

Samarbetet mellan skoldirektörer och rektorer samt
skoldirektörers och rektorers syn på rektorns
ledarskap
- En kvantitativ undersökning

Lucas Nyman 32257

Avhandling pro gradu i pedagogik

Fakulteten för pedagogik och

välfärdsstudier

Allmän pedagogik

Åbo Akademi Vasa

Vasa 2020

Handledare: Michael Uljens

Abstrakt

Den här avhandlingen handlar om samarbetet mellan finlandssvenska skoldirektörer och rektorer, utgående från distribuerat ledarskap och flerprofessionellt samarbete. Syftet är att undersöka samverkan inom det kommunala utbildningsledarskapet, med fokus på rektor och skoldirektör.

Avhandlingen syftar till att besvara följande forskningsfrågor:

1. Hur upplever skoldirektörer och rektorer sitt inbördes samarbete?
2. Vilken syn har skoldirektören och rektorn på rektorns ledarskap?

Datamaterialet baserar sig på ett finlandssvenskt skolutvecklingsprojekt vid Åbo Akademi som heter SKUTT (SKUTT, u.å.). Denna avhandling har utnyttjat delar av datamaterialet som fokuserar på samarbetet mellan rektor och skoldirektör, samt rektorernas och skoldirektörernas syn på rektorns ledarskap. Svaren från enkäterna analyserades. I studien har analysprogrammet IBM SPSS statistics 24 använts och svarsvärden analyserades på en summavariabel för att se skillnader mellan två olika grupper i detta fall skoldirektör och rektor. I avhandlingen signifikantstades skillnaderna mellan grupperna med hjälp av t-test.

Gällande frågan om synen på rektorns ledarskap visar resultaten bland annat att rektorerna skattar sitt ledarskap högre än vad skoldirektörerna gör. Rektorerna och skoldirektörerna har också olika syn på rektorns förmåga att fatta svåra beslut. Rektorn skattar sin kompetens högre än vad skoldirektören gör.

Resultaten i frågan angående samarbete mellan rektorerna och skoldirektörerna påvisar att skoldirektörerna anser att de ger mycket gott stöd till rektorerna. Rektorerna i sin tur upplever inte samma stöd. Övergripande framkommer det i nästan alla frågor att skoldirektören skattar sitt stöd till rektorerna högre än vad rektorerna själva upplever det. Rektorerna och skoldirektörerna är inte överens angående den kommunala ledningens kompetens gällande utbildningen - där är det rektorerna som inte känner att ledningens har den kompetens som krävs. I avhandlingen framkommer det att i möten mellan rektorerna och skoldirektörerna vill de två parterna diskutera den andres vardagliga arbete.

Avhandlingens mest centrala empiriska bidrag är således att i hierarkiska ledarskapsrelationer visar sig värderingen eller bedömningen av det egna arbetet systematiskt vara högre bland både överordnade och underordnade chefer än skattningen gjord av deras över- eller underordnade samarbetsparter. Ur resultatet kan man avläsa att skoldirektörerna och rektorerna inom Svenskfinland har en tilltro och själv effektivitet inom sin egen profession.

Sökord: Skoldirektör, superintendent, district leader, rektor, principal leadership, ledarskap, pedagogiskt ledarskap, distribuerat ledarskap, flerprofessionellt ledarskap.

Innehåll

1. INLEDNING OCH BAKGRUND	- 7 -
1.1 Syfte och forskningsfrågor.....	- 10 -
2. TEORETISKA PERSPEKTIV PÅ UTBILDNINGSLEDARSKAP	- 11 -
2.1 Ledarskap.....	- 11 -
2.2 Pedagogiskt ledarskap	- 13 -
2.3 Utbildningsledarskap som distribuerat ledarskap	- 15 -
2.3.1 Det pedagogiska ledarskapets olika nivåer	- 17 -
2.3.2 Transnationell nivå.....	- 19 -
2.3.3 Nationell nivå.....	- 20 -
2.3.4 Kommunal nivå	- 21 -
2.3.5 Skolnivå	- 22 -
2.4 UTBILDNINGSLEDARSKAPETS DISTRIBUTION MELLAN PROFESSIONER	- 23 -
2.4.1 Flerprofessionellt samarbete - Professional Learning Communities	- 23 -
2.4.2 Skoldirektörens och rektorns vardag inom de olika nivåerna	- 26 -
2.4.3 Själv effektivitet.....	- 30 -
3. TIDIGARE EMPIRISK FORSKNING OM SAMVERKAN MELLAN KOMMUNALT OCH SKOLBASERAT LEDARSKAP.....	- 34 -
3.1 Rektorns profession	- 34 -
3.2 Skoldirektörens profession	- 36 -
3.3 Samarbete mellan skoldirektör och rektor.....	- 38 -
4. METOD.....	- 40 -
4.1 SKUTT – projektet	- 40 -
4.2. Kvantitativ och kvalitativ metod	- 41 -
4.3 Forskningens genomförande.....	- 42 -
4.3.1. Databearbetning.....	- 42 -
4.4 Databearbetning.....	- 45 -
4.5 Etik, reliabilitet och validitet	- 47 -
5. RESULTAT.....	- 49 -
5.1 Samarbetet mellan rektor och skoldirektör	- 49 -
5.2 Skoldirektörernas och rektorernas syn på rektorns ledarskap	- 58 -
6. RESULTATDISKUSSION	- 63 -
6.1 Resultatdiskussion om samarbetet mellan rektor och skoldirektör	- 63 -
6.2 Resultatdiskussion om rektorns ledarskap.....	- 65 -

6.3 Metoddiskussion.....	- 67 -
6.4 Sammanfattande diskussion	- 68 -
6.5 Förslag till fortsatt forskning.....	- 69 -
KÄLLFÖRTECKNING	- 71 -
BILAGA SKUTT-ENKÄTEN.....	- 78 -

Figurer:

Figur 1. Top down-bottom up-strategin. Källa: Uljens, (2015)

Figur 2. Fullans ledarskapsmodell. Källa: Fullan, Cuttress & Kilcher, (2005).

Figur 3. Skoldirektörernas nätverks struktur. Källa: Paulsen, Nihlfors, Brinkkjaer & Risku, (2016).

Figur 4. SKUTT-enkätens delområden. Källa: SKUTT, u.å.

Tabeller:

Tabell 1. Rektorerernas och skoldirektörernas upplevelse av erfaret givet stöd till rektorerernas arbete

Tabell 2. Rektorerernas och skoldirektörernas bedömning av den kommunala skolledningens kompetens på olika delområden

Tabell 3. Rektorerernas och skoldirektörernas förväntningar på rektorerernas ledarskap Den kommunala skolledningens förväntningar på rektorn handlar om

Tabell 4. Rektorerernas och skoldirektörernas bedömningar gällande vilka frågor som borde ges större utrymme i möten mellan rektorerna och skoldirektörerna

Tabell 5. Rektorns ledarskap och förtroende

Tabell 6. Ställningstagande/initiativ

1 Inledning och bakgrund

På goda grunder kan man anta att ett gott och välfungerande samarbete mellan skoldirektörer och rektorer avspeglar sig i arbetsmotivation och trivsel hos lärarna och övrig personal i skolan. Fungerar samarbetet bra i en skola påverkar det också elevernas välmående och de trivs bättre. För att ett gott samarbete ska fungera i en skola behöver alla vara involverade, allt från elever, övrig personal, lärare, rektor till skoldirektör. Det kan vara svårt att säga hur man skapar en god stämning eftersom det handlar om människors värderingar, känslor och olika uppfattningar. Risku (2016) betonar att rektorns viktigaste kommunala samarbetspartner är skoldirektören. Tillsammans med lärarna har skoldirektören det största inflytandet på rektorns beslutsfattande. Av skoldirektören förväntar sig rektorerna mentalt stöd och tillit i det dagliga arbetet (Risku, 2016).

Denna avhandling handlar om samarbetet mellan skoldirektörer och rektorerna i de finlandssvenska skolorna idag, enligt deras egna uppfattningar. Studien berör också hur skoldirektörer och rektorer ser på rektorns ledarskap. Enligt Schaffar (2015) har rektorer och skoldirektörer statliga och byråkratiska uppgifter men idag förväntas de leda sina bildningsinstitutioner med allt större eget ansvar för både skolans och elevernas framgång. I Finland har utbildningsinstitutionernas ledarskap genomgått många förändringar de senaste åren, främst inom den högre utbildningen. Dock så har förändringen inte varit lika drastisk i Finland jämfört med andra länder (Schaffar, 2015). Hur påverkar ledarskapet skolornas interna bildningsklimat? Idag har rektorn rollen som en mellanchef och förväntas sköta kontakten med skoldirektören och kommunen samt med sina kollegor på skolnivån. Denna kontakt är av yttersta vikt för att kontakten mellan skolan och kommunen ska fungera (Nihlfors & Johansson, 2013). I det pedagogiska handlandet finns det olika nivåer där handlandet på respektive nivå är ett medierande, moralisk-politiskt ställningstagande och en rationell kritisk hermeneutisk praxis (Uljens, 2015).

I denna avhandling presenteras det pedagogiska ledarskapet i flera olika nivåer. Det pedagogiska ledarskapet utförs inom tre nivåer: den politiska, den kommunala och skolnivån. Alla tre nivåerna går igenom i denna avhandling. Ledarskapet kommer att delas in i flera olika delar såsom ledarskap, pedagogiskt ledarskap, distribuerat ledarskap samt flerprofessionellt samarbete. Detta görs för att ge läsaren en så bred och övergripande bild som möjligt för att

förstå de grundläggande elementen i denna avhandling. Denna avhandling utgår från en idé om att pedagogiskt ledarskap är distribuerat – det vill säga från transnationella aktörer ända ner via skoldirektören till den lokala rektorn. Enligt Risku, Kanervio och Pulkkinen (2016) bör skoldirektören ta i beaktande storleken på rektors skola innan hen bestämmer rektors arbetsuppgifter. Utanför skolan finns två viktiga nätverk som rektorn måste ta i beaktande. Det första nätverket är de kommunala beslutsfattarna och det andra nätverket är elever och föräldrar. I det tredje nätverket finns lärare och övrig personal, både inom och utanför den egna kommunen. Det är viktigt att skoldirektören ger tid åt rektorn så hen hinner sköta om sina nätverk (Risku, Kanervio & Pulkkinen, 2016). Rollen som en skoldirektör har inom en kommun kan skilja sig från kommun till kommun beroende på hur stor en kommun är samt olika traditioner, kontext och tankar om vad ”som är bäst för oss”. I en mindre kommun är det vanligt att utbildningsnämnden ibland också är ansvarig för andra kommunala uppdrag som till exempel kultur, fritid och sociala frågor. Där är också utbildningsförvaltningen liten med en eller två sekreterare och en skoldirektör som ansvarar för ett tiotal rektorer. Uljens, Sundqvist och Smeds-Nylund (2016) studie följer upp och analyserar det skolutvecklingsarbete som pågår i Svenskfinland idag. Uljens m.fl. studie analyserar och kartlägger skolutvecklingen på olika nivåer i Finland inom en tioårsperiod med hjälp av PISA-resultaten. Studien berör skoldirektörens och rektorns skolutvecklingsarbete. Steget från ord till handling är även en central del av ledarskap. Genom att följa upp de aktiviteter som sätts i gång kan Uljens m.fl.:s studie bidra med att visa på om orden också omsätts i handling. Fokus i avhandlingen ligger på att studera och analysera samarbetet mellan skoldirektören och rektorn (Uljens, Sundqvist & Smeds-Nylund, 2016).

I de större kommunerna kan utbildningsnämndernas uppbyggnad variera i och med att kommunerna har olika tillvägagångssätt. Ett exempel är att inom en kommun kan det i utbildningsnämnden finnas en stab bestående av flera tjänstemän, sekreterare samt projektledare av olika slag. Därtill har skoldirektören inom en sådan kommun också biträdande skoldirektörer som ingår i en ledningsgrupp för att på så vis kunna hålla kontakten med det stora antalet rektorer och förskolechefer som finns i kommunen. Detta är ett mera indirekt ledande i jämförelse med i den lilla kommunen. I andra större kommuner vill man se en mer direkt ledande skoldirektör. Detta görs för att få ett närmare samarbete mellan rektorerna och skoldirektören i ett försök att ge gynnsamma förutsättningar för rektorernas ledarskap (Svedberg, 2014). Rektorns ledarskap behövs då rektorn är en pedagogisk ledare som har till sin arbetsuppgift att handleda och hjälpa sina lärare och andra anställda i det dagliga

pedagogiska arbetet. Kortfattat görs rektorn till en pedagogisk ledare som i sin arbetsvardag har hand om det pedagogiska och det administrativa arbetet vid sin skola (Saarukka 2017, Sandén 2007, Uljens 2015). Rektorns viktigaste kommunala samarbetspartner är skoldirektören. Tillsammans med lärarna har skoldirektören det största inflytandet på rektorns beslutsfattande. Av skoldirektören förväntar sig rektorerna mentalt stöd och tillit i det dagliga arbetet som innefattar de juridiska och ekonomiska frågorna (Risku, 2016). Skoldirektören har själv till uppgift att ta hand om hela kommunens (eller stadens) pedagogiska arbete samt andra administrativa uppgifter. I och med detta är det två pedagogiska ledare på olika hierarkiska nivåer som ska samarbeta för kommunens och den enskilda skolans elevers bästa vilket enligt min bedömning är mycket intressant. Denna avhandling utgår från svar som skoldirektörerna i Svenskfinland gett i SKUTT-projektet (SKUTT, u.å.).

För att på ett enkelt sätt beskriva den strukturella koppling mellan staten och skolan som finns i de nordiska länderna, kan man dela upp de olika instanserna i en statlig nivå och kommunal nivå. I den statliga nivån finns riksdagen, utbildningsministeriet och andra myndigheter som har påverkan på den kommunala nivån. I den kommunala nivån finns i sin tur valda representanter, skolstyrelsen, administrationen och skoldirektören. Till skolnivån hör rektorn, lärarna och annan personal som sköter det dagliga pedagogiska arbetet och ledarskapet i skolorna (Moos, 2016). Alla dessa aktörer inom nivåerna för staten, kommunen och skolan måste genom förhandlingar och samarbeten hitta en gemensam röd tråd för att hitta det bästa systemet som gynnar nationen och dess unga medborgare. De måste också hitta vägar för att kunna kombinera den demokratiska förväntningen med den administrativa kompetensen i linje med de nationella politiska och finansiella direktiven och målen samtidigt som de ska tillgodose behoven hos dess studerande och deras föräldrar (Moos, 2016). Rektorn får i och med detta system en roll som mellanchef och förväntas sköta kontakten mellan skolan och staten via kommunen. Det är också där samarbetet med skoldirektören kommer fram vilket är en viktig del i samarbetet mellan skolan och kommunen. Just i denna länk mellan skolan och kommunen, det vill säga samarbetet mellan skoldirektören och rektorn, finns det risk för avsaknad av förtroende mellan parterna. Detta beror på okunskap gällande varandras arbete och kompetens samt maktförhållandet (Nihlfors & Johansson, 2013). Rektorn hamnar lätt i ett spänningsfält mellan tradition, förvaltning och yrkeskunskap i och med sin roll som rektor och mellanchef. Rektorn har som tidigare nämnts förvaltningsuppdraget att representera den statliga och kommunala styrningen vid sin skola, det vill säga den ekonomiska och administrativa delen av

rektorskapet. Enligt traditionen förväntas det att rektorn ska finnas till hands för att lösa akuta problem samtidigt som han eller hon ska vara synlig men ändå med en låg profil vid sin skola. Inom den yrkesbaserade verksamheten i rektorskapet, även känt som den professionella vardagen, ska rektorn ta hand om det pedagogiska ledarskapet som ska förmedlas i ett konstruktivt samarbete med lärarna (Sandén, 2007). Detta kan man även jämföra med det som Siv Saarukka skriver om i sin studie där hon behandlar rektorernas ledarskap. Där nämner hon att rektorns ledarskap styrs av dess roll utgående från tre olika perspektiv: person, profession och politik (Saarukka, 2017). För att undvika förvirring för läsaren används termen skoldirektör i syfte att avgränsa användningen av andra benämningar av tjänster som har samma arbetsuppgifter som skoldirektören. Termen skoldirektör används vanligen i de flesta kommunerna i Finland så därför använder jag i fortsättningen denna term i avhandling. Inom vissa landskap, kommuner eller länder använder man sig även av tjänstetermer som bildningschef, huvudman, "superintendent" och "district leader" vilka i denna avhandling automatiskt benämns som skoldirektör för att underlätta läsningen. Likaså används enbart termen rektor fastän det i litteraturen finns synonymer i form av skolledare, föreståndare, skolföreståndare och "school leader".

Det är viktigt att granska samarbetet mellan rektorer och skoldirektörer för att båda parterna har snarlika positioner fastän inom olika nivåer. Samtidigt är de varandras kanske viktigaste samarbetspartners för att forma den kommunala skolan som i sin tur påverkar hela skolans personal som rektorn har hand om. Intresset för denna forskning bottnar också i att jag själv har arbetat med både skoldirektören och olika rektorer samt varit med på möten som de har haft.

1.1 Syfte och forskningsfrågor

Det övergripande syftet med avhandlingen är att undersöka samverkan inom det kommunala utbildningsledarskapet, med fokus på rektor och skoldirektör.

Avhandlingen syftar till att besvara följande forskningsfrågor:

1. Hur upplever skoldirektörer och rektorer sitt inbördes samarbete?
2. Vilken syn har skoldirektören och rektorn på rektorns ledarskap?

2 Teoretiska perspektiv på utbildningsledarskap

Man kan se på utbildningsledarskap från olika teoretiska perspektiv. I detta kapitel kommer det att ges en överblick av ledarskap, pedagogiskt ledarskap och utbildningsledarskap som distribuerat ledarskap.

Ledarskapet kan vara distribuerat dels mellan olika nivåer, dels mellan professioner. Därför kommer det pedagogiska ledarskapets olika nivåer tas upp, samt vilka ledarskapsuppgifter som finns inom den statliga, kommunala och skolnivån. Vidare kommer också läroplanens roll tas upp och efter det diskuteras vem som sköter utvärderingen inom den grundläggande utbildningen. Både läroplansarbetet och utvärderingen är företeelser som förekommer på olika nivåer, från den nationella nivån till klassrumsnivån. Utbildningsledarskapet som är distribuerat mellan professioner har diskuterats med hjälp av begreppet *professional learning communities* (det vill säga flerprofessionellt samarbete). Det kan också användas för att granska skoldirektörernas och rektorernas vardag och diskuteras därför i kommande underkapitel. Sista delen inom kapitlet om det teoretiska perspektivet på utbildningsledarskapet behandlar själv effektiviteten som påvisar hur rektorer och skoldirektörer kan uppfatta sitt eget ledarskap och sin egen arbetsinsats.

2.1 Ledarskap

Tidigare har man undersökt ledarskap enligt traditionen som beskriver hurudan en god ledare är utgående från hans personlighet. Inom en mer beteendeorienterad riktning bedöms ledarna istället enligt hur de gör eller tänker i olika situationer (Sandén, 2007). Inom det handlingsteoretiska ledarskapsperspektivet avviker man från egenskapsorienterad forskning där man vill identifiera ledarnas personlighet utgående från rätt personlighet och karaktär. Handlingsteoretisk ledarskapsforskning tar också de mänskliga aspekterna under övervägande. Det handlingsteoretiska ledarskapsperspektivet är mer inriktat på dynamiken mellan ledare och de ledda inom olika historiska, samhällsliga och institutionella perspektiv vilket leder till mera kritiska diskursiva tolkningar av ledarskapet (Uljen, 2015). Ledarskap har också setts som en metod att effektivisera medarbetares arbetsinsatser för att få arbetet så effektivt som möjligt. Med denna syn på ledarskap finns risken att man börjar se medarbetaren mera som en maskin än som en människa. Problemet med detta synsätt är att de goda personliga egenskaperna som förklarar vad ett framgångsrikt ledarskap är inte används med denna metod. Att endast

effektivera medarbetarens arbetsinsats utan att tänka på dess mänskliga aspekter medför också att moralen hos medarbetarna sjunker (SOU 1999: 69).

Vad och vem som anses som en bra ledare eller mindre bra ledare har ändrats genom historien. Sedan 1900-talets början har det funnits ledarskapsforskning men under denna tid har samhället förändrats och mycket har hänt inom ledarskapsforskningen. I början av 1900-talet och fram till 1950-talet var ledarskapet mera fokuserat på individen (SOU 1999:69). De personliga egenskaperna ansågs betydelsefulla och genom att ta reda på vilka egenskaper som ansågs leda till framgång blev valet av "rätt typ" av ledare centralt (Granberg, 2003). Mellan 1960- och 1980-talet ansågs det att det var viktigt att se till vilken situation ledaren agerar i, med detta försökte man via forskning koppla ihop flera egenskaper som skulle kunna tänkas passa ihop med olika situationer. Detta synsätt kunde inte heller förklara vad en bra ledare anses vara. Från 1970-talet fram till 1990-talet kommer det situationsanpassade ledarskapet i fokus och fokuserar på olika situationer som ledaren verkar inom. Under denna tid med många konjunktursvängningar kunde man se att en typ av ledarskap som passar under dessa svängningar inte nödvändigtvis passade med mera stabila tider (Granberg 2003). I dagens ledarskapsforskning visar det sig att det inte finns några enkla eller tillförlitliga teorier om ledarskap (Granberg 2003). Det finns otroliga mängder med litteratur med råd om hur man ska bli en god eller bättre ledare. Idealet är att chefen ska kunna kombinera flera olika ledarskapsperspektiv till en helhetssyn på ledarskapet. Enligt Rapps (2009) studier har det visat sig att framgångsrikt ledarskap uppstår då ledaren har förmågan att både kommunicera och viljan att arbeta i komplexa system och processer (Rapp, 2009). Idag är inte längre ledarens personlighetsdrag i fokus, istället riktar man allt mer fokus på ledarens beteende (Bolman & Deal 1997). Det finns idag en ledarskapsromantik som målar upp bilden av ledaren som en hjälte eller hjältinga som ska frälsa idrottslaget, företaget eller kommunen.

Ledaren har stora förväntningar på sig av andra människor och de flesta anser att det är ledarens insatser som påverkar de uppnådda resultaten, både de negativa och de positiva (Rapp, 2009). Ledarskap är en process där individen påverkar en grupp av individer i strävan mot det gemensamma målet (Northouse, 2013). Detta är något som man verkligen kan se inom sportens värld då det är ledaren som i sportens värld är tränaren som försöker få en grupp individer att sträva efter ett gemensamt mål som gör dem framgångsrika. Dock är det också ledaren och tränaren som får ta kritiken då resultaten går emot, vilket i sin tur ofta leder till ett tränar eller ledarbyte ifall resultaten inte förbättras (Rapp 2009).

