



**EKONOMI  
HÖGSKOLAN**  
Lunds universitet

**Kandidatuppsats VT-2011**

# **Vi möts i korridoren**

**En studie om hur en rektor leder en skola**

**Handledare:**

Nadja Sörgärde

**Författare**

Anders Eliasson  
Khldon Al-Mahdawi  
Susanne Haapala

## Innehåll

1.1 Inledning.....	5
1.2 Problemdiskussion .....	5
1.3 Tidigare forskning.....	6
1.4 Syfte.....	8
1.5 Avgränsningar.....	8
1.6 Begrepp .....	8
1.7 Disposition.....	9
2 Metod .....	10
2.1 Vetenskapligt synsätt .....	10
Vetenskaplig ansats.....	10
2.2 Val av metod.....	11
Kvalitativt angreppssätt .....	11
2.3 Litteraturstudie.....	12
Urval .....	12
2.4 Intervju .....	13
3 Studieobjektet .....	14
4 Teori.....	15
4.1 Professionell byråkrati.....	15
4.2 Kunskapsföretag.....	15
4.3 Ledningsfilosofi och Ledningsstyrning.....	16
Beteendestyrning .....	17
Resultatstyrning.....	18
Normativ styrning.....	18
4.4 Kultur .....	19
Kulturbäraren .....	19
4.5 Rekrytering .....	20
Matchningsmodellen.....	21
5 Empirisk analys .....	21
5.1 Statlig och kommunal byråkratisk styrning .....	21
5.2 Statlig och kommunal resultatstyrning .....	23
Läroplan.....	23
Kursplanen.....	23
5.3 Hur den statliga styrningen påverkar rektorn.....	24

5.4 Resultatstyrning.....	26
Möjlighet att mäta resultat .....	28
Nära ledarskap.....	29
Lärarnas resultat.....	30
Betyg.....	30
Medarbetarsamtal.....	31
Kunskap om omvandlingsprocessen .....	32
Bristerna i resultatstyrningen.....	32
5.5 Normativ styrning.....	33
Värderingar.....	34
Möten med andra människor.....	36
Måndagsmötet .....	38
Kulturuttryck i måndagsmötet .....	39
Rekrytering .....	39
6 Slutsats .....	43
Kunskapsbidraget .....	44
Förslag till vidare forskning .....	44
7 Referenslista .....	46
7.1 Otryckta källor .....	46
7.2 Litteratur.....	46
7.3 Artiklar .....	47
7.4 Elektroniska källor .....	48

## Sammanfattning

<b>Uppsatsens titel:</b>	Vi möts i korridorerna En studie om hur en rektor leder i en skola
<b>Seminariedatum:</b>	2011-05-30
<b>Ämne/Kurs:</b>	FEKK01 Examensarbete kandidatnivå 15 Högskolepoäng
<b>Författare:</b>	Anders Eliasson, Susanne Haapala & Khldon Al-mahdawi
<b>Handledare:</b>	Nadja Sörgärde
<b>Nyckelord:</b>	Kunskapsintensivt, normativstyrning, resultatstyrning, kultur samt rekrytering
<b>Syfte:</b>	Syftet är att öka förståelsen för hur en chef leder i en organisation som har kunskapsintensiva drag och samtidigt har klara riktlinjer uppifrån som påverkar chefens handlingsutrymme
<b>Metod:</b>	Studien baseras på kvalitativ ansats, insamlingen av det empiriska materialet har skett genom semistrukturerade intervjuer
<b>Teoretiska perspektiv:</b>	I den teoretiska delen behandlar vi de teorierna som är relevanta för uppsatsens syfte vilket i sin tur bygger på tre byggstenar, styrning, kultur samt rekrytering.
<b>Empiri:</b>	I den empiriska delen har vi samlat in det empiriska materialet som kommer att analyseras samt återkopplas till teorierna.
<b>Slutsats:</b>	Skolan som vi undersökt kan beskrivas som en professionell byråkrati som har kunskapsintensiva drag. Skolan styrs av mål och regler, men rektorn kompletterar dem med normativstyrning för att skolan skall uppfylla målen och reglerna.

## Abstract

- Title:** We meet in the corridors- A study of how a principal leads a school
- Seminar date:** 2011-05-30
- Course:** FEKK01 Degree Project Undergraduate level, Business Administration, Undergraduate level 15 University Credits Points (UPC) or (ECTS-cr)
- Authors:** Anders Eliasson, Susanne Haapala and Khldon Mahdawi
- Advisor:** Nadja Sörgärde
- Key words:** Knowledge-intensive, normative control, performance management, culture and recruitment.
- Purpose:** The aim is to increase understanding of how a manager leads an organization that has knowledge-intensive features and how rules and laws from above can affect the manager.
- Methodology:** The study is based on qualitative approach, empirical data collection was through semi-structured interviews. Total of four interviews were carried out resulting three teachers and one principal.
- Theoretical perspectives:** The theoretical part, we treat the theories that are relevant to the purpose for this thesis based on three building blocks, control, culture and recruitment.
- Empirical foundation:** The empirical part, we collected the empirical data that will be analyzed and fed back to the theories.
- Conclusion:** The school that we studied can be described as a professional bureaucracy which contains knowledge-intensive features. The school is controlled by rules and objectives by the government, where the principal supplement those with normative control to meet the objectives and rules.

## 1.1 Inledning

Det har sedan 1980-talet skett ett skifte inom ledarskap från styrning genom regler, till ledning via visioner och idéer. En förklaring till skiftet inom ledarskap är att samhället har förändrats. I det nya samhället som har växt fram har det blivit allt vanligare att organisationer använder begreppet kunskapsintensivt för att förklara vad man arbetar med i organisationen (Sveningsson & Alvesson, 2010). Skolverket uttrycker i flera rapporter att skolan är den mest kunskapsintensiva organisationen i samhället (skolverket). Då kunskapsföretagen har blivit fler till antalet har det vuxit fram idéer om hur man bör leda i kunskapsintensiva organisationer. Enligt Sveningsson och Alvesson (2010) är normativ styrning ett sätt att leda kunskapsintensiva organisationer eftersom detaljstyrning och resultatstyrning är mindre ändamålsriktiga.

Mot bakgrund av samhällets utveckling har skolans krav och uppgifter förändrats. Som en följd av de ändrade kraven och uppgifterna har skolan förändrat sitt sätt att arbeta på och synen på styrning har förändrats. Att skolan skulle styras med ett detaljerat regelverk ansågs vara en självklarhet fram till slutet av 80-talet. Sedan slutet av 80-talet har det skett en stor svängning i hur staten styr skolan. Många av de reformer av styrningen som har skett har hämtats ifrån näringslivet. Den största reformen genomfördes 1989 då riksdagen fattade beslut om att införa mål- och resultatstyrning av skolans verksamhet. Det har alltså även skett ett skifte av ledarskap inom skolan, ifrån styrning genom regler till styrning genom mål.

I skolan är det rektorns uppgift att genom sitt ledarskap skapa förutsättningar för att skolan ska nå upp till de mål som staten fastställt. Rektorn har en central roll för att riksdagens mål skall uppfyllas på skolan (Skolverket 2009). Resultatstyrningen och de förändrade kraven i samhället har förändrat förväntningarna och skapat nya arbetsuppgifter för rektorn.

## 1.2 Problemdiskussion

Rektorns uppgift kallas ibland för omöjligt. Rektorn leder och styr lärare, som i sin tur leder och styr, samtidigt som rektorn själv blir ledd och styrd av riksdagen och kommunen med mål och lagar. Det gör att rektorn i skolan har en intressant uppgift med sitt arbete, dels att leda en organisation som har tydliga mål och lagar ifrån riksdagen och kommunen. Men även att kunna leda en stark profession. Det gör det intressant att se hur rektorn leder sina anställda för att på så sätt uppnå de fastställda kraven som finns för skolan.

Då regler har ersatts med mål ökar handlingsutrymmet för rektorn på skolan, men efter nästan tio år av resultatstyrning i skolan konstaterade skolverket att ledarskapet i skolorna hade

förändrats väldigt lite (Skolverket, 1999:160). Rektorerne använder fortfarande ett administrativt chefskap där regler används istället för ledarskap i mer moderns bemärkelse (Drakenberg, 1997). Skolverkets rapport och Drakenbergs undersökning för drygt tio år sedan bekräftar den stereotypa synen på skolan om att den är en trög byråkrati (Hatch, 2002; Wolvén, 2000). Men andra forskare menar att man kan se andra definitioner på skolan beroende på vad som betonas. Skolan kan då ses som en professionell organisation/kunskapsorganisation, genom att personalen har en akademisk utbildning samt att det finns en hög grad av autonomi i lärarens arbete.

Då skolan uppfyller vissa krav på definitionen av kunskapsintensiva organisationer, är det intressant att undersöka i vilken utsträckning teorier om styrning av kunskapsintensiva organisationer används av rektorn på skolan. Detaljstyrning och resultatstyrning är enligt Alvesson (2004) mindre ändamålsriktiga i kunskapsintensiva organisationer. Tidigare forskning pekar på att normativ styrning är mer ändamålsriktig i kunskapsintensiva organisationer. Det är därför intressant att se hur rektorn på vårt studieobjekt leder, om han leder i linje med skolverket och Drakenbergs studier eller om rektorns ledningsfilosofi ligger mer i linje med Alvéssons teorier.

### 1.3 Tidigare forskning

En av de mest omskrivna forskningarna som gjorts på skolan som organisation är av Berg & Wallin (1982). Berg och Wallin menar att skolan kan ses som tre olika organisationer, beroende på vilka faktorer i skolan som betonas. Genom att betona personalens utbildning så kan skolan beskrivas som en professionell organisation. Utgår man ifrån eleverna så är skolan en tvångsorganisation. Slutligen så kan skolan beskrivas som en byråkratisk/administrativ organisation då den styrs med formella regler och rutiner.

Sedan Bergs och Wallins bok kom ut har skolan förändrats mycket. En av de största förändringarna är att staten har gått till målstyrning av skolan istället för regelstyrning (skolverket).

Efter införandet av målstyrning i skolan (och även tidigare) har mycket debatt och forskning handlat om hur staten och kommunen skall styra skolan. Två förespråkare till införandet av resultatstyrning i den svenska skolan var Pihlgren & Svensson (1992), som i sin bok redogör för hur målstyrning skall genomföras i såväl företag som offentlig sektor. En motpol till

Pihlgren & Svenssons ståndpunkt är Rombach (1991) som argumenterar emot målstyrning av den offentliga verksamheten. Rombach redogör för flera argument om varför målstyrning inte fungerar i offentlig verksamhet, men det kanske starkaste argumentet är att han menar att det är svårt att definiera klara och mätbara mål i offentlig sektor (Rombach, 1991).

Inom ledarskapslitteraturen beskrivs ledning genom idéer och föreställningar som ett sätt att leda organisationen då resultatstyrning är svårt att tillämpa (Alvesson & Sveningsson, 2010, Ouchi 1979 mfl). Axiö och Palmquist (2000) har studerat ledarskapet i skolan rektorn och kommit fram till att rektorn bör använda ett nära ledarskap och agera som en normgivare och visionär för att skolan skall utvecklas.

Andra forskare som har intresserat sig för rektorns roll i skolan är Folkesson, Ekholm, Scherp, Svedberg, och Hultman. Folkesson (2004) beskriver rektorns problematik om att vara klämd mellan olika krav ifrån olika nivåer i organisationen. Svedberg 2000 och Hultman (1998) diskuterar målstyrningens och decentraliseringens tryck på rektorn, som beskrivs som övermäktigt. De menar att förväntningarna och arbetsuppgifterna för rektorerna har förändrats. De beskriver rektorns situation som kaotiskt där rektorn med knappa resurser befinner sig emellan olika intressenters krav, lagstiftning och kontroll. Ekholm (2000) och Scherp (1998) böcker handlar mer om att kategorisera och beskriva rektorns uppgifter i skolan, där Ekholm (2000) menar att de kan kategoriseras i administrativa, sociala och pedagogiska uppgifter. Scherp (1998) menar vidare att rektorns ledarskap har en stor betydelse för skolans effektivitet.

Det finns mycket forskning om hur en chef leder eller bör leda olika organisationer, men hur en rektor leder i en skola med hjälp av den normativa styrningen menar vi vara ett område där det saknas tydlig forskning. Vi vill med vår uppsats utöka kunskapen om hur en chef leder en stark profession och hur styrningen ifrån staten och kommunen påverkar rektorns ledarskap. Rektorn kan ses som en slags mellanchefer med kommun och stat som överordnade. Vår studie kan vara intressant för andra organisationer som styr med mål, där mellanchefer är tvingad att använda målen på sina underordnade och där de underordnade är autonoma och kommer ifrån en stark profession. Vi har valt ut ett antal teorier från olika forskare som enligt vår bedömning kan användas för att undersöka rektorns roll i skolan. Många av dessa forskare tar sin utgångspunkt i företag som verkar på en fri och konkurrensfylld marknad vi har därför inteoreflektat lyft in deras teorier i skolans kontext.



