



UPPSALA  
UNIVERSITET

## *Department of Government*

Working Paper 2015:3

### Tillit som styrmedel för rektorer. En litteraturöversikt

Forskningsrapport för projektet ”Vem bryr sig och vem kan man lita på? Skolans betydelse för ungdomars sociala tillit”

Jenny Jansson

Department of Government

Uppsala University

P.O. Box 514

SE-751 20 Uppsala

Sweden

## Tillit som styrmedel för rektorer. En litteraturöversikt

Forskningsrapport för projektet ”Vem bryr sig och vem kan man lita på? Skolans betydelse för ungdomars sociala tillit”

JENNY JANSSON

# **Tillit som styrmedel för rektorer. En litteraturöversikt**

Forskningsrapport för projektet "Vem bryr sig och vem kan man lita på? Skolans betydelse för ungdomars sociala tillit"

Jenny Jansson

# Rektorer och tillit i skolan

Den svenska skolan har genomgått omfattande förändringar de senaste decennierna: kommunalisering, friskolereformen, mål- och resultatstyrning, nya betygssystem, bara för att nämna några. Till skillnad från vårt grannland Finland där väldigt små förändringar gjorts de senaste trettio åren har den svenska skolan på många sätt blivit en slagpåse i den politiska debatten där reformerna knappt hunnit implementeras, än mindre har effekterna av reformerna kunnat urskiljas, innan nya reformer genomförts. Samtidigt rapporteras svensk skola vara i kris; sjunkande resultat, växande segregering, skolor som går i konkurs.

Det har i debatten talats mycket om lärarna, lärarnas kompetens och lärarutbildningen, och vilken roll som lärarna har för de sjunkande resultaten. Det har däremot inte talats så mycket om rektorerna i skolorna. Rektorer är de pedagogiska ledarna men de är också cheferna i verksamheten. Hur chefer agerar påverkar i allra högsta grad arbetsmiljön för anställda. Relationen mellan rektorer, lärare och elever påverkar i förlängningen skolresultaten, klimatet på skolan och trivseln.

Rektorerna å sin sida har att tampas med kommunen som har det politiska ansvaret för skolan. De ska också hantera den aktör som har huvudmannaskapet över skolan, i vissa fall är också det kommunen. I fall där skolan är en friskola kan huvudmannaskapet se väldigt olika ut, allt från föräldrakooperativ till stora företag. Rektorerna ska också hantera lärarna, eleverna och föräldrarna. Med andra ord befinner sig rektorerna i gränslandet mellan många olika aktörer.

I följande rapport ligger fokus på just rektorernas roll i skolan. I rapporten redovisas forskning om betydelsen av ledarskapets tillit till de anställda för en fungerande organisation med fokus på fallet skolan. Tre forskningsområden berörs: först redogörs för teorier från organisationsforskningen om relationen mellan ledare och anställda och betydelsen av tillit mellan dessa delar av en organisation. Därefter går jag igenom forskning om tillit mellan rektorer och lärare mer specifikt. Dessa studier är nästan uteslutande hämtade från den amerikanska kontexten. I den sista delen av rapporten går jag igenom den svenska skolans förändring och hur reformerna från 1990-talet och

framåt förändrat lärarrollen och rektorsrollen, och därmed, förutsättningarna för tillit mellan lärare och rektorer.

### ***Teorier om relationen ledare och anställda***

I alla fungerande organisationer krävs ett samspel mellan ledare och medlemmar som båda parter kan acceptera. Finns en diskrepans mellan ledare och anställda vad gäller mål med organisationen och organisationens självförståelse finns det alltid en risk för interna konflikter och att organisationen blir ineffektiv till följd av dessa. En viktig faktor för banden mellan ledare och anställda är ömsesidig tillit mellan organisationens olika delar.

Organisationsforskningen tycks vara ganska enig att om organisationskulturen kännetecknas av tillit mellan ledare och medlemmar, har det positiv inverkan på hur organisationen fungerar. Om ledare ska kunna styra en organisation krävs någon form av ömsesidig tillit mellan ledare och medlemmar, utan tillit i någon riktning kommer organisationen inte att fungera: om ledningen inte litar på att de anställda utför sina arbetsuppgifter så effektivt eller bra som möjligt behövs omfattande resurser läggas på att kontrollera de anställda (Fairholm and Fairholm 2000, s. 113.). Om de anställda å sin sida inte litar på att ledningen håller vad de lovat eller förmår styra organisationen finns risken att de inte fullgör sina plikter. Organisationen får också svårare att utvecklas och bemöta nya problem. Tillit påverkar således produktionen i organisationen (Fairholm and Fairholm 2000; Kouzes and Posner 1995).

