uppdraget att kartlägga rektors uppdrag och ansvar är motiverat bl.a. utifrån det förhållandet att 2008 gjordes en organisationsförändring inom förvaltningen. Huvuddragen i organisationsförändringen var att ett chefsled – verksamhetschefer som var rektors närmaste chef – togs bort och ledningsgruppen som tidigare bestått av förvaltningschef, två verksamhetschefer, avdelningschef ekonomi samt verksamhetschef särskola/sakkunnig barn i behov av stöd består nu av förvaltningschef och rektorer.

I samband med denna omorganisation reducerades antalet rektorer från 19 till 11 och alla fick söka om sina tjänster. Antalet rektorer har sedan reducerats till 9. Varje rektor fick sedan i uppdrag att bygga sin egen enhetsorganisation med valfritt antal biträdande rektorer. Inom förvaltningen inrättades också en stab med strategiska uppgifter.

Ledningsgruppens framträdande roll i skolverksamheten framgår bl.a. av att den träffas ofta, varje onsdag och ofta heldagssammanträden samt att ledningsgruppens agenda ofta tar allt från förvaltningens budget till antal förskoleplatser, inköp och kompetensutveckling. Mandatet är alltså allomfattande. Rektorerna ingår dessutom i kommunchefens grupp av taktiska chefer – 25 chefer i kommunen.

På den politiska nivån har majoriteten inledningsvis ansett att förvaltningsorganisationen är förvaltningschefens ansvar. Dock finns från främst oppositionens sida kritik mot att rektorerna är mycket frånvarande från sina enheter och de har därför ifrågasatt om de klarar av att ta ansvar för det pedagogiska ledarskapet. Liknade kritik hade också framförts från de biträdande rektorerna om

---

<sup>1</sup> Samtliga författare är verksamma vid Centrum för Skolledarutveckling vid Umeå universitet.

att rektor är mycket frånvarande. De menar också att för lite information har spritts ut vidare i organisationen, dvs precis tvärt emot syftet med en organisation där besluten fattas nära verksamheterna.

Vår rapport inleds med ett avsnitt som översiktligt beskriver rektorsrollens utveckling och utmaningar, kapitel 2. Därefter följer de kapitel som beskriver resultatet av de enkäter som samlats in bland skolledarna i Tyresö. När vi i den genomgången skriver skolledarna betyder det att vi inte ser skillnader mellan rektorer och biträdande rektorer. Där skillnader finns är vi specifika i vår skrivning och skriver rektor och biträdande rektor. Presentationen delas upp under följande rubriker: Skolledarna och den pedagogiska verksamheten - Skolledarnas arbetsförutsättningar i den nya organisationen - Skolledarna och den nya skollagen. Rapporten avslutas med en sammanfattning.

## **2 Rektorsrollens utveckling och utmaningar**

År 1991 genomfördes en omfattande reform i skolan, vilket innebar att det detaljerade statliga regelverket byttes ut mot ett mål- och resultatstyrt system där kommunerna blev ansvariga för skolan och lärarna. De mål som skolan ska arbeta mot fastställes genom demokratiska beslut i Sveriges riksdag och regering. Efter 1991 års reform förändrades rektors arbetsuppgifter. Förenklat kan man säga att rektor, förutom att vara chef, också måste anta rollen som ledare. Detta innebär att rektor måste leda skolans utveckling gällande både den pedagogiska verksamheten och personalresurserna.

De läroplaner som kom 1994 var ett tydligt avsteg från den reglerade skolan. Läroplanerna byggde på målstyrningens princip. Det innebar också att decentraliseringen av skolan fullbordades. Under hela 1990-talet har förväntningarna på skolan ökat, liksom kraven på att den måste förändras i takt med samhället: helst ska skolan ligga något steg före.<sup>2</sup>

1990-talet har beskrivits som den mest reformintensiva perioden i svensk utbildningshistoria (Lundgren & Forsberg 2007). Med utgångspunkt framför allt i besluten kring valfrihet används omdömen som systemskifte (Englund 1996) eller partiellt systemskifte (Daun 1998).

I och med decentraliseringen överfördes det formella ansvaret för den svenska skolan från statlig till kommunal nivå. Decentraliseringen innebar både administrativ och politisk maktöverföring. Detta ledde till att kommunerna fick mer att säga till om, men de fick också mer ansvar. Ansvaret innefattade att kommunerna skulle uppnå de statligt ställda målen, men också överta arbetsgivaransvaret över lärarna.<sup>3</sup>

Ett exempel på det ökande kommunala inflytandet över skolan är Avtal 2000 (En satsning till två tusen, 1996). I det avtalet fick skolans personal, främst lärarna, tydliga löneförhöjningar under tre år i följd. Motprestationen var att lärarna skulle

---

<sup>2</sup> Se t.ex. *Nationella kvalitetsgranskning 1998*, Skolverkets rapport 1999:160, s. 11 f och *Ansvaret för skolan – en kommunal utmaning*, Skolverket (1997) och *En satsning till 2000*. Publicerad av Lärarförbundet, Lärarnas Riksförbund och Svenska Kommunförbundet (1996).

<sup>3</sup> *Utveckling för förskola, skola och vuxenutbildning – kvalitet och likvärdighet*. Riksdagens skrivelse 1996/97:112, s. 6 f.

arbeta i arbetslag. Vidare skulle den skolförlagda tjänstetiden vara 35 timmar i veckan under terminstid. Rektor skulle få stort inflytande över lärarnas tjänsteplanering och tid skulle härigenom skapas för samplanering och att vid kortare frånvaro av lärare i arbetslaget skulle kollegor gå in och täcka upp så att eleverna skulle få vikarier som väl kände till klassens förhållanden. I de skolor som arbetar i avtalets anda kan sägas att vi har fått ett större ansvarstagande av lärarna och att vi infört ett fördelat ledarskap (*distributed leadership*) via Avtal 2000.

