

Lunds Universitet  
STVA22

Statsvetenskapliga institutionen  
HT14  
Handledare: Stina Melander

***Rektorns ansvar som tjänsteman, chef och ledare***

- En studie om hur rektorer uppfattar sin tjänstemannaroll



**LUNDS**  
UNIVERSITET

Stina Larsson & Elna Dahlberg

## **Abstract**

This study describes a principal's role based on political governance, the State Education Act and the Municipal Directives, as well as the loyalty conflicts that may arise. The purpose of this study is to examine how principals perceive their complex professional role as a civil servant, manager and leader. Further, we intend to understand how the change in responsibility from the State to the municipality in the 90s and the increased demands on the principal in the 2010-years new Education Act, has influenced the control systems for the school and thus the role of the principal. Four principals working at public secondary schools have answered questions about the complexity of their civil servant role. In the literature that has been the basis for this study it is displayed that there can easily occur loyalty conflicts within the role of being a principal, which includes responsibility to a number of different actors. This is something that the informants are highlighting in the interviews. In our study we found that the tasks of bureaucracy has increased at expense of the principals' role as the leader of educational work. One of the informants mentions that he has two Gods to obey; firstly the State that wrote the National Education Act and the "läroplan" and secondly the Municipality that sets local aims and commands. Finally, we want to point out that an important component for the schools' success is that the principal is given the right conditions to carry out the tasks and perform as a good manager and leader. This presupposes a reliable cooperation and interaction between government, municipal, principal, teachers and students.

*Keywords: The civil servant role, responsibility, governance, leadership, manager, school success*

## Abstrakt

I denna studie beskrivs rektorns roll utifrån politisk styrning, den statliga skollagen och kommunala direktiv, samt de lojalitetskonflikter som kan uppstå. Syftet med denna studie är att undersöka hur rektorer uppfattar sin komplexa yrkesroll som tjänsteman, chef och ledare. Ytterligare har vi för avsikt att belysa hur kommunaliseringen år 1990 samt 2010-års skollag har influerat styrsystemen för skolan och därmed rektorsrollen. Fyra rektorer på kommunala gymnasieskolor har fått besvara ett antal frågor som handlar om deras komplexa tjänstemannaroll. I litteraturen som varit grund för denna studie framställs att det lätt kan uppstå lojalitetskonflikter i rollen som rektor, vilken innebär ansvar till ett antal olika aktörer. Vår undersökning bekräftar att rektorns byråkratiska uppgifter har ökat på bekostnad av deras roll som ledare för det pedagogiska arbetet. En av informanterna uttrycker det som att han har två gudar att lyda; statens nationella skollag och läroplan, samt kommunens lokala mål och direktiv. Slutligen vill vi poängtera att en viktig komponent för en framgångsrik skola är att rektorn ges rätt förutsättningar till att utföra sina uppgifter samt agera som en god chef och ledare. Detta förutsätter ett bra samarbete och samspel mellan stat, kommun, rektor, lärare och elever.

Nyckelord: *Rektorns tjänstemannaroll, ansvar, styrning, chef, ledarskap, skolans framgång*

## Innehållsförteckning

<b>1. Inledning</b> .....	<b>1</b>
1.1 Syfte och frågeställning.....	2
1.2 Disposition .....	2
1.3 En inledande beskrivning av rektorns komplexa roll.....	3
<b>2. Metod</b> .....	<b>4</b>
2.1 Intervjumaterial .....	6
<b>3. Bakgrund</b> .....	<b>7</b>
3.1 Skolans historiska utveckling.....	7
3.2 Konsekvenser för skolan och rektorsyrket .....	8
3.3 Rektorsrollen i skollagen .....	10
<b>4. Teori</b> .....	<b>12</b>
4.1 Ansvarsfördelningen i styrningskedjan: lojalitets- och värdekonflikter .....	12
4.2 Styrning och ledarskap .....	15
<b>5. Empirisk undersökning och resultat</b> .....	<b>17</b>
5.1 Kort beskrivning av informanterna.....	18
5.2 Rektorsrollen: trivsel, krav, förväntningar och en framgångsrik skola.....	18
5.4 Styrning och ledarskap .....	22
<b>6. Analys</b> .....	<b>23</b>
6.1 Slutsats och diskussion .....	25
<b>7. Referenslista</b> .....	<b>26</b>

## 1. Inledning

Enligt Skolinspektionen ska *”rektorer leda och samordna det pedagogiska arbetet och har ansvar för att verksamheten inriktas på att nå de nationella målen och ska särskilt verka för att utbildningen utvecklas”* (Rapport, 2012:1).

Skolan idag karaktäriseras av både traditionella skolpolitiska värden såsom likvärdighet och gemenskap, samt nya moderna mål om effektivitet, resultat och utvärdering (Jarl, 2011, s.11). Samtidigt har den svenska skolan enligt somliga undersökningar genomgått en försämring vad gäller elevers sjunkande kunskaper i kärnämnen, en utveckling som kan förklaras med ojämlikheter i utbildningskvaliteten (PISA, 2013). Idag framställs rektorn som en allt viktigare komponent för skolans framgång och elevers resultat. Allt större fokus har också inriktats på det pedagogiska ledarskapet med hänsyn till rektorns tjänstemannaroll som chef och ledare. Sammanfattningsvis har rektorn idag fått ett utvidgat ansvarsområde med många olika uppgifter och direktiv att ta hänsyn till (Leo, 2010, s.23).

Från statlig nivå styrs skolan genom nationella mål som ska implementeras i varje skola. Med kommunen, som är skolans huvudman sedan kommunaliseringen år 1990, utökas de statliga förordningarna med lokalt anpassade direktiv och expanderar rektorns ansvar. Denna aktör befinner sig således i ett korstryck av förväntningar från en rad olika aktörer, vilket ibland resulterar i värdekonflikter mellan olika mål och normer eftersom kraven är många och ibland motstridiga på de politiska, sociala och ekonomiska planen. Statliga politiker, kommunala politiker och tjänstemän, lärare, elever och deras föräldrar ställer alla krav på att rektorn agerar enligt ett sätt som motsvarar deras förväntningar. Som ansvarig för skolans interna organisation är det rektorn som avgör hur besluten tar sig uttryck i verksamheten. I sitt val av prioritering och avvägning mellan olika uppgifter vägleds rektorn utifrån sin uppfattning om politiken, professionen och vad som ingår i tjänstemannarollen (Leo, 2010, s.42-43).

Mot bakgrund av PISA-undersökningens försämrade skolresultat (PISA, 2013), 1990-talets reformer samt den nya skollagen tycker vi det är intressant samt relevant att undersöka vilka krav och förväntningar som ställs på en rektor idag, samt hur dessa hanteras. Vi hoppas att vår studie kan bidra till en ökad förståelse för rektorns komplicerade tjänstemannaroll. Rektorn utgör en medelpunkt i skolans utformning och måste utifrån kommunens tolkning av de nationella målen organisera en verksamhet som på bästa sätt klarar av att uppnå alla förväntningar. Att navigera mellan olika krav är således en central del i rektorns arbete. Hur rektorn identifierar sig själv och

uppfattar sin tjänstemannaroll lägger grunden till avvägningen mellan olika beslut och skolpolitiska värden (Jarl, 2012, s.25).

### 1.1 Syfte och frågeställning

Vi vill skapa en ökad förståelse för hur rektorer ser på sin funktion som tjänsteman, chef och ledare, samt hur denna uppfattning stämmer överens med de olika formella krav och förväntningar som existerar. *Syftet med vår uppsats är därmed att undersöka hur rektorer i kommunala gymnasieskolor uppfattar sin tjänstemannaroll.* Vi vill också ge en historisk inramning på utvecklingen av skolans styrsystem, eftersom vi tror att denna har haft stort inflytande på rektorsrollen. Eftersom utbildningsverksamheten är en central politisk organisation tycker vi det är intressant att undersöka rektorns eget perspektiv på sin funktion; vilka uppgifter som ingår, vad som menas med pedagogiskt ledarskap samt vilket ansvar rektorn har mot stat, kommun, lärare och elever. För att uppnå vårt syfte bygger studien på följande frågeställning:

*Hur uppfattar rektorer sin tjänstemannaroll?*

I uppsatsen ämnar vi belysa de huvudsakliga komponenterna i rektorns tjänstemannaroll och de omkringliggande strukturer som kan påverka hur rektorn uppfattar kraven och förväntningarna på sin ställning – och därmed ligga till grund för hur de väljer att utföra sitt uppdrag. Ett delmål med vår studie är att vi ska ha förtydligat vilka aktörer som har ansvar i de olika delarna av skolans beslutsprocess samt att detta har ökat intresset för att inkludera rektorsrollen samt uppfattningen om skolan som en politisk organisation i debatten kring hur skolproblemen ska lösas.

### 1.2 Disposition

I detta avsnitt vill vi ge läsaren en sammanfattning över hur vi valt att strukturera denna uppsats. Eftersom syftet är att skapa en ökad förståelse för hur rektorer uppfattar sin tjänstemannaroll är målet att i analysen sammanställa det empiriska resultatet med de teorier vi har bearbetat, och därmed komma fram till en slutsats. För att kunna genomföra detta och få en insikt i vad resultatet innebär måste vi inledningsvis skapa en förförståelse för skolans funktion som en politisk samhällsverksamhet. Vi kommer därför att grunda med att skildra rektorns komplexa tjänstemannaroll som knyter an till problemställningen och vårt syfte. Därefter följer vårt val av metod och material för att introducera läsaren till upplägget av den empiriska undersökningen. Efter metodologin kommer sedan en bakgrundsbeskrivning om skolans historiska utveckling och de förvaltningsreformer som påverkade verksamhetens organisering och rektorns yrkesroll. Meningen med detta är att ange de ramar inom vilka rektorn kan agera för att få en inblick i vilka

förutsättningar och möjligheter denna aktör har att leva upp till kraven på sin roll (Jarl, 2012, s.106). Därefter kommer en redogörelse för hur rektorns ansvar ser ut i skollagen, detta för att skapa en jämförande bas att kunna relatera svaren i den empiriska undersökningen till.