En stark organisationsidentitet skapar goda förutsättningar för tillit i organisationen. Organisationsidentitet brukar definieras som det som organisations självförståelse, det som är centralt och varaktigt i organisationen (Albert and Whetten 1985; Ashforth and Mael 1989). Identitet skapar lämplighetslogiker, med detta menas att självförståelsen styr hur man som organisationsmedlem agerar. Vissa beteenden är helt enkelt inte förenliga med självförståelsen i organisationen (March et al. 2004). Om det finns en tydlig bild av vad det vill säga att vara en del av organisationen, alltså en stark

identitet, kan beståndsdelarna också lita på att andra delar av organisationen gör "vad de ska". Alltså en stark organisationsidentitet främjar tillit.

Organisationsidentitetsteori kan med andra ord erbjuda en förklaring till uppkomsten av tillit i en organisation genom att fokusera på strukturella faktorer såsom identitet i organisationen och organisationskultur. Det finns andra förklaringar som lägger större fokus vid aktörers betydelse.

Organisationsteorin har utvecklat modeller för att analysera förhållandet mellan ledare och anställda i organisationer. Forskning om ledare och deras förhållande till anställda fokuserade länge på att antingen studera egenskaper hos ledare och anställda (House and Aditya 1997). Till exempel studerades vilka egenskaper som kunde tillskrivas ledare: vilka karaktärsdrag finns hos framgångsrika ledare? Är ledaregenskaper medfödda eller de en produkt av lärande? Ett annat område som varit föremål för omfattande forskning är hur ledare och anställda interagerar. Den så kallade behavioristiska ledarskapsskolan försökte förklara ledarskapets effektivitet genom att undersöka hur ledare agerar och kategoriera ageranden. Skolbildningen gjorde skillnad på ledare med "uppgiftsorienterat"-beteende och "personorienterat"-beteende (House and Aditya 1997).

Båda dessa forskningsfält bygger på ett tyst antagande om att ledare behandlar alla anställda på samma sätt. Reaktionen på detta blev en annan skolbildning som såg relationen ledare-anställda som just relationer. Dessa påverkas av individerna som ingår i relationerna. Denna skolbildning kunde förena ledarskapsteori och forskning om tillit mellan personer. Grundantagandet är tvärtemot den tidigare forskningen att ledare inte alls behandlar alla anställda på samma sätt – hur anställda behandlas kokar ned till huruvida relationen mellan de båda parterna präglas av tillit eller inte. Den vanligaste modellen som kombinerar ledarskapsteorier med tillit har benämnts Leadership-member exchange (LMX). LMX utvecklades ur vertical dyad linkage theory vars huvudpremiss var att ledare tenderar att utveckla olika relationer till olika anställda vilket påverkar styrningen av anställda. Kort och gott, de personliga relationerna spelar roll för vilken frihet i arbetet som den anställda får. Anställda kan därför delas in i en in-grupp, där tillit är hörnstenen, och en ute-grupp som inte

åtnjuter ledarens tillit (Brower et al. 2000). Den senare gruppen kommer att ha begränsat handlingsutrymme och troligen mer återrapporteringskrav.

De fördelar med LMX som forskningen lyft fram är att en relationell (LMX) modell i en organisation bygger på tillit och ger de anställda makt att påverka sin arbetsituation vilket i sin tur har en positiv inverkan på lojalitet och viljan att göra sitt bästa för organisationen (Gómez and Rosen 2001). Om anställda upplever att ledarna litar på dem och att de har viss frihet i arbetet så innebär det också att de får eller tvingas ta ansvar för verksamheten. Frihet och ansvar medför för det mesta en vilja att göra sitt bästa hos den anställde. På så vis kan tillit påverka effektiviteten i organisationen.