De mål som ska styra skolan finns på tre nivåer. På nationell nivå fastställer riksdagen skollag, läroplaner samt kursplaner och timplaner. På nationell nivå finns även vissa förordningar fastställda av regeringen eller av det centrala ämbetsverket – Skolverket. Skolan styrs också, på nationell nivå, mycket genom den ständigt pågående informationsstyrningen via redovisning av olika offentliga utredningar som ibland leder till ändrad lagstiftning, men kanske ännu mer av alla de utredningar som Skolverket gör i form av uppföljning av skolornas verksamhet. Många av dessa utredningar leder till omfattande debatter och efterföljande frivilliga anpassningar till de nationellt ställda målen för skolan. Skolan styrs dessutom på lokal nivå av kommunala beslut. Det viktigaste kommunala styrdokumentet är den lokala skolplanen. I den ska kommunalfullmäktige fastställa lokala mål för skolan i kommunen. Skolans egen förvaltningsnämnd, tidigare kallad skolstyrelse – i dag ofta kallad ”barn- och utbildningsnämnd”, sköter sedan implementeringen av både nationella och lokala mål. Den tredje och sista nivån utgörs av den enskilda skolan. Här ska en s.k. lokal arbetsplan utarbetas för varje skolenhet. Den lokala arbetsplanen, LAP, ska sedan konkretiseras: lärares kursplanering som hon/han ska kommunicera med elever och föräldrar. Denna ordning kommer troligen att förändras under de närmaste åren pga. föreslagna förändringar i förslaget till skollag (Dsu 2009:25).

Till följd av dessa förändringar, decentralisering och nya arbetsuppgifter, förändras rektors arbetssituation, och det kan konstateras att det ställs nya och större krav på rektor. Kluvenheten rör sig bl.a. om relationen mellan effektivisering och kunskapssyn, massutbildning och kunskapsstandard, föräldra- och lärarinflytande, föräldraengagemang och föräldrakrav samt demokratisering och svårigheten att styra skolan. Under 1990-talet fick vi också nya yrkesgrupper som kom in som rektorer. Det var militärer, psykologer, SYO-funktionärer m.fl. grupper. Trenden blev dock rätt kortvarig och kommer troligen att helt upphöra inom en snar framtid. Däremot har en annan trend kommit för att stanna – nämligen olika former av friskolor. Friskolornas intåg på marknaden har ökat konkurrensen och också lett till att olika skolformer jämförs samt till att vissa föräldrar aktivt väljer friskolor för sina barn. Det kommer att bli mycket intressant att se vad den nya Skolinspektionens inspektioner kommer att visa, vad gäller kvalité och resultat i dessa skolor i jämförelse med den kommunala skolan.

Rektors arbete har alltid inneburit mycket ansvar, men i dagens föränderliga och globaliserade samhälle när det ställs allt fler och hårdare krav på elever men också personal och pedagoger som arbetar i skolan, krävs goda ledaregenskaper för att skolan ska lyckas.

Under den nuvarande mandatperioden fram till 2010 förväntas regering och riksdag fatta en rad nya beslut inom samma områden som berördes under 1990-talet

och början av 2000 talet, dvs. skollagen, läroplanerna, lokala arbetsplaner, betyg, inspektion, etc., liksom myndighetsorganisationen på skolområdet. Därtill kommer det arbete som pågår kring både lärarutbildningen och rektorsutbildningen. På sikt kommer både besluten om ny lärarutbildning och ny rektorsutbildning att påverka skolan. Det kommer att ta minst fem år innan vi börjar se effekterna av en ny lärarutbildning, medan effekterna av den nya rektorsutbildningen lär komma något snabbare.

Den största skillnaden mellan dessa båda ”reformperioder” är att vi nu har en regering med egen majoritet i riksdagen som har för avsikt att föra fram sin politik och inte kompromissa med samtliga övriga partier för att få en bred lösning och breda politiska beslut, något som kännetecknade 1990-talets reformperiod. Detta innebär att de politiska majoritetsförhållanden nationellt och lokalt kan komma att avvika från varandra och att den politik som ska genomföras inte nödvändigtvis behöver gillas av den lokala politiska skolnämnden.

Enligt de politiska signalerna kommer den nya politiken främst att handla om ett förändrat fokus från utbildningens lärandeprocesser till de enskilda elevernas studieresultat. Denna kursändring kommer att kräva en fastare struktur, tydligare standarder, samt bättre resursutnyttjande och dessutom behov av grundläggande kulturella förändringar i arbetet med förbättringar av skolans resultat (Johansson & Höög, 2008b). Andra faktorer som kan påverka implementeringens kvalitet är t.ex. den ekonomiska situationen, tillgång till utbildad arbetskraft, avtalsläget för lärar- och skolledare samt kommunens organisation av rektorsgruppen och skolchefens funktion och position (Johansson & Zachrisson, 2008a, Nihlfors 2003).

### **3 Skolledarna och den pedagogiska verksamheten**

I både den akademiska såväl som politiska debatten om framgångsfaktorer så framhålls det ofta att en av de mest tillförlitliga predikatorerna för en skolas resultat är elevernas sociala bakgrund. Det är därför intressant att se att när skolledarna i Tyresö själva får ange vad de menar är mest avgörande för en skolas resultat så är det *inte* externa faktorer som elevernas sociala bakgrund som omnämns, utan interna egenskaper så som det egna ledarskapet, personalens kompetens och trygga studiemiljöer. När de sedermera ombeds beskriva hur de leder sina medarbetare och hur de vill att deras ledarskap ska avspeglas i praktiken så är det framförallt tydlighet som lyfts fram, men också att det ska leda till en målinriktad och utvecklingsvänlig organisationskultur med goda elevresultat och ett gott rykte. För de flesta skolledare så är det varken de egna värderingarna, budgeten, eller skolenheten i sig som prioriteras högst, utan när verksamheten ska planeras så är det alla elevers bästa som sätts i framkant och det framhålls särskilt att pedagogerna förväntas sätta eleven i fokus, arbeta efter rådande styrdokument och vara villiga att utvecklas.

Hur en skolenhet presterar beror med andra ord enligt skolledarna själva ytterst på den verksamhet som sker inom dess ramar. Men hur går de då tillväga för att säkerställa att verksamheten håller en hög kvalitet och att de förväntningar som ställs från stat, kommun och brukare efterföljs? Förenklat så kan man säga att det finns tre sätt för en ledare att komma åt information om hur en viss verksamhet fungerar i praktiken. De kan använda sig av:

1. Direktobservation
2. Självrapportering
3. Tredjepartsrapportering

Direktobservation kan till exempel utgöras av klassrumsbesök där skolledaren själv observerar hur verksamheten fungerar, självrapportering av medarbetarsamtal där de anställda får förmedla hur de upplever att de presterar och tredjepartsrapportering av externa utvärderingar.

