

Södertörns högskola | Institutionen för Lärarutbildningen  
C- uppsats 15 hp | Examensarbete | ht terminen 2008

## Upplevelser av rektorsrollen

– en studie av tre rektorer.

15p

Av: Marcus Karlsson  
Handledare: Karin Ehrlén  
Examinator: Kenneth Awebro

## **1.0 Abstrakt / abstract**

Uppsatsen handlar om rektorsrollen och de förväntningar som rektorer upplever ställs på dem. Materialet baseras på kvalitativa intervjuer med tre rektorer. Det teoretiska angreppssättet är hämtat ut hermeneutiken och *Gadamer's*<sup>1</sup> syn på hur individer skapar sin *livsvärld*. Syftet är att undersöka rektorernas utsagor i ljuset av detta och se vilka förväntningar de tycker sig uppleva, samt i fall det uppkommer några slitningar mellan de olika förväntningarna. Rektorernas utsagor visar på en viss likhet och även olikheter i hur de upplever förväntningar från olika delar av verksamheten. Det blir även intressant att koppla begrepp som "*Företagisering*" och *informell* och *formell* organisation till deras utsagor.

Nyckelord: rektorsrollen, formell- och informell organisation, företagisering

This report is about the principle and his / her role at the school it's also about how the principle understands the role, its expectations and the demands connected.

The facts are based on deep detailed interviews with three different principles. The theoretical approach is coming from "hermeneutiken" and "Gadamer's" ideas regarding how an individual is creating the world and the surroundings to act within.

The ambition was to evaluate the three different principles opinions and feelings in the light of the above approach plus describe possible areas of difficulties because of too different demands and expectations. The interviews indicate both similarities and totally different opinions. It will be very interesting to connect basic business management and impacts from both the formal and also the informal organisation to the interview results and findings.

Keywords: The principals responsebilities, formal- and informal organisation, business setup

---

<sup>1</sup> Molander 2003. Sid 169.



## 2.0 Innehållsförteckning

1:0 Abstract.....	1
2:0 Innehållsförteckning.....	3
2:0 Inledning.....	4
3:0 Bakgrund.....	5
3:1 Tillbakablick, Från regelstyrning till målstyrning.....	5
3:2 Ledarrollen i offentlig verksamhet.....	7
3:3 Företagisering.....	7
3:4 Den professionella organisationen.....	9
3:5 Den formella och informella organisationen.....	9
3:6 Rektorsrollen.....	10
3:7 Det komplexa uppdraget.....	12
3:8 Sammanfattning.....	12
4:0 Syfte.....	13
5:0 Teoretiska utgångspunkter.....	13
6:0 Frågeställning.....	14
6:1 Frågeställningar.....	14
7:0 Metod.....	14
7:1 Material.....	14
7:2 Intervjuer.....	16
7:3 Intervjufrågor.....	16
7:4 Intervju frågornas funktion.....	17
7:5 Etiska aspekter.....	17
7:4 Bearbetning.....	17
7:5 Avgränsning.....	18
8:0 Resultat.....	18
8:1 Fokus områden.....	18
8:2 Område 1.....	19
8:3 Område 2.....	22
8:4 Område 3.....	23
8:5 Sammanfattning av resultat.....	24
9:0 Diskussion.....	25
9:1 Förhållande till bakgrund.....	26
10:0 Slutreflektion.....	28
11:0 Förslag till fortsatt forskning.....	29
12:0 Referenser.....	30

## 2:0 Inledning

Rektorn är den person som har det yttersta ansvaret för arbetet på en skola. Detta innefattar ett spektrum av uppgifter och skyldigheter jämte de parter som är involverade i verksamheten. Dessa utgörs av kommun, lärare, föräldrar och elever. Dessa visioner och skyldigheter är en produkt av visioner för den svenska skolan från Sveriges riksdag och indirekt svenska folket. Dessa visioner har konkretiserats i form av läroplaner och lagtexter som skall skapa ramar för utformningen verksamheten på skolorna runt om i landet.