Sammanfattningsvis kan man utläsa att sedan början av 1900-talet har synsättet på hur en ledare ska vara ändrats flertalet gånger (Northouse 2013). De personliga egenskaperna ansågs vara betydelsefulla och genom att välja ”rätt typ” med rätta egenskaper som ansågs leda till framgång var kriterierna när man valde sin ledare. Mellan 1960- och 1980-talet var det mera viktigt att se till vilken situation ledaren agerade i och då försökte man via forskning koppla ihop flera egenskaper som skull kunna passa samman med olika situationer (Granberg 2003). Från 1970- och 1990-talet var situationsbundet ledarskap i fokus. (Granberg 2003). Under de senaste decennierna har intresset för ledarskapet ökat och fått mera uppmärksamhet (Svedberg 2006b). Enligt Svedberg (2000b) är intresset för ledarskap stort och ledaren har de senaste decennierna fått mera uppmärksamhet och förhoppningar riktade emot sig. Studier har visat att ett framgångsrikt ledarskap uppstår då ledaren har förmågan att kommunicera och har en vilja att arbeta i komplexa system och processer (Rapp, 2009). Inom handlingsteoretiska ledarskapsperspektivet så avviker man från egenskapsorienterad forskning. Det handlingsteoretiska ledarskapsperspektivet är mera inriktat på dynamiken mellan ledare och de ledda inom olika historiska, samhällseliga, och institutionella perspektiv vilket leder till kritiska diskursiva tolkningar av ledarskapet (Uljen, 2015).

2.2 Pedagogiskt ledarskap

Ett pedagogiskt ledarskap kan innebära olika saker för olika människor. Man förklarar begreppet ledarskap genom att säga att det handlar om en avsiktlig påverkansprocess. Processens syfte är att få individer eller grupper att handla efter redan färdigt uppsatta mål. Pedagogiskt ledarskap kan även handla om ansvarstagande för läraren vilket kan påverka och utveckla eleverna i skolans vardag (Steinberg, 2004). Enligt Schaffar (2015) har det pedagogiska ledarskapet under de senaste 20 - 30 åren fått större uppmärksamhet både nationellt och internationellt. I den processen har ledarskapet inom pedagogiska institutioner fått en nyckelroll. Idag förväntas skoldirektörer och rektorer leda sin bildningsinstitution med större eget ansvar både för skolan och elevernas framgång. Även icke pedagogiska organisationer har påvisat ett större intresse för pedagogiskt ledarskap för att kunna reagera på de ökade kraven på livslångt lärande samt att ta vara på individens kreativitet. Det har påvisats att det har förekommit allt mer statliga och privata satsningar på forskning om pedagogiskt ledarskap de senaste 20 åren. Detta görs medvetet för att utbilda personer att kunna inta ledande positioner samt för de som redan har en sådan position (Schaffar, 2015). Maltén (2000) beskriver i sin ”ledarskapsblomma” hur det pedagogiska ledarskapet kan visa hur de fem ledardimensionerna mål, relationer, förnyelse, situation och etik integreras. Enligt Maltén är

målsättningen en förutsättning för en omfattande dialog, det vill säga att människan i organisationen är i fokus (Maltén, 2000). Ett pedagogiskt ledarskap betyder ett integrerat och dynamiskt ledarskap vilket innebär att olika ledarfunktioner vävs samman. (Huzzard & Wenglén, 2009). Steinberg (2004) anser att alla pedagogiska möten kräver ett gott ledarskap. Han anser att barn och ungdomar har ett behov av goda, ansvarsfulla och medvetna ledare. I detta fall kan man även se det på så vis att alla de som verkar inom skolvärlden som lärare, rektorer samt även skolgångsbiträden i själva verket är pedagogisk ledare som vägleder eleverna både i skolan och inför det framtida livet (Steinberg, 2004).

I Johanssons (2011) studie är den övergripande frågan vad rektors pedagogiska ledarskap innebär? Han anser att pedagogiskt ledarskap är ett samlingsnamn på det ansvar en rektor innehar. Någon entydig definition har forskningen inte kunnat samsas om. I en forskningsöversikt konstateras att stora oklarheter råder om vad som menas med pedagogiskt ledarskap för den enskilde rektorn (Johansson 2011). Pettersson, Enqvist och Mortimer (2013) betonar att det finns studier som visar att lärarna vill att rektorn ska vara delaktig i undervisningen. Det finns lärare som vill att rektorn ska besöka dem i klassrummet och mera leda deras arbete än vad de i dagsläget uppfattas göra (Pettersson, Enqvist & Mortimer 2013). I Jarls (2013) studie framkommer det att rektorerna uppfattar sig ha ett relativt stort handlingsutrymme för att fatta beslut. Besluten handlar främst om hur skolans verksamhet ska organiseras och om ekonomiska aspekter. Det framkommer också att rektorer uppfattar att deras pedagogiska ledarskap har stärkts eftersom de har kunnat ta del av olika utbildningsinsatser. Det förekommer att enskilda rektorer identifierar sig med rollen som kommunal chefstjänsteman snarare än som en kollega bland lärarna. (Jarl, 2013). Sandén betonar att skolornas organisationsmodell samt ledningsstruktur borde granskas (Sandén 2007). I Jarls (2013) studier upplever istället rektorerna att deras pedagogiska ledarskap har stärkts samt att de uppfattar sig ha ett relativt stort handlingsutrymme för att fatta beslut. Många av rektorerna uppfattar i samband med detta sig själva mer som en kommunal chefstjänsteman än som en kollega till lärarna. Detta kan i sin tur jämföras med Pettersson m.fl. (2013) som har granskat flera studier där lärarna skulle vilja ha ett tätare samarbete med sina rektorer i det dagliga arbetet (Pettersson, Enqvist & Mortimer (2013).

Enligt Uljens, Wolff och Frontini (2015) har utbildningsinstitutioners ledarskap genomgått av stora förändringar under de senaste åren. I Finland är förändringarna mest uppenbara inom den högre utbildningen. Policyn för skolornas ledning har inte varit lika dramatisk i Finland om

man jämför med andra länder. Men det finns skäl till att pröva tesen om en ny era för pedagogiskt ledarskap och skolutveckling även i Finland. Nya typer av pedagogiska konstruktioner och sociala teknologier har på senare tid dykt upp vilka har inverkan på det pedagogiska arbetet. Dessa konstruktioner och teknologier har drivits igenom av olika transnationella aktörer som OECD och EU. Därför är det viktigt att rikta uppmärksamheten på hur pedagogiska ledares – utbildningsadministratörers, rektorers och lärares – professionalitet konkret utvecklas i det dagliga arbetet. På vilket sätt leds pedagogerna av de pedagogiska ledarna för att hantera dessa trender? (Uljens, Wolff & Frontini, 2015). Insikterna man har om skolledarna och rektorernas handlingsprinciper är begränsade. Hurdana ledarskapsstrategier och mönster kan man identifiera vid de finlandssvenska skolorna? Hur varierar ledarskapet i samband med skolornas eget bildningsklimat? Att forska inom dessa frågor är viktigt för utvecklandet av den finlandssvenska utbildningen och fortbildningen av rektorer och skolledare. Pedagogiskt ledarskap har samband med frågorna om medborgarskap som omfattar civila, sociala och politiska rättigheter samt känslan av kulturell tillhörighet. Specifikt i länder som har delat upp skolsystemet enligt språk, religion, kön eller andra motsvarande kriterier är den kulturella identiteten en central punkt i skolan (Uljens, 2015).

Sammanfattningsvis kan man säga att rektorns och skoldirektörens pedagogiska ledarskap handlar om att tolka mål och bedriva en så god utbildning att den uppnår en god målpuppfyllelse i relation till nationella mål. Målen och aktiviteterna ska ge eleven möjligheten att nå långt i sitt lärande och i sin utveckling vilket förbättrar skolans målresultat.

2.3 Utbildningsledarskap som distribuerat ledarskap

Inom ledarskapsforskningen har begreppet *distribuerat ledarskap* blivit vanligare. Det distribuerade ledarskapet är ett centralt begrepp i denna avhandling eftersom den avser att granska samverkan mellan rektorerna och kommunala skolledare. Begreppet distribuerat ledarskap är ett relativt nytt begrepp i Norden men idéerna bakom begreppet har funnits länge. Liljenberg (2015) påpekar att demokratiska värden och strävan efter jämlikhet har funnits sedan 1960 - talet i de svenska skolorna. I de skolor som Liljenberg har studerat finns det strukturer för inflytande och delaktighet i och med att det finns arbetslag inom skolorna som tillgodoser detta. Dessa arbetslag använder sig av olika ledarskapsmodeller beroende på skolornas förutsättningar och historia. Ifall det distribuerade ledarskapet ska bidra till skolutveckling behövs det forum för lärande och gemensamma mål för hur det ska förverkligas. För att det ska fungera behövs det även inslag av organisatoriskt lärande (Liljenberg, 2015). Hargreaves och

Fink (2006) anser att lärarmedverkan och distribuerat ledarskap är en förutsättning för en framgångsrik och hållbar skolutveckling (Hargreaves & Fink, 2006). I Liljenbergs (2015) studie framkommer det vad som är främjande för ett distribuerat ledarskap. För främjandet av distribuerat ledarskap krävs det en kultur med fokus på lärandet, samarbete, respekt, öppenhet och förtroende. Samt strukturer som erbjuder tid och plats för möten utan hierarkiska strukturer. Det ska också möjliggöras tid för olika grupperingar och olika typer av möten. Den professionella utvecklingen ska byggas genom deltagande och den ska ges uppmärksamhet och erkännande för deltagarna (Liljenberg, 2015).

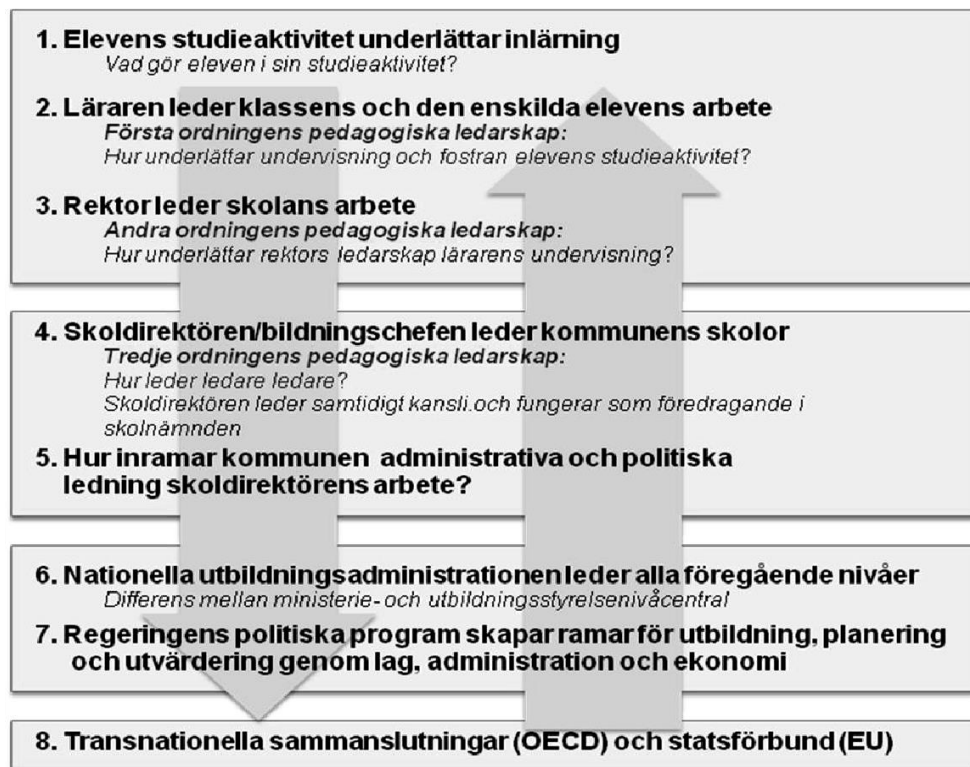
Supovitz (2019) anser att man med hjälp av distribuerat ledarskap kan göra skolan bättre och mera meningsfull för alla aktörer. Det betyder att skolans ledare borde fokusera sin uppmärksamhet mer på hur man prioriterar förbättringsinsatserna i skolan. Rektorns arbete blir alltmer utmanande och kräver kloka ledarskapsval vilket ger skolan framgång. Med hjälp av ett distribuerat ledarskap kan skolans rektor förbättra utbildningen väsentligt med hjälp av de erfarenheter hen har fått från sina kollegor (Supovitz, 2019). Liljenberg (2015) påpekar även att det finns hinder och utmaningar för det distribuerade ledarskapet. Dessa hinder och utmaningar är bland annat, strukturella hinder som till exempel avsaknad av tid, kulturella hinder på grund av olika lärarkulturer och top-down approach till utveckling. Andra hinder och utmaningar är bland annat formella ledare som medför ett svagt deltagande, bristande kommunikation på grund av ett starkt styrande. Det tas även upp att lärare med ledarskapsroller saknar redskap för att hantera sina uppdrag (Liljenberg, 2015). Enligt Northouse (2013) är det distribuerade ledarskapet en form av "team leadership" det vill säga en sorts "lagledarskap" som har blivit alltmer intressant och vanligare för skolorganisationer. Dessa lag är grupper där medlemmarna är beroende av varandra, har gemensamma mål och samordnar sina aktiviteter för att nå målen. Inom det distribuerade ledarskapet utövar inte de formella ledarna sitt ledarskap utan istället får medlemmarna mer inflytande. Beroende på situationen kan ledarskapet växla mellan medlemmarna vilket innebär att det distribuerade ledarskapet kan möta förändringar och komplexa situationer på ett effektivt sätt (Northouse, 2013).

Utgående från litteraturen kan man utläsa att ett distribuerat ledarskap gynnar alla om det baseras på ansvarstagande, respekt och tillit till varandra. Distribuerat ledarskap kan definieras utgående från att arbetstagaren upplever att ansvarstagande i teamet är en självklarhet och uppstår då man tillsammans känner respekt och tilltro till varandra. Det i sin tur leder till ett öppet klimat där rådande arbetssätt kan ifrågasättas på ett konstruktivt sätt (Uljens, 2015).

Pedagogiska studier påpekar att om skolan i framtiden ska klara av framtida krav så måste det finnas tilltro till organisationen samt att det distribuerade ledarskapet måste förstås inom ramarna för professionellt samarbete och social inlärning. Distribuerat ledarskap har officiellt blivit en sanktionerad modell för hur man ska arrangera skolledarskap för att möta de ökade kraven på rektorerna (Liljenberg, 2015). Ledarskapet kan också vara distribuerat genom att det utövas på olika nivåer i skolsystemet och därför är det distribuerade ledarskapet ett centralt begrepp i denna avhandling eftersom den avser att granska samverkan mellan skoldirektörerna och rektorerna.

2.3.1 Det pedagogiska ledarskapets olika nivåer

Enligt Uljens (2015) är pedagogiskt ledarskap ett övergripande begrepp som erbjuder en helhetssyn på pedagogiska ledarskapets olika nivåer och moment. Dessa kan beskrivas med fyra dimensioner. De fyra olika dimensionerna är; pedagogiskt ledarskap i individuellt perspektiv, pedagogiskt ledarskap i organisationsperspektiv, pedagogiskt ledarskap i kulturellt och samhälleligt perspektiv och pedagogiskt ledarskap i idéhistoriskt och filosofiskt perspektiv (Uljens, 2015). Uljens och Rajakaltio (2015) anser att ledarskapet i en demokratiskt fungerande utbildningsadministration består av pedagogiska ledare, förtroendevalda, lärare samt vanliga medborgare som tillåts och förutsätts medverka till de gemensamma beslut som berör ett lands, en kommuns eller en skolas utbildningsverksamhet (Uljens & Rajakaltio, 2015). Den här verksamheten organiseras vanligen på olika nivåer – en transnationell, en nationell och en organisatorisk nivå.



Figur 1. Top down-bottom up-strategin. Källa: Uljens (2015)

I denna avhandling kommer jag att gå igenom fyra olika nivåer som tangerar de åtta punkterna i "Top down-bottom up-strategin" i figur 1 (Uljens, 2015). De fyra olika nivåerna är transnationell-, nationell-, kommunal- och skolnivå. Den så kallade transnationella nivån, vilket är punkt åtta i figur 1 (Uljens, 2015), hänvisar till policyer, utlåtanden och förordningar från t.ex. OECD och EU som medlemsländerna ska följa. Finland är medlem inom både OECD och EU. Nationell nivå tangerar punkterna sex och sju där regeringens politiska mål skapar ramar och målsättningar för utbildningen i Finland som sen kommer att utvärderas. Då de politiska ramarna har blivit satta kommer den nationella utbildningsadministrationen som leder alla inom den organisatoriska nivån som är mera på en lokal nivå. Den organisatoriska nivån kommer att delas in i kommunal nivå och skolnivå i resten utav denna avhandling. Kommunal nivå tangerar punkterna fyra och fem där det är kommunens administrativa och politiska ledning som sätter ramarna för skoldirektörens arbete. Skoldirektören leder inom denna nivå både administrationen, skolnämndernas möten, kommunens skolor samt deras rektorer. Skolnivån tangerar punkterna ett, två och tre. Inom skolnivån har vi rektorerna som leder sina skolor och personal utifrån alla de tidigare nämnda punkternas påverkan på läroplaner, målsättningar, utbildningskrav, budgeter med mera. Rektorns ledning av skolan påverkar i sin tur punkterna ett och två vilka är lärarna och eleverna som i sin tur påverkar rektorn, som i sin tur kan påverka skoldirektören och det kommunala, och till sist ända upp tillbaka till punkt åtta hos de

transnationella sammanslagningarna därav det benämningen” top down-bottom up” (Uljens, 2015). Alla nivåer kommer att diskuteras på ett djupare plan i kommande kapitel skilt för sig för att påvisa deras direkta och indirekta påverkan på skoldirektörernas och rektorernas professionella vardag inom nivåerna. Uljens (2018) betonar att det politiska, läroplansarbetet, styrningen och ledarskapet en ny komplex helhet som vi behöver lära oss mera om för att bättre förstå samarbetet mellan politik och ledarskap samt ledarskapsinteraktioner vid en organisatorisk nivå (Uljens, 2018).

2.3.2 Transnationell nivå

I den finska välfärdsstaten och i resten av Norden har man en grundtanke om att både staten och de lokala myndigheterna ska vara starka. I dagens läge med de ökade influenserna från de transnationella aktörerna (EU och OECD) följer man ändå fortsättningsvis den nordiska modellen, dock med många inslag av de transnationella rekommendationerna. Ett tecken på att den nordiska modellen fortfarande följs i Finland är det att den lokala tolkningen av läroplanerna fortfarande är ganska stor (Nihlfors, 2013). För närvarande utvecklas det i Finland nya former för styrning av skolans verksamhet, vilket innebär att det statliga sättet att leda och utveckla skolan har tagit nya steg emot en mer top-down och bottom-up-strategi. Detta leder till nya samarbetsmönster mellan den statliga förvaltningen på regionalnivå samt till ledning och administration på kommunal och skolnivå. Detta på grund av den ökade relationen med de transnationella och internationella aktörerna som OECD samt statsförbund som EU. Alla dessa nationella, transnationella och internationella aktörer är med och påverkar det pedagogiska handlandet nationellt (Uljens, 2015). PISA-resultaten har blivit viktiga referenspunkter för de deltagande ländernas utbildningspolitiska beslutsfattande och kompetensmål med tydligare krav på elevernas kunskapsnivå (Salo & Sandén, 2015). PISA är ett internationellt kunskapsutvärderingssystem vilket går ut på att utvärdera 15-åriga elever från olika länder. Med det internationella kursutvärderingssystemet får man fram elevernas beredskap inför framtiden innan de ska gå ut från grundskolan. OECD-driver-projektet och utvärderingen sker genom internationella prov inom fyra olika områden, matematik, naturvetenskap, läsförståelse och problemlösning. De senaste PISA-resultaten publicerades år 2018 och kommande PISA-undersökning kommer att genomföras år 2021 (OECD).

2.3.3 Nationell nivå

I Finland är undervisnings- och kulturministeriet (UKM) som ansvarar för utvecklandet av Finlands utbildnings-, forsknings-, kultur-, idrotts- och ungdomspolitik samt för det internationella samarbetet. Till ministeriets verksamhetsområde hör således småbarnsfostran, utbildning, studiestödet, forskning, konst och kultur, upphovsrätt, idrott, ungdomsarbete, bibliotek och kyrkliga ärenden (UKM). I och med att Finland är medlem inom de transnationella aktörerna OECD och EU, har den nationella nivån i Finland olika förordningar och riktlinjer som styrs och ska följas upp och skötas utav UKM (Utbildningsstyrelsen, 2014). Inom den nationella nivån är det utbildningsministeriet som har det politiska ansvaret och det professionella ansvaret sköts bland annat av skolväsendet och skolinspektionen. I den nationella nivån ingår läroplaner, finansiering, riktlinjer och allmänna råd, inspektion och utvärdering med mera. Grunderna för den grundläggande läroplanen är att garantera jämlikhet och kvalitet i utbildningen och skapa goda förutsättningar för elevernas växande, utveckling och lärande. Normdelen i styrsystemet består av lagen och förordningen om grundläggande utbildning, statsrådets förordningar, grunderna för läroplanen och den lokala läroplanen och läsårsplanerna som basera(s)R sig på den (Utbildningsstyrelsen, 2014). Den grundläggande utbildningen omfattar som helhet undervisning och fostran där innehållet och målen för de olika delområden hör samman och bildar en grund för undervisning och verksamhetskulturen. (Utbildningsstyrelsen, 2014).

KARVI (Kansallinen koulutuksen arviointikeskus) betyder på svenska NCU (nationella centret för utbildningsutvärdering). NCU ansvarar för utvärdering av småbarnspedagogik, undervisning och utbildning i Finland. NCU till uppgift att stödja utbildningsanordnarna och högskolorna i frågor som innefattar utvärdering och kvalitetshantering. Alla NCU:s utvärderingsrapporter är offentliga och utvärderingsresultaten och responsen skickas till de som har deltagit i utvärderingarna. NCU-utvärderingarna ger även information som kan användas för att utveckla undervisningen och fatta beslut i utbildningsfrågor. Utvärderingen kan också säkerställa jämlikheten och kvaliteten inom utbildningen. Utvärderingen är ett verktyg för skolornas informationsstyrning och utveckling. Allt data som NCU får från utvärderingarna kan användas som grund för kommande förordningar och förpliktelser av UKM då de fattar sina beslut angående utbildningen i Finland (NCU).

2.3.4 Kommunal nivå

Den kommunala nivån styrs av den nationella nivån. Sedan finns det även skolnivån som påverkas av skoldirektören och den kommunala nivån. I och med detta är det kommunerna som utgående från lokala villkor har skyldigheten att erbjuda den utbildning som beordrats från de nationella myndigheterna i läroplanen och skollagen (Nihlfors 2013, Svedberg, 2014).

Kommunen måste sköta sin verksamhet utgående från mål och ramar som är fastställda av regeringens politiska program för skola och utbildning. Det finns meningsskiljaktigheter för hur man ska gå tillväga för att nå dessa mål. Till exempel vilka resurser man ska använda sig av? Hur ska villkoren för utbildning organiseras? Hur ska premisserna utformas? Och till viss del även bestämma vilken personal som ska anställas? Oavsett hur kommunerna bestämmer sitt sätt att leda och organisera arbetet så måste man garantera att alla kommunens barn och elever har rätt till samma undervisning och utbildning (Nihlfors, 2013). Bildningsnämnden ansvarar för dagvård, grundläggande utbildning, gymnasieutbildning och morgon- och eftermiddagsverksamhet för skolbarn. Bildningsnämnden beslutar i ärenden som enligt tidigare nämnda lagar hör till kommunen samt i ärenden som innefattar: skolplatser för elever i förskoleundervisning och i morgon- och eftermiddagsverksamhet, beslut om skolskjutsrätt inom förskolan och grundläggande utbildningen, beslut om arbets- och lov dagar från förskola till gymnasiet samt beslut om representation i organ för läroinrättningar inom andra kommuner enligt avtal (Utbildningsstyrelsen, 2014). Bildningsnämndens medlemmar och dess ordförande är utsedda av sina respektive politiska partier vid den lokala nivån och är tillsatta i 4 år i enlighet med kommunvalen. Medlemmarna är tillsatta av kommunfullmäktige och de flesta av dem är deltidspolitiker (Nihlfors, 2013).