I teoriavsnittet förklaras uppdelningen i ansvars- och styrningskedjan. Anledningen till att inkludera detta är att rektorns roll inte kan frikopplas från förvaltningsstyrningen, utan måste till viss del förstås via relationen till politiken. Därefter tar vi upp sambandet mellan ledarskap och framgångsrika skolor eftersom rektorns organisering av skolverksamheten kan ha en avgörande betydelse för nivån av framgång. Vidare inbegriper vi rektorns ledarskap och chefsroll över skolans anställda. Lärarna befinner sig längst ner i styrningskedjan och således har deras handlingar störst inflytande över eleverna (Leo, 2010, s.46). När teorierna är klarlagda följer en sammanställning över resultatet i den empiriska undersökningen. Avslutningsvis kommer vi i analysen att jämföra det empiriska materialet med teorierna och relatera dessa till problemställningen. Därigenom hoppas vi kunna skapa en ökad förståelse för hur rektorer uppfattar sin tjänstemannaroll. Våra centrala slutsatser och upptäckter sammanfattas sedan i en slutkonklusion.

### **1.3 En inledande beskrivning av rektorns komplexa roll**

Meningen med detta avsnitt är att inledningsvis skapa en bild av rektorns komplexa tjänstemannaroll som kan ligga till grund för resterande delar av vår uppsats. Detta kommer vi att göra genom att beskriva den ansvarsuppdelning mellan stat, kommun och tjänstemän som följde efter 1990-talets reformer, potentiella värde- och lojalitetskonflikter samt den ökade skillnaden mellan kvalitet och resultat på olika skolor.

För den offentliga sektorns legitimitet är det viktigt att beslut om offentliga åtgärder tillkommer demokratiskt, vilket är genom folkvalda politiker. Dessa har som uppgift att representera samhällsmedlemmarna på bästa sätt och att i sin resursfördelning upprätthålla värden såsom jämlikhet och social rättvisa. Problemet idag är dock att det, till följd av att besluten i sin implementering kräver situationsanpassning samt tid, uppstår ett ”demokratiskt svart hål” i det offentliga åtgärdsprogrammet; avståndet mellan regeringens fattade beslut och hur dessa tillämpas av tjänstemän i förvaltningen är stort. Tjänstemännens stora inflytande över vilken politik som slutligen når medborgarna innebär att det är summan av deras handlingar som räknas. För att upprätthålla förtroendet är det således viktigt att implementeringen ute i förvaltningen sker rättfärdigat med hänsyn till medborgarna och med demokratiska värden i fokus (Rothstein, 2014, s.17-19).

Denna situation kan kopplas till de förvaltningsreformer med decentralisering, privatisering samt mål- och resultatstyrning som ägde rum på 1990-talet. En av konsekvenserna var att samtliga berörda aktörer; i vårt fall staten, kommuner, skolpolitiker, rektorer och lärare, fick nya roller, ansvar och krav att utgå ifrån. Detta har medfört en svårighet att uppnå traditionella mål såsom lika standard, enhetlighet och likvärdighet eftersom dessa kräver ett centraliserat system som detaljstyr den lokala verksamheten. Dagens strukturer har istället möjliggjort ett förverkligande av andra politiska mål som grundas på individuella preferenser och valfrihet; såsom lokal anpassning, variation samt specialisering (Jarl, 2012, s.15). Introduceringen av marknadsstyrningen innebär att jämlikhetsidealet om ”lika tillgång, lika behandling, lika och genomgående hög kvalitet, strategiskt bevarande av solidaritet samt social integration” blir svårare att uppnå. Likvärdigheten är dock fortsatt ett centralt mått för staten, således är resultaten från senaste PISA-undersökningen, som visade på sjunkande kunskaper i kärnämnen samt ökade skillnader mellan hög- och lågpresterande elever, ett stort samhällsproblem (Blomqvist, 2002, s.63-65;PISA, 2013).

Det är dessa problemområden som utgör grunden för vår undersökning och intresset för rektorn. Den komplexa tjänstemannarollen innebär ett antal olika uppgifter om att samordna och utveckla skolan, styra lärarna samt tillgodose att skolans demokrati- och kunskapsuppdrag uppnås. Rektorn har därför ansvar till flera olika håll, så som att lyda lagen, vara lojal mot sin huvudman samt att visa god hänsyn mot medborgarna (Lundquist, 1993, s.91). Att vara rektor innebär att kunna styra lärarna i rätt riktning och garantera att verksamheten bedrivs utifrån nationella och lokala mål samt specifika skolpolitiska värden. Rektorn ska agera koordinator och skapa en intern organisation med tillräckliga resurser och förutsättningar för att möta samtliga aktörers krav. I sitt uppdrag att leva upp till alla dessa förväntningar kan det hända att rektorer hamnar i situationer där de tvingas kompromissa och prioritera mellan olika beslut (Jarl, 2012, s.104-105). Hur denna prioritering av olika mål och värden görs är av relevans för verksamhetens tilltro och skolans framgång. Vi vill därför undersöka hur rektorn uppfattar sitt ansvarsuppdrag som tjänsteman, chef och ledare eftersom detta påverkar hur denna aktör tolkar politiska beslut samt implementerar olika mål och värden (Kjellgren, 2012, s.122).

## **2. Metod**

I det här avsnittet beskriver vi vårt tillvägagångssätt genom att redogöra för de metoder och urval av material vi har använt oss av till utformningen av denna studie. Avsikten med att beskriva vilka redskap vi använt oss av är att läsaren skall få en insikt i vår utvecklingsprocess samt skapa



en förståelse till varför vårt val av metod och material passar just vår uppsats.

Vi har valt att bygga vår studie om rektorns tjänstemannaroll, vad gäller ansvar som chef och ledare, utifrån en kvalitativ analys av hur denna aktör uppfattar sin funktion i relation till dagens styrningsmodell och skolpolitiska offentliga värden. Detta eftersom vårt syfte att, utifrån dagens utformning av skolan som en politisk verksamhet skapa en förståelse kring hur rektorer uppfattar sin tjänstemannaroll, är bäst lämpad att analysera genom en empirisk undersökning. Vi utgick från antagandet att rektorns tolkning, prioritering och implementering av olika samhällspolitiska ärenden påverkas och influeras av hur de definierar sin tjänstemannaroll. Denna tes ansåg vi skulle bli mest effektiv och intressant att undersöka med hjälp av intervjuer. Att använda intervjuer som metod innebär dock att svaren kan riktas strategiskt och undanhålla en del av sanningen. Vi är medvetna om detta men motiverar metodvalet med att vårt intresse av hur rektorer, som en viktig länk i styrningskedjan, ser på sin roll som tjänsteman, chef och ledare med ett antal olika arbetsuppgifter ändå är bäst lämpad att undersöka genom denna metod.

Vår avsikt var att intervjua ungefär tio rektorer med god geografisk spridning över landet, med önskan om att nå informanter som arbetade både på kommunal samt fristående gymnasieskola. Vi började därför med att sammanställa ett antal frågor som vi skickade ut till ca ett fyrtiotal rektorer på kommunala och fristående gymnasieskolor runtom i landet tillsammans med en förfrågan om att medverka i vår uppsats. I mejlet yttrade vi en önskan om att helst anordna ett möte, eller att vid för stort avstånd boka tid för telefonintervju. Vi erbjöd också alternativet att besvara frågorna via mejl. Inledningsvis fick vi endast svar från två rektorer som arbetade på kommunala gymnasieskolor. Efter flera påminnelser fick vi svar från ytterligare två rektorer som även dessa var kommunalt anställda.

Vi har därmed intervjuat fyra rektorer i vår studie, tre män och en kvinna, alla arbetandes på kommunala gymnasieskolor i Skåne. Två rektorer valde att besvara enkäten via mejl och således hade vi ingen möjlighet till spontana följdfrågor eller att be dem förklara sina utlåtanden närmre. Vi insåg också i efterhand att en del frågor var slutna, vilket gjorde att rektorerna kunde svara ”ja” eller ”nej” utan vidare förklaring. En annan upptäckt vi gjorde var att en del frågor var alltför breda, komplexa och svårbesvarade att vi inte heller fick de svar vi hade förväntat oss. Men vi anser ändå att bägge informanterna som vi hade mejlkontakt med la ner tid till att försöka besvara alla frågor, vilket gjorde att vi trots detta fick ett användbart material att granska vidare. Den tredje rektorn fick vi möjlighet att intervjua via telefon och fick samtidigt tillåtelse att spela in samtalet, vilket gjorde att vi kunde ha en flytande konversation och ställa omedelbara

följdfrågor vid behov. Till den här intervjun hade vi dragit lärdom från de tidigare svaren och omformade därför de slutna frågorna så att rektorn fick chans att resonera fritt utan att vi styrde hen i någon specifik riktning.

Med den fjärde rektorn fick vi tillfälle att anordna ett möte på dennes arbetsplats. Även denna intervju tilläts vi spela in så att samtalet kunde flyta på fritt utan att vi behövde anteckna samtidigt. Detta blev också det mest givande materialet eftersom vi tagit lärdom från alla tidigare frågesamtal och var mer avslappnade i vår roll som intervjuare. Trots att vi liksom tidigare hade förberett frågor fick vi uppfattningen om att denna rektor verkligen ville dela med sig och därför blev resultatet mer av en trevlig och lärorik konversation än en strikt utfrågning. Ytterligare upplevde vi den här rektorn besvara samtliga frågor genuint vilket är betydelsefullt för vår studie. I analysen av denna undersökning sammanställs och diskuteras det empiriska resultatet närmre.

## **2.1 Intervjumaterial**

Primärmaterialet i den empiriska undersökningen utgörs av fyra kommunala gymnasierektors svar på våra frågor om hur de ser på sin yrkesroll. Inledningsvis ställde vi frågor om deras tidigare erfarenhet och utbildning. Detta för att få en uppfattning om hur många reformer och omorganiseringar rektorerna upplevt samt hur länge de haft sin anställning, vilket skulle kunna påverka anpassningen till skolkulturen och relationen till berörda aktörer. Resterande delar av intervjun behandlar frågor om hur rektorerna uppfattar sin roll som tjänsteman, chef och ledare. För att skapa en bild av de olika delar som yrkesrollen innebär valde vi att dela upp frågorna och beröra olika områden. Det vi har fokuserat på är deras definition av en framgångsrik skola och hur denna ska uppnås, vilken relation de har till kommun respektive lärare och elever samt hur de ser på offentliga demokratiska värden. Vidare har vi även frågat om vad ledar- och chefsrollen innebär för dem samt hur de uträttar denna i praktiken. För att uppnå vårt syfte med hur rektorerna uppfattar sin tjänstemannaroll har vi även kontinuerligt intervjuat dem om hur de upplever sitt ansvar, krav och förväntningar från olika aktörer i de berörda områdena. Med dessa frågor ville vi skapa en uppfattning om hur rektorerna påverkas av dagens styrning av skolan, den nya skollagen samt hur de definierar sitt ansvar och vad som är grunden för en framgångsrik skola. Det empiriska materialet i form av intervjuer har vi sammanställt i resultatdelen och fortsatt att granska med en kvalitativ analys.