### ***Tillit i skolan: forskning om tillit mellan rektorer och lärare***

Hur är LMX applicerbart på svenska skolor? Att tänka sig in-grupper och ute-grupper på arbetsplatsnivå bland anställda i svenska skolor kan tyckas svårapplicerbart eftersom läraryrket är politiskt reglerat av både kommunalpolitiker och riksdagen. Lärarna kan därför inte betraktas som vilka anställda som helst och rektorer kan heller inte agera hursomhelst, i synnerhet inte i de kommunala skolorna där de är chefer i offentlig regi. Trots det torde LMX-perspektivet ha viss bäring även när svenska skolor analyseras, även om inte fokus på in-grupper och ute-grupper kanske inte är det som fångar det allra mest intressant när tillit i skolororganisationer analyseras.

Grundfrågan som LMX väckte är applicerbar: är det relationella ledarskap vi ser i svenska skolor eller byråkratiska styrningsmodeller? Genom att flytta upp analysen till att handla om skillnader mellan olika skolor istället för skillnader mellan olika grupper anställda på en och samma skola kan ändå intressanta fenomen om styrning i skolan fångas upp genom ett relationellt perspektiv.

Problematiken kring tillit mellan ledare och anställda så som den uttrycks i LMX där relationen mellan ledaren och de anställda står i fokus kan också uttryckas i mer strukturella termer. Att lita på att de anställda gör sitt jobb utan omfattande kontroller och granskningar är att ge anställda frihet att utforma sina arbetsuppgifter. Denna parameter, frihet i arbetet, brukar användas som ett mått på klassposition: ju mer

frihet desto högre klassposition (Breen 2005; Erikson and Goldthorpe 1992). Detta kan kopplas till professionsforskningen. Inom professionsforskningen har tillit lyfts fram som en förutsättning för och en grundläggande del i vad en profession är: professionen behöver dels verksamhetsledningens tillit, dels omgivningens tillit för att kunna fungera som en profession (SOU 2014:5). En profession bygger på yrkesspecifik kunskap som ofta tillskansats genom lång utbildning. En profession kräver viss autonomi för att kunna utöva yrket. Autonomin är kopplad till tilliten: om inte ledarna i organisationen eller normerna i samhället litar på att professionen utför sitt yrke väl kommer autonomin att begränsas. Ett sätt att lyfta blicken från de enskilda relationerna mellan lärare och rektorer för att förstå det svenska fallet, skulle kunna vara att koppla samman förändringar i relationerna till förändrad klassposition hos lärarna. De svenska lärarnas förutsättningar att utöva sitt yrke har förändrats över tid (jag återkommer till det), trenden är en förändring från profession till tjänstemän.

Megan Tschannen-Morgan gör en analys av tillit i amerikanska skolor som kan kopplas till klassposition och professionalism hos lärarna. Tschannen-Morgan har studerat styrning i skolor och gör en skillnad mellan det hon kallar ett professionellt ledarskap, där lärarna tillåts utöva sitt yrke fritt. I det professionella ledarskapet litar rektorerna på att lärarna kommer att göra sitt bästa och utöva sitt yrke på ett korrekt sätt. Precis som i LMX är tillit grundstenen i det professionella ledarskapet. Tschannen-Morgan menar vidare att det professionella ledarskapet också kommer leda till att lärarna växer i sin professionella roll, med ansvaret kommer professionalismen. Tillit mellan rektor och lärare kan därför vara självförstärkande (Tschannen-Morgan 2009).

Denna styrningsmodell ställer hon mot den byråkratiska modellen, i vilken det saknas tillit mellan rektorer och lärarna. Lärarnas arbete kontrolleras istället noggrant, antingen genom detaljstyrning, där arbetsuppgifterna på förhand noggrant fastslås eller genom resultatstyrning, där lärarna tvingas noggrant redovisa vilka sysslor som utförts. Liksom i organisationsforskningen som fokuserat på ledarskapets egenskaper och ageranden kan man i den byråkratiska modellen anta att de anställda behandlas på samma sätt. Lärarna blir byråkrater i weberiansk mening, de är kontrollerade och viss mån utbytbara. Tschannen-Morgan menar att denna modell för styrning i skolor



ofta leder till en byråkratisering av verksamheten där mycket tid läggs på dokumentation av utförda sysslor (Tschannen-Moran 2009).

Dessa två sätt att förhålla sig till anställda kan ses som en utgångspunkt i en analys av rektorer och lärare. Finns det ett relationellt ledarskap i svenska skolor eller styrs svenska skolor utifrån en weberiansk modell? Om det finns skillnader mellan anställda, finns det då in-grupper och ute-grupper?