I läroplanen för de obligatoriska skolformerna från 1994 står det följande att läsa anbelangande rektorns uppdrag:

*"Som pedagogisk ledare och chef för lärarna och övrig personal i skolan har rektorn det övergripande ansvaret för att verksamheten som helhet inriktas på att nå de nationella målen. Rektorn ansvarar för att en lokal arbetsplan upprättas samt för att skolans resultat följs upp och utvärderas i förhållande till de nationella målen samt mot målen i skolplanen och den lokala arbetsplanen".<sup>2</sup>*

Vidare i skollagen står följande gällande rektorns ansvar:

*"2 § För ledningen av utbildningen i skolorna skall det finnas rektorer. Rektorn skall hålla sig förtrogen med det dagliga arbetet i skolan. Det åligger rektorn att särskilt verka för att utbildningen utvecklas. Som rektor får bara den anställas som genom utbildning och erfarenhet har förvärvat pedagogisk insikt"<sup>3</sup>*

Under de senare decennierna har den svenska skolan genomgått en förändring. Då den gått från central regelstyrning till en decentraliserad form med kommunerna som huvudmän. Detta har påverkat uppdragets karaktär. I den Nationella kvalitetsgranskningen av skolan från 1998 uppmärksammas detta:

---

<sup>2</sup> Lpo 94. Sid 18.

<sup>3</sup> Skollagen (1985: 1100). kap 2, 2§.

*"Den rektorsroll som är under utveckling ställer helt andra krav på innehavaren än tidigare. Rektorn är mer utsatt och arbetsuppgifterna betydligt mer mångfacetterade. Kompetensen att arbeta med förändringar är betydligt viktigare i dag."<sup>4</sup>*

Genom kommunernas intåg som huvudmän blandas de nationella målen för skolan med lokala politiska visioner. Allt detta sammantaget skapar en intressanta och krävande ram för rektorns arbete.

### **3:0 Bakgrund.**

I detta avsnitt presenteras relevant litteratur med anknytning till det insamlade materialet från de tre intervjuerna. Följande olika teoretiska resonemang skall ligga till bakgrund för vidare tolkning av det materialet och utvecklas vidare i diskussion delen.

#### **3:1 Historisk tillbakablick; från regelstyrning till mål- och resultatstyrning**

För att bättre förstå den situation som präglar den svenska skolan är det intressant att titta på de organisatoriska förändringar som skett under de senaste 20 åren. Speciellt intressant eftersom de tre rektorer jag studerat varit yrkesverksamma under samma tid. Under 1980-talet växte och förtydligades kraven på effektivitet och kvalitet inom offentlig verksamhet och även inom utbildningssektorn, oftast med den privata företagssektorn som ideal<sup>5</sup>. Debatten kom att kretsa kring implementerandet av målstyrning i det svenska skolsystemet, vilket utmynnade i lgr 80. Vidare så utvecklades synen på kommunal förvaltning och år 1991 genomförs en förvaltningsreform, vilken flyttade fokus från ett system präglat byråkratsikt tänkande och statlig detaljstyrning till "en beställare och utförare perspektiv". Kommunerna övertar ansvaret för grund- och gymnasieskolan från staten, skolan decentraliserades således. Skolöverstyrelsen omorganiserades till skolverket som drar upp riktlinjer för arbetet i kommunerna. Konsekvensen blir ett delegerat ansvar till kommunerna, där de i egen regi får organisera sig för att leva upp till de nationella målen. Detta resulterar i att ett större ansvar läggs på rektorernas förmåga till måluppfyllelse inom sin skola med kommunen som uppdragsgivare och beställare av utbildning<sup>6</sup>. Huvudmannskapet för skolan har förändrats från ett halvstatligt till att kommunerna blev huvudmän. Vidare så genomfördes år 1993 *statsbidragsreformen* vilken innebar att staten inte längre gav pengar till enskilda kommunala

---

<sup>4</sup> Nationella kvalitetsgranskningar 1998. Sid 23.

<sup>5</sup> Egidius, 2001. Sid 33.

<sup>6</sup> Ibid. Sid 34.

verksamheter, utan kommunen fick i stället en klumpsumma att själva fördela inom kommunen.

Ytterligare en förändring som påverkar rektorns ämbete är avtalet: *Löneavtal 95/avtal 2000*<sup>7</sup>. Vilket avskaffar den nationellt fastlagda så kallade "usken", vilket innefattar undervisningsskyldigheten fördelat på ett visst antal timmar per år. Det nya avtalet gör det möjligt att på lokal plan omförhandla detta, samt att man inför individuell lönesättning och utvecklings samtal. Detta är uppgifter som utan vidare tillfaller rektorns arbetsbörda<sup>8</sup>, allt för att stimulera uppkomsten av produktivitet, effektivitet och kvalitet.