### 3. Bakgrund

Syftet med detta avsnitt är att ge en bakgrundsförklaring till den problemställning som belystes i inledningen vilken ligger till grund för vår uppsats. För att förstå funktionen i det styrelseskick som tillämpas i skolan kommer vi här att beskriva 1990-talets reformer och dess konsekvenser för skolans utformning. Vårt mål med denna bakgrund är att den ska kunna utgöra ett underlag för vår analys av hur rektorer uppfattar sin tjänstemannaroll genom att beskriva hur styrningen av skolan förändrat rektorsrollen.

#### 3.1 Skolans historiska utveckling

I slutet på 1980-talet och i början på 1990-talet skedde ett antal genomgripande förändringar som kom att ombilda skolan som politisk organisation. I början av denna era låg skolorna under ett statligt huvudmannaskap vilket innebar att verksamheten administrerades av stora, statliga myndigheter utifrån riksdagens beslutade ramverk. Hur skolan skulle styras var noga detaljerat i läroplaner och följdes upp via inspektioner och utvärderingsarbete. Det viktigaste styrdokumentet var skollagen som tillsammans med ingående kurs-, läro- och timplaner vägledde hur kommuner, skolor, rektorer och lärare skulle utföra sitt arbete. Ansvaret över att dessa följdes låg hos staten och dess tillsynsmyndigheter (Jarl, 2012, s.33-34). Vid denna tid var tilltron till staten som garant för en rättvis resursfördelning mycket stor eftersom värden såsom jämlikhet, enhetlighet och solidaritet utgjorde normerna i samhället. Staten hade stor kontroll över ekonomin och skulle via specialdesignade statsbidrag säkerställa att alla skolor och elever hade jämlika ekonomiska förutsättningar. Sammanfattningsvis karaktäriserades styrningen ovanifrån av staten som rådgivande funktion och bestämmande organ över rektorer och lärare, vilka primärt sågs som följsamma och inte professionella tjänstemän, samt ett relativt litet kommunalt inflytande (Jarl, 2012, s.35-37).

Utbildningsväsendet var i stort sett centralstyrt och organiserat utifrån värdegrunder såsom enhetlighet, gemenskap och likvärdighet. Men i takt med den ökade välfärden i det svenska samhället började högre krav att ställas på samhällsservicen och kritik riktades mot att skolan på grund av den byråkratiska detaljstyrningen tog upp för mycket resurser i relation till vad den åstadkom. Detta skedde samtidigt som världen började anamma marknadstrender i form av olika styrningsfilosofier som innehöll förvaltningspolitiska idéer om hur den offentliga sektorn kunde effektiviseras genom en rad olika marknads- och managementlösningar (Blomqvist, 2002, s.162-163). Med begrepp såsom kostnadskontroll, konkurrens och effektivitet fick dessa trender ett stort genomslag som bidrog till strukturella förändringar främst genom att decentralisera staten och olika delar av den offentliga sektorn. Att förflytta huvudmannaskapet och kommunalisera

skolan skulle öka standarden samt effektivisera beslutsfattningen. Detta skulle öka lokala aktörers inflytande samt uppfylla medborgarnas betoning på valfrihet och att själva vara med och påverka. Det fanns även förhoppning om pedagogisk förnyelse och kvalitetshöjning inom skolan (Persson, 2012, s.91).

Sverige gick således från en enhetlig och offentligt dominerad skola till ett betydligt mer decentraliserat system där kommunen fick friare tyglar att bestämma över skolans organisering. Med syftet att skapa en effektiv förvaltning skulle politiker sätta de övergripande målen men sedan överlåta förverkligandet av dessa till andra organ. Statens främsta verktyg för styrning i dagens decentraliserade samhälle är via lagar, förordningar, ekonomisk reglering och olika statliga satsningar som genererar bidrag. Detta innebär att staten genom skollagen och läroplanen anger det ramverk inom vilket kommunen själv kan bestämma hur verksamheten ska leva upp till de politiska kraven (Pierre, 2014, s.251-252).

Idag karaktäriseras skolan av mål- och resultatstyrning vilket utöver de direkt definierade målen även innebär att staten styr genom utvärdering och kontroll. Det högsta organet för denna uppgift är Skolverket som granskar att skolans verksamhet lever upp till de nationella målen. Inriktningen på resultat och uppföljning syns även via de nya kraven på ständig kvalitetsredovisning. Att det systematiska kvalitetsarbetet dominerar innebär att kommunens största uppgift som huvudman och ansvarstagare för skolan är att kontrollera skolans kvalitet och att den lever upp till de nationella målen (Jarl, 2012, s.38, 41). Det är fokuseringen på kvalitet och utvärdering samt det överflyttade ansvaret från stat till kommun som utgör de största förändringarna. Relevant för vår undersökning är att dessa förändrade strukturer har expanderat rektorns ansvar och troligen påverkar hur de ser på sitt uppdrag som tjänsteman, chef och ledare. Hur kommuner tolkar sitt fria handlingsutrymme lägger grunden för rektorns agerande. Hur denna aktör sedan identifierar sig själv samt balanserar mellan traditionella skolpolitiska värden och ekonomiska samt resultatinkriktade mål i sina beslut påverkar i sin tur skolans utformning (Jarl, 2012, s.48-49).

### **3.2 Konsekvenser för skolan och rektorsyrket**

En konsekvens av decentraliseringen och kommunalt huvudmannaskap är att skolan har fått lokala variationer. Målen om likvärdighet och enhetlighet är således svårare att uppfylla, vilket står i konflikt med skolans uppdrag att erbjuda alla elever samma standard på utbildningen. När fokus ligger mer på mål och resultat än själva utformningen och processen av politiken blir många offentliga värden svårare att uppnå (Pierre, 2014, s.247-249). Begreppet jämlikhet, ett

värde som ofta förekommer i skollagen och andra styrdokument, implicerar att alla ska ha lika tillgång och samma kvalitet på utbildningen (Blomqvist, 2002, s.182-183). Men en konsekvens av övergången från enhetsskolan till ett system med valfrihet är större skillnader i undervisningen mellan olika skolor som påverkat kvalitet och elevresultat negativt (PISA, 2013) (Blomqvist, 2002, s.67-68). Därför har en viss centralisering av statens kontroll och styrning nu åter skett för att motverka dessa tendenser. Syftet är att jämna ut skillnader och främja lika förutsättningar genom en likvärdigare fördelning av resurser. Detta syns bland annat genom mer detaljerade målbeskrivningar samt ökade krav på kontroll och dokumentation; exempelvis systematiskt kvalitetsutvecklingsarbete, nationella prov och Skolinspektionen som ska granska att läroplanen följs (Pierre, 2014, s.255-256).

Vad gäller rektorsrollen har även denna påverkats av förändringarna. 1990-talets reformer med den kommunala styrningen av skolan bygger på tanken om en tydlig uppdelning mellan politik och profession. Med politik menas här de statliga och kommunala målen och riktlinjerna. Med profession avses det förhållningssätt som rektorer och lärare förhåller sig till i olika frågor, vilket främst baseras på etik som de utvecklat i sin utbildning (Jarl, 2012, s.17). Uppdelningen innebär att de förtroendevalda politikerna i kommunen ska ha makt över att skollagens mål förverkligas genom att ta de avgörande besluten om skolans inriktning, omfattning och kvalitet. Rektorer i kombination med lärare har sedan ansvaret över hur detta genomförs i praktiken, ett uppdrag de är betrodda att utföra utan försök från politiker att påverka. Således bygger detta system på att tjänstemän opartiskt och följsamt implementerar de politiska besluten. De anses rättfärdigade för detta uppdrag eftersom de innehar sakkunskap om sin specifika förvaltning. Däremot anses de olämpliga att utöva inflytande över det politiska beslutsfattandet eftersom detta handlar om fördelning av värden mellan medborgarna. I verkligheten är dock inte denna uppdelning så enkel utan de olika aktörerna ingriper ofta på varandras områden (Jarl, 2012, s.102-103).

I sitt uppdrag som beslutsfattare utsätts både kommun och rektorer för påtryckningar och har således ett ömsesidigt behov av att finna stöd från andra aktörer och kompromissa med de berörda parterna (Jarl, 2012, s.114). Den traditionella byråkratiska modellen har därmed ersatts av en modell där de politiska aktörerna behöver samverka med förvaltningstjänstemännen för att kunna fatta beslut med potential att genomföras. Tanken om den opartiska tjänstemannen har därför bytts ut till en mer professionaliserad yrkeskår med inflytande över politiken. Detta innebär att rektorn har fått en mer framträdande roll och ges i sin kontinuerliga dialog med den politiska ledningen i kommunen en möjlighet att påverka olika beslut (Jarl, 2012, s.112). Samtidigt är rektorns arbete fyllt av motsättningar eftersom denna aktörs uppdrag handlar om att

rätta sig efter både statliga och kommunala beslut samt skolpersonalens och elevers förväntningar. Detta kan mynna ut i lojalitetskonflikter där rektorn trots allt måste ägna sig åt politisk prioritering av olika värden, exempelvis mellan ekonomisk planering/budget och pedagogiska uppgifter (Jarl, 2012, 116). Således har det politiska och professionella idag beblandats. Att rektorn ständigt måste ta hänsyn till dessa aktörer samt lägga en stor del av sin tid åt granskning och utvärdering minskar handlingsfriheten att fatta beslut grundade på professionaliseringskunskap (Jarl, 2012, s.119).

### **3.3 Rektorsrollen i skollagen**

Efter bakgrundsbeskrivningen om skolans problem och den historiska utvecklingen är det nu dags att ange vilka formella uppgifter rektorn har i skollagen. Detta för att sedan kunna jämföra rektorers egen uppfattning om sin tjänstemannaroll och möjligheten att uppnå alla krav mot bakgrund till den skolstyrning som tidigare presenterats. Vi anser att rektorns förutsättningar att leda skolan i enlighet med alla förväntningar måste relateras till den styrningsmodell som appliceras på skolan. I detta avsnitt kommer vi därför att skapa en förståelse över rektorsrollen i den mål- och resultatstyrda kommunala gymnasieskolan genom att beskriva uppdelningen mellan kommun och rektor samt vilket ansvar dessa aktörer har.

