

Vilken rektor önskas?

En kvalitativ studie av den statliga rektorsutbildningen

Abstract

The aim of this study was to examine the governance of the education for principals, and what type of manager for Swedish schools the content of the education represents. The different manager types is influenced by Lennart Lundquists theory of five managers for the public sector. In addition to the discourse analysis of the content in the education for principals, through its target document. I also examined the problematization that was underlying the new education for principles, with Carol Bacchis method for analyzing policy: What's the problem represented to be? The result shows that the education for principles first and foremost are influenced by the manager type "direktören". This type of manager is an expert in management and leadership strategy and is a manager in the public sector that is strongly influenced by the private sector. The problematization which underlies the education for principals are: solving various problems with better leadership, to distance principals profession from teachers and to make the profession as a principal more attractive, by enable more opportunities for a further career in management.

Nyckelord: Rektorsprogrammet, förvaltningschef, styrning, ledning, Bacchi, rektor

Antal ord: 10 101

Innehållsförteckning

1	Inledning	1
1.1	Syfte och frågeställning.....	2
1.2	Skolans organisering och rektorns roll.....	2
1.3	Disposition	3
1.4	Tidigare forskning	4
2	Teori	6
2.1	Styrning och ledning	6
2.2	Pedagogiskt ledarskap	8
2.3	Lundquists tjänstemannaskolor och chefstyper.....	8
2.4	Governmentality.....	11
2.5	Teorianvändning.....	11
3	Metod	12
3.1	Diskursanalys	12
3.2	Carol Bacchi – What’s the problem represented to be?.....	13
3.3	Material, urval och avgränsningar.....	13
4	Analys	15
4.1	Hur framställs problemet?.....	15
4.1.1	Uppdraget	15
4.1.2	Pedagogiskt ledarskap/ledning	16
4.1.3	Skiljelinjen mellan lärare och rektorer	17
4.1.4	Karriärmöjligheter	18
4.1.5	Sambandet mellan utbildningens tre delar	19
4.2	Lundquists olika chefstyper för förvaltning	19
4.2.1	Skoljuridik och myndighetsutövning	20
4.2.2	Mål- och resultatstyrning	21
4.2.3	Skolledarskap	23
5	Avslutande diskussion	26
6	Referenslista	28

1 Inledning

Vilken roll en rektor bör inta i skolan och hur rektorns arbete ska genomföras är omtvistat, vilket är något som bland annat gestaltar sig i den skiljelinje som finns mellan de två olika fackföreningar för rektorer: Sveriges skolledarförbund och Lärarförbundets skolledarförening. Skiljelinjen består i det faktum att skolledarförbundet vill särskilja rektorernas roll som särskild och distansera den från lärarna, medan lärarförbundets skolledarförening vill trycka på likheterna mellan yrkeskategorierna – vilket tyder på en ideologisk konflikt i frågan om rektorns roll mellan de olika förbunden (Jarl 2018, s. 115). Att rektorsutbildningen går att tolkas som ett viktigt medel för styrning av staten har visat sig genom att olika regeringar har försökt att på olika sätt förändra den statlig utbildning för rektorer och dess innehåll (Jarl 2012, s. 109). Min uppsats ägnas åt att undersöka vilken rektor innehållet i den nuvarande rektorsutbildningen bäddar för. För att undersöka materialet använder jag mig av Lennart Lundquists typologi bestående av fem chefstyper för offentlig förvaltning (Lundquist 1993). Förutom vilken typ av rektor innehållet i utbildning eventuellt ämnar att forma, är jag också intresserad av vilken/vilka problemformulering som ligger bakom införandet av rektorsutbildning. När det kommer till forskningsfältet gällande ledarskap inom offentlig förvaltning är det lite skvalt – detta är forskning som främst gjorts inom managementlitteraturen, och där har det framförallt varit olika personliga egenskaper i förhållande till ledarskap som varit i fokus (Christensen et al. 2005, s. 124). Detta väckte mitt intresse för att skärskåda ledarskap från ett statsvetenskapligt perspektiv, för att se vilka chefstyper som representeras i den statliga rektorsutbildningen och vad det är för problemformulering som utbildningen grundar sig på. Vilket “problem” är rektorsutbildningen som lösning baserat på? För att inkludera “problemformulerings”-perspektivet kommer jag att använda mig av Carol Bacchis policyanalys. Ett sätt att kort beskriva metoden – är att genom en utgångspunkt som ämnar att bryta en förförståelse att policy, i det här fallet rektorsutbildningen, är den objektiva och bästa lösning på ett framställt problem. Istället är det hur problemet formuleras som studeras: Vilka antaganden vilar problemet på? Mer om Bacchis metod presenteras i kapitel 3 av uppsatsen.

1.1 Syfte och frågeställning

Syftet med uppsatsen är att med bakgrund av den politiska styrningen av rektorsrollen som rektorsutbildningen innebär, utröna vad det är för förvaltningschef som rektorsutbildningen bäddar för? Vilken typ av ledarskap för rektorer efterfrågas av staten? Det som jag här även vill undersöka är vad det är för problemframställning som ligger till grund för införandet av den sedan 2010 obligatoriska rektorsutbildningen *Rektorsprogrammet*? De frågeställningar jag ämnar att besvara är följande:

- *Vilken förvaltningschef/vilka förvaltningschefer framträder i de statliga befattningsutbildningen Rektorsprogrammet?*
- *Vilket/vilka "problem" är det som framställs genom införandet av Rektorsprogrammet?*
 - *Vilka förutsättningar och antaganden ligger till grund för framställningen av Rektorsprogrammet?*

1.2 Skolans organisering och rektorns roll

Den svenska skolan är en offentligt styrd organisation som styrs av en folkvald ledning (Christensen et al 2005, s. 16-17). Oavsett hur nära eller långt ifrån de folkvalda som organisationen ligger och huruvida de folkvalda är en del av organisationen och styr eller inte, så svarar offentliga organisationer inför folket, och ska därför leva upp till de krav och det regelverk som finns (Christensen et al 2005, s. 16-17). Dessutom krävs det av offentliga organisationer att ta ställning till ibland motstridiga krav, som neutralitet, likabehandling, öppenhet, politisk lojalitet och kostnadseffektivitet (Christensen et al 2005, s. 16-17). I och med offentliga organisationers multifunktionella karaktär finns det en viss grad av tolkningsutrymme, där värderingen av vilka principer som ska styra mest eller prioriteras ger dem som arbetar inom organisationen inflytande (Christensen et al 2005, 17-18).

Från och med 15 mars 2010 är *Rektorsprogrammet* obligatoriskt för alla som fått en anställning som rektor, och inte tidigare tagit del av en annan version av utbildning, eller genom arbetslivserfarenhet förvärvat sig den kompetensen. Utbildningen är även öppen för biträdande rektorer och förskolechefer, men utbildningen är endast obligatorisk för rektorer (Skolverket 2018). Följande står det om rektorns roll i skollagens andra kapitel paragraf 9 §, "Det pedagogiska arbetet vid en skolenhet ska ledas och samordnas av en rektor" [...] "Dessa ska särskilt verka för att utbildningen utvecklas" (SFS 2014:458). Här poängteras det att rektorns uppgift i skolan är att leda och samordna det pedagogiska arbetet och

verka för att utbildningen vid skolan utvecklas. Vidare i skollagens 10 § står det att rektorn beslutar om skolenhetens inre organisation och har ansvaret för att fördela de resurser som finns inom skolan utefter de olika förutsättningar och behov eleverna har (SFS 2014:458).

Den obligatoriska rektorsutbildningen, kan ses som en effekt av den professionaliseringen av rektorsyrket som var en del av de förändringar som genomfördes i det svenska utbildningssystemet under 1990-talet och framåt, bland annat genom decentralisering, privatisering, valfrihetsreform och skolpengen (Jarl 2013, s. 199-200). En följd av dessa reformer blev följaktligen att tjänsten som rektor i kommunala skolor blev en av många andra kommunala chefspositioner. De formella riktlinjer som finns för rektorer utgår dock från nationella styrdokument (Jarl 2018, s. 107). Rektorer i kommunala skolor svarar därmed både mot de statliga och kommunala uppdragen, dels de mål som är uppsatta nationellt men också att hålla budgeten – vilket är en del av ansvaret för cheftjänstepersoner inom en kommunal verksamhet (Jarl 2018, s.108). Rektorsutbildningen är förutom lärarutbildningen och skollagen ett av de kvarvarande medlen för staten att styra över utbildningssystemet sedan kommunerna och privata aktörer tagit över rollen som huvudman för skolan (Hallerström 2006, s. 24). Rektorsrollen innebär med en kommunal eller privat anställning, i en chefsposition gentemot de anställda på skolan och ansvarig och drivande gällande verksamhetens pedagogiska arbete samt svarar inför staten gällande huruvida skolan uppnår de nationellt uppsatta målen (Jarl 2018, s. 124).

Det kan vara många och olika faktorer både inom och utanför en organisation, som påverkar om den lever upp till de krav som ställs i form av ett visst resultat eller ett specifikt utfall – snarare än ett visst ledarskap (Christensen et al 2005, s. 140-141). Förändringar inom offentlig sektor, förändringar som i grund och botten är strukturella, kan bli svåra att tolka och förstå för inblandade aktörer – vilket på så sätt förenklas genom att ges ett ansikte, en ledare (Lundquist 1993, s. 7). Det skapas därmed en förståelse om att det är en ledares handlingar som formar utvecklingen (Lundquist, s. 7). På så vis får rektorer och andra chefer en symbolisk dimension, där det krävs att cheferna skapar mening åt medlemmarna i den organisation de arbetar i, men även åt medborgarna utanför organisationen. I sin chefsposition blir rektorer ofta mer synliga än de andra medlemmarna i organisationen, vilket ger dem statusen som ansiktet utåt för organisationen (Lundquist 1993, s. 16).

