Malmö Högskola
Hälsa och Samhälle
Magisterkurs i Ledarskap och Organisation
Februari 2008

Rektorsrollen ur ett ledningsstilsperspektiv

Handledare:
Ola Holmström

Författare:
Sara Romé

Examinator:
Birgitta Wanek

Abstract

Föreliggande uppsats är ett obligatoriskt moment i magisterkursen Ledarskap och organisation vid Malmö högskola. *Syftet* med uppsatsen är att studera rektorsrollen ur såväl ett rektorsperspektiv som ett lärarperspektiv med hjälp av mätinstrumentet FLIS (Feedback för ledare i samverkan) Ahltorp (2003). Den övergripande frågan hur rektors självbild stämmer överens med lärarnas bild av densamme, riktas mot de specifika skolkontexter i vilka studiens empiriska materiel samlats in. De *särskilda frågeställningar* som lyfts fram är: Hur bedömer lärare rektors ledarskap och hur bedömer rektor det själv? Finns det någon diskrepans mellan dessa olika bilder – och vilket ledarskap kan rektor menas utöva? Vilka ledaregenskaper är enligt såväl rektor som lärare framgångsrika och viktiga i skolan?
Resultaten av FLIS studeras även i ett vidare syfte med utgångspunkt i en skolpolitisk kontext. Den använda *metoden* är en enkätundersökning, som är en del av ett patenterat mätinstrument FLIS för att kartlägga lednings- och kommunikationsstilar hos chefer. Ledarskapsperspektivet kommer därför i synnerhet att gälla de sex ledarstilar och tre kommunikationsstilar som mätinstrumentet är avsett att kartlägga. Enkäten har distribuerats till 5 skolor, där sammanlagt 5 rektorer och 78 lärare har svarat på enkäten. En databearbetning av svaren resulterade i medelvärdesbeskrivningar för respektive respondentgrupp avseende tillämpat ledarbeteende och betydelsen av ledarbeteendet hos rektorerna. Studien är att betrakta som deskriptiv och idégenererande. *Resultatet* visar att trots de nya krav på rektor som kommunaliseringen fört med sig, verkar det nya sättet att se på skolledarskap ha svårt att etablera sig i den traditionella skolmiljön. Både lärare och rektorer i undersökningen strävar efter att i första hand skapa och upprätthålla en verksamhet som vilar på bra sammanhållning och en stödjande funktion från rektorernas sida, det ”serviceinriktade ledarskapet” och ”den lagspelande coachen” framstår som den *viktigaste* ledarstilen.
”Den mänsklige förvaltaren” anser både lärare och rektorer vara den mest *tillämpade ledarstilen,* vilket också möjliggör för lärarna att själva ta de pedagogiska initiativen medan rektorn intar en förvaltarroll för administration och interpersonella frågor.
”Den drivande entreprenören”, en ledarstil med förändringsambitioner, anses av både lärare och rektorer i undersökningen vara *mindre viktig och mindre förekommande* i skolan, rektorerna är mer relationsinriktade – personalen ska trivas. Den mer utmanande *kommunikationsstilen* i form av ”den externe nätverkaren” som bryter mot gamla mönster och traditioner, tillämpas inte av rektorerna i någon större omfattning. Eftersom kongruensen mellan de båda respondentgruppernas svar är så stor både när det gäller ledarstilar och kommunikationsstilar, kan man påstå att det existerar någon form av ”harmonikultur”. Det nya ledarskapet som skall bryta etablerade mönster i skolans värld, enligt regeringens beslut om den målorienterade skolorganisationen, möts av skolans traditionella kultur som i många fall också bestämmer ramarna för innehållet i rektorsuppdraget.

Nyckelord: ledarstil, kommunikationsstil, skolkultur, decentralisering, rektorer, pedagogiskt ledarskap.

Tack

Ett stort tack till min handledare, Ola Holmström, som visat stort intresse och tålamod under tiden jag skrivit min uppsats, och inte minst varit en viktig inspirationskälla.

Jag vill naturligtvis även tacka Birgitta Ahltorp, som redan från början stöttat mig på ett mycket positivt sätt, genom att dela med sig av sin forskning på ledarskapsområdet.

Utan hennes generositet och intresse för ledarskap inom skolan hade jag inte kunnat genomföra uppsatsen på det sätt som jag gjort.

Tack också till mina trevliga kurskamrater som bidragit till en god stämning och intressanta diskussioner under hela vår utbildning.

1 Inledning 6
1.1 Syfte och frågeställningar 7
1.2 Perspektiv och avgränsningar 7
1.3 Disposition 10
2 Bakgrund och perspektivbeskrivning 11
2.1 Skolans mål- och resultatstyrda kontext 11
2.2 Kraven på rektor – fokus på utveckling och ledarskap 13
2.3 Vad har hänt i praktiken? 14
2.4 Rektors förhållningssätt 17
2.5 Hur ser det ut? 18
2.6 Den tröga skolkulturen 20
2.8 Den rollorienterade modellen 24
2.8.1 Ledningsstilar enligt FLIS- instrumentet 26
2.8.2 Kommunikationssätt enligt FLIS-instrumentet 29
3 METOD 30
3.1 Urval av skolor 30
3.2 Urval av respondenter 31
3.3 Datainsamling 31
3.4 Databearbetning 33
3.5 Enkätens svarsfrekvens och bortfall 33
3.6 Etiska överväganden 34
3.7 Redovisning av resultat till deltagande skolor 35
3.8 Reliabilitet 36
3.9 Validitet 36
3.10 Bakgrund FLIS-verktyget 37
4. REDOVISNING AV RESULTAT 39
4.1 LEDARBETEENDEN (FLIS -1) 39
4.1.1 Rektorernas självskattning 39
4.1.2 Lärarnas skattning av rektorerna 42
4.1.3. Samstämmighet mellan rektorer och lärare gällande ledarstilar 44
4.2 KOMMUNIKATIONSSÄTT (FLIS -2) 48
4.2.1 Lärarnas skattning av sina rektorer 48
4.2.2 Rektorernas skattning av sin kommunikationsstil 50
4.2.3 Samstämmighet mellan rektorer och lärare gällande kommunikationssätt 52
4.2.4 Översikt över båda gruppernas medelvärden - ledarstilar enligt FLIS-I 55
5. ANALYS 57
5:1 Ledarstilar 57
5.1.1 Den operative genomföraren 58
5.1.2. Den lagspelande coachen 59
5.1.3. Den mänsklige förvaltaren 60
5.1.4 Den drivande entreprenören 61
5.1.5 Den sociale visionären 62
5.1.6 Den analytiske strategen 63
5:2 Kommunikationsstilar 65

5.2.1 De åtta kommunikationssätten 65
5.2.2 Den externe nätverkaren 68
5.2.3 Den interne teambyggaren 69
5.2.4 Den personligt engagerade ledaren 70
5.2.5 Orsak till kongruensen mellan rektorer och lärare 71
6 SLUTDISKUSSION 72
Litteraturförteckning: 76
BILAGA 1 78
Förklaring av faktoranalys 78
BILAGA 2 79
Förklaring av klusteranalys 79
BILAGA 3 80
FLIS -1 – Utvecklingsområden för rektorerna 80
FLIS -1 Starka sidor av ledarstilen som rektorerna kan vara glada åt 81
BILAGA 4 82
FLIS-2 Utvecklingsområden för rektorerna gällande kommunikationsstil 82
FLIS -2 Starka sidor av kommunikationsstil som rektorerna kan vara glada åt 82
BILAGA 5 84
De åtta kommunikationssätten enligt FLIS-II – resultatet i form av medelvärden för såväl skolledare som lärare 84

1 Inledning

Inför arbetet med föreliggande uppsats hade jag en tydlig idé om att jag ville skriva om och problematisera rektorsrollen i den samtida svenska skolan. Bakgrunden till detta intresse står att finna i särskilt två aspekter. För det första har jag varit verksam som lärare i många år och därför kunnat bevittna det komplexa rektorsuppdraget på nära håll. På så vis har jag kunnat iaktta både problem som rektorer har att brottas med men också vad jag stundtals uppfattat som ett otydligt och inte alltid lyckosamt ledarskap. För det andra har jag sedan länge burit på en generell nyfikenhet på ledarskap i allmänhet. Vad är det egentligen som skapar en god ledare? Varför får vissa ledare inflytande medan andra snarast tycks spela en underordnad eller rent utav obefintlig roll för dem som avses att ledas?

Sedan jag riktat mitt intresse mot ledarskapet i skolan fann jag en uppsjö litteratur som på olika sätt belyser ledarskapet i skolan. Forskningen om rektor är helt enkelt omfattande och jag ställdes inför uppgiften att planera min uppsats i förhållande till allt detta. Denna självpålagda uppgift pågick fram till dess att jag under min litteraturgenomgång kom i kontakt med ett mätinstrument som tillämpas på ledarskap generellt. Däremot har det ännu inte använts i skolledarsammanhang och riktats mot rektorer. Detta gav mig vad jag uppfattade som en ny infallsvinkel på ledarskapet i skolan och jag beslöt mig för att använda mig av det i föreliggande uppsatsarbete. Efter att ha inhämtat tillstånd att använda mätinstrumentet från dess upphovsman Birgitta Ahltorp har detta också blivit fallet. Mätinstrumentet heter FLIS (Feedback för Ledare I Samverkan) och har mot den beskrivna bakgrunden kommit att inta en central plats i föreliggande uppsats.

FLIS är i korthet ett frågeformulär som består av ett antal påståenden om ledarbeteende. Dessa skall en organisations ledare ta ställning till och på så vis framträder en bild av hur ledare skattar sig själva i en rad olika avseenden. Mätinstrumentets användningsområde stannar emellertid inte vid detta. Det är också utformat på ett sådant sätt att organisationens medlemmar skall ta ställning till samma påståenden. På detta vis framträder bilden av dels hur

ledaren skattar sig själv och vilket ledarskap som hon eller han menar sig utöva. Dels framträder bilden av hur organisationens medlemmar betraktar ledaren och vilket ledarskap som man önskar.
Bilden blir således flerdimensionell, vilket jag betraktar som ett av instrumentets styrkor.
I föreliggande uppsats har jag använt FLIS i en studie som täcker fem grundskolor. I dessa har dels skolans rektorer besvarat formuläret. Dels har 20 av respektive skolas lärare tilldelats samma formulär. För att få en jämn könsfördelning har lärargrupperna i samtliga fall utgjorts av 10 kvinnor och 10 män.

1.1 Syfte och frågeställningar

Mot denna bakgrund utgörs studiens övergripande syfte av att studera rektorsrollen ur såväl ett rektorsperspektiv som ett lärarperspektiv med hjälp av mätinstrumentet FLIS. Hur kan alltså rektorer uppfatta sig själva och hur väl stämmer denna självbild överens med den bild som lärarna har av samme rektor? Denna övergripande fråga riktar jag mot de specifika skolkontexter i vilka jag har samlat in studiens empiriska material.
Hit riktar jag några särskilda frågeställningar: Hur bedömer lärare rektors ledarskap och hur bedömer rektorn det själv? Finns det någon diskrepans mellan dessa olika bilder – och vilket ledarskap kan rektor menas utöva? Vilka ledaregenskaper är enligt såväl rektor som lärare framgångsrika och viktiga i skolan?
I ett vidare syfte vill jag studera resultaten av FLIS med utgångspunkt i en skolpolitisk kontext. På så vis avser jag undersöka hur de tillämpade ledar- och kommunikationsstilarna kan förstås mot bakgrund av denna.

1.2 Perspektiv och avgränsningar

Utifrån rektorers och lärares besvarande av FLIS kan viktiga perspektiv på ledarskap utrönas. Dessa består av två övergripande aspekter som Ahltorp (2003) benämner som *kommunikationsstilar* och *ledarbeteenden.* Vad gäller kommunikationsstilar kan tre sådana urskiljas utifrån FLIS. Dessa benämner Ahltorp (ibid) som ”personligt engagerad ledare”, ”intern teambyggare” samt ”extern nätverkare”. Vad gäller ledarbeteenden skiljer Ahltorp (ibid) på samma sätt som ovan mellan sex olika beteenden: ”den operative genomföraren”,

”den lagspelande coachen”, ”den mänsklige förvaltaren”, ”den drivande entreprenören”, ”den sociale visionären” och den ”analytiske strategen”.

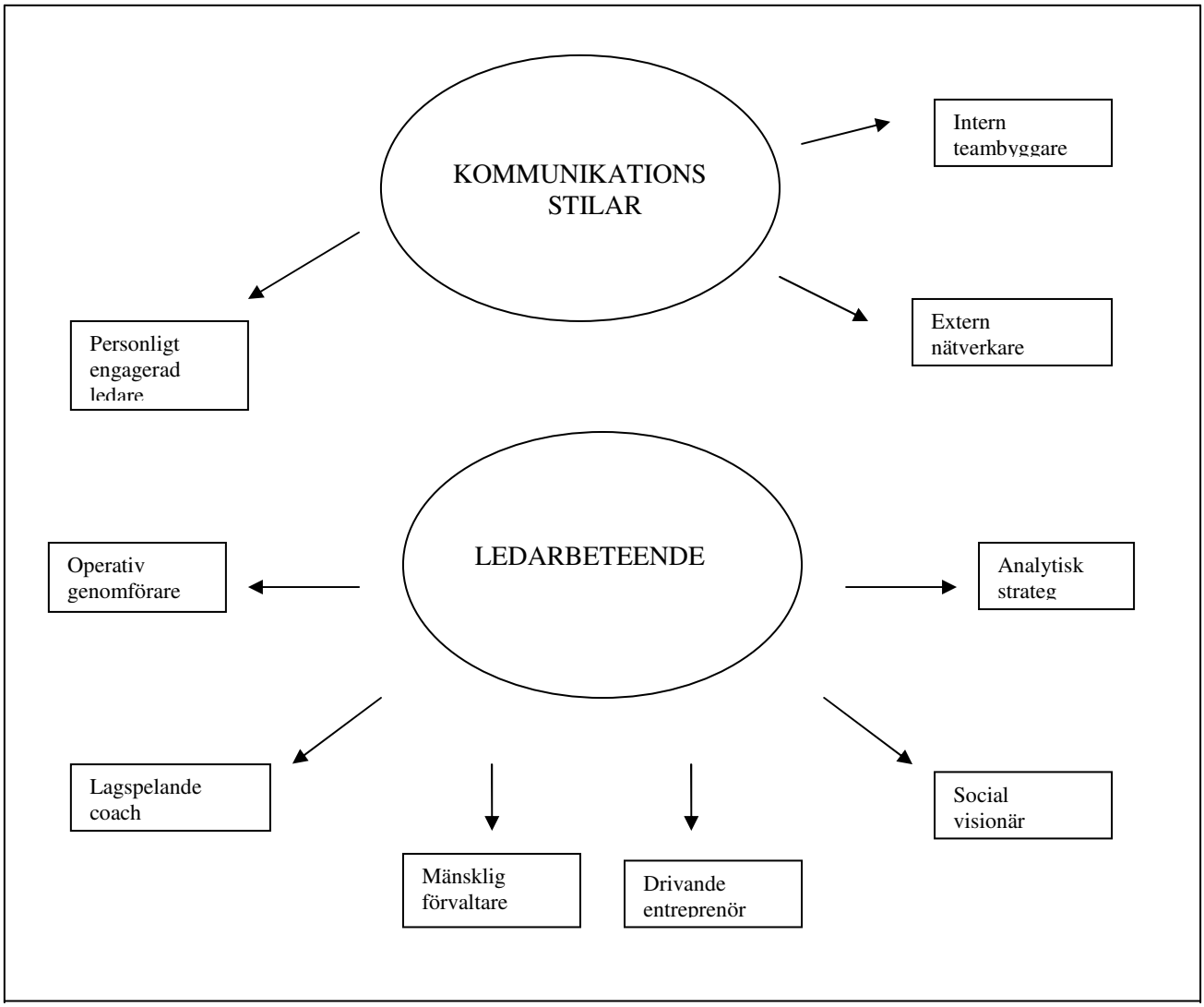
Mot bakgrund av att jag i föreliggande uppsats använder mig av FLIS utgör dessa aspekter av kommunikationsstilar och ledarbeteenden helt centrala perspektiv i arbetet. Jag är medveten om att det finns en rad olika andra perspektiv och benämningar på ledarskap. Med tanke på mitt användande av FLIS avgränsar jag emellertid mina ledarskapsperspektiv till att i synnerhet gälla dessa.

Vad jag emellertid vill ta fasta på är att ledarskapet i skolan naturligtvis inte utövas i ett vaccum. Trots att den ledarskapsteori som jag använder mig av är att betrakta som generell vill jag med andra ord ta fasta på vissa skolspecifika förhållanden. Här uppmärksammar jag i synnerhet den decentralisering som den svenska skolan genomgick under 1900-talet och som bl a resulterade i införandet av ett mål- och resultatorienterat styrsystem. Detta har haft avgörande betydelse för rektorsrollens förutsättningar och vad som förväntas av rektorn från centralt håll. Utifrån dessa aspekter vill jag kontextualisera min studie och skapa förutsättningar för att befrukta Ahltorps modell genom att analysera det empiriska materialet mot bakgrund av den decentraliserade och målstyrda kontext som den samtida rektorn utövar sitt ledarskap inom.

Mot denna bakgrund har jag arbetat fram en modell som visar studiens perspektiv och som föreliggande studie vägleds av. Modellen redovisas nedan:

Modell 1: Studiens perspektiv och ram

KONTEXT – SKOLANS DECENTRALISERING



I centrum av modellen infinner sig de kommunikationsstilar och ledarbeteenden som Ahltorp arbetat fram inom ramen för FLIS. Dessa utgör modellens kärna och det är utifrån i synnerhet denna som jag avser att besvara studiens frågeställningar. I modellen omgärdas ledarskapsperspektiven från FLIS av den viktiga kontext för skolans ledarskap som det innevarande mål och resultatstyret av skolan innebär.

Det är alltså detta skolspecifika perspektiv som jag med förestående modell vill tillföra de generella ledarskapsperspektiv som jag mot bakgrund av mitt tillämpande av FLIS begagnat mig av.

1.3 Disposition

I det följande kapitlet presenterar jag för det första den mål- och resultatorienterade kontexten och några viktiga innebörder som denna har för skolans ledarskap. Dessutom visar jag med hjälp av skolforskning att den svenska skolans rektorer knappast kan anses ha levt upp till denna rektorsroll. För det andra ger jag en närmare presentation av de ledarbeteenden och kommunikationsstilar som Ahltorp (ibid) utarbetat inom ramen för FLIS. Därefter följer ett metodkapitel. I detta görs en precisare beskrivning av mätinstrumentet FLIS och hur detta har framarbetats. Dessutom redogör jag för några viktiga data om de skolor som jag besökt för att samla in studiens empiriska material och jag redogör för mitt tillvägagångssätt för att komma i kontakt med dessa. Vidare reflekterar jag över mitt metodval och jag diskuterar studien i ett forskningsetiskt perspektiv. I uppsatsens följande kapitel redovisar jag studiens resultat i form av tabeller som jag tagit fram utifrån de svar som erhållits. Därefter presenterar jag min analys av materialet genom att till de kategorier av ledarstilsprofiler och kommunikationsstilar som FLIS- instrumentet utgörs av, återkoppla till den skolspecifika kontexten. I mina slutsatser besvarar jag därefter studiens frågeställningar och i en avslutande diskussion reflekterar jag fritt över mitt material. Efter litteraturförteckningen följer ett antal bilagor.

2 Bakgrund och perspektivbeskrivning

2.1 Skolans mål- och resultatstyrda kontext

I början av 1990-talet genomfördes en långtgående decentralisering av det svenska skolväsendet. Definitionsmässigt innebär decentralisering att beslutsmakt flyttas från staten till något annat rättssubjekt (Berg 1999).
Inom decentraliseringstanken fanns en generell princip att ansvaret och besluten skall decentraliseras så långt som är möjligt till dem som ansvarar för genomförandet, under resultatansvar (Skolverket 1998).
Berg (1999) menar att decentraliseringen av skolan kan ses som en statlig strategi för att svara på det sviktande samhälleliga förtroendet för densamma.
Politiker hävdade att ett närmare ledarskap skulle ge vinster i form av en förbättrad arbetssituation i skolan. En konsekvens av decentraliseringen blev därför en slags nedbrytning av rektorsområden och den kontinentala principen – en skola en ledare infördes (Ekholm mfl 2000). Det fanns även en strävan att öka både föräldrars och elevers inflytande och på ett tydligare sätt än tidigare ville man öka skolans kontakter med det omgivande samhället (SOU 2004:116).
Decentraliseringen kom till uttryck genom en kommunalisering av skolan där kommunerna tog över ansvaret för skolan från staten. I samband med detta avskaffades många detaljregler, vilket innebar att kommuner och skolor fick en ökad möjlighet att påverka skolverksamheten och ge skolan en lokal prägel.
Riksdagen och regeringen beslutar om mål och riktlinjer för kommunernas verksamhet, medan kommunerna svarar för organisationen och genomförandet av verksamheten (Ds 1996:16). Enligt en rapport från Ekholm mfl. (2000) fattas idag beslut angående skolans verksamhet på nästan trehundra kommunala arenor. I samma rapport hävdar Johansson och Kallos att man på den kommunala nivån har mycket svårt att konkretisera och tydliggöra utvecklingsmål utifrån de nationella målen. Kommunerna utövar ofta ett tryck på skolledarna att agera som moderna organisationsledare, att utveckla sin medarbetare och motivera dem att klara av de uppgifter som de ställts inför och på så sätt föra skolorna närmare de mål som finns uppsatta för verksamheten. Eftersom kommunerna har fått ökat ansvar för skolans finansiering är det ofta ekonomisk effektivitet i form av en minimering av

produktionskostnaderna, som får styra utvecklingen av skolverksamheten, snarare än effektivitetsmått baserade på utvecklingen av den pedagogiska verksamheten (Berg 1999).