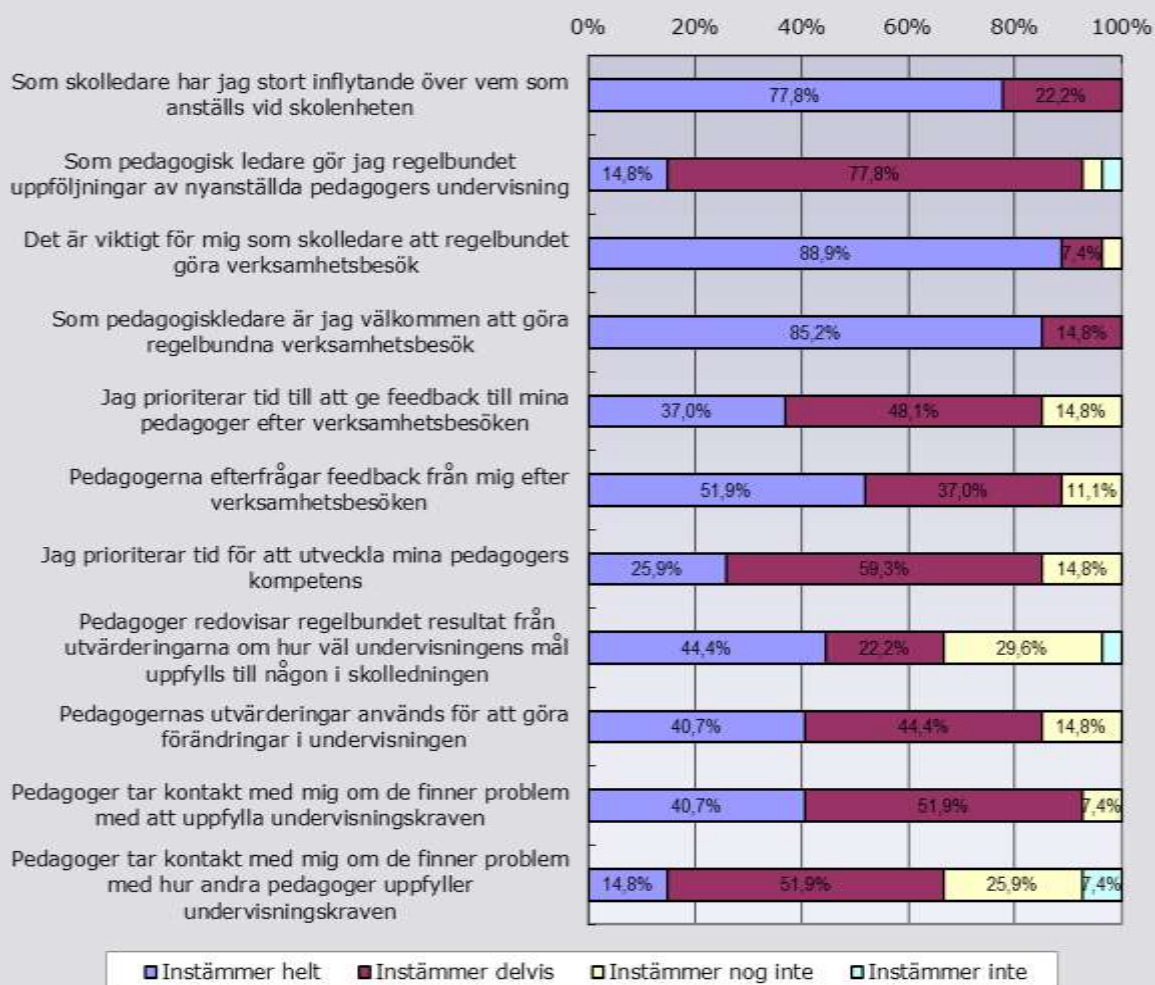
Ett av de viktigaste kontrollverktygen utgörs av anställningstillfällen. Där kan en ledare ofta använda sig av alla tre strategier och till exempel jämföra akademiska meriter mellan potentiella kandidater, förmedla prestationsmässiga förväntningar, och undersöka huruvida de representerar värderingar som är lämpliga för den lokala skolkulturen. De allra flesta skolledarna känner att de har stort inflytande över vem som anställs vid skolenheten och nästan alla menar också att de gör uppföljningar av nyanställda pedagogers undervisning. Det senare är dock inte alltid en regelbunden företeelse och många anger även att de önskar att de hade mer tid för att följa upp undervisningens kvalitet.

Alla skolledare är överens om att det ingår i deras arbetsuppgifter att ha medarbetarsamtal med de anställda vid skolenheten och de allra flesta anger också att dessa har utförts. Endast en respondent menar att de inte har hunnit. Men det finns en tydlig skillnad mellan rektorerna och de biträdande rektorerna: de biträdande rektorerna har i regel haft ett eller flera medarbetarsamtal med samtliga anställda vid skolenheten samtidigt som rektorerna oftast har haft det med mindre än en tredjedel av de anställda. Ansvar för verkställandet av medarbetarsamtalen tycks med andra ord i hög utsträckning ha delegerats från rektorerna till de biträdande rektorerna.

Tabell 1 redovisar skolledarnas inställning till en rad områden som rör den pedagogiska verksamheten. De allra flesta av skolledarna menar att det är viktigt för dem att regelbundet göra verksamhetsbesök och att de efter dessa prioriterar tid till att ge feedback till pedagogerna. Men kanske minst lika viktigt är att de också känner sig välkomna att göra detta, vilket kan ses som en indikation på att skolledarna har sina pedagogers förtroende. Denna bild stärks utav att nästan alla skolledare menar att pedagogerna på eget initiativ kontaktar dem om de finner problem med att uppnå undervisningskraven och att drygt två tredjedelar av skolledarna också menar att pedagogerna tar kontakt med dem om de finner problem med hur *andra* pedagoger uppfyller undervisningskraven. Särskilt det senare kan av flera skäl utveckla sig till mycket känsliga frågor då det kan handla om arbetskamraters lämplighet som pedagoger och om de anställda känner att de kan ventilera problem av sådan karaktär till skolledarna så bör det ses som ett styrkebesked för organisationskulturen.