1.3 Disposition

I nästa avsnitt av uppsatsen redogör jag för tidigare forskning på ämnet, främst i förhållande till rektorns yrkesroll och förändringar i skolans organisering. Den tidigare forskningen leder sedan in på uppsatsens teoretiska utgångspunkter. Sedan presenterar jag den metodologiska utgångspunkten för uppsatsen och vilket material jag analyserar. Detta leder oss vidare till analysen där uppsatsens teori,

metod och material smälter samman för att sedan gå vidare till den avslutande delen av uppsatsen där resultatet diskuteras. Denna disposition är tänkt att försöka göra uppsatsen till en helhet där alla delar har en tydlig koppling till varandra.

1.4 Tidigare forskning

En stor del av de forskningsartiklar, avhandlingar och studier som jag har tagit del av inför arbetet med uppsatsen har framförallt utgått från rektorers subjektiva upplevelser, några av dem redogör jag för här. Bland annat två avhandlingar i Rättssociologi som på olika sätt behandlar normer och rektorsyrket (Leo 2010; Hallerström 2006) men även en masteruppsats i pedagogiskt ledarskap som behandlar hur rektorer upplevt effekterna av *Rektorsprogrammet* (Bergman 2015). Förutom de exempel som nämnts har det även studerats hur rektorsrollen har förändrats under de senaste åren och hur kursen gällande styrningen av skolan allt mer har influerats av näringslivet. I denna forskningsartikel är det demokratiskt ledarskap som undersöks med exempel från Skandinavien, även här baserat på ett material i form av subjektiva upplevelser (Moos – Möller 2003).

Den förändrade styrningen av skolan avhandlas även av Maria Jarl i forskningsartikeln *Om rektors pedagogiska ledarskap i ljuset av skolans managementreform* (2013). Här diskuterar Jarl på vilket sätt rektorns pedagogiska ledarskap har påverkats av professionaliseringen av rektorsyrket (Jarl 2013, s. 197). Jarl konstaterar slutligen att det inte är helt lätt för rektorer att ägna sig åt det pedagogiska ledarskapet och att professionaliseringen av rektorsyrket inte har gynnat rektorers möjlighet att ägna sig åt ett pedagogiskt ledarskap (Jarl 2013, s. 197). Det är med utgångspunkt i Jarls forskningsartikel som jag beskriver pedagogiskt ledarskap i uppsatsens teoridel.

I undersökningen *Ämbetsman eller direktör? Förvaltningschefen i demokratin* (1993), genomför Lennart Lundquist en normativ analys av vilka normer som är gällande för förvaltningschefer – mer specifikt den norm som finns för relationen mellan demokrati och förvaltningschefer. De konkreta frågeställningar Lundquist utgår från är “Hur bör förvaltningschefen förhålla sig till demokrati?” Vidare diskuteras också, “Vilken typ av förvaltningschef är mest lämplig i demokrati?” (Lennart Lundquist 1993, s. 11). Lundquist diskuterar kring det ökade intresset för olika chefsmodeller – och att det eventuellt kan förklaras med en vilja att finna en enkel lösning på samhällsproblem som i grunden är strukturella och mycket komplicerade (Lundquist 1993, s. 182). Även om olika sätt att leda en verksamhet, eller “chefsmodeller” troligen inte kan lösa alla problem som finns inom en verksamhet, är chefsrollen trots det viktig enligt Lundquist. Framförallt för att förvaltningschefen har möjlighet att genom sin roll föra fram demokrati i sin organisation (Lundquist 1993, s. 188). Lundquists menar att utrymmet finns och att förvaltningschefen även bör stå för och se till att förvaltningen arbetar efter ett offentligt etos, som ska innehålla både demokratiska och rationalistiska komponenter (Lundquist 1993, s. 188). Från Lundquists

undersökning tar jag framförallt med mig perspektiv kring förvaltningschefens roll i verksamheten, och att det inte är givet att en typ av förvaltningschef är lämplig för alla typer av verksamheter utan att det kan skilja sig mellan olika kontexter. Den typologi för olika chefstyper som Lundquists skriver fram, och som jag kommer att använda mig av i undersökning, finns tydligare beskrivna i uppsatsens teoridel.

2 Teori

I den följande delen av uppsatsen går jag igenom de teoretiska utgångspunkter som ligger till grund för min analys. Först tydliggörs begreppen styrning och ledning, här går jag även in på två olika perspektiv på ledning och olika nivåer av ledning. Efter det presenterar jag begreppet pedagogiskt ledarskap, något som blir särskilt relevant i förhållande till innehållet i mitt material. Sedan går jag igenom Lennart Lundquists teori i form av de olika tjänstemannaskolorna och tillhörande chefstyper. Slutligen går jag in på begreppet governmentality, och i viss mån subjektifiering för att tydligare koppla uppsatsen utgångspunkt att språket är bärare av olika diskurser, något som även närmare lyfts i kapitlet 3.

2.1 Styrning och ledning

Styrning går att klassificeras som ledningen för en organisations försök att genom ett system av formella styrinstrument fatta beslut inom organisationen och influera ett visst/vissa handlingsätt (Christensen et al 2005, s. 124). Ledning blir framförallt en ”mjukare” form av styrning – eller en typ av informellt bemötande och hantering av människor inom ramarna för den formella styrningen av organisationen (Christensen et al 2005, s. 128). Det kan uppstå motsättningar mellan de formella mål som ämnar att kontrollera och styra de inom organisationen och övriga sociala interaktioner som att utveckla sammanhållningen i gruppen. Däremot kan styrning och ledning också komplettera och förstärka varandra, där ledningen hjälper till att införliva styrningen genom organisationskultur eller att styrningen anpassas till den informella ledningen (Christensen et al 2005, s. 128).

Det finns olika perspektiv och teorier kring hur man kan förstå hur en organisation fungerar och styrs. Här kommer jag att kortfattat beskriva två perspektiv inom organisationsteori, det instrumentella och det institutionella. Dessa två perspektiv innebär också att en ledares roll ser olika ut och till vilken grad och på vilket sätt en ledare kan påverka organisationen.

Den strukturella, eller instrumentella utgångspunkten ser organisationen som ett instrument eller hjälpmedel med hjälp av vilken ledningen genomför bestämda mål (Christensen et al 2005, s. 12). Med det instrumentella perspektivet ses den formella strukturen inom organisationen som stark och det är organisationens uppbyggnad som ger ett visst handlingsutrymme för de inom organisationen. Det är därmed strukturen i sig som skapar möjligheter att gör verklighet av mål och inom strukturen uppsatta värden (Christensen et al 2005, s.

12). Det institutionella perspektivet, däremot, ser varje organisation som en enskild organism med egna gällande ideal, riktlinjer och värdesystem – detta gör att organisationen inte helt utan svårighet tar till sig förändringar eller på ett enkelt sätt kan navigeras efter ledningens styrning (Christensen et al 2005, s. 12).

För att på ett närmare sätt beskriva ledning i förhållande till rektorn roll utgår jag från tre olika nivåer av ledning, dessa är den institutionella, den administrativa och den operativa. Den institutionella först och främst är den högsta nivån av ledning, den nivån består av de högsta yrkesrollerna inom den offentliga politiken och administrationen (Christensen et al. 2005, s. 134). Det som utmärker ledningen på den här nivån är att uppdraget är komplext och innebär stora utmaningar, men det finns också stora styrnings- och påverkansmöjligheter (Christensen et al. 2005, s. 134).

Ledningen på den administrativa nivån kännetecknas av att deras roll innebär att förmedla de beslut som tagits på högre nivå och att implementera dem i verksamheten, där besluten de facto genomförs (Christensen et al 2005, s. 134) Ledning på den administrativa nivån innebär ibland även en mer informell typ av styrning – att förmedla vissa normer eller värderingar från den institutionella nivån, men också omvänt – att samla in, omforma och föra vidare de normer, värderingar och synpunkter som kommer från de som arbetar i den faktiska verksamheten. Den nivå som är lägst i hierarkin inom organisation kan benämnas den operativa nivån. (Christensen et al 2005, s. 134) Hur trycket från de olika nivåerna påverkar den administrativa ledningens roll och arbete är inte statiskt, utan kan förändras över tid och i olika sammanhang, vilket kan skapa en lojalitetskonflikt. Ska den administrativa ledningen ta den högsta ledningens sida gentemot den operativa nivån och föra den högsta ledningens intressen främst? Eller ska den administrativa ledningen gå den operativa nivåns ärenden gentemot den högsta ledningen (Christensen et al 2005, s. 134)?

Ledningen på den operativa nivån, kan exempelvis vara en mindre enhet som levererar olika tjänster inom det offentliga. De som verkar på denna nivå har relativt liten frihet att agera, med utgångspunkt i ett instrumentellt perspektiv som denna framskrivning grundar sig i, innebär det att rollen och de uppgifter rollen innebär måste vara förhållandevis tydliga, men hur tydliga kan variera mellan olika arbetsuppgifter (Christensen et al 2005, s. 134-135). Vilken nivå för ledning som rektorn tillhör är här inte självklart, rektorns roll går båda att relatera till den operativa nivån av ledning, då skolor utgör förhållandevis små enheter och erbjuder en tjänst, i form av utbildning. Däremot präglas även rollen som rektor av förhållanden som liknar beskrivningen för ledningen på den administrativa nivån. Där rektorn befinner sig mellan den institutionella ledningen i form av kommunala och statliga krav och den operativa nivån som chef för lärarna och de andra i skolan. På så vis går det att motivera att rektorns roll eventuellt hamnar mellan den administrativa och den operativa nivån för ledning.