## 1.4 Syfte

Syftet är att öka förståelsen för hur en chef leder i en organisation som har kunskapsintensiva drag och samtidigt har klara riktlinjer uppifrån som påverkar chefens handlingsutrymme.

## 1.5 Avgränsningar

Vi har valt att avgränsa oss till att göra en studie på en mindre skola i en större stad. Vi kommer att utgå ifrån rektorns perspektiv och hur han leder i skolan. Vi har valt att intervjua rektorn och de som närmast påverkas av hans ledning, det vill säga lärarna. Vi har således avgränsat oss till att undersöka två nivåer i skolan, rektorn och lärarna. Vi inte undersökt övriga nivåer som elever, kommunen och staten då en sådan studie skulle bli alltför omfattande.

## 1.6 Begrepp

**Resultatstyrning-** innebär att styra organisationen med uppsatta mål än att styra med process.

**Normativstyrning-** normativstyrning som även kan kallas för klanstyrning tillämpas då kunskapen om omvandlingsprocessen är låg och resultatet är svårt att mäta.

**Kultur-** Organisationskultur är den uppsättningen av idéer, värderingar, antaganden och normer som man delar det vill säga den anda som utmärker organisationen.

**Professionell byråkrati-** Den operativa kärnan kombineras med de anställdas kompetens samt låga antal chefsnivåer vilket ger en stor vertikal samt horisontell decentralisering.

## 1.7 Disposition

**Inledning:** I inledningen presenteras en förklaring till ämnesvalet, syftet samt de problemområden vi ämnar behandla. Kapitlet tar även upp avgränsningar, begrepp samt disposition.

**Metod:** Avsnittet redogör studiens tillvägagångssätt, vilka val som gjorts och vad de grundats i. Samt förklaring till de olika metoderna vi har använt oss av.

**Fallstudie:** I det här kapitlet presenteras en kort beskrivning om fallstudieobjektet, för att läsaren ska kunna få en bättre inblick i den studerade organisationen.

**Teoretisk referensram:** Det här kapitlet behandlar olika teorier som är relevanta för studien, vilka kommer att ligga som grund för vår studie samt analys. Teorivalet har baserats på vårt syfte där vi har använt oss av organisationsstruktur, kultur och styrning

**Empiri och analys:** I det här avsnittet kommer det empiriska materialet analyseras med hjälp av den teoretiska samt vår tolkning av empiri som vi stödjer med de teorierna som valdes.

**Slutsats:** I det avslutande kapitlet kommer en presentation av våra slutsatser där vi lyfter fram de teoretiska luckor som framkommit i vår studie. Kapitlet avslutas med förslag till framtida forskning.

## 2 Metod

*Avsikten med detta kapitel är att visa vilket tankesätt som legat bakom vårt agerande och presentera hur vi har gått till väga för att samla in det material som ligger till grund för analysen. Med metod i det här avseendet menas på vilket sätt vi gått till väga med vårt arbete och resultatet med vår forskning kommer att bero på vilket mål vi har med uppsatsen (Jacobsen, 2002). Vi kommer först att presentera det vetenskapliga synsätt som används, för att sedan beskriva de metoder som använts.*

### 2.1 Vetenskapligt synsätt

Enligt Jacobsen (2002) delas den vetenskapliga forskningen upp i två paradig, vilka består av det positivistiska samt hermeneutiska perspektivet. Utgår forskningen från det positivistiska perspektivet söker forskaren efter samband samt förklaring till ett fenomen, medan det hermeneutiska synsättet kretsar kring forskarens förståelse av ett fenomen (Jacobsen, 2002). Vår uppsats kommer att bygga på det hermeneutiska perspektivet där vi försöker nå en förståelse för hur en rektor kan leda i skolan genom att tolka det vi får ut av det empiriska materialet. Vår tidigare förförståelse i ämnet kommer självfallet påverka tolkningen av det studerade materialet, eftersom vi tidigare läst organisation och ledarskap och därför har en tidigare förståelse för ämnet ledarskap samt styrning. I detta följer att vi som forskare tvingats begrunda samt ifrågasätta resultatet baserat på vår tidigare kunskap i ämnet. Det empiriska materialet består av dels intervjuer och insamling av dokument.

### Vetenskaplig ansats

Det finns i huvudsak två vetenskapliga ansatser när man utformar en uppsats, induktiv samt deduktiv (Jacobsen, 2002). Den deduktiva ansatsen utgår från befintlig teori vilken sedan appliceras på den insamlade empirin medan den induktiva ansatsen bygger på dess motsats, först empirisk insamling, vilken sedan omarbetas med hjälp av teorin (Jacobsen, 2002; Bryman & Bell, 2005). Vår uppsats bygger på båda ansatserna vi har därför en abduktiv ansats som är en kombination av den induktiva samt deduktiva ansatsen (Bryman & Bell, 2005). Med det här angreppssättet har vi använt befintliga teorier för att sedan granska empirin och dess förhållande, men även utgått från den empiri vi tagit del av vid intervjutillfället därefter dragit egna slutsatser och eventuella empiriska generaliseringar med hjälp av befintlig teori.

## 2.2 Val av metod

Då problemställning samt problemområde blivit utrett gäller det att bestämma sig för vilken metodologisk ansats som bäst lämpar sig för uppsatsen. Det finns två strategier att ta till, antingen den kvantitativa eller den kvalitativa, vilken som slutligen används kommer att bero på sammanhanget (Bryman & Bell, 2005; Jacobsen, 2002).

### Kvalitativt angreppssätt

Vi har valt att använda oss av den kvalitativa forskningsmetoden då vi menar att den bäst uppfyller vårt syfte. Den kvalitativa metoden är en mer öppen forskningsstrategi där helheten samt sammanhanget är det forskaren lägger fokus på och metoden är bra att tillgå när man önskar en djupare insikt om det grundläggande eller det som utmärker en viss miljö (Bryman & Bell, 2005, Jacobsen, 2002).

För att få en ökad förståelse av hur en rektor leder i skolan är det viktigt att försöka förstå hur de intervjuade lärarna och rektorn tolkar den sociala verkligheten. Med hjälp av den här forskningsmetoden kan vi observera samt låta de som vi intervjuar tala fritt med egna ord. Jacobsen (2002) menar att med den här forskningsmetoden finns det en möjlighet att fördjupa sig och få ut mer information trots att man har ett fåtal undersökningsenheter, vilket stämmer väl överens med vår studie. Vidare menar samma författare att den kvalitativa forskningsmetoden sker genom osystematisk samt ostrukturerad observation utan fasta frågor och svarsalternativ. Vi har valt att studera hur en rektor leder en skola som har kunskapsintensiva drag där det styrs med regler och krav som kommer uppifrån. Det finns mycket forskning om hur man leder olika organisationer, men hur en chef leder en organisation som har tydliga riktlinjer utanför organisationen och där de anställda har en stark profession, menar vi vara ett område där det saknas forskning. Skolans verksamhet och dess produktion är abstrakt. Med det menas att man inte producerar konkreta varor, utan svårdefinierad kunskap. För att ta reda på hur en rektor leder i en abstrakt verksamhet som skolan, har vi valt en kvalitativ forskningsmetod. Med andra ord önskar vi få en förståelse av den sociala verkligheten, vilken i vårt fall baseras på hur rektor samt lärare i den här specifika miljön tolkar sin verklighet. När det kommer till resultaten i den kvalitativa forskningsmetoden menar Bryman och Bell (2005) att den alltid är präglad av forskaren.

## 2.3 Litteraturstudie

Vi började vår datainsamling med att titta på den befintliga litteratur som fanns att tillgå i ämnet organisation och ledarskap med inriktning på ledning, styrning samt kultur. För att plocka ut lämpliga teorier gjorde vi en omfattande undersökning av artiklar allmänt inom området med hjälp av litteratur samt internet. Dessa artiklar resulterade i de sökord vi sedan valde att använda oss utav i fortsättningen i vår datainsamling. Resultatet blev följande sökord: *Kunskapsintensivt, normativstyrning, resultatstyrning, kultur samt rekrytering*, som också blev vår teoretiska utgångspunkt från insamlad litteratur; Artiklarna var också grunden till att kompletterande litteratur hämtades in för vidare behandling och djupare förståelse. Litteraturen hjälpte oss även att se vad som skrivits i ämnet tidigare, öka vår kunskap såväl som att finna referenser till vetenskapliga artiklar (Bryman, 2009).

Vi har även använt oss utav olika databaser genom Lunds universitets bibliotek när vi skulle hitta relevanta artiklar till vår studie och se till tidigare forskning i ämnet. Databaserna vi använde var LibHub, Web of Science, Mediaarkivet samt googlescholar. Detta gällde även för sökning av vårt övriga empiriska material som exempelvis olika styrdokument och lagar kopplade till vårt studieobjekt, där använde vi oss först och främst av google som sökmotor.

### Urval

Vi kom i kontakt med vår huvudrespondent genom mail och de övriga respondenterna blev även de tillfrågade per mail om de ville medverka. Respondenterna återfinns från två olika nivåer i skolan och har även olika funktioner i organisationen. Att respondenterna är utvalda utifrån olika befattning menar vi ger en bättre bild över eventuella skillnader i synsätt på styrning. Valen av respondenterna har varit strategiskt för att kunna på bästa sätt försöka se de olika bilderna på organisationen samt jämföra de med varandra. Sammanlagt intervjuades fyra personer, dessa bestod av rektor samt tre lärare. Rektorn intervjuades med anledning att få en djupare förståelse för organisationen som sådan samt ur ett ledningsperspektiv. Därefter intervjuades lärarna för att se om deras bild av att bli ledda överensstämde med rektorns. Det hade varit önskvärt med fler respondenter från lärarsidan för på så sätt få ett större empiriskt material. Trots det har vi med vår kvalitativa metod kunnat fördjupa oss samt få ut ett gediget empiriskt material, även om vi hade fåtal undersökningsenheter (Jacobsen, 2002). För att få en djupare förståelse för de styrdokument som styr skolans verksamhet inhämtade vi ytterligare empiriskt material ifrån bland annat skolverkets hemsida.

## 2.4 Intervju

Jacobsen (2002) talar om öppen och strukturerad intervju och han menar att dessa kan utföras både individuellt samt i grupp. Den öppna intervjun utförs i form av ett samtal mellan respondenten samt intervjuaren kring ett eller flera teman. Något annat som även är utmärkande för den öppna intervjun är att inte begränsa respondentens svar, utan låta samtalet flöda fritt inom det givna temat. Med teman menas att endast ett antal färre frågor ställs, där respondenten ges fritt utrymme att svara inom ramen för temat, dessa svar återkopplas med ett flertal följdfrågor. Följdfrågorna syftar till att ringa in den bakomliggande orsaken till svaret (Jacobsen, 2002).

Vi har valt den öppna individuella intervjutekniken, då vi anser att den passar för vårt syfte. Vi ville ha breda frågor kopplat till vårt tema för att kunna få en fördjupad förståelse för hur en rektor kan leda i en organisation som har kunskapsintensiva drag och samtidigt har klara riktlinjer uppifrån. Vidare ville vi inte styra intervjun för mycket, något som hade kunnat ske om vi hade använt för många frågor och en strukturerad intervjuteknik. Vi ansåg därför att en öppen intervju med breda teman och följdfrågor var en bra metod för att få fördjupad kunskap om vårt ämnesval.

Inför intervjutillfället valde vi att genomföra intervjun ansikte mot ansikte, något Jacobsen (2002) menar får respondenten att känna sig mer bekväm och avslappnad, vilket kan medföra att respondenten kan gå in på känsliga ämnen som kanske inte sker när man gör intervju via telefon. Eftersom vi har valt att arbeta enligt en kvalitativ forskningsmetod valde vi att ha en öppen intervju med viss struktur för att få svar på det ämnesområde vi valt att undersöka. Jacobsen (2002) menar att det är viktigt med val av intervjuplatsen för att intervjuobjektet ska känna sig välbekant samt bekväm under intervjun. Därför valde vi att utföra intervjun på respondentens arbetsplats för att undvika att respondentens beteende skulle ändras och på så sätt påverka intervjun negativt. Jacobsen (2002) menar att anteckna under intervjun kan leda till att antingen man missar en viktig information eller förlorar ögonkontakt med respondenten, därför valde vi att spela in hela intervjutillfället för att på så sätt försäkra oss om att vi skulle få med allt det som sades under intervjun. Vidare menar samma författare att intervjutiden är viktig och att den helst inte får vara längre än en och en halv timme. En nackdel kan bli att respondenten och intervjuarna blir trötta om den tiden överskrids (Jacobsen, 2002). Tiden som vi hade med våra intervjuobjekt var redan på förhand tidsbestämda till en och en halv timme. När vi sammanställt det insamlade materialet, märkte vi att det saknades viss information som

behövdes och då kom vi fram till att vi behöver göra ytterligare, kortare uppföljning med rektor, men inte med lärarna.