Skolans ansvarsuppdrag i skollagen är att utveckla och förmedla eleverna kunskaper och färdigheter samt att fostra dem till goda demokratiska individer (Jarl, 2012, s.17). Skollagen uttrycker att utbildningen ska utformas i enlighet med grundläggande demokratiska värderingar (SFS 2010:800, 1 kap., 5§), erbjuda alla lika tillgång (SFS 2010:800, 1 kap., 8§) samt vara likvärdig (SFS 2010:800, 1 kap., 9§). Det uppdelade ansvaret mellan stat och kommun tydliggörs och förstärks. Som huvudman för den kommunala gymnasieskolan har kommunen det övergripande ansvaret för skolan (SFS 2010:800, 2 kap., 2§) och ska därmed garantera att skolväsendet utformas i enlighet med lag samt besluta om resursfördelning och ekonomisk prioritering (SFS 2010:800, 2 kap., 8§). Uppdraget inbegriper även ansvar för att skolan lever upp till de nationella kraven genom att systematiskt planera, följa upp och utvärdera verksamheten (SFS 2010:800, 4 kap., 3§). Skolans uppbyggnad av likvärdighet, kvalitetsarbete samt mål- och resultatstyrning har medfört att kraven på utvärderingar skärps. Idag är det upp till kommunen själv att utforma egna styrdokument som kompletterar den nationella läroplanen. Den största förnyelsen i skollagen är betoningen på kvalitetsredovisning och systematiskt kvalitetsarbete som tyder på en stärkt resultatfokusering i styrningen (Jarl, 2012, s.40-41).

Rektorn, i kombination med lärarna, är utifrån sin professionaliseringskunskap betrodda att driva skolverksamheten framåt. De har fritt utrymme att fatta självständiga beslut i skolans interna organisation så länge dessa utförs i enlighet med skollagen (SFS 2010:800 kap 2., §10). Rektorer har således möjlighet att organisera skolan utefter lokala förutsättningar och det ska vara tydligt för lärare, elever och föräldrar att det är rektorns uppgift att leda och samordna det pedagogiska arbetet. Den tydliga markeringen av ledningsansvaret innebär att rektorn ytterst måste stå för de beslut som skolan tar. Skollagen säger uttryckligen att *”det pedagogiska arbetet vid en skolenhet ska ledas och samordnas av en rektor... Dessa ska särskilt verka för att utbildningen utvecklas”* (SFS 2010:800, 2 kap., 9§).

Kommunen granskar kontinuerligt att utbildningen lever upp till de nya kraven, men det är rektorn som utifrån kommunens givna förutsättningar och riktlinjer fattar beslut om hur skolan ska organiseras i praktiken (Lindgren, 2008, s.29-30). Rektorn är också ansvarig för elevers resultat och att lärarnas betygsättning sker i enlighet med lag (SFS 2010:800 kap 3., 14§). Uppgiften att leda, samordna och utveckla blir därmed tydligare och mindre detaljstyrt, vilket innebär att rektorn har ett visst självständigt handlingsutrymme att driva och anordna skolan. Till följd av denna utveckling ställs idag högre behörighetskrav på rektorns anställning. Endast en rektor som genom utbildning och erfarenhet har god pedagogisk insikt får tillsättas (SFS 2010:800, 2 kap., 11§). Skolhuvudmännen är därför skyldiga att se till att rektorerna genomgår en särskild reglerad rektorsutbildning (SFS 2010:800, 2 kap., 12§).

Ett av de viktigaste styrdokumenterna för skolverksamheten är läroplanen (Lpfg, 2011) som utgår från bestämmelserna i skollagen (SFS 2010:800, 1 kap., §11) I denna anges de mål, riktlinjer, normer och värden som utbildningen ska vila på. Kravet på att följa läroplanen innebär att alla huvudmän, oavsett skola, jobbar utifrån en gemensam värdegrund och uppdrag. Läroplanen för gymnasiet betonar att skolan vilar på en demokratisk värdegrund med respekt för mänskliga rättigheter. Vidare ska utbildningen vara likvärdig och anpassad till varje elevs förutsättningar och behov. Huvuduppgiften är att fostra och förmedla eleverna kunskaper för det fortsatta samhällslivet (Lpfg, 2011, 1 kap). I de övergripande mål och riktlinjerna för utbildningen betecknas de demokratiska normer och värden som skolans anställda ska arbeta utefter (Lpfg, 2011, 2.2 kap). Rektorns ansvar i läroplanen utgår från skollagens mål och beskriver ett uppdrag som i mångt och mycket handlar om att ge lärare och elever med rätt förutsättningar. Det handlar även om att *”planera, följa upp, utvärdera och utveckla utbildningen i förhållande till de nationella målen”* (Lpfg, 2011, 2.6 kap) (Skolverket, 2011).

Sammanfattningsvis innebär den nya skollagen att rektorn idag har ett antal olika roller, ansvar och krav att leva upp till i sin tjänstemannaroll. Rektorn är ”kommunalt anställd, chef över personalen på skolan och pedagogisk ledare för skolans verksamhet och samtidigt ansvarig inför statsmakterna för att skolan når de nationella målen”. Denna sammansättning av statligt reglerat ansvar och kommunala skyldigheter, i kombination med att vara lärarnas chef och samtidigt utöva ett pedagogiskt ledarskap i utvecklandet av skolverksamheten, gör rektorns tjänstemannaroll komplex (Jarl, 2012, s.120).

## **4. Teori**

För att uppnå vårt syfte med hur rektorer uppfattar sin tjänstemannaroll förklarar vi i detta avsnitt uppdelningen av ansvar i den parlamentariska styrningskedjan eftersom denna definierar rektorns ansvarsuppgifter. Vi kommer även att inkludera betydelsen av ett bra ledarskap genom att teoretisera det kommunala chefskapet i form av ansvar, ledarskap och demokrati. Dessa komponenter anser vi vara mest relevanta för att undersöka hur rektorer uppfattar sin tjänstemannaroll eftersom de kommer att framhålla rektorns position mellan stat, kommun, lärare och medborgare med makt att påverka skolans utformning. Teorierna kommer således att spegla en situation där rektorn som tjänsteman i politiken har ett antal olika roller. Detta kommer sedan att knytas an till bakgrundsbeskrivningen samt den empiriska undersökningen och därigenom hoppas vi kunna se vilka möjligheter och begränsningar rektorn har att leva upp till sin tjänstemannaroll i skolförvaltningen.

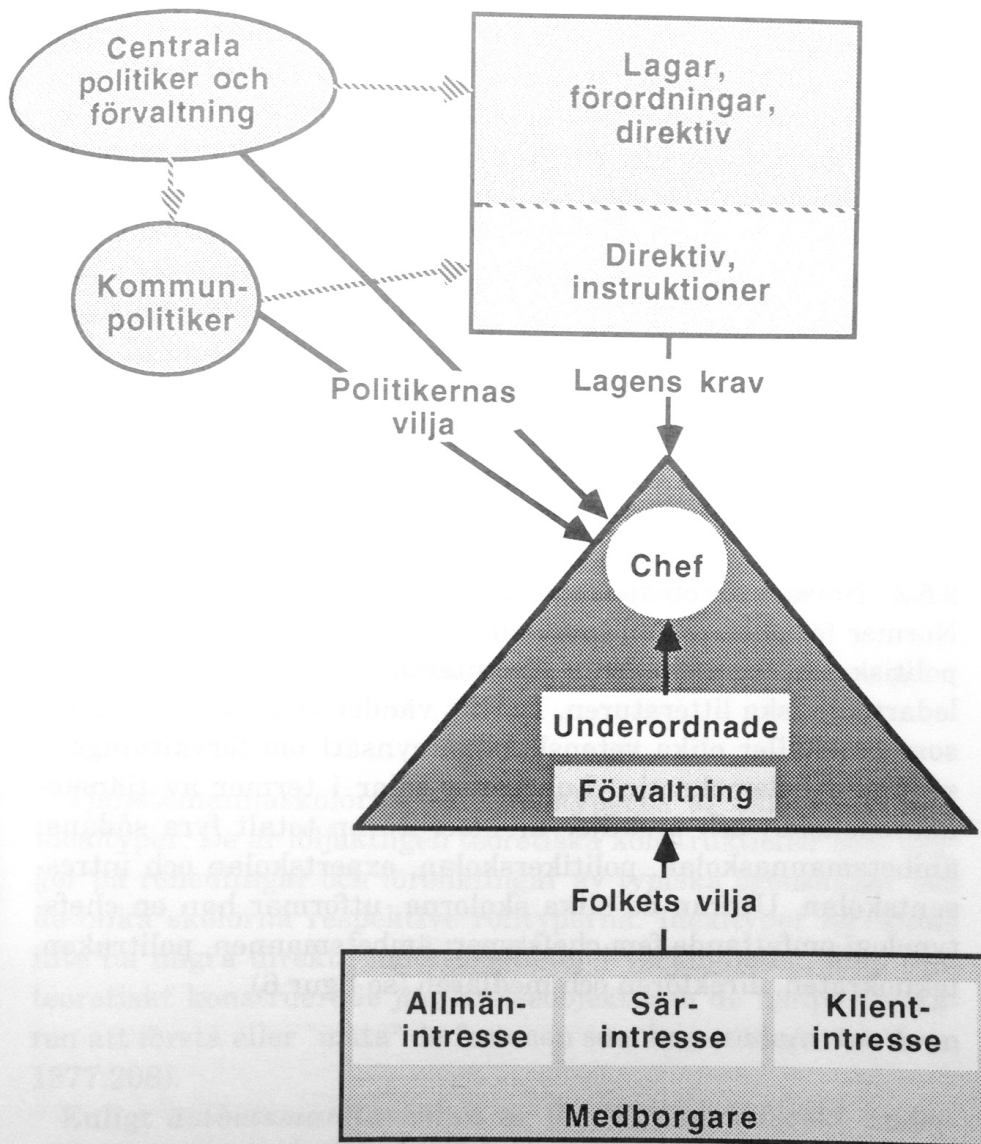
### **4.1 Ansvarsfördelningen i styrningskedjan: lojalitets- och värdekonflikter**

En av de mest komplicerade delarna i rektorsrollen är ansvarsuppdelningen mellan politiker, tjänstemän och medborgare – en relation som kan beskrivas med den parlamentariska styrningskedjan. Denna förklarar hur den representativa demokratin och folkmakten tillämpas genom en kedja av överflyttad styrning och ansvar mellan olika aktörer. I vårt fall innebär detta att maktbefogenhet delegeras från stat till kommun, från kommun till rektor och vidare från rektor till lärare (Hertting, 2014, s.187).