2.2 Pedagogiskt ledarskap

Begreppet pedagogiskt ledarskap används framförallt som en övergripande benämning för det ansvar rektorn har i en skola – vad begreppet mer konkret innefattar har inte forskningen enats om (Jarl 2013, s. 204). I Maria Jarls forskningsartikel, som jag redan kortfattat beskrivit, lyfter Jarl hur professionaliseringen av rektorsyrket eventuellt har förändrat rektorers möjlighet att utöva ett pedagogiskt ledarskap, då rektorsyrket i sig har separerats från läraryrket (Jarl 2013, s. 204). I förhållande till det pedagogiska ledarskapet lyfter Jarl en fråga huruvida det pedagogiska ledarskapet kan utföras utan att rektorn deltar i klassrummen? Om det är möjligt att genomföra ett pedagogiskt ledarskap utan att faktiskt vara närvarande i klassrummen utgörs det pedagogiska ledarskapet av att styra och leda de resurser en skola har att disponera för verksamheten, i form av undervisning eller annat den pedagogiska verksamheten kräver. Men det innebär även mer generella insatser såsom övrig skol- och kompetensutveckling (Jarl 2013, s. 204). Men om det pedagogiska ledarskapet däremot innebär att rektorn behöver ha direkt insyn i arbetet i klassrummet utgörs det pedagogiska ledarskapet av att rektorn personligen besöker lektioner och tar del av den aktivitet som finns i klassrummen (Jarl 2013, s. 204).

2.3 Lundquists tjänstemannaskolor och chefstyper

I den undersökning av chefstyper inom offentlig förvaltning som jag tidigare presenterat, använder sig Lennart Lundquist av fem chefstyper som befinner sig inom fyra olika tjänstemannaskolor – ämbetsmannaskolan, expertskolan, politikerskolan och intressentskolan. Med de fyra tjänstemannaskolorna som utgångspunkt skapar Lundquist en typologi bestående av fem olika förvaltningschefer – vilka är utformade som idealtyper och därför inte kan beskriva “verklighetens chef”. Det blir därmed en kombination av de olika idealtyperna och det som karaktäriserar dessa som utgör en mer rättvis bild av en förvaltningschef (Lundquist 1993, s. 104). Lundquist skriver att det är makthavarna som i konkreta situationer, i förhållande till vilken typ av organisation det är som avväger vilken blandning av chefstyper som passar i den organisationen (Lundquist 1993, s. 139). Min studie bygger på så sätt på förståelsen av rektorsutbildningen *Rektorsprogrammet*, eventuellt är en sådan “konkret situation” där makthavarna ämnar att styra rektorsrollen, eller åtminstone vilka perspektiv och kunskaper rektorerna önskas ha med sig i sin yrkesroll. De fem olika chefstyperna är ämbetsmannen, politruken, teknokraten, direktören och medlaren (Lundquist 1993, s. 110), jag presenterar dem i samband med sina tillhörande “tjänstemannaskolor”

Ämbetsmannaskolan ser en organisation inom förvaltningen som i direkt kontakt med lagen och på intet sätt påverkad av makthavarna när det gäller att

implementera eller agera efter lagarna. På så sätt utgörs själva styrningen av på vilket sätt tjänstepersonerna inom förvaltningen agerar utefter sin tolkning av lagen (Lundquist 1993, s. 105). Ämbetsmannen ska i första hand arbeta som en statstjänsteman som ser till att statens intressen bevaras och inte alls utgå från vilken regering som finns vid makten för tillfället. När tjänstepersoner ska hitta en lösning på ett problem utgår det från lagen och i de handlingar de verkställer politiska beslut ser de sig själva som neutrala utförare. Den demokratisyn som här är tongivande är rättssäkerhet – då sättet att lösa problem är baserat på juridisk grund (Lundquist 1993, s. 105-106). Ämbetsmannen, chefstypen för ämbetsmannaskolan är starkt präglad av det faktum att tjänstemannaskolans huvudsakliga syfte är att tillämpa lagen. Detta faktum att lagen är central sätter också chefsrollen i sig ur spel och chefskapet blir inte lika viktigt och tongivande. Alla som arbetar inom förvaltningen, oavsett befattning, står lika inför lagen och förvaltningens uppdrag – och svarar därmed i första hand inför lagen och förvaltningens uppdrag (Lundquist 1993, s. 111-112). Förutom lagen som en tydlig frontfigur i denna tjänstemannaskola är det även andra krav som spelar in för en tjänsteperson i det offentliga, där yrkesrollen i sig kan vara motsägelsefull och att organisationen tjänstepersonen arbetar inom inte alltid har klara målsättningar eller arbetssätt, speciellt när olika värden står emot varandra (Lundquist 1993, s. 112).

Den andra skolan är politikerskolan, här ska däremot förvaltningen fungera som ett väloljat instrument för politikerna – och sedermera lyda minsta vink från politikernas håll. Till politikerskolan hör ett synsätt att tjänstepersoner är till för och bör tjäna de folkvalda – det är politiker som står till svars i det politiska systemet, och det ska vara deras beslut som ligger till grund för aktiviteten inom förvaltningen – annars agerar förvaltningen inte utifrån demokratiska principer (Lundquist 1993, s. 106). Den chefstyp som tillhör politikerskolan är politruken och det som utmärker denna chefstyp är att politruken i så stor utsträckning som möjligt ämnar att uppfylla politikernas vilja (Lundquist 1993, s. 114).

Den tredje skolan är expertskolan, även kallad den teknokratiska eller professionella skolan. Här är det tjänstepersonernas egen expertis och kunskap som är det utmärkande. Med det synsättet blir implementering och användning av policy främst ett sätt att lösa problem och det är den egna yrkesrollen som till störst del är vägledande i arbetet. De administrativa delarna av yrket och de processer det innefattar ses som objektiva och mekaniska – när ett beslut av något slag ska tas är det tjänstepersonens yrkestypiska kunskap som ska avgöra i ett beslut. Detta förutsätter att experten bär på en viss typ av antingen vetenskaplig eller erfarenhetsbaserad kunskap (Lundquist 1993, s. 106). Teknokraten och direktören är båda två chefstyper som tillhör expertskolan. Teknokrater använder följaktligen sin kunskap inom ett visst område vilket är deras primära egenskap och styrka inom en organisation. De är även neutrala i förhållande till eventuella intressekonflikter i samhället, då det i alla lägen är deras expertis inom ett område som är vägledande och att de framförallt innehar chefsrollen på grund av sin sakkunskap (Lundquist 1993, s. 114-115). I förhållande till skolan och rektorerna är min tolkning av teknokrat en rektor som har god kunskap gällande det pedagogiska arbetet i skolan eller skolans kärnverksamhet som är att ge utbildning

till eleverna i skolan. Exempel på sådan expertis skulle kunna vara gällande betygsbedömning, lektioners innehåll och elevers inläring m.m.

Den andra chefstypen inom expertiskolan – direktören, definieras snarare utifrån att de är experter på att leda och organisera. Där förhoppningen är att förändrad organiseringen av styrning och ledning i en verksamhet även ska leda till bättre resultat (Lundquist 1993, s. 115-117). Grundlogiken för denna syn på ledarskap är att genom att förbättra de metoder som används för styrning och ledning på ett effektivare sätt även lösa ekonomiska och sociala problem. Det finns en generell positiv inställning till förändring och att en organisation kan förändras till det bättre med rätt ledning. Det är direktören som har makten i sin händer för att genomföra förändringar, den väg som framförallt ses som avgörande för att uppnå en positiv social förändring är genom produktivitet. Produktiviteten uppnås genom att maximera verksamheten genom att använda specificerade verktyg, likt en viss typ av exempelvis organisering eller information (Lundquist 1993, s. 117-118).

Direktören ska även kunna formulera tydliga mål för organisationen och se till att de verkställs i praktiken, samtidigt som de har en tydlig insyn i vilka medel som är tillgängliga och hur de ska disponeras. Då chefen ses som en viktig aktör i alla processer som innefattar organisationen ska de även inneha en autonomi som är proportionerlig. De egenskaper som det talas om specifikt i förhållande till direktören eller chefer inom managementlitteratur, är exempelvis att det ska vara entreprenörer, vara strategiska, reflekterande och socialt skickliga. Direktören ska ta del av alla delar av verksamheten, vilket kräver en bred kompetens med god överblick över det som sker på alla nivåer. Det behov som direktören fyller är att åstadkomma en organisation som uppfyller krav på kund Anpassning, god kvalitet och resultat – ett starkt marknadsinfluerat synsätt på förvaltningen (Lundquist 1993, s. 118-119).