Likt situationen med medarbetarsamtalen så finns dock även här tydliga skillnader mellan rektorerna och de biträdande rektorerna, då den senare gruppen är klart mer benägna att svara jakande samtidigt som rektorerna ställer sig mera skeptiska till pedagogernas villighet till självrapportering. Hälften av de biträdande rektorerna instämmer helt med påståendet att pedagogerna kontaktar dem om de

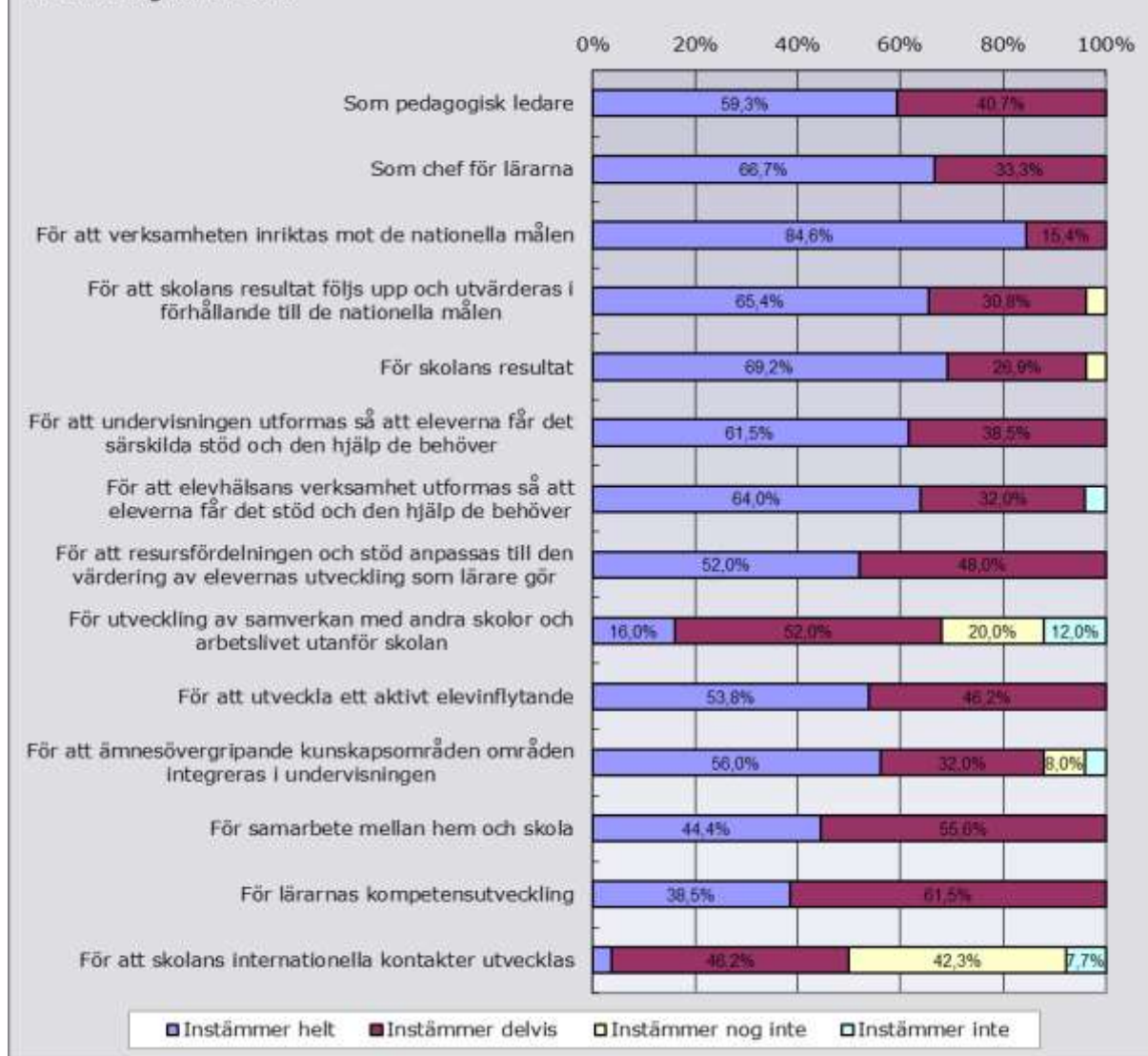
**Tabell 1. Ledning i förhållande till pedagogisk verksamhet:**



finner problem med att uppnå undervisningskraven samtidigt som endast två av de nio rektorerna gör detsamma. Skillnaden blir ännu mer uttalad när det kommer till frågan om huruvida pedagogerna rapporterar till skolledarna om andra pedagogers prestationer, där alla rektorer utom två svarar nekande.

Om det framkommer att pedagogerna har problem med att uppfylla undervisningskraven så är det av vikt att de både besitter tillräcklig kompetens och får det stöd som krävs för att kunna utveckla verksamheten. Många av skolledarna menar att pedagogerna regelbundet redovisar resultat från utvärderingar om hur pass väl undervisningens mål uppfylls till någon i skolledningen, men samtidigt så är det en tredjedel som anger att så inte är fallet. De allra flesta menar dock att de utvärderingar som görs används till att göra förändringar i undervisningen. När det kommer till frågan om huruvida pedagogerna får tillräckligt med tjänstetid för kompetensutveckling för att kunna utveckla den pedagogiska verksamheten så är skolledarna delade i två grupper. Men fördelningen är inte jämn, utan närmare två tredjedelar av de biträdande rektorerna svarar nekande till påståendet samtidigt som bara två av de nio rektorerna gör detsamma. Vid flertalet skolenheter är det också först och främst de biträdande rektorerna som har hand om pedagogernas kompetensutveckling, då hälften av rektorerna menar att de själva inte prioriterar tid till detta och de övriga att de enbart gör så delvis.

Tabell 2. Jag tar ansvar:



Som framgår av tabell 2 så vidhåller dock de flesta av skolledarna att de tar det ansvar som efterfrågas av dem inom ramen för det nationella uppdraget så som det formuleras i läroplanen för det obligatoriska skolväsendet<sup>4</sup>. Många av områdena följer en likartad fördelning och vi kan till exempel se att ungefär två tredjedelar av skolledarna instämmer helt med påståendet att de tar ansvar som pedagogisk ledare, för skolans resultat, och för elevhälsan utformning, samtidigt som de övriga instämmer delvis. De i överlag två svagaste punkterna är samverkan med andra skolenheter och arbetsliv samt utvecklingen av skolenhetens internationella kontakter. Den punkt där det råder störst enighet är att ansvar tas för att verksamheten inriktas mot de nationella målen, där de allra flesta skolledarna instämmer helt. Intressant att se är också att samtliga skolledere menar att de helt eller delvis tar ansvar för utvecklingen av pedagogernas kompetens, inklusive de rektorer som tidigare angett att de inte själva prioriterar tid för detta. Det finns således anledning till att anta att där arbetsdelningen gällande pedagogernas

<sup>4</sup> Lpo94, Läroplan för det obligatoriska skolväsendet. I den för förskolan reviderade läroplanen, Lpfö98 (2010) formuleras förskolechefens ansvar på liknande sätt.

kompetensutveckling har kommit att förskjutas från rektorerna till de biträdande rektorerna så är det en av rektorerna accepterad lösning.