Grunden för uppdelningen i styrningskedjan är målen och riktlinjerna för den offentliga verksamheten ska fattas av folkvalda politiker på central nivå men att genomförandet av dem sedan ska ske på plats. Däremot finns det ingen detaljerad och skraddarsydd plan för exakt hur denna uppdelning av makt och ansvar ska ske. Avståndet mellan stegen kan således vara långt; statliga politiker ger anvisningar som skolan ska styras efter vilka sedan förtydligas och anpassas lokalt i kommunen (Berg, 2011, s.91). Dessa överförs till rektorn som via sin kunskap tolkar det



material som sedan ligger till grund för lärarnas individuella handlingsutrymme. Ett krav är således en korrekt tolkning som bygger på att rektorn har kunskap i dels fördelningen av politiska och demokratiska värden, dels erfarenheter av den specifika skolverksamheten vilket gör att målen kan anpassas till omständigheterna (Blom, 1994, s.12-13).



Figur 5. Demokratiska krav på kommunala förvaltningschefer (jfr Lundquist 1993:91; 1991a:138).

Figur 1: Modell hämtad från "Kommunalt Chefskap" av Agneta P. Blom, s.35

Teorin om ansvarsuppdelning är därmed inte särskilt enkel i verkligheten eftersom det ofta existerar motsättningar mellan lagens krav, kommunens vilja och medborgarnas förväntningar. Som yttersta ansvarstagare för utbildningsförvaltningen har rektorn ett särskilt uppdrag att beakta samtliga dessa krav och i den mån det är möjligt också se till att de uppfylls (Berg, 2011, s.150-151). Som figur 1 illustrerar ovan befinner sig rektorn mellan de överordnade (centrala politiker och kommunpolitiker) samt de underordnade i förvaltningen (lärarna) och medborgarna (elever och föräldrar). I det översta statliga skiktet utformas lagar, förordningar och mål som ibland kan vara svårtolkade eftersom ramverket blivit mindre detaljrikt och främst består av övergripande mål som förvaltningen ska uppnå. Vidare kompletteras detta med kommunala direktiv och instruktioner som, på grund av sin stora resultatfokusering, också de kan vara svåra att uppnå (Blom, 1994, s.34). I det undre skiktet riktas ytterligare krav från lärarna vilkas arbete kräver både situationsanpassning och tolkningsutrymme, men även bestämda riktlinjer och ett tydligt definierat ramverk som gör deras agerande demokratiskt och något som rektorerna kan stå till svars för. Även medborgarna, i detta fall elever och föräldrar, har särskilda intressen som rektorn måste ta hänsyn till. Eftersom kraven ofta är svårtolkade befinner sig rektorn i en komplicerad situation med många att ta hänsyn till samtidigt. Det är således en ständig balansgång mellan lydnad, lojalitet och ledarskap (Blom, 1994, s.35).

Mot bakgrund av beskrivningen i problemställningen är det därför viktigt att avvägningen mellan olika krav görs på ett berättigat sätt. Detta innebär att en legitimerad yrkeskår genom särskild utbildning innehar förmågan att på ett etiskt och kompetent sätt kunna fatta beslut på eget ansvar (Rothstein, 2014, s.24). Därmed är chefen berättigad att vägledas av profession och expertis vid prioritering mellan olika mål och värden (Blom, 1994, s.41). Problemet ur en demokratisk synvinkel är dock att rektorn inte företräder medborgarna på samma vis som en förtroendevald politiker vilket innebär att denna aktör inte har samma möjlighet att göra en konkret värdefördelning då detta kräver att ”se helheten och väga olika verksamheters eller medborgargrupperns behov mot varandra” (Lundquist, 2014, s.120). Att tjänstemännen är medvetna om ansvarsfunktionen och vilket agerande som tillåts inom dessa ramar blir således viktigt ur ett demokratiperspektiv. Rektorn har i uppdrag att utveckla skolans inre organisation och står till svars för att detta genomförs i enlighet med lagar, förordningar och centrala värden inför både politiker, kommunstyrelsen samt medborgarna via styrning och ledarskap över lärarna (Blom, 1994, s.31).

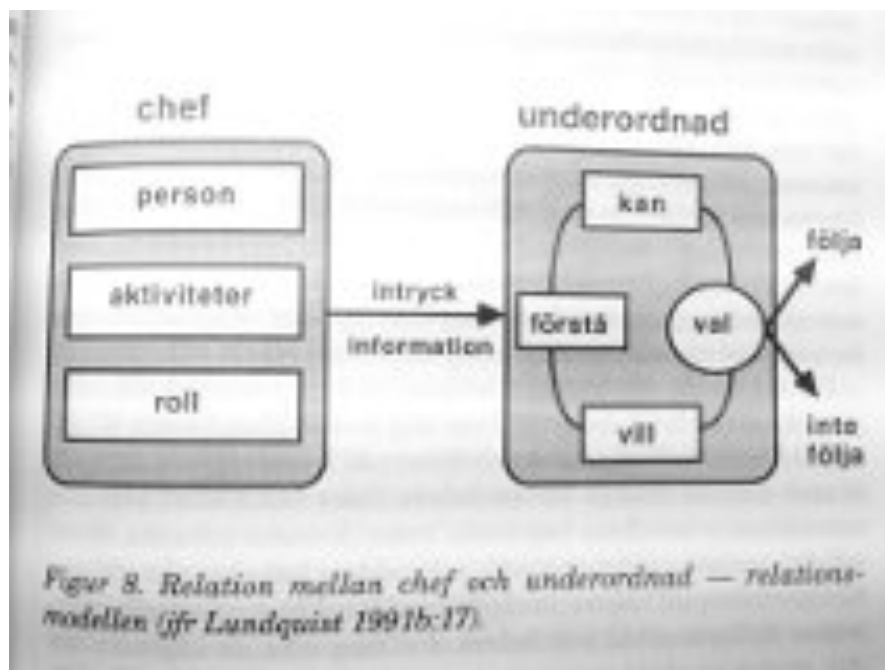
Som vi påpekade i inledningen av teoriavsnittet måste rektorns förutsättningar att styra skolan förstås mot bakgrund av den särskilda styrningsmodell som applicerats på denna verksamhet. I

den mål- och resultatstyrda skolan ska rektorn agera som en direktör eller manager och utveckla verksamheten till att nå bättre och effektivare resultat genom sina kunskaper om pedagogiskt ledarskap och problemlösningsmetoder (Blom, 1994, s.43;Berg, 2011, s.163). Men det centrala är egentligen rektorns förståelse av systemet och dess strukturer samt föreskrifter eftersom det är själva uppfattningen som sedan styr agerandet. Eftersom det är rektorn som ska tolka de demokratiskt fattade besluten korrekt måste denna aktör ha särskilda kunskaper om politikens funktion (Leo, 2010, s.47). Grundbulten för att ansvarsuppdelningen ska fungera är således att den bygger på ett gott samspel mellan politiker och tjänstemän. Aktörerna måste ha förståelse för konstruktionen av de olika områdena samt tillit och respekt för varandras uppdrag. Ett ömsesidigt förtroende innebär att politiker och tjänstemän kan skapa ett förhållande med utrymme för självständighet och initiativ, vilket utvecklar verksamheten och inte förlamar politiken genom en oklar och otydlig definition av vad som ska göras och vem som ska göra det. När tjänstemännen vet vad som ingår i deras yrkesroll blir uppdraget enklare att utföra (Blom, 1994, s.14-15).

#### **4.2 Styrning och ledarskap**

Rektorsrollen har förändrats i 2010 års skollag och ansvaret har utökats med betoning på pedagogiskt ledarskap och att ta beslut som utvecklar skolverksamheten (SFS 2010:800). Att ledarrollen är en sådan central del i rektorns arbete gör det relevant för oss att inkludera en teori om detta. Vidare har forskning bevisat att det existerar ett positivt samband mellan en bra skolledning och framgångsrika skolor vilket ytterligare betonar vikten av rektorns roll. Hur väl skolledningen lyckas med att uppnå en gemensam kultur och ”etos” på skolan anses ligga till grund för elevernas prestation och därmed påverka graden av framgång, kvalitet och effektivitet. Med ”etos” innebär en skolkultur baserad på allmänna värden, attityder och uppföranden (Rothstein, 2012, s.71). Eftersom decentraliseringen har gett kommun och rektor större handlingsfrihet i att bestämma över hur skolan ska organiseras innebär detta därmed också ett större ansvar över elevers resultat. Det är därför viktigt att i samtal om lösningen på skolans problem inkludera teorier om ledarskap (Rothstein, 2012, s.68).

Vi vill även betona vikten av ledarskap inom offentlig förvaltning genom att belysa den tidigare beskrivna ansvarsuppdelningen mellan politiker och tjänstemän. Eftersom chefer befinner sig i en position mellan politikens input och output har de makt att påverka utformningen av beslut. Att kunna styra de underordnade, som i slutändan levererar politiken, i enlighet med uppsatta nationella mål och offentliga värden är således viktigt (Lundquist, 1993, s.19).



Figur 2: Modell hämtad från "Kommunalt Chefskap" av Agneta P. Blom, s.63

Figur 2 illustrerar samspelet mellan rektor och lärare vilket kan relatera till teorin om relationen mellan *direktören* och *närbyråkraten* (Hysing, 2012, s.69). Närbyråkraten, som kan återspegla läraren, har direkt kontakt med medborgarna vilket innebär att det är den gruppen som omsätter statens och politikernas beslut i faktisk handling. Direktören, som kan återspegla rektorn, har ansvar att styra och leda lärarna inom statens ramverk. Men inom denna process har lärarna ett individuellt handlingsutrymme vilket gör att de kan tolka och tillämpa regler och policyer utefter vad de anser vara bäst i varje enskild situation. Exempelvis vill rektorer att eleverna på sin skola skall uppnå goda resultat, men det är slutligen lärarna som har ensamrätt att bedöma om en elevs samlade insatser uppfyller kriterier för ett visst betyg (Hysing, 2012, s.70-71).

Det är upp till de individuella lärarna att behandla, tolka och implementera de nationella och kommunala målen utifrån de direktiv som rektorn förmedlar i sitt ledarskap. Statens lagar blir därmed mer av ett vägledande verktyg än en fastställd styrning. Ledarskapet är viktigt för ansvarskedjans uppdelning eftersom rektorn ska kunna garantera att demokratins värden om jämlikhet och transparens tillgodoses i lärarnas individuella handlingsutrymme (Hysing, 2012, s.73). Det är därför av betydelse att rektorn innehar en god förmåga att leda och styra lärarna utifrån de uppsatta målen. Rektorn måste bestämma ramarna inom vilka lärarna kan verka och se till att de har kunskap om offentliga värden som rättfärdigar lokala beslut samt implementeringen av dem. Något som försvårar rektorers styrning över lärare är det ökade kravet på kontroll och

utvärdering av verksamheten som kan resultera i mer byråkratiska uppgifter, istället för möjligheten till att bedriva en pedagogisk utveckling (Berg, 2011, s.149).