Den fjärde skolan är intressentskolan – här är det de som direkt påverkas av förvaltningens arbete, exempelvis medborgare, kunder och intressenter, vars intressen som ska styra förvaltningens arbete (Lundquist 1993, s. 107). Autonomi inom byråkratin ses med detta perspektiv som en chimär – det är hela tiden olika intressen som måste avvägas, vilket resulterar i ett beslut som motsvarar det allmänna intresset. Det krävs en stor apparat för att orkestrera en sådan typ av förvaltning, där medborgarnas åsikter alltid ska ses till och påverka den faktiska verksamheten. Denna tjänstemannaskola ämnar främst att fungera i situationer som innebär osäkerhet där det krävs en stor grad av konfliktlösning. Exempelvis i de fall när det inte anses finnas någon teknisk lösning på ett problem, och politiker och tjänstepersoner inte har tillräcklig överblick för att se olika intressen (Lundquist 1993, s. 107). Den chefstyp som tillhör intressentskolan är medlaren, den femte och sista chefstypen. Medlaren bör framförallt inneha rätta egenskaper för att lösa de uppgifter deras roll innebär, exempel på dess egenskaper är att kunna kombinera olika intressen så att alla inblandade känner sig nöjda och att intressenterna kan acceptera och ställa sig bakom ett visst handlande eller utfall. Denna roll ämnar att fylla glappet som uppstår mellan de uppgifter en chef har som tydligt täcks av lagstiftning och de delar av uppdraget som inte gör det (Lundquist 1993, s. 122).

2.4 Governmentality

Governmentality som begrepp skapades av Michel Foucault på 1970-talet. Själva begreppet vill fånga dels någon form av "styrningsmentalitet" som bygger på en vilja att styra och ett försöka att göra verkligheten styrbar. Begreppet syftar också till de identiteter och erfarenheter hos människor som påverkas genom att man försöker styra just "mentaliteter" (Hall 2012, s. 110). Governmentality-teorin fokuserar mer på de förutsättningar som anses vara socialt konstruerade av den verklighet som organisationen vistas i, snarare än hur den organisatoriska verkligheten ter sig de facto (Hall 2012, s. 115). De socialt konstruerade förutsättningarna som här nämns, består av de styrsystem och tekniker som på olika sätt förändrar relationer inom offentliga verksamheter (Hall 2012, s. 115). Modeller för förändring likt en kundfokus, mål- och resultatstyrning skapar på så sätt nya förutsättningar och positioneringar för offentliga organisationer. Exemplet med kunden i centrum för verksamheten, vilket innebär eleverna och föräldrarna i skolans värld, skapar ett subjekt som också på sitt vis blir styrande, då kunden ska bli nöjd med tjänsten, i en logik där marknadens mekanismer råder. Denna aspekt som Foucault kallade en subjektifiering av en aktör, där en aktör tidigare intagit en viss roll, men att rollen omformas och ges nya uttryck. I fallet med medarbetare – i denna undersökning framförallt rektorer – blir det en förflyttning från ett synsätt där rektorn ska ingå i ett kollektiv som agerar efter att uppnå gruppens intresse, till att se en anställd för sig själv som en resurs för organisationen vilket öppnar för att på individnivå kompetensutveckla och förfinas den resurs den anställda innebär (Hall 2012, s. 109-110). I likhet med governmentality-teorin fokuserar jag min uppsats på en konstruerad förutsättning rektorsutbildningen för en verksamhet som utgörs av skolan. Där det styrsystem som utbildningen innebär även eventuellt förändrar relationer inom verksamheten.

2.5 Teorianvändning

Den inledande delen av teorin, om styrning och ledning är framförallt för att få en inblick i olika perspektiv på vilka möjligheter en rektor har att påverka med sin ledning. Begreppet pedagogiskt ledarskap är återkommande i mitt empiriska material, och var inte alltid definierat på ett tydligt sätt, därför ansåg jag även att det vara relevant för att få en tydligare förståelse av innehållet i analysen. Vidare i förhållande till Lundquists chefstyper använder jag dessa på ett mer konkret sätt i min analys, där del två till stor del grundar sig i Lundquists chefstyper. Chefstyperna blir ett sätt att kategorisera innehållet i *Rektorsprogrammet*, och se vilka chefstyper som finns representerade, enligt min tolkning av innehållet utifrån Lundquists teori. Governmentality och subjektifiering vill jag här använda som en brygga mellan min teori och metod, för att få med Carol Bacchis metod på ett tydligare sätt, vilken jag presenterar i nästa kapitel.

3 Metod

I följande avsnitt av uppsatsen presenterar jag de metoder jag har använt mig av för att analysera det empiriska materialet och besvara uppsatsens frågeställningar. De metoder som här presenteras är diskursanalys och Carol Bacchis metod – What’s the problem represented to be. Uppsatsens empiriska material, beskrivs kortfattat, för att ägnas mer tid i nästkommande del av uppsatsen där analysen presenteras. Jag tar här även upp uppsatsens avgränsningar och urval.

3.1 Diskursanalys

Diskursanalyser av olika slag kan förenklat förklaras som en undersökning av samhället där man utgår från språket. Diskursanalysen vilar på en utgångspunkt som ser språket som även medskapare av verkligheten, snarare än att språket objektivt återger verkligheten (Bergström – Boréus 2012, s. 354). Med detta perspektiv går det inte heller helt och hållet att ställa sig utanför diskurserna, utan det är diskursen, eller diskurserna i sig som utgör studieobjektet i en analys. För att “finna” diskursen försöker man se till sitt material, i mitt fall texter men det kan också utgöras av talat språk, för att uppmärksamma det som återkommer och bildar kluster (Philips – Winther Jörgensen 2000, s. 28). En viktig del i analysarbetet är att försöka upptäcka de delar av materialet som presenteras som sanningar och nämns helt utan att förklaras eller kommenteras, dessa utsagor ska man speciellt se till och gräva djupare i – det som anses “neutralt” (Philips – Winther Jörgensen 2000, s. 28).

Forskarens roll är inte helt okomplicerad i förhållande till diskursanalys. Dels så kan de analyser forskaren genomför vara starkt färgade av förkunskaper och tidigare erfarenheter. Att studera något som man har mycket kunskap kring kan därmed försvåra analysprocessen. Det kan vara svårt att uppmärksamma saker som man är van vid att ta till sig, istället för det önskvärda som är att ifrågasätta det självklara. Dessutom blir kombinationen av ett synsätt att “sanningar” inte är objektiva utan produceras diskursivt, att verkligheten är socialt konstruerad och att subjektet inte står i centrum – komplicerat i relation till forskarens roll. Hur ska man då som forskare ställa sig till sin egen forskning och de “svar” och förförståelser man presenterar (Philips – Winther Jörgensen 2000, s. 28-29)? Rent ut sagt kanske man inte med en socialkonstruktivistisk utgångspunkt går att komma undan att den representation forskningsarbete innebär endast är en av många möjliga framställningar av ett fenomen eller en förståelse av världen. Den världsbild eller positionering jag har i förhållande till min uppsats, kommer på så sätt påverka analysen och uppsatsens resultat. Detta berör med andra ord min

reflexivitet som forskare, hur det jag bär med mig och min uppfattningar speglas i den forskning jag gör (Philips – Winther Jörgensen 2000, s. 29). Detta innebär därmed en kunskapssyn som motsätter sig att det finns helt objektiv forskning och att forskaren kan vara neutral inför sitt material (Philips - Winther Jörgensen 2000, s. 111).

3.2 Carol Bacchi – What’s the problem represented to be?

I *Analyzing Policy: What’s the problem represented to be* (2009), presenterar Carol Bacchi sin metod för policyanalys. Utgångspunkten är att ifrågasätta en förförståelse av att policy alltid är den enda och bästa lösningen på de problem som beslutsfattare presenterar. Genom att ifrågasätta politiska program och att beslutsfattare reagerar på konkreta “problem” som finns utanför processen där policyn skapas och utformas (Bacchi 2009, s. 1). Med Bacchis förhållningssätt med What’s the Problem Represented to be (WPR) analyseras en policy genom att studera vilken typ av problem som ett “problem” presenteras som och att det är policyn i sig som är medskapare till problemet genom hur problemet framställs. Med andra ord så är det de beslutsfattare som skapar policyn, som även skapar problemen genom den för problemet presenterade lösningen. Hur problemen är formulerade skapar en förståelse av de människor som policyn inkluderar och vilken syn på dessa människor det framkallar (Bacchi 2009, s. 1).

I mitt konkreta fall med *Rektorsprogrammet* betyder det att rektorer som individer blir tilltalade på ett visst sätt genom policyn – vilket också skapar en viss självbild för rektorerna beroende på hur policyn är formulerad (Bacchi 2009, s 1-2). Bacchi använder sig av sex olika frågor för att analysera en policy, jag kommer att använda två av dess när jag analyserar mitt material, Ds 2007:34 – *Ett tydligare ledarskap i skolan och förskolan*, vilken jag närmare beskriver i nästa del i uppsatsen. De frågor jag använder i min analys är 1) Hur framställs problemet i Ds 2007:34? 2) Vilka förutsättningar och antaganden ligger till grund för den här framställningen av “problemet” (Bacchi 2009, s. 2).

3.3 Material, urval och avgränsningar

Det empiriska material jag har valt att utgå från i min analys är två olika texter. Först och främst Ds 2007:34 – *Tydligare ledarskap i skolan och förskolan* som författades av en grupp inom Utbildningsdepartementet på uppdrag av Jan Björklund för att lägga fram förslag till den (sedan 2010) nya rektorsutbildningen. Att valet föll på Ds 2007:34, är framförallt på grund av att det är här de olika förslagen till rektorsutbildningen motiveras, vilket på så sätt gav en större inblick vad innehållet i utbildningen grundades på, något som var behjälpligt i förhållande

till Bacchis metod WPR. Den andra texten, måldokumentet för den obligatoriska utbildningen *Rektorsprogrammet*, gällande 2015-2021. Utbildningen omfattar 30hp bestående av tre delar á 10hp (Skolverket 2018).