*De senaste avtalen på skolområdet ger rektor en tydligare chefsroll, bl.a. genom att ansvaret för lönediskussionerna numera ligger på rektor - Utbildnings departementet.*<sup>9</sup>

Vidare så föreslås i en rapport från utbildningsdepartementet (2000:33)<sup>10</sup> att rektorsuppdraget skall gå från *målstyrning* till *uppdragsstyrning*. Detta för att klargöra ytterligare var lojaliteten skall finnas. Rektorn skall styra mot centrala mål (statliga) men organisera sin verksamhet utifrån lokala förutsättningar och medel. En del av syftet med detta, är att säkerställa möjligheterna för förekomsten av en lärande organisation. Vilket syftar till att utveckla det pedagogiska arbetet på skolorna. Begreppet "lärande organisation" handlar om att dra lärdom av de erfarenheter som alstras inom verksamheten och reflektera över dessa på ett organiserat sätt. Reflektionerna skapar förutsättningar för vidare reflektioner, vilket lägger en grund för fortsatt lärande och agerande<sup>11</sup>.

Idag har således rektorerna ett större ansvar för skolan som helhet, inte bara det pedagogiska uppdraget utan även det rent ekonomiska. Rektorn skall i större utsträckning sköta ekonomin på sin enhet med allt vad det innefattar.

Detta undersökningsområde är av intresse eftersom det berör en viktig del av skolans organisation, nämligen rektorsuppdraget. Förväntningarna på denna position inom skollädaingen är oftast höga, vilket de bör vara. Då det är viktigt att kunna ha åsikter om sin chef och dennes sätt att utföra sitt arbete, då denne har det yttersta ansvaret för hela

---

<sup>7</sup> Svedberg, 2003. Sid 137.

<sup>8</sup> Ibid. Sid 138.

<sup>9</sup> Lärande ledare - Utbildningsdepartementet. 2001. Sid 62.

<sup>10</sup> Muncio-Larsson, 2007. Sid 17.

<sup>11</sup> Lärande organisation – Skolverket. Sid 1.

arbetsplatsen. Samtidigt har det ibland varit svårt för rektorena att på motsvarande sätt ställa krav på sina underställda vilka tidigare varit mera arbetskamrater än underställda. Men kan det vara så att lärare, kommun, stat, elever och föräldrar saknar en nyanserad förståelse för hur uppdraget som skolledare ser ut? I fall det finns intressen och förväntningar inom organisationen som konkurrerar med varandra är detta viktigt att belysa detta eftersom det kan leda till en vidare förståelse för rektorsuppdraget.

### **3:2 Ledarrollen i offentlig verksamhet**

*Svedberg* menar att i en politiskt styrd organisation är verksamhetskriterierna av en annan karaktär än i de marknadsstyrda<sup>12</sup>. Dels eftersom det är en skillnad i vad som är en enskild angelägenhet och något som är för alla "*public good*". Detta gör att målen inom offentlig sektor i många fall ter sig mera komplexa, eftersom de ofta bygger på politiska kompromisser i demokratisk anda<sup>13</sup>. Vidare så menar *Svedberg* att offentlig verksamhet är fångad i en korseld mellan tre viktiga "storheter"; rättsstaten, demokratin och välfärdsstaten. I förlängningen leder detta ofta till värde konflikter i mellan majoritetsprincipen och minoritetsskydd. Vilket handlar om "*the public good*" kontra "*the private good*" och rättsäkerhet i konkurrens med effektivitet<sup>14</sup>.

I *nationella kvalitetsgranskningen* tas begreppen *administration* och *management* upp i förhållande till styrningen av en skola. Med *administration* avses att skapa en policy för verksamhet, alltså att skapa grundläggande värden för verksamheten. Vidare strategisk planering för hur dessa värden skall implementera med stöd av personal och andra resurser<sup>15</sup>. *Management* handlar istället om implementering av policy som skapats och uttrycks i den dagliga ledningen av den operativa verksamheten<sup>16</sup>. Båda dessa begrepp är viktiga delar i skolans ledning, dock har det visats att rektorns fokus främst är riktade mot *management* och att de administrativa sysslorna får stå tillbaka<sup>17</sup>.

### **3:3 Företagisering**

Vidare i skuggan av den "nya" organisationen det vill säga den decentraliserade skolan. Har kommunens syn på sitt utökade ansvar börjat präglas av en *Företagisering* enligt Ingegerd

---

<sup>12</sup> Svedberg, 2003. Sid 273.

<sup>13</sup> Ibid.

<sup>14</sup> Ibid. Sid 274.

<sup>15</sup> Nationella kvalitetsgranskningen 1998. Sid 42.