Att rektorn ska kunna förmedla offentliga värden betonar ett ledarskap där denna aktör har ett ansvar att uppföra sig som en ”människa, pedagog, administrativ ledare, medborgare och skolledare”. I värdekonflikter ska rektorn välja den variant som främjar eleverna. För att kunna upprätthålla ett demokratiskt ledarskap och göra rätt prioriteringar måste ledaren därför vara aktiv och närvarande i verksamheten. Detta kräver en stabil etisk grund att luta sig tillbaka på. Däremot är ledarskapet ingen lättsam uppgift utan det finns en mångfald teorier om hur rektorn bör och kan styra lärarna. Helheten innebär dock att rektorn ska ”bygga upp en vision för skolan, sätta mål, erbjuda intellektuell stimulans, individuellt stöd, visa konkreta exempel på goda prestationer, ha höga förväntningar, skapa en kultur för skolförbättring och utveckla former för allas inflytande i beslut om skolan” (Leo, 2010, s.48-49).

Sammanfattningsvis betraktas ledarskapet idag som en utav de viktigaste förutsättningarna för en framgångsrik skola. Att professionellt och målmedvetet skapa en samsyn, enighet och konsensus kring värden samt att ha gemensamma visioner, mål och ett särskilt ”etos” för skolan är de faktorer som ligger till grund för att uppnå detta. Problematiskt är dock att dessa begrepp endast är teoretiska perspektiv och inga konkreta verktyg för ledaren att använda sig av (Leo, 2010, s.52-53). Vi tycker det är väldigt intressant att se hur rektorer själva uppfattar sin tjänstemannaroll och uppgiften om pedagogiskt ledarskap, detta är därför en stor del av vår undersökning.

## **5. Empirisk undersökning och resultat**

Nedan följer en sammanställning av det empiriska materialet i form av intervjuer med fyra rektorer för kommunala gymnasieskolor. Vi har försökt att strukturera den empiriska undersökningen i enlighet med våra teorier men då de alla hör ihop och ingår i rektorns tjänstemannaroll är svaren överlappande. Samtliga fyra rektorer har gedigen utbildning och yrkeserfarenhet inom skolverksamhet, men olikheterna i antal år av rektorsanställning samt rektorsutbildning kan ha påverkat hur de ser på sin yrkesroll. Exempelvis har de upplevt olika många omställningar i styrningen av skolverksamheten samt haft olika lång tid att anpassa sig till skolkulturen och skapa en relation till berörda aktörer.

### 5.1 Kort beskrivning av informanterna

**Rektor A:** Man, utbildad lärare och många års erfarenhet inom detta yrke. Har arbetat som chef på Komvux samt haft två olika rektorsanställningar, den nuvarande rektorspositionen har han haft i sex år. Har därmed inte genomgått den nuvarande rektorsutbildningen eftersom denna trädde i kraft efter anställningen.

**Rektor B:** Man, utbildad inom ett antal naturvetenskapliga ämnen och har därefter undervisat som lärare i dessa. Långvarig och gedigen erfarenhet inom skolverksamheten. Har varit anställd som IT-koordinator och skolledare, även arbetat på skola utomlands. Nuvarande rektorsanställning har han endast haft i ett halvår.

**Rektor C:** Man, utbildad till mellanstadielärare och har även kunskaper inom specialpedagogik. Har genomgått både rektorsprogrammet samt rektorslyftet och tidigare undervisat som lärare på högstadium samt vuxenutbildning i ett flertal år. Var först biträdande rektor och har därefter arbetat som rektor på två olika Komvux samt en kommunal gymnasieskola. Positionen som rektor för nuvarande skola har han haft i två och ett halvt år.

**Rektor D:** Kvinna, tidigare arbetat med en del utvecklingsfrågor. Hade innan positionen som rektor varit anställd som biträdande rektor i ett antal år på samma skola. Har god pedagogisk erfarenhet samt genomgått rektorsutbildningen.

### 5.2 Rektorsrollen: trivsel, krav, förväntningar och en framgångsrik skola

Tre av fyra informanter påtalade att det var svårt att föreställa sig exakt vad det skulle innebära att tillträda som rektor eftersom alla skolor har sin särskilda kultur och tradition. Att de idag trivs väldigt bra i sin yrkesroll var dock samtliga överens om. På grund av deras olikhet i tidigare anställning och erfarenhet ställdes olika krav på tjänsten som rektor, däremot uppfattade alla kunskap om pedagogiskt ledarskap som viktigt. Samtliga rektorer säger att varje dag är den andra olik och att dessa unika arbetsvillkor å ena sidan kan vara påfrestande, men att det å andra sidan också är en rolig och lärorik process för det subjektiva kunskapsutvecklandet. **Rektor B**, som inte haft sin anställning särskilt länge, sammanfattar att rektorsrollen är ”*spännande, kul och mycket att göra*”.

Alla förklarar att skolans oförutsägbara situationer och oväntade dagliga ärenden är en stor utmaning, men också en viktig del i att lära sig handskas med yrket. Med olika ordval och en positiv inställning betonar rektorerna att en del av deras ansvar inkluderar förväntningar på att kunna agera effektivt, kreativt och flexibelt i den oförutsägbara vardagen, och att tilltron till att

de klarar av detta är något de trivs med. De poängterar dock att det är svårt att leva upp till alla anspråk och förväntningar från olika håll samtidigt. **Rektor C** säger därför att det tar lång tid att uppnå sin egen idealbild av rektorsrollen, vilken är *”att bli Sveriges bästa skola, helt enkelt, och det ska ske genom ett demokratiskt pedagogiskt ledarskap”*.

Den mest centrala fråga för oss att ställa i vår undersökning är hur rektorerna uppfattar sin tjänstemannaroll. Denna fråga försöker vi att besvara genomgående, men ville ändå ha ett sammanfattat svar av alla rektorer. **Rektor A** förklarar sin uppgift att genom olika metoder skapa en skola med engagerade elever som ges tillgång till rätt förutsättningar att utnyttja sin kapacitet och fulla potential. Målet är att erbjuda en skola med välutbildade lärare, god elevhälsa och hög kunskapsnivå som lockar eleverna. **Rektor A** menar även att en stor del av yrket handlar om att tillgodose elevers särskilda individuella behov. Även **rektor B** betonar att tjänstemannarollen som helhet handlar om att skapa förutsättningar för både elever och lärare. Metoden för att uppnå detta säger han är att agera medvetet som en koordinator utifrån nationella mål och kommunala riktlinjer samt att förmedla värdegrunden i skollagen. Att hela tiden bedriva en skolutveckling samt att bistå lärarna med verktyg för sitt arbete anser alla rektorer ingå i deras tjänstemannaroll.

Rektorerna tycker överlag att de har förväntningar på sig att kunna *”det mesta”* (**rektor D**) och att bidra med snabba lösningar på problem som uppstår. I svaren från **rektor D** går det att utläsa ett agerande som en problemlösare, exempelvis menar hon att en framgångsrik skola uppnås genom att tänka långsiktigt, vara ihärdig och att alltid ta beslut som gynnar verksamheten. **Rektor C** betonar att rektorsrollen handlar mycket om att kompromissa mellan olika krav från dels kommun, som betonar mycket ekonomi, dels lärare som inte vill att skolledningen ska blanda sig för mycket. Även föräldrar har mycket att säga till om, men att kontakten med elevernas förväntningar som egentligen är skolans mittpunkt är mycket liten. Att det existerar förväntningar och krav från olika håll instämmer alla rektorerna i. **Rektor D** säger därför att tjänstemannarollen handlar om att *”utföra uppdraget på ett så klokt och genomtänkt sätt som möjligt. Det handlar också om att våga ta obekväma beslut och att våga ifrågasätta förslag från centralt håll”*. Även **rektor C** säger att det är viktigt att yttra sig, stå upp för skolans värdegrund samt att alltid ha eleven i fokus.

Samtliga rektorer hoppas att de bidrar till att motverka den svenska skolans försämrade resultat, men önskar sig mer tid åt den inre organisationen eftersom kontakten med eleverna endast är sporadisk. Detta visar att de anser sitt pedagogiska ledarskap vara en viktig del av yrket. **Rektor A** vill att det ska jobbas mer på likvärdigheten där alla når framgång och betonar individuell anpassning. Han är den som verkar ha mest kommunikation med eleverna på skolan och

uppfattningen av vårt samtal är att samhörigheten med skolan och lärarkåren är stor. **Rektor B** anser istället att skolan måste förstås utifrån ett perspektiv om ”det stora hela” och att man därmed inte kan ta hänsyn till individuella preferenser. Intervjun avslutas dock med att annat synsätt då han uttrycker att *”man borde kanske prioritera lite annorlunda i sin arbetsvecka. Två, tre timmar i veckan ska jag ut i verksamheten och se hur de har det och så. Men i mångt och mycket är jag nöjd.”* **Rektor C** säger uttryckligen att klassrumsbesöken är en av de roligaste uppgifterna som finns och önskar att han fann mer tid åt denna uppgift.

Alla verkar överlag väldigt nöjda med sitt yrke och relationen till medarbetarna, men önskar att tempot kunde sänkas för att ha tid för reflektion. En framgångsrik skola verkar samtliga anse vara en sådan dit elever söker sig och där de kan utvecklas både kunskapsmässigt samt som individer. **Rektor D** menar att en skola har nått framgång då den lockar elever genom ett gott rykte om professionell utbildning med möjlighet till långsiktigt kunskaper för alla som examineras. Samtliga rektorer verkar sträva efter att uppnå en skola med stor gemenskap och att en ha en allmän värdegrund att alltid luta sig tillbaka på. Exempelvis säger **rektor B** att det nu i juletid genom olika aktiviteter arbetades med att skapa en gemensam stämning där lärare såväl som elever deltog. Utan att använda ordet ”etos” verkar rektorerna vara överens om att en allmän skolkultur är viktigt för att uppnå en framgångsrik skola.