Enkätstudien i Tyresö är inte den enda där rektors ledarskap är i fokus. Skolinspektionen konstaterar i sin kvalitetsgranskning av skolans ledarskap utvecklingsbehov i de flesta av de 30 undersökta skolorna när det gäller rektors ledarskap av den pedagogiska verksamheten<sup>5</sup>. Forskning inom ramen för projektet 'Struktur, kultur, ledarskap – förutsättningar för framgångsrika skolor?' visar på skillnader mellan rektorerna i framgångsrika skolor, dvs skolor som når goda kunskapsresultat och resultat vad gäller sociala mål, och rektorer i skolor som inte når målen, antingen kunskapsmålen och/eller de sociala målen i samma utsträckning. De tar enligt lärarna i högre utsträckning ansvar för sitt nationella uppdrag i Lpo94, 'Rektors ansvar'. Det innebär att de bl.a. är pedagogiska ledare och chefer, tar ansvar för att skolan inriktas mot de nationella målen, gör uppföljningar och utvärderingar, tar ansvar för skolans resultat<sup>6</sup> och kommunicerar med lärarna om skolans uppdrag<sup>7</sup> allt i högre grad än rektorer i de skolor där resultaten inte är lika goda. Enkätstudien i Tyresö har inte analyserats i relation till verksamheternas resultat, vilket skulle kunna vara av intresse.

#### **4 Skolledarnas arbetsförutsättningar i den nya organisationen**

Sedan 2008 så har det gjorts en rad omorganiseringar inom Tyresös utbildningssektor. Bland annat så har det vid Barn- och utbildningsförvaltningen inrättats fyra strategitjänster, det totala antalet rektorer har mer än halverats och ledningsgruppen har förändrats till att numera utgöras av förvaltningschefen tillsammans med rektorerna. Men hur har då de organisatoriska förändringar som gjorts påverkat skolledarnas arbetsförutsättningar? Svensk forskning framhåller ofta att för att politiska beslut ska gå från idé till verklighet så krävs det att aktörerna i fråga inte bara har tillräckligt med resurser vid sitt förfogande, utan att de också har förståelse för de beslut som fattas och viljan som krävs för att kunna genomföra de insatser som efterfrågas. Ger den nya organisationen skolledarna tillräckligt med förståelse, vilja och kunnande för en lyckad implementering?

Tabell 3 ger en överblick av hur skolledarna själva uppfattar förvaltningskulturen inom Tyresös utbildningssektor. De allra flesta menar att rektorerna utövar ett tydligt ledarskap och att det finns kunskap om uppdraget och ungefär två tredjedelar att det finns vilja till samarbete. Lite mer än hälften menar att det finns gemensamma visioner, tydlig styrning från förvaltningschefen och tydlig ansvarsfördelning, samtidigt som något färre än hälften lyfter fram konflikthantering som utmärkande.

---

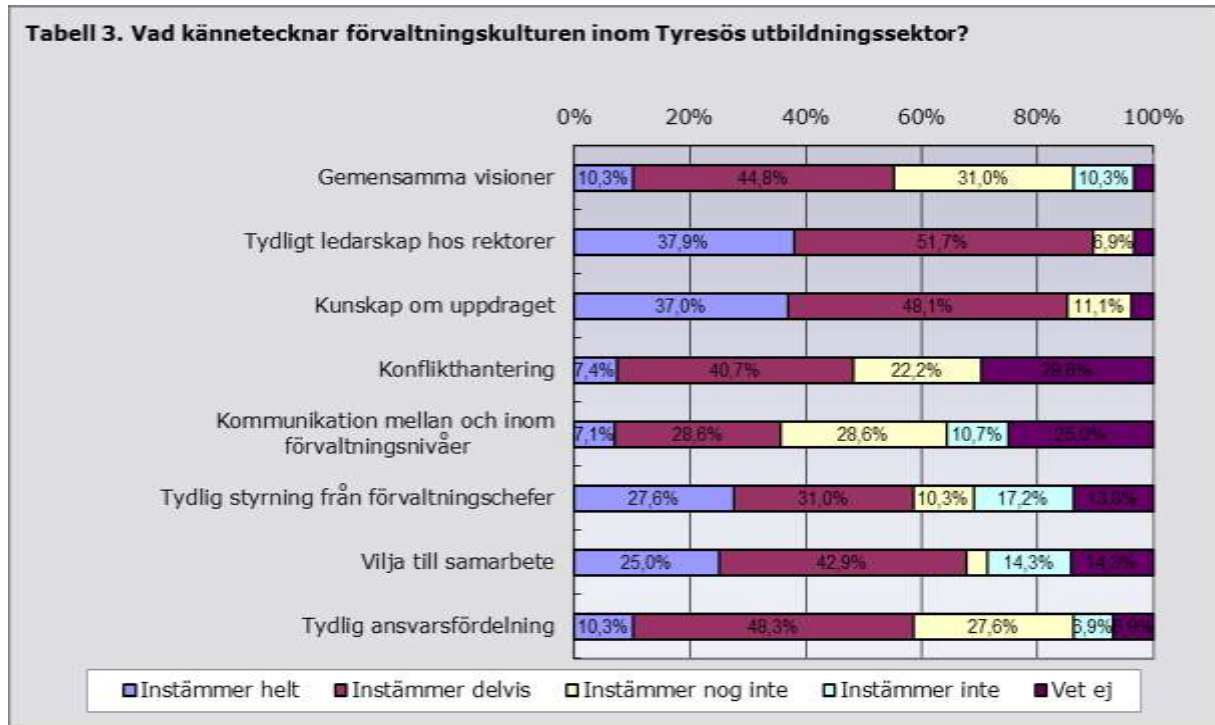
<sup>5</sup> <http://www.skolinspektionen.se/sv/Tillsyn--granskning/Kvalitetsgranskning/Genomforda-kvalitetsgranskningar/Rektors-ledarskap/>

<sup>6</sup> Törnsén, M. (2009). *Successful Principal Leadership: Prerequisites, Processes and Outcomes*. Umeå: Pedagogiska institutionen, Umeå Universitet.

<sup>7</sup> Ärlestig, H. (2008). *Communication between principals and teachers in successful schools*. Umeå: Pedagogiska institutionen, Umeå Universitet.