<sup>16</sup> Ibid.

<sup>17</sup> Ibid.



Municio. Med detta menas ett utökat användande av terminologi som är mera "vanlig" inom näringslivet och företagsvärlden. Generellt går det att säga att kommunerna som en konsekvens av decentraliseringen i större grad övergår från *anslagsstyrning* till *kontraktstyrning*<sup>18</sup>. Detta avser en grundläggande förändring i synen på ekonomin inom kommunerna, det handlar om att i stället för att dela ut pengar så köper kommunen tjänster.

Detta gestaltas bland annat genom en ny vokabulär inom kommunerna. Exempel är följande förändring i benämningar: brukare eller kunder för gruppen elever och föräldrar, vidare benämns skolor ibland som resultatenheter. Användandet av begreppet resultatenheter tros kunna förändra den gamla prägel av regelstyrning och hierarki som begränsat effektiviteten inom den "gamla" förvaltningens olika områden. Det går också att tala om ett "*beställare*" och "*utförare*" perspektiv på organisationen inom vissa kommuner<sup>19</sup>. Detta är inte något nytt sätt att organisera funktionerna inom kommunal offentlig förvaltning, då denna modell använts inom de mera tekniska sektorerna, som exempelvis "bygg sektorn". Funktionen med detta perspektiv inom exempelvis vård, skola och omsorg är att renodla politikernas roll som medborgarrepresentanter och beställare av tjänster. Detta tros leda till en effektivare politisk styrning, eftersom politikerna frikopplas från produktion och arbetsgivaransvar<sup>20</sup>. En annan trolig fördel är att utförare sektorn skall präglas i större grad av marknadsekonomin drivkrafter. Denna förändring i terminologi kan ses som ett steg mot en mera ekonomisk inriktning i offentlig förvaltning<sup>21</sup>.

*"In the educational context, the final outcome of this process is that of an economic discourse, almost exclusively based on cost analysis, replacing a pedagogical discourse that concerns teaching, learning, and educational achievements. The consequence is that the speaking about education is perceived of as irrelevant by those principals, teachers, parents and pupils involved, in other words, those that have daily experiences with school activities"*<sup>22</sup>

Enligt detta resonemang kan synen på verksamheten förskjutas från ett fokus på pedagogiska frågorna mot en mera ekonomiskt och kostnads effektiv syn på skolverksamhet i sin helhet.

---

<sup>18</sup> Lind, 2002. Sid 69.

<sup>19</sup>Ibid. Sid 69.

<sup>20</sup> Ibid. Sid 68.

<sup>21</sup> Municio-Larsson, 1999. Sid 272.

<sup>22</sup> Ibid. Sid 272.

Alltså att verksamhetens egentliga syfte hamnar i en konkurrens situation med den ekonomiska planeringen av verksamheten. Vidare så föreslår författarna av nationella kvalitetsgranskningen följande:

*”En lösning för att ge rektorn bättre möjligheter att prioritera det pedagogiska ledarskapet skulle kunna vara en kvalificerad tjänst vid sidan av rektorn – ett slags intendent – med ansvar för bl.a. administrativa och ekonomiska frågor.”<sup>23</sup>*

### **3:4 Den professionella organisationen.**

Svedberg skriver i boken *gruppsykologi - grupper organisationer och ledarskap* om vilka faktorer som skapar en professionell organisation<sup>24</sup>. Detta handlar om hur personer som arbetar inom en organisation skaffar sig en roll för att kunna förhålla sig till sitt uppdrag. Inom verksamhet med så kallade "mjuka värden" där arbete med människor är påtagligt, som exempelvis inom vård och skola är relationen mellan individer viktig. För att kunna förhålla sig till detta skapar sig exempelvis lärare en "yrkes roll" för att kunna förhålla sig till sin uppgift. Där personens förmåga att göra avvägningar mellan privata, personliga och yrkesmässiga relationer är väsentliga för arbetet, detta kan sammanfattas som "*professionella relationer*". Inom en organisation blir detta en del av en befintlig rollstruktur.

### **3:5 Den formella och informella organisationen.**

Inom en organisation existerar vanligtvis två "verkligheter", den formella och den informella. Dessa två begrepp kan förklaras som två förhållningssätt jämte den organisation de existerar inom. Den formella organisationen representerar de hårda värdena och axlas av dess (formella) rollstruktur<sup>25</sup>. Vidare ger den uttryck för professionella överväganden och strävar mot att uppfylla huvudmannens förväntningar. Sammantaget ger denna struktur ett adekvat och flexibelt stöd åt arbetet som skall utföras.