### 5.3 Ansvarsfördelning i styrningskedjan: lojalitets- och värdekonflikter

Våra informanter tycker att 2010 års skollag är positiv eftersom det blivit tydligare vilka konkreta uppgifter de har, samt att de nu med sin särskilda expertis är betrodda ett större inflytande inom verksamheten. De trivs med sitt utökade ansvar och tydligheten i läroplanen, men påpekar att de ständiga förslagen på förändringar samt kraven på återrapportering och utvärdering gör det svårt att hinna med alla uppgifter. Kommunens frihet att lokalt anpassa skolan genom egna måldokument innebär att de kräver kontinuerliga kvalitetsutvärderingar, vilket resulterar i mycket byråkratiskt arbete. Till följd av detta expanderade helhetsansvar blir arbetsdagarna väldigt långa.

**Rektor B** säger att han skulle vilja bromsa antalet processer som ska ske, *”hjulet med systematiskt kvalitetsarbete snurrar för snabbt”* och belyser vidare problematiken i detta; *”man hinner inte med att se resultaten på lång sikt eftersom förändring tar tid”*. Även de andra rektorerna poängterar att kommunen bör sänka sina lokala krav på skolverksamheten och den ständiga rapporteringen eftersom den inskränker på deras andra arbetsuppgifter. Här betonas med andra ord att kommunpolitikerna försöker lägga sig i för mycket och begränsar rektorns eget arbete. **Rektor A** föreslår att återinföra en granskning på vartannat istället för varje år



eftersom ständig återrapportering från kommunens sida är *”dumdrigt och slösar viktig och värdefull tid ifrån annat kvalitativt arbete”*. **Rektor C** säger att politikerna har fel förväntningar och pratar för mycket om ekonomi. Han menar att det demokratiska uppdraget är det som ska prioriteras i skolan, men eftersom kommunen, som är den närmaste kontakten, styr ekonomiskt via budget blir det tyvärr de värdena som tar överhand. *”... styrningen har de senaste åren varit rena vilda västern, där genomkorkade, dåligt underbyggda beslut avlöst varandra. Däremot är själva grunden i läroplanen mycket bra, jag gillar den starkt”*.

Även **rektor D** belyser mängden policys och lagar som ett problem eftersom *”det tar mycket tid och inte alltid känns helt relevant. Den tiden skulle vi vilja använda till att förbättra verksamheten”*. Detta är något vi genomgående kan analysera i våra svar, att alla rektorer önskar sig mer tid åt det kvalitativa arbetet. Således verkar rektorerna vara någorlunda överens om att styrningen i form av skollagen och läroplaner är ett tillräckligt ramverk, men att det är fokuseringen på den ständiga utvärderingen som är problematisk. **Rektor D** säger att kraven på återrapportering ibland känns som dubbelt arbete eftersom det redan ingår i de nationella styrdokumenterna att utvärdera. Samtliga rektorer önskar större möjlighet till att lägga mer tid på intern planering och utveckling för att kunna leda, utbilda och skapa bättre förutsättningar för deras lärare på skolan.

Detta är ett dilemma som är aktuellt i dagens samhällsdebatt och något som rektorerna poängterar styrs lokalt av en allt mer byråkratisk och granskande kommunförvaltning. De menar genomgående att det finns för många restriktioner och ramar som de måste förhålla sig till då kommunen utvecklat statens läroplan med egna mål. **Rektor A** uttrycker det som att *”det finns två gudar; staten som har gjort skollag och läroplanen, demokrati och utbildning, men sedan lägger dem sig inte i mycket mer i den lokala implementeringen, och sedan är det kommunen vilken radar upp massa lokala mål hela tiden, detta kan i sin tur bli svårt att följa”*.

Det verkar således som att ansvarsuppdelningen ibland kan hämma kraven på det pedagogiska ledarskapet och skapa lojalitetskonflikter. Vad som kan bli problematiskt i rektorsrollen beskrivs av **rektor B** som när förtroendet brister och beslut måste dubbelkollas. *”Det man försöker göra då är att vara trovärdig och ha en framförhållning, tydlig med att ge klara besked om förväntningar och vilka beslut som ska tas. Det är när man inte hinner med detta och skapar orätta och otydlighet som folk blir otrygga”*. Rektorerna anser också att lärarna har respekt för deras maktbefogenhet att ta de yttersta besluten för verksamheten, vilket är en viktig premiss för ansvarsuppdelningens funktion.

Vi kan i svaren utläsa från **rektor A** och **C** att de identifierar sig ganska nära lärarkåren, medan **rektor B** betonar nära kontakt med den kommunala politiska nämnden och att agera utifrån deras ramverk som väldigt viktigt; *"Kommunens värderingar som alla ledare ska jobba efter är mitt etos nånstans. Det andra är inte oviktigt, men man får bestämma sig vilka värdeord man ska jobba efter, så kör man på det"* säger **rektor B**. **Rektor D** verkar inta en mer mellanposition mellan dessa synsätt. Hon anser att man inte kan välja bort något utav det, utan att det istället handlar om *"att agera klokt och modigt, våga påverka centrala beslut så att de beslut som fattas blir till fördel för skolan och eleverna"*. Samtliga informanter påtalar att statens, kommunens, lärarnas och elevernas krav är viktiga att ta hänsyn till. Det svåra är att tillgodose förväntningarna inifrån skolan eftersom kommunens krav är stora och omständiga. När det handlar om att prioritera mellan olika krav verkar de också vägledas relativt mycket av sina egna demokratiska värderingar och säger att den egna expertisen spelar stor roll. **Rektor D** beskriver den som avgörande för att utföra arbetet. Samtidigt betonar de viktigheten i att följa både statliga och kommunala ramverk.

#### 5.4 Styrning och ledarskap

Rektorerna som vi intervjuat känner alla igen att det har riktats fler mål till just förmågan att vara en pedagogisk ledare och de poängterar också att detta är en god utveckling. Däremot verkar begreppet pedagogisk ledare vara otydligt, **rektor C** säger exempelvis att det utökade ansvaret är positivt men att det krävs ännu tydligare definition av vad det pedagogiska ledarskapet innebär. Även **rektor A** menar att det har en oklar innebörd men i stort sett handlar om att vara ett föredöme. **Rektor B** uppfattar det som att arbeta utifrån kommunens direktiv och Skolinspektionens yttranden som *"harmoniserar med målen i läroplanen"*. Även att skapa tydlighet med var och vilka beslut som tas samt att ge lärarna fritt utrymme i sitt arbete betonas som viktigt för organisationens utveckling.

Rektorerna påtalar att även fast det inte har mycket direktkontakt till elever på sin skola så har de stort ansvar att fördela resurser och verktyg till lärarna så att de kan lära ut sin kunskap med effektiva och pedagogiska metoder. **Rektor B** poängterar tydligt att lärarna är viktiga eftersom det är dessa som utför den mest centrala uppgiften på skolan genom att förmedla kunskaper till eleverna. Att skapa förutsättningar för lärarna att utbilda eleverna efter skolans målsättning verkar vara det som samtliga rektorer uppfattar som ett mål för sitt ledarskap. Det är viktigt att lärarna hänger med i utvecklingen och utför sitt arbete på bästa sätt betonar **rektor C**, ledarskapet handlar således mycket om att vara ett "bollplank" för lärarna. Även **rektor D** uttrycker detta genom att man inte ska detaljstyra, utan snarare vägleda. För att detta ska uppnås måste skolan ha en gemensam värdegrund. **Rektor A** menar att ledarrollen involverar ett ansvar för att kunna

leda samtlig personal inom sin verksamhet. Han säger: *”med ett omsorgsfullt ledarskap kan jag visa hur man är en god förebild och det är viktigt i och med att jag inte bara är chef på skolan utan även skolans ansikte utåt”*. Även **rektor C** instämmer i detta när han uttrycker att ledarskapet innebär att leva upp till lärarnas förväntningar om att vara en god och demokratiskt ledare.

**Rektor D** framhäver sin ledarskapsroll med att hon som rektor har ett ansvar att anställa välutbildad och behörig personal som matchar de förutsättningar och verktyg hon har möjlighet att fördela ut inom verksamheten. Detta uttrycks med att *”ansvaret ligger i att anställa kompetenta lärare och ge dem rätt förutsättningar för att kunna bedriva god undervisning och vara duktiga mentorer”*. Ytterligare påpekar hon att denna uppgift är a och o för att verksamheten skall uppnå framgång. Alla rektorer anser att lärarkåren har respekt för deras kunskaper att leda skolan och verkar trivas väldigt bra med relationen sinsemellan.

## 6. Analys

Vårt syfte med denna uppsats var att skapa en ökad förståelse över rektorers tjänstemannaroll. Genom att beskriva de institutionella ramarna inom vilka rektorn kan agera, såsom relationen till kommunpolitiker i ansvars- och styrningskedjan och rektorsrollen i skollagen, la vi en grund för vårt resultat. Med tanke på PISA-undersökningens negativa resultat och betydelsen av rektorns ledarskap för skolans framgång teoretiserade vi förhållandet till lärarna samt forskning om vad som utgör ett bra ledarskap. Vi förklarade att 1990-talets förvaltningsreformer som resulterade i decentralisering, kommunalisering samt mål- och resultatstyrning av skolan utökade traditionella skolpolitiska värden med nya mål. I 2010 års skollag framgår detta genom ökade krav på granskning och utvärdering samt betoning på pedagogiskt ledarskap, något som har expanderat rektorns ansvar. Detta har resulterat i många olika krav som ibland är motstridiga. Hur rektorn prioriterar mellan dessa har vi beskrivit beroende på hur denna aktör uppfattar sin tjänstemannaroll; vilka uppgifter som ingår, vad som menas med pedagogiskt ledarskap samt vilket ansvar rektorn har mot stat, kommun, lärare och elever. I det här avsnittet ämnar vi belysa vilka förutsättningar och möjligheter rektorer har att leva upp till alla krav samt sitt eget perspektiv på sin funktion som tjänsteman, chef och ledare genom att svara på vår frågeställning:

*Hur uppfattar rektorer sin tjänstemannaroll?*

Vi tror att rektorernas uppfattning om sitt ansvar som tjänsteman, chef och ledare beror mycket på kommunens tolkning av sitt handlingsutrymme i skollagen och vilka förutsättningar de ger

rektorn att utföra sina uppgifter. Tiden rektorerna har haft sin nuvarande anställning har gett dem olika utgångspunkter att anpassa sig till skolkulturen, få ett förtroende från lärarkåren samt skapa en tillitsfull relation med kommunen. Lojaliteten till dessa aktörer kan således bero på utformningen av deras relation samt vilken styrningsmodell och skolpolitiska offentliga värden som rektorerna är mest bekanta med. Även antalet år i yrket samt inom utbildningsverksamheten generellt kan påverka rektorernas uppfattning om sin tjänstemannaroll. Vår uppfattning är att dessa faktorer till stor del är betydande för hur rektorerna prioriterar och balanserar mellan olika mål och värden.