Kommunaliseringen av skolan medförde en övergång till ett mål- och resultatorienterat styrsystem, som när det fungerar som bäst innebär en tydlig ansvarsfördelning och tydliga beslutsvägar i organisationen. Verksamhetens mål och kraven på resultat är de yttre ramarna men det skall samtidigt finnas ett friutrymme så att den som utför arbetet kan välja medel för att nå målen. (Berg 1999).
För skolans del innebär styrningsprocessen att målen som skall styra verksamheten finns formulerade i läroplanerna, där sedan kursplaner, skolplaner och arbetsplaner bryts ned i genomförandemål för eleverna. På var och en av dessa nivåer inom systemet strävar man efter att med hjälp av planering, uppföljning och korrigeringsåtgärder nå en ökad kvalitet i måluppfyllelsen.
I en rapport från Skolverket (1998) framhålls att ansvaret för att eleverna når uppställda mål ska vara förlagt så långt ut i organisationen som möjligt och att man ska eftersträva en effektiv uppföljning på vad som åstadkoms.
Friheten att organisera skolverksamhet leder emellertid inte alltid till en tydlig ledningsorganisation eller en närhet till den dagliga pedagogiska verksamheten.
I många kunskapsintensiva organisationer som verkar i en föränderlig miljö – fordras ett kontinuerligt utvecklingsarbete. Men i flera skolor finns ingen koppling mellan kunskap om resultat och initiativ till att ompröva och utveckla verksamheten. Okunskap om resultaten kan innebära att rektorn saknar ett systematiskt underlag för att bedöma personalens arbetsinsats. Enligt Skolverkets rapport (1998) uppvisar många skolor brister på både kommun- och skolnivå när det gäller organisationen för mål- och resultatstyrning. Resultatansvar och befogenheter som delegerats är otydliga och rektors friutrymme för att klara sin uppgift är starkt begränsat, inte minst i ekonomiska frågor. Rektorns överordnade ger inte tillräckligt stöd i vissa frågor, men kan samtidigt intervenera i detaljfrågor – som ligger på rektors ansvarsområde. Om man som rektor saknar stöd från sina överordnade är det svårare att ta initiativ på sin skola och lyfta fram egna idéer om pedagogisk utveckling. Därför är det viktigt att man från en högre nivå skapar förutsättningar för rektorn att genomföra sitt uppdrag.
Ibland förekommer det att en skola inte bara har en högsta chef utan ledningen delas av två eller flera sidoordnade rektorer, vilket ytterligare förstärker risken för otydlighet i ledning och ansvarsförhållanden.

De pågående samhällsförändringarna i form av ökad internationalisering, kulturell mångfald, arbetslivets förändring och informationsteknologins utveckling påverkar arbetet i skolan och utgör en stor utmaning. I Skolverkets rapport (1998) konstateras att skolan måste ta in, bearbeta och utveckla universella värden och normer som är gemensamma för samhället. Det påverkar även arbetssättet för lärare som måste uppmärksamma varje enskild elev i dennes utveckling. Eftersom de senaste årens besparingar och omfördelning av resurser gällande skolan bland annat resulterat i ett stigande elevantal i varje klass, och därmed per lärare, har man dock inte kunnat skapa förutsättningarna för att kunna arbeta på ett sådant individbaserat sätt.

Staten styr genom att ställa tydliga krav i läroplanerna och följer upp skolans resultat i dessa avseenden. Kommunen styr genom att anställa rektorn som får resurser och förutsättningar för att klara sitt uppdrag.

Vilket är då uppdraget?

2.2 Kraven på rektor – fokus på utveckling och ledarskap

Kommunaliseringen av skolan innebar att rektors chefsroll gentemot lärarna förtydligades men samtidigt krävdes också ett ledarskap från rektorn. Rektorn förväntades leda utvecklingen av den pedagogiska verksamheten och mobilisera personalens utvecklingspotential (Skolverket 1998).

Genom sitt ledarskap skall rektor skapa en verksamhet som ger eleven kunskap och förmåga att organisera, leva och klara av sitt liv och arbete tillsammans med andra. I Skolverkets rapport (1998) står det att skolans mål måste vara tydliga för alla som arbetar i skolan, och rektor har en viktig uppgift att leda arbetet, peka ut riktningen och att levandegöra och utveckla uppdraget.

I en mål- och resultatstyrd verksamhet är en metod för att inrikta verksamheten mot skolans mål att rektor utformar en vision för skolans utveckling.

Som en följd av Skolverkets granskningsrapport (1998) tillsattes en expertgrupp som skulle diskutera skolledarens roll i det decentraliserade utbildningssystemet.

Gruppen kom fram till att ledarskapet inom skolan skulle vara demokratiskt, lärande och kommunikativt, med målet att utveckla skolan till en lärande organisation.

Ingen styrning har förutsättningar att fungera om inte ledning och ledarskap kan se till att den gör det. När ledningen ser till att verksamhetens mål och dess processer följs upp, granskas

och utvärderas, använder den det kanske allra starkaste och bästa styrmedel den har till sitt förfogande.
Det är också viktigt att ledningen kan hantera yttre krav som att hålla budget, skapa resurser och sköta omvärldsrelationer, för att kunna stå emot inre och yttre tryck.
För att klara sitt ledarskap måste en chef skapa en ledningsstruktur, där ledningsuppgifter och ledningsansvar fördelas. Då kan ledningen klara av både de dagliga löpande frågorna och det mer långsiktiga arbetet med mål, processer och utvecklingsarbete. Annars riskerar chefen att ledarskapet trycks undan av dagliga småfrågor och får en enbart förvaltande karaktär.
Det är huvudmannens ansvar att ledningen kan utöva ledarskapet. Huvudmannen kan inte genom andra styråtgärder kompensera för ett bristande ledarskap (SOU 2004:116).
Nya decentralistiska perspektiv i styrdokumenten i form av skolformsförordningar och läroplaner innebär nya krav för själva rektorsuppdraget. Förutom att arbetsuppgifterna är mer mångfacetterade och att rektorn måste kunna arbeta med förändringar, är man mer utsatt i denna position. Det finns större möjligheter och behov idag att kunna värdera rektorns arbetsinsats. Resultatansvaret är större för rektor idag än i det förra, av staten mer detaljreglerade systemet (Skolverket 1998).
Skolan befinner sig alltså i en pågående perspektivförskjutning för att kunna förverkliga sitt uppdrag. Det är skolledarens uppgift att leda denna perspektivförskjutning och att upprätthålla detta perspektiv (SOU 2004:116).

2.3 Vad har hänt i praktiken?

Skolverkets rapport (1998), summerar att mycket lite har hänt med ledarskapet i skolan i kommuner och skolor efter tio års mål- och resultatstyrning.
Man menar att rektorerna har förblivit regeltillämpande administrativa chefstjänstemän mer än ledare i modern mening. Förändringen från att ha varit högsta ledningens redskap till att vara den drivande i verksamheten har kommit av sig.
En av anledningarna kan ha varit att diskussionerna om det nya ledarskapet faktiskt avstannat. Det var bland annat oklart vad som menades med det pedagogiska ledarskapet och vilken roll det skulle ha i rektorns allmänna ledarskap.
Enligt samma rapport är rektorernas ledaragerande huvudsakligen reaktivt, och deras ingripanden är oftast en reaktion på impulser från andra och mer sällan en medveten handling i linje med en långsiktig utvecklingsstrategi.

Avsaknaden av rektorns nära ledning av den pedagogiska verksamheten kompenseras i viss mån av målinriktade, engagerade och kunniga lärare som driver på den pedagogiska processen. Det förekommer enligt rapporten (ibid) alltför sällan att en rektor styr genom att förändra i organisationen, genom ekonomiska prioriteringar eller genom att delta aktivt i det pedagogiska arbetet. Rektorerna lägger ned för lite tid på personalrekrytering, kompetensutveckling och att anpassa arbetsuppgifterna efter de behov som finns.

En förklaring till att rektorn inte hinner med sitt pedagogiska ledarskap är att den administrativa delen av arbetet tar för mycket tid i anspråk.
Trots en minskning av storleken på de skolor som rektor var satt att leda och trots en avreglering som skulle leda till minskad administration har det snarare blivit så att de administrativa uppgifterna för rektor har ökat. Det beror dels på att kommunerna har börjat ställa nya krav på rektorerna i form av budgetrapporteringar, avrapporteringar, projekt mm. Det har också tillkommit nya områden där skolan skall ingripa och ta ansvar; hälso-, säkerhets-, integrations-, jämlikhetsfrågor är bara några av de områden som belastar skolan med ytterligare administration. Staten i sin tur har ambitionen att integrera förskola och skola, en process som rektor utsetts som ambassadör för (SOU 2004:116). Rektorerna har plötsligt blivit chefer för större enheter som omfattar både skola, förskola och fritidsverksamhet, och vars verksamheter utgår från olika organisationer, arbetskulturer och rutiner. Samhällets förändringar i kombination med skolans vidgade uppdrag har gjort att rektor får möta fler och svårare sociala problem i samband med kontakt med föräldrar, elever och närsamhället i stort. Allt detta har kommit att mer eller mindre kväva ledarskapets framtids- och utvecklingsinriktade utmaningar (ibid).
När dessutom finansiella nedskärningar drabbade skolan på grund av en försämrad offentlig ekonomi under 1990-talets början, fick skolan möta nya utmaningar samtidigt som de nya reformerna precis hade etablerats. Det var i första hand lojala rektorer som lyckades effektuera det som måste effektueras i denna situation, på bekostnad av utveckling av verksamheten. Chefer på högre nivåer kunde använda decentraliseringen till att överlåta besvärliga ekonomiska beslut till rektorer och arbetslag, som fick ta sig an dessa på bekostnad av frågor om utveckling och deras implementering (Skolverket 1998).

I samma rapport från Skolverket talas det om att skolan själv har format en kultur som bestämmer ramarna för rektorsuppdraget. Rektorns främsta plikter, de som absolut måste göras, knyts till chefsuppgiften och ledarskapet kommer i andra hand – i den mån tid blir över. Vid problemlösning är det ofta gamla lösningar som har företräde.
Enligt min åsikt skulle en rekrytering av ledare från andra världar än skolans kunna ge viktiga influenser, eftersom dessa ledare inte är ”färgade” av skolans kultur.
I SOU (2004:116) menar man att skolans etablerade synsätt måste kunna påverkas genom att man blickar ut mot andra områden och sektorer för att hämta erfarenheter och föredömen. Jag tror att eftersom skolans status har devalverats de senare åren, kan det vara svårt att locka till sig de ledare från andra verksamheter som man egentligen behöver.

Enligt skollagen åligger det rektor ”att hålla sig förtrogen med det dagliga arbetet i skolan”, något som kan vara svårt att realisera i praktiken.
Kommunernas sätt att organisera rektorsområden uppvisar nämligen stor variation; det kan finnas rektorer med ansvar för flera stora och geografiskt åtskilda skolor med självständigt fungerande ”platschefer” som i praktiken tar stora delar av eller kanske hela rektorsansvaret (Ekholm mfl. 2000).
Rektorsbefattningen kan således ha helt olika innebörd beroende på till vilken nivå kommunen lägger denna – allt från en ”gruppchef” som kan agera informellt bland medarbetare i sin omedelbara närhet, till en strateg som i en stor organisation agerar via underchefer.
Enligt Ekholm mfl. (2000) kan en skola ha en ledningsgrupp som består av rektor och biträdande rektorer. Ibland kan den administrativa arbetsfördelningen mellan cheferna vara oklar vilket personalen kan uppleva som en osäkerhet kring vem som ska administrera vad och vem som fattar olika beslut. Det förekommer att biträdande rektorer inte har full legitimitet i medarbetarnas ögon, vilket bidrar till att öka rektors arbetsbörda.
Ibland kan det rent praktiskt vara svårt för rektor att axla rollen som pedagogisk ledare, eftersom han eller hon kan vara chef för fler än 50 medarbetare.
Rektorernas arbetssituation kan beskrivas som splittrad, uppdelad och smått kaotisk eftersom krav och resurser inte är i balans. Ingen har heller erbjudit några bra och användbara verktyg att hantera denna situation. Man förväntar sig istället att rektor har en egen idé och uppfattning om hur uppdraget skall utföras och hur olika problem skall tacklas (ibid).

För att utöva ett reellt pedagogiskt ledarskap krävs det, oavsett organisationsmodell, närhet och täta kontakter mellan den som är ledare och den personal som denne har ansvar för och skall påverka.
Forskning visar att rektorer är olika framgångsrika trots att arbetssituationen i alla fall till det yttre ter sig likartad, där ledarskapet är något som kan påverka resultatet mer än exempelvis elevers och föräldrars sociala och ekonomiska förhållanden eller skolans tilldelade resurser SOU (2004:116).

2.4 Rektors förhållningssätt

Utifrån tidigare forskning om framgångsrikt skolledarskap framträder två mönster. Det ena mönstret karaktäriseras av ett aktivt och utmanande förhållningssätt och det andra av ett mer avvaktande, ödmjukt och serviceinriktat förhållningssätt gentemot lärare (Ekholm mfl. 2000). Det utmanande förhållningssättet kännetecknas av initiativkraft, aktiv, påverkar, förändrar, initierar, tydliggör, tar ställning och hävdar visioner.
Det andra förhållningssättet, vilket kan hävdas vara ogynnsamt ur ett skolutvecklingsperspektiv, innehåller begrepp som garanterar lärares professionella autonomi, att stå bakom lärarna, att visa respekt för lärares val av undervisningsmönster, underlätta, stödja, berömma och får därmed en serviceinriktning (ibid).

Även Blase & Kirby ur Ekholm mfl. (2000) menar att rektor, för att bedömas som effektiv av lärarna, skall garantera lärarnas professionella autonomi och fatta beslut som bygger på många lärares kunnande.
Rektorer skall visa respekt för lärares olika sätt att undervisa. Man skall leda genom att ställa sig bakom lärarna och stödja dem vid konflikter med elever och föräldrar. Det är viktigt att man berömmer lärarna för deras arbetsinsatser och att man ger dem vänskapliga förslag och råd istället för direktiv när det uppstått problem.
Dock förekommer olika framgångsrecept på olika skolor och ofta är det inte handlingarna i sig utan motivet som medarbetarna läser in i ledningens agerande, som tycks vara avgörande för resultatet (ibid).

Enligt Berg (1999) förutsätter den decentraliserade organisationen mer av ”ledarskap”; ett handlande grundat på informella maktrelationer, dvs makten baseras på det förtroendekapital som ledaren åtnjuter bland dem han eller hon leder.
I Ekholm mfl. (2000) lyfts det något motsägelsefulla om skolans ledarskap fram att det både finns krav på ett tydligare chefsskap och att makt ska läggas ut till dem som är närmast ansvariga för en viss verksamhet. Decentralisering där underifrån- strategin ersätter ovanifrån-strategin för styrning har under senare år betraktats som det bästa sättet att utveckla skolverksamheten.
En chef agerar mer utifrån sin formella position i organisationshierarkin och makten vilar mer på en auktoritär grund. Den chef/ledare som verkar inom en reglerad/decentraliserad organisation är ytterst ansvarig att verksamheten svarar mot uppdraget. Det innebär att kunna tolka oklara och mångtydiga intentioner från uppdragsgivaren och konkretisera dem till uppgifter i sin verksamhet. Det handlar då framför allt om ett förtroendebaserat ledarskap där man uppmuntrar och stödjer olika handlingar som syftar till att uppnå uppdragsgivarens målsättning.

2.5 Hur ser det ut?

I Skolverkets rapport (1998) är merparten av de granskade rektorerna relationsorienterade med stark inriktning på att personal och elever skall trivas. De är i lägre grad uppgiftsorienterade och satsar på att skapa ett gott socialt klimat. Man ägnar alltså mindre tid till att föra samtal med personalen om deras arbete och undervisning och hur detta kan förbättras kvalitativt. Det är lättare att genomföra sådana samtal om rektor gör regelbundna klassrumsbesök men personalen uppskattar mer rektors närvaro i personalrum och vid andra sociala aktiviteter.
De omfattande förändringarna på skolans område under 1990-talet har enligt Skolverkets rapport (1998) skapat starka reaktioner hos lärarna, som i extrema fall lett till protestaktioner eller medfört motsättningar mellan personalgrupper. På många skolor finns mer debatt kring arbetstidsförhållanden och liknande förändringar än om pedagogiska och utvecklingsfrågor. När kontextuella förändringar äger rum förväntas lärarna kunna anpassa sin roll efter de nya kraven, vilket kan vara svårt särskilt efter lång tid i yrket.
För att kunna hantera en situation med krav från många håll och samtidigt ta ledningen för det pedagogiska arbetet, är en lösning för rektor att alliera sig med lärarna. Men eftersom lärarna

traditionellt sett haft en auktoritär ställning och lett sig själva när det gäller pedagogik, kan denna allians endast åstadkommas genom en eftergift: att inte rektorn trampar in på ett område som är skolans kärnverksamhet: undervisningen.

Leithwood ur Ekholm mfl. (2000) menar att skolledare lägger olika fokus i sin ledarroll och att det finns fyra områden som de mest frekventa:

- administrationen
- klimatet eller de interpersonella relationerna
- utbildningsinnehållet
- elevernas utveckling

Att fokusera på de två första områdena är typiskt för de flesta rektorer, medan de två senare inriktningarna tycks vara relativt framgångsrika när det gäller att åstadkomma förändringar.
En anledning till att så få rektorer försöker påverka och förändra lärares undervisningsmönster beror enligt Leithwood till stor del på rektorernas osäkerhet. Man är osäker dels på hur lärare utvecklas professionellt och dels hur man som rektor kan bidra till att åstadkomma sådan utveckling utifrån den egna arbetssituationen.
Ekhom & Lindvall ur Ekholm mfl. (2000) menar att rutiner därför behöver skapas där lärare oftare och mer regelbundet får återkoppling på sina insatser från andra vuxna, både kollegor och arbetsledning.
En annan svårighet är om det finns en otydlighet och en viss omedvetenhet kring målen för verksamheten. Enligt Leithwood ur Ekholm mfl. (2000) gäller det att ha modet och förmågan att hantera de konflikter som uppstår när man försöker påverka andra. Författaren drar också upp
fyra riktlinjer som möjliggör för skolledare att påverka lärares professionella utveckling:

1) Möta läraren som hel person och inte bara utifrån lärarrollen
2) Skapa en skolkultur som kännetecknar samarbete och ett undersökande förhållningssätt
3) Utgå från lärarens föreställningsvärld vid utvecklingsarbete
4) Förändra administrativa rutiner så att de passar in i utvecklingsstrategin

Leithwood (ibid) menar att det som skiljer mer framgångsrika rektorer från övriga är graden av överensstämmelse i deras handlande och beslutsfattande.

Enligt Skolverket (1998) är de flesta rektorer högt motiverade för sitt uppdrag. Både beträffande engagemang i sin skolas utveckling och idéer om vad de skulle vilja åstadkomma. Dock har väldigt få av dem presenterat denna vision för sin personal.
Hittills har det nya ledarskapet som skall bryta etablerade mönster i skolans värld inte funnit sin plats beroende på att skolans traditionella kultur i många fall bestämmer ramarna för innehållet i rektorsuppdraget. Rektorns främsta plikter, vilka absolut måste göras, knyts till chefsuppgiften. Ledarskapet är något som lagts till och som fått komma i andra hand. Först administration sedan ledning – i den mån tiden räcker till, och när problemen dyker upp plockas gamla lösningar fram. Denna tendens förstärks när rekrytering av rektor i huvudsak sker inom skolans värld.

2.6 Den tröga skolkulturen

Berg (1995:16) definierar en skolas kultur som ” ett sammelsurium av informella styrkrafter som skolans historia/tradition, yrkesgruppsnormer, socialpsykologiska strömningar, närmiljöfaktorer etc”. Han menar att en skolas kultur på ett eller annat sätt alltid är närvarande i de aktiviteter som äger rum på en skola. Såväl i skoldokument som schema, arbetsplaner och tjänstefördelning, som i lärares informella samtal i lärarrummet, på konferenser och andra mötesplatser inom skolan. Därför utgör skolkulturen en viktig ”styrkälla” för den verksamhet som den enskilda skolan bedriver och kan påverka den lokala skolutvecklingsprocessen i hög grad. Skolor har flera kulturer på grund av de olika lärar- och yrkeskategorier som arbetar inom samma organisation, men det är ofta bara en av dessa kulturer som på olika sätt utövar ett större inflytande på verksamhetens innehåll och form. Representanterna för denna dominerande kultur brukar ofta fungera som informella ledare och är därför skolans reella makthavare. Det är svårt att fastställa och värdera en skolas kultur som kan ha karaktären av allt från öppen, generös och underlättande för skolutveckling, till inskränkt och intolerant och präglad av en ”jantelag”.
Berg (ibid) menar vidare att för att kunna utveckla en skola på lokal nivå måste det finnas en beredskap att förändra skolan i en riktning som dels svarar mot vissa gemensamma mål, dels uppfyller rimliga elev- och personalkrav med avseende på meningsfullhet, överblickbarhet och utvecklingsmöjligheter. Förutsättningen för förändring avgörs bland annat av graden av gemensam problemupplevelse hos personalen, vilket också är ett uttryck för den existerande kulturen. Skolkultur utgör alltså en kritisk faktor för skolutveckling.

Många av dagens lärare har en lång yrkeserfarenhet och har skapat sin yrkesroll i en skolverklighet som till stor del är annorlunda än de ideal som framförs som önskvärda från skolmyndigheter och i den pedagogiska debatten.
Vissa har en skepsis till att ”den nya skolan” ska klara av sin uppgift och ett flertal lärare anser att arbetet med elevomsorg kräver stora insatser för vilka man varken är motiverad eller utbildad. Enligt Skolverket verkar det som om en del av det otydliga ledarskapet i skolan har utgjorts av avsaknaden av krav och stöd för lärarnas förändringsarbete med den egna yrkesrollen. Trots medvetenheten om behovet av ett sådant stöd har det inte kommit till genomförande i praktiken och ansvaret för detta kan i första hand tillskrivas kommunen och rektorn (Skolverket 1998).
När lärarna befinner sig i en förändring av sin yrkesroll, måste rektor utveckla ett tydligt och nära ledarskap som stöder lärarna i den processen. En del av detta stöd kan ske i undervisningssituationen där många lärare faktiskt saknar rektorns närvaro.

Rektor har som sagts ett tydligt chefs- och ledaransvar för skolans personal och huvuduppgiften är ledning och utveckling av den pedagogiska verksamheten. Många lärare har emellertid en helt annan uppfattning om rektorns uppgift, och enligt dem skall rektorn huvudsakligen agera uppåt och utåt, dvs i förhållande till föräldrar och förvaltning, samt ta ett särskilt ansvar för elevvårdsfrågorna. Dessa lärare vill själva sköta det pedagogiska arbetet, utan rektors inblandning. Man kan säga att dessa lärare inte utgör något stöd för det utvecklingsarbete som rektorn vill åstadkomma.

Ett avtal för lärare ÖLA 2000[1] som innebar en reglering av lärarnas arbetstid trots att andra yrkeskategoriers arbetstid blivit mer flexibel, fick ett negativt mottagande av lärarkåren. Avtalet har bland annat syftet att öka möjligheterna för samverkan i skolan. De negativa reaktionerna från lärarna kan delvis förklaras med att den kommunala arbetsgivaren vid införandet av förändringarna lade fokus på vilka nya skyldigheter som lärarna skulle få istället för på de möjligheter avtalet skulle föra med sig. Ett arbetsklimat som utmärks av frustration försvårar självklart rektorns arbete med att utveckla verksamheten.
En annan förändring som väckt starka reaktioner bland lärarna är tillämpningen av individuella löner.