Tillit i skolor har varit föremål för många tidigare studier. Ofta har USA stått i centrum för analysen. Mellan vilka parter i skolan som tilliten studerats har varierat. Det finns studier på lärarnas tillit till rektorerna, elevernas tillit till lärarna, elevernas tillit till rektorerna etc. Huruvida tilliten har varit reciprok eller inte har också undersökts.

I en tidig studie av Hoy och Tarter undersöks tillitens betydelse för "organizational health". Med detta menas hur väl organisationen fungerar utifrån fyra olika aspekter, nämligen: finns tillräckliga resurser för organisationen att verka, kan man formulera och nå mål, kan man upprätthålla intern solidaritet och slutligen kan man skapa och bevara ett värdesystem. Tillit mellan ledare och anställda, menar Hoy and Tarter spelar väldigt stor roll för om dessa fyra kriterier på organisationens funktionssätt kan uppfyllas eller inte. De undersöker detta genom att titta på huruvida lärare har tillit till sina rektorer och till sina kollegor. Med tillit menar de "generalized expectancy held by the work group that the word, promise, and written or oral statement of another individual, group, or organization can be relied upon"(Tarter and Hoy 1988). I deras studie ligger fokuset på lärarna snarare än rektorerna.

Hoy, Smith o Sweetland undersöker i en studie från 2003 betydelsen av tillit mellan rektorer, lärare och elever i skolan för skolklimatet. Genom en omfattande enkätstudie bland high schools i Ohio kan de konstatera, precis som i Hoys tidigare studie, att lärarnas tillit till både varandra och till rektorerna hade stor inverkan på klimatet på skolan (Hoy et al. 2002).

För Hoy et al ligger fokus dock på lärarna och deras tillit gentemot rektorerna snarare än rektorernas tillit till lärarna. Handford och Leithwood studerar också lärares tillit till skolledningen. I sin artikel från 2013 söker de förklaringar till hur tillit uppstår i skolan

(Handford and Leithwood 2013). Genom en omfattande intervjustudie visar de att huruvida lärare litar på sina rektorer beror på vilken ledarskapsstil som rektorn har. Hur ledarna utövar sitt ledarskap är avgörande för om läraren uppfattar ledaren som kompetent och tillförlitlig. Detta i sin tur avgör om läraren litar på rektorn eller inte.

Ett liknande tema återfinns hos Wahlstrom och Louis som i en studie från 2008 undersöker hur lärare upplever ledarskapet på skolor. I enhetlighet med organisationsforskningen hävdar även Wahlstrom och Louis att tillit till ledarskapet och ledarskapets förmåga att fatta riktiga beslut för organisationen är viktigare än att involvera anställda i beslutsprocessen för organisationens effektivitet (Wahlstrom and Louis 2008), s. 462).

Forskning har också visat att tillit mellan skolans olika aktörer – rektorer, lärare och elever – främjar både skolresultaten, arbetsmiljön och möjligheten för skolan att utvecklas och förbättras (Handford and Leithwood 2013). Forskning har till och med hävdat att näst efter undervisningen är ett fungerande ledarskap i skolan den viktigaste parametern för att skolresultaten ska bli goda (SOU 2014:5, s. 189). Rektorskapets betydelse för skolresultaten kommer sig framförallt av att rektorn kan påverka arbetsmiljön för lärarna, hur organisationen styrs, anställningsförhållanden och personalpolitiken. Rektorn är också, liksom ledare i andra organisationer, den som har störst möjlighet och ansvar att påverka organisationskulturen på arbetsplatsen. Samtidigt finns en viktig skillnad mellan rektorer och ledare i andra organisationer: rektorerna styrs också av en politisk nivå i Sverige. Eftersom skolan är en politisk angelägenhet som engagerar politiker på nationell nivå liksom på kommunal nivå, så måste rektorerna anpassa sig efter det regelverk och finansiering som bestäms av riksdag och kommun. Detta innebär att i det svenska fallet har inte rektorerna full kontroll över verksamheten så som företagsledare förväntas ha över ett företag.