### **3 Studieobjektet**

Skolan vi har valt att undersöka består av förskoleklass, fritidshem samt skolklasser från årskurs tre till nio. Skolan tillhör ett mindre rektorsområde i Malmös utkanter. Skolan har cirka 360 elever i årskurs tre till nio som kommer från olika upptagningsområden i skolans närområde. Skolan består i dagsläget av 17 skolklasser och skolans vision går ut på att elever, personal samt föräldrar ska känna stolthet över sin skola. De ledord som genomsyrar verksamheten är kunskap, glädje, trygghet samt ett självständigt och kreativt tänkande. Vidare förutsätts det en öppen kommunikation samt goda relationer i alla möten med elever, personal och med föräldrar (Kvalitetsredovisning-styrdokument, 2009/2010). Personalen arbetar i arbetslag i respektive årskull och arbetet med personalen har fokuserats på de olika avdelningarnas arbetslag utifrån de utvecklingsområden som framkommit i medarbetarenkäter som skolans personal fyllt i. Rent ekonomiskt ser det bra ut inför budgetåret då det rör själva grundskoleverksamheten. Personalstyrkan uppgår till 120 personer varav ledningsgrupp består av rektor samt två biträdande rektorer. Enligt den information som finns att tillgå om skolan finns det inte längre ett behov för rekrytering (Kvalitetsredovisning, 2009/2010) i de fall det behövs ny personal handlar det om kortare vikariat samt vid föräldraledighet. Personalgruppen har varit relativt intakt under läsåret och om personal valt att sluta har det berott på geografiska skäl eller att man valt annan yrkeskarriär. Skolan har haft en del föräldraledighetsvikariat under läsåret.

## 4 Teori

I det här kapitlet kommer vi att presentera de olika teorierna som kommer att vara utgångspunkt för vår studie samt analys. Teoridelen bygger på tre byggstenar vilka är, styrning, kultur samt rekrytering.

### 4.1 Professionell byråkrati

*”Thus, the professional has the best of both worlds: he is attached to an organization, yet free is free to serv his clients in his own way, constrained only by the established standards of his profession” (Mintzberg, 1979, s.371)*

Den klassiska synen är att styrningen oftast ses som både mekanisk samt byråkratisk då det kommer till den offentliga sektorn, men även här har det skett en förändring, då inte alla offentliga organisationer kan ses som tekniska, utan kan ha en professionell byråkratisk inriktning (Hatch, 2002, s.200ff).

Mintzberg (1979, s.305ff) står bakom utvecklandet av fem strukturella konfigurationer som används av formella organisationer, varav en av dem är den professionella byråkratin. Den professionella byråkratin är vanligt förekommande i exempelvis skolor, på sjukhus samt universitet. Organisationsstrukturen är byråkratisk, men skillnaden mot maskinbyråkratin är enligt det här perspektivet finns en större operativ kärna vilken kombineras med de anställdas kompetens samt låga antal chefsnivåer, vilket ger en stor vertikal samt horisontell decentralisering (Mintzberg, 1979, s.348ff). Organisationsformen kännetecknas av att de som befinner sig i den operativa kärnan är de som utför själva arbetet och de är homogena när det kommer till deras utbildning (Mintzberg, 1979, s.349ff).

### 4.2 Kunskapsföretag

Det som enligt Alvesson (2004,s.23ff) kännetecknar ett kunskapsföretag är en organisation vars produkt antingen består av eller baseras på kunskap, men även där de anställdas kompetens samt intellektuella kapital är grunden för organisationen och dess kärnverksamhet. Med stor vikt på självständighet, en flerdimensionell hierarki och en svag ställning hos ledningen finns det speciella lösningar på organisationsstrukturer i kunskapsintensiva organisationer (Alvesson, 2004, s.29). Något annat som utmärker den här typen av organisationer är att de anställda har en analytiskt samt teoretisk skicklighet då det kommer till verksamheten (Alvesson, 2004, s 9). Det är även vanligt att de anställda har en akademisk utbildning (Alvesson, 2004, s.23). Arbetet är ofta präglad av en viss grad av autonomi



eftersom den anställda i regel har en större insikt inom sitt kunskapsområde än sin överordnade, vilket i sin tur leder till en form av egenbestämmanderätt samt att den interna hierarkin tonas ned (Alvesson, 2004, s.28). Var gränsen går för vad som räknas till kunskapsföretag är inte helt lätt att urskilja och det finns olika definitioner på vad som räknas som kunskapsföretag. Alvesson (2004, s.27) tar upp sju punkter som utmärker ett kunskapsföretags egenskaper:

1. Högt kvalificerade individer
2. En hög grad av autonomi och nedtoning av den organisatoriska hierarkin
3. Anpassningsbara organisationer, ad hoc-artade organisationsformer
4. En hög grad av kommunikation för samordning och problemlösning
5. Idiosynkratiska klienttjänster
6. Subjektiv och osäker kvalitetsbedömning
7. Informations- och maktasymmetri (som ofta gynnar den professionelle på klientens bekostnad)

### 4.3 Ledningsfilosofi och Ledningsstyrning

Ledarnas ledningsfilosofi formar hur styrningen ser ut i ett företag. Ledningsfilosofin kännetecknas av vilka styrmedel som används av ledningen och grad av styrning. Grad av styrning syftar till hur stor handlingsfrihet medarbetarna har för att uppnå målen. Styrmedel är de verktyg som ledningen använder för att leda organisationen i önskad riktning (Samuelson, 1999, S.38-39).

Det primära uppdraget för ledningen handlar om styrförsök. Ledningsstyrning kan definieras på många sätt, Alvesson och Sveningsson (2007) skriver:

*”[...] en viss typ av maktutövning, riktad mot att säkra resurser och att mobilisera och dirigera individuell och kollektiv handling. Ledningsstyrning innefattar typiskt mekanismer för att specificera, övervaka och utvärdera organisatorisk handling. Den innefattar också olika sanktionsmöjligheter när saker utvecklar sig på ett ogynnsamt sätt”* (Alvesson & Sveningsson, 2007. s.154).

Styrning utövat av ledningspersoner kan beskrivas genom att använda tre breda kategorier: Beteendestyrning, resultatstyrning och normativ styrning. Ledningen använder ofta inte en av metoderna, utan kombinationer av de olika metoderna. (Alvesson & Sveningsson, 2007, s.154-155). Ouchi (1989, i Hatch 2002, s.372) har gjort en tydlig indelning av dessa tre kategorier i nedanstående figur:

### Kunskap om omvandlingsprocessen

		Fullständig	Ofullständig
Möjlighet att mäta output	Hög	Resultat-eller beteendestyrning	Resultatstyrning
	Låg	Beteendestyrning	Klanstyrning

Figur 1 (Ouchi, 1979 i Hatch 2002, s.372)

#### Beteendestyrning

Då beteendestyrning används behöver den som leder ha en god inblick i hur omvandlingsprocessen ifrån input till output går till (Ibid). Beteendestyrning handlar om att få personalen att arbeta på ett specifikt sätt. Chefen styr och delar ut uppgifterna och har en auktoritär ställning (Arvonen, 1989, s.140). Byråkrattstyrning är en form av beteendestyrning som karaktäriseras av opersonliga regler som formar de anställdas beteende (Alvesson och Sveningsson 2007, s.155). Tanken med byråkratisk styrning är att öka förutsägbarheten genom att tydligt ange hur medlemmarna skall bete sig och hur de skall utföra sina arbetsuppgifter. Det mest karaktäristiska för den byråkratiska styrningen är skrivna och standardiserade regler (Child, 2005, s.122). Vidare kännetecknas den byråkratiska organisationen av en tydlig hierarkisk uppdelning och även en fastställd arbetsdelning där varje kompetens kommer till sin rätt (Hatch, 2002, s.200),

Organisationer med en personalstyrka som består av professionella individer med en lång akademisk utbildning kräver ett annat angrepp då det kommer till styrning och Hatch (2002, s.202) menar att professionella individer är svåra att styra då de ser formella regler samt riktlinjer som något överflödigt och för att utnyttja deras arbetskapacitet gäller det att inte ge order, utan använda sig av kunskap samt expertis. Detta förklarar Mintzberg (1979, s.361ff) beror på den autonomi som tillåter de professionella utöva sin yrkeskompetens utan inblandning från högre instans och det administrativas (chefens) funktion blir istället att reda ut konflikter inom strukturen samt agera som länk inifrån kärnan och ut till intressenterna.

### **Resultatstyrning**

Den andra formen av styrning enligt Ouchis (1979) modell är resultatstyrning. Vid resultatstyrning så behöver man inte ha ingående kunskaper om hur omvandlingsprocessen går till, utan det väsentliga är att resultaten går att mäta (Hatch 2002, s372). Chefen bestämmer, förmedlar och förankrar målen i organisationen (Arvonen, 1989, s.140). Det är en form av indirekt styrning där individen ges frihet att välja arbetssätt men samtidigt ansvar för att uppnå målen. Istället för att styra beteenden med regler för hur arbetet skall utföras. Styrmedel som budget eller det balanserade styrkortet är vanliga metoder för resultatstyrning (Alvesson & Sveningsson, 2007, s. 160-163)

### **Normativ styrning**

Den sista formen av styrning som Ouchi (1979) tar upp är klanstyrning. Klanstyrning tillämpas då kunskapen om omvandlingsprocessen är låg och resultatet är svårt att mäta (Hatch, 2002, s372). Ouchis (1979) definition av klanstyrning är densamma som normativstyrning. Vi väljer i arbetet att referera till Ouchis (1979) definition om klanstyrning som likställt med normativstyrning eftersom vi ser det som en två olika begrepp med samma innebörd. Normativ styrning riktas till de anställdas föreställningar, tolkningar och uppfattningar (Sveningsson & Alvesson, 2010, s.60). Den normativa styrningen syftar till att påverka de anställdas beteende, men på ett mer indirekt sätt än beteende och resultatstyrning. I det normativa ledarskapet jobbar ledaren med mentala bilder som ska skapa mening och färdriktning. Målet för den normativa styrningen är att skapa en delad förståelse och delade innebörder i organisationen (Sveningsson & Alvesson 2010, s.61).

Kunskapsintensiva företag använder i stor utsträckning normativ styrning som styrmedel för att uppnå organisationens mål. Det beror på att den komplexa och intellektuella verksamheten som kännetecknar en kunskapsorganisation, är svår att styra med regler för beteenden och resultatstyrning då det är svårt att mäta arbetsinsatsen (Sveningsson och Alvesson, 2010,

s.60). Då normativ styrning handlar om de anställdas föreställningar och uppfattningar, blir företagskultur ett viktigt begrepp. Kultur kan definieras som en uppsättning av antaganden som hålls gemensamt inom en organisation (Johnson 1988 i Heracleous, 2003, s.87). Det är därför viktigt att behandla hur företagskulturen inverkar på styrningen i ett företag.

#### 4.4 Kultur

Organisationer ses som minisamhällen där den har egna kulturella och subkulturella mönster. Genom att observera språken samt vilka ritualer som utövas på vardagen kan man bedöma kulturen i organisationen (Schein 1985, s.6). Kulturmetaforen visar även det gemensamma meningssystemet som organisationen delar som innefattar de handlingar och tolkningar som sker Morgan (1999 s.136). Organisationskultur är den uppsättningen av idéer, värderingar, antaganden och normer som man delar det vill säga den anda som utmärker organisationen. Den bilden varierar från organisation till organisation beroende på vilken kultur som utövas (Schein 1983 s.5).

Det finns enligt Bang (1994 s.64f) fyra kulturuttryck som är synliga och observerbara, de fyra kulturuttryck är:

- Beteenduttryck- handlingar och beteende
- Verbaluttryck- uttalade värderingar, historier, språk, normer och uppfattningar
- Materiella uttryck fysiskstruktur och arkitektur
- Strukturella uttryck ritualer, rekryterings och belöningssystem

Organisationskulturen reflekteras i attityder och värderingar och chefsstilen hos organisationsmedlemmarna. Organisationskulturen ger även medlemmarna en känsla av hur de ska bete sig, vad de bör göra samt var de ska lägga vikten när de arbetar (Byars, 1987, i Bjerke, 1998, s.72).

#### Kulturbäraren

Enligt Schwartz & Davis (1981, i Bjerke, 1998, s.63) är ledaren kulturbäraren och en förebild som är en avgörande faktor i skapandet av organisationskulturen medan Morgan (1999 s.136f) menar att kulturen och ledarstilen kan ge en bild av organisationen om varför de fungerar som de gör. Kulturen formas inom företaget av hur cheferna agerar. Chefernas uttalanden bör stämma överens med den typen av kultur som de försöker skapa, det är viktigt att deras beteende överensstämmer med deras uttalande. De kan inte säga en sak och göra en annan

(Merchant & Van der Stede, 2007, s.84-85). Att föregå med gott exempel, så kallat symboliskt ledarskap, är ett exempel på ledarskaps utövning.