[1] Överenskommelse om löner och anställningsvillkor

Skolverket konstaterar att de förändrade betingelserna för läraryrket har präglat klimatet på de flesta skolor, med både horisontella och vertikala motsättningar mellan lärargrupper med olika inställning till utvecklingen (Skolverket 1998).

Berg (1995:71) anser att för att en profession ska kunna uppstå och bestå är omvärldssanktion en nödvändig förutsättning. Sanktionen i sin tur måste grundas på någon form av behov som bottnar i den rådande samhällsstrukturen, där ett professionellt agerande i grova drag kan beskrivas som ”att handla omdömesgillt inom vissa gränser”.
Lärare betraktas som en mer eller mindre professionell yrkesgrupp, men deras omvärldssanktion är inte på något sätt självklar, och det medför att innehållet i lärares professionalism inte heller är given. Berg (ibid) gör därför en distinktion mellan begränsad kontra utvidgad professionalism.
TABELL: Begränsad kontra utvidgad professionalism Berg (ibid)

	Begränsad professionalism	Utvidgad professionalism
Autonomi	Individuell fokuserande lärare som ensamarbetande	Kollektiv fokuserande skolan som organisation
Kåranda	Konservatism, individualism, nuorientering	Flexibilitet, samarbete, framförhållning
Kunskapsbas	Ämnen, allmän- och ämnesmetodik etc	Läroplansteori, skolan som organisation, utvecklings- och utvärderingsarbete och ämnen etc

Lärares kåranda som utgör en aspekt av lärares professionalitet, påverkar skolkulturen eftersom lärarna är den dominerande personalgruppen i skolan. Genom att dra slutsatser om den rådande kårandan på en skola kan man i viss mån dra slutsatser om den rådande skolkulturen.
Enligt Berg (ibid) kan lärares kåranda indelas i tre huvudsakliga begrepp, konservatism, nutidsorientering och individualism. Med konservatism menas att lärare allmänt sett är tveksamma till sådant förändringsarbete som ligger utanför läraryrkets traditionella arbetsinriktning. Nuorientering innebär att lärare ofta planerar i ett kort tidsperspektiv och individualism att lärare av traditionen är ensamarbetande.

Motbilden till denna traditionella kåranda finns som en utbildningspolitisk stomme i de officiella läroplanerna, som skulle kunna sammanfattas i de tre nyckelorden framförhållning, samarbete och flexibilitet.
Enligt Skolverkets rapport (1998) varierar kunskapen om styrdokumenten bland lärarna och många av dem förefaller ha dålig kännedom om skolplan och arbetsplan. I denna granskning menar lärarna att rektorn på alltför få skolor driver ett medvetet arbete för att åstadkomma reflektion och diskussion om hur skolans mål skall nås och hur de medel skolan förfogar över kan utnyttjas.
En hypotes enligt Skolverket är att man i kommuner och skolor tagit till sig alla de nya orden – mål- och resultatstyrning, decentralisering, ledning och ledarskap, uppföljning och utvärdering, kvalitet och kvalitetsutveckling – men att man på många håll inte har gett orden någon egentlig substans i form av egen förståelse och insikt om dessa begrepps konsekvenser för den egna praktiken.
Många skolor präglas av en ”harmonikultur” där man avstår från att diskutera verksamhetens inriktning om den skulle innebära risk för att motsättningar i synsätt och tankar skulle komma fram. Då undviker man konflikter på personalnivå och att det goda klimatet som de flesta är rädda om rubbas. I allt förändringsarbete uppstår konflikter, och det är genom att uppmärksamma dem och bearbeta dem som utvecklingen förs framåt.
Enligt Skolverket har många skolor brister när det gäller just konflikthantering, då man har en konsensussyn som inte är konstruktiv, och som hindrar en utveckling av arbetsprocesserna.
Lärarna har en hög grad av autonomi och beroende på bristen av pedagogisk ledning, är deras makt – inom skolans schemaramar – att som individer påverka den egna arbetssituationen och därmed elevernas lärmiljö mycket stor. Därmed finns en risk att undervisningen styrs av den enskildes mål snarare än av uppdraget.

En skolledares uppgifter kan enligt Berg (1995:71) betraktas dels i ett legalitetsperspektiv, där han eller hon formellt sett är verksamhetsansvarig och dels i ett legitimitetsperspektiv där lärarnas förväntningar på skolledaren som förste handläggare framträder.
Som verksamhetsansvarig ska den ansvarige i första hand se till att verksamheten orienteras i riktning mot gällande politiska beslut, medan man som förste handläggare förväntas administrera och förvalta verksamheten på dess egna villkor.
Eftersom lärarna ser sig själva som de huvudsakliga verksamhetsföreträdarna kommer lärare i första hand att se sin skolledare som förvaltare av den skoladministrativa helheten.

Stämmer dessa lärarförväntningar överens med de förväntningar skolledare har på sin egen yrkesroll, skulle detta kunna vara ett uttryck för en yrkeskod inom skolledarkåren. Koden kan sammanfattas i orden ”kontroll över administrationen, undervisningen åt lärarna”.
Men eftersom staten ställer krav på skolledaren i form av uppslutning kring skolans mål, ansvar för målinriktad verksamhet etc måste varje skolledare bevaka inriktningen om vart verksamheten är på väg.
I den rollen ingår dels chefsfunktionen (kontroll - utvärdering) och dels ledarfunktionen (stöd -utvecklingsarbete).
Den verksamhetsansvarige skolledaren måste då göra någon form av intrång på den strikt delade arbetsrelationen mellan lärare och skolledare. Risken finns att det uppstår en konflikt mellan skolledar- och lärarprofessionen.

Efter att ha presenterat perspektiv för målstyrning och dess konsekvenser som jag behandlat som centrala kommer jag i det följande att göra en närmare beskrivning av den ledarskapsmodell som jag använt mig av. Som jag nämnde inledningsvis kretsar denna kring kommunikationsstil och ledarbeteende.

2.8 Den rollorienterade modellen

Birgitta Ahltorp (Ledarskap i ett ledningsstilsperspektiv 2003) har i framtagandet av sitt analysverktyg inspirerats av Ohio-skolan som på 40-talet lanserade sin syn på de klassiska dimensionerna av ledarskap i form av uppgiftsorienterat ledarskap och relationsorienterat ledarskap. Den forskargrupp som kom att kallas Ohioskolan utförde ett stort antal studier beträffande management och ledarskap. Man använde sig av frågeformulär som distribuerades till olika chefsgrupper, där svaren sedan analyserades genom faktoranalys[2] så att en datareduktion kunde ske. Fleishman ur Ahltorp (2003) arbetade ursprungligen med 150 påståenden från vilka han tog fram 9 dimensioner av ledarbeteenden. Då han fann att dessa dimensioner var sinsemellan beroende gjorde han fördjupade studier med en större grupp chefer och där han med hjälp av en ny faktoranalys visade att praktiskt taget all variation kunde hänföras till två grundläggande dimensioner.
De två dimensionerna benämns ”Consideration” och ”Initiating Structure”, där ”Consideration” beskriver i vilken omfattning chefen tar hänsyn till medarbetarnas känslor,

[2] se förklaring Bilaga 1

alltså en relationsorienterad ledarstil. I våra dagar skulle man kunna kalla det ”teamorientering”. ”Initiating Structure” avser i vilken omfattning chefen styr och strukturerar mot måluppfyllelse, och har alltså med ”uppgiftsorientering” att göra. Ohioforskarna såg sina faktorer som två oberoende dimensioner, vilket också ligger till grund för de modeller som tvåfaktorteorin givit upphov till. Ohio-skolans forskning om ledarskap ledde alltså till en tvådimensionell modell som indelade chefers ledarbeteenden i de två kategorierna uppgiftsorientering och relationsorientering. Som en utveckling av Ohio – skolans tvåfaktormodell har bl a Ekvall & Arvonen ur Ahltorp (2003) genom klusteranalys[3] av stora material som bygger på medarbetares beskrivning av sina chefer, kommit fram till att det bör vara tre faktorer som tillsammans utgör vad som innefattas i begreppet ledarskap. Enligt dem bör tvåfaktorteorin utvecklas till en trefaktorteori, CPE[4]. I CPE-modellen för ledarskap klassificeras chefen av sina medarbetare att tendera att vara antingen förändringsinriktad, produktionsorienterad eller relationsorienterad. Ekvalls och Arvonens forskning går direkt att jämföra med Ahltorps forskning om ledarstilar, dess bärkraft och användbarhet.

Ahltorps rollorienterade modell bygger på att en chef i sin ledande roll inte kan leva upp till alla de krav och förväntningar som ställs på dem på egen hand.
Det rollbeteende en chef uppvisar i en viss situation är en kompromiss mellan de formella krav som ställs på chefen, andras förväntningar och chefens egen personlighet.
Den rollorienterade modellen utgår ifrån att ledandet är ett teamarbete och att chefen därför måste utveckla sitt teamtänkande. Det gör man genom att skärpa sin självinsikt och se sina egna starka och svaga sidor, så som de kommer till uttryck i olika sammanhang (Ahltorp 2003).
Det insamlade materialet i Ahltorps studie är visserligen mindre än Ekvalls och Arvonens, men det bygger på att chefer studerats på individnivå och data samlats in utifrån det perspektivet. Den rollorienterade modellen är uppbyggd med utgångspunkt i personliga karaktäristika, som sedan applicerats på chefer i ledande roller. Modellen förväntas vara någorlunda ”heltäckande” när det gäller att beskriva karaktäristiska aspekter på människors beteende. Detta för att visa på hur olikheter mellan människor beträffande personliga stilar kommer till uttryck, då människor interagerar på en arbetsplats, oavsett om de är chefer, specialister eller vanliga ”medarbetare”.

[3] se förklaring Bilaga 2
[4] C=Change/development (sv: Förändring och utveckling); P=Production/Task/Structure (sv: Produktionsorientering, E= Employee/relations (sv: Relationsorientering).

Ahltorps studie (ibid) förklarar de underliggande strukturerna i chefers ledningsstilar respektive kommunikationsstilar.

RONS-modellen var från början ett praktiskt verktyg i Birgitta Ahltorps arbete som ledarutvecklare. RONS är ett test som ursprungligen konstruerats och använts för att ringa in ledningsstilar. RONS bygger på de fyra grundkaraktärerna R= resultatjägare, O= organisatör, N= nytänkare och S= samordnare.

Resultatjägaren och Organisatören är mer uppgiftsorienterade och Nytänkaren och Samordnaren är mer relationsinriktade.

De sex ledningsstilsprofilerna som förekommer i FLIS- instrumentet har tagits fram genom empiriskt arbete med 1000-tals chefer i en stor undersökningsgrupp som genomgått utbildning och analyserat sina arbetssätt som ledare i enlighet med RONS-modellens fyra variabler och dessas kombinationer. Hela materialet från 572 chefer analyserades sedan med hjälp av faktoranalys. Faktorerna som kom fram efter den analysen är redovisade i termer av rollerna teambyggare, innovatörer, nätverkare och dirigenter. Ahltorps material bekräftar de tre faktorerna sedan tidigare (CPE), och framlägger även möjligheten att ytterligare en faktor skulle kunna finnas; nämligen nätverkaren.

Den rollorienterade modellen beaktar inte bara olika ledarbeteenden som formar olika ledningsstilar, utan även olika kommunikationssätt som i sin tur utformar olika kommunikationsstilar.

RONS-resonemangen ligger alltså till grund för framtagandet av det mätinstrument som kallas FLIS och som ringar in sex ledningsstilar och tre kommunikationsstilar. (FLIS = Feedback för Ledare i Samverkan).

Det är detta instrument som jag använt mig av i min undersökning av ledarbeteenden och kommunikationsstilar i skolmiljö.

I det följande stycket ska jag presentera de ledningsstilar och kommunikationsstilar som förekommer i FLIS- instrumentet.

2.8.1 Ledningsstilar enligt FLIS- instrumentet

Här redogörs för de 6 olika ledningsstilsprofiler som förekommer i FLIS- instrumentet.

1) **Den operative genomföraren (kombinerar Resultatjägare och Organisatör)**

Den operative genomföraren betonar tydlighet och klarhet gällande mål och planering. En chef med denna ledningsstil följer upp beslut och behandlar sina medarbetare med respekt. Extrema operativa genomförare kan råka ut för att de uppfattas som slavdrivare och att de, eftersom de snabbt vill uppnå resultat, kan uppfattas som auktoritära och dirigerande. De är markerat uppgiftsorienterade i sitt sätt att arbeta och leda.

2) **Den lagspelande coachen (kombinerar Resultatjägare och Samordnare)**

Den lagspelande coachen är ofta en chef som vill stå på en kamratlig fot med sina medarbetare. Han eller hon är en i gänget som ser till gruppens bästa och bidrar till att en god anda råder i gruppen. Den lagspelande coachen är generös med beröm och ser till att framgångar uppmärksammas. Han eller hon ställer upp för andra men håller även koll på vad andra behöver för att fungera väl och utvecklas i sina arbeten. En fallgrop för denne chef är att han eller hon kan ha svårt att säga nej. Detta kan få till följd att han eller hon tar på sig för många arbetsuppgifter i en pressad arbetssituation. Denne chef riskerar då att ta ut sig för mycket och kan alltså ha svårt med att sätta gränser.

3) **Den mänsklige förvaltaren (kombinerar Organisatör med Samordnare)**

Den mänsklige förvaltaren är ofta en principfast men samtidigt mänsklig person som är lyhörd för andras synpunkter men som är kompetent i sitt sätt att agera. Den mänsklige förvaltaren är bra på att ställa upp delmål för sig själv och andra. Chefer med denna ledningsstil kan vara krävande när det gäller kvalitet och ”finish” men de har oftast lika höga krav på sig själva som på andra. Den mänsklige förvaltaren är något av en ”trädgårdsmästare” som ser till att rätt miljö skapas så att medarbetarna kan utvecklas. En fallgrop vid ökad press är att man värnar för mycket om det man har byggt upp och alltså blir mindre förändringsbenägen än vad situationen kräver.

4) **Den drivande entreprenören (kombinerar Resultatjägare och Nytänkare)**

Den drivande entreprenören är en chef som präglas av experimentslust och förändringsambitioner. Chefer med denna ledningsstil vet vad som ligger i tiden, är orädda och går ofta sina egna vägar. De är bra på att starta upp nya projekt. De uppfattas ofta av andra som snabba, drivande och ambitiösa men de kan också i sina ledarroller uppfattas som

arroganta, nedlåtande och okänsliga. Just snabbheten och ivern att få igenom egna idéer gör att entreprenörspersonligheterna har svårt att hantera sin ledarroll. De är ofta mycket frånvarande, alltså inte särskilt synliga i sina chefsroller, men ändå utövar de ett starkt inflytande på medarbetarnas situation. En fallgrop för entreprenörerna är att de kan vara alltför otåliga och alltså att de inte ger sig den tid och det tålamod som det tar att sätta in andra i vad de vill uppnå. Entreprenörerna riskerar att bli ensamutvecklare i sina ledningsstilar och de behöver hjälp med att bli mera teamtänkande.

5) **Den sociale visionären (kombinerar Nytänkare och Samordnare)**

Den sociale visionären har en ledningsstil som kännetecknas av förmågan att skapa engagemang för framtida mål. Att i ett helhetsperspektiv diskutera framtidsvisioner och att staka ut strategier i stora drag. Chefer med denna ledningsstil lägger tid och engagemang att diskutera verksamhetens framtid med medarbetarna. Detta gör att de ofta skapar entusiasm för kommande projekt. Detta är ofta eldsjälar som är sämre på detaljer. De sociala visionärerna är inga handlingsinriktade eller dirigerande personer utan de anger riktningen i stora drag och låter sen medarbetarna finna de sätt på vilka de anser är bäst att ta sig till målet. En fallgrop för den sociale visionären kan vara att han eller hon uppfattas som allt för vag och obeslutsam då nya idéer kommer på kollisionskurs med redan uppgjorda planer.

6) **Den analytiske strategen (kombinerar Organisatör och Nytänkare)**

Chefer som betecknas som analytiska strateger strukturerar förändringar och skapar underlag för beslut. En rationell och disciplinerad inställning till arbetet gör att denna ledningsstil är utredande och faktaorienterad till sin karaktär. Den analytiske strategen vill ha koll på förändringar. Han eller hon har ett utpräglat ordningssinne, planerar för kommande eventualiteter och tycker illa om improvisationer. Den analytiske strategen är ofta något av en vanemänniska som ser till att vara förberedd på allt. Ofta är han eller hon skickliga förhandlare. De ser runt hörnet men kan i och med detta också uppfattas som målinriktade och extremt uppgiftsorienterade. Kyliga specialister kan lätt förekomma i denna skepnad. Fallgrop i en ledarroll är att han eller hon kan uppfattas som alltför okänslig och specialistorienterad.

I följande stycke redogör jag för de kommunikationssätt som beskrivs i FLIS- instrumentet.

2.8.2 Kommunikationssätt enligt FLIS-instrumentet

Ahltorp (2003) kom till insikten att chefers sätt att leda varierar utifrån deras olika kommunikationssätt. Hon formulerade åtta olika kommunikationssätt med utgångspunkten i ett antagande att kommunikationssätt kan variera enligt en ytkontakt- och en djupkontaktdimension.
Med ytkontakt avses förmågan att fånga andras uppmärksamhet, snabbt knyta nya kontakter och att presentera förslag och idéer så att andra människor engageras.
Med djupkontakt syftas på förmågan att leva sig in i hur andra människor känner och tänker, att förstå andra på djupet, att vara lyssnande lyhörd och empatisk. Ahltorp menar att man kan ha mycket talang för ytkontakt men samtidigt vara kapabel att hantera djupkontakter, krävande situationer och samtal när så erfordras.
De åtta kommunikationssätten som beskrivs i FLIS varierar beroende på chefernas olika förmåga att hantera ytkontakter till förmågan att vara inlevelsefull och kunna agera i mera personliga, djupkontaktrelaterade situationer med inlevelse och empati. De åtta olika grupperna är följande: representera, framträda, informera, coacha, medla, konfrontera, samtala och lyssna.
Kommunikationssätten kan också indelas i beteenden som är utåtriktade och sådana som är riktade inåt. Utåtriktade beteenden har att göra med förmågan att etablera ytkontakter, att skapa och upprätthålla en stor kontaktyta. Beteenden som är riktade inåt är sådana beteenden som har med teambyggande och intern kommunikation att göra. Effekten av utåtriktade beteenden kan vara att bygga nätverk vilket kräver en förmåga att kommunicera till flera personer i större grupper. Effekten av den andra kategorin beteenden kan vara att skapa förståelse mellan mänskor på ett djupare plan.
Utifrån 32 påståenden i FLIS – instrumentet som beskriver kommunikationssätt hos chefen konstruerades slutligen tre kategorier kommunikationsstilar där graden av yt- respektive djupkontakt varierar.

Den externe nätverkaren

Den externe nätverkaren är utåtriktad och skapar lätt nya kontakter, han eller hon har en stor kontaktyta och känner många människor. Denne chef lägger ned mycket tid på att

kommunicera externt och som i första hand är ytkontaktskapande, representativ, ”säljande” och informerande. Fångar lätt människors intresse och föreläser på ett engagerat sätt.

Den interne teambyggaren

Den interne teambyggaren fokuserar på att kommunicera med medarbetarna internt, samlar gruppen inåt, har en öppen dialog med medarbetarna, berömmer goda prestationer, inspirerar till nya tag och medlar om konflikter uppstår.

Den personligt engagerade ledaren

Den personligt engagerade ledaren delar ut ris och ros på ett personligt och öppenhjärtigt sätt. Chefen visar på detta sätt sitt eget inre, är ”genuin” i sitt sätt att kommunicera personliga tankar och känslor.
Den personligt engagerade ledaren är chefen som på ett ärligt sätt ger beröm och kritik och som engagerar sig i personliga samtal med sina medarbetare. Han eller hon har stor empati och förmåga att leva sig in i hur andra tänker och känner.

3 METOD

I detta kapitel redogör jag för hur jag metodologiskt gått tillväga i undersökningens olika delar. Jag kommer även att beskriva bakgrunden och det mätinstrument jag valt att använda mig av i denna undersökning.

3.1 Urval av skolor

För att kunna betrakta de deltagande skolorna som en undersökningsenhet valdes skolor med så lika karakteristika som möjligt ut. Jag ville också se om det fanns tendenser från enkätsvaren där samtliga deltagande lärare betraktades som en grupp å ena sidan och samtliga deltagande rektorer som en grupp. Det fanns även en nyfikenhet om det faktiskt var så att svaren från de deltagande skolorna skulle uppvisa likheter, och hur stort genomslag dessa i så fall skulle få. De enskilda skolornas inbördes resultat kommer dock ej att kommenteras i analysen av de sammanlagda resultaten.

Urvalet utgörs av fem kommunala högstadieskolor i tre närliggande kommuner i Sverige, med liknande socioekonomisk bakgrund, vilket bland annat innebär att skolorna har liknande upptagningsområden. Skolorna har ungefär lika stort elevantal och liknande ledningsorganisation. En annan likhet är att skolornas avgångselever har höga medelbetyg. Anledningen till att skolorna valdes ut på detta sätt var att jag på förhand visste att jag inte skulle komma att betrakta skolornas resultat var för sig. Jag tror att om skolorna hade haft olika socioekonomisk bakgrund och därav skolmiljöer med skiftande problematik hade detta i sin tur lett till stora variationer både när det gäller det aktuella och det efterfrågade ledarskapet.
Eftersom skolorna är så lika borde man eventuellt kunna finna ett för dessa typiskt skolledarskap och liknande åsikter om ledarskapet från dess personal.
Dock kan det vara direkt fel att utifrån resultatet av min undersökning, generalisera om skolledarskap, eftersom skolorna ej är representativa för Skolsverige i stort.

3.2 Urval av respondenter

En skolledare och 20 lärare – varav 10 manliga och 10 kvinnliga - från varje skola skulle besvara enkäten. En förutsättning för att kunna ge sin chef feed-back är att man samarbetat med denne under en viss tid. Detta styrde också urvalet av vilka lärare som kunde deltaga. Skolan är en kvinnodominerad arbetsplats, och eftersom jag ville ha deltagande lärare av båda könen, fanns en farhåga att detta krav inte skulle kunna uppfyllas. Dock visade det sig att den önskade jämna könsfördelningen bland respondenterna gick att uppnå. Detta anser jag vara viktigt för att få en uppfattning om den samlade lärarkårens syn på ledarskapet i skolan.
Eftersom jag ville ha en helhetsbild av lärares och skolledares syn på ledarskap framgår inte heller enskilda skolledares kön, erfarenhet eller kompetens. Det är tre manliga och två kvinnliga rektorer som deltagit i undersökningen.
Rektorerna som deltager har alla personalansvar, vilket i det här fallet betyder att de arbetar i nära kontakt med lärarna och kan sägas ha en arbetsledande funktion.