Den informella delen av organisationen karaktäriseras av privata relationer och så kallade "mjuka värden". Vilket svarar mot behovet av mänskliga intressen av vänskap och samhörighet. Den delen av en organisation är inte "öppen" i det att den går att hitta i policy dokument och så vidare, den existerar i stället i skuggan av den formella organisationen och

---

<sup>23</sup> Nationella Kvalitetsgranskningen 1998. Sid 42.

<sup>24</sup> Svedberg L. 2003. Sid 340.

<sup>25</sup> Ibid. Sid 341.

utom dennes kontroll<sup>26</sup>. De nätverk som bildar den informella organisationen, är i grunden privata relationer som i utsträckningen bildar informella roller. Vilket i ett större sammanhang skapar en informell rollstruktur, som i sin tur blir en del av organisationen.

De informella och formella delarna av en organisation kommer således att ha olika prioriteringar. Den formella delen kommer att stå för förnuftets logik, medan den informella styrs av känslans logik<sup>27</sup>. Synliga regler, så som organisations scheman och befattningar uttrycker hur rollstrukturen ser ut inom den formella organisationen. Medan strukturen och spelreglerna inom den informella skapas av psykologiska faktorer. Svedberg väljer att kalla dessa regler och faktorer för "*kontrakt*". Vidare tar Svedberg upp ett exempel ur Gunnar Bergs *Curriculum and state schools as organisation*<sup>28</sup>, där denne tar upp ett exempel på ett informellt psykologiskt kontrakt mellan rektor och lärare på en skola. Där den outtalade regeln säger; om jag lämnar dig ifred på din expedition, lämnar du mig ifred i mitt klassrum<sup>29</sup>.

*"Är organisationen juste mot mig är jag gärna juste tillbaka"*<sup>30</sup>

Alltså skapas organisationens inre livskraft i från dynamiken mellan den informella och formella delen.

### **3:6 Rektorsrollen**

Svedberg diskuterar i sin avhandling *Rektorsrollen - om skolledarskapets gestaltning*<sup>31</sup> hur det utvidgade lokala rektorsansvaret kan skapa konflikter i förhållande till lärarna i frågor härrörande arbetstid och organisation av arbetsuppgifter. Detta är även frågor som delar lärarkollegiet där vissa välkomnar den förändrade yrkesrollen medan andra ser mycket kritiskt på förändringarna. *Svedberg* visar i sin avhandling *rektorsrollen*<sup>32</sup> på intressekonflikter som uppstår i skolleningen inom den "nya" decentraliserade skolorganisationen. Där skolledares och rektorers bild av verksamhetens prioriteringar styrs av olika faktorer. *Svedberg* målar via intervjuer med olika parter upp en bild där skolchefen styrs i större utsträckning av den politiska agendan, medan rektorn försöker förankra sitt uppdrag i läroplan och styrdokument

---

<sup>26</sup> Ibid.

<sup>27</sup> Ibid. Sid 342.

<sup>28</sup> Ibid.

<sup>29</sup> Svedberg. 2003. Sid 342.

<sup>30</sup> Ibid.

<sup>31</sup> Svedberg. 2000.

<sup>32</sup> Ibid.

som från riksnivå sätter krav på verksamheten<sup>33</sup>. Detta skapar i sig ett dilemma där skolchefen försöker implementera den politiska viljan i kommunen inom skolverksamheten, vilket kan tyckas ligga i linje med vad kommunal förvaltning handlar om. Medan Rektorererna i sin tur försöker skydda verksamheten från politiska beslut, som de i vissa fall tycker går på kollisionskurs med deras uppdrag från lpo (Läroplanen för det obligatoriska skolväsendet).

*"Politikerkonceptionens rationalitet uppfattas av rektorerna som ordergivning och ett ensidigt betonande av ekonomivärden framför läroplanens demokratiska värden"*<sup>34</sup>

Mai-brith Scarthaus<sup>35</sup> doktorsavhandling angriper rektorsrollen genom management- och implementerings teori modeller, där det som utkristalliseras är "mellanchefs dillemmat". Vilket handlar om att både leda och vara ledd i sitt uppdrag. *Schartau* menar att många rektorer utvecklat "*manipulativa strategier*" för att kunna förhålla sig till de direktiv som de får. Konsekvensen blir att man omtolkar politiska direktiv för att kunna genomföra dem på ett önskvärt sätt. I arbetet som rektor blir relationen med lärarkåren den som skapar de flesta konflikter. Scarthaus visar i sin forskning på vanliga strategier för att förhålla sig till dessa konflikter, där hon utkristalliserar två läger. Ett läger är där rektorn försöker skapa sig en roll som trivselrektor, där denne försöker undvika obekväma förändringar genom att tolka politiska beslut till sin fördel och även försöker knyta personliga band till lärarkåren. Den mera uppskattade rektorn enligt *Schartaur* är den som i stället är aktiv, drivande, positiv och delegerar ansvar.