MBWA eller ledning genom rundvandring, är ett sett att utöva symbolhandlingar för ledaren. Tanken med MBWA är inte enbart att ledaren skall vara synlig i organisationen utan det är enligt Arvonen (1989, s. 154) ett sätt att leda en organisation. Ledningsfilosofin går ut på att lyssna, förmedla budskap och vara synlig för de anställda (Tom Peters & Nancy Austion, 1986, i Arvonen 1989, s.154). Om symbolhandlingarna skall vara effektiva krävs det att ledaren gör saker som stämmer överens med personligheten. Ledaren signalerar värderingar som är viktiga för organisationen genom sitt beteende när han rör sig bland de anställda. Det är därför viktigt att ledarens beteende uppfattas ha ett symbolvärde för de anställda i organisationen (Arvonen, 1989, s.156).

Kultur kan ses som en extern eller intern variabel. Om kultur studeras utifrån en extern variabel, skapas organisationens kultur av att anställda tar med sig olika bakgrunder och erfarenheter in i organisationen. Hur kulturen ser ut i organisationen påverkas enligt synsättet om kultur som en extern variabel, av vilka människor som kommer in i organisationen (Smircich, 1983, s.339ff). Ett verktyg för den normativa styrningen är att arbeta med selektiv rekrytering (Sveningsson & Alvesson, 2010, s.61).

#### 4.5 Rekrytering

Möjligheterna för cheferna att forma en önskvärd riktning i företaget är sällan så stora som då de rekryterar nya medarbetare. En ändamålsenlig bedömning och ett ändamålsenligt urval kan medföra ett stort värde för organisationen. Hur framgångsrika organisationer är påverkas av företagets förmåga att bedöma, välja ut och behålla rätt medarbetare (Kahlke & Schmidt, 2002, s.15)

Medarbetarna är en av företagets viktigaste tillgångar, nyckeltillgången i kunskapsintensiva organisationer är personalens kunskaper. Framgångsrika organisationer har en tydlig linje om vilka slags medarbetare som är önskvärda vid en rekrytering. De rekryterar bara folk med rätt profil (Bolman & Deal, 2005, s.177)

Då normativ styrning syftar till att de anställda ska dela samma värderingar och uppfattningar som organisationen har, är rekrytering ett centralt begrepp. Selektiv rekrytering är ett verktyg för normativ styrning, som handlar om att anställa personal utifrån hur de passar in på organisationens värderingar. Selektiv rekrytering används ofta i kunskapsintensiva företag

eftersom kunskapsarbete är svårt att styra med beteendestyrning och resultatstyrning. Vid selektiv rekrytering baseras urvalet efter personer som har värderingar och föreställningar som passar organisationens kultur och normer (Sveningsson & Alvesson, 2010, s.60-61).

### **Matchningsmodellen**

Ett av verktygen i normativ styrning är matchningsmodellen och den innebär att traditionella kvalifikationer hos de sökande, som betyg och meriter, kompletteras med andra egenskaper som personlighet, ambitioner, värderingar och mål. Den sökande ska inte bara ha kunskapen för att klara arbetsuppgifterna, utan även passa in i organisationens värderingar, normer och attityder. Genom att använda matchningsmodellen ämnar ledaren att matcha den sökandes värderingar och normer med organisationens kultur. (Kärreman & Rennstam 2007, s 166). Den individ som stämmer väl in på organisationens kultur kan då enligt matchningsmodellen vara en mer tilltalande rekrytering än den individ som besitter den mesta kunskapen.

## **5 Empirisk analys**

*I följande avsnitt har vi bearbetat det empiriska materialet vilket vi kommer att vi analysera samt återkoppla till de teoretiska referensramar som vi tidigare behandlat i teoridelen.*

### **5.1 Statlig och kommunal byråkratisk styrning**

Skolan beskrivs generellt som en byråkratisk organisation. Med det avses de formella rutiner och regler som styr skolans verksamhet samt dess tydliga hierarkiska struktur.

Rektorn menar att det finns sex hierarkiska nivåer i skolsystemet:

1. Regering och riksdag
2. Skolstyrelsen
3. Kommunal skolförvaltning
4. Rektor och övrig skolledning
5. Lärare
6. elever

Skolstyrelsen, regering och riksdag sätter de lagar och principer som skolan måste förhålla sig till och arbeta efter. Lagarna är fastställda i bland annat en skollag som riksdagen arbetat fram. Enligt skollagen är syftet med utbildningen i grundskolan att ge eleverna de kunskaper och färdigheter som behövs för att kunna delta i samhällslivet samt kunna fortsätta sin utbildning i gymnasieskola(Riksdagen, 1985:1 100).

Alla barn och ungdomar oberoende av kön, geografisk hemvist, sociala och ekonomiska förhållande, skall kunna ta del av utbildningen i det offentliga skolväsendet samt att utbildningen skall vara likvärdig över hela landet (Riksdagen, 1985:1 100).

Skolans verksamhet skall utformas med grundläggande demokratiska värderingar. Där var och en som verkar inom skolan främja för varje människas egenvärde och respekt. Den som verkar i en skola skall, främja jämställdhet mellan könen samt motverka alla former av kränkande behandlingar såsom mobbning och rasistiska beteenden (Skolverket, 1999:886).

Behöriga lärare inom förskolor, grundskolor och fritidspedagoger i det offentliga skolväsendet kan anställas utan tidsbegränsning om de uppfyller dessa krav:

1. Den som erhåller svensk lärarexamen respektive barn och ungdomspedagogisk examen
2. Den som har fått behörighetsbevis av högskoleverket.

Den som saknar behörighet och inte uppfyller kraven får anställas som lärare, förskollärare eller fritidspedagog för högst ett år enligt lag (Skolverket, 1997:1 212).

På den skola som vi har utfört vår studie på finns därmed regler och lagar som såväl rektorn och lärarna måste följa, och som ligger utanför den egna organisationen att påverka.

*”De planer vi har är ju nationella styrdokument, lagar och förordningar och beslut fattade av riksdag och regering och sen så verkar vi inom en kommunal organisation där vi får pengarna från kommunen att uppfylla de nationella kraven, och det är de kraven som sen lärarna och personalen har att rätta sig efter” (Rektor)*

Detta visar att riksdagen använder en byråkratisk styrning och att rektor inte har fria tyglar då det kommer till utformningen av skolan som organisation och att det finns direktiv att följa. Skolan som organisation har enligt ovanstående resonemang drag av byråkratisk styrning, då det finns vissa karakteristiska drag med funktionell arbetsfördelning, tydliga befogenhetsgränser, hierarkiskt beslutsfattande samt regel system exempelvis när det kommer till anställning. Rektorn poängterade att det finns vissa egenskaper som är givna för skolan vilka inte går att frångå, som exempelvis att arbetsuppgifterna utförs av vissa specialister (lärare, administration, biträdande rektor och rektor osv.) och när det handlar om den hierarkiska ordningen bygger den på ansvarsområde samt befogenheter kopplat till respektive

ansvarsområde. Vilket stämmer in på Hatch och Wolvén definitioner av vad som kännetecknar en byråkrati (Hatch, 2002; Wolvén, 2000).

## 5.2 Statlig och kommunal resultatstyrning

*''Skolan är en planstyrd organisation, där regler för vad varje person skall göra är fastställda utanför min organisation'' (Rektor).*

Styrinstrument som ligger till grund för skolans organisation bygger på tre olika nivåer, internationell, statlig och kommunal nivå. Skolans styrs internationellt av FN:s barnkonvention, som innehåller mänskliga rättigheter för barn. Den statliga styrningen består av tre punkter:

- Läroplanen, som anger vilka värden och kunskaper som skolan skall utgå ifrån.
- Skolverket, som anger hur skolan skall arbeta med exempelvis elevernas individuella utvecklingsplan.
- Kursplaner, där mål om vad eleverna skall ha lärt sig specifikt anges för varje ämne.

### Läroplan

Den lokala arbetsplanen utgår mestadels från den statliga styrningen då det kommer till måluppfyllelse, värden och kunskaper samt skolans inriktning då det kommer till att arbeta med individuella utvecklingsplaner (IUP) (Kvalitetsredovisning, 2009/2010). Läroplanen består av åtta huvudområden som exempelvis grundläggande värden, en likvärdig utbildning samt skolans uppgifter. Läroplanen består även av mål samt riktlinjer som skolan ska arbeta mot och att den samtliga verksamheten som skolan bedriver ska utgå från de resurser som skolan blivit tilldelad och resurserna ska i sin tur organiseras så eleverna klarar måluppfyllelsen på bästa sätt (Lpo94). I den lokala arbetsplanen finns det ett utdrag av de mål som är formulerade i läroplanen och de är i sin tur uppdelade i mål att sträva mot samt mål att uppnå. Totalt finns det 24 mål i den lokala arbetsplanen som lärarna skall uppnå.

### Kursplanen

Kursplanerna är det som ligger som grund när det kommer till bedömning samt måluppfyllelse kopplat till de olika ämnesblocken samt specificerat utefter år. Även här sker uppdelningen efter mål att uppnå samt mål att sträva mot (Lpo94). Riktlinjerna utifrån kursplanen som lärarna har att rätta sig efter är att omfattande utvärdera varje elevs kunskapsutveckling, muntligt och skriftligt redovisa detta för eleven, föräldrarna och slutligen



informera rektorn (ibid). I kursplanen står det väldigt utförligt beskrivet vad som gäller för de olika ämnena kopplat till år.

Den tredje nivån som skolan styrs av är den kommunala, som består av tre punkter:

- Malmöstadsskolplan
- Mål som är gemensamma för kommunen
- Stadsfullmäktiges mål

Skolan styrs inte enbart av lagar och regler, som vi behandlade under förra rubriken, utan skolan styrs även av mål som är utformade av både staten och kommunen. Att arbeta med mål som styrmedel ligger nära Arvonens (1989) definition av resultatstyrning. Resultatstyrning är ofta en ofullständig styrform och kompletteras därför ofta med andra styrformer. Det kan vi se i hur staten och kommunen styr skolan, de kompletterar regler med mål för skolans verksamhet. Skillnaden i Arvonens (1989) definition och hur resultatstyrningen ser ut på skolan är att det inte är chefen, i detta fall rektorn, som sätter målen, utan målen sätts utanför rektorns makt där statliga styrmedel påverkar hur rektorn kan styra i skolan. För att resultatstyrning skall fungera bra, behöver man kunna mäta resultatet på ett effektivt sätt (Ouchi, 1979, i Hatch 2002). Vi kommer senare i uppsatsen undersöka rektorn och lärarnas uppfattningar om resultaten går att mäta på ett bra sätt i skolan, men innan vi diskuterar det, skall vi beskriva hur den statliga styrningen påverkar rektorns ledarskap.

### 5.3 Hur den statliga styrningen påverkar rektorn

*''Min huvudsakliga uppgift är att organisera skolan så att vi uppnår målen'' (Rektor)*

Vilka styrmedel som används av rektorn i skolan beror därför till viss del på vilka mål och regler som är fastställda utanför den egna organisationen. Politiska beslut kan därför få stora konsekvenser för hur skolan bedriver sin verksamhet.

*''Politiska beslut kan få jättestora konsekvenser för hur vi bedriver vår verksamhet'' (Rektor)*

*''Just nu är det stort fokus på kunskap, tidigare var det ett större fokus på värderingar och värdegrunder om att alla ska må bra och så'' (Lärare).*

Rektorn är chef för lärarna i skolan och rektorn har ansvar för att skolan inriktas på att nå upp till de mål som staten och kommunen har beslutat om. Rektorn måste följa de lagar och mål

som bestäms utanför organisationen. Många av de mål och regler som är fastställda av staten och kommunen riktar sig direkt till hur lärarna skall agera i skolan. Rektorn blir därför "tvingad" att använda de målen eftersom hans uppgift är att skolan når upp till de mål som sätts för skolan och lärarna. Vad skolan har för uppdrag mot samhället kan ändras snabbt vilket kan få stora konsekvenser för rektorns och lärarnas arbete. Rektorn har även ansvar för att en lokalarbetsplan upprättas och att skolans resultat följs upp och bedöms utifrån de nationella målen, målen i läroplanen samt den lokala arbetsplanen (Lpo94). Två av styrdokumenterna som rektorn syftar på, och som riktar sig mot hur lärarna skall agera i skolan, är läroplanen och kursplanen

*"Det är inte svårt att nå upp till riksdagens krav, men jag tror att man skulle kunna nå mycket längre om mål och lagar varit mindre detaljerade[...]det är mycket man hade behövt ändra. Men som ligger utanför mina möjligheter att påverka" (Rektor).*

Rektorn kan således inte utföra sitt uppdrag på det sättet som han helst hade velat. Regler och mål som sätts utanför organisationen verkar upplevas som en begränsning för hur rektorn kan styra skolan. Men även om skolan är reglerad med strikta regler och detaljerade mål så menar rektorn att han har stor möjlighet att påverka hur organisationen skall se ut.

*"Jag organiserar utifrån de lagar och styrdokument som man måste följa och det är de kraven som lärarna har att rätta sig efter, men jag har stor frihet att välja vad man skall fokusera på" (Rektor).*

Rektorn upplever att han har en frihet att välja vad skolan skall fokusera mest på i styrdokumenterna för att skolan skall nå upp till statens och kommunens mål och regler. Även om han menar att han kan välja fokus, så verkar det finnas regler och mål som hindrar rektorn att kunna styra på det sätt han helst hade velat. Problemet verkar finnas i att målen och lagarna är väldigt detaljrika och att de lämnar liten plats till eget handlande.