3.3 Datainsamling

Den datainsamling jag gjorde bestod i en enkätundersökning, som är en del av ett patenterat mätinstrument för att kartlägga lednings - och kommunikationsstilar hos chefer.

Upphovskvinnan till mätinstrumentet är Birgitta Ahltorp, disputerad vid Lunds universitet år 2003 och idag verksam som ledarkonsult i eget företag.
Innan jag bestämde mig för att välja Ahltorps mätinstrument ställde jag mig frågan om det resultat jag skulle få fram skulle kunna vara intressant för min frågeställning och fann att så var fallet. Eftersom Ahltorp i samband med sin avhandling 2003 redan gjort en pilotstudie för att testa mätinstrumentet, ansåg jag mig kunna använda hennes mätinstrument direkt på min målgrupp.

Efter att ha fått tillstånd att använda mig av Ahltorps mätinstrument i min undersökning av rektorsrollen, kontaktades åtta skolor per telefon. Jag vände mig direkt till rektor på respektive skola för att få tillstånd att genomföra enkäten. Det visade sig vara nästan omöjligt att få tag i rektorerna, och jag fick verkligen insikt i hur upptagen en skolledare är under en arbetsvecka. Av de åtta skolorna var det en skola där rektor avböjde direkt på grund av tidsbrist.
På en annan skola visade det sig att rektor var precis nytillträdd och således inte hade haft något längre samarbete med sin personal, och på en tredje skola svarade inte rektorn i telefon på tre veckor, trots mina försök att komma fram på olika tidpunkter på dagen. Intressant att notera är att det i det sistnämnda fallet inte fanns något kansli eller annan person som var anträffbar i rektors ställe och som man kunde lämna meddelande till. Det fanns heller ingen hänvisning till något alternativt telefonnummer.
På tre av de fem skolorna fick jag redan vid den första kontakten med rektor mycket positiv respons på min förfrågan. Det fanns ingen tvekan om att rektor ville att den egna skolan skulle deltaga. På två skolor skulle förslaget först diskuteras i ledningsgruppen, innan beslut kunde fattas. Utfallet blev att de ville deltaga. Jag höll sedan i ett informationsmöte på var och en av de deltagande skolorna, ofta i samband med en arbetsplatsträff. Det var viktigt att samtliga lärare skulle få informationen om enkätundersökningen, eftersom urvalet av de deltagande lärarna ej var förutbestämt. Urvalsgruppen begränsades till att respondenterna inte var nyanställda och att de hade haft samarbete med rektor under så pass lång tid att de hade en uppfattning om hans/hennes ledarskap. Enkäterna lämnades vid detta informationstillfälle över till rektor som, förutom att behålla en för att fylla i personligen, skulle fördela dessa bland sin personal, med hänsyn till tidigare nämnda begränsning och till önskad könsfördelning.
Fördelning av enkäter har jag inte kunnat övervaka eftersom detta skedde i min frånvaro, men min rekommendation var att varje respondent skulle få den i sitt lärarfack, för att sedan två till tre veckor senare lämna in den ifylld till expeditionen på respektive skola.

Eftersom deltagandet i enkäten bygger på frivillighet, fanns det möjlighet för den lärare som inte önskade deltaga att återlämna kuvertet utan ifylld enkät.
Kuvertet var vid överlämnandet märkt med en kod utanpå kuvertet som enkäten låg i, vilket innebar total anonymitet. Med kuvertet följde också ett tomt A4 blad, för att respondenten skulle kunna skriva egna kommentarer om vad man ansåg vara ett bra ledarskap.
Jag valde att själv åka till de olika skolorna och hämta de ifyllda enkäterna vid den utsatta tidpunkten, på några skolor blev det en viss tidsförskjutning av inlämnandet på grund av skollov. Det totala antalet inlämnade svar var relativt högt, någon enstaka respondent skickade in sin enkät direkt till ledarkonsultföretaget som skulle bearbeta enkäten.
Därefter sammanställdes enkätsvaren till ett resultathäfte – dels ett resultathäfte för varje skola och dels ett för alla fem skolor tillsammans. I det senare finns det två grupper av respondenter; en grupp bestående av samtliga 78 lärare och en grupp bestående av samtliga 5 rektorer.

3.4 Databearbetning

Den databearbetning som gjorts av de inlämnade enkäterna, har utförts av Ahltorps ledarkonsultföretag enligt den patenterade metod man använder sig av gentemot övriga kunder. För att säkerställa att den rollorienterade modellen också är rimlig i statistisk mening, har Ahltorp i sin avhandling (Ahltorp 2003, kapitel 6) gjort en undersökning av modellen med hjälp av faktoranalys.
Faktoranalys är en statistisk metod som används för att identifiera ett relativt sett litet antal faktorer i ett material där det finns stora mängder interrelaterade fenomen. Det insamlade datamaterialet har därför behandlats i ett statistiskt program som resulterat i frekvenstabeller av stor omfattning, vilka legat till grund för analys och selektion.

3.5 Enkätens svarsfrekvens och bortfall

Antalet svar motsvarar en svarsfrekvens på 78% av urvalet avseende samtliga lärares enkäter. På tre skolor var bortfallet 30%, på en skola 10%. Vid en annan skola besvarades enkäten av samtliga.
En reflektion kring det bortfall som förekommit är att det för en del lärare varit känsligt att individuellt ge sin närmaste chef feed-back, särskilt om man har blivit ”utvald” av rektor att deltaga i enkäten. Eftersom det fanns en frivillighet i deltagandet har man kanske valt att avstå

när man konfronterades med detta. Det viktiga var dock att de lärare som besvarade enkäten hade haft möjlighet att samarbeta med sin rektor under en tid.
Förhållandevis många respondenter totalt sett hade med egna ord besvarat den öppna frågan om ledarskap, vilket betyder att de varit engagerade i ämnet och velat uttrycka egna tankar om ledarskap.

3.6 Etiska överväganden

De skolor som deltager i undersökningen finns inte namngivna någonstans i uppsatsen. Samtliga deltagare är avkodade vilket innebär att man inte kan utläsa vilka deltagare som varit med i undersökningen.
En noggrann genomgång av anonymitet och hanteringen av det insamlade materialet gjordes både vid kontakt med rektor och vid det informationsmöte med lärarna som genomfördes i samband med varje skolbesök. Dessutom fick alla deltagare samma information om anonymitet och frivillighet skriftligen i samband med ifyllandet av enkäten.
Mot bakgrund av att enkäten fokuserar på ledarbeteende/kommunikationssätt och hur lärare värderar dessa hos en rektor skulle ett negativt resultat påverka stämningen på skolan på ett negativt sätt. Uppsatsen kommer dock inte att formuleras på ett sådant sätt att de 5 skolor som deltar kan identifiera vilken skola eller ledare det handlar om. Dessutom kan kritik vara en grund till utveckling och inte bara av ondo.
Nackdelen med att så få lärare fyller i enkäten är att om rektor själv väljer ut de lärare som ska svara så vet han/hon vilka det är som ger feed-back vilket i värsta fall skulle kunna påverka relationen dem emellan.

Informerat samtycke
Kvale (1997) beskriver problematiken kring informerat samtycke på så sätt att en överordnads samtycke till en undersökning indirekt kan innebära ett tryck på de anställda att delta. Därför är det viktigt att man som forskare ger full information om undersökningens syfte och uppläggning så att inte undersökningspersonerna utsätts för bedrägligt förfarande.
I min undersökning ligger fokus på rektorsrollen, och därmed är rektors samtycke och egna deltagande en förutsättning för att undersökningen skall bli intressant. Dock har som tidigare nämnts samtliga deltagare i enkäten fått fullständig information om undersökningen samt lämnat sitt skriftliga samtycke att deltaga.

Konfidentialitet

Enligt Kvale (ibid) medför principen om undersökningspersoners rätt till skydd för sin personliga integritet att jag som forskare måste se till att bevara konfidentialiteten när jag redovisar mina resultat. I min uppsats redovisas enkätsvar från både lärare och rektorer som en enhetlig grupp, vilket medför att ingen av undersökningsdeltagarna kan identifieras.

Konsekvenser

Deltagarna kom i samband med ifyllandet av enkäten att reflektera kring ledarskap och vilket ledarbeteende/kommunikationssätt som är viktiga i dagens skola. Det ger dem en möjlighet att även reflektera över sitt eget ledarskap i egenskap av lärare och ledare. För chefen / rektor kommer den feed-back som kommer från personalen att vara viktig för vidare utveckling av det egna ledarskapet och insikt i betydelsen av viss självkännedom, särskilt när man är i ledarrollen. Kvale (ibid) beskriver den etiska principen om fördelaktighet vilket bland annat innebär att fördelarna för en undersökningsperson och betydelsen av den kunskap som erhålls ska uppväga skaderisken för undersökningspersonen. Förhoppningsvis kan både lärare och rektor ta med sig tankar och idéer om ledarskap som väckts i samband med genomförandet av enkäten, för att stärka samarbetet i den målstyrda organisation man faktiskt jobbar i. Uppsatsplanen är granskad och godkänd av etiknämnden enligt de regler som finns.

Forskarrollen

Kvale (ibid) lyfter fram tre etiska aspekter av forskarrollen nämligen det vetenskapliga ansvaret, relationen till undersökningspersonerna och forskarens oberoende. Forskningsansvaret innebär att den kunskap man får fram ur sin forskning är värd att veta och så kontrollerad och verifierad som möjligt. Eftersom jag är lärare till professionen, kan detta innebära att jag omedvetet bortser från viss information från enkäten, eller lyfter fram annan information som kan komma att skada den till syftet opartiska undersökningen.

3.7 Redovisning av resultat till deltagande skolor

Min avsikt är att alla deltagande rektorer ska få ta del av sina egna resultat om de vill. Rektor får sedan själv avgöra om han eller hon vill att alla i personalen ska få ta del av resultatet. Meningen är i första hand att undersökningen ska ge ett underlag för reflektion och diskussion kring den enskilde chefens utveckling som ledare.

Varje skola ska dock få ett exemplar av själva uppsatsen, där en redovisning av resultatet av enkäten som helhet redovisas.

3.8 Reliabilitet

Begreppet reliabilitet kan definieras som forskningsresultatens tillförlitlighet eller konsistens enligt Kvale (ibid).
I mitt arbete vill jag lyfta fram lärarnas syn på skolledarskap och till min hjälp har jag använt mig av ett analysverktyg som belyser rektors arbete från såväl medarbetarnas som rektors eget perspektiv. Analysverktyget i form av en enkät innebär en utvärdering av rektors ledarbeteende och kommunikationsstil som på många sätt påverkar hur ledarskapet fungerar i praktiken. Eftersom en stor del av de lärare som deltagit i enkäten arbetat med samma skolledare under ett antal år, får man därmed ett relativt säkert omdöme från lärarnas sida. Det är därmed inget situationsledarskap som bedöms utan man har haft möjlighet att observera ett visst beteende eller kommunikationsstil under en längre tid.
Reliabiliteten hos mätinstrumentet sett utifrån kategoriseringen av frågor ligger i dess konstruktion som tillkommit med hjälp av faktoranalys (se Ahltorp 2003).

3.9 Validitet

En undersöknings validitet eller giltighet, hänför sig till om den mäter vad den är avsedd att mäta. Det är en granskning av resultatet, men är också en kvalitetskontroll som bör genomsyra alla stadier av arbetet med undersökningen (Kvale 1997).
I min undersökning resonerar jag kring skolans ledarskap, genom att jag gör härledningar från resultaten av enkäten till den skolpolitiska kontexten. Deltagarna i enkäten besvarar även frågorna om skolledarskap utifrån detta perspektiv, eftersom deras arbetsmiljö är skolan som är en politiskt styrd organisation. Min erfarenhet som lärare och hur jag upplevt ledarskapet i skolan kommer naturligtvis att påverka min tolkning av resultatet, men kan också underlätta förståelsen för den verklighet jag vill undersöka. Kvale (ibid) nämner att forskarens hantverksskicklighet som utvecklas under undersökningen har stor betydelse för validiteten, där ett ständigt kontrollerande, ifrågasättande och teoretiskt tolkande av upptäckterna är avgörande.

3.10 Bakgrund FLIS-verktyget

Birgitta Ahltorp, som är upphovsman till analysverktyget FLIS (Feedback till Ledare i Samverkan), är fil dr, leg psykolog och leg psykoterapeut. Hon arbetar sedan flera år som konsult inom områden som ledarutveckling, karriärcoaching och teambuilding, och hennes uppdragsgivare är företag och organisationer i Sverige och hela Skandinavien. Ahltorp har konstruerat ett självskattningsinstrument FLIS som är avsett att kartlägga ledningsstilar och kommunikationssätt hos chefer samt jämföra chefens bild av sitt ledarskap med sina medarbetares.
Ahltorp har i en förstudie till sin avhandling genomfört en stor enkätundersökning bland chefer, där 87 olika frågor ställdes till 338 chefer. Denna grupp utgjordes av 28 % ”toppchefer” och 40% avdelningschefer där 47 % arbetar inom serviceföretag och 44 % arbetar inom industriföretag. Med hjälp av detta material har Ahltorp tagit fram en rapport, LOL, (Ledare om ledarskap) som fokuserar på att undersöka skillnader i attityder till ledande och karriär Ahltorp ur Ahltorp (2003). Förstudien syftade till att ta fram de relevanta frågor som krävs för att klarlägga betingelserna för ledarskap och de krav som framtidens ledare kommer att ställas inför. I förstudien fick även medarbetarna beskriva vilka beteenden och förhållningssätt de betraktade som ideala hos en chef, vilket måste anses vara nödvändigt för att kunna beskriva ett konstruktivt ledarskap.
Denna förstudie ligger till grund för den avhandling ”Ledarskap ur ett ledningsstilsperspektiv” (Ahltorp 2003) där Ahltorp beskriver hur hon konstruerat FLIS - ett instrument för kartläggning av lednings- och kommunikationsstil. Genom faktoranalyser på det insamlade materialet undersöker hon på ett förutsättningslöst sätt vilka faktorer som bäst förklarar essensen i det som kan betecknas som grundläggande komponenter i chefers och ledares ledningsstilar.

Avhandlingens statistiska undersökningsmaterial utgörs av 572 chefer och i genomsnitt 7 medarbetare per chef som ger sin bild av chefens ledarskap. Arbetet med formuleringen av de operationellt definierade variablerna resulterade i den rollorienterade modell som Ahltorp använder för kartläggning av ledarbeteenden. Den bygger på olika roller som Ahltorp anser att en chef måste gå in i för att möta omgivningens krav och förväntningar. De **begrepp** som Ahltorp använder sig av när det gäller att karaktärisera olika chefers sätt att hantera olika uppgifter i ledarrollen är **ledarbeteende** och **kommunikationsstil.**

Formuleringen av dessa begrepp utgör även en sammanfattning av Ahltorps tjugoåriga erfarenhet från arbetet med chefsutveckling.
I FLIS värderar både chef och medarbetare på en femgradig skala hur *vanligt* man anser att ett visst beteende är hos chefen. Vidare skall chef och medarbetare på samma sätt ange hur *viktigt* vart och ett av de 68 beteenden som beskrivs är för respektive part.

Deskriptiva data – den rollorienterade modellen för ledarskap

FLIS innehåller totalt 68 item. Såväl chef som medarbetare får för varje item en svarsskala som varierar från ”sällan” (1) till ”mycket ofta” (5) för att beskriva dels hur vanligt och dels hur viktigt det beskrivna ledarbeteendet eller kommunikationsstilen hos chefen är. Antal item som beskriver ledarbeteende är 36 st. Antal item som beskriver kommunikationsstil är 32 st.

När det gäller självskattningar av detta slag är medelvärden ett viktigt mått. Man behöver även spridningarna kring dessa medelvärden som ger viktig information utöver rena reliabilitetsdata för den enskilda frågan. Låga spridningar visar att medarbetarna i undersökningsgruppen varit i stort sett samstämmiga i sina självskattningar. Höga standardavvikelser är en indikation på stora skillnader i gruppen.

Ett högt spridningsmått på ett item kan innebära att det förekommer en viss tvetydighet vid tolkningen av dess innebörd. Om man som chef sätter ett lågt värde på ”medlar i konflikter” kan det indikera att man inte upplever sig ha några konflikter och svaret i form av en låg poäng blir en situationsbeskrivning mer än en personbeskrivning. Man kanske har konflikter men avstår från att ingripa i dem för att man inte anser att rollen som medlare ingår i rollen som chef.
Ett högt spridningsvärde kan också innebära att det finns undergrupper i materialet.
Har man ett högt spridningsmått i materialet och tolkar det som en indikator på att det finns undergrupper i materialet innebär det att respondenterna varit mera tydliga och bestämda över vad de är, respektive inte är. Tolkningarna blir därför annorlunda med denna syn på höga respektive låga spridningsmått än då man betraktar spridningsmått som enbart en reliabilitetsindikator (Ahltorp 2003).

Databearbetning

För att undersöka om den rollorienterade modellen för ledarskap också är rimlig i statistisk mening har Ahltorp i sin avhandling gjort en faktoranalys av det statistiska materialet som samlats in. Genom faktoranalys kan man identifiera ett relativt sett litet antal faktorer i ett material där det finns stora uppsättningar interrelaterade fenomen. Man kan genom faktoranalys identifiera underliggande, ej direkt observerbara, dimensioner.
Resultatet av den faktoranalys som Ahltorp gjort står att finna i kapitel 6 i hennes avhandling (Ahltorp 2003).

4. REDOVISNING AV RESULTAT

Mina resultat redovisas på en deskriptiv nivå, då jag inte har tillgång till standardavvikelserna och därför inte kan signifikanstesta om medelvärdena skiljer sig åt mellan grupperna.
Jag har alltså använt mig av Ahltorps karaktäriseringar utifrån en ambition att göra en deskriptiv och idégenererande studie. På grund av materialets karaktär, kan jag inte göra anspråk på några säkra slutsatser eller huruvida medelvärdesdifferenserna är statistiskt signifikanta.

I det följande presenteras undersökningens resultat, där jag börjar med att beskriva resultaten för FLIS-1.

4.1 LEDARBETEENDEN (FLIS -1)

FLIS -1 består av 36 item som beskriver specifika ledarbeteenden och som både rektorer och lärare får ta ställning till och gradera på en skala på 1-5 utifrån i vilken omfattning de anser att de förekommer och hur viktiga de anses vara.

4.1.1 Rektorernas självskattning

I tabell 1 presenteras en översikt över de 10 viktigaste och de 10 mest tillämpade ledarbeteendena enligt rektorerna i undersökningen på skolorna. Till vänster i tabellen ser vi de mest tillämpade ledarbeteendena och till höger i tabellen finner vi de ledarbeteenden som rektorerna anser vara viktigast.

TABELL 1

Rektorernas skattning av ledarbeteenden med högst medelvärden.

Medel-värde	**Mest tillämpade ledarbeteenden enligt rektorerna**	**Medel-värde**	**De ledarbeteenden som rektorerna anser vara viktigast**
4,8	Mänsklig i sättet att se på verksamheten	5,0	Ger beröm när något går bra
4,8	Behandlar andra med respekt	5,0	Ser till att framgångar uppmärksammas
4,4	Disciplinerad i arbetet	5,0	Behandlar andra med respekt
4,4	Tydlig i planeringen	4,8	Tydlig i planeringen
4,0	Bryter mot invanda mönster	4,8	Ställer tydliga mål
4,0	Ger klara besked vem gör vad	4,6	Konsekvent
4,0	Följer upp beslut	4,6	Ger teamet uppskattning
4,0	Vet vad som ligger i tiden	4,6	Berömmer dem som gjort ett bra jobb
4,0	Lever som han/hon lär	4,6	Ger klara besked vem gör vad
3,8	Informerad om vad som händer i omvärlden	4,6	Har idéer om verksamhetens utveckling

I sitt tillämpade ledarskap anser sig rektorerna i hög grad vara mänskliga i sitt sätt att se på verksamheten. De ledarbeteenden som rektorerna rankar som viktigast har också en mänsklig aspekt, i form av att ge beröm när något går bra, att behandla andra med respekt, och att se till att framgångar uppmärksammas. I praktiken bryter rektorerna gärna mot invanda mönster enligt dem själva, men detta ledarbeteende förekommer inte bland de 10 som de bedömer vara viktigast. Vi kan också se att tydlighet i planering är både önskvärt och tillämpas i praktiken, men att vara tydlig i målformulering, som torde vara viktigt i en målstyrd organisation, finner vi inte bland de mest tillämpade ledarbeteendena.

I tabell 2 visas en jämförelse mellan de minst tillämpade och de minst viktiga ledarbeteendena enligt rektorerna i undersökningen på skolorna. Till vänster ser vi de minst tillämpade ledarbeteendena och till höger visas de ledarbeteenden som rektorerna anser vara minst viktiga.

TABELL 2

Rektorernas skattning av ledarbeteenden med lägst medelvärden.

Medel-värde	**Minst tillämpade ledarbeteenden enligt rektorerna**	**Medel-värde**	**De ledarbeteenden som rektorerna anser vara minst viktiga**
2,60	Experimenterar gärna	2,80	Experimenterar gärna
3,20	Sätter upp delmål	3,40	Skapar entusiasm inför framtida projekt
3,20	Utforskar handlingsalternativ	3,60	Bryter mot invanda mönster
3,20	Banar väg för nytänkande	3,60	Diskuterar visioner med medarbetarna
3,40	Ger beröm när något går bra	3,60	Hittar på sätt att fira framgångar
3,40	Berömmer dem som gjort ett bra jobb	3,60	Sätter upp delmål
3,40	Ger teamet uppskattning	3,60	Rationell
3,40	Tänker framåt systematiskt	3,60	Disciplinerad i arbetet
3,40	Hittar på sätt att fira framgångar	3,80	Startar upp nya projekt
3,40	Diskuterar visioner med medarbetare	3,80	Vet vad som ligger i tiden
3,40	Utreder och analyserar innan beslut	3,80	Har samma krav på sig själv som andra

Rektorerna anser att de tillämpar ett ledarbeteende som inte är speciellt experimentellt, framåtblickande eller nytänkande och de involverar inte heller sina medarbetare i diskussioner om visioner för sin verksamhet i någon betydande utsträckning. Det överensstämmer med resultatet att rektorerna inte heller tycker att det är så viktigt att experimentera, skapa entusiasm inför framtiden eller att starta upp nya projekt.

En intressant iakttagelse är att de ”coachande ledarbeteendena” som rektorerna ansåg vara mycket viktiga hamnar bland de minst tillämpade ledarbeteendena.

4.1.2 Lärarnas skattning av rektorerna

Här följer en jämförelse mellan de enligt lärarna i undersökningen mest tillämpade ledarbeteendena och de ledarbeteenden som anses vara viktigast.