I den *nationella kvalitetsgranskningen* från 1998 tas problematik kring hur rektorn har möjlighet att praktisera sitt pedagogiska ledarskap vilket han är ålagd att göra jämte de nationella kraven.

*"På skolorna är ledningsorganisationen ofta topptung med ett ledningsspänn som är så stort att det inte finns praktisk möjlighet för rektorn, eller ens en underställd skolledare, att utöva ett nära pedagogiskt ledarskap och samtidigt vara både strategisk och operativ ledare."*<sup>36</sup>

Vid en diskussion gällande den ovannämnda *kvalitetsgranskningen* vid Malmö Universitet säger *Ingrid Lindholm* från lärarnas riksorganisation följande:

---

<sup>33</sup> Ibid. Sid 124.

<sup>34</sup> Ibid. Sid 126.

<sup>35</sup> Schartau. 1993.

<sup>36</sup> Nationella kvalitetsgranskningen 1998. Sid 55.

*”Jag känner igen mycket av det utbildningsinspektörerna påpekar hos mina medlemmar, sade Ingrid Lindholm från lärarnas riksförbund. Många av mina medlemmar saknar rektors närvaro. En förutsättning för pedagogiskt ledarskap är att rektor är där annars får han/hon ingen legitimitet bland personalen.”<sup>37</sup>*

Det förfaller således som att det finns en problematik kring förhållandet mellan det utökade ansvar som rektor fått i den decentraliserade skolan jämte det fastställda uppdraget som pedagogisk ledare. Vidare så uttrycker kvalitetsgranskningen ett visst tvivel på rektorers förmåga att leda den nya mål och resultatstyrda skolorganisationen med dess större autonomi.

*”Vid rekrytering av rektorer anses det angeläget att välja någon som själv befinner sig i den pedagogiska frontlinjen. Däremot saknar skolledarna ofta grundläggande ledarutbildning.”<sup>38</sup>*

### **3:7 Det komplexa uppdraget.**

I rapporten *The Arena of School Leadership*<sup>39</sup> undersöks rektorns roll och arbetssituation ur ett socialpsykologiskt perspektiv. I Rapporten (ref) studeras rektorns uppdrag utifrån tre dimensioner: den från arbetsgivaren föreskrivna, den från personalen tillskrivna och den personligt förvärvade delen. Dessa dimensioner kan jämföras vid ett spännfält av olika förväntningar och intressen, som i sin tur skapar dilemman för skolledaren. Rektorn fordras att vara solidarisk inåt organisationen, det vill säga mot personalen, på samma gång visa lojalitet uppåt, mot staten och kommunen. Dessutom ska denne visa trohet utåt, mot elever och föräldrar.

### **3:8 Sammanfattning**

Det finns många möjliga komplikationer inom en rektors ansvarsområde. Under de senaste decennierna har skolan förändrats och kraven på rektor har ökat och förändrats. Vidare så förutsätter den förändrade organisationen, att rektor intar en arbetsgivarroll i en annan utsträckning än tidigare vilket troligen förändrar dennes förhållande till lärarkollegiet och skapar en mera dubbel relation. Även att skolan blivit mera integrerad i det marknadsmässiga tänkande som tidigare inte innefattat kommunal förvaltning, detta ställer högre krav på ekonomisk effektivitet. Som en konsekvens borde detta beröra förhållandet till lärarkollegiet och skapa en förändrad dynamik mellan de formella och informella strukturerna på skolor. Detta adderar troligen till det så kallade mellanchefsdilemman och skapar ytterligare

---

<sup>37</sup> Smitt Helena. (1999)

<sup>38</sup> Nationella kvalitetsgranskningen 1998. Sid 56.

<sup>39</sup> Svedberg 2007.

komplexitet i yrkesutövandet. Sammantaget skapar detta en bakgrund som gör det intressant att undersöka hur rektorer uppfattar sitt yrke med de krav och förväntningar som antagligen kommuniceras till dem från olika håll.