För att rektorn skall klara sin uppgift om att se till att skolan når upp till de lagar och mål som riksdagen sätter, så använder han två olika typer av styrmedel:

1. Styrdokument där läroplan och kursplan är två beståndsdelar.
2. Värdeladdade ord och visioner där måndagsmöte, möte med andra människor och rekrytering är tre beståndsdelar.

## 5.4 Resultatstyrning

*''Jag använder styrdokument[...] för att säkra att skolan följer och lever upp till de mål och regler som riksdagen beslutat om'' (Rektor).*

*''Lärarna har tydliga styrdokument[...]vad varje person skall göra är fastställda av riksdagen'' (Rektor)*

Rektorn styr skolan med hjälp av de styrdokument som är fastställda av staten och kommunen. Två av dessa styrdokument är läroplanen och kursplanen, som vi tidigare beskrivit. Rektorn uttrycker att lärarna har tydliga styrdokument som anger vad som förväntas av dem. Både rektorn och de intervjuade lärarna menade att lärarna behöver ha en hög grad av autonomi då det kommer till undervisning. Lärarna menar även att deras yrke är självständigt och att det krävs ett visst mått av autonomi för att de ska kunna utföra sitt uppdrag.

*''Lärarna ska arbeta självständigt och vara problemlösare när det behövs'' (Rektor)*

*''Att vara lärare är ett självständigt arbete'' (Lärare)*

Att arbeta som lärare kan kräva ett visst mått av autonomi, då det kommer till hur arbetet som sådant ska utföras. Både de intervjuade lärarna och rektorn tar upp självständigheten som förväntas alternativt krävs och som vi tolkar det handlar det om att lärare arbetar "själv", löser problem, konflikter samt lägger upp hur undervisning ska organiseras på egenhand utan rektorns inblandning i hur de utövar sin yrkesroll. Detta passar in på den beskrivning Mintzberg (1979) har där han menar att professionella arbetar autonomt samt fritt från inblandning från närmsta ledning i det här fallet rektor. Det kan även kopplas till Alvesson (2004) när han redogör för hur anställda utövar sitt yrke i kunskapsintensiva organisationer.

En annan lärare är inne på samma tanke, men lägger till den pedagogiska friheten då det kommer till hur arbetet ska utföras:

*''Vår uppgift är att se till att eleverna når upp till målen. Det finns en kursplan, där det finns mål om vad eleverna ska nå för mål. Sen är det fritt hur man ska undervisa för att eleverna ska nå upp till målen'' (Lärare).*

De intervjuade lärarna uttrycker inte att styrdokumentet är så detaljerade som rektorn poängterar, istället uttrycker att de har en viss frihet i hur de skall uppnå målen. Lärarna visar

en medvetenhet om sin uppgift, eleverna ska nå målen och deras arbetsuppgift blir att genomföra måluppfyllelsen med hjälp av bl.a. kursplanen.

*''Regler och styrdokument är som ett stöd, man kan titta på vilka mål som ska uppnås och så vidare[...] helt fritt hade inte fungerat, men man måste få vara fri i hur man utövar sitt yrke''(Lärare).*

*''Det är inte strikta regler på skolan, man känner sig inte styrd. Det är strikta regler också men man känner sig fri''(Lärare).*

Lärarna är medvetna om styrdokumentet, och de verkar se dem som ett stöd i hur de utför sina arbetsuppgifter. Flera lärare uttrycker att det måste finnas en viss frihet i hur de utför sina arbetsuppgifter, men att olika styrdokument är bra för att veta vad som förväntas av dem.

*''Olika elever har olika behov, vi behöver frihet för att anpassa undervisningen till varje elev''(Lärare)*

I läroplanen står det att undervisningen skall anpassas till varje elevs behov och att sättet som läraren undervisar på därför inte kan vara lika för alla elever (Lpo94). Då undervisningen är det centrala i lärarnas arbetsuppgifter så kan det vara naturligt att de behöver en viss frihet i sin yrkesutövning för att anpassa sig till olika elevers behov. Lärarna menar därför att de måste få ha en viss frihet i hur de utövar sitt yrke, så att varje elevs behov kan mötas.

Trots att målen är väldigt detaljrika, som rektorn poängterar, så upplever de intervjuade lärarna målen i styrdokumentet som ett stöd och inte som regler för hur de skall utföra sitt uppdrag. Stöd är ett ord som återkommer ofta i intervjuerna med lärarna, då vi pratar om olika styrdokument. Vi tolkar det som att lärarna känner sig ganska fria i sitt yrkesutövande och att de inte känner sig begränsade av styrdokumentet. Under rubriken *Hur den statliga styrningen påverkar rektorn* kommer vi ihåg att rektorn uttalade sig som:

*''Jag organiserar utifrån de lagar och styrdokument som man måste följa och det är de kraven som lärarna har att rätta sig efter, men jag har stor frihet att välja vad man skall fokusera på'' (Rektor).*

Vi kan se en viss likhet mellan lärarnas och rektorns syn på styrdokumentet, att de innebär krav, men att det finns en viss frihet. I Rektorns fall att bestämma vilka delar i styrdokumentet man skall fokusera mest på, och i lärarnas fall om att det finns en frihet i hur de uppnår målen. Ett sätt att bedöma kulturen i en organisation är genom att observera

språken (Schein, 1985). Organisationskultur är de gemensamma värderingarna, antagandena och normer som utmärker en organisation (Morgan, 1999). Vi tolkar lärarnas och rektorns beskrivningar av styrdokumentet som en del i den skolkultur, som utmärker organisationen. De delar inte exakt samma tankar om styrdokumentet, men värderingarna som lyser igenom är att både lärare och rektor uttrycker att frihet är något som är viktigt för dem. Hur mycket frihet de sen har, lägger vi ingen bedömning på. Men det som är gemensamt och som vi ser som en del som beskriver kulturen på skolan, är att det är viktigt att känna att de kan bestämma över deras egen arbetssituation.

Lärarna och rektorn beskriver undervisningen som en självständig process där lärarna ofta arbetar med problemlösningar och ett stort eget ansvar. Lärarna berättar att även om det finns en kursplan med mål för eleverna, så är det fritt hur man ska undervisa för att eleverna ska nå upp till målen. Sättet som lärarna arbetar på bygger i stor utsträckning på deras kunskap samt expertis vilket vi menar visar på att det både finns inslag av professionalism samt kunskapsintensiva drag. Med kunskapsintensiva drag menar vi att skolan, med dess expertis och autonoma arbetssätt, uppfyller två av Alvesons (2004) krav på en kunskapsintensiv organisation.

Styrdokumentet som rektorn använder för att skolan skall uppnå del mål som är fastställda är enligt vår mening en form av resultatstyrning. Resultatstyrning är en form av indirekt styrning där individen ges frihet att välja arbetssätt men samtidigt ansvarar för att uppnå målen (Alvesson & Sveningsson, 2007). För att resultatstyrning skall fungera bra, behöver man kunna mäta resultatet på ett effektivt sätt (Ouchi, 1979, i Hatch 2002). Nedan följer därför en undersökning om hur bra rektorn och lärarna anser att resultaten i några av skolans mål går att mäta.

### **Möjlighet att mäta resultat**

*''Styrdokumentet är väldigt detaljerade och många mål som ska uppnås med varje elev. Så det är väldigt svårt att kontrollera om lärarna lyckas med alla mål''(Rektor).*

Rektorn menar att man inte har möjlighet att följa upp om lärarna har lyckats att uppnå alla mål som riksdagen har satt. Istället görs en helhetsbedömning som baseras på nöjdhet från föräldrar, elever och kollegor. Den nöjdheten kan grunda sig på många olika ingångsfaktorer beroende på vilken kultur som råder i samhället.

*''En lärare kan vara väldigt populär i en klass och en grupp föräldrar. Men kan vara katastrof i en annan klass eller med en annan grupp föräldrar'' (Lärare).*

En brist i att målen och reglerna som skolan är styrd av är så detaljerade är att rektorn har svårt att följa upp dem och göra en kvalitetssäkring av lärarnas arbete. Ytterligare orsaker till att det är svårt att kontrollera om lärarna uppnår målen och följer lagarna är att rektorn har många medarbetare under sig och på svårigheten med att mäta en lärares resultat.

### **Nära ledarskap**

En faktor som gör det svårt att mäta hur bra en lärare har nått upp till målen är att rektorn har väldigt många medarbetare under sig.

*''Man har inte ett nära ledarskap'' (Rektor)*

Vi tolkar rektorns uttalande som att han känner att han inte är tillräckligt nära sina medarbetare och därför har svårt att på egen hand kontrollera om målen och lagarna efterföljs. Vi tycker också att det är intressant att han använder order ”man” och inte jag. Vi tolkar det som att rektorn kanske anser att det är vanligt på skolor att rektorer inte är nära sina medarbetare. Rektorn beskrev hur strukturen ser ut på skolan han leder och menade att strukturen är ganska platt och uppdelad enligt följande:

*''Min titel är som det heter på kommunalspråk, enhetschef och under mig har jag två sektionschefer vilka i sin tur har medarbetare under sig, och vi ligger på mellan 30 till 40 medarbetare vilket gör att det blir väldigt platt och att man får arbeta utifrån eget ansvar '' (Rektor)*

Beskrivningen rektorn gav visar att det skett en viss förändring i organisationsstrukturen, att den plattats ut och blivit mindre byråkratisk i sin utformning. Den byråkratiska organisationen kännetecknas av en tydlig hierarkisk uppdelning och även en fastställd arbetsdelning där varje kompetens kommer till sin rätt (Hatch, 2002), rektorn menar att i ”hans” organisation har han inte den hierarkiska uppdelningen med flera nivåer. Strukturen som rektorn beskrev liknar inte heller en adhocratisk organisation som ofta utmärker kunskapsintensiva organisationer (Alvesson, 2004), men den är betydligt plattare än vad som vanligtvis kännetecknar en byråkrati (Hatch, 2002).

Konsekvenserna av denna struktur är att rektorn som vi tidigare nämnt får många medarbetare under sig och att medarbetarna får mer ansvar för sina avdelningar där de jobbar flexibelt och

självständigt. Rektorn har därmed lämnat över mycket ansvar om hur mål och lagar skall uppfyllas till lärarna vilket medför att rektorn får svårare att kontrollera att målen och lagarna efterföljs.

### Lärarnas resultat

*''Det är i princip omöjligt att mäta hur bra en lärare är, eftersom det beror på vad man lägger i begreppet'' (Rektor).*

Rektorn upplever att det är svårt att mäta en lärares skicklighet. Styrdokumentet tar upp både mål att sträva mot samt mål som ska uppnås med varje elev. Nedanstående mål ifrån läroplanen är relaterade till värdegrunden som är en stor del av skolans huvuduppdrag. Resultatet av hur väl eleverna når upp till dessa mål bör vara svåra att identifiera så som:

- utvecklar sin förmåga att göra och uttrycka medvetna etiska ställningstaganden grundade på kunskaper och personliga erfarenheter
- kan leva sig in i och förstå andra människors situation och utvecklar en vilja att handla också med deras bästa för ögonen
- utvecklar nyfikenhet och lust att lära
- befäster en vana att självständigt formulera ståndpunkter grundade på såväl kunskaper som förnuftsmässiga och etiska överväganden

(Lpo94, s.9)

Målen som beskrivs ovan är bara några exempel av många mål som är relaterade till värdegrunden. Hur väl eleverna når upp till dessa mål bör vara svårt att identifiera och resultatet av lärarnas arbete bör då vara svårt att mäta. För att mäta hur väl lärarna når upp till målen ifrån riksdagen och kommunen använder rektorn (förutom helhetsbedömningen) betyg och medarbetarsamtal.

### Betyg

Ett verktyg som rektorn använder för att mäta hur lärarna har nått upp till målen är betyg.

*''Det är mer hårda variabler, som har dålig reliabilitet'' (Rektor).*

*''Betyg är inte ett bra sätt att utvärdera mitt arbete på'' (Lärare)*

Alla de intervjuade är negativa till betyg som mätinstrument för lärarnas insatser och de tydligaste argumenten som har kommit fram under intervjuerna är:

- elevernas betyg kan bero på minst tre faktorer, elevernas förmåga att lära sig, lärarnas förmåga att lära ut och hur lärarna tolkar kursplanens riktlinjer för betyg.
- svårt att bevisa att betygen beror på en enskild lärares insats då det inte fångar in de kunskaper som eleven hade då läraren började undervisa eleven
- Betyg mäter inte resultatet av målen som är relaterade till värdegrunden utan syftar endast till att mäta kunskap.

Att lärarna och rektorn är negativa till betyg som mätinstrument är därför inte så svårt att förstå, då betygen inte nödvändigtvis speglar lärarnas arbetsinsats på ett bra sätt.