I tabell 3 ser vi till vänster de ledarbeteenden som lärarna anser att rektorerna oftast tillämpar och till höger ser vi de ledarbeteenden som lärarna uppfattar som de viktigaste.

TABELL 3

Ledarbeteenden som får högst medelvärden av lärarna.

Medel-värde	**Mest tillämpade ledarbeteende enligt lärarna**	**Medel-värde**	**De ledarbeteenden som lärarna anser vara viktigast**
4,34	Mänsklig i sättet att se på verksamheten	4,82	Behandlar andra med respekt
4,34	Ger andra möjlighet att fatta beslut	4,71	Mänsklig i sättet att se på verksamheten
4,25	Behandlar andra med respekt	4,70	Berömmer dem som gjort ett bra jobb
4,18	Informerad om vad som händer i omvärlden	4,67	Ger beröm när något går bra
4,04	Ser möjligheter i förändringar	4,64	Lyhörd för synpunkter
4,04	Disciplinerad i arbetet	4,61	Ser till att framgångar uppmärksammas
4,01	Berömmer dem som gjort ett bra jobb	4,57	Ger teamet uppskattning
4,0	Har samma krav på sig själv som på andra	4,57	Tydlig i planeringen
3,97	Ser till att framgångar uppmärksammas	4,56	Ger andra möjlighet att fatta beslut
3,93	Ger beröm när något går bra	4,45	Konsekvent

Här ser man en god överensstämmelse mellan vad lärarna tycker är viktiga ledarbeteenden och de ledarbeteenden som enligt lärarna faktiskt tillämpas av de medverkande skolledarna. Att vara mänsklig i sitt sätt att se på verksamheten, att behandla andra med respekt och att berömma dem som gjort ett bra jobb är ledarbeteenden som både förekommer ofta enligt

lärarna och som de anser vara viktiga. Överhuvudtaget tycks lärarna efterfråga mänskliga egenskaper med en öppenhet och positiv samverkan med medarbetarna.

Nedan följer en jämförelse mellan de ledarbeteenden som lärarna tycker är minst tillämpade och minst viktiga i bedömningen av sina rektorer på skolorna.
I tabell 4 visas till vänster de ledarbeteenden som lärarna uppfattar som minst tillämpade och till höger kan vi se de ledarbeteenden som lärarna anser vara de minst viktiga.

TABELL 4

Ledarbeteenden som får lägst medelvärden när lärarna bedömer sina rektorer.

Medel-värde	**Minst tillämpade ledarbeteende enligt lärarna**	**Medel-värde**	**De ledarbeteenden som lärarna anser vara minst viktiga**
2,91	Experimenterar gärna	3,25	Experimenterar gärna
3,19	Gör långsiktiga mål tydliga för medarbetarna	3,50	Startar upp nya projekt
3,22	Skapar entusiasm inför framtida projekt	3,61	Bryter mot invanda mönster
3,26	Utreder och analyserar innan beslut	3,71	Sätter upp delmål
3, 34	Bryter mot invanda mönster	3,78	Vet vad som ligger i tiden
3, 35	Diskutera visioner med medarbetarna	3,85	Hittar på sätt att fira framgångar
3,36	Sätter upp delmål	4,05	Skapar entusiasm inför framtida projekt
3,40	Startar upp nya projekt	4,05	Rationell
3,42	Utforskar handlingsalternativ	4,09	Disciplinerad i arbetet
3,48	Hittar på sätt att fira framgångar	4,13	Lever som han/hon lär

Flera av de ledarbeteenden som lärarna anser vara minst viktiga, att experimentera, starta upp nya projekt, bryta mot invanda mönster och skapa entusiasm inför framtida projekt – återfinner vi bland de ledarbeteende som lärarna anser vara minst tillämpade. Med avseende på dessa ledarbeteenden så kan man säga att rektorerna motsvarar lärarnas förväntningar.

För att kunna ta reda på om det finns någon samstämmighet mellan de båda respondentgrupperna beträffande ledarstilar, följer nu en jämförelse av resultaten i tabellform.

4.1.3. Samstämmighet mellan rektorer och lärare gällande ledarstilar

Nedan följer en jämförelse mellan rektorernas och lärarnas resultat gällande de 10 mest tillämpade ledarbeteendena. Till vänster i tabellen ser vi vilka ledarbeteenden som är de mest tillämpade enligt rektorerna, och till höger ser vi vilka ledarbeteenden som lärarna anser vara de mest tillämpade.

TABELL 5

De mest tillämpade ledarbeteendena enligt rektorer och lärare

Mest tillämpade ledarbeteenden enligt rektorerna	**Mest tillämpade ledarbeteende enligt lärarna**
Mänsklig i sättet att se på verksamheten	Mänsklig i sättet att se på verksamheten
Behandlar andra med respekt	Ger andra möjlighet att fatta beslut
Disciplinerad i arbetet	Behandlar andra med respekt
Tydlig i planeringen	Informerad om vad som händer i omvärlden
Bryter mot invanda mönster	Ser möjligheter i förändringar
Ger klara besked vem gör vad	Disciplinerad i arbetet
Följer upp beslut	Berömmer dem som gjort ett bra jobb
Vet vad som ligger i tiden	Har samma krav på sig själv som på andra
Lever som han/hon lär	Ser till att framgångar uppmärksammas
Informerad om vad som händer i omvärlden	Ger beröm när något går bra

När det gäller rektorernas tillämpade ledarbeteende finns det några items som lyfts fram av båda rektorer och lärare. Allra högst rankas att vara mänsklig i sitt sätt att se på verksamheten, där är båda grupperna helt överens. Att behandla andra med respekt, vara disciplinerad i arbetet och vara informerad om sin omvärld anses av både chefer och medarbetare ingå i den

ledarstil som cheferna tillämpar. Sedan tycks lärarna ha uppfattningen att deras rektorer är berömmande och ser till uppmärksamma framgångar, men så uppfattar inte rektorerna det.

I tabellen nedan visas en jämförelse mellan rektorernas och lärarnas resultat gällande vilka ledarbeteenden de anser vara viktigast. Till vänster redovisas rektorernas resultat och till höger ser vi lärarnas.

TABELL 6

De viktigaste ledarbeteendena enligt rektorer och lärare

De ledarbeteenden som rektorerna anser vara viktigast	**De ledarbeteenden som lärarna anser vara viktigast**
Ger beröm när något går bra	Behandlar andra med respekt
Ser till att framgångar uppmärksammas	Mänsklig i sättet att se på verksamheten
Behandlar andra med respekt	Berömmer dem som gjort ett bra jobb
Tydlig i planeringen	Ger beröm när något går bra
Ställer tydliga mål	Lyhörd för synpunkter
Konsekvent	Ser till att framgångar uppmärksammas
Ger teamet uppskattning	Ger teamet uppskattning
Berömmer dem som gjort ett bra jobb	Tydlig i planeringen
Ger klara besked vem gör vad	Ger andra möjlighet att fatta beslut
Har idéer om verksamhetens utveckling	Konsekvent

Här framkommer tydligt att rektorerna vill vara coachande och stöttande i sitt ledarskap, och det anser även lärarna är viktigt. Överhuvudtaget verkar de båda grupperna vara mycket överens om vilka ledarbeteenden som är viktiga. Lärarna har inte med något ledarbeteende bland de viktigaste, som har med målformulering eller utveckling av verksamheten att göra, utan enbart de mjuka och mänskliga aspekterna av ett ledarskap.

Nedan följer en tabell som jämför de ledarbeteenden som båda grupperna anser vara de minst tillämpade. Till vänster i tabellen redovisas de enligt rektorerna 10 minst tillämpade ledarbeteendena och den högra sidan av tabellen visar lärarnas resultat i samma omdömesaspekt.

TABELL 7

Minst tillämpade ledarbeteenden enligt rektorerna	**Minst tillämpade ledarbeteende enligt lärarna**
Experimenterar gärna	Experimenterar gärna
Sätter upp delmål	Gör långsiktiga mål tydliga för medarbetarna
Utforskar handlingsalternativ	Skapar entusiasm inför framtida projekt
Banar väg för nytänkande	Utreder och analyserar innan beslut
Ger beröm när något går bra	Bryter mot invanda mönster
Berömmer dem som gjort ett bra jobb	Diskutera visioner med medarbetarna
Ger teamet uppskattning	Sätter upp delmål
Tänker framåt systematiskt	Startar upp nya projekt
Hittar på sätt att fira framgångar	Utforskar handlingsalternativ
Diskuterar visioner med medarbetare	Hittar på sätt att fira framgångar

Både lärare och rektorer är överens om att rektorerna i mindre utsträckning experimenterar, utforskar nya handlingsalternativ eller sätter upp delmål. Enligt lärarna är det också mer sällan förekommande att rektorerna diskuterar visioner med lärarna, startar upp eller skapar entusiasm inför nya projekt. Rektorerna tycker att de är sparsamma med beröm och uppskattning.

Nästa tabell visar en jämförelse mellan rektorernas och lärarnas uppfattning om de minst viktiga ledarbeteendena. Till vänster i tabellen redovisas rektorernas resultat och till höger ser vi lärarnas åsikter om vilka ledarbeteenden som är minst viktiga.

TABELL 8

Minst viktiga ledarbeteenden enligt rektorer och lärare.

De ledarbeteenden som rektorerna anser vara minst viktiga	**De ledarbeteenden som lärarna anser vara minst viktiga**
Experimenterar gärna	Experimenterar gärna
Skapar entusiasm inför framtida projekt	Startar upp nya projekt
Bryter mot invanda mönster	Bryter mot invanda mönster
Diskuterar visioner med medarbetarna	Sätter upp delmål
Hittar på sätt att fira framgångar	Vet vad som ligger i tiden
Sätter upp delmål	Hittar på sätt att fira framgångar
Rationell	Skapar entusiasm inför framtida projekt
Disciplinerad i arbetet	Rationell
Startar upp nya projekt	Disciplinerad i arbetet
Vet vad som ligger i tiden	Lever som han/hon lär

Här ser man en tydlig samstämmighet mellan de båda grupperna; inte mindre än nio av tio ledarbeteenden återfinns i båda gruppernas resultat. De ledarbeteenden som framkommer som de minst viktiga är bland annat att experimentera, att bryta mot invanda mönster och att sätta upp delmål. Dessa ledarbeteenden är efterfrågade i en målstyrd organisation, en intressant iakttagelse eftersom skolan är en sådan organisation.

Nu följer en redovisning av resultatet av FLIS-II, den andra delen av FLIS-instrumentet, som kartlägger de kommunikationssätt som cheferna på skolorna i min undersökning använder sig av.

4.2 KOMMUNIKATIONSSÄTT (FLIS -2)

FLIS -2 består av 32 item som beskriver specifika kommunikationssätt, som både rektorer och lärare får ta ställning till och gradera på en skala på 1-5 utifrån i vilken omfattning de anser att de förekommer och hur viktiga de anses vara.

4.2.1 Lärarnas skattning av sina rektorer

Nedan följer en jämförelse mellan rektorernas viktigaste och mest tillämpade kommunikationssätt i undersökningen på skolorna, så som lärarna upplever det.

I tabellen visas de 10 mest tillämpade kommunikationssätten till vänster och de 10 viktigaste kommunikationssätten till höger.

TABELL 9

Lärarnas syn på hur rektorerna kommunicerar och vikten av det.

Medel-värde	**Mest tillämpade kommunikationssätten hos rektorn enligt lärarna**	**Medel-värde**	**Det kommunikationssätt hos rektorn som lärarna anser vara viktigast**
4,19	Ger ett gott första intryck	4,68	Ger andra stöd
4,14	Ger sig tid att lyssna på andra	4,66	Ger sig tid att lyssna på andra
4,08	Uttrycker åsikter rakt	4,57	Lyhörd för reaktioner
4,07	Etablerar lätt nya kontakter	4,53	Kan hantera reaktioner av känslig natur
4,03	Delar med sig av sina kunskaper	4,51	Öppen för andras idéer
3,97	Ger andra stöd	4,51	Ger beröm för väl utfört arbete
3,96	Visar andra erkänsla	4,51	Informerar lättförståeligt
3,92	Inställd på att vidta åtgärder om nödvändig	4,51	Frågar efter andras åsikter
3,88	Öppen för andras idéer	4,49	Visar erkänsla
3,86	Rak i kommunikationen i känsliga samtal	4,47	Presenterar saker tydligt

En iakttagelse är att lärarna ligger betydligt lägre i sin bedömning om de tillämpade kommunikationssätten, i förhållande till deras bedömning av betydelsen av kommunikationssätten, där alla medelvärden ligger över 4,5 (maxvärde är 5).
Lärarna anser att rektorerna är stöttande, ger sig tid att lyssna och uttrycker sina åsikter på ett rakt sätt; kommunikationssätt som lärarna även rankar bland de viktigaste. Att rektorerna ska

presentera saker tydligt och kunna ge beröm för väl utfört arbete är viktigt, men tillämpas i mindre utsträckning enligt lärarna. Däremot tycker lärarna att deras rektorer ger ett gott första intryck och har relativt lätt för att etablera nya kontakter.

Härnäst redovisas de 10 minst tillämpade och de 10 minst viktiga kommunikationssätten hos rektorerna så som lärarna uppfattar det.
I tabellen finns de minst tillämpade kommunikationssätten till vänster och de minst viktiga sätten att kommunicera till höger.

TABELL 10

Lärarnas syn på de minst förekommande och minst viktiga kommunikationssätten hos rektorerna.

Medel-värde	**Minst tillämpade kommunikationssätten hos rektorn enligt lärarna**	**Medel-värde**	**Det kommunikationssätt hos rektorn som lärarna anser vara minst viktig**
2,77	Håller engagerande föredrag	3,85	Håller engagerande föredrag
3,04	Gör intressanta presentationer	3,95	Kan påpeka andras fel
3,33	Kan ge svåra besked	3,99	Ser gemensamma ståndpunkter i diskussioner
3,37	Kan få andra att öppna sig	4,03	Gör intressanta presentationer
3,43	Bra på att sälja in idéer	4,04	Bra på att sälja in idéer
3,45	Kan ta besvärliga medarbetare	4,06	Kan få andra att öppna sig
3,46	Öppen för kritik från andra	4,20	Etablerar lätt nya kontakter
3,52	Sätter sig in i hur andra tänker	4,22	Uttrycker åsikter rakt
3,53	Kan hantera reaktioner av känslig natur	4,24	Delar med sig av sina kunskaper
3,54	Presenterar saker tydligt	4,25	Vinner andras förtroende

Flera av de kommunikationssätt som lärarna anser vara mindre viktiga, tillämpas inte heller av rektorerna i någon större omfattning. Det gäller utåtriktade uppgifter som att hålla engagerande föredrag, att göra intressanta presentationer, men även att sälja in idéer. Rektorerna kan i mindre omfattning hantera känsliga situationer, ge svåra besked och ta sig an besvärliga medarbetare.

Nu följer en överblick över hur rektorerna skattar sin egen kommunikationsstil.

4.2.2 Rektorernas skattning av sin kommunikationsstil

Till vänster i tabellen ser vi de kommunikationssätt som tillämpas oftast och till höger de kommunikationssätt som rektorerna tillmätt högst betydelse.

TABELL 11

Rektorernas självskattning av kommunikationssätt som är viktiga och förekommer ofta

Medel-värde	**Rektorernas självskattning av det mest tillämpade kommunikationssättet**	**Medel-värde**	**Rektorernas uppfattning om det viktigaste kommunikationssättet**
4,6	Uttrycker åsikter rakt	4,6	Ger andra stöd
4,5	Ger ett gott första intryck	4,6	Ger beröm för väl utfört arbete
4,4	Informerar lättförståeligt	4,6	Öppen för kritik från andra
4,4	Vinner andras förtroende	4,4	Ger sig tid att lyssna på andra
4,4	Kan hantera reaktioner av känslig natur	4,4	Visar erkänsla
4,2	Ger andra stöd	4,4	Inställd på att vidta åtgärder om nödvändigt
4,2	Uppmuntrar till öppenhet	4,4	Öppen för andras idéer
4,2	Lyhörd för reaktioner	4,4	Informerar lättförståeligt
4,0	Etablerar lätt nya kontakter	4,4	Ser till att informationen gått fram
4,0	Inställd på att vidta åtgärder om nödvändigt	4,4	Uppmuntrar till öppenhet

Här ser man att rektorerna kommer upp i högre medelvärden när det gäller att rangordna de viktigaste kommunikationssätten både beträffande förekomst och betydelse, än vad lärarna gör. De viktigaste kommunikationssätten enligt rektorerna riktas mot lärarna genom att ge stöd, ge beröm, lyssna och vara öppen för kritik. Rektorerna anser att de ofta är raka i sina åsikter, ger stöd och vinner andras förtroende. Deras kommunikation är även utåtriktad genom att de ger ett gott första intryck, lätt etablerar nya kontakter och informerar på ett lättförståeligt sätt.

I det som följer visas en översikt över de kommunikationssätt som rektorerna anser vara minst viktiga samt tillämpar i minst omfattning.

I tabellen visas till vänster de kommunikationssätt som rektorerna inte tillämpar så ofta och till höger ser vi de kommunikationssätt som rektorerna inte anser vara så viktiga.

TABELL 12

Rektorernas självskattning av kommunikationssätt som inte är så viktiga och inte förekommer så ofta.

Medel-värde	**Rektorernas självskattning av de minst tillämpade kommunikationssätten**	**Medel-värde**	**Rektorernas uppfattning om de minst viktiga kommunikationssätten**
3,0	Håller engagerande föredrag	3,20	Håller engagerande föredrag
3,0	Gör intressanta presentationer	3,40	Kan påpeka andras fel
3,20	Medlar i konflikter	3,40	Delar med sig av sina kunskaper
3,20	Ser gemensamma ståndpunkter i diskussioner	3,40	Gör intressanta presentationer
3,40	Kan få andra att öppna sig	3,60	Medlar i konflikter
3,40	Inspirerar andra till att ta nya tag	3,80	Bra på att sälja in idéer
3,40	Kan påpeka andras fel	3,80	Frågar efter andras åsikter
3,60	Ger sig tid att lyssna på andra	3,80	Får andra att säga sin mening
3,60	Öppen för kritik från andra	3,90	Ser gemensamma ståndpunkter i diskussioner
3,60	Bra på att sälja in idéer	3,90	Kan få andra att öppna sig

Flera av de kommunikationssätt som rektorerna inte tillämpar så ofta tycker de inte heller är så viktiga. Att hålla engagerande föredrag, göra intressanta presentationer eller sälja in idéer, anser de ligga långt borta från deras chefsroll. Förvånande nog anser rektorerna att det är av mindre vikt att medla i konflikter, och gör det inte heller så ofta. Att kunna se gemensamma

ståndpunkter i diskussioner borde vara viktigt i ett demokratiskt skolledarskap men får lägre medelvärde både i betydelse och förekomst hos denna grupp av rektorer.

Nästa steg är att se huruvida rektorernas och lärarnas svar har någon överensstämmelse beträffande förekomst och betydelse av rektorernas kommunikationssätt.

4.2.3 Samstämmighet mellan rektorer och lärare gällande kommunikationssätt

I tabellen nedan görs en jämförelse mellan de båda respondentgrupperna med avseende på de mest tillämpade kommunikationssätten. Till vänster ser vi rektorernas resultat och till höger ser vi lärarnas resultat.

TABELL 13

Rektorers och lärares uppfattning om de mest tillämpade kommunikationssätten

Rektorernas självskattning av de mest tillämpade kommunikationssätten	**De mest tillämpade kommunikationssätten hos rektorn enligt lärarna**
Uttrycker åsikter rakt	Ger ett gott första intryck
Ger ett gott första intryck	Ger sig tid att lyssna på andra
Informerar lättförståeligt	Uttrycker åsikter rakt
Vinner andras förtroende	Etablerar lätt nya kontakter
Kan hantera reaktioner av känslig natur	Delar med sig av sina kunskaper
Ger andra stöd	Ger andra stöd
Uppmuntrar till öppenhet	Visar andra erkänsla
Lyhörd för reaktioner	Inställd på att vidta åtgärder om nödvändigt
Etablerar lätt nya kontakter	Öppen för andras idéer
Inställd på att vidta åtgärder om nödvändigt	Rak i kommunikationen i känsliga samtal

Både rektorer och lärare anser att rektorerna ger ett gott första intryck och att de kan uttrycka åsikter rakt. Även att etablera nya kontakter och att ge andra stöd är vanligt förekommande kommunikationssätt hos rektorerna enligt båda respondentgrupperna.

I den tabell som följer ser vi en jämförelse mellan rektorernas och lärarnas uppfattning om vilka kommunikationssätt som de anser vara de viktigaste. Till höger ser vi lärarnas uppfattning och till vänster ser vi vad rektorerna tycker.

TABELL 14

De viktigaste kommunikationssätten enligt rektorer och lärare

Rektorernas uppfattning om de viktigaste kommunikationssätten	**De kommunikationssätt hos rektorn som lärarna anser vara viktigast**
Ger andra stöd	Ger andra stöd
Ger beröm för väl utfört arbete	Ger sig tid att lyssna på andra
Öppen för kritik från andra	Lyhörd för reaktioner
Ger sig tid att lyssna på andra	Kan hantera reaktioner av känslig natur
Visar erkänsla	Öppen för andras idéer
Inställd på att vidta åtgärder om nödvändigt	Ger beröm för väl utfört arbete
Öppen för andras idéer	Informerar lättförståeligt
Informerar lättförståeligt	Frågar efter andras åsikter
Ser till att informationen gått fram	Visar erkänsla
Uppmuntrar till öppenhet	Presenterar saker tydligt

Här ser man en god överensstämmelse mellan gruppernas uppfattning om viktiga kommunikationssätt. Att ge andra stöd, att ge sig tid att lyssna på andra, att ge beröm och visa erkänsla är kommunikationssätt som finns med bland de högst rankade för båda grupperna. Rektorerna vill att informationen ska gå fram och att den skall vara lättförståelig, vilket även lärarna tycker. Öppenheten för andras idéer finns också med i båda gruppernas prioritering.

Nästa jämförelse i tabellform visar om det finns någon samstämmighet mellan grupperna när det gäller hur sällan ett visst kommunikationssätt tillämpas.

På vänstra sidan av tabellen ser vi vad rektorerna tycker och på högra sidan visas lärarnas åsikt.