#### **4:0 Syfte**

Utifrån den ovan beskrivna bakgrunden är det intressant att undersöka hur ett antal rektorer upplever förväntningar på deras yrkesroll och yrkesutövande samt i fall de framkommer något genomgående gemensamt problemområde.

#### **5:0 Teoretiska utgångspunkter**

Detta kapitel beskriver de vetenskapsteoretiska utgångspunkterna, vilket påverkat valet av metod. De teoretiska utgångspunkterna har således sin grund i en hermeneutisk ansats och innefattar *Gadamer*'s<sup>40</sup> syn på konstruktionen av kunskap.

*Gadamer* använder begreppen *förmening* och *fördom* utan någon negativ betingelse, då han manar att alla människor är bärare av fördomar. Det är dessa som skapar vår *livsvärld*, vilken skapar vår förmåga att tolka omgivningen<sup>41</sup>. En individ är således summan av sina fördomar. Alltså hur vi uppfattar skeenden i vår omgivning är en del av ett mönster som skapar personen. Vissa delar av vår förförståelse för hur vi ska uppfatta omgivningen kan vara kopplat till vår kulturella bakgrund och då vara gemensam för en större grupp.

*"förståelse handlar emellertid inte om att finna någon slutgiltig sanning utan är en process där man hela tiden försöker åskådliggöra en livsvärld och på så sätt utvidga förståelsen av sin livsvärld"*<sup>42</sup>

Denna syn på kunskap går att koppla till förståelsen av de intervjuades utsagor. Då målet blir att försöka åskådliggöra deras *livsvärld* och jämföra den mot den bakgrund som litteraturen lyfter fram.

---

<sup>40</sup> Molander 2003. Sid 169.

<sup>41</sup> Ibid.

<sup>42</sup> Ibid. Sid 171.

## 6:0 Frågeställningar

I detta avsnitt presenterar jag de frågeställningar som skall ligga till grund för målet med undersökningen. Alltså vad som skall behandlas i analysdelen.

### 6:1 Frågeställningar

Uppsatsen kommer att utgå från följand frågeställningar:

- Hur upplever rektorerna sitt uppdrag och de krav som ställs på dem?
- Upplever de att förväntningarna skapar problem i sig och i relation till varandra?
- Finns det någon gemensam problembild hos de tre rektorerna?

## 7:0 Metod

Jag har valt att arbeta utifrån en kvalitativ metod, där jag använt mig av så kallade kvalitativa intervjuer. Med detta avser jag en intervjuform där jag i intervjusituationen utgår från ett antal bestämda frågor som jag sedan låter respondenten diskutera utifrån. Frågorna är av sådan karaktär att de skapar möjligheter för en öppen diskussion kring ämnet som är i fokus. Syftet med intervjun blir således att:

*"Upptäcka och identifiera egenskaper och beskaffenheten hos något, t.ex. den intervjuades livsvärld eller uppfattningar om något fenomen"<sup>43</sup>*

Detta för att få en bild av hur de tre rektorerna uppfattar sitt uppdrag och de förväntningar som ställs på dem. Vidare kommer jag att koppla resultat från intervjumaterialet till den bakgrund som tidigare presenterats och redogöra för detta i diskussionen.

### 7:1 Material

Inför denna uppsats genomförde jag intervjuer med tre rektorer på tre olika högstadieskolor i kommunal regi. Skolorna finns i tre olika kommuner inom stor Stockholmsområdet, två av dessa är belägna i söderförorter och en ligger placerad i en norrförort. De olika skolorna kommer att benämnas med samma system som för rektorerna. Alltså likt följande: skola 1 för skola tillhörande rektor 1.

---

<sup>43</sup> Patel och Davidsson, 2003. Sid 77.

Anledningen till att jag valt att intervjua rektorer inom den kommunala skolan är att denna skolform är den vanligaste och troligen står i en närmare relation till kommunen än de privata alternativen. Vilket har en viss betydelse då jag belyst förändringar inom den kommunala verksamheten i bakgrunden. Att alla arbetar inom kommunal verksamhet skapar även en viss likhet i utgångspunkten för deras uppdrag, även om det kan finnas olikheter i kraven från de olika kommunerna.

Kontakten med rektor 1 föreföll naturlig då han varit rektor på en skola som jag arbetat extra vid. Vidare hade jag en personlig kontakt med rektor 2 via ett gym som vi båda utnyttjar och det blev då enkelt att kontakta honom för en intervju. Intervjun med rektor 3 förmedlades till mig via en vän till familjen. Kontakten med de olika rektorerna etablerades via mail, där jag kort berättade om mig själv och mitt syfte. Därefter bestämdes tider för möten.