Att jag skulle använda mig av det nuvarande *Rektorsprogrammet* var inte självklart, då det funnits måldokument för utbildningen som vara närmare i tid med det att den nya utbildningen infördes. Jag valde dock att utgå från den aktuella utbildningen, dels för att jag i den här uppsatsen inte vill följa en förändring utan utgå från det måldokument som är gällande för utbildningen i dagsläget. Dessutom var innehållet, i stora drag, det samma som föreslås i Ds 2007:34, gällande utbildningens delar, omfattning, villkor för utbildningsanordnare, för vilka utbildningen är tillgänglig m.m.

4 Analys

Min analys består av två skilda delar, där jag först redovisar min analys av Ds 2007:34, med utgångspunkt i hur problemet framställs med hjälp av Carol Bacchis metod WPR, efter det genomför jag analysen av måldokumentet för *Rektorsprogrammet*, den analysen är en diskursanalys, men den baseras på Lennart Lundquists typologi med olika chefstyper för förvaltning, där de olika chefstyperna eventuellt även innebär en diskurs kring vilket chefskap som framhålls i måldokumentet.

4.1 Hur framställs problemet?

I följande del av analysen kommer jag att använda mig av Carol Bacchis metod WPR, för att analysera innehållet i Ds 2007:34 – *Tydligare ledarskap i skolan och förskolan*. Först beskrivs i korthet uppdraget, för att sedan gå in på några av de förslag som läggs fram och vilka problemformuleringar dessa bygger på.

4.1.1 Uppdraget

Uppdraget att ge förslag till den nya statliga befattningsutbildningen för rektorer gavs till en grupp inom Utbildningsdepartementet den 2 april 2007. Arbetsgruppen tillsattes av den dåvarande chefen för Utbildningsdepartementet Jan Björklund. De förslag som uppdraget resulterade i presenterades i Ds 2007:34, vilket är det material jag här kommer att analysera. Den interna arbetsgruppen Rektorsutbildningsberedningen, hade i uppdrag att ge förslag gällande den statliga rektorsutbildningen (Ds 2007:34, s. 15). Enligt uppdraget skulle arbetsgruppen lämna förslag om utbildningens omfattning, inriktning och hur den ska organiseras (Ds 2007:34, s. 15). I uppdraget ingick att arbetsgruppen skulle samarbeta med berörda myndigheter och lärosäten, men även de övriga organisationer som på ett eller annars sätt påverkas av de förslag som arbetsgruppen lägger fram (Ds 2007:34, s. 15). Förutom att samråda med ovan nämnda instanser, skulle arbetsgruppen även använda kunskaper och erfarenheter från andra länder i sitt arbete med att utforma förslag till rektorsutbildningen. Arbetsgruppen skulle även utgå från de förslag som Myndigheten för skolutveckling (i dagsläget är denna myndighet ”inbakad” i Skolverket) tagit fram och redovisat – samt de synpunkter som presenterats i samband med remitteringen av Myndigheten för skolutvecklings förslag (Ds 2007:34, s. 15). Det står även att

det inte har ingått i direktiven för uppdraget till arbetsgruppen att se över de regler för behörighet som är gällande rektorer (Ds 2007:34, s. 16).

Något som poängteras i Ds:2007:34 i kapitel 4.3 *Förutsättningar för uppdraget* (Ds 2007:34, s. 16), är att det under den tid arbetsgruppen arbetade med att utarbeta förslag till en ny rektorsutbildning, genomfördes även och/eller planerades reformer gällande förskolan, grundskolan, gymnasieskolan och vuxenutbildningen, vilket de menar även kan komma att förändra rektorns uppdrag (Ds, 2007:34, s. 16). Det betyder att arbetsgruppen utgick från den gamla skollagen, 1985:1100 i sitt arbete.

4.1.2 Pedagogiskt ledarskap/ledning

I den del av Ds 2007:34 där arbetsgruppen motiverar varför skolledarskap även i fortsättningen ska ingå i utbildningen för rektorer (Ds 2007:34, s. 56), hänvisar arbetsgruppen till Skolverkets inspektioner under åren 2003-2004, vilka "visade på fortsatt stora svårigheter för rektorerna att fungera som pedagogiska ledare" (Ds 2007:34, s. 57). De orsaker som beskrivs som anledningen till att rektorerna inte kunde ägna sig åt att vara pedagogiska ledare angavs vara tidsbrist, omfattande och komplicerade administrativa arbetsuppgifter och att det uppkom olika situationer/problem i verksamheten som krävde att de sågs till direkt. Utöver det uppgavs även att rektorer ofta byter arbetsplats, vilket också angavs som en anledning till svårigheten med att göra verklighet av ett pedagogiskt ledarskap (Ds 2007:34, s. 57). Någon definition av vad "pedagogiskt ledarskap/ledning" är konkretiseras inte tydligt i texten, men i förhållande till Maria Jarls beskrivning av begreppet, som tagits upp i uppsatsens teoridel, kan det både innebära det övergripande ansvaret som rektor, att fördela resurser inom verksamheten m.m. men även innebära att rektorn ska ta del av och vara närvarande vid den pedagogiska verksamheten som utförs i klassrummen.

Arbetsgruppen lyfter att i en inspektion av Skolverket från 2004 bedömdes var fjärde rektorsområde behöva förbättra sitt arbete gällande på vilket sätt rektorn tar "det övergripande ledningsansvaret för den pedagogiska, personalledande och administrativa utvecklingen" (Ds 2007, s. 57). Liknande resultat visar Skolverkets utbildningsinspektion från 2003-2006 som arbetsgruppen hänvisar till, och att utbildningsinspektionen menar att i vissa skolor behöver det pedagogiska ledarskapet som rektorn innehar förstärkas (Ds 2007:34, s. 57). Med denna lägesrapport baserat på Skolverkets inspektioner i ryggen i förhållande till rektorsers pedagogiska ledning fastslår arbetsgruppen följande:

Arbetsgruppen konstaterar således att det inte är ovanligt att skolledare saknar tillräcklig grundläggande ledarutbildning. Mot denna bakgrund, och efter att tagit del av de utvärderingar som har gjorts av hittillsvarande rektorsutbildning, anser arbetsgruppen därför att det är väsentligt att staten tar ett fortsatt ansvar för utveckling av skolledarkompetens – inte minst med hänsyn till de stora förändringar som har skett i skolan och det omfattande ansvar som ledningen av en skola innebär (Ds 2007:34, s. 57).

Här menar arbetsgruppen att det som krävs för att rektorn ska lyckas med sitt pedagogiska ledarskap är att få en grundläggande ledarutbildning som ger "skolledarkompetens". Bättre ledarskap blir indirekt lösningen för den orsaksförklaring som Skolverket lade fram i sin inspektion från 2004 där Skolverket gav exempel på anledningar som gjorde att rektorer inte kunde ägna sig åt det pedagogiska ledarskapet. Med andra ord att tidsbrist, omfattande administrativa uppgifter och olika situationer som uppkom i skolans verksamhet, som rektorn behövde agera på direkt, även går att lösa genom en grundläggande ledarutbildning och pedagogisk ledning.

4.1.3 Skiljelinjen mellan lärare och rektorer

Här vill jag lyfta några exempel från texten som eventuellt tyder på en problemframställning som ämnar att tydligt skilja yrkesgrupperna rektorer och lärare åt genom *Rektorsprogrammet* och dess utgångspunkter och uppbyggnad. Detta kan man se utifrån governmentality-begreppet men även som en subjektifiering, hur ett subjekt, i detta fall rektorer och lärare, styrs på olika sätt genom att istället för att se till ett kollektiv och dess intressen istället förflytta fokus till en individ och dess kompetensutveckling. De exempel från texten som tangerar detta är framförallt i samband med på vilka villkor och på vilka lärosäten *Rektorsprogrammet* ska utföras.

I kapitel 9.6 *Befattningsutbildningen ska vara obligatorisk för nyanställda rektorer*, motiverar arbetsgruppen varför utbildningen ska vara obligatorisk och vems ansvar det ska vara att rektorer genomför utbildningen (Ds 2007:34, s. 64). Arbetsgruppens förslag är följaktligen att det ska vara huvudmannens ansvar, det vill säga kommuner eller privata aktörer. Följande står det i Ds 2007:34 om saken: "huvudmannen är skyldig att tillse att en rektor påbörjar utbildningen snarast möjligt efter det att anställningen har tillträtts och att den ska vara genomförd inom fyra år efter tillträdesdagen" (Ds 2007:34, s. 64). Arbetsgruppen redogör även för att man har övervägt att det är den enskilde individen, i det här fallet rektorn, som ska ha ansvaret för att hen inom en viss tid efter anställningen genomgår befattningsutbildningen för att kunna anställas utan tidsbegränsning (Ds 2007:34, s. 65). Här drar arbetsgruppen en parallell till skollagens (den dåvarande gällande skollagen) bestämmelser för obehöriga lärare som får en anställning vid en skola, där obehöriga lärare i regel endast kan anställas ett år i taget. Med detta som grund lyfter dock arbetsgruppen denna aspekt:

En viktig skillnad mellan en befattningsutbildning för rektorer och lärarutbildningen är dock att den förstnämnda utbildningen är en fort- och vidareutbildning som vänder sig till en yrkesgrupp som är etablerad på arbetsmarknaden och där yrkesutövarna redan har rekryterats utifrån bl.a. sina bedömda ledaregenskaper (Ds 2007:34, s. 65-66).