IFAUs rapport från 2012 om rektorers betydelse för skolresultaten pekar i samma riktning som Handford och Leithwoods studie. IFAU undersöker rektorernas roll med paneldata från åren 1996 till 2008. De menar att det är svårt att slå fast vilka ledaregenskaper som rektorer i skolor med höga studieresultat har. De konstaterar att rektorer med lyckade studieresultat har implementerat hårdare betygskrav bland

lärarna. Samtidigt visar analysen också att skolor med en majoritet kvinnliga lärare, behöriga lärare och små löneskillnader har högre betyg i teoretiska ämnen. Resultaten är därför bitvis svårtolkade. De hävdar dock att rektorerna ansvarar för arbetsmiljön på skolan och dåliga arbetsförhållanden för lärarna påverkar skolresultaten (Böhlmark et al. 2012).

En annan tidigare studie på rektorers betydelse för skolresultaten är Li Bennich-Björkmans bok *Någonting har hänt* från 2002. I boken undersöker Bennich-Björkman hur Navestadskolan i Norrköping på några år gick från att vara en lågstatusskola till en förebild för lågstatusskolor. Transformeringsen har beskrivits som en framgångssaga. Navestadskolan var i början av 1990-talet en lågstatusskola. Den kännetecknades av dåliga resultat och hög frånvaro. Eleverna kom från familjer med invandrarbakgrund och lågutbildade hem utan studievana. Bennich-Björkman ställer sig frågan hur kunde Navestadskolan så snabbt vända trenden och bli så framgångsrik. Genom djupintervjuer med 150 lärare och rektorer på Navestadskolan men också andra skolor för att få referenspunkter söker hon förklaringar till omvandlingen som skolan genomgick på bara några år.

Själva processen att förändra skolan började med, hävdar Bennich-Björkman, att ett arbetslag i skolan vill gå från ämnesläromodellen till klassläromodellen. Detta skulle kräva att mer ansvar för verksamheten lämpades över på arbetslagen som i klassläromodell skulle bli den exekutiva enheten som fattade pedagogiska beslut i skolan. Lärarna valde själva vilken pedagogisk modell de ville tillämpa, vilket också innebar att de kunde välja en metod som de trodde på.

Att gå från ämneslärare där lärarna undervisade i sina ämnen och var specialister, till klasslärare där lärarna förväntades kunna undervisa i andra ämnen än de som de hade ämnesutbildning i, var en del av skolreformerna som kom på 1990-talet och har kritiserats för att underminera läraryrkets profession. I fallet Navestadskolan kom dock reformviljan underifrån, från lärarna. Klasslärosystemet syftade framförallt till att minska antalet vuxna som eleverna mötte under en dag. Därmed hoppades man att den sociala kontrollen skulle bidra till högre närvaro i skolan (Bennich-Björkman 2002, s. 69).

Att styra om verksamheten till att låta arbetslagen ta mer ansvar för undervisningen innebar också att rektorn måste avsäga sig en hel del makt att styra verksamheten. Makten skulle decentraliseras men inte bara från stat till kommun utan från skolledare till lärare. Den typen av decentralisering kan, som redan nämnts, gynna professionen eftersom det ger lärarna, de som utövar professionen, mer utrymme att bestämma över sin arbetssituation.

Utöver reformen som gav mer makt till lärarna på Navestadskolan, införde skolan också större flexibilitet för eleverna. Med utgångspunkt i den enskilda elevens förutsättningar (som ofta kunde betraktas som sämre än barn med högutbildade föräldrar) infördes flexibilitet i redovisningssätt och närvaro. Man betonade också eget ansvar hos eleven för skolgången i den nya modellen på Navestadskolan.

Bennich-Björkman beskriver Navestadskolans reformarbete som karaktäriserat av vertikalt förtroende (Bennich-Björkman 2002, s. 67.). Hon lyfter fram ledarskapets förtroende för lärarna som den kanske enskilt viktigaste faktorn för att nå framgång. Den ledarskapsstil som rektorn på Navestadskolan praktiserade karaktäriseras av ansvar, frihet, delaktighet och förtroende (Bennich-Björkman 2002, s. 94). Genom att inte var den drivande kraften i omvandlingen utan lyssna på lärarna och låta reformviljan komma "underifrån", kom förändringsprocessen att förankras hos skolans lärare innan den nya modellen sattes. Det demokratiska inslaget, att decentralisera utformningen av verksamheten till de som skulle utföra arbetet, var positiv för reformerna. Rektorn fick genom denna modell självgående enheter på skolan. Rektorn var samtidigt närvarande på skolan, vistades i klassrummen och blev välbekant för eleverna.