Samtliga rektorer betonade tydligheten i den nya skollagen över vad som ska göras och vem som ska göra det som god, men att de ökade kraven på systematiskt kvalitetsarbete har minskat deras frihet att självständigt organisera skolan och ägna sig åt pedagogiska uppgifter. Vi kan således se en förskjutning i rektorernas uppdrag i den mål- och resultatstyrda skolan som minskat deras frihet att organisera verksamheter efter egen professionaliseringskunskap. Att rektorerna var negativt inställda till de ständiga kraven på återrapportering gör att vi kan urskilja en viss värdekonflikt mellan de nationella målen i läroplanen och kommunens direktiv som vi anser problematisk; en konflikt mellan kvalitativt pedagogiskt utvecklingsarbete och kvantitativa utvärderande uppgifter. Läroplanen tydliggör rektorns uppdrag att bedriva ett pedagogiskt ledarskap och inrikta sitt arbete på elever och lärare utifrån en demokratisk värdegrund. Men samtidigt ökar kraven från kommunerna att rektorerna ska utföra en mängd administrativt arbete med betoning på ekonomi. Även om inga rektorer uttryckligen beskrev värdekonflikter tycker vi ändå kunna urskilja att detta förekommer eftersom de flesta uttryckte åsikter om för stort fokus på ekonomisk styrning, vilket hejdar det utvecklande arbetet med likvärdighet och individuell anpassning.

Att det existerar många förväntningar på rektorer från olika håll stämde väl överens med deras egen uppfattning, och samtliga var eniga om svårigheten att tillfredsställa alla dessa krav. Rektorer betonade demokratiska värderingar och offentliga värden som viktiga i sin beslutsfattning. En rektor poängterade att tjänstemannarollen även innebar att bistå elever med särskilt stöd, i enlighet med värdegrunden i läroplanen som uttryckligen betonar att skolan ska organiseras utifrån alla elevers särskilda behov. Men att tillgodose likvärdigheten är svårt när kontakten med eleverna och tiden till att vare ute i verksamheten är så pass begränsad. Att samtliga rektorer önskar mer tid åt det kvalitativa arbetet ser vi som ett stort problemområde som behöver närmare utforskning. För oss verkar det existera en paradox mellan kravet på mängden

policydokument och det ledarskap som rektorerna förväntas samt självmant skulle vilja bedriva. Vilket är motsägelsefullt ledarskapets betydelse för en framgångsrik skola.

### **6.1 Slutsats och diskussion**

Hur rektorerna uppfattar sin tjänstemannaroll ligger till grund för hur de balanserar de olika kraven. De flesta rektorer tycks vägledas av demokratiska värderingar, den egna etiken och sakkunskapen samt att de anser denna som väldigt viktig. I undersökningen fann vi att rektorerna sammanfattningsvis ser sig själva som förebilder och att deras roll till stor del handlar om att skapa rätt förutsättningar för lärare och elever på skolan. Alla rektorer betonade ledaruppgiften som särskilt viktig eftersom de som skolans centrala aktör ansvarar över både lärare och elever och därför måste agera på ett föredömligt sätt. De ansåg över lag att ett bra ledarskap innebar tydlighet, att stå för sina åsikter, lyssna på lärarna och kunna ta beslut i enlighet med befintliga styrdokument.

För att kunna påverka skolans framgång betonade rektorerna lärarnas arbete som en utav de viktigaste delarna för elevers resultat. De kände därför stort ansvar över att organisera en skola som gör att lärarna kan bedriva ett bra arbete och därigenom påverka elevresultat positivt. Men kommunens krav på återrapportering upplevdes generellt som problematiskt och hämmande för ledarskapet. Vår slutsats om hur rektorerna uppfattar sin tjänstemannaroll är att det handlar om att vara en god koordinator i försöken att navigera mellan alla olika krav och förväntningar. Att bidra till skolans framgång och förbättra elevresultaten bygger på att skapa rätt förutsättningar för lärarna. Rektorerna anser sig kompetenta nog att definiera vad deras roll innebär och därmed utifrån sina egna kunskaper och erfarenheter kunna ta de avgörande besluten för skolans verksamhet.

Att rektorns ansvarsområde har ökat, att det är många aktörer som ställer stora och komplexa krav och att rektorn därmed måste navigera mellan olika mål och värden står klart. Efter denna undersökning kan vi konstatera att rektorerna trivs med den ökade tydligheten i 2010 års skollag, men anser att den administrativa chefsrollen tagit över den pedagogiska ledarrollen. De måste således ägna mer tid åt att utforma skolan i enlighet med administrativa mål i syftet att uppnå effektiva resultat, än att utöva ett pedagogiskt ledarskap och skapa en god relation till lärare och elever. Vi tror att detta kan vara en av orsakerna till den negativa utveckling av elevers skolresultat och betyg som vi har sett i 2013 års PISA-undersökning. De tidigare skolpolitiska värdena om likvärdighet, enhetlighet och gemenskap tycks ha kommit i kläm till förmån för resultat, utvärdering och effektivitet.

För att få en positiv utveckling av skolverksamheten uppmanar vi därför till kommunikation om betydelsen av vad ett bra pedagogiskt ledarskap har för skolans framtid som en politisk organisation. Vi anser även att de många kraven på rektorn bör sänkas så att denna aktör får en reell möjlighet att utföra sina uppgifter och vara en god chef och ledare. Slutligen vill vi poängtera hur viktigt det är med ett gott samspel mellan stat, kommun, rektorer och lärare för att skolan ska klara av att tillgodose sitt kunskaps- och demokratiuppdrag. Möjligheten att bedriva ett effektivt ledarskap och organisera en framgångsrik skola bygger således på att rektorn ges rätt förutsättningar för att utföra sina arbetsuppgifter, där de ska *”leda och samordna det pedagogiska arbetet och har ansvar för att verksamheten inriktas på att nå de nationella målen och ska särskilt verka för att utbildningen utvecklas”* (Rapport, 2012:1).

## 7. Referenslista

### Litteratur

- Berg, Gunnar (2011). *Skolledarskap och skolans frirum*. 1. uppl. Lund: Studentlitteratur
- Blom, Agneta P. (1994). *Kommunalt chefskap: en studie om ansvar, ledarskap och demokrati*. Diss. Lund : Univ.
- Blomqvist, Paula & Rothstein, Bo (2000). *Välfärdsstatens nya ansikte: demokrati och marknadsreformer inom den offentliga sektorn*. Stockholm: Agora
- Hertting, Nils i Rothstein, Bo (red.) (2014). *Politik som organisation: förvaltningspolitikens grundproblem*. 5., [omarb.] uppl. Lund: Studentlitteratur
- Hysing, Erik & Olsson, Jan (2012). *Tjänstemän i politiken*. 1. uppl. Lund: Studentlitteratur
- Jarl, Maria & Pierre, Jon (red.) (2012). *Skolan som politisk organisation*. 2. uppl. Malmö: Gleerups
- Jarl, Maria, Kjellgren, Hanna & Quennerstedt, Ann i Jarl, Maria & Pierre, Jon (red.) (2012). *Skolan som politisk organisation*. 2. uppl. Malmö: Gleerups
- Kjellgren, Hanna i Jarl, Maria & Pierre, Jon (red.) (2012). *Skolan som politisk organisation*. 2. uppl. Malmö: Gleerups
- Leo, Ulf (2010). *Rektorer bör och rektorer gör: en rättssociologisk studie om att identifiera, analysera och förstå professionella normer*. Diss. Lund : Lunds universitet, 2010
- Lundquist, Lennart (1993). *Ämbetsman eller direktör?: förvaltningschefen i demokratin*. 1. uppl. Stockholm: Norstedts juridik

Lundquist, Lennart i Rothstein, Bo (red.) (2014). *Politik som organisation: förvaltningspolitikens grundproblem*. 5., [omarb.] uppl. Lund: Studentlitteratur

Lindgren, Lena (2008). *Utvärderingsmonstret: Kvalitets- och resultatmätning i den offentliga sektorn*. Lund: Studentlitteratur

Persson, Sofia i Jarl, Maria & Pierre, Jon (red.) (2012). *Skolan som politisk organisation*. 2. uppl. Malmö: Gleerups

Pierre, Jon i Rothstein, Bo (red.) (2014). *Politik som organisation: förvaltningspolitikens grundproblem*. 5., [omarb.] uppl. Lund: Studentlitteratur

Rothstein, Bo (red.) (2014). *Politik som organisation: förvaltningspolitikens grundproblem*. 5., [omarb.] uppl. Lund: Studentlitteratur

Rothstein, Bo i Jarl, Maria & Pierre, Jon (red.) (2012). *Skolan som politisk organisation*. 2. uppl. Malmö: Gleerups

### Webbaserade referenser

Begler, Ann-Marie, Persson, Björn (2012). Diarienummer 40-2011:2236. *Skolinspektionens rapport 2012:1. Kvalitetsgranskning. Rektorns ledarskap med ansvar för den pedagogiska verksamheten*.

Hämtad: 2014-12-15

<http://www.skolinspektionen.se/documents/kvalitetsgranskning/rektor2/slutrapport-rektors-ledarskap-2012.pdf>

Ekström, Anna (2013). Skolverket. *Pressmeddelande 2013-12-03. Kraftig försämring i PISA*.

Hämtad: 2014-12-18

<http://www.skolverket.se/press/pressmeddelanden/2013/kraftig-forsamring-i-pisa-1.211208>

Riksdagen. Utbildningsdepartementet. Regeringskansliet (2010). *Svensk författningssamling 2010:800. Skollag*.

Hämtad: 2014-11-20

[http://www.riksdagen.se/sv/Dokument-Lagar/Lagar/Svenskforfattningssamling/Skollag-2010800\\_sfs-2010-800/](http://www.riksdagen.se/sv/Dokument-Lagar/Lagar/Svenskforfattningssamling/Skollag-2010800_sfs-2010-800/)

Skolverket (2011). Styrdokument. Förordning (SKOLFS 2011:144) om läroplan för gymnasiet. *Läroplan, examensmål och gymnasiegemensamma ämnen för gymnasieskola 2011*.

Hämtad: 2015-12-27

<http://www.skolverket.se/publikationer?id=2705>