Här hänvisar arbetsgruppen till att yrkesgruppen rektorer redan har en roll på arbetsmarknaden, till skillnad från obehöriga lärare och därför inte behöver ta eget ansvar för att de ska genomgå befattningsutbildningen, utan huvudmannen – som

anställt rektorn. Om man vänder på steken är rektorer möjligtvis ”obehöriga rektorer” innan de genomfört utbildningen, även om saken inte framställs på så sätt i texten. Det poängteras även att rektorn har anställts på grundval av “bedömda ledaregenskaper”, vilket möjligtvis indikerar att rektorer på så sätt redan är kvalificerade för yrket – med eller utan befattningsutbildning. Arbetsgruppen hänvisar ytterligare till skillnaderna mellan yrkesgrupperna lärare och rektorer och att det på så sätt inte går att relatera de olika exemplen med varandra (Ds 2007:34, s. 66). Arbetsgruppen anger att lärarutbildningen är en väg in på arbetsmarknaden, medan de som fått en anställning som rektor redan är en del av arbetsmarknaden (Ds 2007:34, s. 66).

Ytterligare ett exempel ur Ds 2007:34 som eventuellt tyder på en distansering från läraryrket eller en pedagogisk utbildning i stort är gällande vilka lärosäten som ska ha möjlighet att upphandla uppdraget som utbildningssamordnare för rektorsutbildningen (Ds 2007:34, s. 70). Här klargörs det följande om upphandlingen av rektorsutbildningen:

Upphandlingen bör inte begränsas enbart till nuvarande anordnare eller till lärosäten som har lärarutbildningen, utan lärosäten med t.ex. generell ledarskapskompetens bör även kunna komma ifråga (Ds 2007:34, s. 70).

Här förtydligar arbetsgruppen att befattningsutbildningen för rektorer inte nödvändigtvis behöver upphandlas av lärosäten med lärarutbildning, vilket möjligtvis kan vara en indikator på att yrkesgrupperna skiljs åt. Detta leder oss till nästa del av analysen där avsikterna med förslagen att göra befattningsutbildningen poänggivande.

4.1.4 Karriärmöjligheter

I kapitel 9.7 *Befattningsutbildningen bör vara poänggivande* av Ds 2007:34, redovisar och motiverar arbetsgruppen sitt förslag att befattningsutbildningen ska vara poänggivande. Å ena sidan framhåller arbetsgruppen att det i den tidigare versionen av befattningsutbildningen fanns variation mellan olika utbildningsanordnare – i fråga om det var möjligt att omvandla den utbildning som genomförts till högskolepoäng (Ds 2007:34, s. 67). Detta menar arbetsgruppen inte lever upp till krav på likvärdighet mellan olika utbildningsanordnare för de som genomgått den statliga befattningsutbildningen (Ds 2007:34, s. 67). Förutom likvärdighetsaspekten hävdar arbetsgruppen att utbildning ska kunna leda till vidare högskolestudier

Kurserna bör ges på avancerad nivå i syfte att underlätta och kunna vara en utgångspunkt för fortsatt högskoleutbildning i utbildningsledarskap el. dyl., under förutsättning att individen uppfyller föreskrivna behörighetskrav för sådan utbildning i övrigt. (Ds 2007:34, s. 67).

Arbetsgruppen hävdar här möjligheten för rektorer eller de som genomför utbildningen att ha möjlighet till fortsatta studier. Arbetsgruppen anger vidare att

de som genomgått en befattningsutbildning ska få ett certifikat. Syftet beskrivs så här:

Syftet med certifikatet är att markera befattningsutbildningen vikt och att höja både utbildningens och yrkesgruppens status, men också att ge deltagarna incitament att fullfölja utbildningen (Ds 2007:34, s. 68).

Arbetsgruppen vill uttryckligen höja utbildningens och yrkesgruppens status, genom att låta utbildningen generera ett certifikat. Frågan om att höja yrkets status kan här knappats ses som en något underliggande faktum för förslaget, utan är det uttryckliga syftet.

4.1.5 Sambandet mellan utbildningens tre delar

Slutligen vill jag lyfta hur arbetsgruppen förklarar sambandet mellan befattningsutbildningens tre olika delar, *Skoljuridik och myndighetsutövning*, *Mål- och resultatstyrning* och *Skolledarskap*. Den första delen *Skoljuridik och myndighetsutövning* anges ge “generell kunskap om skolans och förskolans mål, styrsystem och den lagstiftning och de bestämmelser som reglerar rektors ansvar” (Ds 2007:34, s. 58). Den andra delen *Mål- och resultatstyrning* uppges vara:

... en mer praktiskt inriktad utbildning om hur rektor kan agera för att följa upp elevernas och verksamhetens resultat i förhållande till de nationella målen samt verka för att denna kunskap blir en integrerad del av verksamheten (Ds 2007:34, s. 58).

Den tredje och sista delen av utbildningen, *Skolledarskap* ska ge “en mer erfarenhetsbaserad och praktisknära utbildning i ledarskap med anknytning till det vardagliga chefsarbetet”. Genom denna beskrivning skiljs de tre delarna från varandra där den första delen ska ge “generella kunskap” medan de två andra delarna anges vara mer kopplade till det praktiska ledningsarbetet i skolan. I nästa stycke, redovisar jag analysen av innehållet i *Rektorsprogrammet*. Analysen har sin utgångspunkt och fokus på olika chefstyper för förvaltning i förhållande till Lennart Lundquists typologi gällande förvaltningschefer.

4.2 Lundquists olika chefstyper för förvaltning

I min analys av måldokumentet för *Rektorsprogrammet* som är gällande 2015-2021 har jag sökt efter Lundquist olika chefstyper i mitt material, jag kommer här att i förhållande till Lundquist teori visa på olika exempel från materialet. Det som generellt går att identifiera utifrån analysen är att *Rektorsprogrammets* tre kunskapsområden, 1) *Skoljuridik och myndighetsutövning* 2) *Mål- och resultatstyrning* och 3) *Skolledarskap* (Skolverket 2015, s. 7), även representerar

olika chefstyper i olika omfattning och kombinationer. För att göra analysen så tydlig som möjligt genomförs analysen efter de olika kunskapsområdena.

4.2.1 Skoljuridik och myndighetsutövning

Det är framförallt Lundquists ämbetsmannaskola och chefstypen ämbetsmannen som präglar den diskurs som råder i *Rektorsprogrammets* måldokument under den del som beskriver kunskapsområdet *Skoljuridik och myndighetsutövning* (Skolverket 2015, s. 8-9). Ämbetsmannaskolan präglas, enligt Lundquist av en syn på organisationer inom offentlig förvaltning som i första hand är styrd av lagen, där styrningen inom organisationen baserar på tjänstepersonens tolkning av lagen, ett synsätt som också speglas i måldokumentet för *Rektorsprogrammet*:

Rektorn och förskolechefen ska förberedas för att i sin myndighetsutövning kunna fatta och argumentera för beslut i enlighet med gällande lagstiftning och med stöd av juridisk metod (Skolverket 2015, s. 8).

Lundquists ämbetsman, i likhet med citatet ovan, finner också lösningar på olika problem som uppkommer framförallt i förhållande till lagen. Vidare är ämbetsmannens ledstjärna i arbetet rättssäkerhet, något som också går att finna i kunskapsområdet *Skoljuridik och myndighetsutövning*:

Kunskapsområdet ska bidra till att rektor eller förskolechefen utvecklar de kunskaper och förmågor det krävs för att verka för barns och elevers rättssäkerhet, trygghet, studiero och tillgång till en likvärdig utbildning (Skolverket 2015, s. 8).

Lundquist diskuterar även kring, i förhållande till ämbetsmannen, att rollen innebär att ämbetsmannen även ställs inför andra krav, än de direkt kopplade till lagen. Där rollen stundtals blir motsägelsefull och att olika värden kan stå i konflikt med varandra. Rektorsrollens komplexitet förs även fram i kunskapsområdet *Skoljuridik och myndighetsutövning* där det fastställs att deltagarna i kursen (rektorerna och förskolecheferna) ska problematisera vad det innebär att arbeta inom en politiskt styrd organisation, den dubbla styrningen från stat och kommun och skolans uppgift som kompensatorisk – och hur skolans komplexitet påverkar dess styrning och ledning (Skolverket 2015, s. 8).

De förmågor som rektorerna och förskolecheferna ges för att axla sin yrkesroll på ett önskvärt sätt efter avslutat kunskapsområde är att ge dem god kunskap i hur skolsystemets verksamheter styrs och hur rektorns och förskolechefens uppdrag är fastlagt i författningar (Skolverket 2015, s. 9). Kursen ska även ge kunskap om rättssystemet, juridisk metod och att använda lagen för att lösa juridiska problem (Skolverket 2015, s. 9). Det går här även att hänvisa till Lundquists ämbetsman, dock så förtydligas det att lagen ska användas för specifika “juridiska problem” något som kan tolkas som att det inte gäller verksamheten i stort, eller att lagen inte är det som bör vara styrande vid varje tillfälle. Att det är andra faktorer än lagen som ska vägas in i arbetet visar sig även på detta sätt i kursdokumentet för

Skoljuridik och myndighetsutövningen, gällande vad rektorn och förskolechefen ska ha för förmågor:

... att göra avvägningar och bedömningar i arbetet, med hänsyn tagen till elevens rättssäkerhet och till vetenskapliga, samhälleliga och etiska aspekter som är relevanta i det enskilda fallet (Skolverket 2015, s. 9).