**Tabell 3. Vad kännetecknar förvaltningskulturen inom Tyresös utbildningssektor?**



Kommunikation framträder slutligen som den svagaste punkten, där endast en tredjedel av skolledarna svarar jakande. Det finns dock här ett antal områden där rektorerna och de biträdande rektorerna inte är överens med varandra. Av de som svarat nekande på frågorna om huruvida förvaltningskulturen karaktäriseras av kommunikation, gemensamma visioner, tydlig styrning från förvaltningschefen och tydlig ansvarsfördelning så är nästan alla biträdande rektorer. Rektorerna tenderar såttillvida att ha en något positivare syn på förvaltningskulturen.

Med ovanstående i åtanke så finns det anledning att ställa sig frågande till hur pass väl kommunikationsleden i den nya organisationen fungerar. Bristfällig kommunikation kan vara mycket ödesdigert för en organisation, inte minst för att det kan innebära att prestationsmässiga förväntningar hos ett led i förvaltningen inte når fram till dess tilltänkta mottagare. Flertalet av skolledarna anger dessutom att ledningsgruppen är en av de viktigaste källorna för information om politiskt fattade beslut, vilket gör rektorerna till en grundläggande länk mellan de olika nivåerna. Det bör dock understrykas att den otydlighet och brist på kommunikation som upplevs inte gäller alla områden. Rektorer såväl som biträdande rektorer är nämligen i överlag positivt inställda till ledningen och samarbetet vid deras *egen* skolenhet. Där har de flesta samma uppfattning om vilka huvudutmaningar som enheten står inför och vilka krav som medföljer samtidigt som arbetsuppgifterna inom ledarteamet för det mesta är fördelat på ett sätt som alla är eniga om. Det är också oftast tydligt vad som förväntas av den enskilde inom skolledningen och deras ansvar som skolledare är klart definierat.

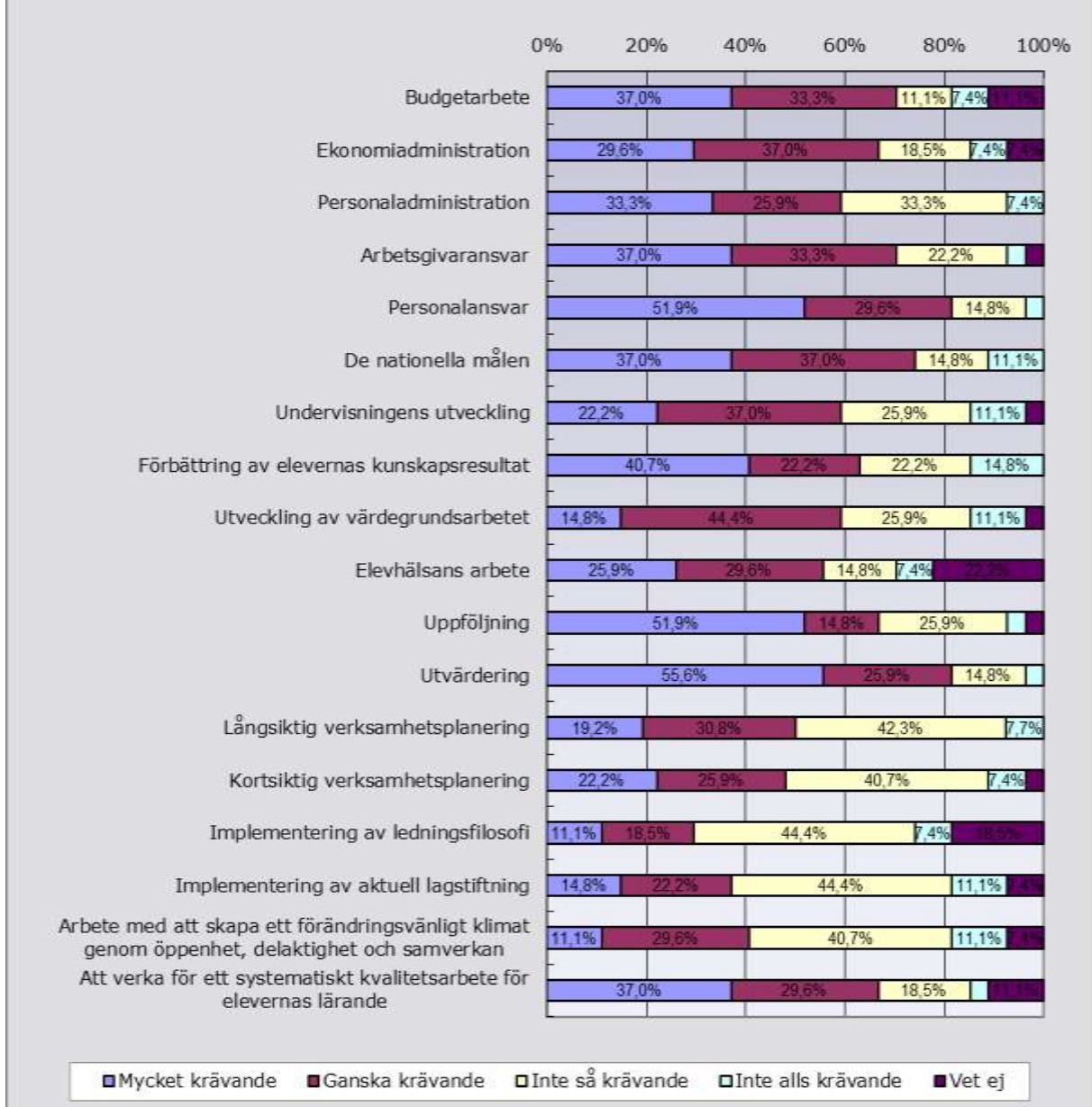
I den utsträckning som det finns kommunikativa problem i den nya organisationen så verkar det därmed först och främst röra sig om skolledarnas relation till ledningsgruppen och den övriga förvaltningen. Det är därför ett positivt tecken att samtliga rektorer anger att de har bra kontakt med Barn- och utbildningsförvaltningens tjänstemän och de allra flesta av dem är också mycket

nöjda med hur förvaltningschefen fungerar i sin roll. Även förvaltningens strategier får i överlag ett gott betyg, då rektorerna i regel menar att de har påverkat deras arbete på ett ganska eller mycket positivt sätt. Av egen utsago så bör därmed inte rektorernas roll som länk mellan nivåerna hindras av deras egen relation till tjänstemannanivån. De biträdande rektorerna är emellertid inte lika nöjda. En del av dessa lyfter också att omorganiseringen fört med sig en otydlighet, att de ofta saknar information om vad som gäller och att de ibland har svårt att förstå ledningsgruppens beslut. De allra flesta menar också att förvaltningschefen inte känner till deras arbetssituation och att denne inte heller har uttryckt några tydliga förväntningar på deras arbete. Strategerna får dock även här ett gott omdöme, även om det samtidigt också är ett antal biträdande rektorer som menar att de inte har påverkat deras arbete alls.