TABELL 15

Det minst tillämpade kommunikationssättet enligt rektorer och lärare

Rektorernas självskattning av det minst tillämpade kommunikationssättet	**Det minst tillämpade kommunikationssättet hos rektorn enligt lärarna**
Håller engagerande föredrag	Håller engagerande föredrag
Gör intressanta presentationer	Gör intressanta presentationer
Medlar i konflikter	Kan ge svåra besked
Ser gemensamma ståndpunkter i diskussioner	Kan få andra att öppna sig
Kan få andra att öppna sig	Bra på att sälja in idéer
Inspirerar andra till att ta nya tag	Kan ta besvärliga medarbetare
Kan påpeka andras fel	Öppen för kritik från andra
Ger sig tid att lyssna på andra	Sätter sig in i hur andra tänker
Öppen för kritik från andra	Kan hantera reaktioner av känslig natur
Bra på att sälja in idéer	Presenterar saker tydligt

Det förekommer mer sällan att rektorerna håller engagerande föredrag, gör intressanta presentationer, eller att de är bra på att sälja in idéer anser både lärare och rektorer. Lärarna upplever också att rektorerna är sämre på att ge svåra besked, ta sig an besvärliga medarbetare och hantera reaktioner av känslig natur. Rektorerna själva anser att de mer sällan inspirerar lärare och får dem att öppna sig.

I nästa tabell redovisas en jämförelse mellan rektorernas och lärarnas uppfattning om de minst viktiga kommunikationssätten. I den vänstra kolumnen anges vad rektorerna tycker och till höger ser vi lärarnas uppfattning.

TABELL 16

De minst viktiga kommunikationssätten enligt rektorer och lärare

Rektorernas uppfattning om de minst viktiga kommunikationssätten	**De kommunikationssätt hos rektorn som lärarna anser vara minst viktiga**
Håller engagerande föredrag	Håller engagerande föredrag
Kan påpeka andras fel	Kan påpeka andras fel
Delar med sig av sina kunskaper	Ser gemensamma ståndpunkter i diskussioner
Gör intressanta presentationer	Gör intressanta presentationer
Medlar i konflikter	Bra på att sälja in idéer
Bra på att sälja in idéer	Kan få andra att öppna sig
Frågar efter andras åsikter	Etablerar lätt nya kontakter
Får andra att säga sin mening	Uttrycker åsikter rakt
Ser gemensamma ståndpunkter i diskussioner	Delar med sig av sina kunskaper
Kan få andra att öppna sig	Vinner andras förtroende

Det finns en stor samstämmighet i grupperna om vilka de minst viktiga kommunikationssätten är. Således är det mindre viktigt enligt både rektorer och lärare att hålla engagerande föredrag, göra intressanta presentationer och ha förmåga att sälja in bra idéer. Det är även mindre viktigt att dela med sig av sina kunskaper, att påpeka andras fel, att få andra att öppna sig och att se gemensamma ståndpunkter i diskussioner. Intressant är att lärarna anser det mindre viktigt att rektorn vinner andras förtroende.

4.2.4 Översikt över båda gruppernas medelvärden - ledarstilar enligt FLIS-I

Efter att ha redovisat hur lärare respektive rektorer har värderat vart och ett av de 72 enskilda item som ingår i enkätundersökningen, redovisas nedan i tabellform en översikt över resultatet av hur de 36 item som kan kopplas till de sex olika ledarstilarna i FLIS-I[5] utfallit hos lärare respektive rektorer.

[5] Se 2.8.1 Ledningsstilar enligt FLIS-instrumentet

Nedanstående tabell visar medelvärden dels för hur det totala antalet lärare (78st) skattar viktighet och förekomst av var och en av de sex ledningsstilarna som ingår i FLIS-I. Dels redovisas medelvärden för hur det totala antalet rektorer (5st) skattar sig själva när det gäller motsvarande stilar. Varje respondent har på en skala mellan 1 och 5 bedömt förekomst och viktighet av de sex item (se 5:1 Ledarstilar) som kan inordnas under varje ledarstil. Därmed har ett medelvärde inom varje ledarstilskategori och för varje respondent kunnat räknas fram. Slutligen har alla respondenters medelvärden - inom respektive respondentgrupp - lagts ihop och delats med antalet respondenter, för att få fram medelvärdet för hela gruppen inom varje ledarstilskategori.

Tabell 17 Översikt medelvärden för ledarstilar enligt FLIS I

Medelvärden på en skala 1-5 för ledarstilen ”den operative genomföraren”	*Lärare*		*Rektorer*	
	Tillämpat	Viktighet	Tillämpat	Viktighet
	3,74	4,41	3,75	4,47
Medelvärden på en skala 1-5 för ledarstilen ”den lagspelande coachen”	*Lärare*		*Rektorer*	
	Tillämpat	Viktighet	Tillämpat	Viktighet
	3,63	4,40	3,96	4,52
Medelvärden på en skala 1-5 för ledarstilen ”den mänsklige förvaltaren”	*Lärare*		*Rektorer*	
	Tillämpat	Viktighet	Tillämpat	Viktighet
	3,77	4,26	3,98	4,31
Medelvärden på en skala 1-5 för ledarstilen ”den drivande entreprenören”	*Lärare*		*Rektorer*	
	Tillämpat	Viktighet	Tillämpat	Viktighet
	3,62	3,95	3,76	3,94
Medelvärden på en skala 1-5 för ledarstilen ”den sociale visionären”	*Lärare*		*Rektorer*	
	Tillämpat	Viktighet	Tillämpat	Viktighet
	3,40	4,08	3,48	4,17
Medelvärden på en skala 1-5 för ledarstilen ”den analytiske strategen”	*Lärare*		*Rektorer*	
	Tillämpat	Viktighet	Tillämpat	Viktighet
	3,57	4,05	3,60	3,99

Lärarna beskriver rektorerna som mänskliga förvaltare i högre grad än sociala visionärer – rektorerna har en liknande inställning, men de har i sina självskattningar dessutom höga värden på den lagspelande coachen. I den lagspelande coachen ser man den största differensen i medelvärden mellan grupperna, men om denna differens är signifikant kan jag inte säga på grund av att jag inte haft tillgång till standardavvikelserna och sålunda inte haft möjlighet att signifikanstesta medelvärdena.

5. ANALYS

Enligt FLIS- instrumentet kan sex ledningsstilsprofiler tas fram ur de 36 påståenden om ledarbeteenden som både rektorer och lärare får ta ställning till i undersökningen.
Dessa sex ledningsstilsprofiler är: den operative genomföraren, den lagspelande coachen, den mänsklige förvaltaren, den drivande entreprenören, den sociale visionären och den analytiske strategen. Till varje ledningsstilsprofil kan man hänföra 6 av de 36 påståendena som ger ledningsstilsprofilen sin karaktär enligt nedan.
Nedan presenteras i sex olika avsnitt de ledningsstilsprofiler som utkristalliserats från FLIS-instrumentet. Dels redogörs för de ledarbeteenden som knyts till respektive ledarstil. Dels presenteras i vilken utsträckning som dessa ledarstilar tillämpas och vilken vikt de tillmäts på skolorna i undersökningen. Därefter presenteras de tre kommunikationsstilarna.

5:1 Ledarstilar

När man iakttar medelvärdena för de båda grupperna, med avseende på tillämpad ledarstil, kan man konstatera att rektorerna konsekvent ligger aningen högre än lärarna i sin bedömning av sig själva. Denna tendens framträder även hos rektorer på andra arbetsplatser där motsvarande enkätundersökning gjorts (Ahltorp 2003). Det vittnar om ett gott självförtroende hos rektorerna vilket är en viktig egenskap när man ska leda andra. Samtliga medelvärden från båda grupperna för skattning av både tillämpad och önskvärd ledarstil, hamnar som lägst kring 3,5 vilket man kan betrakta som ”bra” värden om man som respondent har en skala från 1 till 5 att ta ställning till. Det kan man tolka som en positiv inställning från lärarna när det gäller att skatta det tillämpade ledarskapet, och att lärarna tar skolledarskapets betydelse på allvar.
Nedan följer i kombination med en tydligare beskrivning av de sex ledningsstilsprofilerna, hur lärare och rektorer värderar deras förekomst i skolmiljö, samt vilken betydelse de tillmäts. Detta sätts i relation till den kontext om skolledarskapets utveckling som beskrivits i kapitel 2, med utrymme för några egna kommentarer. De flesta av de frågeställningar som togs upp i syftet kommer därmed att besvaras utifrån de resultat jag fått fram i min egen undersökning av skolledarskapet.

5.1.1 Den operative genomföraren

I. DEN OPERATIVE GENOMFÖRAREN
1. Tydlig i planeringen
7. Behandlar andra med respekt
13. Ger andra möjligheter att fatta beslut
19. Ger klara besked – vem gör vad
25. Ställer upp tydliga mål
31. Följer upp beslut

Den ledarstilsprofil som rektorer och lärare i undersökningen i tredje hand framhåller som både viktig och som en ledarstil som tillämpas i relativt stor utsträckning är ”den operative genomföraren”; en chef som ser till att saker och ting blir gjorda, som är tydlig och klar i sin planering och när det gäller att sätta mål. Även om medelvärdet för det *tillämpade* ledarskapet med avseende på ”den operative genomföraren” i båda grupperna är relativt högt (3,74 respektive 3,75) så är medelvärdet mycket högre när det gäller hur *viktigt* man anser att det är (4,41 respektive 4,47). Det kan ju betyda att dessa egenskaper hos en chef är något man i båda grupperna efterlyser i större omfattning än vad de faktiskt förekommer.
Rektorerna anser alltså att det är viktigt att ha tydliga mål och idéer för verksamheten vilket är en förutsättning för alla målstyrda organisationer, detta ledarbeteende finner vi dock inte enligt dem bland de mest tillämpade. Lärarna instämmer i att tydlighet i ledarskapet förekommer mindre ofta, men samtidigt verkar inte tydlighet och beslutsförmåga vara något som lärarna efterlyser som ett av de viktigare ledarbeteendena i skolan. Det kan vara svårt med tydlighet i ledarskapet i skolan eftersom man på en skola har en viss frihet att organisera skolverksamheten. I många frågor vill lärarna själva fatta beslut eftersom de ser sig själva som de huvudsakliga verksamhetsföreträdarna. Lärarna kommer istället i första hand att se sin skolledare som förvaltare av den skoladministrativa helheten (Skolverket 1998). Leithwood ur Ekholm mfl. (2000) menar att en annan svårighet är om det finns en otydlighet och en viss omedvetenhet kring målen för verksamheten, eftersom det kan innebära konflikter när man försöker påverka andra. Det nya ledarskapet som skall bryta etablerade mönster i skolans värld möts av skolans traditionella kultur som i många fall bestämmer ramarna för innehållet i rektorsuppdraget. Ledarskapet är något som lagts till och som fått komma i andra hand. Först administration sedan ledning – i den mån tiden räcker till.

5.1.2. Den lagspelande coachen

II. DEN LAGSPELANDE COACHEN
2. Ser till att framgångar uppmärksammas
8. Ger beröm när något går bra
14. Ger dem beröm som gjort ett bra jobb
20. Ger teamet uppskattning
26. Hittar på sätt att fira framgångar
32. Berättar när gruppen gjort något bra

Rektorerna har sitt näst högsta medelvärde på *tillämpad* ledarstil inom kategorin ”den lagspelande coachen” (3,96), i vilken man finner de teambyggande och stöttande egenskaperna hos chefen. Det är även inom denna ledarstilsprofil som rektorerna har sitt högsta medelvärde när det gäller hur *viktig* den är (4,52). Lärarna är samstämmiga med rektorerna och anser att ”den lagspelande coachen” är den viktigaste ledarstilsprofilen (4,40). Enligt Ekholm mfl. (2000) har två former av ledarskap visat sig i dagens skola, där ett förhållningssätt är att vara mer relationsorienterad än uppgiftsorienterad och att satsa mycket på att skapa en god social arbetsmiljö. Sådana skolledare är mer serviceinriktade och ställer sig bakom lärarna i många avseenden där de stödjer, underlättar och berömmer lärarna för deras insatser, samt garanterar deras professionella autonomi. Att berömma sina medarbetare och se till att framgångar uppmärksammas är ledarbeteenden som får det högsta värdet av rektorerna i min undersökning när det gäller hur viktiga de är. När rektorerna uppskattar hur ofta de tillämpar detta ledarbeteende blir det däremot ett lågt medelvärde. Det finns alltså en medvetenhet men en oförmåga att leva upp till de egna förväntningarna. I det dagliga arbetet i skolan kan det vara svårt att som skolledare uppmärksamma bra insatser från lärarna. Traditionellt sett betraktas lärare vara professionella och självständiga i sin yrkesutövning som varken vill eller behöver ha någon feedback, vilket bidrar till att läraryrket är svårt att mäta och utvärdera.

Både lärare och rektorer i min undersökning tycks sträva efter att i första hand skapa och upprätthålla en verksamhet som vilar på bra sammanhållning och en stödjande funktion från rektorernas sida, vilket stämmer ganska väl med det ”serviceinriktade ledarskapet” som även nämns i rapporten från Skolverket (1998).

Samhället förändras i snabb takt och skolans uppdrag har utvidgats, vilket gjort att både rektor och lärare idag möter fler och svårare sociala problem, i samband med kontakt med föräldrar,

elever och närsamhället i stort Skolverket (ibid). Skolsituationen idag präglas mer och mer av uppfostran och mindre av undervisning, något som inte alla lärare är förberedda på. Detta anser jag kan vara en orsak till att det blir allt viktigare för skolan att agera som ett ”team” och att man som chef samlar inåt för att klara av situationen och stärka medarbetarna. Det som då händer kan vara att de andra sidorna av ledarskapet i skolan såsom framtids- och utvecklingsinriktade utmaningar blir underordnade.

5.1.3. Den mänsklige förvaltaren

III. DEN MÄNSKLIGE FÖRVALTAREN
3.Konsekvent
9.Sätter upp delmål
15. Mänsklig i sitt sätt att se verksamheten
21. Lever som han/hon lär
27. Har samma krav på sig själv som andra
33. Lyhörd för synpunkter

I min undersökning är det ledarstilsprofilen ”den mänsklige förvaltaren” som får högst medelvärde av lärarna när det gäller *tillämpad* ledarstil (3,77). Lärarna på de 5 skolorna anser att det är denna bild av ledarskapet som är den mest framträdande. Egenskaper som att samla gruppen, ”leva som man lär” och ha ett mänskligt sätt att se på verksamheten, är framträdande i denna ledarstilsprofil.

När det gäller ”den mänsklige förvaltaren” finns det en god överensstämmelse mellan vad lärarna tycker är viktiga ledarbeteenden (4,26) och de ledarbeteenden som enligt lärarna faktiskt tillämpas av de medverkande skolledarna. Att vara mänsklig i sitt sätt att se på verksamheten, att behandla andra med respekt och att berömma dem som gjort ett bra jobb är ledarbeteenden som både förekommer ofta och som lärarna anser vara viktiga. Överhuvudtaget tycks lärarna efterfråga mänskliga egenskaper där rektorerna har en öppenhet och positiv samverkan med lärarna.

Även rektorerna själva har denna uppfattning om sitt eget *tillämpade* ledarskap, och har därför sitt högsta medelvärde i ”den mänsklige förvaltaren” (3,98). Det finns alltså en tydlig samstämmighet mellan lärare och rektorer i uppfattningen om vilken ledarstil som tillämpas mest på de 5 skolorna. En expertgrupp från Skolverket formulerade sin syn på skolledarens

roll i en decentraliserad organisation i en rapport (1998), där det demokratiska, lärande och kommunikativa ledarskapet lyftes fram som det ideala. I ”den mänsklige förvaltarens” roll, inryms ledarbeteenden som lyhördhet, att vara konsekvent, att leva som man lär och att ha samma krav på sig själv som på andra, vilket i hög grad får anses vara en del av ett demokratiskt ledarskap. I skolan kommer ”det mänskliga sättet att se på verksamheten”, alltid att vara framträdande både för lärare och skolledare eftersom det fortfarande är barnens utveckling och lärande som står i centrum för skolans verksamhet. Det förändrade samhället med bland annat ökad internationalisering och arbetslivets förändring har dock påverkat arbetet i skolan och framtvingat ett nytt perspektiv där individen måste sättas ännu mer i centrum, vilket påverkar lärarnas sätt att arbeta (SOU 2004:116). Det kan visa sig svårt att bibehålla detta perspektiv med individen i centrum, när besparingar och omfördelning av resurser gör att förutsättningarna blir sämre, men det är ändå skolledarens uppgift att se till att upprätthålla det perspektivet (ibid). I detta avseende kan man säga att ”den mänsklige förvaltaren” har rätt synsätt för att kunna lyckas med uppdraget, men en viktig förutsättning är att få med sig medarbetarna. I min undersökning är det mänskliga sättet att se på skolverksamheten högt prioriterat både av chefer och medarbetare, vilket innebär att man har en god grund för att utveckla individperspektivet, och därmed uppfylla ett av de krav som skolan förväntas leva upp till.
De tre ledningsstilsprofiler som nu följer har samtliga fått lägre medelvärden av både rektorer och lärare, både vad gäller tillämpning och värdering av hur viktiga dessa ledningsstilar är.

5.1.4 Den drivande entreprenören

IV. DEN DRIVANDE ENTREPRENÖREN
4. Ser möjligheter i förändringar
10. Vet vad som ligger i tiden
16. Bryter mot invanda mönster
22. Banar väg för nytänkande
28. Startar upp nya projekt
34. Experimenterar gärna

Den ”drivande entreprenören” står för nytänkande och startar upp nya projekt; det är en chef som gärna experimenterar och bryter mot invanda mönster. För skolledarnas del är nytänkandet, ett experimentellt beteende där man utforskar handlingsalternativ inte ledarbeteenden som tillämpas i någon högre omfattning (3,76). Det är intressant att konstatera att det även stämmer överens med skolledarnas bedömning av ledarbeteenden som de anser

mindre viktiga (3,94), nämligen att skapa entusiasm inför framtida projekt, att bryta mot invanda mönster och att diskutera visioner med lärarna. Lärarna instämmer i att deras rektorer är mindre benägna att experimentera och skapa entusiasm inför framtida projekt, precis som de i mindre omfattning gör långsiktiga mål tydliga för sina medarbetare (3,62). Förutsättningarna för ”den drivande entreprenören” i skolan finns egentligen, trots att både skolledare och lärare verkar relativt ointresserade av den. Efter kommunaliseringen förtydligades rektorns chefsroll i förhållande till lärarna och nya krav på ledarskapet medförde att rektor även förväntades leda utvecklingen av den pedagogiska verksamheten och mobilisera personalens utvecklingspotential Skolverket (1998). Enligt samma rapport verkar det trots allt som rektorerna förblivit regeltillämpande chefstjänstemän mer än en drivande ledare i verksamheten. Det förekommer sällan att en skolledare går in och styr genom förändringar i organisationen eller genom att delta aktivt i det pedagogiska arbetet enligt en rapport från Skolverket (ibid). Det verkar som om skolan själv format en kultur, där lärarna vill stå för den pedagogiska utvecklingen och där rektor allierar sig med lärarna på så sätt att han/hon garanterar lärares professionella autonomi, för att hinna med alla andra uppgifter som ålagts honom/henne i det nya rektorsuppdraget. Det nya, utmanande förhållningssättet för en skolledare som kännetecknas av initiativkraft, aktiv, påverkar, förändrar, initierar, tydliggör, tar ställning och hävdar visioner (ibid), har inte heller i min undersökning, till viss del representerat av ”den drivande entreprenören” fått något gehör bland respondenterna. Ytterligare en förklaring till detta ointresse för denna ledarstilsprofil från lärarnas sida, skulle enligt mig också kunna vara att lärarna på grund av sitt idag allt mer komplexa läraruppdrag med minskade eller oförändrade resurser, helt enkelt behöver en i första hand stöttande och serviceinriktad rektor.

5.1.5 Den sociale visionären

V. DEN SOCIALE VISIONÄREN
5. Har idéer om verksamhetens utveckling
11. Diskuterar visioner med medarbetarna
17. Arbetar med framtidstro hos medarbetare
23. Delger sin syn på verksamhetens framtid
29. Skapar entusiasm inför framtida projekt
35. Gör långsiktiga mål tydliga för medarb.

Även ledarstilsprofilen ”den sociale visionären”, fick relativt sett låga medelvärden både av rektorer (3,48) och medarbetare (3,40) för i vilken omfattning denna *tillämpas*, dock ansåg

man denna ledarstil vara *viktigare* än ”den drivande entreprenörens” (4,08 resp 4,17). I denna ledarstilsprofil handlar det om att skapa en levande och gemensam bild av framtida mål, att ha idéer och diskutera visioner med medarbetarna, att delge sin syn på verksamheten och skapa entusiasm inför framtiden. På sätt och vis kan man säga att denna ledarstilsprofil delvis påminner om ”den drivande entreprenören”, men den är samtidigt ”mjukare” och passar mer in i skolans miljö. Profilen bygger på att det finns tydliga mål för verksamheten och att chefen verkligen är mån om att engagera alla medarbetare i vart man är på väg.
I en mål- och resultatstyrd verksamhet krävs ett systematiskt ledarskap och professionella arbetsmetoder för att leda arbetsprocesserna. En metod för att inrikta verksamheten mot skolans mål är att rektor utformar en vision för skolans utveckling.
Enligt Skolverkets rapport (1998) är de flesta rektorer högt motiverade för sitt uppdrag. Både beträffande engagemang i sin skolas utveckling och när det gäller idéer om vad de skulle vilja åstadkomma. Dock har väldigt få av dem presenterat denna vision för sin personal.
Varför kan man fråga sig, och kanske är svaret återigen att varje skola har sin egna kultur som utgör en viktig styrkälla för den verksamhet som den enskilda skolan bedriver, och därmed påverkar den lokala skolutvecklingsprocessen (Berg 1995). De informella ledarna representerar ofta den dominerande av de flera olika lärar- och yrkeskategorierna inom organisationen, och dessa utgör ibland skolans reella makthavare (ibid).