Läroplansarbetet är en viktig del av skoldirektörens dagliga arbete. Läroplanen har en stark ställning i Finland och i finländska skolor. Från och med kommunreformen på 1990-talet så har läroplansarbetet varit en direkt angelägenhet för både den kommunala- och skolnivån. Efter kommunreformen har läroplanen oftast varit formulerad delvis av lärarna själva genom att de deltagit i det lokala läroplansarbetet. Grunderna för grundskolans läroplan vilket syftar till att en stor del av läroplansarbetet också är ett arbete lokalt i kommunerna och att den kommunala läroplanen är Läroplanen (Vitikka, 2012). En viktig länk för att kommunen och bildningsnämnden ska nå sina mål och ramar för att kunna säkerställa garantin om barnens och elevernas rätt till samma undervisning och utbildning är länken mellan bildningsnämnden och

administrationen till skolnivån. Det är där skoldirektörens och rektorns roll är av yttersta vikt (Nihlfors, 2013).

Det är på kommunens ansvar att utvärdera utbildningen och utbildningens effekt samt delta i externa utvärderingar av sin verksamhet. Utvärderingens syfte är att utveckla utbildningen och förbättra förutsättningen för lärande. Regelbunden utvärdering, uppföljning och utveckling av den lokala läroplanen samt läsårsplaneringen utgör en del av denna utvärderingsskyldighet som kommunen ansvarar över. Vid kommunens och skolornas interna utvärderingar kan resultaten från nationella utvärderingar, utvecklingsprojekt och nationella kvalitetskriterier användas. Samarbete med elever, vårdnadshavare och andra aktörer främjar en öppen och konstruktiv självvärdering (Utbildningsstyrelsen, 2014).

2.3.5 Skolnivå

Inom skolnivån är det rektorn som har ett professionellt ansvar och har till uppgift att ha ansvar om resultat, budget och arbetsorganisation. skolnivån där det är rektorn och skolstyrelsen som är aktörerna vars uppgifter är att ta hand om det dagliga pedagogiska ansvaret samt att uppföra riktlinjer för dess skola (Nihlfors, 2013). En viktig del i styrsystemet är den lokala läroplanen. Den lokala läroplanen ger en gemensam grund samt riktlinjer för det dagliga skolarbetet. Den lokala läroplanen är ett strategiskt och pedagogiskt verktyg som styr utbildningsanordnarens verksamhet och skolornas arbete. Läroplanen och den lokala läroplanen förenar skolornas verksamhet med övrig lokal verksamhet som anordnas för främjandet av barnens och de ungas välbefinnande och lärande (Utbildningsstyrelsen, 2014). Från och med kommunreformen på 1990-talet så har läroplansarbetet varit en direkt angelägenhet för både rektorernas och lärarnas yrkesutövning. Efter kommunreformen har läroplanen oftast varit formulerad delvis av lärarna själva genom att de deltagit i det lokala läroplansarbetet. Läroplans revidering har skett i Finland 1970, 1985, 1994, 2004 och senast 2014 (Vitikka, 2012).

Den grundläggande utbildningens uppdrag och allmänna mål är ett skolarbete som främjar lärande och välbefinnande, stöd för lärande och skolgång, elevvård samt särskilda frågor som anknyter till språk och kultur. Inom den grundläggande utbildningen ingår undervisning på två språk, eventuellt intensifierad undervisning och samarbete med social- och hälsovårdsmyndigheter. En handlingsplan för elevhandledningen ska även ingå i läroplanen. I läroplanen ska även tolknings- och biträdestjänster ingå. Undervisning som grundar sig på en viss världsåskådning eller pedagogisk princip ska ingå i den grundläggande utbildningen. I den grundläggande utbildningen ingår stödformer som fastställs i lagen för den grundläggande

utbildningen. Stödformerna är stödundervisning, specialundervisning på deltid samt elevvård och hjälpmedel som förutsätts för elevens deltagande i undervisning. Den som har avlagt lärokursen för den grundläggande utbildningen eller motsvarade tidigare lärokurs kan söka till gymnasiet. Inom den grundläggande utbildningen finns det alltid möjligheter till utveckling och förbättring av inläringen som alla rektorer och skoldirektörer samt andra aktörer inom utbildningen behöver beakta. Det finns olika verktyg att använda för att utvärdera nuvarande elevers förmåga till inläring inom olika ämnen som senare kartläggs för att klargöra framtida förbättringar inom den grundläggande utbildningen. PISA och KARVI är två olika mätinstrument som används för att utvärdera utbildningen och skolresultaten inom skolnivån (Utbildningsstyrelsen, 2014).

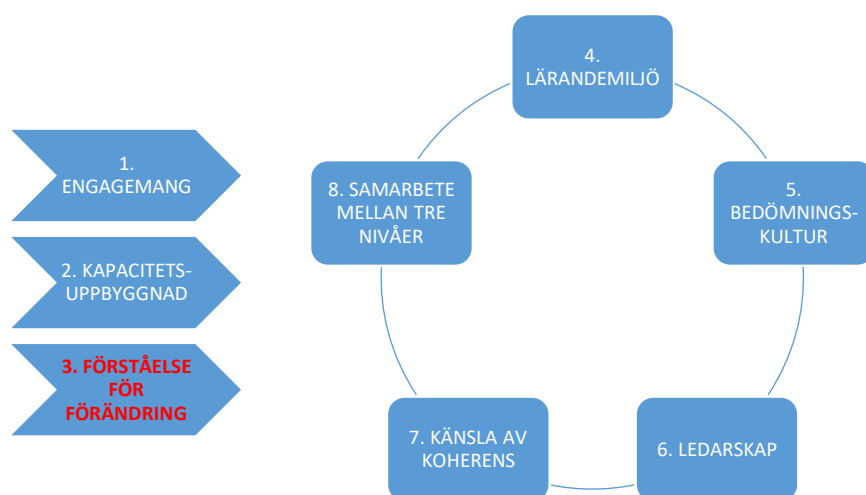
2.4 Utbildningsledarskapets distribution mellan professioner

Under detta kapitel kommer flerprofessionellt samarbete att genomgåas eftersom det är en förutsättning till att samarbetet och ansvarstagandet inom en utbildning fungerar. Lärandet inom flerprofessionellt samarbete tar mera fokus på att arbeta tillsammans för att nå ett gemensamt koncept och praxis. Det distribuerade ledarskapet mellan professioner kan vara fördelat inom en och samma nivå det vill säga vågrät. Som exempel på detta är när rektorn och läraren verkar inom skolnivån samt när skoldirektören tillsammans med administrationen verkar inom den kommunala nivån. Det distribuerade ledarskapet mellan professioner har också en lodrät distribution, vilket diskuterades ovan. Det innebär att man samarbetar mellan två olika nivåer precis som skoldirektören och rektorn gör mellan kommunal- och skolnivå. I det följande utnyttjas begreppet för att beskriva det horisontellt och vertikalt fördelade ledarskapet.

2.4.1 Flerprofessionellt samarbete - Professional Learning Communities

I studier definieras flerprofessionellt samarbete som en grupp av personer inom en skola som har någorlunda samma värderingar och normer angående lärande, studerande och skolgång. Dessa samarbetar inom strukturer som fostrar självständighet. Flerprofessionellt samarbete anses öka motivationen i klassrummet, arbetsglädjen och det kollektiva ansvaret för studentens lärande (Sigurðardóttir, 2010). I Liljenbergs (2015) studie framkommer det att flerprofessionellt samarbete bygger på ett gemensamt ansvarstagande och en delad vision av kollegiet. Detta kräver respekt och tilltro mellan kollegor samt att det lärandeorienterade arbetet fungerar kollektivt. Flerprofessionellt samarbete (PLC) är ett centralt koncept inom

kapacitetsuppbyggnad och skolutveckling. Flerprofessionellt samarbete har ingen universell definition men många aspekter av det relaterar bland annat till Senges (1990) fem discipliner som innefattar följande; För lärande organisationer; systemtänkande, personligt mästerskap, tankemodeller, gemensamma visioner och teamlärande (Hargreaves & Fullan, 2012). Inom studier för kollektivt samarbete tar man avstånd från det traditionella professionella lärandet där den enskilda individen ska slipa på sin kunskap och färdigheter i och utanför skolan. Lärandet inom det flerprofessionella samarbetet tar man mera fokus på att arbeta tillsammans. Inom det flerprofessionella samarbetet är det inte bara viktigt att man bryr sig om sina elever utan man ska främst fokusera på deras lärande för att nå goda framsteg. Om man skulle summera flerprofessionellt samarbete så skulle dess fokus vara; ett professionellt lärande inom en sammanhållande grupp som fokuserar sig på kollektiv kunskap inom etisk och mellanmänsklig omtänksamhet som genomsyrar livet för dess studerande, lärare och rektorer (Stoll & Louis, 2007).



Figur 2. Fullans ledarskapsmodell. Fullan, Cuttress & Kilcher, 2005.

I Fullan, Cuttress och Kilchers (2005) modell om ledarskap (figur 2) inom skolutvecklingen finns det 8 olika faktorer som ska leda till förändring. Det finns tre grundläggande faktorer; engagemang, kapacitetsuppbyggnad och förståelse för förändring. Sen finns det faktorer som möjliggör förändring: lärandemiljö, bedömningskultur, ledarskap, känsla av koherens och samarbete mellan tre nivåer. De tre nivåerna i den sista punkten omfattar samarbetet mellan skolan, myndigheten och regeringen. Den första grundläggande faktorn i Fullans modell är engagemang som inbegriper pedagogers och studerandes känsla av engagemang. Betydelsen av denna faktor är att studeranden och pedagoger ska uppleva att skolans verksamhet är viktig, värdefull och motiverande för att i sin tur kunna vara mer öppna för utvecklingsarbete och

förändring (Fullan, Cuttress & Kilchers, 2005). Den andra grundläggande faktorn är kapacitetsuppbyggnad som består av ny kunskap och färdighet vilket behövs för att aktörerna ska kunna tillämpa och utveckla reformer i skolans vardag. Den tredje grundläggande faktorn är förståelse för förändring vilket omfattar kunskapssyn i samband med förändringsprocesser för skolutveckling. Den behövs för att kunna förstå varför förändringen sker. Kunskapssynen behövs för att ha den rätta kunskapen för att förbereda aktörerna inför eventuella motgångar i tillämpningen av förändringar (Fullan, Cuttress & Kilchers, 2005).

En faktor som möjliggör förändring inom skolutveckling är lärandemiljön (4) som inbegriper att man ska bygga upp en kultur där aktörerna ska kunna lära sig av varandra. Samtidigt ska en lyckad skolreform innebära att aktörerna lär sig under tillämpningen av den reformen. Lärandemiljön går ganska långt ihop med bedömningskulturen (5) då de båda inbegriper konkreta åtgärder, rutiner och annat som har en direkt koppling till studerandes inlärningsresultat. Ledarskapet (6) är en av de viktigaste beståndsdelarna inom skolreformer och skolutveckling i och med att ett effektivt och tydligt ledarskap sprids inom hela organisationen. Då organisationen har fått ett effektivt och tydligt ledarskap bildas en känsla av koherens inom organisationen (7). Koherensen som bildas av det goda ledarskapet skapar goda förutsättningar till en lyckad skolutveckling. Beståndsdelarna av ledarskapet och koherensen, det vill säga trivseln och tryggheten bland pedagoger och studerande som uppnåtts genom gott ledarskap i skolan. Dessa komponenter möjliggör att samarbetet mellan nivåerna (8) utvecklas tillsammans vilket fordras för en god skolutveckling (Fullan, Cuttress & Kilchers, 2005).

Fullans modell har fokus på utvecklingsprocesser där fokuset är både på system- och individnivå. Att leda en skola innebär likt Fullans modell att interaktionen förverkligas inom och mellan nivåerna det vill säga att ledare förmedlar informationen till andra ledare inom andra nivåer. Det betyder att leda en skola inte bara innebär att leda studerandes- och lärares lärande utan även ledarens lärande (Moos, Paulsen, Johansson & Risku, 2016), (Fullan, Cuttress & Kilchers, 2005). Roos m.fl. (2018) har i sin rapport skrivit om utvärderingen av reformen i Ålands gymnasium 2011. Utvärderingen i Åland har gjorts enligt Fullans modell (se figur 2). För att lyckas med en skolutveckling är det viktigt att samarbetet mellan olika nivåer i utbildningssystemet fungerar, det vill säga samarbetet mellan skola, myndighet och regering. De slutsatser och rekommendationer som framkommer i rapporten har granskats utgående från studerandes, pedagogernas och myndigheternas perspektiv. Slutsatsen utav rapporten har delats in i Fullans åtta faktorer där bland annat ”engagemanget” i rapporten kallas för reformens

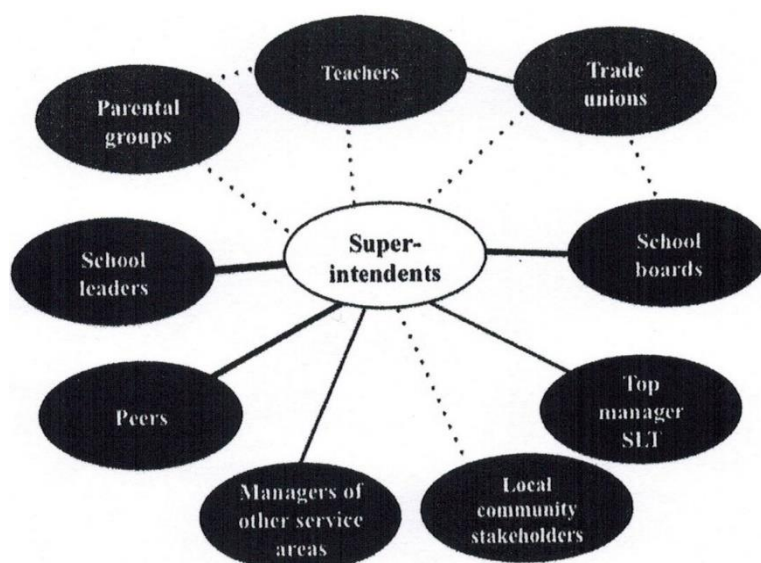
grund. Alla faktorer går inte igenom i denna avhandling. Reformens grund var att bibehålla och utveckla utbildning av hög kvalitet. Ledningsstrukturen har blivit tydligare och möjliggör en fortsatt utveckling av utbildningen. Inom kapacitetsuppbyggnaden konstaterades att gymnasiereformen behövde stöd utav välutbildade och entreprenörsinriktade lärare vars roller behöver bli allt mer handledande. Det var viktigt att skolkulturen inom gymnasiet uppmuntrade till att prova nya arbetsmetoder. Utgångspunkten för att denna skolkultur ska lyckas behövs det enligt studerandes synvinkel kompetenta och engagerade lärare (Roos m.fl. (2018). Fullans modell passar väl in i nuvarande skolutvecklingstrend då senare forskningar har inletts för att se det didaktiska och pedagogiska ledarskapsarbetet utifrån en gemensam grund vilket även Fullans modell inbegriper (Uljens & Ylimäki, 2017).

Inom rapporten hade man Fullans modell för pedagogiskt utvecklingsarbete för den enskilda skolan tillagt en bredare syn utav skolans verksamhetskultur och ledarskap. I samband med en mer utbredd syn likt är det inte längre enbart skolans rektor som är den pedagogiska ledaren. Istället har alla från klassrummet till den transnationella policyformulerade nivån ett delat ansvar enligt det pedagogiska ledarskapets olika nivåer. Inom lärandemiljö visade resultaten i rapporten att ett välfungerande lärandemiljö omfattar hela skolan och inte endast klassrummet. Det handlar om att hitta nya rutiner kring det gemensamma lärandet vilket i detta fall förutsätter att rektorerna är tillgängliga i sitt ledarskap. Fullans modell i rapporten påvisar att det saknas kartläggningar som är inriktade till specifika delar av verksamheten. Bland annat samarbetsformerna mellan de tre nivåerna som påverkar skolutvecklingen på Åland (skola, myndighet och landskapsregering). Viktigt är också att effekterna av reformen från början till sitt slut systematiskt mäts och kontrolleras (Roos m.fl., 2018).

2.4.2 Skoldirektörens och rektorns vardag inom de olika nivåerna

Skoldirektörens arbetsuppgifter har ett brett spektrum som innefattar många som är med om beslutsfattandet samt många som påverkas av det som beslutas. En kommunal/statlig skoldirektörs arbete påverkas av och ligger konstant i "krigszonen" mellan politik och profession. Skoldirektören jobbar inom den kommunala nivån där skoldirektören tillsammans med kommunchefen och utbildningsförvaltningen har det professionella ansvaret. Det politiska ansvaret inom kommunen sköts av kommunfullmäktige och utbildningsnämnden. Tillsammans har de som uppgift att ha ansvar för skolor, resultat, finansiering och organisation (Svedberg, 2014).

Svedberg (2014) anser att skoldirektören befinner sig i en krigszon mellan politik och profession. Vad Svedberg (2014) menar med krigszon är att skoldirektörens möjligheter att utveckla skolan enligt dess arbetsbeskrivning inte möjliggörs på grund av det dagliga arbetet där skoldirektören ska finnas till för de på skolnivån. Samtidigt som skoldirektören ska verkställa olika politiska beslut som kommer ovanifrån från olika instanser. Nihlfors (2013) utvecklar resonemanget i sin studie ännu mer med skoldirektörens arbete mellan de olika instanserna. Nihlfors påpekar att en av de viktigaste uppgifterna för skoldirektören är att vara den medlande parten med de politiska och administrativa ledarna på en sida och de som är verksamma inom skolnivån, främst rektorerna på den andra sidan (Nihlfors, 2013).



Figur 3. Skoldirektörens nätverks struktur (Paulsen, Nihlfors, Brinkkjaer & Risku, 2016).

Såsom figuren ovan visar finns det många olika parter som skoldirektören kan diskutera och planera sitt arbete med. Vissa av dessa parter är mera förekommande än andra i arbetsvardagen men alla dessa parter är ändå av intresse för skoldirektören. Den främsta kontakten skoldirektören har är med rektorerna (school leaders), bildningsnämnden (school boards) och kommunstyrelsen (top management) i och med frekventa möten sinsemellan. Skoldirektörens kontakter med grupper som facket (trade union), föräldraföreningar (parental groups) och lärare (teachers) är inte lika starka. Dessa grupper ger dock skoldirektören information om hur läget är inom olika delar av kommunen som kan vara till nytta vid framtida beslut eller initiativ (Paulsen, Nihlfors, Brinkkjaer & Risku, 2016). Rollen som skoldirektör kan skilja sig ganska så markant från kommun till kommun beroende på hur stor den är samt olika traditioner, kontext och tankar om vad ”som är bäst för oss”. I en mindre kommun är det vanligt att

utbildningsnämnden ibland också är ansvariga för andra kommunala uppdrag som till exempel kultur, fritid och sociala frågor (Kanervio & Risku, 2009).

Där är också utbildningsförvaltningen liten med en eller två sekreterare och en skoldirektör som ansvarar för tiotalet rektorer. I de större kommunerna kan det variera hur utbildningsnämnderna är uppbyggda i och med att kommunerna har olika tillvägagångssätt. Ett exempel är att inom en kommun kan det i utbildningsnämnden finnas en stab bestående av flera tjänstemän, sekreterare samt projektledare av olika slag. Därtill så har skoldirektören inom en sådan kommun också biträdande skoldirektörer som ingår i en ledningsgrupp för att på så vis kunna hålla kontakten till det stora antalet rektorer och förskolechefer som finns i kommunen. Detta är en mer indirekt ledande gentemot den lilla kommunen. I andra större kommuner där de vill ha ett mera direkt ledande ifrån skoldirektörerna så placerar man ut de biträdande skoldirektörerna till olika skolområden. Detta görs för att få ett närmare samarbete mellan rektorerna och skoldirektören och för att ge gynnsamma förutsättningar för rektorernas ledarskap (Svedberg, 2014). För att jämföra med Svedberg (2014) så påpekar Kanervio och Risku (2009) att det är vanligare att skoldirektörer som arbetar i kommuner ute på landsbygden har en bredare arbetsbeskrivning i jämförelse med skoldirektörer i städer och förorter (Kanervio & Risku, 2009). I Finland jobbar cirka 21 procent av skoldirektörerna också som rektorer och arbetar då mestadels inom skolan men i praktiken har varje finsk kommun en skoldirektör som arbetar inom en skild nämnd för utbildningen (Kanervio & Risku, 2009). Skoldirektören har ett brett ansvarsområde för utbildning som inkluderar: dagvård, vuxenutbildning, kultur, fritid och sociala frågor. Flera av dessa områden tillhör i sin tur även till andra nämnder. Men huvudfokuset för skoldirektören är ändå den grundläggande utbildningen inom kommunen (Nihlfors, 2013). Rektorns grunduppdrag är att se till att läraren ger alla elever den ledning och stimulans de behöver för sitt lärande och personliga utveckling. Detta ges utifrån barnens och elevernas egna förutsättningar. Rektorn har det pedagogiska ansvaret inom skolan och det övergripande ansvaret för att verksamheten som helhet ska motsvara de nationella målen samtidigt som rektorn innehar chefspositionen för lärare och övrig personal. Skolans uppnådda resultat inom de givna ramarna ligger också på rektorns ansvar (Nihlfors & Johansson, 2013).

Enligt Nihlfors m.fl. (2013) är komplexiteten i rektors arbete synligt i omfånget av yrkesgrupper som förekommer i rektors arbetsvardag. Eftersom en rektor leder och samverkar med många olika yrkesgrupper med olika status och olika åldrar på en plats där barn och ungas lärande är i fokus. Det kan vara utmanande och konfliktfyllt, men rektorn bör alltid ha i åtanke elevens rätt

till utbildning. (Nihlfors & Johansson, 2013). I rollen som mellanchef kan rektor fungera som medlare i kontakten mellan skola, kommun och stat. I och med att rektorn även fungerar som lärare behöver hen även ha ledarskompetensen för att kunna organisera och leda klassen som ett kollektiv, där man hanterar frågor om disciplin, ordning och omsorg. Samt att gruppera elever för olika arbetsuppgifter, interaktionsmönster, individuellt arbete och lärande i gruppen (Stensmo, 2007). Resultaten, i Sandens studie i korthet, visar att resultatförväntningar, framgång och framgångsupplevelser, arbetets karaktär, arbetsmiljö, utbildning och fortbildning, kollegialitet, upplevelse av rättvisa, legalitet och legitimitet och tidsfaktorn är viktiga determinanter för förståelsen av rektorns arbetsmotivation. Resultaten visar också att föreställningar om den egna själveffektiviteten är ett användbart redskap när rektorns motivation skall tolkas och förstås. Han betonar även att resultaten indikerar ytterligare att motivation uppfattas individuellt. Karaktäristik för fyra rektorer presenteras, den framåtsträvande, den solidariske, den beräknande och den ofrivillige rektorn (Sandén, 2007).