### Medarbetarsamtal

För att bättre kunna följa upp hur det har gått för lärarna under året kompletteras därför enkäter och betyg med medarbetarsamtal. På medarbetarsamtalen samtalar lärarna och rektorn individuellt om vad läraren har gjort under året, vad läraren har lyckats med och vad läraren har för plan nästa år. Lärarna får även svara på frågor om hur de trivs i skolan, hur de fungerar med sina kollegor och utvärdera rektorn.

*''Medarbetarsamtalen fungerar bra, jag känner att jag får bra feedback ifrån rektorn[...]Men det är synd att det bara sker en gång om året'' (Lärare)*

*''Jag upplever att jag kan ge en mer rättvis bild av mig själv då jag får möjlighet att diskutera min arbetsinsats med rektorn''(Lärare)*

*''medarbetarsamtalen är en bra indikation på hur läraren har lyckats, men det är ett tidskrävande och ett subjektivt mått''(Rektor).*

Alla intervjuade lärare anser att samtalen fungerar bra och avslappnat och att de får bra feedback ifrån rektorn. Lärarna menar att rektorn kan ge en rättvis bild av hur de har lyckats med målen ifrån skolan och skolverket. Gemensamt för både lärarna och rektorn är att de är mer positiva till utvärdering genom medarbetarsamtal och betydligt mer negativa till mått som betyg och nationella prov. Rektorn menar dock att en brist med samtalen är att det är tidskrävande. Rektorn uttrycker att han inte har ett nära ledarskap, då samtalen är tidskrävande blir det därför en ytterligare negativ konsekvens av att rektorn har många medarbetare under sig.

Både lärarna och rektorn är mer positiva till medarbetarsamtal som mätinstrument, men även där ser rektorn brister. Bristerna han ser handlar framförallt om att det blir ett subjektivt mått,



som handlar om hur kan och läraren uppfattar saker och dels på att samtalen är tidskrävande. Den andra delen har sin största brist i att skolan är en platt organisation, där rektorn har många lärare under sig.

Att de är mer positiva till medarbetarsamtal tror vi även kan vara ett spår av hur vi uppfattar att kulturen är på skolan. Vi har under intervjuerna lagt märke till att både lärarna och rektorn pratar mycket positivt om frihet och ett behov om att inte känna sig reglerade. En förklaring till att rektorn och lärarna inte gillar betyg som mätinstrument och är positiva till medarbetarsamtal, tror vi kan bero på att betyg känns mer reglerande och att medarbetarsamtalen är mer fria och därmed mer överensstämmande med kulturen på skolan.

### **Kunskap om omvandlingsprocessen**

Kännedomen om hur läraren skall undervisa när denna förmedlar kunskap för att eleverna skall nå upp till målen ser vi som ganska ofullständig. Med det menar vi att det inte finns någon allmän kunskap om hur lärarna skall bete sig för att vissa mål skall uppnås av eleverna, exempelvis om hur lärarna skall agera för att eleverna skall utveckla sin förmåga att göra och uttrycka etiska ställningstaganden, som är ett mål angivet i läroplanen.

*”Det finns inget recept på hur man skall lära ut kunskap” (Lärare)*

Vidare kan det vara svårt att förstå processerna i klassrummet som leder till att eleverna når upp till vissa mål. Vi anser därför att kunskapen om omvandlingsprocessen, det vill säga förståelsen för vilka beteenden som skapar output, är låg i skolan.

### **Bristerna i resultatstyrningen**

Enligt Ouchis modell bör resultatstyrning användas, då möjlighet att mäta output är hög men kunskapen om omvandlingsprocessen är låg. Det är mätningen av resultatet som är det viktiga i resultatstyrning, så någon kunskap om omvandlingsprocessen behövs inte (Hatch, 2006). För att rektorn skall använda resultatstyrning behöver han således inte ha kunskap om hur lärarna arbetar för att nå målen, men han behöver information om resultatet av lärarens arbete. Det finns inga bra standardmått på om en lärare har uppnått vissa mål. Rektorn menar att det görs en helhetsbedömning som baseras på nöjdhet ifrån elever och föräldrar, att man använder betyg och att man genomför medarbetarsamtal. Men vi har upplevt att det inte är tillräckligt bra mått som mäter resultatet av lärarnas insatser på ett fullständigt sätt. Vidare är kännedomen om hur läraren skall undervisa när denna förmedlar kunskap för att eleverna och lärarna skall nå upp till målen ofullständig. Om vi exempelvis tar målet som lärarna har om att eleverna skall leva sig in i och förstå andra människors situation och utvecklar en vilja att

handla också med deras bästa för ögonen. Det går inte att mäta hur bra lärarna lyckas med detta mål, och det finns heller ingen kunskap om hur lärarna skall bete sig för att eleverna skall nå upp till detta mål.

I ruta fyra i Ouchis modell är resultatmått otillgängliga och kunskap om omvandlingsprocessen är ofullständig. Ouchi menar att varken beteende eller resultatstyrning passar bra i denna kategori, istället menar Ouchi att klanstyrning är att föredra.

Med klanstyrning menar Ouchi att man styr med värderingar, normer och förväntningar (Hatch, 2002). Definitionen av klanstyrning stämmer in på Alvesons definition av normativ styrning, som handlar om i princip samma sak. Normativ styrning används ofta i kunskapsintensiva organisationer eftersom resultatstyrning och regelstyrning är mindre ändamålsriktiga (Sveningsson & Alvesson, 2010). Det kan bero på att det är svårt att mäta vad arbetarna gör och att det är svårt att med regler beskriva vad arbetarna får och inte får göra (Ibid). Vi ser samma problematik med resultatstyrning i skolan som Sveningsson och Alvesson (2010) menar kan finnas i kunskapsintensiva företag. Enligt Ouchis modell menar vi att det bör vara svårt för rektorn att använda resultatstyrning eftersom kriterierna om möjlighet att mäta mål inte uppfylls. Samtidigt ser vi att rektorn använder resultatstyrning som styrmedel för att skolan skall nå upp till de uppsatta målen. Med tanke på problemen med att mäta resultaten borde skolan falla in i ruta fyra i Ouchis diagram, med klanstyrning, där värderingar, normer och förväntningar är viktiga styrmedel.

## 5.5 Normativ styrning

Den andra delen av rektorns ledningsfilosofi är att leda med värdeladdade ord och visioner som styrmedel för att uppnå organisationens mål. Rektorn säger:

*''Jag leder genom att skapa och förankra värderingar som genomsyrar hela organisationen'' (Rektor)*

Denna typ av ledarskap ligger nära Sveningsson och Alvesson, (2010) definition av normativ styrning, som handlar om att påverka de anställdas förståelse och tankar, tolkningar och uppfattningar. Målet för den normativa styrningen är att skapa en delad förståelse och delade innebörder i organisationen (Ibid). Rektorn arbetar med att försöka skapa en delad förståelse på flera olika sätt. De sätt som vi sett tydligast spår av är måndagsmötet, hur han möter andra människor och hur rekryteringen går till. Vi har sett dessa spår i samtliga av våra intervjuer

och även om det kan finnas fler sätt som rektorn arbetar med för att försöka skapa en delad förståelse, så är dessa spår de som tydligast framgått av de lärare och rektorn som vi intervjuat.

Kultur definieras av Johnson (1987, i Heracleous, 2003) som en uppsättning av antaganden som hålls gemensamt inom en organisation. Att skapa en delad förståelse, handlar därför, enligt detta synsätt, om att skapa en gemensam organisationskultur. När rektorn uttalar sig om att han leder genom att skapa och förankra värderingar, kan det därför tolkas som normativ styrning, där rektorn försöker skapa en gemensam kultur.

*”Kulturen för mig är gränserna vad som är tillåtet och inte.” (Rektor)*

När rektorn uttalar sig om att han försöker skapa värderingar som skall genomsyra hela organisationen, kan det då tolkas som att han vill skapa en kultur där organisationens medlemmar delar samma syn på vad som är tillåtet och inte tillåtet. Vi tolkar det som att rektorns mål med att leda med värderingar är att det skall leda till ett osynligt ramverk av regler, där medlemmarna själva vet vad som är tillåtet och inte tillåtet.

För att gå vidare med vårt syfte med uppsatsen, om hur rektorn leder i skolan, skall vi först redogöra för rektorns syn på värderingar och dess effekt i skolan. Sedan skall vi gå igenom de tillvägagångssätt som vi har uppmärksammat att rektorn arbetar med för att förankra värderingarna i organisationen, dessa är som vi tidigare nämnt, möten med andra människor, måndagsmötet och rekryteringen.

### **Värderingar**

*”Värderingarna är väl förankrade i organisationen och lärarnas agerande speglas i många fall av värderingarna”(Rektor)*

Rektorn menar att det kan finnas olika uppfattningar om hur skolans skall organiseras, men att värderingarna är gemensamma i organisationen. Värderingarna som rektorn arbetar med är att de anställda skall känna stolthet över skolan, har goda relationer mellan föräldrar, barn och kollegor. Vidare är kunskap, glädje, självständigt tänkande och trygghet värderingar som värderas högt. Andra värden är att skolan ska verka för en miljö som är trygg och känns bra att gå till som kund (elever) och lärare (Lokalarbetsplan, 2009/2010).

*”Skapar kulturen gemensamt med personalen i organisationen där jag som ledare väljer de olika delarna som vi ska fokusera på när det gäller t.ex. värderingar” (Rektor)*

Enligt vår uppfattning är värderingar i skolan ett verktyg som rektorn och personalen arbetar med gemensamt, men rektorn leder genom att välja ut de delarna som han tycker att man skall fokusera mest på. Hur mycket rektorn kan välja fokus på vilka värderingar som organisationen skall arbeta med är svårt för oss att ta ställning till. Det kan vara så att rektorn har den legitimiteten att välja fokus på värderingar, men det kan även vara ett uttryck av kulturen. Frihet är något som lyser igenom som något viktigt i organisationen och att det är viktigt för rektorn och de intervjuade lärarna att uttrycka att de har det. Ett sätt för rektorn att uttrycka att han har frihet, kan vara att uttala sig om att han kan välja vilka delar av värderingarna som skolan skall fokusera på. Detta resonemang styrks av rektorns syn på sig själv som en viktig faktor för vilka värderingar som finns på skolan:

*”Jag är jätte viktigt för organisationen när det gäller värderingar, byts jag ut så hade den personen inte gjort på samma sätt som jag gör” (Rektor)*

Uttalandet går i linje med det Bjerke (1999) beskriver att ledaren är kulturbärare, där rektorn i skolan anser sig själv vara viktigt när det gäller värderingar. Det tolkar vi som att rektorn ser sig själv som kulturbäraren samt förebilden i organisationen. Där han sätter de värderingar som han anser vara viktiga under hans ledning av skolan. Om rektorn hade byts ut hade skolan inte haft samma värderingar, om man får tro rektorn.

*”Skolans kultur och värderingar påverkar mitt arbete” (Lärare)*

*”Jag hade agerat annorlunda om jag hade varit på en annan skola” (Lärare)*

*”Det är inte strikta regler på skolan, man känner sig inte styrd” (Lärare)*

*”Det är strikta regler också men man känner sig fri” (Lärare).*

Uttalandena ifrån de intervjuade lärarna visar på att de hade arbetat annorlunda om de varit anställda vid en annan skola. Att de hade agerat annorlunda menar vi kan bero på kulturen som kan sätta ramverket för hur man skall agera på skolan. Skolan i vår studie beskrivs som mindre strikt i jämförelse med andra skolor. Samtidigt menar flera lärare att det är strikta regler på skolan, men att de som lärare känner sig fria i sitt yrkesutövande. Rektorn anser att

han är viktig för vilka värderingar som finns på skolan, lärarna menar i sin tur att värderingarna är viktiga för hur de arbetar på skolan.

*”Värderingar är bättre styrmedel än detaljerade planer och styrdokument”*  
(Rektor)

Han bedömer att styrintentionen får en bättre effekt när han arbetar med värderingar eftersom personalen begriper och tar till sig värderingarna. Rektorn menar att han har mindre möjlighet att styra personalen genom ordergivning och rutiner.

De sätt som vi sett spår av rektorns försök att påverka och förankra värderingarna i skolan är genom möten med andra människor, måndagsmötet och rekryteringen. Nedan följer en beskrivning av dessa spår och vilken inverkan de har på skolans värderingar.

#### **Möten med andra människor**

*”Vi ses i korridorerna”* (Rektor)

*”Jag går runt i skolan för att synas och alla ska veta att jag är rektor och känna igen mitt ansikte”* (Rektor)

Rektorn menar att han tar sig tid till att gå runt i skolan och vara synlig, dels för att alla ska veta vem han är och dels för att lyssna in hur det är i organisationen. Genom att spendera mycket tid med att gå runt i skolan menar rektorn att han får en bild över hur det är i organisationen samt en minskad distans till lärarna.