I sina slutsatser kommer Bennich-Björkman fram till att rektorers benägenhet att lita på sina lärare hade en positiv inverkan på skolans resultat (Bennich-Björkman 2002). Resultatet ligger i linje med Hoy et al som också menar att tillit mellan olika delar av skolan främjar skolmiljön och resultatet.

Bennich-Björkmans analys visar också att när den professionella friheten ges till lärarna, de som bedriver undervisningen, så har det en positiv inverkan på studieresultat och arbetsklimat på skolan. En förutsättning för friheten är tillit till

lärarna hos rektorerna. Omvandlingen av Navestadskolan hade inte varit möjlig utan att rektorn litat på lärarnas kompetens att klara av att gå från ämneslärarsystemet till klasslärarsystemet. Resultatet står i konflikt med IFAUs rapport som pekar ut rektorns förmåga att styra lärarna mot hårdare betygsättningen. Förmodligen skulle det behövas fler studier på samspelet lärare - rektorer för att klart fastsälla vilken typ av ledarskap som har effekt på studieresultaten.

### ***Tillit och läraryrkets förändring i Sverige***

Ett sätt att närma sig tillit i skolor mellan rektorer och lärare är att ta in läraryrkets förändrade roll. Innan kommunaliseringen av den svenska skolan var lärarna i högre grad regelstyrda och därmed hade deras profession också i högre grad en tjänstemannakaraktär. När skolan reformerades i början av 1990-talet skedde flera olika reformer samtidigt som alla påverkade lärarkåren och därmed också relationen mellan rektorer och lärare. Innan kommunalisering fanns ett dubbelt huvudmannaskap för skolan: lärarna var anställda av kommunerna men hade statligt reglerade tjänster. Finansieringen för lönerna kom också från staten (Ringarp 2011, s. 113.). I och med kommunalisering blev lärarna kommunanställda.

Skolans kommunalisering och dess effekter på professionen och lärarnas arbetsvillkor har analyserats av Johanna Ringarp som i sin avhandling undersöker kommunaliseringsprocessen. När skolan kommunaliserades kom skolan att flyttas från staten till kommunerna. Detta var ett led i att gå från regelstyrning till mål- och resultatstyrning i skolan. Mål- och resultatstyrning innebär å ena sidan att verksamheten decentraliserades och större utrymme för professionell autonomi gjordes. Å andra sidan innebar mål- och resultatstyrningen att den externa kontrollen ökade markant (SOU 2014:5, s. 145 ff).

Av lärarna uppfattades reformen som en deprofessionalisering eftersom man gått från att haft statligt reglerade tjänster med självständighet vis-à-vis kommunpolitikerna. I och med kommunaliseringen kom lärarna att inordnas i den kommunala verksamheten och i vissa fall också komma att ta över arbetsuppgifter som tidigare utförts av lägre

professioner (Ringarp 2011, s. 176 f.). Ringarps slutsats i avhandlingen är också att lärarna fick rätt: i och med kommunaliseringen kom professionen att deprofessionaliseras. När staten inte längre var en garant för professionens utövning följde också en statussänkning.

Möjligen drar Ringarp långtgående slutsatser. Att lärarnas status sänkts sedan 1990-talet tyder de flesta rapporter om skolan på men frågan är om kommunaliseringen är den förklarande faktorn. I och med att läraryrket genomgick flera reformer samtidigt är det svårt att isolera effekten av en enda reform.

Ringarp är inte den enda som skrivit om lärarprofessionens förändring, Niklas Stenlås beskriver i sin ESO-rapport från 2009 hur skolreformerna påverkat läraryrket (Stenlås 2009). Stenlås, till skillnad från Ringarp, tar ett bredare grepp om läraryrkets förändring. Han analyserar samtliga stora reformer och deras påverkan på lärarprofessionen. Förutom kommunaliseringen analyseras övergången till mål- och resultatstyrning, förändringar i arbetets innehåll, lärarutbildningsreformerna samt friskolereformen (Stenlås 2009, s. 9.). Stenlås pekar också på att en deprofessionalisering skett.

Andra reformer som i hög grad påverkade läraryrkets professionalism var regleringen av arbetstiden. En profession ges i hög utsträckning makt att själva utforma sitt arbete. Denna möjlighet begränsades under 1990-talet. Kravet på ämneskunskap togs också bort, detta var en del av att skapa en mer flexibel arbetskraft för kommunerna. Men att minska kraven på ämnesbehörighet är en inskränkning på professionens självständighet: ju mer utbytbar en lärare blir desto högre grad av proletarisering.