I Jarls (2013) studie framkommer det att rektorerna uppfattar sig ha ett relativt stort handlingsutrymme för att fatta beslut. Besluten handlar främst om hur skolans verksamhet ska organiseras och ekonomiska aspekter. Det framkommer också att rektorer uppfattar att deras pedagogiska ledarskap har stärkts eftersom de har kunnat ta del av olika utbildningsinsatser. Det förekommer att enskilda rektorer identifierar sig med rollen som kommunal chefstjänsteman snarare än som en kollega bland lärarna (Jarl,2013). Pettersson Enqvist och Mortimer, (2013) betonar att det finns studier som visar att lärarna vill att rektorn ska vara delaktig i undervisningen. Det finns lärare som vill att rektorn ska besöka dem i klassrummet och mera leda deras arbete än vad de i dagsläget uppfattar att de gör (Pettersson Enqvist & Mortimer, 2013). Rektorns arbete styrs ofta av yttre omständigheter ovanifrån, nedifrån och ifrån sidan vilket kommer ifrån att rektorn befinner sig i ett spänningsfält mellan yrkeskunskap, tradition och förvaltning. Detta ligger i linje med rektorns ledarskap som styrs av sociala interaktioner som kännetecknas som de tre arenorna som innefattar en individuell, en professionell och en interaktiv arena. Samtidigt anses det att rektorn ska ha ett starkt pedagogiskt ledarskap samtidigt som det ska finnas ett samspel och motspel med kollegiet samt med olika föräldragrupper. (Sandén, 2007). I samband med att nya reformer införs inom utbildningssystemet har även det administrativa arbetet för rektorerna ökat vilket har gjort att det dagliga arbetet för rektorer har blivit lidande. Många rektorer har även antydd att det skulle vara skäl att tänka på möjligheterna att införa sekreterare som tar hand om det administrativa

så att de själva kan fokusera på det dagliga arbetet istället. Detta kan man anknyta till Jarls (2013) studie där enskilda rektorer identifierar sig mer med rollen som kommunal chefstjänsteman snarare än att vara en del av lärarkollegiet och personalen som finns inom samma arbetsplats. Är det så att det ökade administrativa arbetet inverkar på rektorernas dagliga arbete och dess samspel och motspel med kollegiet de arbetar med? Samtidigt finns det antydningar på att allt flera rektorer lider av brist på motivation i och med det ökade ansvaret och att de har fått all fler arbetsuppgifter som de ska ansvara över (Sandén, 2007). Däremot framkommer det i Nihlfors och Johanssons, (2013) studie att rektorerna upplever att de har stor självständighet inom ett antal områden. Rektorerna trivs i sin yrkesroll som de delar i nätverk med andra rektorer. De anser att deras yrkeskompetens är på en tillfredsställande nivå. Dock så är de inte tillfreds med kompetens hos den överordnande organisationen och då i synnerhet hos ledamöterna (Nihlfors & Johansson, 2013). Inom rektorns nätverk utanför skolbyggnaden existerar två viktiga nätverk, som riktar sig åt två olika håll. På den ena sidan finns de kommunala beslutsfattarna och på den andra sidan finns föräldrar och elever. Samarbetet med lärarna ses som ett tredje nätverk, både inom och utanför den egna kommunen. Det är skoldirektörens uppgift att se till att rektorn har tid för dessa nätverk (Risku, Kanervio & Pulkkinen, 2016).

2.4.3 Själveffektivitet

I detta kapitel kommer begreppet själveffektivitet (Self-Efficacy) att beskrivas. Själveffektiviteten är viktig för denna avhandling då det tangerar rektorns och skoldirektörens tilltro till dels någon handling de känner att de behärskar på individnivå samt tilltro till sin grupps agerande i olika frågor. I egenskap av rektor behöver både rektorn och skoldirektören en stark tilltro till sig själv och sina egna förmågor när man leder andra medarbetare inom en grupp.

Begreppet Self-Efficacy är ett engelskt begrepp som har utvecklats av psykologen Albert Bandura (1997) som saknar en riktigt bra översättning. Den översättning av Self-Efficacy som har blivit kutym inom svenskan är själveffektivitet, vilket också är den benämning som kommer att användas i denna avhandling framöver. Själveffektivitet handlar om en individs tilltro till sig själv när det krävs handling i en särskild situation. Det syftar inte till en persons allmänna tilltro till sig själv utan om tilltron till en specifik handling som personen behärskar. Det kan delas in i två delar: individens och gruppens utträttande. Den första delen är vad rektorn utträttar

i sitt arbete i en skola och sen vad rektorns underordnande (lärare och annan personal) utträttar som grupp (Bandura, 1997). Salo och Sandén, (2015) belyser i sin studie att själveffektivitet beskriver rektorers tilltro till den egna förmågan. För att ständigt kunna förbättra skolverksamheten krävs förutom en gedigen utbildning, intresse och fallenhet, också vissa kognitiva färdigheter såsom en stark tilltro till den egna förmågan att klara de uppgifter som man ställs inför (Salo & Sandén, 2015).

En person med hög själveffektivitet presterar enligt Bandura (1997) bättre i sitt arbete eftersom de är mera innovativa och ser möjligheter istället för hinder, vilket i sin tur ger större och bättre karriärmöjligheter. För att lyckats räcker det inte med den individuella själveffektiviteten utan man behöver även den kollektiva själveffektiviteten (collective efficacy). För att ta upp det tidigare exemplet med rektorn så klarar inte rektorn av alla sina mål på egen hand utan sina underordnades prestationer och själveffektivitet. Personer med låg tro på sin förmåga har oftare svårt att ta beslut och samtidigt stå för de besluten (Bandura, 1997). I en studie av Schwarzer, Gutiérrez-Dona, och Luszczynska, (2005) gjorde man studier ifall en generell upplevd själveffektivitet är en universell psykologisk faktor som påverkar flera av en människas beteenden som personlighet, välbefinnande, relationer, stress och prestationsförmåga. Resultaten visade att dessa variabler hade samband med en högupplevd själveffektivitet. Vid en hög upplevd själveffektivitet fanns variablerna hög optimism, självreglering och självkänsla (self-esteem). Vid en låg upplevd själveffektivitet fann man samband med variablerna depression och ångest. Studien undersökte även sambandet mellan själveffektiviteten och akademiska prestationer (Schwarzer, Gutiérrez-Dona & Luszczynska, 2005). Salo och Sandéns (2015) studie visar att det finns många olika rektorsverkligheter i olika skolor. Balansgången mellan det administrativa och pedagogiska ledarskapet kan ge olika utfall beroende på exempelvis erfarenhet, skolans storlek och stadium. I en tid när skollidarnas ansvarsområden och ansvarsskyldighet ständigt ökar så blir behovet mer aktuellt av att ännu mer noggrant identifiera de kompetensutvecklingsbehov som olika rektorsgrupper behöver. Komplexiteten och rollen i uppdraget implicerar att skolans ledningsorganisation behöver granskas och genomgås. Att bredda skolans ledaransvar framstår allt mer som en nödvändig åtgärd i dagens skolvärld. (Salo & Sandén, 2015).

Upplevd själveffektivitet spelar en viktig och central roll i den socialkognitiva teorin, där den bärande idén är att kraften hos en individ och ett kollektiv sökes och utvecklas i ett ständigt samspel (Bandura, 1997). Centralt i Banduras teori är att en människas motivationsnivå,

känslomässiga läge och agerande mer grundar sig på vad människan tror än om vad som objektivt är sanning. Själveffektivitet kan ses som ett slags tilltro till den egna förmågan i relation till uppgift och situation. Detta innebär att själveffektivitet kan variera beroende på vilken uppgift individen ska lösa, hur lång tid som finns för den specifika uppgiften, vilka hjälpmedel som står till buds, vilka arbetsförhållanden och förutsättningar som föreligger och vilken situation individen står inför (Skaalvik, 2009). Förväntningar av och själveffektiviteten utvecklas och ändras främst genom egen upplevd erfarenhet av liknande uppgifter i en liknande situation. Bandura, (1997) definierar ”den av människan uppfattade själveffektiviteten härrör från tron på sin egen förmåga att organisera och utföra erforderliga handlingar för uppnådd färdighet”. Själveffektiviteten bidrar till motivationen genom att förutbestämma vilka mål individen sätter för sig själv och hur mycket ansträngning denne kan utstå (Bandura, 1997) Skaalvik m.fl. (2007ab, 2009) betonar att själveffektivitet har en betydelse för en lärares inställning och användning av nya innovationer och teknik i sitt arbete, sitt eget förhållningssätt till förändringar i arbetet samt graden av arbetstillfredsställelse. Detta kan man också erfara då rektorer inom den grundläggande utbildningen även en stor del utav tiden har undervisningsskyldighet. Enligt Skaalvik påvisar forskningen ett starkt samband mellan brist på själveffektivitet och risken för att lärare blir utbrända eftersom relationsproblem utgör en väsentlig del av det dagliga arbetet (Skaalvik & Skaalvik, 2007a, 2007b i Skaalvik, 2009). Låga nivåer av själveffektivitet hos lärare har visat sig höra samman med en högre sannolikhet att lärare lämnar yrket i förtid (Skaalvik, 2009). Enligt Bandura (1997) finns det fyra olika informationskällor som påverkar en människas själveffektivitet. Bemästrande erfarenheter är den informationskälla som är den mest betydande (informationskällan) enligt Bandura (1997). Denna informationskälla ger tydligast bevis ifall en individ kommer att lyckas med uppgiften då tidigare erfarna framgångar av samma eller liknande uppgifter har byggt upp individens självförtroende för uppgiften. Bandura (1997) påpekar även att det är bra att uppleva motgångar inom samma uppgift så att individen också får känna av att framgångar kräver extra ansträngningar (Bandura, 1997).

Observationsinlärning är en annan informationskälla där tron på den egna förmågan är till viss del är influerat av det som man observerar runtomkring sig. Enligt Bandura (1997) är det lättare att bedöma sina egna resultat utav en prestation ifall det finns en skala att utgå ifrån eller någon annan person att jämföra resultatet med. Dessa jämförelser kan höja eller sänka en individs själveffektivitet beroende på om individens resultat är bättre eller sämre än någon annans. De lättaste objektiva måtten för att bedöma den personliga förmågan är när du har alternativen: jag

kan och jag kan inte. Dessa alternativ hittar man i aktiviteter som till exempel simning (Bandura, 1997). Den tredje informationskällan är verbal övertygelse som enligt Bandura (1997) kan ha en positiv inverkan på individens själv effektivitet ifall en betydelsefull person uttrycker sin tilltro på individens förmåga när individen möter ett hinder. Denna övertygelse är inte något som ökar individens långvariga själv effektivitet men den kan stärka själv förtroendet ifall komplimangerna är realistiska. Den som tror på sin egen förmåga att klara av en uppgift kommer också enligt Bandura (1997) att anstränga sig och klara av mera än den som tvivlar på sig själv. Denna informationskälla har störst inverkan på individer som tror att de på egen hand kan nå de uppsatta målen (Bandura, 1997). Den sista informationskällan är fysiska och psykiska tillstånd. Enligt Bandura (1997) så ger de fysiska och känslomässiga tillstånden kroppslig information som påverkar en individs bedömning av sin förmåga. Informationen som ges till kroppen är relevant då det innebär uppgifter med fysisk prestation och stresshantering. Hög puls vid stressfulla situationer uppfattas oftast som ett tecken på svaghet. En individ kan bli lamslagen i en stressig situation då individen känner att den inte har kontroll vilket genererar ännu mer stress och till sist blir individen lamslagen. Andra kroppsliga reaktioner som individen kan känna vid nya situationer är förutom ångest, trötthet, andfåddhet och smärta Bandura (1997). Enligt Bandura (1997) påverkar den känslomässiga tillstånden också individens bedömning av sin själv effektivitet. Ifall individen känner sig sårbar inför en viss stressfaktor ökar nivån och framträdandet av kroppsliga reaktioner Bandura (1997).

3 Tidigare empirisk forskning om samverkan mellan kommunalt och skolbaserat ledarskap

3.1 Rektorns profession

I Finland kan rektorn utan formell behörighet även bedriva klassundervisningen till en viss del, vid sidan om sin administrativa roll. Mängden administration och praktiska vardagsuppgifter är förvånansvärt stor. Att få mer tid för pedagogiska diskussioner står högt på rektorernas önskelista. I Finland finns strikta kriterier vad gäller rektorskapet. En rektor ska ha magisterexamen omfattande 300 studiepoäng, lärarbehörighet och erfarenhet samt därtill examen i utbildningsledarskap omfattande 25 studiepoäng. Till den praktiska professionen hör också att rektorer har viss skyldighet gällande klassundervisning. Professionen som rektor omfattar således även ett praktiskt ledarskap (Saarukka, 2017). Svedlin (2015) anser att skolledarskapsforskningen befinner sig i ett växande skede eftersom man har utvecklat en central kunskap om rektorns uppdrag. Främst har skolledarskapsforskningen i Finland varit inriktad på ledarskap inom grundläggande utbildning med betoning på rektorsuppdraget. Rektorns uppgift är att ansvara för skolverksamheten, vara en ledare för personalen som till största delen består av undervisande lärare och elever. Man kan säga att rektorns samhällsuppdrag för en skola inom grundläggande utbildning är att stöda elevernas utveckling, ge dem kunskap och färdigheter som de behöver och ge dem möjligheter att bli etiskt ansvarskännande samhällsmedlemmar (Svedlin, 2015).

I en studie av Salo och Sandén (2015) har rektorerna i tre nordiska länder granskats med tanke på hur de ser på sin egen själv effektivitet. Det ökade intresset för rektorns arbete överlag är motivet till granskningen. Det är viktigt att granska hur skolledarna ser på sig själva och på sina egna förutsättningar att möta en föränderlig och mera krävande rollbild då förväntningarna på deras prestationer ökar. Själv effektivitet handlar om rektorernas tilltro till den egna förmågan. För att rektorerna ska kunna förbättra verksamheten i skolan krävs stark tilltro och förmåga att klara av uppgifterna som arbetet förutsätter. I avhandlingen undersöktes bland annat rektorernas upplevelse av sin själv effektivitet och medeltalen för påståendena indelades i två lika stora grupper på basis av en låg och en hög upplevd själv effektivitet. I resultatet framkom att rektorernas upplevda själv effektivitet var lägst beträffande hanteringen av tidsbrist. Studien påvisar att många olika rektorsverkligheter finns i de tre olika nordiska länderna och att det hela tiden finns en balansgång mellan det administrativa och pedagogiska ledarskapet. Ledarskapets

organisation behöver granskas då komplexiteten i uppdraget och i rektorsrollen är ohållbar. Att bredda skolans ledaransvar ses allt mer som en nödvändig åtgärd (Salo & Sandén, 2015).

Man betonar att rektorns roll och arbete påverkar lärarnas motivation och arbetsinsatser samt arbetsmiljön. Nyckeln till en förbättrad och effektiv undervisning grundar sig på ett välfungerande skolledarskap. På vilka sätt upplever rektorer i Finland, Sverige och Norge att deras målsättningar som ställs på dem från stat och kommun blir nåbara. Påståenden som gav låg själveffektivitet var möjligheten att påverka läroplansarbetet, komma till rätta med tidsbrist, prioritera mellan uppgifter, ekonomin, hantera stress, påverka lärarnas pedagogiska syn och ta hand om pappersarbete och administration. Påståenden som gav hög själveffektivitet var att stödja elevernas inläring, drömma och planera den önskvärda pedagogiska utvecklingen, motivera lärare, förändra verksamheten, komma till rätt disciplin, skapa god stämning, påverka rutiner och traditioner samt stöda elevvårdsarbete (Salo & Sandén, 2015). Sandén (2007) beskriver liknande företeelser i sin doktorsavhandling där rektorernas lust att leda hänger ihop med bland annat deras resultatförväntningar, framgångar, arbetets karaktär, arbetsmiljö, kollegiet, upplevelse av rättvisa, legalitet och legitimitet och tidsfaktorn. Dessa faktorer är viktiga beståndsdelar för förståelsen av rektorns arbetsmotivation. Enligt Sandén är rektorns föreställning av själveffektiviteten ett användbart redskap när rektorns motivation ska tolkas och förstås. Resultaten av rektorernas lust att leda beror också på att motivation uppfattas individuellt. I doktorsavhandlingen framkommer karaktäristik för fyra rektorer; den framåtsträvande, den solidariske, den beräknande och den ofrivillige rektorn. Sandén anser att det motstridiga förhållandet mellan de olika karaktärerna gör att motivationen hos den enskilde rektorn ökar och minskar beroende på deras tidsfaktor, rationalitet och irrationalitet i det dagliga ledarskapet. (Sandén, 2007).

Själveffektiviteten är klart lägst hos rektorerna beträffande upplevelsen av att hantera tidsbrist. Ett intressant resultat var att man kunde se att rektorerna i en stor skola med mindre eller ingen undervisning alls klarade av tidsbristen bäst i jämförelse med mindre skolor. Det framkommer i studien att det finns många olika rektorsverkligheter. Den tidigare nämnda balansgången mellan det administrativa och det pedagogiska ledarskapet ger olika utfall beroende på en rektorns erfarenhet, skolans stadium samt storleken på skolan (Salo & Sandén, 2015).

3.2 Skoldirektörens profession

För att få arbeta som skoldirektör i Finland så krävs behörighet för en sådan skoldirektörstjänst som avses i 9 § lagen om kommunal skolförvaltning är en person som har avlagt högskoleexamen och är behörig som lärare eller som har avlagt pedagogie kandidatexamen. Däröver krävs det att sökanden har tillräcklig erfarenhet av uppgifter som lärare och inom skolförvaltningen och att han har avlagt vitsord i pedagogik eller pedagogik och didaktik, pedagogisk ämbetsexamen eller har fullföljt pedagogiska studier som omfattar minst 15 studieveckor samt avlagt mellersta vitsordet i examen i skolförvaltning. Behörig för en bitjänst som skoldirektör är även en person som har behörighet för en tjänst som grundskollärare och administrativ erfarenhet och som har avlagt mellersta vitsordet i examen i skolförvaltning. I tvåspråkiga kommuner krävs av den ena skoldirektören eller av någon annan tjänsteinnehavare som avses i 9 § lagen om kommunal skolförvaltning förmåga att fullständigt behärska finska som avses i lagen angående den språkkunskap som skall av tjänsteman fordras (149/22) och av den andra förmåga att fullständigt behärska svenska (Smeds-Nylund, 2019).

Skoldirektörens plats inom utbildningssystemet är att som tidigare är nämnt i spänningen mellan politik, profession, nationell politik, kommunal ledning samt skolledare och lärare. Denna plats flerdimensionella plats inom ”näringskedjan” skapar både värde- och intressekonflikter som skoldirektören ska hantera i det dagliga arbetet. Med detta menas att skoldirektörens arbetsuppgifter, position, och titel bestäms beroende på kommunens traditioner, kontext och tidsbundna föreställningar om hur en kommun allra bäst organiserar utbildningsväsendet i sin egna kommun (Svedberg, 2014). Inom den globala världen utav bildningen anser Moos (2018) att det finns två perspektiv på lokala och globala samhällen och därmed också på utbildningen. Det första perspektivet det vill säga det kulturella (och lokala) samhället fokuseras genom konst, språk, historia och kommunikation vilket ger en demokratisk utbildning. Det andra perspektivet som fokuserar på det globala samhället har numera en styrning av utbildningen som är ledda av homogeniserade och teknokratiska styrelser som OECD. Denna typ av styrning utav utbildningen har blivit all vanligare (Moos, 2018). Dessa två perspektiv liknar varandra på ytan. När man tittar närmare ser man att, den globala och homogeniserade perspektivet baserar sig på empatiska och nära relationer mellan ledaren och den underordnande. Detta ger den anställda ett visst utrymme att manövrera samtidigt som de tar i beaktande organisationens tänkande och värderingar. Detta sätt att resonera kommer från den globala marknadsplatsens värderingar och normer (Moos, 2018).

Det kulturella perspektivet rekommenderar en mera pragmatiska synsätt på bildning, lärande och ledarskap baserad på kommunikation. Den vill hjälpa studerande att vänja sig till världen och dess samhällen samtidigt som de ska kunna ta en kritisk och kreativ ställning till de båda (Moos, 2018). Nihlfors och Johansson (2013) har undersökt rektorernas åsikter om vad som är skoldirektörens viktigaste insatser för att underlätta rektorns arbete. Svaren handlade främst om stöd i olika situationer som administration, personalfrågor, ekonomi, arbetsmiljö, kompetensutveckling och stöd i problematiska ärenden som berör elever och föräldrar (Nihlfors & Johansson, 2013). I samarbetet mellan rektorn och skoldirektören framkommer det att skoldirektören bör ta hänsyn till storleken på rektorns skola innan han eller hon bestämmer rektorns arbetsuppgifter (Risku, Kanervio & Pulkkinen, 2016). I Nihlfors och Johanssons (2013) studie framkommer det att möten mellan skoldirektör och rektorer sker regelbundet, minst 1 gång per månad. Mötena består av genomgångar av fyra olika områden: informationsmöten cirka en gång i månaden, utbildnings- respektive kompetensutvecklingsmöten två till fyra gånger per termin och kvalitetsutvecklingsmöten sker en till två gånger per termin. I samma studie (Nihlfors och Johansson, 2013) har rektorerna svarat på frågan om vilka de tre viktigaste insatserna som skoldirektören gör för att underlätta rektorns arbete. I svaren framkom det att rektorn vill få stöd i administrativa områden, personal, arbetsmiljö, lokaler, personal och ekonomi. Rektorerna vill även få stöd med svårare elev- och föräldraärenden. Informations- och kompetensutveckling lyfter rektorerna även fram (Nihlfors & Johansson, 2013).

Paulsens, Nihlfors, Brinkkjaer och Riskus (2016) studie visar att de sociala mötena mellan rektorerna och bildningsnämnden sällan sker i Norden. Samtidigt anses inte rektorernas åsikter i beslutstagande betyda lika mycket som till exempel skoldirektörernas, enligt bildningsnämndens medlemmar. Fastän rektorernas åsikter inte anses vara likvärdiga med skoldirektörens och trots oregelbunden kontakt med bildningsnämndens medlemmar så anser de ändå att rektorerna gör ett gott arbete i deras strategiska beslut inom skolnivån. Studie beskriver vilka arbetsuppgifter som tar mest tid, är mest intressanta och vilka av dem man prioriterar så skiljer sig de finländska skoldirektörerna ifrån resten av Norden. I Finland tenderar skoldirektörens mest tidskrävande arbete vara de "vardagliga sysslorna" som oftast görs i samarbete med administrationens personal. Det som de finländska skoldirektörerna anses vara det viktigaste är att hantera budgeten och säkerställa och utveckla servicen, också det i samarbete med administrationens personal. Det som motiverar de finländska skoldirektörerna mest är att utveckla utbildningssystemet och hjälpa till i arbete med service (Moos, Paulsen,

Johansson & Risku, 2016). I samma studie så påpekar de finländska skoldirektörerna att deras viktigaste ledarskapsgrupp är den de har med rektorer från skolan och andra utbildningsinstitutioner. Den gruppen anses vara viktigare än ledarskapsgruppen inom skoladministrationen på grund av de frekventa mötena sinsemellan som sker så ofta som varje månad. Då de finländska skoldirektörerna skulle ranka vilka grupper som de lyssnar till främst då det kommer till beslut angående utbildningen så kommer också rektorerna på första plats. På andra plats kommer kommunens administration och lärare och på tredje platsen hade de bildningsnämnden, föräldrar och andra skoldirektörer (Moos, Paulsen, Johansson & Risku, 2016). Enligt Lidströms (2016) studie anser skoldirektörerna att deras arbetsuppgifter gällande lokalpolitisk styrning och ekonomi var de viktigaste för dem. Dock så anses inte de arbetsuppgifterna vara lika viktiga och stimulerande då det är i relation till rektorn. Däremot upplever skoldirektören arbetsuppgifter kopplade till kvalitetsarbete- och verksamhetsutveckling mera viktiga och stimulerande än handlingar som är riktade till medarbetares lärande och utveckling. Skoldirektörernas förståelse av pedagogiskt ledarskap i sitt arbete ingår inte eller har låg prioritet enligt deras uppfattningar. De formulerar sig ofta kring lärande och pedagogiskt ledarskap men i samtal med rektorerna handlar ändå det mesta om systematiskt kvalitetsarbete. Lidström anser att ett mera medvetet ledarskap ifrån skoldirektörerna skulle kunna fokuseras på lärande som skulle kunna påverka skolornas kvalitet. En gemensam förståelse sinsemellan skulle behövas inom kommunen (Lidström, 2016).