Ett indirekt sätt att undersöka hur kommunikationen mellan olika aktörer i organisationen fungerar är att jämföra hur krävande rektorerna och de biträdande rektorerna upplever att tjänstemännens förväntningar inom olika områden är. Om vi konsekvent finner stora skillnader grupperna emellan så kan det vara en indikation på att den centrala förvaltningens prioriteringar inte förmedlas på ett adekvat vis. Tabell 4 redovisar hur krävande skolledarna som grupp upplever att förväntningarna från kommunens centrala tjänstemän är inom en rad olika arbetsområden. För många så kommer personalansvar, utvärdering och uppföljning högst på listan, samtidigt som implementering av aktuell lagstiftning, ledningsfilosofi och arbete med att skapa en förändringsvänlig organisationskultur kommer längre ner. Däremellan finner vi områden som till exempel elevhälsan, undervisningens utveckling och ekonomiadministration. Fördelningen grupperna emellan är emellertid jämn – det finns i de allra flesta fallen inga påtagliga skillnader mellan rektorerna och de biträdande rektorerna. Det stora undantaget utgörs av elevhälsan där alla utom en av rektorerna finner att förväntningarna på arbetet är mycket eller ganska krävande samtidigt som det bara är en tredjedel av de biträdande rektorerna som känner detsamma och flertalet av dem som menar att de helt enkelt inte vet. Noterbart är också hur implementering av aktuell lagstiftning står sig i jämförelse med övriga områden. En tänkbar förklaring till varför kraven upplevs så låga skulle dock kunna vara att Tyresö redan har kommit mycket långt i arbetet med den nya skollagen och att förväntningarna därigenom redan har uppnåtts.

Rektorernas deltagande i ledningsgruppen för med sig många fördelar. Genom att låta dem själva påverka och delta i beslutandeprocessen så ges det ökade möjligheter till att de får förståelse för de beslut som fattas, att dessa stämmer överens med rektorernas preferenser och att resurser fördelas på ett sätt som är de flesta till gagn. Men det för också med sig många utmaningar. Några av de biträdande rektorerna menar att en av omorganiseringens effekter är att rektorerna mer och mer kommit att likna områdeschefer samtidigt som de biträdande rektorerna till stor del har tagit över den traditionella rektorsrollen och det pedagogiska ledarskapet. Med hänvisning till att de är de som arbetar närmast pedagogerna så efterfrågas det också från de biträdande rektorernas håll att de får mera insyn i ledningsgruppen och att ledningsgruppens arbete i högre utsträckning förankras i uttalade behov. Som exempel kan här nämnas att en tredjedel av skolledarna, varav samtliga biträdande rektorer, inte tycker att kommunen vidtar tillräckliga åtgärder för att utveckla

**Tabell 4. Hur krävande upplever Du att kommunens centrala tjänstemäns förväntningar är på Dig som ledare vad gäller nedanstående arbetsuppgifter?**



skolledarnas pedagogiska ledarkompetens. Ungefär två tredjedelar av de biträdande rektorerna anger att de tidvis upplever maktlöshet i deras jobb, men just över hälften av skolledarna som grupp menar ändå att medbestämmandet för personalen är mer omfattande idag än tidigare.

Det finns såtillvida en antydning till att rektorerna har kommit att lägga allt mer tid på den administrativa sidan av skolledarskapet. Nästan alla skolledare menar också att de på grund utav arbetsomfattningen blir tvungna att vara administratörer i högre grad än de önskar och en dryg tredjedel att de i dagläget inte har tillräcklig ledningsresurs för att utföra deras uppdrag. En tredjedel av de biträdande rektorerna menar också att deltagandet i ledningsgruppen begränsar rektorernas handlingsfrihet – en uppfattning som dock inte delas utav rektorerna själva. Just under en tredjedel av skolledarna anger även att de ibland upplever en konflikt mellan deras lojalitet till ledningsgruppen och deras lojalitet till pedagogerna, men de allra flesta menar

dock att deras lojalitet uppåt i systemet inte betyder att de inte kan vara den skolledare som de själva önskar.

## **5 Skolledarna och den nya skollagen**

I den nya skollagen som kommer att gälla från 1 juli 2011 betonas rektors roll mycket mer än tidigare. I den gamla skollagen nämns rektor ungefär 18 gånger med olika ansvarsområden. I den nya skollagen omnämns rektor hela ca 120 gånger. Av dessa är det på nio ställen som rektor inte har möjlighet att överlåta beslutanderätten och i de flesta av dessa fall gäller det elevärenden. I övriga ca 110 fall är det möjligt och även önskvärt att rektor utnyttjar en av paragraferna för att själv besluta om sin lokala organisation så dessa 100 uppgifter blir utförda men rektor är alltid ansvarig även om uppgiften utförs av en medarbetare. Till detta ska läggas de delegationer som kommer från den kommunala nivån. Vi ser framför oss en tydligare myndighetsutövande rektor efter den 1 juli 2011.