Även rektorernas arbetsförhållanden ändrades under 1990-talet. En begränsning i hur stora enheter rektorer kunde vara rektor för infördes. Tidigare hade en rektor kunnat ha ett mycket stort antal skolor under sig. Intentionen med förändringen var att rektorn skulle involveras mer i det dagliga arbetet på skolorna. Effekten blev att antalet rektorer mer än dubblades på bara några år. Detta innebar också att skolorna tydligare fick en chef närvarande på skolorna. Med andra ord skulle verksamheten kunna styras och övervakas mer.

I och med kommunaliseringen ändrades inte bara ägarskapet av skolfrågorna från staten till kommunerna utan man övergick samtidigt till resultatstyrning istället för regelstyrning. Med andra ord kom new public management att introduceras på skolområdet. På sätt och vis innebar den förändringen en möjlighet att öka professionalisering av läraryrket eftersom övergången till resultatstyrning också innebar att de enskilda lärarna, åtminstone i teorin, i högre grad skulle få utforma sina arbetsuppgifter i stället för att i detalj styras. Men istället för en friare lärarkår, i vilken tilliten till både lärare (från rektorernas sida) och rektorerna (från kommunernas sida) blev ett viktigt styrelement så kom istället skolan att utvecklas till ett område inom vilket omfattande återrapporteringskrav ställdes. Istället för att styra genom att på förhand ge detaljerade planer för verksamheten så skulle lärarna istället kontrolleras (SOU 2014:5).

Deprofessionaliseringen skulle utifrån ett klassperspektiv kunna beskrivas som en proletarisering, d.v.s. lärarkåren har gått från att vara från högre tjänstemän till att bli lägre tjänstemän, och därmed mer utbytbara. Paradoxalt nog har detta skett samtidigt som lärarutbildningen har skärpts: längden på utbildningen har ändrats, kraven på ämneskunskaper har skärpts, liksom svårigheten att anställa lärare utan formell utbildning. Utbildning är en annan parameter som vägs in i klassbegreppet liksom i professionsbegreppet. Utveckling har därför inte varit entydig.

### ***Att mäta tillit mellan rektorer och lärare***

Att mäta tillit mellan chefer och anställda eller ledare och medlemmar i organisationer kan göras på många olika sätt. Nedan listas olika faktorer som spelar roll för tillit och misstroende som kommer ligga till grund för intervjufrågorna.

Fairholm och Fairholm listar i sin studie krafter som kan hindra framväxten av tillit i organisationer. De skiljer på individfaktorer, organisatoriska faktorer och samhällsliga faktorer som påverkar framväxten av tillit inom en organisation (Fairholm and Fairholm 2000).

Bland individfaktorerna lyfter de fram hur väl kommunikationen mellan ledare och medlemmar fungerar, hur känslig ledaren är för behoven hos organisationens medlemmar och personliga intressen som kan komma i vägen för organisationens intressen. Bland de organisatoriska faktorerna lyfts strukturen på organisationen fram: en komplicerad hierarkisk organisationsstruktur kräver koordinering samtidigt som lite hierarki kan framkalla anarki. De samhälleliga faktorerna som lyfts fram av artikelförfattarna är en allmän moral gentemot organisationer men i vårt fall kan de samhälleliga faktorerna spela stor roll, till dessa torde synen på skolan och lärarnas status påverka.

Finns det skäl att tro att det i just det specifika fallet skolan skulle fungera annorlunda än i andra organisationer? Om vi vänder oss till forskning om skolan och rektorers relation till lärare har liknande faktorer lyfts fram som viktiga i relationen mellan ledning och anställda. Dessa faktorer skulle också, så som Wahlstrom o Louis kategoriserar olika typer av faktorer som påverkar rektorers relationer till lärare, kunna delas in i faktorer som rektorerna kan påverka direkt (individfaktorer), faktorer de kan påverka i mycket begränsad utsträckning (till exempel de samhälleliga) och faktorer som de delvis kan påverka (de organisatoriska faktorerna). (Wahlstrom and Louis 2008)

Tillit i relationen ledare och anställda kan belysas ur flera olika synvinklar. För det första är det intressant att veta om tilliten är reciprok. Den ena parten kan lita på den andra utan att den upplevelsen delas av den andra parten. En sådan ingång kräver intervjuer med rektorer såväl som med lärare.