3.3 Samarbete mellan skoldirektör och rektor

Skoldirektörens befattning ser ganska lika ut i de nordiska länderna. Samarbetet mellan skoldirektör och rektor sker oftast i personliga möten där de diskuterar ansikte mot ansikte och kommunikationen är då i fokus (Moos, Kofod & Brinkkjaer, 2016). Skoldirektören fungerar som ledare och som stöd för rektorn genom regelbundna möten där de diskuterar olika teman. Hos danska skoldirektörer handlar dessa möten oftast om skolledning, studerandes resultat, lärarnas befogenhet och hur nationella beslut ska genomföras. I Sverige diskuterar skoldirektörer förändringsprocesser i skolorna, målformulering, planering, finanshantering och policyfrågor. Hos de finländska skoldirektörerna stämmer arbetsuppgifterna bra överens med de arbetsuppgifter skoldirektörerna utför i de övriga länderna. Chefsuppgifterna såsom finanshantering, undervisningsförvaltning och administration dominerar skoldirektörens arbete. Däremot framkommer inte strategiskt ledarskap som en gemensam uppgift för skoldirektörerna i de nordiska länderna. Däremot har rektorerna hand om det pedagogiska

ledarskapet (Nihlfors, Johansson, Moos, Paulsen & Risku, 2013). För att nå de gemensamma målen inom den grundläggande utbildningen inom stat och kommun är samarbetet mellan rektorn och skoldirektören av yttersta vikt. Detta i och med att skoldirektören är den viktigaste externa aktören i rektorns kommunala nätverk. Rektorerne anser att lärarna och skoldirektören har det största inflytandet på rektorns beslutsfattande. Genom samarbetet med skoldirektören förväntar rektorn sig att få ett mentalt stöd, tillit och även stöd i det dagliga arbetet som berör juridiska frågor och finansiering. Nätverket bestående av skoldirektörer, skolstyrelsemedlemmar och rektorer samarbetar sinsemellan och skoldirektören är den som håller nätverket förenat (Risku, Kanervio & Pulkkinen, 2016). Johansson (2011) anser i sin studie att det som påverkar skoldirektörernas och rektorernas möten och innehåll beror på den kultur som råder inom skolförvaltningen samt skolchefens egna ambitioner, engagemang och intresse. Nihlfors och Johansson (2013) betonar att fokus på mötena mellan skoldirektör och rektor också kan innehålla information, utbildnings-, kompetens- och kvalitetsutveckling (Nihlfors & Johansson, 2013).

4 Metod

Inom metodkapitlet presenterar jag SKUTT-projektet, som använts som insamlingsmaterial i denna studie. Efteråt redogörs för studiens syfte och forskningsfrågor som ligger till grund för studien. Därefter beskrivs de kvantitativa metoderna eftersom metoden i studien baseras på en enkätundersökning. Efteråt diskuteras studiens validitet, reliabilitet och etiska aspekter. Inom den pedagogiska ledarskapsforskningen har Gunter och Ribbins (2003) identifierat olika kunskapsprovinser. De kallas: konceptuell, deskriptiv, humanistisk, kritisk, evaluering och instrumentell. I dessa provinser är samspelet mellan teori och praxis centralt (Gunter & Ribbins, 2003). De sex olika kunskapsprovinserna som Gunter och Ribbins identifierat har alla olika perspektiv på hur en fråga lyfts fram. Varje forskare måste välja ett av dessa perspektiv. Deras frågor kan klassificeras och ge uttryck för ett ontologiskt–epistemologiskt paradig (Gunter & Ribbins, 2003). Utgående från Gunter och Ribbins (2003) kategorisering av kunskapsprovinser kan denna avhandling kallas en deskriptiv undersökning i och med att den organiserar, summerar och presenterar data på ett överskådligt sätt. I denna avhandling presenteras data i tabellform där alla variabler inom tabellen kommer att analyseras och jämföras med tidigare forskning (Gunter & Ribbins, 2003).

4.1 SKUTT–projektet

I denna avhandling har jag använt mig av ett datamaterial som insamlats i anslutning till ett skolutvecklingsprojekt, SKUTT, som har utvecklats vid Åbo Akademi sedan år 2014. SKUTT-projektet har som avsikt att synliggöra skolans pedagogiska handlingskultur för Svenskfinlands lärare, rektorer, skoldirektörer samt administrationen. Synliggörandet av skolans pedagogiska handlingskultur har skett genom en enkätundersökning som har besvarats av lärare, rektorer och skoldirektörer i Svenskfinland. Resultaten av dessa enkäter avses ligga som grund för en pedagogisk dialog och utveckling i de finlandssvenska skolorna (SKUTT, u.å.).

Hela idén med SKUTT är att stöda skolornas rektorer och den kommunala skolledningen för att kunna vidareutveckla undervisningen, ledarskapet samt skolans interaktion med omvärlden. SKUTT utvecklar modeller som man kan använda sig av praktiskt i pedagogiskt ledarskap och skolutveckling. Dessa modeller är formade enligt lokala förutsättningar och intressen samt enligt nationella läroplaner, policyn och utvärdering. SKUTT är ett instrument för datainsamling som har fokuserat på elevernas inlärningsresultat som man använder sig av för att mäta regioners eller länders skolresultat. SKUTT har dock använt sig av detta instrument för

att kunna utveckla skolan genom ett top down–bottom up-perspektiv där alla delar från elevernas nivå ända upp till den transnationella nivån granskas för att kunna ge alla pedagogiska ledare en modell för att utveckla skolan i Finland (SKUTT, u.å.).

4.2 Kvantitativ och kvalitativ metod

I denna avhandling har en kvantitativ metod använts med hjälp av IBM SPSS statistics 21. Testet som används i analyserna är en explorativ forskning, det vill säga en forskning som ”jagar meningsskiljaktigheter” för att få fram ett resultat. Skillnaderna mellan kvantitativ och kvalitativ metod har att göra med mätprecision (Starrin, 1994). Kvalitativa metoder söker begrepp som ska täcka en given del av verkligheten medan kvantitativa metoder söker en verklighet för att pröva ett givet begrepp (Eneroth, 1984). I kvalitativa studier är tillvägagångssättet förutsättningslöst. Man försöker konfrontera situationen så som den alltid vore ny. Man strävar till en helhetsförståelse av specifika och speciella förhållanden för att få en så fullständig bild av situationen (Olsson & Sörensen, 2007)

En kvalitativ forskning är ett begrepp där syftet med forskningen är att beskriva kvaliteter hos fenomen istället för mängder eller egenskaper, detta är ett specifikt vetenskapligt paradigm. Kvantitativ forskning kan även beskrivas som en förståelseorienterad och tolkande metod där kvalitativa datainsamlings- och analysmetoder är dominerande. Rådande metodtrender, lokala traditioner eller bristande kunskap om alternativ ska inte styra forskarens inriktning och uppläggning utan forskaren måste ta ställning på ett medvetet sätt (Nylén 2005). Kvantitativa metoder är mindre personliga och är en jag-det relation mellan forskaren och den undersökte. Medan kvalitativa metoder har en mera personlig karaktär med en jag-du relation mellan forskaren och den undersökte (Holme & Solvang, 1997). I en kvantitativ forskning ska forskaren stå på avstånd och observera och hålla sig själv på distans från det som undersöks. I förväg har forskaren valt vilka frågor som ska besvaras och tänkt ut tänkbara svar till frågorna. Man kan också kombinera kvalitativa och kvantitativa metoder vilket kan ge ett större helhetsperspektiv samt ett mera giltigt resultat (Holme & Solvang. 1997). I vissa fall kan det vara fördelaktigt att kombinera både kvantitativa- och kvalitativa metoder, speciellt vid omfattande studier. Man kan först använda sig av kvalitativa intervjuer för att få en viss uppfattning om ett fenomen. För att gå närmare in på fenomenet kan man använda sig av en kvantitativ metod. Man kan även göra tvärtemot, genom att man börjar med en kvantitativ studie och sedan kvalitativt intervjua några av de som deltagit i studien. Kvalitativa metoder

kan således ge intressant fakta som möjligt att analysera med hjälp av kvantitativa metoder (Eliasson, 2013).

4.3 Forskningens genomförande

Forskningen är en del av skolinstrumentet SKUTT:s genomförda enkäter hos finlandssvenska skoldirektörer, rektorer och lärare. Svaren från enkäterna analyseras i dataprogrammet IBM SPSS med hjälp av t-test. Denna forskning är en explorativ forskning, det vill säga en forskning som ”jagar meningsskiljaktigheter” för att få fram ett resultat. Detta görs i och med det stora antal respondenter som har svarat på enkäterna samt att en stor mängd data ska gås igenom får att hitta skillnader i rektorers och skoldirektörers åsikter i forskningens frågor.

4.3.1 Datainsamlingsmetod

En enkät eller frågeformulär varierar utifrån syfte, omfattning och utseende. Med en enkät samlar man in information från informanterna med hjälp av papper och penna eller i dagens läge i elektronisk form. Man kan använda denna metod på informanterna som befinner sig långt borta från forskaren. Enkäten kan användas på större mängd respondenter (Denscombe, 2009).

I en enkät börjar man vanligtvis med bakgrundsfrågor. De första frågorna ska vara neutrala och i slutet tar man upp svårare frågor som berör ämnet. Slutligen kan man ha öppna frågor som informanterna kan besvara i fria ordalag om de vill tillägga något som inte framkommit i frågeställningarna (Patel & Davidson, 2011). I speciella fall kan det vara relevant att ha dikotoma frågor vilket betyder att frågorna bara har två svarsalternativ, oftast antingen *ja* eller *nej*. Tyvärr blir måttet allt för grovt i dessa fall. För att få fram information som är mer nyanserad behövs flera svarsalternativ. Det vanligaste exemplet är en femgradig skala, där mittenalternativet fungerar som neutralt. Man kan utesluta det neutrala svaret genom att tvinga respondenterna till att ta ställning till frågan genom att fokusera på en fyrgradig skala. Man kan även använda sig av så kallade flervalfrågor, i vilka de svarande har en möjlighet att välja flera olika svarsalternativ på en fråga (Stukát, 2011). Vid utskickandet av enkäter ska ett följebrev inkluderas. I följebrevet ska det framkomma syftet med studien samt vilka informanter som ingår i studien. I följebrevet ska man meddela att deltagandet är konfidentiellt eller inte samt att deltagandet är frivilligt. Man ska alltid förbereda sig på bortfall. Det finns två olika former av bortfall. Det externa bortfallet betyder att någon i undersökningsgruppen inte kan eller vägrar delta. Det interna bortfallet är ifall någon i undersökningsgruppen inte svarat på en skild eller flera frågor i enkäten. Skickar man ut påminnelser kan man undvika ett visst bortfall (Eljertsson,

2005). SKUTT-enkäten är en strukturerad enkät med många olika påståenden som respondenterna ska ta ställning till. Skalan är en femgradig skala, där ett motsvarar ”håller inte med” och fem motsvarar ”håller helt med”.

I denna avhandling insamlades information genom enkäter från SKUTT-projektet som berör samarbetet mellan skoldirektörer och skolornas rektorer. I enkäterna genomgås frågor som handlar om samarbetet mellan skoldirektör och rektor som är ett av delområdena i SKUTT-enkäten. Frågorna behandlar upplevd stöd från skoldirektören, bedömning av skolledningens kunnande och förväntningar och frågor som borde få mera utrymmen under möten. Följande delområde behandlar frågor om rektorns ledarskap. Frågorna behandlar förtroende, ställningstagande, förväntningar, närvaro, etisk medvetenhet, undervisningen och personalens välmående (SKUTT, u.å.). Datamaterialet som används till grund för denna analys är en enkätundersökning från ett skolutvecklingsprojekt vid namn SKUTT. Materialet har samlats in från finlandssvenska skolor. Sammanlagt har 1195 respondenter deltagit i studien. Vilka var 1142 lärare, 171 rektorer och 24 skoldirektörer. SKUTT-enkäten innehöll sammanlagt 187 frågor som behandlade sju olika teman (se figur 4).

SKUTT-ENKÄTENS DELOMRÅDEN

1. TOLKNING AV STYRDOKUMENT <ul style="list-style-type: none"> • Nationella läroplanen • Styrdokument – analys • Styrdokument – mediering • Koherens mellan planer och praktik 	2. SAMARBETE REKTOR-SKOLDIREKTÖR <ul style="list-style-type: none"> • Upplevt stöd från skoldirektören • Bedömning av skolledningens kunnande och förväntningar • Frågor som borde få mera utrymme under möten 	3. REKTORS LEDARSKAP <ul style="list-style-type: none"> • Förtroende • Ställningstagande • Förväntningar • Närvaro • Etisk medvetenhet • Undervisningen • Personalens välmående
4. SKOLANS SAMARBETSKULTUR <ul style="list-style-type: none"> • Skolans samarbetskultur • Organisatoriskt kunnande • Delat ledarskap 	5. SKOLANS UNDERVISNINGSKULTUR <ul style="list-style-type: none"> • Undervisningskultur – lärarna • Undervisningskultur – eleverna • Elevcentrering • Utvärdering 	6. SKOLANS UTVECKLINGSKULTUR <ul style="list-style-type: none"> • Mål och visioner • Initiativ till skolutveckling • Arbetsformer
7. SAMVERKAN MED OMVÄRLDEN <ul style="list-style-type: none"> • Samverkan med samhället • Samverkan med hemmet 		

Figur 4. SKUTT-enkätens delområden. Källa: SKUTT, u.å.

I denna avhandling utnyttjas variabler från två delområden: ”2. Samarbete rektor-skoldirektör” och ”3. Rektors ledarskap”. Gällande rektorns ledarskap analyseras sju variabler utav 28 i och med att dessa sju variabler är mest passande till denna avhandling då de svarar på denna avhandlings forskningsfrågor. De sju variablerna är frågor som behandlar *förtroende och ställningstagande*. De sju variablerna består av:

Förtroende:

1. Rektor visar tydligt att han/hon har förtroende för sin personal.
2. Rektor fungerar som en god rollmodell för lärarkåren.
3. Skolans personal visar att de har förtroende för rektorns sätt att leda skolan.
4. Skolans lärare vill diskutera sitt arbete med rektor.
5. Rektor tar alltid tag i elevernas problem.

Ställningstagande:

6. Rektor klarar av att fatta svåra beslut.
7. Rektor tar alltid tag i det som lärarna framställer som utmaningar.

I samarbete rektor-skoldirektör analyseras alla 22 variabler. Inom samarbete rektor-skoldirektör används underkategorierna: *Jag upplever stöd från skoldirektören på följande sätt, den kommunala skolledningen har kompetens på följande områden, den kommunala skolledningen förväntningar på mig handlar om, vilka frågor borde ges mera utrymme i möten mellan rektorerna och skoldirektörerna* (SKUTT, u.å.).

Jag upplever stöd från skoldirektören på följande sätt:

1. Skoldirektören visar intresse i att skolans undervisning utvecklas.
2. Skoldirektören litar på mitt omdöme.
3. Skoldirektören stöttar mig i min professionella utveckling som rektor.
4. Jag känner att jag alltid kan rådgöra med skoldirektören kring besvärligare beslut.

Den kommunala skolledningen har kompetens på följande områden:

5. Kunskap om hur man analyserar kunskapsresultat.
6. Kunnande i ledarskapsutveckling.
7. Välorienterad i utbildningspolicy.
8. Kunskaper i hur man arbetar med att utveckla skolans arbete.

Den kommunala skolledningens förväntningar på mig handlar om:

9. Att jag implementerar lokala policybeslut.
10. Att jag följer med elevernas kunskapsresultat.
11. Att jag satsar på effektiv resursanvändning.
12. Att elever som har svårt att nå målen får adekvat stöd.

Vilka frågor borde ges större utrymme i möten mellan rektorerna och skoldirektörerna:

13. Information och aktualiteter.
14. Personalpolitik och rekrytering.
15. Organisationsfrågor (transport, utrymmen).
16. Skollagen/skoljuridik.
17. Ekonomi-, resurs- och budgetfrågor.
18. Elevernas inlärningsresultat.
19. Skolutveckling.
20. Ledarskap.
21. Pedagogiska frågor.
22. Läroplaner.

Datansamlingsmetoden i studien är enkät eftersom undersökningsgruppen är stor. I studien används enkäter som redan är besvarade inom skolprojektet SKUTT och svaren ska genomgå och analyseras för att få ett tillförlitligt resultat. Med analysen syftar man på att texten ur enkäterna bearbetas ur olika metodologiska perspektiv för att få fram dess uppfattning, uppbyggnad, substans och innebörd. Det finns olika analysmetoder beroende på vilken typ av text man ska analysera och/eller vilket syfte man ska analysera (Svensson & Starrin, 1996).

4.4 Databearbetning

I denna avhandling har således två delområden från SKUTT-enkäten analyserats med hypotesprövande metoder. De två delområdena är samarbete mellan rektor – skoldirektör och rektorns ledarskap (se figur 4 kap 4.1). Databearbetningen har skett genom att analysera data i jämförelse med den tidigare empiriska forskningen som behandlar samarbete mellan kommunalt och skolbaserat ledarskap med fokus på rektor och skoldirektör och deras samarbete. Data analyseras gentemot forskningsfråga 1: Hur upplever skoldirektörer och rektorer sitt inbördes samarbete? Samt forskningsfråga 2: Vilken syn har skoldirektören och rektorn på rektorns ledarskap? All data och resultat som analyserat går redogörs i

resultatkapitlet samt i resultatdiskussionen. De variabler som besvarade forskningsfrågan: Hur upplever skoldirektörer och rektorer sitt inbördes samarbete är frågorna om rektorn upplever stöd från skoldirektören, den kommunala skolledningens kompetens, den kommunala skolledningens förväntningar på rektorn handlar om och vilka frågor som ska ges större utrymmen i möten mellan rektorerna och skoldirektörerna. Variablerna som svarade på dessa frågor var: *Skoldirektören visar intresse i att skolans undervisning utvecklas, skoldirektören litar på mitt omdöme, skoldirektören stöttar mig i min professionella utveckling som rektor, jag känner att jag alltid kan rådgöra med skoldirektören kring besvärligare beslut, kunskap om hur man analyserar kunskapsresultat, kunnande i ledarskapsutveckling, välorienterad i utbildningspolicy, kunskaper i hur man arbetar med att utveckla skolans arbete, att jag implementerar lokala policybeslut, att jag följer med elevernas kunskapsresultat, att jag satsar på effektiv resursanvändning, att elever som har svårt att nå målen får adekvat stöd, information och aktualiteter, personalpolitik och rekrytering, organisationsfrågor (transport, utrymmen), skollagen/skoljuridiken, ekonomi-, resurs- och budgetfrågor, elevernas inlärningsresultat, skolutveckling, ledarskap, pedagogiska frågor och läroplaner.*

De variabler som besvarade forskningsfrågan: Vilken syn har skoldirektören och rektorn på rektorns ledarskap är frågorna om förtroende och ställningstagande som var sju till antalet. Variablerna besvarade hur skoldirektörerna och rektorerna ansåg om: *rektorn visar förtroende till sin personal, om rektorn fungerar som en god rollmodell för lärarkåren, om skolans personal visar att de har förtroende till rektorns sätt att leda skolan och om de vill diskutera sitt arbete med rektorn. Variablerna besvarade också ställningstagande om rektor alltid tar tag i elevernas problem, klarar av att fatta svåra beslut och alltid tar tag i det som lärarna framställer som utmaningar.*

I avhandlingen har analysprogrammet IBM SPSS statistics 24 använts. I studien undersöktes svarsvärdet på en variabel för att se skillnader på två olika grupper i detta fall skoldirektör och rektor. I SPSS gör man detta med verktyget "Compare means" I studien signifikantstades skillnaderna mellan grupperna med hjälp av t-test. Detta skulle kunna kallas för en totalundersökning eftersom nästan alla finlandssvenska skoldirektörer och rektorer är involverade i studien vilket medför mycket data. För att få svar på frågorna angående samarbetet mellan skoldirektörer och rektorer behöver vi signifikanttesta svarsvärdesskillnaden. Ett signifikantstest avgör ifall skillnaderna i svaren beror på slumpen eller kan förväntas gå igenom en större grupp.

När man gör t-testet i SPSS (analyse – compare means – independent t-test) ska man också föra över sina variabler det vill säga befattning (grouping variables – define groups) där skriver man in för denna avhandling, rektor och skoldirektör. Efter att man har gjort detta för man en output av resultaten. I den första rutan ”Group statistics ” får man fram beskrivande statistik som bland annat svarsvärdet i varje grupp (skoldirektör, rektor). I den andra rutan ”Independent Samples Test” finns det som är av större intresse i denna avhandling. I denna avhandling ser vi i kolumnen ”Levene’s test for equality of variances assumed” vilket ger en förutsättning att kunna signifikant testa skillnaderna mellan grupperna för att se om spridningen inom grupperna är densamma. Ett sig-värde under 0.050 betyder att spridningen inte är densamma. Då tittar man på raden ”Equal variances not assumed”. Är sig-värdet högre än 0,050 utgår vi ifrån att spridningen är densamma. Ifall Levene’s test blir signifikant (under 0,050) så ser man på raden ”Equal variances not assumed” och går vidare till kolumnen ”Sig.(2-tailed)” som testar om svarsvärdesskillnaden som beskrivs i ”Mean difference” är signifikant. Är värdet under 0,050 så är skillnaden signifikant med 95 procents säkerhet vilket betyder att skillnaden som hittats återfinns med 95 procents säkerhet i den finlandssvenska skolvärlden som finns i SKUTT-projektet (Djurfeldt m.fl. 2010).