*”Rektorn ofta är ute och rör sig i skolans lokaler och jag ser att han ofta sitter och pratar med olika lärare och elever runt om i skolan”*(Lärare)

Genom att synliggöra sig i skolan kan rektorn skapa bättre kontakt med både lärare och elever. En annan effekt av att rektorn är ute i skolan är att han får möjlighet till att känna av hur värderingarna efterföljs och vad personalen tycker om dem. Rektorn säger att:

*”Genom att vandra runt i skolan visar jag vilka värderingar som är viktiga. Man brukar kalla det värdestyrt ledarskap, man leder genom att ha värderingar som ska genomsyra hela organisationen[...]. värderingarna är att vi ska känna stolthet över vår skola, en annan värdering är att vi har goda relationer mellan föräldrar*

*och barn och andra vuxna[...]ytterligare värderingar är trygghet och kunskap”*  
(Rektor)

*”Jag tycker det är viktigt att hälsa på varandra, det gör vi här”* (Rektor)

Rektorn menar att han genom att visa vilka beteenden som är önskvärda kan påverka och synliggöra vilka värderingar som han tycker är viktiga på skolan. Han ser möten med andra människor som ett sätt att leda organisationen, och han anser att han leder genom att synliggöra de värderingar som han vill skall genomsyra organisationen. Ett sätt att utöva ledarskap är genom olika symbolhandlingar. Ledning genom rundvandring är ett sätt att utöva symbolhandlingar (Arvonen, 1989). Det är viktigt att vara synlig för de anställda då man leder genom rundvandring (Arvonen, 1989), vilket rektorn är då han rör sig i skolans lokaler. En annan viktig del i ledning genom rundvandring är att ledarens beteende uppfattas ha ett symbolvärde för de anställda i organisationen (Arvonen, 1989). Lärarnas uppfattning om hur de betraktar rektorns handlingar då han vandrar runt i skolan är därför viktig för om styrintentionen lyckas.

*”Det är bra att han (rektorn) är ute mycket i korridoren för det går snabbt att få tag på honom”* (Lärare)

*”Det känns tryggt att han är ute mycket i korridorerna”* (Lärare)

*”Han finns där om man behöver stöd”* (Lärare)

Rektorns handlingar uppfattas som ett kollegialt stöd av lärarna och de är positiva till att han rör sig mycket i skolan. De beskriver rektorn mer som en kollega som underlättar lärarnas situation på skola, dels genom att gå åt nå snabbt och dels för att han kan ge stöd. Flera lärare påpekar att det blir lugnare i korridorerna när rektorn är ute. Genom att vara nära medarbetarna kan det skapa en trygg känsla dels eftersom rektorn upplevs vara tillgänglig vid behov och dels för att rektorns närvaro ute i korridoren kan tänkas få en lugnande effekt.

Det rektorn gör påminner om ledning genom rundvandring men vi upplever inte att lärarna ser rundvandringarna som spridning av värderingar, utan mer som ett stöd och trygghet. Rundvandringar kanske inte leder till spridning av de värderingar som rektorn anser att de syftar till, men de kan vara ett bra medel för att motverka det som rektorn beskrev om att han inte har ett nära ledarskap. Rundvandringarna kan då ses som ett sätt att komma närmare

lärarna, vilket i sin tur kan underlätta för värderingsarbetet, då de kan utbyta åsikter och eventuellt vara mer delaktiga i värderingsarbetet.

### **Måndagsmötet**

När den nuvarande rektorn tillträdde på skolan startade han ett måndagsmöte där all personal träffas en gång per vecka. På mötet går personalen igenom hur veckan har varit och om det är något nytt som är på gång. Rektorn går även igenom ett veckobrev på mötet som används för att kommunicera med både lärare och föräldrar samt eleverna. I veckobrevet finns även en reflektionstext där rektorn beskriver hur han betraktar världen och händelser.

*” [...] kommunicerar genom ett veckobrev[...] i det har jag en liten reflektionstext också, hur jag betraktar världen” (Rektor)*

Då all personal är samlad vid måndagsmötet, från lärare till städare, är tanken enligt rektor att hela personalstyrkan ska få en gemensam bild över hur veckan har varit. Rektorn ser personalmötet som en viktig mötesplats för att bygga relationer och utbyta tankar. Just reflektionsdelen ser han som ett bra sett att leda där han kommunicerar värden och värderingar genom att beskriva sin syn på olika händelser i såväl skolan som i världen i stort.

*”Reflexionstexten är också ett sätt att leda” (Rektor)*

Men frågan är om han faktiskt lyckas kommunicera ut sina värderingar, då personalen verkar ha en annan syn på måndagsmötet.

*”Måndagsmötet är ett viktigt möte för sammanhållningen” (Lärare)*

*”Alla har olika schema, så man träffar personal som man kanske inte träffar annars” (Lärare)*

Rektorn var noga med att poängtera betydelsen av reflektionstexten, men inga av de intervjuade lärarna nämnde texten. I stället verkar det som den huvudsakliga innebörden för personalen med måndagsmötet är att få träffa alla kollegor under avslappnade förhållanden, där de kan umgås och öppet uttrycka idéer och känslor. Det visar att måndagsmötet har blivit en viktig del i skolan, man äter frukost ihop, umgås och pratar samt träffar personal som på grund av lektionsscheman, arbetslagsuppdelning inte interagerar med varandra i vanliga fall.

### Kulturuttryck i måndagsmötet

Schein (1985) menar att man kan bedöma kulturen i organisationen genom att observera ritualer. Måndagsmötet verkar ha olika betydelse för rektorn och lärarna. Rektorn menar att reflektionstexten är det viktigaste med måndagsmötet, där rektorn kan leda genom att förmedla hur han ser på världen och händelser. De intervjuade lärarna är av en annan uppfattning och belyser istället betydelsen av att få träffa varandra och umgås under avslappnade förhållanden. Även om rektorns styrintention inte verkar uppfattas av lärarna, så har måndagsmötet en viktig funktion i hur kulturen skapas på skolan. Rektorns handlande med att samla all personal i måndagsmötet, kan ses viktig handling för hur kulturen skapas.

Enligt Bjerke (1998) är ledaren en förebild samt avgörande faktor för hur organisationskulturen skapas. Att rektorn samlade all personal, kan då ses som en viktig symbolhandling för kulturen där gemenskap är det centrala som vi observerar i den återkommande ritualen måndagsmöte.

Lärarna arbetar i arbetslag uppdelade efter vilken årskurs de undervisar i. Arbetslagen har sina egna personalrum med samma uppdelning, vidare spenderar läraren den mesta tiden ensam i den sal där undervisningen sker.

*”På måndagsmötet träffar jag kolleger som jag inte sett på hela veckan” (Lärare)*

Då lärare som vanligtvis inte träffas, blir måndagsmötena ett sätt att integrera de olika arbetslagen då de får möjlighet att mötas på. Måndagsmötet får då en samordnande funktion, samtidigt som det blir en viktig symbol för gemenskap över arbetslagets gränser.

### Rekrytering

Nästa del som rektorn använder för att försöka styra vilka värderingar som finns i organisationen är genom rekrytering. Rektorn väljer ut de som han anser passar in i organisationen och urvalet sker beroende på personligheten samt att de är behöriga.

Rekryteringsprocessen sköts av rektorn på skolan. Han är ansvarig för alla stegen i rekryteringsprocessen, alltifrån annonsering till sluturvalet. Rekryteringsprocessen inleds med att rektorn skriver en annons på arbetsförmedlingen utifrån skolans värdeord och vad tjänsten innefattar. Skolans värdeord är:



*''[...]att vi ska känna en stolthet över vår skola, goda relationer mellan föräldrar, barn och lärare, kunskap är en värdering som värderas högt, vidare finns glädje, självständigt tänkande och trygghet. Andra värden är att vi ska verka för en miljö som är trygg och känns bra att gå till som kund och lärare''(Rektor)*

Skolans värdeord är med redan i annonsen på arbetsförmedlingen, vi ser det som ett uttryck för att redan i ett tidigt skede i rekryteringsprocessen introducera vad skolan står för och vad de söker hos de sökande.

Efter annonsen börjar rektorn med att välja ut vilka sökande som han skall kalla till intervju, och senare eventuellt anställa. Det första kriteriet som rektorn har på de sökande är att de skall vara behöriga.

*''Jag anställer bara lärare som har behörighet''(Rektor)*

Rektorn ska enligt lagen anställa lärare som är behöriga om det gäller en tillsvidare anställning. Eftersom lärare är ett behörighetsyrke som kräver minst tre års studier på högskola eller universitet, sker det första urvalet utifrån vilka sökande som har behörighet. Att rektorn bara anställer behöriga lärare tyder på en långsiktighet i organisationen och att bara anställa behöriga lärare blir också ett sätt att styra eftersom behöriga lärare kan vara socialiserade till yrkets normer. Professionen kan vara ett sätt att kontrollera och styra lärarnas beteende (Hatch, 2002).

*''Läroutbildningen håller hög kvalitet, om en lärare är behörig behöver man inte kolla på kunskapen''(Rektor)*

Om en lärare är behörig, så menar rektorn att han inte behöver koncentrera sig på att försäkra sig om att läraren har tillräckliga kunskaper för att kunna utföra sina arbetsuppgifter. Då nyckeltillgången i kunskapsintensiva företag är personalens kunskaper, fungerar behörighetskravet som en hjälp för rektorn för att få in rätt kunskaps i organisation. En effekt av att lärare är ett behörighetsyrke är att det fungerar som en kvalitetssäkring. Detta förutsätter dock att läroutbildningen håller den höga kvalitén som rektorn menar. Den första delen i urvalsprocessen är således att försäkra sig om att läraren är behörig. Nästa del i rektorns urvalsprocess är att han matchar de sökandes personlighet med organisationens värderingar.

*''Det är personligheten som avgör vem jag anställer på skolan''(Rektor)*

Rektorns val om vem han anställer på skolan grundas på vilken personlighet som de sökande har. Genom att grunda en del av urvalet på vilken personlighet som de sökande har, reglerar rektorn vilka värderingar som kommer in i organisationen. Denna urvalsmetod kallas matchningsmodellen, och går ut på att matcha de sökandes personlighet med organisationens värderingar (Kärreman & Rennstam 2007). Matchningsmodellen är ett redskap för normativstyrning, som handlar om att de anställda ska dela samma värderingar.

För att undersöka vilka värderingar som de sökande har genomförs personliga intervjuer. I regel sker det flera intervjuer, för att få en god bild av individerna. Det varierar vilka det är som intervjuar, men rektorn har alltid minst en intervju själv med den sökande. Om det är en tillsvidare anställning brukar någon från det arbetslag som den sökande skall arbeta med, delta i intervju processerna.

*”Det är viktigt att personkemin passar in sen kollar man självklart på referenser så personen som anställs passar in i vår organisation.”(Rektor)*

Efter intervjuerna sker referenstagning som syftar till att dels stämma av hur den sökandes bild av sig själv stämmer överens med tidigare arbeten och dels för att sortera bort personer som inte fungerat väl i sina tidigare organisationer.

*”Det är jag som bestämmer vem som kommer in i organisationen”(Rektor)*

Det är i slutändan rektorn som bestämmer vem som skall anställas och han menar att den som rekryterar har stor inverkan på vem som anställs i organisationen. Rektorn tror att lärarna inte alltid hade valt att rekrytera samma personer som han valt. Rektorn menar att en manlig lärare som är runt fyrtio år, gärna hade valt att rekrytera en manlig lärare som är lika gammal och med samma intressen. Medan rektorn menar att han kan se andra saker, ifrån ett bredare perspektiv.

*”Nu har det inte blivit så riktigt. Det är väldigt homogent”(Rektor)*

Skolan har en förhållandevis ung lärarkår, de flesta lärarna är mellan 35-45 år gamla. Rektorn själv är själv i samma åldersspann, och lärarkåren speglar därmed rektorns egen ålder. Vidare menar rektorn att personalen är homogen och med homogen menas ett tillstånd där allting är enhetlig. Rektorn har varit ansvarig för rekryteringen sedan skolan startades och har således haft ett stort inflytande på hur personalgruppen ser ut. Att personalen är homogen och att de flesta är lika gamla, ser vi som ett tecken på att rektorns selektiva rekrytering har fungerat.

Andra tecken på att det är homogent är att vi har sett likheter i de intervjuade lärarnas värderingar om frihet och rektorns värderingar om frihet. Ett annat tecken på att matchningen mellan lärarnas personlighet och skolans värderingar har fungerat väl är den låga personalomsättningen. De få lärare som har valt att sluta under året 2009/2010 har gjort det av geografiska skäl eller för att de valt en annan yrkeskarriär (kvalitetsredovisning 2009/2010). Ett resultat av den låga personalomsättningen är att rekrytering sker sällan och som vi beskrev under rubriken studieobjektet, så finns det för närvarande inget behov av rekrytering.

*”Om någon börjar i min organisation är det viktigt att vi ser till så att den nya medlemmen arbetar in rutinerna och vi försöker integrera personen i organisationen” (Rektor)*

Efter att rektorn har fattat ett beslut om vem som skall anställas, så sker ett introduktionsmöte med den nyanställda. På mötet går rektorn igenom rutiner, regler och mål, samt berättar om sin syn på skolan och dess mening i samhället. Det utses även en lärare som får ett utökat uppdrag om att se till att den nyanställda kommer till ”rätta” i skolan.