5.1.6 Den analytiske strategen

VI. DEN ANALYTISKE STRATEGEN
6. Tänker framåt systematiskt
12. Utreder och analyserar innan beslut
18. Utforskar handlingsalternativ
24. Disciplinerad i arbetet
30. Rationell
36. Informerad om vad som händer i omvärld

Denna typ av ledare strukturerar förändringar och skapar underlag för beslut, han eller hon utforskar handlingsalternativ, tänker framåt systematiskt och håller sig informerad om vad som händer i omvärlden. I min undersökning visar det sig att lärarna och rektorerna har en stor samstämmighet när det gäller uppfattningen om i vilken utsträckning dessa ledarbeteenden förekommer (3,57 resp 3,60) och hur viktiga de anses vara (4,05 resp 3,99). Att som ledare vara disciplinerad och rationell hamnar bland de tio minst viktiga

ledarbeteendena enligt både rektorer och lärare, och de ledarbeteenden som ingår i ”den analytiske strategen” finns inte med bland de tio viktigaste hos någon av respondentgrupperna. Med avseende på tillämpat ledarbeteende anser lärarna att deras rektorer i lägre grad utreder och analyserar innan beslut och att de mer sällan utforskar handlingsalternativ, vilket rektorerna är helt överens om liksom att de mer sällan tänker framåt systematiskt. Däremot anser lärarna att deras rektorer är omvärldsorienterade och att de faktiskt är disciplinerade i arbetet, vilket stämmer överens med vad deras rektorer anser om sin egen tillämpade ledarstil. Det är intressant att samstämmigheten mellan respondentgrupperna är så stor och man kan fråga sig vad det beror på. Enligt Skolverkets rapport (1998) är rektorernas ledaragerande huvudsakligen reaktivt, och deras ingripanden är oftast en reaktion på impulser från andra och mer sällan en medveten handling i linje med en långsiktig utvecklingsstrategi. Men enligt samma rapport är också resultatansvar och befogenheter som delegerats från rektors överordnande otydliga och rektors friutrymme för att klara sin uppgift är starkt begränsat, inte minst i ekonomiska frågor. Rektorns överordnade ger inte tillräckligt stöd i vissa frågor, men kan samtidigt intervenera i detaljfrågor – som ligger på rektors ansvarsområde. Om man som rektor saknar stöd från sina överordnade är det svårare att ta initiativ på sin skola, utforska handlingsalternativ och lyfta fram egna idéer, både när det gäller pedagogisk utveckling och andra ansvarsområden. Därför är det viktigt att man från en högre nivå skapar förutsättningar för rektorn att genomföra sitt uppdrag. Skolorna har på senare år fått många nya ansvarsområden där kommunen förväntar sig att skolan skall ingripa, och både rektors och lärares administrativa börda har därmed ökat SOU (2004:116). Det försvårar möjligheten att prioritera utredningar och analyser innan man fattar beslut eller att hinna utforska handlingsalternativ. Om varken rektor eller lärare upplever avsaknaden av förändring och framåttänkande som ett problem är det ett uttryck för den existerande skolkulturen, men denna kan i sin tur utgöra en kritisk faktor för skolutveckling (Berg 1995).

Den mest tillämpade ledarstilen enligt lärarna i min undersökning är den mänsklige förvaltaren, tätt följd av den operative genomföraren och den lagspelande coachen. Rektorerna är också överens med sina medarbetare att deras mest tillämpade ledarstil är den mänsklige förvaltaren tätt följd av den lagspelande coachen. Därefter kommer den operative genomföraren och den drivande entreprenören med nästan samma medelvärde. Avvikelser mellan de båda gruppernas uppfattning om den tillämpade ledarstilen är således ringa. Lärarna menar att den viktigaste ledarstilen i skolan är den operative genomföraren som följs av den lagspelande coachen och den mänsklige förvaltaren. Intressant är att skolledarnas val

gällande önskvärt ledarbeteende i skolan, faller på samma ledarstilar där den lagspelande coachen för dem är viktigast, och där sedan den operative genomföraren och den mänsklige förvaltaren följer.

Nedan följer en analys och sammanfattning av de kommunikationsstilar enligt FLIS-II som förekommer på skolorna i min undersökning.

5:2 Kommunikationsstilar

5.2.1 De åtta kommunikationssätten

De åtta kommunikationssätten som beskrivs i FLIS -II varierar beroende på skolledarnas olika förmåga att hantera ytkontakter till förmågan att vara inlevelsefull och kunna agera i mera personliga, djupkontaktrelaterade situationer med inlevelse och empati. De åtta olika grupperna är följande: representera, framträda, informera, coacha, medla, konfrontera, samtala och lyssna.
I bilaga 4 återfinns en närmare beskrivning av de åtta kommunikationssätten, samt hur utfallet blev bland lärare och rektorer i min undersökning. Detta utfall visas nedan i diagramform, och sammanfattas sedan i de tre kommunikationsstilar som tidigare beskrivits i kapitel 2.

Med utgångspunkt från dessa medelvärden följer nu två olika diagram, där det första diagrammet visar hur lärarna anser att rektorerna kommunicerar och vilken vikt de fäster vid de olika kommunikationssätten.
I det andra diagrammet visas hur rektorerna uppfattar sina egna tillämpade kommunikationssätt jämfört med hur viktiga de tycker att dessa är.

DIAGRAM 1

Lärarnas åsikter om rektorernas kommunikationssätt

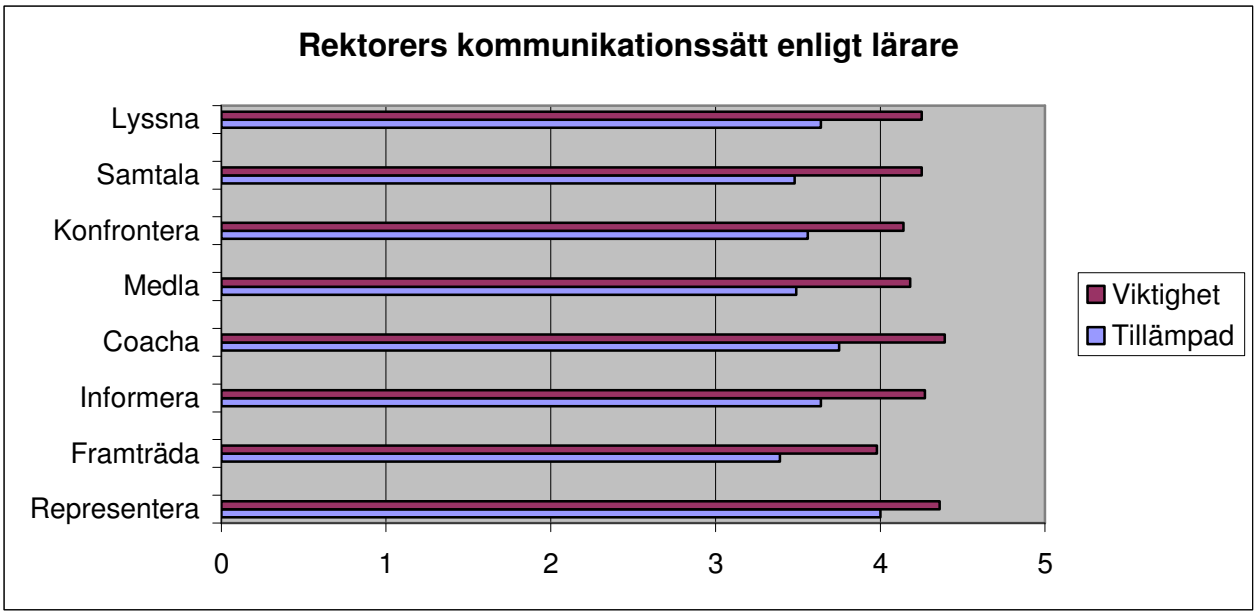
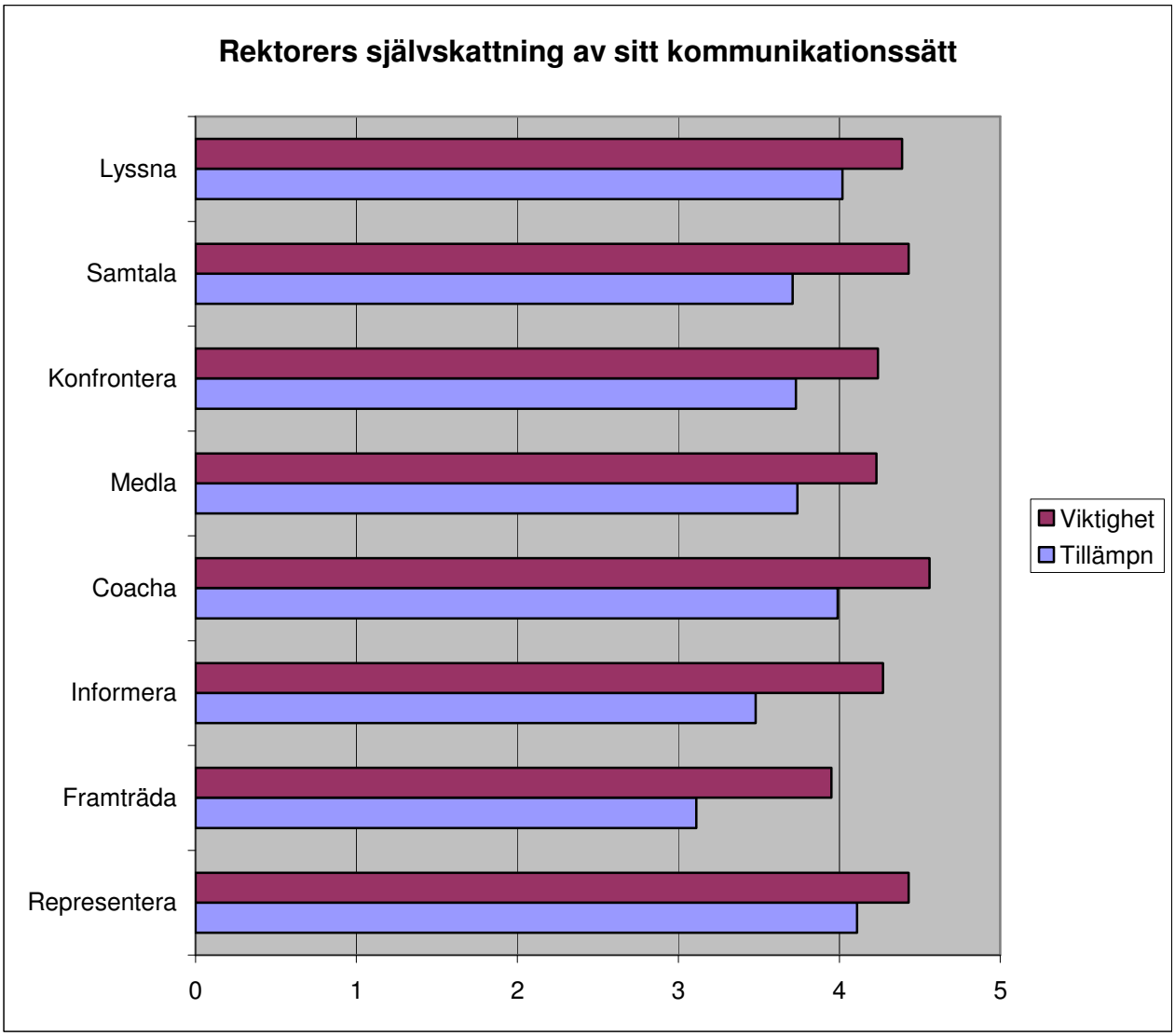


Diagram 1 visar att lärarna anser att alla kommunikationssätten är viktigare än i den omfattning de förekommer. De kommunikationssätt som är viktigast anser lärarna vara att coacha, representera och informera sedan att samtala och lyssna. De mest tillämpade kommunikationssätten hos rektorerna är att representera, coacha och lyssna.

I det andra diagrammet visas hur rektorerna uppfattar sina egna tillämpade kommunikationssätt jämfört med hur viktiga de tycker att dessa är.

DIAGRAM 2

Rektorernas syn på sitt sätt att kommunicera



Som diagram 2 visar värderar rektorerna betydelsen av de olika kommunikationssätten högt. Däremot förmår de inte att tillämpa dem i motsvarande grad. Att kunna coacha, representera och samtala är viktigast medan de mest tillämpade kommunikationssätten bland rektorerna, enligt dem själva, är att representera, coacha och lyssna.

De åtta olika kommunikationssätten kan grupperas i tre kategorier (kommunikationsstilar) enligt vilken grad av ytkontakt och djupkontaktskapande som förekommer i sättet att kommunicera. Dessa kan beskrivas som tre roller, den externe nätverkaren, den interne teambyggaren och den personligt engagerade ledaren. Personer i ledande befattning kan utöva

dessa roller olika bra, beroende på den situation man befinner sig i och på de formella roller och uppgifter man har i sitt arbete.
Här spelar personligheten in och vilka preferenser man har för olika situationer.
I min undersökning visar det sig att både lärare och rektorer har en lika uppfattning om vilka kommunikationssätt som rektorerna tillämpar och vilka man anser vara viktiga. Det framgår av båda gruppernas resultat att i det samlade intrycket av skolledarskapet just på dessa skolor finns inslag av alla kommunikationsstilarna med, med betoning på vissa kommunikationssätt.
I nästa avsnitt presenterar jag hur de tre olika kommunikationsstilarna är representerade i min undersökning

5.2.2 Den externe nätverkaren

Utåtriktad, envägskommunikativ, ytkontaktskapande.
Knyter lätt nya kontakter, bra på korta och snabba kundkontakter, fångar lätt människors intresse, har en stor kontaktyta, föreläser på ett representativt sätt, representativ, säljande och informerande.

Denna kommunikationsstil är inte den som skolledarna i min undersökning använder sig mest av. Rektorerna håller mer sällan intressanta presentationer och föredrag, precis som när det gäller att sälja in idéer, vilket båda respondentgrupperna också uppfattar som mindre viktigt. Dock anser både rektorer och lärare att rektorerna ger ett gott första intryck och är representativa, samt att de lätt etablerar nya kontakter. Rektorerna borde enligt lärarna informera på ett sätt som gör det lättare att förstå. I Skolverkets rapport (1998) står det att skolans mål måste vara tydliga för alla som arbetar i skolan, och rektor har en viktig uppgift att leda arbetet, peka ut riktningen och att levandegöra och utveckla uppdraget. När det gäller att som ledare få gehör för de nya tankarna kring skolan som målstyrd organisation borde ”den externe nätverkarens” sätt att kommunicera vara ett bra sätt att motivera och inspirera medarbetarna. I en kunskapsintensiv organisation som skolan är, måste det ske ett kontinuerligt utvecklingsarbete, och då kan ett reaktivt ledaragerande eller det faktum att många rektorer förblivit regeltillämpande administrativa chefstjänstemän Skolverket (ibid) vara ett hinder för det arbetet. Tar man på sig rollen av administratör eller försöker vara mer av en serviceinriktad rektor, kan det möjligen vara svårt att känna igen sig i denna kommunikationsstil, eller att börja använda den. Det utmanande förhållningssättet för en skolledare kännetecknas av initiativkraft, aktiv, påverkar, förändrar, initierar, tydliggör, tar ställning och hävdar visioner (SOU (2004:116).

”Den externe nätverkaren” skulle kunna vara en framgångsrik kommunikationsstil för att etablera och sälja in det nya ledarskapet i skolan, genom att bryta gamla mönster och traditioner (Skolverket 1998). I så fall måste denna kommunikationsstil efterfrågas mer även av lärarna.

5.2.3 Den interne teambyggaren

Utåtriktad, stöttande, dialogskapande i grupp.
Ger sig tid att kommunicera med medarbetare, samlar gruppen inåt, har en öppen dialog med medarbetarna, berömmer goda prestationer. Inspirerar till nya tag. Medlar om konflikter uppstår.

De kommunikationssätt som används av rektorerna och uppskattas av lärarna i min undersökning finner vi oftast i ”den interne teambyggarens” kommunikationsstil.
Lärarna ser sina skolledare som stöttande och att de uttrycker sina åsikter på ett rakt sätt, vilket lärarna också tycker är viktigt. Å andra sidan vill lärarna ha beröm lite oftare. Rektorerna själva anser också att de ofta är raka i sina åsikter och ger stöd, men de tycks vara mindre benägna att hantera konflikter vilket de också anser är mindre viktigt. Att kunna se gemensamma ståndpunkter i diskussioner borde vara viktigt i ett demokratiskt skolledarskap men får lägre medelvärde både i betydelse och förekomst hos denna grupp av rektorer; lärarna tycker också att detta är mindre viktigt. Däremot att vara öppen för andras idéer finns med i båda gruppernas prioritering av viktiga kommunikationssätt. Rektorerna själva anser att de mer sällan inspirerar medarbetare och får dem att öppna sig.
För att utöva ett reellt pedagogiskt ledarskap krävs det, oavsett organisationsmodell, närhet och täta kontakter mellan den som är ledare och den personal som denne har ansvar för och skall påverka (SOU 2004:116). Man kan säga att ”den interne teambyggaren” är en kommunikationsstil som har betydelse för att rektorerna ska kunna fullfölja det pedagogiska ledarskapet i den decentraliserade organisationen som skolan utgör. Det finns dock en liten fallgrop eftersom detta förhållningssätt lätt kan förvandlas till det mer serviceinriktade ledarskapet där man stöder, underlättar och berömmer lärarna och på så sätt garanterar dem deras professionella autonomi (ibid). När rektor i samband med decentraliseringen fick flera nya arbetsuppgifter var en överlevnadsstrategi att rektor ibland kunde alliera sig med lärarna, utan att lägga sig i deras undervisning, och därmed skydda dem från olika nymodigheter och krav (Skolverket 1998). Enligt Ekholm mfl. (2000) har skolan själv format en kultur där både lärare och rektor är överens om hur rektors uppgift skall se ut, och denna harmonikultur kan då handla om ett förtroendebaserat ledarskap där man uppmuntrar och stödjer olika

handlingar som syftar till att uppnå uppdragsgivarens målsättning (ibid 2000). Den samstämmighet mellan rektorer och lärare som framkommer i min undersökning är i flera avseenden grunden för ett gott arbetsklimat och en harmonisk samsyn på skolans verksamhet. Att rektorerna tycks vara mindre benägna att hantera konflikter kan ju tyda på att man försöker undvika dem. Allt för att bevara en skolkultur där både lärare och rektor är införstådda med uppdelningen av arbetsuppgifter. Vid ett förändringsarbete uppstår ofta konflikter, och genom att uppmärksamma dem och bearbeta dem förs utvecklingen framåt (Skolverket 1998). Den verksamhetsansvarige skolledaren måste då göra någon form av intrång på den strikt delade arbetsrelationen mellan lärare och skolledare. Risken finns att det uppstår en konflikt mellan skolledar- och lärarprofessionen. Enligt Skolverket (1998) har många skolor brister när det gäller just konflikthantering, då man har en konsensussyn som inte är konstruktiv, och som hindrar en utveckling av arbetsprocesserna.

5.2.4 Den personligt engagerade ledaren

Djupkontaktinriktad, lyhörd, dialogskapande i personliga samtal,.
Ger sig tid att lyssna. Personlig, öppenhjärtig. Ger på ett ärligt sätt beröm och kritik. Engagerar sig i personliga samtal med medarbetarna. Rak i känsliga samtal. Inlevelsefull. Har empati.

I den samlade utvärderingen av FLIS-II visar det sig att rektorerna behöver utveckla denna kommunikationsstil. De bör bli bättre på att ge svåra besked på ett smidigt sätt och samtidigt vara lyhörda för hur människor reagerar i svåra situationer. Att kunna hantera besvärliga medarbetare och vara mer öppen för kritik, där man ger dem som har avvikande åsikter tillfälle att säga sin mening är andra områden som bör förbättras inom ramen för ”den personligt engagerade ledaren” enligt lärarna, och det håller rektorerna med om. Rektorerna betraktar denna kommunikationsstil som viktig! Lärarna tycker att rektorerna är bra på är att lyssna, och att vara raka i kommunikationen i känsliga samtal.
Båda grupperna tycker att det är mindre viktigt att påpeka andras fel och att få andra att öppna sig. Intressant är att lärarna anser det mindre viktigt att rektorn vinner andras förtroende.

I Skolverkets rapport (1998) är merparten av de granskade rektorerna relationsorienterade med stark inriktning på att personal och elever skall trivas. De är i lägre grad uppgiftsorienterade och satsar på att skapa ett gott socialt klimat. Genom att bland annat vara djupkontaktinriktad, lyhörd och dialogskapande bidrar ”den personligt engagerade ledaren” till att skapa bra relationer på arbetsplatsen. Då även rektorerna i min undersökning visat sig

vara mer relationsorienterade, borde de sträva efter att förstärka denna kommunikationsstil enligt ovan. Skolverket (ibid) menar att de förändrade betingelserna för läraryrket har präglat klimatet på de flesta skolor, med både horisontella och vertikala motsättningar mellan lärargrupper med olika inställning till utvecklingen. Ett arbetsklimat som utmärks av frustration försvårar naturligtvis rektorns arbete med att närma sig personalen och utveckla verksamheten. När lärarna befinner sig i en förändring av sin yrkesroll, måste rektor utveckla ett tydligt och nära ledarskap som stöder lärarna i den processen.

5.2.5 Orsak till kongruensen mellan rektorer och lärare

När resultaten är så kongruenta som i min undersökning, kan man fråga sig om FLIS-instrumentet ger en rättvis bild av verkligheten? När FLIS-data insamlas är rektorerna medvetna om att deras medarbetare ska göra en bedömning av dem enligt samma kriterier som de själva. Möjligen kan rektorerna därför tänkas reflektera grundligare över sig själva än vad de normalt sett gör, och detta kan bidra till att resultaten blir mer samstämmiga än vad som pågår i praktiken. Rektorerna försöker kanske sätta sig in i hur lärarna skulle kunna uppfatta dem, och gör sen gissningar utifrån detta perspektiv.
Att rektorerna väljer ut de lärare som ska fylla i enkäterna kan vara uttryck för en bias som beror på att rektorerna medvetet valt ut de lärare som de tror sig ha en samsyn med. I denna studie har jag inte haft möjlighet att kontrollera inflytandet av denna bias, och i en del fall har man låtit någon administrativ personal välja ut de lärare som skulle medverka. Det stora antalet item i FLIS är en faktor som i någon mån påverkar en sådan felkälla. Man kan också tolka kongruensen mellan resultaten från lärarnas svar och rektorernas svar på så sätt att lärare faktiskt är goda bedömare av sina rektorers olika kvaliteter då det gäller såväl ledarbeteenden som kommunikationssätt.
En annan tänkbar förklaring till samstämmigheten mellan rektorer och lärare, är att man faktiskt är överens om vilket ledarskap som är önskvärt och att rektorn, lyckats förmedla en framgångsrik och positiv bild av det ledarskapet.

6 SLUTDISKUSSION

Mina resultat ha redovisats på en deskriptiv nivå, då jag inte har tillgång till standardavvikelserna och därför inte kan signifikanstesta om medelvärdena skiljer sig åt mellan grupperna.

Jag har alltså använt mig av Ahltorps karaktäriseringar utifrån en ambition att göra en deskriptiv och idégenererande studie. På grund av materialets karaktär, kan jag inte göra anspråk på några säkra slutsatser eller huruvida medelvärdesdifferenserna är statistiskt signifikanta.