4.5 Etik, reliabilitet och validitet

God etik är en viktig del i studien enligt Larsson (1994). Genom att använda en god etik garanterar man alla respondenter, informanter, organisationer och platser deras anonymitet så att man inte kan identifiera informanterna. Etik och validitet bör noggrant övervägas mot varandra så att anonymiteten upprätthålls utan att förminska studiens kvalitet. Etik betyder läran om seder och moral och i dagligt tal, talar man om moralregler (Larsson, 1994). De som deltar i studien ska inte lida skada på grund av deltagandet, och forskaren måste försäkra sig om att deltagarna inte ska lida varken fysiskt eller psykiskt på grund av att de deltar i studien. Forskaren ska också undvika oriktiga framställningar och falska förspeglningar. Forskaren förväntas vara ärlig och öppen med vad hen gör, och analysen av materialet ska ske på ett opartiskt sätt. Forskaren måste erkänna att hen överträder en etisk huvudprincip och ska kunna motivera varför det är nödvändigt, samt även gå igenom med deltagarna efter att studien är gjord (Denscompe, 2009).

När man gör en forskning ska man alltid granska reliabiliteten och validiteten i det resultat man fått fram (Bell, 2006). Reliabilitet, eller tillförlitlighet betyder hur väl instrumentet undgår slumpinflytande av olika slag (Patel & Davidson, 2011). Reliabilitet förklarar hur och på vilket sätt man mäter, däremot handlar validiteten om den begreppsmässiga och teoretiska relevansen samt giltigheten i studien (Djurfeldt, Larsson & Stjärnhagen, 2010). Reliabiliteten är nödvändig och en förutsättning för validiteten. Dock är det inte tillräckligt att bara mäta enbart reliabiliteten. Om reliabiliteten är låg, blir mätningen inte säker, alltså är även validiteten också låg. Men om reliabiliteten även är hög, behöver det inte vara tillräckligt för att få en hög validitet (Stukát, 2011). Överlag har kvalitativa undersökningar högre validitet än kvantitativa undersökningar, eftersom forskaren har större frihet och flexibilitet i intervjusituationen. Reliabiliteten är dock överlag högre i kvantitativa undersökningar än kvalitativa, i och med att forskaren förlitar sig på standardiserade frågeformulär (Djurfeldt, Larsson & Stjärnhagen, 2010).

5 Resultat

I resultatkapitlet redogörs för datamaterialet utgående från svaren från SKUTT-enkäterna. Resultaten presenteras som statistiska data vilka undersöker om svarsvärdet på en variabel skiljer sig mellan två grupper vilka i denna avhandling är skoldirektör och rektor. Med t-testet testas om det finns signifikanta skillnader mellan de två grupperna. För att få svar på forskningsfrågorna behöver jag signifikant testa svarsvärdesskillnaden. Ett signifikantstest avgör ifall skillnaderna i svaren beror på slumpen eller kan förväntas uppstå i en större grupp.

I detta kapitel analyseras systematiskt huvudkategorierna och underkategorierna som ingår i SKUTTS delområden samarbetet rektor-skoldirektör samt rektors ledarskap. Resultaten i studien presenteras i övergripande tabeller. Efter tabellerna för respektive avsnitt analyseras resultaten skriftligen. Alla frågor bearbetas oberoende om det finns signifikanta skillnaderna eller inte. Men eftersom de signifikanta skillnaderna har betydelse för studiens resultat kommer de i detta avsnitt att behandlas noggrannare. Bland annat kommer de signifikanta skillnaderna i frågorna presenteras utgående från tabellernas resultat. Detta görs för att effektstorleken, det vill säga "Cohen's d, redan är uppräknade i tabellerna under rubriken d. Effektstorleken mäter den signifikanta skillnaden i svaren mellan rektorer och skoldirektörer, det vill säga det mäter om det är en stor eller liten skillnad mellan svaren. Enligt Hatties beskrivning av effektstorleken är skillnaderna små om effektstorleken är $\leq 0,20$, om effektstorleken är ca 0,40 är skillnaderna måttliga och om effektstorleken är $\geq 0,60$ är skillnaderna stora (Hattie, 2009). Bredare och noggrannare genomgång utav svaren i respektive tabeller diskuteras i resultatdiskussionen som är formade i tre olika avsnitt. De avsnitten innefattar 6.1 resultatdiskussion om samarbete rektor – skoldirektör, 6.2 resultatdiskussion om rektorns ledarskap och 6.3 sammanfattande diskussion. I rektorns ledarskap analyseras sju variabler utav 28 i och med att dessa sju variabler är mest lämpliga för denna avhandling. I samarbete rektor-skoldirektör analyseras alla 22 variabler.

5.1 Samarbetet mellan rektor och skoldirektör

I syfte att besvara forskningsfråga 1 (Hur upplever skoldirektörer och rektorer sitt inbördes samarbete?) rapporteras i det följande avsnittet resultaten från SKUTT-enkätens delområde som behandlar samarbetet mellan skoldirektör och rektor. Materialet analyseras enligt data som man har fått ifrån att göra t-testet i dataprogrammet SPSS. Vi har valt att använda SKUTT-

enkätens numrering i tabellen. Dessa resultat kommer ifrån den genomförda enkäten inom SKUTT-projektet vilken rektorerna har svarat på.

Tabell 1. Rektorernas och skoldirektörernas upplevelse av erfaret och givet stöd till rektorernas arbete

Tabell 1	Rektor			Skoldirektör			df	T	p	d
	N	M	SD	N	M	SD				
1. Skoldirektören visar intresse för att skolans undervisning utvecklas	169	3,89	1,04	23	4,70	0,56	46,04	-5,68	<0,001	-0,81
2. Skoldirektören litar på rektorns omdöme	168	4,30	0,81	23	4,61	0,50	39,97	-2,56	<0,05	-0,40
3. Skoldirektören stöttar rektorn i hans/hennes professionella utveckling som rektor	169	3,97	1,06	23	4,74	0,45	62,81	-6,21	<0,001	-0,76
4. Rektor känner att han/hon alltid kan rådgöra med skoldirektören kring besvärligare beslut	167	4,35	0,97	22	4,77	0,43	55,63	-3,55	<0,001	-0,42

I kategorin *om rektorernas och skoldirektörernas upplevelse av erfaret stöd till rektorernas arbete* är en del av huvudkategorin *”samarbetet med kommunen rektor och skoldirektör”*. I resultaten framkommer det signifikanta skillnader i frågorna ett, tre och fyra.

I fråga 1 angående skoldirektörens intresse för att skolans undervisning utvecklas framkommer den största signifikanta skillnaden mellan skoldirektör och rektor. Där framkommer det att rektorn inte känner av samma stöd som skoldirektören tror sig ge. Detta kan man jämföra med Svedbergs (2014) studie som tar upp det tidigare nämnda problemet med breda arbetsuppgifter för skoldirektörer. Problemet med detta gör att skoldirektörer inte hinner med att utveckla undervisningen som de skulle vilja (Svedberg, 2014). Svaren i fråga 2 visar att svaren från

rektor och skoldirektör är ganska snarlika, det vill säga att skoldirektören litar på rektorns omdöme samt att rektorn också uppfattar frågan på samma sätt. Skoldirektören hade dock ett högre svarsvärde än rektorn.

Resultaten i fråga 3 skoldirektören stöttar rektorn i hans/hennes professionella utveckling som rektor påvisar signifikanta skillnader. I resultatet framkommer det att skoldirektörerna anser sig själva ge mycket gott stöd till rektorerna, medan rektorerna i sin tur inte upplever stödet lika bra. Det finns signifikanta skillnader i hur rektorerna upplever stödet från skoldirektörerna.

Kan de signifikanta skillnaderna i tabell 1 bero på skoldirektörernas och rektorernas okunskap gällande varandras arbete? Detta skulle sin tur kunna ge en känsla av bristfälligt stöd i deras arbete med varandra (Nihlfors & Johansson, 2013). Detta skulle i så fall vara ett problem då man tar Riskus studie (2016) i åtanke enligt vilken rektorns viktigaste samarbetspartner är skoldirektören. Kan stödet från skoldirektören till rektorn också påverkas av det som Svedberg (2014) betonar att skoldirektörens arbetsuppgifter innefattar ett brett spektrum som gör att hen inte alltid hinner ge det stöd som rektorerna vill ha? Detta kan också vara en följd av det som Svedberg (2014) påpekar nämligen att skoldirektören befinner sig i en krigszon mellan politik och profession och härvid inte har tid, resurs eller kapacitet att bemöta alla rektorers behov (Svedberg, 2014).

I resultaten i fråga 4 rektorn känner att han/hon alltid kan rådgöra med skoldirektören kring besvärligare beslut framkommer det signifikanta skillnader där skoldirektören har ett högre svarsvärde än rektorn vilket påvisar att skoldirektören tycker att hen finns till hands då rektorn behöver rådgöra kring besvärliga beslut. Enligt Risku (2016) anser rektorn att skoldirektören är den viktigaste samarbetspartnern inom kommunen. I denna studie visar åtminstone skoldirektören att hen kan rådgöra och samarbeta med rektorn då rektorn behöver stöd vilket stöder Riskus (2016) påstående.

Utifrån resultaten i tabell 1 kan man till en viss del konstatera att skoldirektören har en hög själv effektivitet som gör att hens tilltro till sig själv är högre än vad fallet faktiskt är enligt rektorn. Detta kan tydligt ses i tabell 1 att rektorn alltid har ett lägre svarsvärde än vad skoldirektören har i alla frågor oavsett om de har signifikant skillnad eller ej. Kan det vara så att skoldirektörens själv effektivitet och tilltro till den egna förmågan att utföra sitt uppdrag är större än rektorernas uppfattning av dem? Kan en hög själv effektivitet bidra till en övertro på

sina egna förmågor? Här kan man se samband med Salo och Sandéns (2015) studie om hög och låg själv effektivitet.

Tabell 2. Rektorernas och skoldirektörernas bedömning av den kommunala skollidningens kompetens på olika delområden

Tabell 2	Rektor			Skoldirektör			df	T	p	d
	N	M	SD	N	M	SD				
1. Kommunala skollidningen har kunskap om hur man analyserar kunskapsresultat	168	3,62	0,93	23	4,30	0,88	189	-3,32	<0,001	-0,83
2. Kunnande i ledarskapsutveckling	168	3,51	0,92	23	4,35	0,57	39,72	-6,01	<0,001	-0,83
3. Välorienterad i utbildningspolicy	168	3,67	0,94	23	4,43	0,73	189	-3,74	<0,001	-0,80
4. Kunskap i hur man arbetar med att utveckla skolans arbete	167	3,55	0,93	21	4,33	0,58	34,71	-5,39	<0,001	-0,87

I frågorna i kategorin *om rektorernas och skoldirektörernas bedömning av den kommunala skollidningens kompetens på olika delområden* som är en del av huvudkategorin *”samarbetet med kommunen rektor och skoldirektör”* framkommer det signifikanta mellan rektorernas och skoldirektörernas svar. Således kan man utläsa att rektorerna och skoldirektörerna inte är enade i frågorna angående den kommunala ledningens kompetens.

I resultaten framkommer det starka signifikanta skillnader i alla frågeställningar. I alla delar anser skoldirektörerna att den kommunala ledningens kompetens är mycket god på alla områden medan rektorerna hade ett lägre svarsbetyg inom alla områden likt tabell 1 men med större signifikant skillnad.

Synen på den kommunala ledningens kompetens angående fråga 1 analys av kunskapsresultat, fråga 2 angående kunnande i ledarskapsutveckling, fråga 3 välorienterad i utbildningspolicy och fråga 4 kunskap om utveckling av skolans arbete uppfattas i alla svar lägre hos rektorerna än hos skoldirektörerna. Fastän uppfattningen är signifikant lägre hos rektorerna så behöver det

inte vara att den kommunala ledningen saknar kompetens. Skoldirektörernas uppfattning om den kommunala ledningen kompetens är i sin tur mycket god och därav följer de starka signifikanta skillnaderna. Kan de signifikanta skillnaderna bero på att rektorerna felaktigt tror att den kommunala ledningen inte har kompetens inom de olika frågorna för att rektorerna inte arbetar inom samma organisatoriska nivå som skoldirektören? Moos (2016) betonar att det finns olika kommunala nivåer inom skolledningen som innefattar valda representanter, skolstyrelse, administration och skoldirektören (Moos, 2016). I och med att det finns så många faktorer och personer som är involverade i skolledningens process kan det vara svårt som rektor att ha ett helhetsperspektiv på skolledningens personal och kunnande. Skoldirektören i sin tur arbetar dagligen mellan de olika instanserna och har kanske en bättre insyn i vad den kommunala skolledningen har för kompetens. Detta kan vara en bidragande orsak till det som Nihlfors (2013) påpekar i sitt resonemang om att skoldirektören blir den medlande parten mellan rektorerna på skolnivån och den kommunala ledningen inom den politiska nivån (Nihlfors, 2013). Här kvarstår dock det faktum att skillnaderna förekommer. Stora differenser är i vilket fall som helst inte önskvärda.

Risku, Kanervio och Pulkkinen (2016) betonar att om man vill nå de gemensamma målen inom den grundläggande utbildningen inom stat och kommun är samarbetet mellan rektorn och skoldirektören av yttersta vikt. (Risku, Kanervio & Pulkkinen, 2016). Skulle rektorerna kunna känna en större kompetensduglighet hos den kommunala ledningen ifall de skulle ha en kontinuerlig daglig kontakt med ledningen? Utgående från rektorernas svar angående den kommunala ledningens kompetens skulle förtroendet mellan de parterna behöva förbättras. För att möjliggöra ett bättre samarbete mellan rektorer, skoldirektörer och den kommunala ledningen behövs det förbättringar i hur rektorerna känner för den kommunala ledningens kompetens. I likhet med Nihlfors och Johanssons (2013) studie är rektorerna inte tillfreds med kompetensen hos den överordnande organisationen liksom de är i denna avhandling med den kommunala ledningens kompetens. Rektorn har två viktiga nätverk utanför skolbyggnaden där de kommunala beslutsfattarna finns på ena sidan och föräldrarna till eleverna på den andra. Det är skoldirektörens uppgift att se till att rektorn har tid med båda. Dock verkar inte förtroendet finnas gentemot den kommunala sidan (Risku, Kanervio & Pulkkinen, 2016).

Tabell 3. Rektorerens och skoldirektörernas förväntningar på rektorernas ledarskap Den kommunala skolledningens förväntningar på rektorn handlar om

Tabell 3	Rektor			Skoldirektör			df	T	p	d
	N	M	SD	N	M	SD				
1. Att jag implementerar lokala policybeslut	169	4,33	0,68	23	4,65	0,65	190	-2,18	<0,05	-0,36
2. Att jag följer med elevernas kunskapsresultat	169	3,81	0,90	23	4,78	0,42	54,92	-8,69	<0,001	-1,08
3. Att jag satsar på effektiv resursanvändning	169	4,63	0,57	23	4,83	0,39	36,64	-2,10	<0,05	-0,23
4. Att elever som har svårt att nå målen får adekvat stöd	169	3,98	1,01	23	4,73	0,54	46,72	-5,52	<0,001	-1,13

I frågorna i kategorin *Rektorernas och skoldirektörernas förväntningar på rektorernas ledarskap Den kommunala skolledningens förväntningar på rektorn handlar om* är en del av huvudkategorin som berör uppfattningar om *samverkan med kommunen rektor/skoldirektör*. I resultaten framkommer det starka signifikanta skillnader vid frågorna två och fyra som behandlar uppföljande av elevernas kunskapsresultat samt frågan om att ge adekvat stöd till elever som behöver det. I båda frågorna var det rektorerna som kände mindre av den kommunala skolledningens förväntningar. I tabell 3, om *Rektorernas och skoldirektörernas förväntningar på rektorernas ledarskap Den kommunala skolledningens förväntningar på rektorn handlar om* har skoldirektörerna högre svarsvärde än rektorerna vid varje frågeställning.

I fråga 1 förväntar sig både rektorn och skoldirektörerna i mycket hög grad att rektorn ska implementera lokala policybeslut och i denna fråga är de överens fastän skoldirektören har ett högre svarsvärde. Rektorn och skoldirektören verkar vara överens om rektorns grunduppdrag som enligt Nihlfors och Johansson (2013) är att rektorn ska se till att läraren tillgodoser att alla

barn och elever får den ledning och stimulans de behöver för sitt lärande och personliga utveckling enligt den lokala läroplanen som är tillämpad utifrån barnens och elevernas egna förutsättningar (Nihlfors & Johansson, 2013).

I fråga 2 angående att jag följer med elevernas kunskapsresultat framkommer det signifikanta skillnader i svaren mellan rektor och skoldirektör. Rektorn har ett mycket lägre svarsvärde än vad skoldirektören har i denna fråga vilket antyder att skoldirektören förväntar sig att rektorn i hög grad ska följa med i elevernas kunskapsresultat. Rektorn i sin tur uppfattar inte förväntningarna på samma nivå. Enligt Salos och Sandéns studie (2015) upplevde de finska rektorerna att de kunde stödja elevernas inläring på ett bättre sätt än vad de svenska och norska rektorerna gjorde. Kan det vara så att rektorerna har så pass hög själveffektivitet i frågan, vilket gör att de inte känner en större press utav den kommunala ledningens förväntningar i frågorna om uppföljning av elevernas kunskapsresultat?

I fråga 3 att jag satsar på effektiv resursanvändning är rektorerna och skoldirektörerna överens angående förväntningarna på rektorn i denna fråga. Skoldirektörernas svarsvärde var även i denna fråga högre än rektorernas, vilket betyder att både rektorerna och skoldirektörerna anser sig själva ha en effektiv resursanvändning. I fråga 4 om att elever som har svårt att nå målen får adekvat stöd framkommer det signifikanta skillnader i svaren från rektorerna och skoldirektörerna. Här var det återigen skoldirektören som hade ett högre svarsvärde än vad rektorn hade. Dock ska det påpekas att rektorernas svar ändå var ganska höga fastän det var en signifikant skillnad i jämförelse med skoldirektörerna. I Nihlfors och Johansson (2013) studie framkom det att rektorerna vill få stöd med svårare elev- och föräldraärenden som kan uppstå vid uppföljningen av elevernas resultat och mål (Nihlfors & Johansson, 2013). Här kan man dra paralleller till Sandéns studie där rektorerna kände att de inte hinner med viktiga frågor som tangerar frågorna i tabell 3 då de ska hinna med allt från administration, ledarskap och personalfrågor till föräldraärenden som kan uppstå i deras vardagliga arbete (Sandén, 2007).

Tabell 4. Rektorernas och skoldirektörernas bedömningar rörande vilka frågor som borde ges större utrymme i möten mellan rektorerna och skoldirektörerna

Tabell 4	Rektor			Skoldirektör			df	T	p	d
	N	M	SD	N	M	SD				
1. Information och aktualiteter	168	3,15	0,89	23	2,39	0,94	189	3,82	<0,001	0,84
2. Personalpolitik och rekrytering	167	3,23	0,84	23	3,09	0,85	188	0,78	=0,436	0,23
3. Organisationsfrågor (transport, utrymmen)	167	2,86	0,91	23	2,39	0,78	188	2,34	<0,05	0,52
4. Skollagen/skoljuridik	168	3,48	0,80	23	3,09	0,85	189	2,16	<0,05	0,48
5. Ekonomi-, resurs- och budgetfrågor	168	3,30	0,91	23	3,39	0,94	189	-0,43	=0,666	-0,10
6. Elevernas inlärningsresultat	167	3,39	0,79	23	4,00	0,74	188	-3,50	<0,001	-0,78
7. Skolutveckling	168	4,27	0,71	23	4,70	0,64	189	-2,76	<0,01	-0,61
8. Ledarskap	168	4,10	0,75	23	4,52	0,67	189	-2,56	<0,05	-0,57
9. Pedagogiska frågor	169	4,05	0,87	23	4,30	0,77	190	-1,32	=0,189	-0,29
10. Läroplan	168	3,56	0,87	23	3,91	0,90	189	-1,81	=0,071	-0,40

I frågorna i kategorin *Rektorernas och skoldirektörernas bedömningar rörande vilka frågor som borde ges större utrymme i möten mellan rektorerna och skoldirektörerna* som är en del av huvudkategorin som berör uppfattningar om *samverkan med kommunen rektor och skoldirektör* framkommer det intressanta svarsvärden.

I fråga 1 angående information och aktualiteter är det i högre grad rektorerna som vill diskutera detta mera än skoldirektören eftersom deras svarsvärde är högre än skoldirektörens. Svaren påvisar att rektorerna prioriterar att information och aktualiteter tas upp vid möten med skoldirektörerna medan skoldirektörerna inte uppfattar att den frågan är av samma prioritet. Däri kommer skoldirektörens roll som medlare mellan parterna inom skolnivån och den

politiska nivån fram igen (Nihlfors, 2013). Kan det vara så att rektorerna vill ha mera information om olika aktualiteter av skoldirektören då de träffas i och med att skoldirektören är den som är i daglig kontakt med resten utav de kommunala instanserna inom kommunen? Samarbetet mellan skoldirektören och rektorn är enligt Nihlfors och Johansson (2013) är viktigt med tanke på hur förtroendet mellan parterna fungerar. Utifrån svaren angående information och aktualiteter kan skillnaderna kanske bero på att rektorn inte vill känna att skoldirektören åsidosätter information och aktualiteter från rektorerna. Kan känslan hos rektorerna vara att de inte känner stödet fullt ut, ifall skoldirektören inte informerar om alla aktuella nyheter och bestämmelser i deras möten sinsemellan. Dock ska det påpekas att svarsvärdena på denna fråga var ganska låga från båda parterna främst då skoldirektören.

I fråga 2 om personalpolitik och rekrytering har rektorerna lite högre svarsvärde än skoldirektörerna. Detta överraskar då personalpolitik och rekrytering är inom skoldirektörens vardagliga arbete och man skulle kunna tro att det är hen som skulle ha ett högre svarsvärde i denna fråga.

I fråga 3 om Organisationsfrågor (transport och utrymmen) fortsätter samma trend som i fråga 1 och 2 och detta fortsätter i frågorna 4 och 5. Där är svarsvärdena generellt lägre när det kommer till frågorna ett till fem som berör information och aktualiteter, personalpolitik och rekrytering, organisationsfrågor, skollagen/skoljuridik och ekonomi-, resurs- och budgetfrågor. Dessa frågor anses inte vara högprioriterade i möten mellan rektorer och skoldirektörer. De frågor som är av högre prioritet är frågor som innefattar det dagliga arbetet inom skolnivån där rektorn verkar. Dessa frågor är frågorna 6 – 10 och dessa är elevernas inlärningsresultat, skolutveckling, ledarskap, pedagogiska frågor och läroplan. En annan intressant aspekt av svaren i tabellen angående viktiga frågor på möten sinsemellan kan man se att rektorn har högre svarsvärde än skoldirektören inom frågor som skoldirektören dagligen jobbar med det vill säga inom förvaltningen. Skoldirektören å sin sida har högre svarsvärde än rektorn på frågor som berör saker som rektorn dagligen jobbar med. Till exempel skulle man kunna tro att rektorn skulle ha ett högre svarsvärde vid frågor gällande elevernas inlärningsresultat men där är det istället skoldirektören som hellre vill diskutera den frågan. Som jämförelse har rektorerna lite högre svarsvärde än skoldirektörerna vid frågor som till exempel personalpolitik och rekrytering vilket man skulle kunna tro att det var skoldirektören som skulle ha högre svarsvärde på.