Här att det inte endast rektorns uppgift att ta hänsyn till elevens rättssäkerhet i sina bedömningar och avvägningar i arbetet, utan rektorn ska även ta in vetenskapliga, samhälleliga och etiska infallsvinklar som är aktuella i en viss fråga. Förutom ämbetsmannen, som delkursen, säkerligen på grund av att dess innehåll har en stark koppling till de lagar som styr skolans arbete, ledning och styrning, går det även att finna spår av andra tjänstemannaskolor och chefstyper i kursdokumentet. Den chefstyp som här blir aktuell är framförallt direktören, i exemplet är det i samband med direktörens förmåga att göra de mål som finns för verksamheten tydliga, något som gestaltades i kursdokumentet för *Skoljuridik och myndighetsutövning*:

... visa god förmåga och förmedla, förankra och tillämpa kunskaper om de författningar som rör alla barns och elevers rättigheter och rektorns/förskolechefens skyldigheter att tillförsäkra dem dessa (Skolverket 2015, s. 9).

I citatet är det en rättslig grund till det som rektorn/förskolechefen ska ha förmåga att göra, men förutom att just tillämpa den förmågan, vilket i det fallet är en tydligare koppling till ämbetsmannens chefskap, ska rektorn/förskolechefen även förmedla och förankra kunskaper gällande barn och elevers rättigheter vilket går att spåra till direktörens roll att tydliggöra organisationens mål. Mer av direktören ser vi i nästa analysdel av kunskapsområdet *Mål- och resultatstyrning*.

4.2.2 Mål- och resultatstyrning

Inom kunskapsområdet *Mål- och resultatstyrning* är det som nämnt chefstypen direktören som är mest framträdande. Även om det här också finns vissa inslag av de andra chefstyperna inom Lundquists typologi. Som tidigare nämnts i teoridelen av uppsatsen, präglas direktörens roll av att vara expert på att leda och organisera. Där direktören, med hjälp av olika metoder för ledning även ökar effektiviteten, och som följd av det även löser sociala och ekonomiska problem inom organisationen. Målet är att nå effektivitet och produktivitet, vilket uppnås genom att utveckla anpassade verktyg för organisationen. I måldokumentet för kunskapsområdet *Mål- och resultatstyrning* poängteras det i texten att det är kvalitetsarbete som krävs för att nå resultat:

Kvalitetsarbetet är nödvändigt för att uppnå de nationella målen för både värdegrunds- och kunskapsuppdraget samt för att skapa förutsättningar för helhet och utveckling (Skolverket 2015, s. 11).

Det som i måldokumentet framförallt anges som metoden för kvalitetsarbetet är uppföljning och utvärdering (Skolverket 2015, s. 11). Metoderna ämnar att skapa en god överblick över organisationen för ledaren (Skolverket 2015, s. 11). Att chefen ska ha insyn i vad som sker i olika delar av organisationen ingår även i Lundquists beskrivning av chefstypen direktören. Förutom överblick över organisationen, präglas direktören, eller den syn på styrning och ledning som präglar chefstypen, även av en generellt positiv hållning gentemot förändring och utveckling av organisationen. Just den synen på förändring är något som också framkommer i måldokumentet för kunskapsområdet *Mål- och resultatstyrning*:

... hur man utifrån ett analytiskt förhållningssätt kan planera och genomföra ett kontinuerligt och hållbart arbete för förändring och utveckling (Skolverket 2015, s.11).

Genom citatet illustreras att utveckling och förändring är något man ska arbeta med inom organisationen, och att förändring i sig är eftersträfvansvärt. Under den del av måldokumentet för *Mål- och resultatstyrning* där det som rektorn och förskolläraren ska ta med sig efter kursen förtydligas framhålls flera punkter som också går att relatera till Lundquists chefstyp direktören:

Visa god förmåga och formulera och kommunicera strategier för utvecklings- och förändringsarbete utifrån en analys av den egna verksamheten, där verksamhetens inre organisation och resursfördelning utgör centrala aspekter (Skolverket 2015, s. 12).

Här går det att dra kopplingar till direktörens förmåga att föra vidare mål och metoder till andra delar av organisationen, vilket var en del av måldokumentet för *Skoljuridik och myndighetsutövning* som även lyfts tidigare i analysen, i förhållande till Lundquists chefstyp direktören. Förutom dessa egenskaper, är även de analytiska förmågor som formuleras, i citatet ovan, där rektorn eller förskolechefen ska kunna analysera den egna verksamheten och med den analysen som grund, genomföra olika typer av förändringsarbete. Dessa egenskaper som mer grundar sig i reflektioner över hur den egna organisationen bedrivs och styrs, är också en del av Lundquists framskrivning av chefstypen direktör.

Som nämnt tidigare är texten om kunskapsområdet *Mål- och resultatstyrning* framförallt präglad av Lundquists chefstyp direktören. Men det finns även här drag som går att se i förhållande till en annan av chefstyperna, nämligen teknokraten. Teknokraten använder sin expertis inom ett visst område som vägledande i sitt arbete som chef. Teknokraten har chefsrollen på grund av sin sakkunskap inom ett visst område. Den sakkunskapen som blir relevant i förhållande till en rektor/förskolechef som är teknokrat är kunskap om skolans pedagogiska verksamhet. Min tolkning av Lundquists chefstyp teknokraten går att finna spår av i kursdokumentet för *Mål- och resultatstyrning*:

(rektorn/förskolechefen ska, min anm.) visa god kunskap om de förutsättningar som påverkar samtliga barns och elevers utvecklings- och lärandeprocesser samt strategier, för att främja alla barns och elevers utveckling och visa god förmåga att etablera en kultur där undervisningens kvalitet och barns och elevers lärande och utveckling är i centrum (Skolverket 2015, s. 12).

Citatet påvisar att det krävs av en rektor/förskolechef att även ha goda pedagogiska kunskaper, eller känna till de processer som styr barn och elevers utveckling och lärande, och främja dessa. Detta ger ytterligare en dimension till de förmågor som en rektor/förskolechef ska ha efter att ha avslutat *Rektorsprogrammet*. Teknokraten, är även en av de chefstyper som förekommer i *Rektorsprogrammets* tredje och sista kunskapsområde, som analyseras i nästa stycke.

4.2.3 Skolledarskap

Det sista kunskapsområdet i *Rektorsprogrammet* – *Skolledarskap*, präglas inte på samma sätt av en tydlig diskurs från någon av Lundquists chefstyper och deras tillhörande tjänstemannaskolor, som de andra två kunskapsområdena. Där *Skoljuridik och myndighetsutövning* mestadels präglas av chefstypen ämbetsmannen och *Mål- och resultatstyrning* framförallt präglas av chefstypen direktören. I det sista kunskapsområdet, *Skolledarskap*, är det lite olika aspekter av chefskapet för rektorer och förskolechefer som framhålls i texten. Det är till stor del ett självreflekterande chefskap som målas fram (Skolverket 2015, s. 13), något, som nämnt i teoridelen även tillhör chefstypen direktören. Detta illustreras bland annat i detta citat från texten:

Inom kunskapsområdet anläggs olika teoretiska perspektiv och utifrån dessa har rektorn eller förskolechefen möjlighet att fördjupa sina kunskaper om ledarskapets betydelse för organisationens, gruppens och individens utveckling (Skolverket 2015, s. 13).

Att rektorn och förskolechefen ska vara reflekterande över dennes egen påverkan på organisationen och hur de förutsättningar som finns påverkar ledarskapet poängteras även i detta stycke:

Kunskapsområdet syftar till att stärka förmågan att kritiskt reflektera över hur det egna ledarskapet påverkas av det sammanhang man själv vistas i och på så sätt bidra till en ökad självkännet och trygghet i yrkesrollen (Skolverket 2015, s. 13).

Dessa två citat belyser hur kunskapsområdet ska ge rektorn eller förskolechefen reflekterande förmågor – gällande det egna chefskapet och de förutsättningar som finns på olika skolor. Förutom att reflektera över det egna chefskapet, återigen en egenskap från Lundquists chefstyp direktören, ska rektorn eller förskolechefen även utveckla sin förmåga “att leda och ansvara för verksamhetens resultat baserat på vetenskaplig grund och beprövad erfarenhet” (Skolverket 2015, s. 13). Rektorn eller förskolechefen ska därmed även följa med i den forskning som görs, för att förbättra verksamhetens resultat, vilket även går att tolka som ett inslag från direktören, som med olika verktyg, i detta fall forskning och erfarenhetsbaserad kunskap ska leda organisationen.

Det finns även inslag i texten som hänvisar till rektorn eller förskolechefens sakkunskaper, med andra ord att chefskapet som präglas av teknokratens roll,

något som exemplifieras i detta citat “leda och ansvara för verksamhetens resultat” [...] “utifrån en förtrogenhet med lärandemiljöer, lärarkompetens och elevers kunskapsutveckling” (Skolverket 2015, s. 13). I detta inslag i texten är det pedagogiska kunskaper eller lärdomar om kärnverksamheten i skolan, som krävs av rektorn eller förskolläraren. Teknokraten finns även möjligtvis att finna i följande citat:

Genom kunskapsområdet ska rektorn eller förskolechefen även ges möjlighet att utveckla en förståelse för hur en systematiserad kunskap om den egna ledarrollen, verksamhetens förutsättning, processer och resultat kan användas i utvecklingsarbete. Därigenom kan rektorn eller förskolechefen få förutsättningar att våga utmana lärare och förskollärare att utveckla arbetsformer, organisation och genomförande med fokus på barns och elevers lärande, undervisningens kvalitet, måluppfyllelse och resultat (Skolverket 2015, s. 13).