Rektorn anser att rekryteringsprocessen oftast har fungerat väl. Om det har gått fel i rekryteringen så har det berott på att den nyanställdas värderingar inte har stämt överens med organisationens. Det kan handla om att personen inte har varit den som den har utgivit sig för, eller att denne har missuppfattat vad uppdraget handlar om. Att rekryteringen går fel beror enligt rektorn sällan på att läraren har bristande kunskaper eftersom lärarutbildningen håller hög kvalitet.

Vi har upplevt att rektorn har en större chans att påverka värderingarna med rekrytering eftersom rektorn själv kan välja vilka personer som han anställer i organisationen. Vi ser rekryteringen som ett sätt för rektorn att kunna skapa en homogen personalstyrka som arbetar mot samma mål. Samtidigt som vi ser att rekryteringen verkar fungera bra som styrmedel, så är det ett styrmedel som sker sällan eftersom det är låg personalomsättning. Rekrytering är således inte ett verktyg som tar upp en stor del av rektorns dagliga arbete, även om det får stora konsekvenser för rektorns dagliga arbete. Vi har sett att det är svårare att styra värderingarna med de andra metoderna som rektorn använder i sin normativa styrning, så som måndagsmötet och möten med andra människor. Det skapas värderingar även med de metoderna, men det har visat sig vara svårare för rektorn att styra vilka värderingar som skapas.

## 6 Slutsats

*I vårt avslutande kapitel presenteras den slutsats vi kommit fram till baserat på vår tidigare analys av det empiriska materialet. Vi kommer även att presentera den teoretiska lucka som framkommit i vår studie. Kapitlet avslutas med förslag till framtida forskning.*

Vid en första anblick av den undersökta skolans organisation är det lätt att dra slutsatsen att den kan beskrivas i termer av en byråkratisk organisation. Den har många av de dragen som kännetecknas av en byråkratisk organisation, som tydlig hierarkisk struktur och många formella regler och rutiner. Både rektorn och de intervjuade lärarna beskrev i början av intervjuerna skolan som en byråkratisk organisation där lagar, regler och beslut uppifrån reglerar vad man får och inte får göra i skolan. Men ju längre intervjuerna pågick, ju mer började de beskriva deras roller, uppgifter och organisationsstrukturen mer i termer av vad som kännetecknar en professionell byråkrati och kunskapsorganisation. Vi tänker då närmast på det autonoma sättet lärarna arbetar på, hur strukturen ser ut i skolan och expertisen som finns i organisationen. Vi skulle därför beskriva skolan som vi undersökt som en professionell byråkrati som har kunskapsintensiva drag.

Riksdagen och kommunen reglerar skolans verksamhet genom lagar och mål som är fastställda i bland annat skollagen och läroplanen. Vi har sett att mål och regler som sätts utanför organisationen får stora konsekvenser för hur chefen för den organisationen kan leda. Rektorn har i detta fall blivit tvingad att anpassa organisationen för att målen och lagarna skall efterföljas, eftersom hans uppgift är att se till att skolan följer de lagar och når upp till de mål som staten och kommunen fastställt.

Resultatstyrning och byråkratiskstyrning fungerar ofta dåligt i kunskapsintensiva organisationer och det verkar vara otillräckligt med dessa styrmedel i den studerade skolan av flera anledningar. Den första anledningen är att målen enligt rektorn är alltför många och detaljerade. En andra anledning är att han har många medarbetare under sig vilket påverkar insikten och utvärderingen av lärarnas arbete. Ytterligare anledningar är dels problem med mätningen av målen såväl som låg kunskap om omvandlingsprocessen och dels för att det verkar svårt att ha strikta regler för hur en lärare skall utföra sina arbetsuppgifter, då bland annat undervisningen måste anpassas till olika elevers behov.

Rektorn anser att lärarna skall arbeta självständigt och ta egna initiativ och lärarna har en liknande bild då de menar att de har ett självständigt yrke och att de känner sig fria i sin yrkesutövning. Då alla mål och lagar måste följas och nås upp till, måste rektorn därför förlita

sig på att lärarna klarar det på egen hand. För att försäkra sig om att lärarna följer lagarna och självständigt arbetar mot målen, blir det viktigt för rektorn att försöka påverka vilka värderingar som finns i organisationen. För att påverka värderingarna kompletterar rektorn resultatstyrningen med normativ styrning. Rektorn ger då lärarna frihet att uppnå målen men försöker med hjälp av den normativa styrningen att styra genom att påverka vilka värderingar personalen har.

Vi har upplevt att det är svårt för rektorn att påverka värderingarna inne i organisationen. Hans styrförsök med måndagsmötet och möten med andra människor verkar inte få de styrintentioner som rektorn avsåg. Vi upplever att rektorn har lyckats bättre med sitt styrförsök om att använda rekrytering som metod för att påverka vilka värderingar som kommer in i organisationen. Vi ser spår av att rektorn har lyckats med rekryteringen i hur homogen arbetsgruppen är i ålder, låg personalomsättning och gemensamma värderingar såsom frihet. En viktig anledning till varför rekryteringen har fungerat bra som styrmedel kan bero på att det är rektorn själv som bestämmer vem som kommer in i organisationen.

En sammanfattande slutsats blir då att staten och kommunerna använder resultatstyrning för att skolan skall uppnå målen med skolan. För att rektorn skall kunna uppnå målen som staten och kommunen har satt, räcker det inte med att använda och kontrollera att målen och lagarna följs, rektorn använder normativ styrning för att försöka styra att de anställda har rätt värderingar, så att de på egen hand kan uppnå de målen som staten och kommunen har satt. Skolan styrs således av mål och regler, men rektorn kompletterar dem med normativstyrning för att skolan skall uppfylla målen och reglerna.

### **Kunskapsbidraget**

Enligt Ouchis modell är mätning av resultat ett kriterium för att resultatstyrning skall fungera. I vår undersökta organisation verkar resultatstyrning fungera trots att resultaten inte går att mäta på ett bra sätt. Det kan bero på att rekryteringsprocessen har bidragit till att de anställda har liknande värderingar och att de anställda arbetar självständigt så att de uppfyller målen för verksamheten. Då de anställda delar organisationens värderingar behöver chefen inte mäta resultaten, utan kan förlita sig på att de anställda själva uppfyller de krav som finns.

### **Förslag till vidare forskning**

För vidare forskning föreslår vi att ämnet skulle kunna studeras vidare med en mer omfattande kvalitativ metod, så som exempelvis utföra observationer samt utöka antalet respondenter både vad gäller rektorer som lärare. Då vår uppsats begränsades till att

undersöka en mindre grundskola menar vi att det skulle vara intressant att göra ytterligare studier med fler skolor, för att på så vis bidra till bredare samt djupare kunskap i ämnet. Vid en mer omfattande studie skulle det även vara möjligt att göra en studie i vilken man jämförde styrningen mellan kommunala skolor och friskolor där det tillkommer ytterligare en faktor, konkurrens. Det skulle även vara intressant att se om det finns skillnader i ledning kopplat till styrning, då det kommer till faktorer så som exempelvis ålder, personlighet och genus.

## 7 Referenslista

### 7.1 Otryckta källor

Intervjuer: Utskrifter av ljudupptagningar 2011. Ljudupptagningarna finns i författarnas ägo

### 7.2 Litteratur

Alvesson, M (2004) *Kunskapsarbete och kunskapsföretag*. Malmö. Liber.

Alvesson M & Svenningsson S (2007), *Organisation, ledning och processer*, Lund: Studentlitteratur

Arvonen, J. (1989). *Att leda via idéer*. Lund: Studentlitteratur

Axiö, Annika & Palmquist, Berit (2000) *Utveckla ledarskapet i skolan*, Falköping: Liber AB

Bang, Henning (1994) *Organisationskultur*. Lund: Studentlitteratur

Berg, G. & Wallin, E. (1982) *Skolan i ett organisations perspektiv*. Lund: Studentlitteratur.

Bjerke, Björn (1998) *affärsledarskap i fem olika kulturer*. Lund: Studentlitteratur

Bolman, L. G & Deal, T. (2005). *Nya perspektiv på organisation och ledarskap*. Lund: Studentlitteratur

Bryman, A. (2009). *Samhällsvetenskapliga metoder*. Malmö: Liber AB

Bryman, A & Bell, E (2005). *Företagsekonomiska forskningsmetoder*. Malmö: Liber AB

Child, J (2005). *Organization*. Oxford. Blackwell publishing.

Drakenberg, Margareth (red. 1997). *Mellanchefer: från ledningens redskap till verksamhetens motor*. Lund: Studentlitteratur.

Ekholm, M. Blossing, U. Kåräng, G. Lindvall, K. Scherp, H-Å. (2000) *Forskning om rektor*, Stockholm: Liber AB

Folkesson L., Lendahls Rosendahl B., Längsjö, E. Rönnerman, K. (2004) *Perspektiv på skolutveckling*. Lund: Studentlitteratur

Hatch, M (2002). *Organisationsteori*. Lund: Studentlitteratur

Heracleous, L. (2003): *Strategy and Organization*. Cambridge University Press.

- Jacobsen, D.I. (2002.) *Vad, hur och varför: om metodval i företagsekonomi och andra samhällsvetenskapliga ämnen*. Lund: Studentlitteratur
- Kahlke, E och Schmidt, V. (2002). *Arbetsanalys och personbedömning – att öka träffsäkerheten vid urval och rekrytering*. Lund: Studentlitteratur.
- Kärreman, D & Rennstam, J. (2007) *Styrning - beteenden, resultat och normer*. I: Alvesson, M. & Sveningsson, S. *Organisationer, ledning och processer*, Studentlitteratur: Lund
- Mintzberg, H. (1979) *The Structuring of Organizations*. Prentice-Hall Inc. Englewood Cliffs
- Morgan, Gareth (1999) *Organisationsmetaforer*. Holmbergs: Malmö
- Philgren, G. Svensson, A. (1992). *Målstyrning - 90-talets ledningsform för offentlig verksamhet*. Malmö: Almqvist & Wiksell Förlag AB Ekonomiförlagen.
- Rombach, B. (1991). *Det går inte att styra med mål!* Lund: Studentlitteratur.
- Samuelsson, L.A. (1999) *Controllerhandboken*, Stockholm: Industrilitteratur
- Schein, E.H (1985) *Organizational culture and leadership*. San Francisco: Jossey-Bass Inc. Publishers.pp.5-21
- Scherp, H-Å. (1998). *Utmanande eller utmanat ledarskap*. Göteborg: Acta
- Svedberg, L. (2000). *Rektorsrollen – om skolledarskapets gestaltning*. Stockholm: HLS Förlag.
- Sveningsson, S. & Alvesson, M. (2010): *Ledarskap*. Malmö: Liber AB
- Wolvén, L-E. (2000). *Att utveckla mänskliga resurser i organisationer*. Lund: Studentlitteratur

### 7.3 Artiklar

- Hultman, Glenn (1998). *Spindlar i känsliga nätverk*. Linköping: Linköpings Universitet, Skapande Vetande, nr 34.
- Ouchi, W G (1979), "A Conceptual Framwork for the Design of Organizational Control Mechanisms", *Managemnt Science*, 25 (9): 833-848.



Smircich, L. (1983): *Concepts of Culture and Organizational Analysis*”, *Administrative Science Quartely*, 28(3): 339-358

Skolverket (2009). *Rektors ansvar för uppföljning och måluppfyllelse*. Stockholm: Skolverket

Skolverket (1999). *Rektor som styrfunktion i en decentraliserad organisation*. Skolverkets rapport 160.

#### 7.4 Elektroniska källor

Malmö Stad, (2009/2010). *Kvalitetsredovisning- Styrdokument*. Malmö Stad  
<http://www.malmo.se/sok?q=kvalitetsredovisning%20malm%C3%B6%20grundskola> [2011-04-20]

Malmö Stad, (2009/2010). *Kvalitetsredovisning*. Malmö Stad  
<http://www.malmo.se/sok?q=kvalitetsredovisning%20malm%C3%B6%20grundskola> [2011-04-20]

Riksdagen, (1985). *Svensk författningssamling-Grundskolan 1 §*. Regeringen  
1§<http://www.riksdagen.se/webbnav/index.aspx?nid=3911&bet=1985:1100#K10> [2011-05-10]

Riksdagen, (1985). *Svensk författningssamling-Grundskolan 2§*. Regeringen  
2§<http://www.riksdagen.se/webbnav/index.aspx?nid=3911&bet=1985:1100#K10> [2011-05-10]

Skolverket,(1994). *Läroplan för det obligatoriska skolväsendet, förskoleklassen och fritidshemmet - Lpo 94*. Skolverket  
<http://www.skolverket.se/sb/d/468/a/24387;jsessionid=B1073606C54F788D5D4A80123FC4DDE4> [2011-04-16]