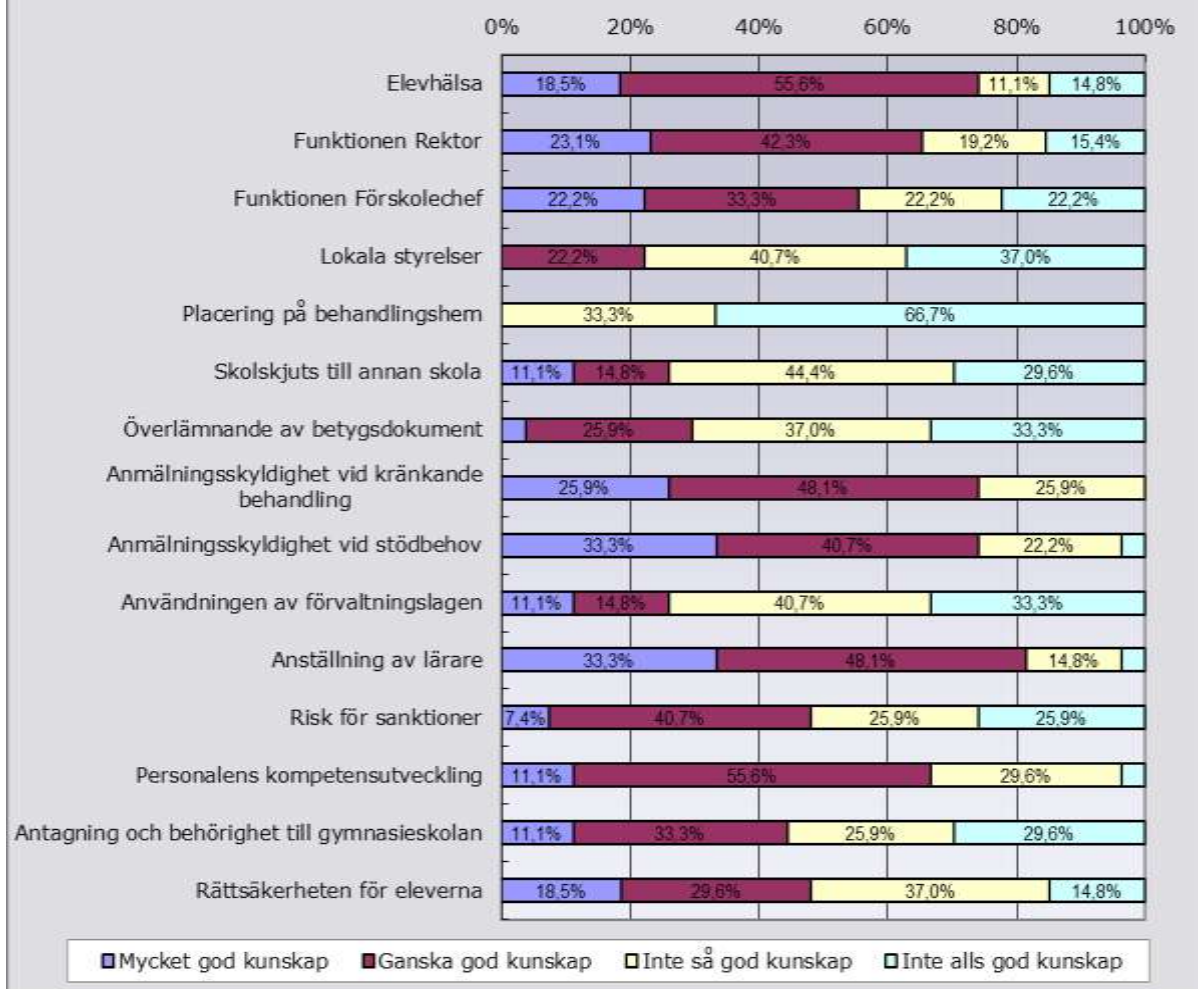
I tabell 5 nedan har vi sammanställt skolledarnas svar kring ett antal olika frågor som regleras i den nya skollagen. Om vi lägger ihop ganska god och mycket god kunskap får vi en något bekymmersam bild. Kunskaper saknas hos ca 75% av skolledarna om förvaltningslagen tillämpning och när det gäller kunskapen om rättsäkerhet för elever är det en knapp majoritet som säger sig ha goda eller mycket goda kunskaper. Detta återspeglas också i att endast ca 50 % av skolledarna anser sig ha bra kunskaper om inom vilka områden det föreligger risk för sanktioner. Ytterligare en frågeställning som direkt berör eleverna gäller hur kunskaperna ser ut vad gäller antagning och behörighet till gymnasieskolan och även här är kunskapen tyvärr bristfällig ca 40% anser sig ha relevanta kunskaper.

Två av de nygamla uppgifterna i nya skollagen gäller anmälningsskyldigheter dels vid frånvaro och dels vid stödbehov. Här anser sig ca 75% av skolledarna ha god eller mycket god kunskap. Dock tror vi baserat på kommentarer som getts att här behövs också ett utvecklingsarbete. Det nämns att skolorna redan har ett datoriserat frånvarosystem men att problemet är att föräldrarna inte använder det. Lagstiftarens tanke är att föräldrarna skyndsamt ska få kännedom om en elevs frånvaro och då kan skolan ej lägga ansvaret på föräldern att söka i ett frånvarosystem. Här behövs ett utvecklingsarbete. Glädjande är att 75% av rektorerna anser sig ha god eller mycket god kunskap om de nya krav som ställs på vilken elevhälsa som ska finnas. Även här finns dock skäl att utreda huruvida kommunen har den elevhälsa som den nya skollagen anvisar.

Denna utredning gäller funktionen rektor och biträdande rektor och givetvis indirekt även titeln förskolechef. Tabellen ovan visar att 35% skolledarna inte anser sig veta rektors arbetsuppgifter enligt nya skollagen och andelen som känner till förskolechefens arbetsuppgifter enligt nya skollagen stannar vid drygt 50%.

Av de inte kommenterade måtten i tabellen visar sig kunskapen vara god gällande anställning av lärare men vad gäller lokala styrelser och elevs placering på behandlingshem är kunskapen mycket låg. De två senare kan ev. sägas inte alltid vara aktuella och att det därför är förklarligt med de låga värdena.

**Tabell 5. Anser du dig ha kunskap om vad som kommer att gälla den 1 juli när den nya lagen träder ikraft i relation till:**



## 6 Slutsatser

Nedan följer i punktform ett antal slutsatser som vi vill lyfta fram.

- Alla skolledare är överens om att deras arbete har betydelse och att det är vad som sker inom skolans ramar som avgör vilka resultat som presteras av eleverna.
- Rektorerna är i överlag nöjda med den nya organisationen. De känner inte att deras handlingsfrihet begränsas av deltagandet i ledningsgruppen samt anser att förvaltningschefen och strategerna fungerar bra i sina roller. De ser inga korstrycksproblem.
- De biträdande rektorerna verkar i en inte helt oansenlig utsträckning ha tagit över rollen som pedagogiska ledare. De har till största delen hand om medarbetarsamtalen, pedagogernas kompetensutveckling, och kontakten med pedagogerna speciellt i de fall de får problem som måste lösas.
- När skolledarna uttrycker missnöje i olika frågor så gäller det främst tillämpningen snarare än ett missnöje över organisationen i sig. Problemen

gäller t.ex. informationsflödet, ledningsresursernas storlek och användning och bristen på tid eftersom de administrativa bördorna sägs ha ökat.

- De biträdande rektorerna är inte nöjda med informationsflödet till och från ledningsgruppen. De uttrycker önskemål om mer inflytande på ledningsgruppens agenda. De vill ha både mer input och tydligare output.
- Skolledarnas kunskaper om den nya skollagstiftningen synliggör brister som kommunen bör åtgärda.