Enligt de rapporter om skolan som lagts fram av bland annat Skolverket på senare år, visar det sig att trots de nya krav på skolledare som kommunaliseringen har inneburit, verkar det ändå finnas svårigheter för det nya synsättet på skolledarskap att etablera sig i den traditionsbundna skolmiljön. Det önskvärda och eftersträvade idealet för den moderne skolledaren i den nya målstyrda organisationen av skolan, har inneburit en tydlig förändring av rektorsrollen och detta har fått konsekvenser även för medarbetarna det vill säga lärarna. Man kan säga att jag med min undersökning ville se under vilka betingelser rektorerna på de fem skolorna bedriver sitt ledarskap och om de kan leva upp till att förändra från ”det gamla” till ”det nya” – ett slags förändringsledarskap. Med hjälp av Ahltorps analysverktyg kunde jag ta reda på vilka ledarstilar och kommunikationsstilar som förekommer på de undersökta skolorna i deras nuvarande målstyrda organisation. I min undersökning har både rektorer och medarbetare fått möjlighet att besvara dels hur de uppfattar den aktuella ledarstilen och kommunikationsstilen och dels vilken betydelse de tillmäter dessa två aspekter av ledarskapet för att rektor ska anses utöva ett gott ledarskap i skolans nuvarande målstyrda organisationsform. Jag har försökt ta reda på om det föreligger någon diskrepans mellan rektorernas och lärarnas bild av skolledarskapet både när det gäller tillämpning och viktighetsgrad av ledarstilar och kommunikationsstilar, och om ett visst ledarskap är mer framgångsrikt än ett annat i denna miljö. Forskning säger att rektorer är olika framgångsrika trots att arbetssituationen till det yttre ter sig likartad, och att ledarskapet kan påverka resultatet mer än till exempel tillförsel av extra resurser, eller föräldrars och elevers sociala förhållanden SOU (2004:116). I min undersökning finns det en tydlig samstämmighet mellan rektorer och lärare när det gäller både ledarstilar och kommunikationssätt. Detta kan bero på att rollfördelningen mellan lärare och

rektorer på de undersökta skolorna är etablerad och accepterad, på ett sätt som stämmer överens med Bergs (1995) antaganden om ett förtroendebaserat ledarskap i en decentraliserad organisation. Man uppmuntrar och stödjer olika handlingar som syftar till att uppnå uppdragsgivarens målsättning, och rektor kan på detta sätt garantera lärarnas professionella autonomi. Det visade sig också att den lagspelande coachen" var den ledarstil som både lärare och rektorer fann vara den viktigaste; en ledare som berömmer och ger teamet uppskattning. Det finns även en tydlig samstämmighet mellan lärare och rektorer i uppfattningen om vilken ledarstil som tillämpas mest på de 5 skolorna, nämligen "den mänsklige förvaltaren". Det innebär att rektorerna är mänskliga i sitt sätt att se på verksamheten och behandlar andra med respekt; en demokratisk ledare som har samma krav på sig själv som på andra. I skolans uppdrag där på senare år individperspektivet kommit mer i centrum har denna ledarstil sin givna plats, där den också är en förutsättning för att såväl rektor som lärare skall känna ansvar och delaktighet i arbetet. Lärarna betraktar denna ledarstil som en av de viktigaste, vilket möjligen också kan vara en indikation på att lärarna vill bevara rektorns förvaltarroll för administration och interpersonella frågor medan de själva är de som tar de pedagogiska initiativen. Detta resonemang förstärks av att "den drivande entreprenören" som ledarstil anses vara mindre viktig i skolan, enligt både lärare och rektorer. I Skolverkets rapport (1998) efterlyses ett nytt och utmanande förhållningssätt bland dagens skolledare som ska visa vägen för rektors pedagogiska ledarskap, men detta förhållningssätt till stor del symboliserat av just "den drivande entreprenören" i Ahltorps ledarstilsmodell, har svårt att få gehör bland skolorna i min undersökning. En förklaring skulle kunna vara att lärarna på grund av sitt idag allt mer komplexa läraruppdrag med minskade eller oförändrade resurser, helt enkelt behöver en i första hand stöttande och serviceinriktad rektor. Detta är en traditionell roll för rektor, som genom sitt agerande bidrar till att upprätthålla en harmonikultur, där konflikter till stor del bör undvikas, och där ofta gamla lösningar har företräde när problem uppstår. Kan det möjligen vara så att denna tendens förstärks när rekrytering av rektorer i huvudsak sker inom skolans värld?

"Den externe nätverkaren" skulle kunna vara en framgångsrik kommunikationsstil för att etablera och sälja in det nya ledarskapet i skolan, genom att bryta gamla mönster och traditioner (Skolverket 1998). I så fall måste denna kommunikationsstil efterfrågas mer även av lärarna som liksom rektorerna i min undersökning inte anser det vara så viktigt att skolledaren kan framträda och göra presentationer för stora grupper. Att kunna informera på ett tydligt sätt är en annan uppgift för "den externe nätverkaren"; det är viktigt men tillämpas

mindre anser både lärare och rektorer på skolorna jag undersökt. Är man ansvarig chef för en decentraliserad organisation innebär det att man ska kunna tolka oklara och ibland mångtydiga intentioner från uppdragsgivaren och konkretisera dem till uppgifter i sin verksamhet (Ekholm mfl. 2000). Både för att kunna delegera arbetsuppgifter till medarbetare så att makten fördelas och kommer så nära verksamheten som möjligt, men också för att kunna leda den pedagogiska utvecklingen så att man får med så många medarbetare som möjligt när det gäller verksamhetens målsättning och de visioner man som chef vill lyfta fram. Genom att utveckla sin förmåga att informera på ett tydligt sätt skulle alltså rektorerna kunna vinna i inflytande och som ledare förmedla vägen de vill gå för att nå målen. ”Den externe nätverkaren” måste också kunna representera vilket både lärare och rektorer anser vara ett av de viktigaste kommunikationssätten. Det är en viktig uppgift att kunna representera den verksamhet man leder, både gentemot uppdragsgivaren och övriga intressenter från omvärlden i form av personal, elever, föräldrar, sociala myndigheter, media etc. Jag tror att det från lärarnas sida är mycket önskvärt att rektor dels tar sig an denna uppgift att vara verksamhetens ”ansikte utåt” men även att han eller hon prioriterar detta bland sina arbetsuppgifter. När kommunaliseringen genomfördes fick både lärare och rektorer fler arbetsuppgifter, bland annat kom krav från flera håll på att skolans verksamhet skulle bli mer öppen och tillgänglig för externa intressenter. I dagens skola tror jag att lärarna varken vill eller hinner ta del av rollen som skolans ”ansikte utåt”, men de vill gärna att rektor talar för lärarna med en samlad röst, representerar dem och deras åsikter i alla situationer. Rektorerna vinner då på att försöka utöva ett förtroendebaserat ledarskap där handlandet mer grundas på informella relationer, vilket också är en förutsättning för den decentraliserade organisationen enligt Berg (1995).

Lärarna lyfter fram ”den interne teambyggaren”, där egenskaper som berömmande, stöttande och inspirerande det vill säga att kunna coacha sin personal, som den allra viktigaste kommunikationsstilen, vilket även rektorerna instämmer i. För att kunna utöva ett reellt pedagogiskt ledarskap krävs en närhet och kontakter mellan den som är ledare och den personal som denne har ansvar för och skall påverka. Enligt Ekholm mfl. (2000) har decentralisering där ”underifrån – strategin” ersätter ”ovanifrån- strategin” för styrning under senare år betraktats som det bästa sättet att utveckla verksamheten. Därför skulle den kongruens som råder mellan lärare och chefer gällande ”den interne teambyggaren” kunna vara en bra förutsättning för skolutveckling på olika plan (Skolverket 1998). Dock ägnar rektorer i allmänhet mindre tid till att föra samtal med personalen om deras arbete och undervisning, rektorerna är istället relationsinriktade – personalen ska trivas. Lärare är också

”specialister”, vilket innebär att de inte vill bli styrda för mycket i sitt dagliga arbete, och det är inte alltid deras åsikter stämmer överens med läroplanens.
Detta förhållningssätt kan då lätt förvandlas till det mer serviceinriktade ledarskapet där man stöder, underlättar och berömmer lärarna och på så sätt garanterar dem deras professionella autonomi (SOU 2004:16).
När det gäller ”den personligt engagerade ledaren” behöver rektorerna enligt lärarna utveckla den kommunikationsstilen. Lärarna anser att rektorerna i mindre omfattning är lyhörda för hur människor reagerar i känsliga situationer och de är sämre på att ge svåra besked och ta besvärliga medarbetare. Kanske är rektorerna på skolorna inte så vana att hamna i en konflikt eller känslig situation, och att de därför är sämre på att kommunicera i ett sådant läge? Rektorerna i min undersökning anser att det är av mindre vikt att medla i konflikter och gör det inte heller så ofta enligt dem själva. Enligt Berg (1995) utgör skolkulturen en viktig ”styrkälla” för den verksamhet som den enskilda skolan bedriver och kan påverka den lokala skolutvecklingsprocessen i hög grad. Intrycket av resultatet i min undersökning är att det existerar någon form av ”harmonikultur” eftersom kongruensen mellan de båda respondentgruppernas svar är så påfallande stor både när det gäller ledarstilar och kommunikationsstilar. Problemet med en harmonikultur är att man gärna avstår från att diskutera verksamhetens inriktning om den skulle innebära risk för att motsättningar i synsätt och tankar kommer fram. Då försöker både rektorer och lärare att undvika konflikter på personalnivå och att därmed rubba det goda klimatet som de flesta är rädda om.
Ahltorps rollorienterade modell bygger på att en chef i sin ledande roll inte kan leva upp till alla de krav och förväntningar som ställs på dem på egen hand.
Det rollbeteende en chef uppvisar i en viss situation är en kompromiss mellan de formella krav som ställs på chefen, andras förväntningar och chefens egen personlighet.
Medelvärdesjämförelser är svåra att göra och jag kan bara se tendenser i mitt material och utifrån dessa formulera mina slutsatser.

Litteraturförteckning:

Ahltorp B. (1996):
”LOL-rapporten”.
Opubl. Manus. IFL och Birgitta Ahltorp Psykologkonsult AB.

Ahltorp B. (2003): *”Ledarskap ur ett ledningsstilsperspektiv –teambyggare, innovatörer, nätverkare och dirigenter”*.
Lund: Institutionen för psykologi.

Berg, G. (1995): *” Skolkultur – nycken till skolans utveckling: en bok för skolutvecklare om skolans styrning”*.
Göteborg: Förlagshuset Gothia.

Berg G. (1999): *”Skolkultur – nyckeln till skolans utveckling: en bok för skolutvecklare om skolans styrning”*.
Upplaga: 2.rev. upplagan.
Stockholm: Förlagshuset Gothia.

Betänkande av Utredningen om skolans ledningsstruktur SOU (2004:116):
”Skolans ledningsstruktur Om styrning och ledning i skolan”.
Stockholm: Fritzes kundtjänst.

Blase, J., & Kirby, P.C. (1992):
“Bringing out the best in teachers: what effective principals do”.
Newbury Park, Cal: Corwin Press.

Ekholm, M., Blossing U., Kåräng G., Lindvall K., Scherp HÅ. (2000):
”*Forskning om rektor – en forskningsöversikt*”.
Stockholm: Liber.

Ekholm, M., & Lindvall K. (1995):
”Arbetsatmosfären i Örebros skolor. En enkätbelysning 1992 och 1994”.
Karlstad: Utvärderingsinstitutet vid Högskolan i Karlstad.

Ekvall, G., & Arvonen, J. (1991):
”Change-centered leadership: an extension of the two-dimensional model”.
Scandinavian Journal of Management, 7, 17-26.

Fleishman, Edwin A. (1953):
”The description of Supervisory Behaviour”.
Journal of Applied Psychology, 37, 1-6.

Kvale, Steinar. (1997):
”Den kvalitativa forskningsintervjun”
Lund: Studentlitteratur

Leithwood K. (1992):
”The Move towards Transformational Leadership.
Educational Leadership 49(5), 8-18.

Nationella kvalitetsgranskningar (1998):
”Skolverkets rapport nr 160” .
Stockholm: Skolverket 1999.

Utbildningsdepartementet Ds (1996:16):
”Lärarutbildning i förändring”.
Stockholm: Fritzes kundtjänst.

BILAGA 1

Förklaring av faktoranalys

Faktoranalys

Faktoranalys är en statistisk metod för att identifiera ett relativt sett litet antal faktorer i ett materiel där det finns stora uppsättningar interrelaterade fenomen Ahltorp (2003). Genom faktoranalys kan vi identifiera underliggande, ej direkt observerbara dimensioner. Grundantagandet bakom faktoranalys är att dessa underliggande faktorer kan användas för att förklara komplexa fenomen. En bra faktorlösning skall helst bestå av ett så litet antal faktorer som möjligt. Det gäller att på ett så ekonomiskt sätt som möjligt förklara variansen i största möjliga antal variabler. Dessutom bör de faktorer, som man får fram genom faktoranalys vara meningsfulla. En användbar faktorlösning är alltså både enkel och tolkningsbar. Ahltorps faktoranalyser har utförts med varimax rotation och Kaisers normalisering och eigenvalues > eller = 1. På detta sätt har Ahltorp kunnat studera om de postulerade lednings- och kommunikationsstilarna är relevanta också i statistiskt avseende.

BILAGA 2

Förklaring av klusteranalys

Klusteranalys

Klusteranalys är ett samlingsnamn för vissa statistiska metoder som innebär att elementen (enheterna) i ett statistiskt material grupperas i ett antal grupper på så sätt att element som liknar varandra i ett eller flera avseenden förs till samma grupp Vejde, Leander (2000).
Klusterurval är urvalsmetoden som innebär att populationen delas upp i undergrupper, kluster, varefter ett urval i vanligen 2 steg görs.
Urvalssteg 1 där ett slumpmässigt urval av klustren väljs.
Urvalssteg 2 där ett slumpmässigt urval element (enheter) väljs ur vart och ett av de valda klustren.
Anm: Ibland väljs samtliga element ur de valda klustren; man kan då tala om ettstegs klusterurval.

BILAGA 3

I följande bilaga kommer förslag och rekommendationer på vilka områden som kan utvecklas och förändras, när det gäller **ledarstilar** hos de 5 rektorer som deltagit i undersökningen. Dessa utvecklingsområden har tagits fram baserade på resultatet av både rektorernas och lärarnas svar, i samband med den databearbetning som gjorts av hela undersökningsgruppens inlämnade enkäter. För att åskådliggöra skillnader och likheter i medelvärden för varje item hos de båda grupperna, har författaren till analysverktyget tagit hjälp av ett koordinatsystem där en axel motsvarar hur ofta denna ledarstil tillämpas och en axel motsvarar vilken betydelse ledarstilen har. I samma koordinatsystem har sedan medelvärdena av både lärare och rektorers svar för varje enskilt item lagts ut. Härur har sedan kunnat utläsas vilka områden beträffande ledarstil som rektorerna behöver utveckla respektive vilka områden de kan betrakta som sina starka sidor.

FLIS -1 – Utvecklingsområden för rektorerna

De områden som skolledarna bör förändra eller utveckla är – rangordnade efter förekomst och betydelse av lärare och rektorer enligt följande:

1) Att förtydliga långsiktiga mål oftare för lärarna
2) Diskutera visioner mera med lärarna
3) Utreda och analysera mera innan man fattar beslut
4) Få andra att se med mera entusiasm på framtida projekt
5) Ställa tydligare mål
6) Bli mer konsekvent i sättet att uppträda
7) Utforska fler handlingsalternativ innan åtgärder vidtas
8) Ge uttryck för mer tydliga idéer om verksamhetens framtida utveckling
9) Arbeta mera för att medarbetarna ska ha en stark framtidstro
10) Ge mer klara besked på vem som skall göra vad
11) Förmedla mera av din syn på vart verksamheten är på väg

Rektorerna behöver enligt ovan involvera och entusiasmera lärarna mer i framtida projekt och visioner, och göra de långsiktiga målen ännu tydligare. De behöver bli mer tydliga, både i målformulering och i presentationen av de idéer för verksamheten som de har. Rektorerna behöver också arbeta med att vara mer konsekventa och ge klara besked.

I samband med databearbetningen av alla enkätsvar har även motsvarande starka sidor i ledarstilen som rektorerna i undersökningen ska vara glada åt tagits fram. Nedan följer en redovisning av dessa.

FLIS -1 Starka sidor av ledarstilen som rektorerna kan vara glada åt

De områden som skolledarna skall betrakta som sina starka sidor och vara glada åt är – rangordnade efter förekomst och betydelse av respondenterna enligt följande:

1) Behandlar andra med respekt
2) Ger andra möjlighet att fatta beslut
3) Mänsklig i sitt sätt att se på verksamheten
4) Informerad om vad som händer i omvärlden
5) Ser möjligheter i förändringar
6) Berömmer dem som gjort ett bra jobb
7) Har samma krav på sig själv som på andra
8) Lyhörd för synpunkter
9) Ser till att framgångar uppmärksammas
10) Ger beröm när något går bra
11) Ger teamet uppskattning
12) Lever som han/hon lär

Här ser vi att en coachande och mänsklig ledarstil får gehör bland både lärare och rektorer; ett demokratiskt och respektfullt sätt gentemot medarbetarna och att man är öppen och lyhörd för deras synpunkter.

BILAGA 4

På motsvarande sätt kommer i följande avsnitt förslag och rekommendationer på vilka områden som kan utvecklas och förändras, när det gäller kommunikationsstil hos de 5 rektorer som deltagit i undersökningen.
Dessa områden har tagits fram på samma sätt som ledarstilar i föregående stycke.

FLIS-2 Utvecklingsområden för rektorerna gällande kommunikationsstil

ATT FÖRÄNDRA OCH UTVECKLA

De områden som skolledarna bör förändra eller utveckla när det gäller *kommunikationsstil* är – rangordnade efter förekomst och betydelse av respondenterna enligt följande:

1) Gör mer intressanta presentationer!
2) Ge svåra besked på ett smidigare sätt!
3) Var mer öppen för kritik från andra!
4) Bli bättre på att hantera ”besvärliga” medarbetare1
5) Ge mera beröm för väl utfört arbete!
6) Inspirera mera till att ta nya tag!
7) Informera på ett sätt som gör det lättare att förstå!
8) Uppmuntra andra mera att säga vad de tycker och tänker!
9) Bli bättre på att sälja in idéer till andra!
10) Ge dem som har avvikande åsikter mera tillfälle att säga sin mening!
11) Bli mer lyhörd för hur människor kan reagera i svåra situationer!
12) Bli mer tydlig när det gäller att presentera ett förslag eller en uppgift!

FLIS -2 Starka sidor av kommunikationsstil som rektorerna kan vara glada åt

STARKA SIDOR ATT VARA GLAD ÅT

De områden som skolledarna skall betrakta som sina starka sidor och vara glada åt är – rangordnade efter förekomst och betydelse av respondenterna enligt följande:

1) Ger ett gott första intryck.
2) Ger sig tid att lyssna på andra
3) Uttrycker åsikter rakt
4) Ger andra stöd
5) Delar med sig av sina kunskaper
6) Inställd på att vidta åtgärder om nödvändigt
7) Etablerar lätt nya kontakter

8) Öppen för andras idéer
9) Får andra att säga sin mening
10) Visar erkänsla
11) Informerar lättförståeligt
12) Rak i kommunikationen i känsliga samtal

BILAGA 5

De åtta kommunikationssätten enligt FLIS-II – resultatet i form av medelvärden för såväl skolledare som lärare

De åtta kommunikationssätten som beskrivs i FLIS -II varierar beroende på skolledarnas olika förmåga att hantera ytkontakter till förmågan att vara inlevelsefull och kunna agera i mera personliga, djupkontaktrelaterade situationer med inlevelse och empati. De åtta olika grupperna är följande: representera, framträda, informera, coacha, medla, konfrontera, samtala och lyssna. Här följer en redovisning av utfallet bland lärare och skolledare, dvs medelvärdet för var och en av dessa grupper hur ofta man anser att detta kommunikationssätt förekommer bland skolledarna och hur viktigt man anser det vara.

1.REPRESENTERA – FÖRETRÄDER GRUPPEN UTÅT
Etablerar nya kontakter
Vinner andras förtroende
Ger ett gott första intryck

Medelvärden på en skala 1-5 för kommunikationssättet ”representera”	Lärare		Rektorer	
	Tillämpat	Viktighet	Tillämpat	Viktighet
	4,0	4,36	4,11	4,43

2.FRAMTRÄDA – KOMMUNICERA TILL STORA GRUPPER
Gör intressanta presentationer
Håller engagerande föredrag
Presenterar saker tydligt

Medelvärden på en skala 1-5 för Kommunikationssättet ”framträda”	Lärare		Rektorer	
	Tillämpat	Viktighet	Tillämpat	Viktighet
	3,39	3,98	3,11	3,95

3.INFORMERA – FÖRA UT SINA BUDSKAP
Informerar lättförståeligt
Bra på att sälja in idéer
Ser till att informationen gått fram

Medelvärden på en skala 1-5 för kommunikationssättet ”informera”	Lärare		Rektorer	
	Tillämpat	Viktighet	Tillämpat	Viktighet
	3,64	4,27	3,48	4,27

4.COACHA – UTVECKLAR MEDARBETARE
Ger stöd och beröm
Inspirerar till nya tag
Visar erkänsla
Delar med sig av sina kunskaper

Medelvärden på en skala 1-5 för kommunikationssättet ”coacha”	Lärare		Rektorer	
	Tillämpat	Viktighet	Tillämpat	Viktighet
	3,75	4,39	3,99	4,56

5. MEDLA – HANTERAR MOTSÄTTNINGAR
Uppmuntrar till öppenhet
Får andra att säga sin mening
Kan ”ta” besvärliga medarbetare

Medelvärden på en skala 1-5 för kommunikationssättet ”medla”	Lärare		Rektorer	
	Tillämpat	Viktighet	Tillämpat	Viktighet
	3,49	4,18	3,74	4,23

6. KONFRONTERA –GER NEGATIV FEEDBACK PÅ ETT RAKT SÄTT
Uttrycker åsikter rakt
Påpekar andras fel
Är öppen för kritik från andra

Medelvärden på en skala 1-5 för kommunikationssättet ”konfrontera”	Lärare		Rektorer	
	Tillämpat	Viktighet	Tillämpat	Viktighet
	3,56	4,14	3,73	4,24

7. SAMTALA – GENOMFÖR KÄNSLIGA SAMTAL
Lyhörd för reaktioner
Kan ge svåra besked på ett smidigt sätt
Hanterar reaktioner av känslig natur

Medelvärden på en skala 1-5 för kommunikationssättet ”samtala”	Lärare		Rektorer	
	Tillämpat	Viktighet	Tillämpat	Viktighet
	3,48	4,25	3,71	4,43

8. LYSSNA – TAR TILL SIG VAD ANDRA HAR ATT SÄGA
Öppen för idéer
Frågar efter åsikter
Sätter sig in i hur andra tänker och känner
Ger sig tid att lyssna

Medelvärden på en skala 1-5 för kommunikationssättet ”lyssna”	Lärare		Rektorer	
	Tillämpat	Viktighet	Tillämpat	Viktighet
	3,64	4,25	4,02	4,39