Hur kommer tillit till uttryck? Tillit kan komma till uttryck på många olika sätt. Vad gäller rektorers tillit till lärarna kan det till exempel handla om graden av kontroll av det arbete som utförs men också hur tiden disponeras. När skolan kommunaliserades på 1990-talet var arbetstiden en faktor som blev omdiskuterad. I ett försök att styra lärarna till ett närmare samarbete i lärarlag reglerades lärarnas arbetstid. Tidigare hade lärarna ganska fritt kunna styra över den tid som inte tillbringades i klassrummet, till exempel var rättning skulle utföras. Detta var ur tillitssynvinkel en misstro mot



professionens förmåga att själv styra sitt arbete (SOU 2014:5, s. 141 f). Hur rektorerna låter lärarna bestämma över arbetstiden kan vara en indikator på tillit.

# Referenser

- Albert, S., and Whetten, D. A. (1985). "Organizational Identity." *Research in organizational behavior*, 7, 263-295.
- Ashforth, B. E., and Mael, F. (1989). "Social Identity Theory and the Organization." *The Academy of Management Review*, 14(1), 20-39.
- Bennich-Björkman, L. (2002). *Någonting har hänt : förbättring och frustration i svenska lågstatusskolor*, Stockholm: SNS förl.
- Breen, R. (2005). "Foundations of a neo-Weberian class analysis", in E. Olin Wright, (ed.), *Approaches to class analysis*. pp. 31-50.
- Brower, H. H., Schoorman, F. D., and Tan, H. H. (2000). "A model of relational leadership: The integration of trust and leader–member exchange." *The Leadership Quarterly*, 11(2), 227-250.
- Böhlmark, A., Grönqvist, E., and Vlachos, J. (2012). "Rektors betydelse för skola, elever och lärare." *Stockholm: IFAU Rapport*, 15.
- Erikson, R., and Goldthorpe, J. H. (1992). *The constant flux : a study of class mobility in industrial societies*, Oxford: Clarendon.
- Fairholm, M. R., and Fairholm, G. (2000). "Leadership amid the constraints of trust." *Leadership & Organization Development Journal*, 21(2), 102-109.
- Gómez, C., and Rosen, B. (2001). "The Leader-Member Exchange as a Link between Managerial Trust and Employee Empowerment." *Group & Organization Management*, 26(1), 53-69.
- Handford, V., and Leithwood, K. (2013). "Why teachers trust school leaders." *Journal of Educational Administration*, 51(2), 194-212.
- House, R. J., and Aditya, R. N. (1997). "The Social Scientific Study of Leadership: Quo Vadis?" *Journal of Management*, 23(3), 409-473.
- Hoy, W. K., Smith, P. A., and Sweetland, S. R. (2002). "The development of the organizational climate index for high schools: Its measure and relationship to faculty trust." *The High School Journal*, 86(2), 38-49.
- Kouzes, J. M., and Posner, B. Z. (1995). *The leadership challenge : how to keep getting extraordinary things done in organizations*, San Francisco: Jossey-Bass.
- March, J. G., Olsen, J. P., and Nation-State, A. R. o. t. E. o. t. (2004). *The logic of appropriateness: ARENA*.

- Ringarp, J. (2011). *Professionens problematik : lärarkårens kommunalisering och välfärdsstatens förvandling*, Stockholm: Makadam.
- SOU (2014:5). *Staten får inte abdikera : om kommunaliseringen av den svenska skolan : betänkande*, Stockholm: Fritze.
- Stenlås, N. (2009). *En kår i kläm: läraryrket mellan professionella ideal och statliga reformideologier*: Finansdepartementet, Regeringskansliet.
- Tarter, C. J., and Hoy, W. K. (1988). "The Context of Trust: Teachers and the Principal." *The High School Journal*, 72(1), 17-24.
- Tschannen-Moran, M. (2009). "Fostering Teacher Professionalism in Schools: The Role of Leadership Orientation and Trust." *Educational Administration Quarterly*, 45(2), 217-247.
- Wahlstrom, K. L., and Louis, K. S. (2008). "How Teachers Experience Principal Leadership: The Roles of Professional Community, Trust, Efficacy, and Shared Responsibility." *Educational Administration Quarterly*, 44(4), 458-495.