Måttliga skillnader påvisades i frågor angående elevernas inlärningsresultat och skolutveckling. Där var det i sin tur var det skoldirektörerna som till en högre grad ville ha mera utrymme för dessa frågor i deras möten sinsemellan. Moos, Paulsen, Johansson och Risku (2016) påpekar i sin studie att de finländska skoldirektörerna anser att deras viktigaste ledningsgrupp är den som de har med rektorer från skolan och andra utbildningsinstitutioner. Rektorsgruppen som träffas med skoldirektören en gång i månaden anses enligt skoldirektörerna vara den viktigaste för informationens flöde (Moos, Paulsen, Johansson & Risku, 2016). I detta sammanhang kan svaren i denna avhandling eventuellt påvisa att mötena mellan rektorerna och skoldirektören kan vara av yttersta vikt för skoldirektören, för att kunna följa med i hur arbetet med inlärningsresultaten och skolutvecklingen fortlöper i det dagliga arbetet inom skolnivån.

Sammanfattningsvis vill rektorerna i lite högre grad än skoldirektörerna diskutera frågor som information och aktualiteter, personalpolitik och rekrytering, organisationsfrågor och juridiska frågor vid möten med skoldirektören vilket är intressant då det är områden som skoldirektörerna i hög grad jobbar med dagligen. Dock ska det påpekas att svarsvärdena på både parternas svar var ganska låga i jämförelse med de andra frågorna i tabellen som handlade om frågor som berör rektorns vardagliga arbete inom skolnivån. För att anknyta till forskningsfrågan om samarbetet mellan skoldirektör och rektor kan man utgående från svaren i tabellen konstatera att samarbete fungerar mellan rektorer och skoldirektörer i och med att de intresserar sig för varandras arbeten vilket är en viktig aspekt i samarbetet och anknyter till Riskus studie (2016) om att rektorn är skoldirektörens viktigaste samarbetspartner (Risku, 2016).

5.2 Skoldirektörernas och rektorernas syn på rektorns ledarskap

I detta kapitel kommer resultaten från SKUTT-enkätens delområde som behandlar rektorns ledarskap att analyseras enligt resultaten från t-testet i SPSS. Antalet variabler som analyseras i denna avhandling är 7 av totala antalet 28 i SKUTT-enkäten. De övriga 21 variablerna passar inte till denna avhandling. I avhandlingen har jag valt att använda SKUTT-enkätens numrering i tabellen. Dessa resultat kommer ifrån de genomförda enkäterna som rektorerna och skoldirektörerna har svarat på inom SKUTT-projektet och har där ett annat namn på frågeställningen än vad som används i denna avhandling.

Tabell 5. Rektorns ledarskap och förtroende

Tabell 5	Rektor			Skoldirektör			df	T	p	d
	N	M	SD	N	M	SD				
1. Rektor visar tydligt att han/hon har förtroende för sin personal	171	4,51	0,58	24	4,50	0,51	193	0,12	=0,906	0,02
2. Rektor fungerar som en god rollmodell för lärarkåren	171	4,18	0,56	24	3,96	0,75	193	1,71	=0,089	0,38
3. Skolans personal visar att de har förtroende för rektorns sätt att leda skolan	171	4,15	0,69	24	3,76	0,93	193	2,30	<0,05	0,54
4. Skolans lärare vill diskutera sitt arbete med rektor	171	4,20	0,74	24	3,88	0,95	193	1,98	<0,05	0,21

Inom frågorna om *Rektorns ledarskap och förtroende* som är en del av huvudkategorin som berör uppfattningar om *rektorns ledarskap* framkommer det inga signifikanta skillnader i någon utav frågorna. I fråga 1 om rektor visar tydlig att hen har förtroende för sin personal har både rektorerna och skoldirektörerna nästan identiska svarsvärden. I denna fråga är de överens om att rektor tydligt visar förtroende till sin personal. Enligt Nihlfors och Johansson (2013) är det rektorns grunduppdrag är att se till att läraren ser till att alla barn och elever får den ledning och stimulans de behöver för sitt lärande och personliga utveckling och enligt svaren så verkar det att både rektorerna och skoldirektörerna anser att rektorns sköter sitt grunduppdrag.

I fråga 2 om rektor fungerar som en god rollmodell för lärarkåren förekommer det inga signifikanta skillnader mellan parterna fastän rektorerna har ett högre svarsvärde och anser sig själv som en god rollmodell. Enligt Nihlfors och Johansson (2013) har rektor det pedagogiska ansvaret inom skolan och det övergripande ansvaret för att verksamheten som helhet ska motsvara de nationella målen samtidigt som rektor innehar chefspositionen för lärare och övrig personal. Enligt både rektorerna och skoldirektörerna sköter också rektor denna del utav sitt arbete.

I fråga 3 om skolans personal visar att de har förtroende för rektorns sätt att leda skolan har rektorerna högre svarsvärde än skoldirektörerna. Rektorerna anser att de har förtroende från skolans personal vilket också skoldirektören anser men i mindre utsträckning eftersom svarsvärdet är lägre dock utan signifikant skillnad. Enligt Nihlfors och Johansson (2013) har rektorn det pedagogiska ansvaret inom skolan och det övergripande ansvaret för att verksamheten som helhet ska motsvara de nationella målen samtidigt som rektorn innehar chefspositionen för lärare och övrig personal. Ansvaret för skolans resultat inom givna ramar ligger också på rektorns ansvar (Nihlfors & Johansson, 2013). Enligt Risku, Kanervio och Pulkkinen (2016) är lärarna rektorns viktigaste samarbetspartner inom skolnivån och enligt rektorerna själva så är förtroendet dem emellan goda enligt resultaten i denna avhandling.

I fråga 4 om skolans lärare vill diskutera sitt arbete med rektorn har rektorerna återigen det högre svarsvärdet. De anser att skolans lärare vill diskutera deras arbete med dem medan skoldirektörerna inte till samma grad tror att lärarna vill göra det eftersom deras svarsvärde är lägre. Petterson m.fl. (2013) betonar att det finns lärare som vill att rektorn ska besöka dem i klassrummet och mera leda deras arbete än vad de i dagsläget uppfattar att de gör (Petterson Enqvist & Mortimer 2013). I denna avhandling anser rektorerna att de diskuterar och visar intresse för lärarnas arbete i jämförelse med Petterson, Enqvist och Mortimers (2013) studie.

Sammanfattningsvis för underkategorin *Rektorns ledarskap och förtroende* som är en del av huvudkategorin som berör uppfattningar om *rektorns ledarskap* framkommer det inga signifikanta skillnader i någon utav frågorna. Det som dock sticker ut är att rektorn skattar sitt egna förtroende högre än vad skoldirektören gör i alla frågor. Detta är också något som är fortlöpande genom hela studien att aktörerna skattar sitt egna arbete högt, vilket kan jämföras med Banduras (1997) tankar om hög själveffektivitet och tilltro till sitt egna arbete. Det visar sig också att skoldirektörerna upplever att rektorerna har ett gott förtroende bland personalen samt att de själva anser att rektorn visar gott förtroende till sin personal, fungerar som en god rollmodell och leder skolan på ett exemplariskt vis.

Tabell 6. Ställningstagande/initiativ

Tabell 6	Rektor			Skoldirektör			df	T	p	d
	N	M	SD	N	M	SD				
1. Rektor tar alltid tag i elevernas problem	170	4,45	0,62	24	4,21	0,72	192	1,78	=0,076	0,38
2. Rektor klarar av att fatta svåra beslut	171	4,24	0,64	24	3,42	0,93	26,13	4,21	<0,001	1,20
3. Rektor tar alltid tag i det lärarna framställer som utmaningar	171	3,88	0,65	23	3,70	0,82	192	1,21	=0,227	0,27

I frågorna inom underkategorin *ställningstagande/initiativ* som är en del av huvudkategorin som berör uppfattningar om *rektorns ledarskap* framkommer det signifikanta skillnader mellan rektorernas och skoldirektörernas svarsvärden i en av de tre variablerna.

I fråga 1 om rektor tar alltid tag i elevernas problem har både rektorerna och skoldirektörerna höga svarsvärden fastän rektorerna har det högre svarsvärdet dem emellan. Utgående från detta är de överens om att rektor alltid tar tag i elevernas problem då sådana uppkommer. Resultaten kan man anknyta till rektorns arbete som kan vara utmanande och konfliktfyllt, men att rektor alltid bör ha elevens rätt till hjälp med sin utbildning i åtanke (Nihlfors & Johansson, 2013). Detta ligger också i linje med Sandéns (2007) tankar om rektorns ledarskap som styrs av sociala interaktioner som kännetecknas som de tre arenorna som innefattar en individuell, en professionell och en interaktiv arena. Samtidigt anses det att rektor ska ha ett starkt pedagogiskt ledarskap samtidigt som det ska finnas ett samspel och motspel med kollegiet samt med olika föräldragrupper i till exempel i samband med elevernas behov av hjälp med deras problem vilket resultaten visar i denna avhandling.

I fråga 2 om rektor klarar av att fatta svåra beslut framkommer det signifikant skillnad mellan rektorernas och skoldirektörernas svarsvärden. Rektorerna har ett högre svarsvärde än skoldirektörerna i denna fråga till sin grad att de inte alls är överens i frågan. Rektorerna anser att de är mer än kapabla att fatta svåra beslut medan skoldirektörerna inte uppfattar saken på samma vis. Enligt Jarls studie (2013) anser rektorerna att de har stort handlingsutrymme för att fatta beslut inom skolans verksamhet samt att deras pedagogiska ledarskap har stärkts. I jämförelse med resultaten i fråga 2 så verkar det som om deras tilltro till sitt egna pedagogiska

ledarskap är starkt samt att de har en vana av att kunna fritt fatta egna och svåra beslut. Även här kan man anknyta den starka tilltron och själveffektiviteten till sig själv i svaren till Banduras (1997) studier om själveffektivitet samt Salo och Sandéns (2015) studie om rektorns behov av god själveffektivitet i sitt dagliga arbete som rektor.

I fråga 3 om rektorn tar alltid tag i det lärarna framställer som utmaningar är rektorerna och skoldirektörerna nästan överens enligt svarsvärdet då rektorerna knappt har ett högre svarsvärde än skoldirektörerna. Dock kan man notera att det finns vissa förbättringsmöjligheter att ta tag i lärarnas utmaningar då man tolkar resultaten i och med att resultaten inte var de högsta, fastän de inte heller är dåliga. Här kan man ta i beaktande likt Risku, Kanervio och Pulkkinen (2016) studie att lärarna är rektorernas viktigaste samarbetspartner inom skolnivån och enligt resultaten i denna variabel i avhandlingen kunde lärarnas utmaningar beaktas eller utvecklas mera hos rektorerna. Enligt Stensmo (2007) finns det även rektorer som fungerar som lärare vilket gör att det finns rektorer som dagligen har samma utmaningar som lärarna vilket kan påverka svarsvärdet i denna fråga. I vissa fall kan rektorerna förstå utmaningarna som lärarna har och kan då ta tag i dem då de förstår problematiken i de utmaningarna. I andra fall kan det också förminska problematiken i den utmaningarna då rektorn själv också till vis del är i samma sits då de verkar som både lärare och rektor.

Inom underkategorin *ställningstagande/initiativ* som är en del av huvudkategorin som berör uppfattningar om *rektorns ledarskap* framkommer det en stark signifikant skillnad vid fråga två angående hur rektorn klarar av att fatta svåra beslut. Rektorn anser sig själv vara kapabel till att fatta svåra beslut medan skoldirektören i sin tur har en annan syn på saken. I alla frågor i denna underkategori har rektorerna högre svarsvärde än skoldirektörerna i alla frågor. Båda parterna är överens att rektorerna alltid tar tag i elevernas problem medan de inte alls var överens i frågan om rektorerna klara av att fatta svåra beslut. De var båda två ganska överens om att rektorerna alltid tar tag i lärarnas utmaningar i arbetet dock hade denna fråga ett lägre svarsvärde hos båda parterna gentemot de två föregående frågorna.

6 Resultatdiskussion

Det övergripande syftet med den här avhandlingen är att se hur rektorerna och skoldirektörerna ser på sitt samarbete, samt hur båda parterna ser på rektorns ledarskap. I båda resultatdiskussionerna kommer endast svar som påvisat måttliga eller starka signifikanta skillnader mellan skoldirektör och rektor att behandlas och analyseras. Svaren ifrån SKUTT-enkäterna har systematiskt genomgått och analyserats i SPSS. Den analytiska statistiken har presenterats i en enkel tabellform med svärtad text för att bättre kunna synliggöra signifikanta skillnader i svaren. En summerande sammanfattning har gjorts efter varje tabell där endast svar med signifikanta skillnader har redogjorts för. Resultaten har delats upp i två olika avsnitt, första delen behandlar samarbetet mellan rektor och skoldirektör. Den andra delen fokuserar på skoldirektörers och rektorers syn på rektors ledarskap.

6.1 Resultatdiskussion om samarbetet mellan rektor och skoldirektör

Utgående från resultaten som berör frågorna om samarbetet mellan rektor och skoldirektör har alla 22 frågor gått igenom i fyra tabeller. Den första av de tre första tabellerna handlade om rektorernas och skoldirektörernas upplevelse av erfaret och givet stöd till rektorernas arbete. Tabell två tangerar rektorernas och skoldirektörernas bedömning av den kommunala skolledningens kompetens på olika delområden. Slutligen visar tabell tre svaren inom rektorernas och skoldirektörernas förväntningar på rektorernas ledarskap den kommunala skolledningens förväntningar på rektorn handlar om. I alla tre fallen har skoldirektörerna i alla frågor högre svarsvärde än rektorerna. Utgående från detta kan man utläsa att skoldirektörerna är mer tillfreds med sitt eget stöd till rektorernas arbete samt att de visar större tilltro till den kommunala ledningens kompetens samt att deras förväntningar på rektorernas ledarskap i frågor om policybeslut, uppföljning av elevers kunskapsresultat, effektiv resursanvändning och adekvat stöd för elever är högre än rektorerna. Det anmärkningsvärda är att alla tolv frågor som analyserats i de tre första tabellerna har skoldirektörerna högre svarsvärde i alla frågor.

Inom tabell 1 ingår rektorernas och skoldirektörernas upplevelse av erfaret och givet stöd till rektorernas arbete i fyra olika frågor. Utgående från att skoldirektörerna har högre svarsvärde i alla frågor som analyserar det upplevda stödet till rektorerna samt att tre av de fyra frågorna dessutom hade signifikanta skillnader kan man avläsa att samarbetet mellan rektorerna och skoldirektörerna inte fungerar optimalt då det gäller det upplevda stödet till rektorn. Den fråga

som sticker ut är att de verkar vara överens om att skoldirektören litar på rektorns omdöme i och med att det inte fanns någon signifikant skillnad i denna fråga samt att svarsvärdena var väldigt lika.

I tabell 2 som berör ”rektorernas och skoldirektörernas bedömning av den kommunala skolledningen har kompetens på olika delområden” framkommer det signifikanta skillnader i alla fyra frågor. I de frågorna är det genomgående skoldirektörerna som har högre svarsvärden än rektorerna, det vill säga att skoldirektörerna anser att skolledningen har kompetens inom delområdena. Utifrån de svaren kan man också utläsa att rektorerna inte alls litar på den kommunala ledningens kompetens samtidigt som skoldirektörerna har en större tilltro till den kommunala ledningens kompetens.

I tabell 3 som visar på ”rektorernas och skoldirektörernas förväntningar på rektorernas ledarskap den kommunala skolledningens förväntningar på rektorn handlar om”, har skoldirektörerna högre svarsvärde än rektorerna i alla fyra frågor. I hälften av frågorna framkommer signifikanta skillnader vilket påvisar att rektorerna och skoldirektörerna inte är överens om frågor som berör elevernas kunskapsresultat och att elever som har svårt att nå målen får adekvat stöd. De båda parterna är mera överens i frågor om implementeringen av lokala policybeslut och satsning på effektiv resursanvändning.

I tabell 4 som illustrerar rektorernas och skoldirektörernas bedömningar rörande frågor som borde ges större utrymme i möten mellan rektorerna och skoldirektörerna, berör de fyra första frågorna administration och förvaltning, vilket är en del av skoldirektörernas dagliga arbete. I alla fyra frågorna är det rektorerna som har högre svarsvärde än skoldirektörerna. Detta är intressant och överraskande då man skulle tro att det är skoldirektörerna som skulle vilja diskutera detta mera på möten. Av detta kan man utläsa att rektorerna i sin roll som mellanchefer har ett behov av att kunna saker som berör information och aktualiteter, personalpolitik, organisationspolitik och juridik. I frågorna fem till tio är det mera frågor som berör rektorernas dagliga arbete inom skolnivån och som berör frågor som ekonomi- budget- och resursfrågor, elevernas inlärningsresultat, skolutveckling, ledarskap, pedagogiska frågor och läroplaner. Där är det skoldirektörerna som har ett högre svarsvärde gentemot rektorerna vilket visar att skoldirektörerna visar intresse för det dagliga arbetet som rektorerna gör inom skolnivån. Svaren i de frågorna överraskar också då man kunde tro att det var rektorerna som hellre skulle vilja diskutera de frågorna. En sak man också kunde utläsa var att svarsvärdena i frågorna ett till fyra var lägre gentemot frågorna fem till tio och skulle kunna antyda att båda parterna hellre

diskuterade frågorna inom skolnivån gentemot de frågor som berör administration och förvaltning.

Sammanfattningsvis kan man utläsa från tabell 1, 2 och 3 att rektorerna och skoldirektörerna är oense i de flesta av frågorna och detta antyder att samarbetet mellan de två inte fungerar tillfredsställande i frågor som berör upplevt stöd, kommunala ledningens kompetens samt förväntningarna på rektorns ledarskap. Det mest anmärkningsvärda var rektorernas misstro till administrationen och förvaltningens kompetens. Det mest intressanta inom avhandlingens del som berör forskningsfrågan om samarbetet mellan rektor och skoldirektör är att de inte är överens i frågorna som berör upplevt stöd, kommunala ledningens kompetens och förväntningar på rektorns ledarskap. Ändå uppvisar de intresse för den andra partens arbeten då det kommer till vad de vill diskutera vid möten sinsemellan. Rektorerna visade större intresse för att diskutera frågor om administration och förvaltning medan skoldirektörerna visade större intresse i att diskutera frågor inom skolnivån där rektor verkar. Utgående från tabell fyra så skulle man kunna säga att det ändå finns goda tecken på ett fungerande samarbete mellan skoldirektör och rektor fastän de tidigare tabellerna säger något annat.

Det upplevda stödet från skoldirektören till rektor visat på att det finns skillnader i hur de upplever det samt att ett tecken på hög själveffektivitet hos skoldirektören framkommer. Skoldirektörerna har ett större förtroende för den kommunala ledningens kompetens gentemot vad rektorerna upplever. Förväntningarna på rektorns ledarskap från rektorerna och skoldirektörerna påvisar också olika upplevelser i hur förväntningarna verkligen är. Angående möten sinsemellan visar de intresse för varandras arbeten. För att summera finns det fog för att säga att de båda parterna har olika syn och förväntningar på skoldirektören, på rektorns ledarskap och på den kommunala ledningens kompetens. I dessa tre frågor framgår det bristande samsyn på hur stödet och förväntningarna ska vara samt olika syner på hur den kommunala ledningen sköter sitt arbete. Dock ska det sägas att båda parterna visar tecken på samarbete sinsemellan då det gäller mötesärenden då de visar intresse för att veta mera om den andra partens dagliga arbete.

6.2 Resultatdiskussion om rektorns ledarskap

Den andra delen av resultatkapitlet som behandlar skoldirektörers och rektorers syn på rektorns ledarskap består av två tabeller som undersöker det upplevda förtroendet (tabell 5) och ställningstagande/initiativ (tabell 6). Utifrån de två tabellerna framkommer det vid endast en fråga en stark signifikativ skillnad. Den frågan behandlade om hur rektorer och skoldirektörer

anser att rektorn klarar av att fatta svåra beslut. I den frågan var det skoldirektörerna som inte ansåg i lika stor utsträckning som rektorerna att rektorerna klarar av att fatta svåra beslut. Detta frångår det som tidigare nämnts i Nihlfors och Johanssons (2013) studie att rektorerna vill få stöd med svårare frågor. I denna avhandling däremot ansåg rektorerna själva att de klarar av att fatta svåra beslut. Svaren som skoldirektören har gett är goda resultat men i jämförelse med rektorns egna svar så blir det en stor skillnad i hur de ser på saken i frågan om att fatta svåra beslut. Från resultaten angående rektorns ledarskap som var uppdelad i två olika kategorier vilka var förtroende och ställningstagande/initiativ kan man utläsa att rektorn genomgående i alla frågor skattade sin egna roll och ledarskap högre än vad skoldirektören gjorde. Detta skulle man kunna utläsa att rektorerna har hög själv effektivitet som gör att de skattar sitt egna ledarskap högre än vad en utomstående person gör, likt skoldirektören i denna avhandling. Detta passar väl ihop med Banduras (1997) studie om att personer med låg tro på sin förmåga har svårare att fatta beslut och stå för dem, vilket inte verkar vara några problem för rektorerna i denna avhandling eftersom deras svar indikerar att de är kapabla till att fatta egna (och svåra) beslut och står för dem. Utgående från alla rektorns svar på frågorna kan man utläsa att rektorn har en hög tro på sig själv inom alla frågor om rektorns ledarskap. Detta skulle kunna var en fingervisning på att rektorerna i Svenskfinland överlag skulle ha en hög själv effektivitet.

Den finlandssvenska rektorns höga tro och själv effektivitet passar väl ihop med Saarukkas (2017) studie om att en rektors personliga egenskaper och förmågor är viktiga för att kunna kommunicera och lyssna till sina egna medarbetare (Saarukka, 2017). Rektorn ska också klara av att föra kollegiets talan inför föräldrar och inför skoldirektören. Den finlandssvenska rektorn verkar ha som tidigare nämnt ha en hög själv effektivitet vilket enligt Bandura (1997) skulle kunna betyda att rektorn har ett gott samarbete med sitt kollegium i skolan som möjliggör att rektorn kan nå sina mål i det dagliga arbetet. Detta skulle binda samman med Banduras (1997) tankar om att en rektor inte klarar av alla sina mål på egen hand utan sina kollegors prestationer och höga själv effektivitet (Bandura, 1997).

Rektorns arbete styrs ofta av yttre omständigheter ovanifrån, nedifrån och ifrån sidan vilket beror på att rektorn befinner sig i ett spänningsfält mellan yrkeskunskap, tradition och förvaltning. (Sandén, T.,2007). För att summera verkar både skoldirektörerna och rektorerna har en samstämmig syn på rektorernas ledarskap där båda parterna skattar rektorns ledarskap högt nästan genomgående genom avhandlingens frågor.

6.3 Metoddiskussion

Den här avhandlingen är en kvantitativ studie i form av en enkät som har utformats inom skolutvecklingsprojektet SKUTT 2014. Val av undersökningsmetod är viktigt och metoden valdes utgående från de frågeställningar och teoretiska perspektiv som man hade i studien (Trost, 2010). I studien har analysprogrammet IBM SPSS statistics 24 använts och man undersökte svarsvärdet på en variabel för att se skillnader på två olika grupper i detta fall skoldirektör och rektor. I SPSS gör man detta med verktyget "Compare means" I studien signifikantstades skillnaderna mellan grupperna med hjälp av t-test. Detta skulle kunna kallas för en totalundersökning eftersom nästan alla finlandssvenska skoldirektörer och rektorer är involverade i studien vilket medför mycket data.