Stycket hänvisar inledningsvis mestadels till chefstypen direktören när innehållet trycker på ett chefskap som ska vara reflekterande men att det i sin tur ska leda till utveckling för verksamheten. Det som dock framställs som målet för utvecklingen är att rektorn eller förskolechefen ska använda sina sakkunskaper – en expertis gällande det arbete som görs i klassrummet och i organisationen i stort med utgångspunkt i barn och elevers lärande m.m. Vilket går att hänvisa till chefstypen teknokraten, rektorn eller förskolechefen ska med andra ord inte endast vara expert på att leda och organisera (direktören) utan även kunna påverka det faktiska innehållet i skolan eller förskolans verksamhet, med hjälp av sin pedagogiska kunnighet. Citatet går på så sätt att ses som en blandning mellan de två chefstyperna direktören och teknokraten, där man använder direktörens metoder för att kunna utföra arbetet utefter teknokratens expertis – eller legitimera ett arbetssätt utefter sakkunskaper, genom att först ge dessa belägg genom ett analytiskt arbete av olika komponenter inom organisationen.

Det som rektorn eller förskolechefen ska ha förmåga att gör eller ha kunskap om efter kunskapsområdet *Skolledarskap* avslutats genomsyras framförallt av Lundquists chefstyp direktören. Det illustreras genom att texten belyser sätt att styra och leda verksamheten, och på vilket sätt ett visst handlande leder till ett visst resultat:

(rektorn/förskolechefen ska, min anm.) visa goda kunskaper om olika teorier om organisationers, grupper och individers utveckling samt olika ledarstrategier, och vilka effekter de har på medarbetarnas handlingar för att därigenom kunna stödja utvecklingen på både individ- och gruppnivå (Skolverket 2015, s. 15).

Här vill man även att rektorn eller förskolechefen ska bedöma på vilket sätt olika ledarstrategier påverkar på vilket sätt medarbetarna handlar – och hur man med den vetskapen ska leda organisationen på ett sätt som är utvecklande för de inom organisationen. En av de förmågor eller egenskaper som även tillhör direktören enligt Lundquists typologi är en god social förmåga, vilket även går att finna i texten där det beskrivs att rektorn eller förskolechefen ska “visa god förmåga att skapa ett kommunikativt klimat” (Skolverket 2015, s. 15), något som möjligtvis kräver en viss social kompetens.

Förutom direktören och teknokraten, finns det även vissa antydningar till ytterligare en av Lundquists chefstyper i texten – medlaren och den tillhörande intressentskolan, vill involvera de som direkt påverkas av organisationens arbete i beslutsprocessen. Medlarens roll är framförallt att kombinera olika intressen, vilket inte konkret kommer fram i texten. Det som däremot formuleras är en vilja att lyckas få de som påverkas av verksamheten att acceptera eller bli nöjda med verksamheten och det arbete som utförs “visa förmåga att kommunicera och hävda” [...] “verksamhetens uppdrag, dess mål och resultat inför verksamhetens målgrupper” (Skolverket 2015, s. 15). Intressenterna är här med andra ord eventuellt “verksamhetens målgrupper” vilka dessa målgrupper är uttrycks inte explicit, men inför dessa grupper ska olika delar av verksamheten kommuniceras och hävdas, vilket kan tyda på en vilja till acceptans och gillande från dessa grupper. Genom dessa exempel illustreras det att kunskapsområdet *Skolledarskap* är en blandning av några olika chefstyper. Möjligtvis är chefstypen direktören mer framträdande även i kunskapsområdet *Skolledarskap*, gällande kursen för vilka kunskaper och förmågor som efterfrågas av en rektor/förskolechef.

5 Avslutande diskussion

Syftet med undersökningen var att analysera den statliga rektorsutbildningen för att tolka vilka chefstyper som förekommer i utbildningen men också analysera vilka problem det är som framställs genom införandet av *Rektorsprogrammet*, och de förutsättningar och antaganden som ligger till grund för framställningen. Det resultat som framkommit i samband med analysen av *Rektorsprogrammets* måldokument är att det framförallt är chefstypen direktören som representeras genom olika delar av utbildningen. Andra chefstyper går också att finna, exempelvis teknokraten men i några av de fall som teknokraten förs fram görs det ”på nåder” av direktören. Exempelvis att rektorn ska utgå från direktörens specificerade verktyg, likt utvärdering m.m. för att sedan kunna agera utefter teknokratens sakkunskaper. Om dessa delar fullt ut hade präglats av chefstypen teknokraten hade rektorn kanske inte behövt några andra verktyg än sin egen expertis i ämnet?

När det kommer till problemframställningen så är det i min analys främst tre punkter som kommer fram, dels ”dilemmat” med det pedagogiska ledarskapet. Hur begreppet definieras är inte helt tydligt formulerat, men det pedagogiska ledarskapet ses som en lösning på olika problem kopplat till rektorns arbete. Dessutom finns det spår av en distansering till läraryrket, där olikheterna mellan yrkesgrupperna rektorer och lärare och deras utbildning poängteras. Gällande rektorsutbildningens placering distanserar sig utbildningen för rektorer även fysiskt, där arbetsgruppen i sina förslag inte anser att rektorsutbildningen behöver hållas där det finns en lärarutbildning, utan även på lärosäten som har ”generell ledarskapskompetens”. Ytterligare en aspekt som finns i utbildningens problemframställning är rektorers karriärmöjligheter, där det framförallt är individens vinning av att utbildningen är poänggivande, snarare än kollektivet eller verksamheten i stort. Här görs yrket och utbildningen attraktiv i förhållande till en möjlighet till vidare utbildning, snarare än att det har ett värde för rektorns yrkesroll i skolan. Detta lyfter möjligheten för rektorer att verka i andra ledarskapsyrken eller utbildningar för ledarskap. Denna framställning är dubbel i sin formulering, då befattningsutbildningen genomförs till följd av en specifik anställning, i form av tjänsten som rektor, men att den även öppnar upp för andra yrkesvägar och utbildningar, genom att distansera den från skolan och yrket som rektor.

De slutsatser jag här har dragit är troligen, som diskuterats i metoddelen kring forskarens roll, färgad av mina egna utgångspunkter i förhållande till uppsatsen och den analys jag genomfört av rektorsutbildningen. Men jag hoppas att min undersökning ändå har bidragit till att ge en inblick i innehållet i rektorsutbildningen.

Förslag på undersökningar som vidare kan studera rektorsutbildningen är att utgå från en normativ ansats gällande rektorers chefskap. Vilken förvaltningschef lämpar sig för skolan? Det pedagogiska ledarskapet i skolan hade också med fördel studerats närmare, då det tycks finnas vissa oklarheter kring det pedagogiska ledarskapets faktiska innebörd och funktion i förhållande till rektorsyrket.

6 Referenslista

Primärkällor

- Rektorsprogrammet: måldokument 2015-2021. Första upplagan (2017). Stockholm: Skolverket
- SFS 2010:800. *Skollagen*. Stockholm: Utbildningsdepartementet
- SFS 2014:458. *Lag om ändring i skollagen*. Stockholm: Utbildningsdepartementet
- Tillgänglig på Internet:
<http://www.regeringen.se/rattsdokument/departementsserien-och-skolverket> 2018. Rektorsprogrammet. [Elektronisk] Tillgänglig:
<https://www.skolverket.se/skolutveckling/kompetensutveckling/rektorsprogrammet---befattningsutbildning-for-skolledare> Tillgänglig på Internet:
<http://www.lu.se/o.o.i.s?id=12588&postid=promemorior/2007/10/ds-200734/>
- Tydligare ledarskap i skolan och förskolan [Elektronisk resurs]: förslag till en ny rektorsutbildning. (2007). Stockholm: Utbildningsdepartementet

Sekundärkällor

- Bacchi, Carol Lee 2009. *Analysing policy: what's the problem represented to be?*.
- Bergman, Lisa 2015. *Skolledares upplevda effekter av den statliga rektorsutbildningen: en studie efter år 1 på Rektorsprogrammet*. Masteruppsats. Uppsala universitet, Humanistisk-samhällsvetenskapliga vetenskapsområdet, Fakulteten för utbildningsvetenskaper, Institutionen för pedagogik, didaktik och utbildningsstudier
- Bergström, Göran & Boréus, Kristina 2000. *Textens mening och makt: metodbok i samhällsvetenskaplig textanalys*. Lund: Studentlitteratur
- Christensen, Tom, Per Læg Reid, Paul G. Roness & Kjell Arne Røvik., 2005. *Organisationsteori för offentlig sektor*. 1. uppl. Malmö: Liber
- Hall, Patrik 2012. *Managementbyråkrati: organisationspolitisk makt i svensk offentlig förvaltning*. 1. uppl. Malmö: Liber
- Hallerström, Helena (2006). *Rektorers normer i ledarskapet för skolutveckling* [Elektronisk resurs]. Diss. Lund: Lunds universitet, 2006
- Hämtdatum: 2018-12-10
- Jarl Maria 2018, "Det professionella är politiskt" i, Jarl, Maria & Pierre, Jon (red.) 2018. *Skolan som politisk organisation*. Tredje upplagan
- Jarl, Maria 2013 "Om rektors pedagogiska ledarskap i ljuset av skolans managementreform", i *Pedagogisk Forskning i Sverige* årg. 18 nr 3-4, s. 197-215
- 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
- Moos, Lejf - Jorunn. Möller 2003. "Schools and Leadership in Transition: The case of Scandinavia", i *Cambridge Journal of Education* Vol. 33, No. 3, November 2003