SKUTT-enkäten omfattade sju olika teman. I denna avhandling har två av dessa teman analyserats och rapporterats. Datamaterialet som användes till grund för denna analys är en enkätundersökning från ett skolutvecklingsprojekt vid namn SKUTT. Materialet har samlats in från finlandssvenska skolor. Sammanlagt har 1195 respondenter deltagit i studien. Vilka var 1142 lärare, 171 rektorer och 24 skoldirektörer. SKUTT-enkäten innehöll sammanlagt 187 frågor som behandlade sju olika teman. I denna avhandling används "samarbete rektor-skoldirektör" och "rektors ledarskap". I rektorns ledarskap analyseras sju variabler utav 28 i och med att dessa sju variabler är mest passande till denna avhandling. I samarbete rektor-skoldirektör analyseras alla 22 variabler. De underkategorier som används är inom rektorns ledarskap: *Förtroende och ställningstagande*. Inom samarbete rektor-skoldirektör används underkategorierna: *Jag upplever stöd från skoldirektören på följande sätt, den kommunala skolledningen har kompetens på följande områden, den kommunala skolledningen förväntningar på mig handlar om, vilka frågor borde ges mera utrymme i möten mellan rektorerna och skoldirektörerna* (SKUTT, u.å.).

Resultaten i studien kan ha sett annorlunda ut om man hade använt sig av en annan undersökningsmetod. En intervjumetod som är en kvalitativ metod kunde ha gett mera djup av upplevelsen av hur samarbetet mellan rektor och skoldirektör fungerar samt hur skoldirektör och rektor ser på rektors ledarskap. Använder man en intervjumetod så blir det tidskrävande att intervjua många respondenter och därför var valet av en statistisk metod det enda rätta.

Att utgå från ett färdigt enkätmaterial låter smidigt och bra till en början men i verkligheten har det varit en utmaning att fokusera och behålla den röda tråden från början till slut. En annan

utmaning med detta är att man inte varit med och gjort frågorna till enkäten från första början samtidigt som hela projektets syfte inte är ens egen. Detta gör att man inte riktigt känner sig helt delaktig eller tillräckligt involverad i för att kunna göra studien på ett så smidigt och bra sätt som man själv skulle önska. Det skulle eventuellt varit lättare att utforma hela studiens syfte och frågeställningar från grunden enligt ens egna tankar och idéer eller en annan del utav SKUTT dimensionerna som inte användes i denna avhandling. De SKUTT dimensioner som inte användes i denna studie var: tolkning av styrdokument, skolans samarbetskultur, skolans undervisningskultur, skolans utvecklingskultur och samverkan med omvärlden.

6.4 Sammanfattande diskussion

Syftet med denna avhandling är att undersöka samverkan inom det kommunala utbildningsledarskapet, med fokus på rektor och skoldirektör. Två forskningsfrågor utarbetades för att uppfylla avhandlingens syfte. Den första frågan handlade om hur upplever skoldirektörer och rektorer sitt inbördes samarbete? Den andra forskningsfrågan handlade om vilken syn har skoldirektören och rektorn på rektorns ledarskap?

På frågan om samarbete mellan rektorerna och skoldirektörerna framkommer det i resultatet att skoldirektörerna anser att de ger mycket gott stöd till rektorerna. Rektorerna i sin tur upplever inte samma stöd. Övergripande framkommer det i nästan alla frågor att skoldirektören skattar sitt stöd till rektorerna högre än vad rektorerna själva upplever det. Rektorerna och skoldirektörerna är inte överens angående den kommunala ledningens kompetens gällande utbildningen - där är det rektorerna som inte känner att ledningens har den kompetens som krävs. I avhandlingen framkommer det att i möten mellan rektorerna och skoldirektörerna vill de två parterna diskutera den andres vardagliga arbete. En genomgående röd tråd utav resultaten var att både skoldirektörerna och rektorerna skattar sitt eget arbete högre än den andra inom frågor som berör deras områden. Det vill säga att skoldirektörerna har högre svarsvärde i frågor som berör samverkan med kommunen medan rektorerna har högre svar i frågor gällande rektorns ledarskap. Kan man härvid tänka tanken att både skoldirektörerna och rektorerna inom Svenskfinland har en hög tro till sig själv och en hög själveffektivitet inom sitt arbete?

På den andra frågan som behandlade vilken syn har skoldirektören och rektorn på rektorns ledarskap visar bland annat att rektorerna skattar sitt ledarskap högre än vad skoldirektörerna gör. Rektorerna och skoldirektörerna har även olika syn på rektorns förmåga att fatta svåra beslut, där skattar rektorerna sin egen kompetens högre än vad skoldirektörerna gör. Rektorerna

och skoldirektörerna är inte överens angående den kommunala ledningens kompetens gällande utbildningen - där är det rektorerna som inte känner att ledningens har den kompetens som krävs. I avhandlingen framkommer det att i möten mellan rektorerna och skoldirektörerna vill de två parterna diskutera den andres vardagliga arbete. Avhandlingens mest centrala empiriska bidrag är således att i hierarkiska ledarskapsrelationer visar sig värderingen eller –skattningen av det egna arbetet systematiskt vara högre bland både överordnade och underordnade chefer än skattningen gjord av deras över- eller underordnande samarbetsparter. Ur resultatet kan man avläsa att skoldirektörerna och rektorerna inom Svenskfinland har en tilltro och själveffektivitet inom sin egen profession. Sammanfattningsvis kan man konstatera att samarbetet mellan rektor och skoldirektör fungerar bra vid möten sinsemellan men i de olika frågorna framkommer det tydligt att de finns saker som de inte är överens. Överlag är skoldirektören och rektorn nöjda över rektorns ledarskap. Med den avhandling kan man öppna upp en dialog mellan rektorn och skoldirektören för att i framtiden kunna diskutera de frågor där de inte är överens och där det finns stora signifikanta skillnader. Avhandlingen kan också bidra till ökad förståelse för rektorsrollen och rollen som skoldirektören vilket påverkar positivt på lärarnas arbete och elevernas välmående.

6.5 Förslag till fortsatt forskning

Inom detta kapitel kommer det att komma förslag till fortsatt forskning utgående från vad har gått igenom i denna avhandling. Om man utgår från SKUTT-materialet finns det en mängd intressanta frågeställningar som vore intressant att forska närmare i. Kunde man som fortsatt forskning bearbeta de frågeställningar som har största signifikanta skillnader i denna avhandling för att på så sätt få en djupare förståelse till de signifikanta skillnaderna. I den forskningen skulle man kunna använda sig av intervjumetoden eftersom den kan ge en djupare insikt i vad som är orsaken eller orsakerna till de signifikanta skillnaderna. En sådan forskning skulle i så fall kunna vara en studie om rektorns förmåga att fatta svåra beslut och hur rektorerna resonerar i frågor som kan ha stora konsekvenser.

Ett annat förslag till fortsatt forskning skulle kunna vara en studie angående skoldirektörernas höga eller låga själveffektivitet och hur det påverkar deras dagliga arbete. Enligt Bandura (1997) så finns det vissa moment i ens vardag som gör att själveffektiviteten inom detta moment är lågt fastän man annars har en hög själveffektivitet. För att knyta an det med skoldirektörens arbete skulle det vara intressant att se vilka moment i skoldirektörens dagliga arbete som ger låg själveffektivitet samt vilka effekter det skulle ha på medarbetarna. Skulle det kunna vara så

att skoldirektören undviker vissa relevanta frågor på grund av sin låga själv effektivitet inom området och i sin tur främst fokuserar på frågor inom områden där hen har hög själv effektivitet. Detta skulle kunna vara en intressant forskning i och med att det inte finns så mycket forskning om själv effektivitet hos skoldirektörerna fastän det finns betydligt mera sådan forskning som knyter an med rektorerna.

Källförteckning

Bell, J. (2006). *Introduktion till forskningsmetodik*. Lund. Studentlitteratur

Bandura, A. (1997). *Self-Efficacy: The Exercise of Control*. Worth publishers.

Bolman, L. & Deal, T. (1997). *Nya perspektiv på organisation och ledarskap*. Lund. Studentlitteratur.

Denscombe, M. (2009). *Forskningshandboken – för småskaliga forskningsprojekt inom samhällsvetenskaperna*. (2 uppl.) Lund.

Djurfeldt, G., Larsson, R. & Stjärnhagen, O. (2010). *Statistisk verktygslåda – samhällsvetenskaplig orsaksanalys med kvantitativa metoder*. Lund. Studentlitteratur.

Eliasson, A. (2013). *Kvalitativ metod från början*, uppl., 3. Stockholm.

Eljertsson, G. (2005). *Enkäten i praktiken. En handbok i enkätsmetodik*. Lund. Studentlitteratur.

Fullan, M., Cuttress, C. & Kilcher, A. (2005). *Eight forces for leaders of change*. National Staff Development Council, Vol. 26, No. 4. 54-64.

Granberg, O. (2003). *PAOU*. Stockholm Natur och kultur,

Gunter, H., & Ribbins, P. (2003): *Challenging orthodoxy in school leadership studies: knowers, knowing and knowledge?* School Leadership & Management, 23(2) 129-147.

Hargreaves, A., & Fink, D. (2006). *Sustainable Leadership*. San Francisco: Jossey Bass.

Hargreaves, A., & Fullan, M. (2012). *Professional capital. Transforming teaching in every school*. London: Routledge

Hattie, J. A. C. (2009). *Visible learning: A synthesis of learning: A synthesis of over 800 meta over 800 meta-analyses relating to achieve analyses relating to achievement*. London: Routledge.

Huzzard, T. & Wenglén, R. (2009). *Lärande i organisationer*. I Alvesson, M & Svenningsson, S. (red). *Organisationer, ledning och processer*. Lund: Studentlitteratur.

Holme, I-M. & Solvang B-K. (1997). *Forskningsmetodik: Om kvalitativa och kvantitativa metoder*. Lund: Studentlitteratur

Jarl, M (2013). *Om rektors pedagogiska ledarskap i ljuset av skolans managementreformer*. Institutionen för pedagogik och specialpedagogik, Göteborgs universitet. Sverige.

Johansson, O. (red) (2011). *Rektor – en forskningsöversikt 2000 - 2010*. Stockholm: Vetenskapsrådet.

Kanervio, P. & Risku, P. (2009). *Tutkimus kuntien yleissivistävän koulutuksen opetustoimen johtamisen tilasta ja muutoksia Suomessa*. (Opetusministeriön julkaisua, 16). Helsinki: Yliopistopaino.

Larsson, S. (1994). *Om kvalitetskriterier i kvalitativa studier*. Ingår i boken;": Starrin, B.& Svensson, P-G. (red.). *Kvalitativ metod och vetenskapsteori*. Lund: Studentlitteratur.

Lidström, C. (2016). *Styrning, ledning och lärande Skolchefens betydelse för rektors pedagogiska ledarskap*. Uppsala: Uppsala university.

Liljenberg, M. (2015). *Distributed Leadership in Local School Organisations – Working for School Improvement*. Göteborg: Göteborgs Universitet.

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

Moos, L. (2013). *Transnational Influences on Values and Practices in Nordic Educational Leadership – Is there a Nordic Model?* Dordrecht: Springer

Moos, L., Kofod & Brinkjaer (2016). *School Boards in the Governance Process*. Cham: Springer.

Moos, L. m.fl. (eds.). (2016). *Nordic Superintendents: Agents in a Broken Chain*. Cham: Springer

Moos, L., Paulsen, J.M., Johansson, O. & Risku, M. (2016). *Governmentality Through Translation and Sense-Making*. I L. Moos, E. Nihlfors & J.M. Paulsen (red.), *Nordic Superintendents: Agents in a Broken Chain*. Cham: Springer.

Moos, L. (2018). Educating and Leading for World Citizenship: Through Technocratic Homogenisation or Communicative Diversity? NJCIE 2018, Vol. 2(2–3), 7–24 <http://doi.org/10.7577/njcie.2758>

Nihlfors, E., Johansson, O., Moos, L., Paulsen, J.M. (2013). *The Nordic Superintendent's Leadership Roles: Cross-National Comparison*. I: L. Moos (Red.), *Transnational Influences on Values and Practises in Nordic Educational Leadership: Is there a Nordic Model?* New York: Springer.

Nihlfors, E. & Johansson, O. (2013). *Rektor – En stark länk i styrningen av skolan*. Stockholm: SNS Förlag (elektronisk version)

Northouse, P. (2013). *Leadership: theory and practice*. 6. Ed. Thousand Oaks: Sage.

Nylén, U. (2005). *Att presentera kvalitativdata – framställningsstrategier för empiriredovisning*. Malmö.

Olsson, H. & Sörensen, S. (2007). *Forskningsprocessen – kvalitativa och kvantitativa perspektiv*. (2 uppl.) Stockholm: Liber.

Paulsen, J.M., Nihlfors, E., Brinkjaer, U. & Risku, M., (2016). *Superintendent Leadership in Hierarchy and Network*. I L. Moos, E. Nihlfors & J.M. Paulsen (red.), *Nordic Superintendents: Agents in a Broken Chain*. Cham: Springer.

Patel, R. & Davidsson, B. (2011). *Forskningsmetodikens runder. Att planera, genomföra och rapportera en undersökning*- Lund: Studentlitteratur

Pettersson, J.; Enqvist & Mortimer, H. (2013). *Rektors pedagogiska ledarskap– uppfattningar ur ett rektor- och lärarperspektiv*. Examensarbete Uppsala-universitet: Institutionen för pedagogik, didaktik och utbildningsstudier.

Rapp, S. (2009). *Rektorn och lagen- En studie av skolans pedagogiska ledare*. Stockholm: Nordstedts juridik.

Risku, M., Kanervio, P. & Pullkkinen, S. (2016). *Finnish Superintendents Are Striving with a Changing Operational Environment*. I: L. Moos, E. Nihlfors & J.M. Paulsen (red.), *Nordic Superintendents: Agents in a Broken Chain*.

Saarukka, S. (2017). *Understanding School Principal's Leadership*. Vasa: Åbo Akademi University.

Salo, P. & Sandén, T. (2015). *Rektorns själveffektivitet i ett nordiskt perspektiv*. Pedagogiskt ledarskap- teori, forskning och skolutveckling. Educational leadership. Vasa: Åbo Akademi. Rapport Nr 38 / 2015

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

Schwarzer, R., Gutiérrez-Dona, B. & Luszczynska, A. (2005). *General self-efficacy in various domains of human functioning: Evidence from five countries*. International Journal of Psychology, 40 (2005:2), s. 80-89.

Senge, P. M. (1990). *The Fifth Discipline: the Art and Practice of the Learning Organization*. New York: Doubleday.

Schaffar, B. (2015). *Paradigm I pedagogisk ledarskapsforskning – en vetenskapsfilosofisk analys*. KÄLLA: Pedagogiskt ledarskap- teori, forskning och skolutveckling. Educational leadership. Åbo Akademi. Rapport Nr 38 / 2015

Sigurðardóttir, A. K. (2010). *Professional learning community in relation to school effectiveness*. Scandinavian Journal of Educational Research, 54(5), 395-412.

Skaalvik, E.M. (2009). *Skolen som arbeidsplass: trivsel, mestringsforventning, stress og utbrenthet*. Ansökan till Norges Forskningsråd. Prosjektnummer: 193620.

Skaalvik, E. M., & Skaalvik, S. (2007a). Dimensions of Teacher Self-Efficacy and Relations With Strain Factors, Perceived Collective Teacher Efficacy, and Teacher Burnout. *Journal of Educational Psychology*, 99, 611-626.

Skaalvik, E. M., & Skaalvik, S. (2007b). *Lærernes mestringsforventninger: utproving av en norsk skala og sammenheng med utbrenthet og skolekontekst*. *Spesialpedagogikk*, nr.2, Forskningsutgave.

SKUTT. Prosjektledare: Michael Uljens. Allmän Pedagogik. Åbo Akademi.

https://www.researchgate.net/publication/313065209_SKUTT__Ett_finlandssvenskt_skolutvecklingsprojekt_2017

Smeds-Nylund, A-S. (2019). *Kommunalt utbildningsledarskap – att mediera mellan politik och medborgaropinion*. Åbo: Åbo Akademis förlag.

SOU:69. (1999). *Individen och arbetslivet: perspektiv på samtida arbetslivet kring sekelskiftet 2000*. Arbetsdelegationen, Stockholm

Steinberg, J. (2004). *Världens bästa fröken*. Falköping: Ekelunds förlag.

Stensmo, C. (2007). *Ledarskap i klassrummet*. Lund: Studentlitteratur.

Stoll, L., & Louis, K. S. (Eds.). (2007). *Professional Learning Communities: Divergence, Depth and Dilemmas*. Maidenhead: Open University Press.

Stukát, S. (2011). *Att skriva examensarbete inom utbildningsvetenskap*. Lund: Studentlitteratur.

Supovitz, J. (2019). *Meaningful & Sustainable School Improvement with Distributed Leadership*. University of Pennsylvania.

Svedberg, L. (2000b) *Rektorsrollen. Om skolledarskapets gestaltning*. Stockholm studies in Educational Sciences 26. HLS förlag.

Svedberg, L. (2014). *Rektorn, skolchefen och resultatet – Mellan profession och politik*. ORT: Gleerups.

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

Trost, J. (2010). *Kvalitativa intervjuer*. Lund: Studentlitteratur.

Uljens, M. (2015). *Pedagogiskt ledarskap- teori, forskning och skolutveckling* (Rapport Nr 38). Vasa: Åbo Akademi.

Uljens & Rajakaltio, (2015). *Pedagogiskt ledarskap på nationell nivå - mellan det lokala och transnationella. KÄLLA: Pedagogiskt ledarskap- teori, forskning och skolutveckling*. Educational leadership. Åbo Akademi. Rapport Nr 38 / 2015

Uljens, M., Wolff, L-A. & Frontini, S. (2015). Finland – *NPM resistance or towards European neo-welfarism in education?* In: H. M. Gunter, E. Grimaldi, D. Hall & R. Serpieri (Eds.), *New Public Management and the Reform of Education: European Lessons for Policy and Practice*. London

Uljens, M & Sundqvist, R & Smed-Nylund, A-S. (2016). *Educational leadership for sustained multi-level school development in Finland – A non-affirmative approach*. Nordic Studies in Education VOL NR SS_SS

Uljens, M. & Ylimaki, R. (2017). *Non-Affirmative Theory of Education as a Foundation for Curriculum Studies, Didaktik and Educational Leadership*. In M. Uljens & R. Ylimaki (Eds.), *Bridging Educational Leadership, Curriculum Theory and Didaktik - Non-Affirmative Theory of Education*. Cham: Springer.

Uljens, M. (2018). *Understanding Educational Leadership and Curriculum Reform: Beyond Global Economism and Neo-Conservative Nationalism* NJCIE 2018, Vol. 2(2–3), 196–213
<http://doi.org/10.7577/njcie.2811>

Vitikka, E., Krokfors, L. & Hurmerinta, E. (2012). *The Finnish National Core Curriculum: Structure and Development*. Niemi, Hannele, Toom, Auli & Kallioniemi, Arto (eds.). *Miracle of education: the principles and practices of teaching and learning in Finnish schools*. Rotterdam. Sense publishers.

Den grundläggande utbildningen:

Utbildningsstyrelsen:

www.oph.fi/sv/statistik-och-publikationer/publikationer

SPSS-akuten

<https://spssakuten.com/2010/09/24/guide-jamfora-medelvarden-och-t-test/>

Hemsidor:

www.OECD.org (PISA)

www.karvi.fi (NCU – Nationella centret för utbildningsutvärdering)

<https://minedu.fi/> UKM

Bilaga SKUTT-enkäten

SKOLUTVECKLINGSINSTRUMENTET						
SKUTT_VARIABLER						
TEMA		VARIABEL	LÄ R	RE K	SK D	SVARSALTERNATIV
1. REKTORS LEDARSKAP	1.1. Förtroende	Rektor visar tydligt att han/hon har förtroende för sin personal	x	x	x	1 = Instämmer inte alls - 5 = Instämmer helt
		Rektor fungerar som en god rollmodell för lärarkåren	x	x	x	1 = Instämmer inte alls - 5 = Instämmer helt
		Skolans personal visar att de har förtroende för rektorns sätt att leda skolan	x	x	x	1 = Instämmer inte alls - 5 = Instämmer helt
		Skolans lärare vill diskutera sitt arbete med rektor	x	x	x	1 = Instämmer inte alls - 5 = Instämmer helt
	1.2. Ställningstagande	Rektor tar alltid tag i elevernas problem	x	x	x	1 = Instämmer inte alls - 5 = Instämmer helt
		Rektor klarar av att fatta svåra beslut	x	x	x	1 = Instämmer inte alls - 5 = Instämmer helt
		Rektor tar alltid tag i det lärarna framställer som utmaningar	x	x	x	1 = Instämmer inte alls - 5 = Instämmer helt

6. SAMVERKAN MED KOMMUNEN (Rektor/skoldirektör)	6.1. Jag upplever stöd från skoldirektören på följande sätt	Skoldirektören litar på mitt omdöme		x	x	1 = Instämmer inte alls - 5 = Instämmer helt
---	---	-------------------------------------	--	---	---	--

		Skoldirektören stöttar mig i min professionella utveckling som rektor	x	x	1 = Instämmer inte alls - 5 = Instämmer helt
		Jag känner att jag alltid kan rådgöra med skoldirektören kring besvärligare beslut	x	x	1 = Instämmer inte alls - 5 = Instämmer helt
	6.2. Den kommunala skolledningen har kompetens på följande områden	Kunskap om hur man analyserar kunskapsresultat	x	x	1 = Låg kompetens - 5 = Hög kompetens
		Kunnande i ledarskapsutveckling	x	x	1 = Låg kompetens - 5 = Hög kompetens
		Välorienterad utbildningspolicy i	x	x	1 = Låg kompetens - 5 = Hög kompetens
		Kunskaper i hur man arbetar med att utveckla skolans arbete	x	x	1 = Låg kompetens - 5 = Hög kompetens
	6.2. Den kommunala skolledningens förväntningar på mig handlar om	Att jag implementerar lokala policybeslut	x	x	1 = Instämmer inte alls - 5 = Instämmer helt
		Att jag följer med elevernas kunskapsresultat	x	x	1 = Instämmer inte alls - 5 = Instämmer helt
		Att jag satsar på effektiv resursanvändning	x	x	1 = Instämmer

					inte alls - 5 = Instämmer helt
		Att elever som har svårt att nå målen får adekvat stöd	x	x	1 = Instämmer inte alls - 5 = Instämmer helt
	6.4. Vilka frågor borde ges större utrymme i möten mellan rektorerna och skoldirektörerna	Information och aktualiteter:	x	x	1=Mindre utrymme - 5= Mera utrymme
		Personalpolitik och rekrytering:	x	x	1=Mindre utrymme - 5= Mera utrymme
		Organisationsfrågor (transport, utrymmen):	x	x	1=Mindre utrymme - 5= Mera utrymme
		Skollagen/skoljuridik:	x	x	1=Mindre utrymme - 5= Mera utrymme
		Ekonomi-, resurs- och budgetfrågor:	x	x	1=Mindre utrymme - 5= Mera utrymme
		Elevernas inlärningsresultat :	x	x	1=Mindre utrymme - 5= Mera utrymme
		Skolutveckling:	x	x	1=Mindre utrymme - 5= Mera utrymme
		Ledarskap:	x	x	1=Mindre utrymme -

					5= Mera utrymme	
		Pedagogiska frågor :		x	x	1=Mindre utrymme - 5= Mera utrymme
		Läroplaner:		x	x	1=Mindre utrymme - 5= Mera utrymme