Dessa tre olika skolor ligger alla i områden med en stor andel elever som inte har svenska som modersmål vilket kan ses som förenande för dem. Omfattningen på problematik relaterat till detta skilde sig dock. Då skola 1 och 3 hade en mera påtaglig problematik kring de sociala förhållandena i deras upptagningsområden, även om det inte var problemfritt i skola 2. Skola 1 och 3 har uppskattningsvis ett elevunderlag där över nittiofem procent av elevunderlaget har annat modersmål än svenska. Vidare så finns det problematik relaterad till utanförskap och bidragsberoende. Föra att visualisera ytterligare, så karaktäriseras områdena av bostadsfastigheter ägda av allmännyttan. Detta är således något som skall tas i beaktande då det kan påverka riktningen på intervjun och färga rektorns uppfattning om förväntningar på sitt uppdrag. Eftersom det skapar krav på verksamheten, som exempelvis ökad arbetsbörda.



## **7:2 Intervjuer**

I det mail som jag skickat till de olika rektorerna beskrev jag endast kort vad som stod i fokus för de kommande intervjuerna. Detta för att det inte skulle bli för förberett och skapa en öppen dialog. Vid de olika tillfällena användes en diktafon för att spela in samtalen.

### **Rektor 1**

Denna intervju genomfördes på rektorns kontor, sittandes vid ett konferensbord. Stämningen kunde betraktas som avspänd och intervjun tog ca 45 minuter.

### **Rektor 2**

Även denna intervju genomfördes på rektorns kontor, sittandes i en liten soffgrupp. Stämningen vid detta tillfälle var också avspänd och tog ca 45 minuter.

### **Rektor 3**

Denna intervju genomfördes som de andra i en soffgrupp på rektorns kontor. Men denna intervju präglades av en viss tidsbrist och ringande telefoner. Men trots detta var stämningen god, dock blev det inspelade materialet lite kortare ca 25 minuter.

Sammantaget gick intervjuarbetet bra och samtalen förblev ganska öppna. Det uppstod bara några enstaka tillfällen, då jag behövde ställa följdfrågor för att påverka riktningen på samtalet.

## **7:3 Intervju frågor**

- Kan du beskriva ditt uppdrag och dess ansvars områden?
- Hur och vilka förväntningar upplever du från lärarkåren på ditt yrkesutövande?
- Hur och vilka förväntningar upplever du från kommun?

- Hur och vilka förväntningar upplever du från (stat) lpo?
- Hur och vilka förväntningar upplever du från Föräldrar och elever?
- Finns det några konflikter mellan gängse grupperns intressen och ditt uppdrag?

#### **7:4 Intervjufrågornas funktion**

Intervju frågorna som presenteras ovan är de frågor som intervjuerna har utgått ifrån. De har utgjort ett ramverk för riktningen på intervjun, de har inte alltid presenterats på det nedan beskrivna sättet. Utan har anpassats till den givna situationen och delvis modifierats, fast med bibehållen "riktning". Frågorna besvarades inte alltid på önskvärt sätt, vilket gav upphov till följdfrågor för att styra respondenten till ämnet. Ibland ledde de också in på andra sidospår som utvecklades och föreföll intressanta.

#### **7:5 Etiska aspekter**

Eftersom respondenterna är vuxna personer med förmodad vana av intervju situationer av liknade karaktär, informerades de om att materialet från intervjuerna kommer att användas som bakgrund för en uppsats och att deras utsagor i det skriftliga materialet kommer att av personifieras. Alltså deras identiteter kommer inte att användas i uppsatsen utan varje rektor kommer istället att få en siffra som beteckning. Siffran kommer även att motsvara skolan, då den omnämns. Utöver detta kommer överblivet material och bandupptagningar inte att sparas efter att behovet av dessa upphört. Respondenterna hade hela tiden möjligheten att avbryta intervjun.

#### **7:6 Bearbetning**

Då detta är en kvalitativ undersökning utgör materialet från intervjuerna en central roll. Eftersom det är respondenternas personliga uppfattningar om deras uppdrag som ligger till grund för att besvara frågeställningarna.

För att slippa momentet med att föra anteckningar under intervjuerna så användes en så kallad diktafon, där samtalen spelades in för vidare bearbetning. Dessa tre inspelningar har sedan transkriberats. Detta för att intervjuerna i textformat blir mera överskådliga, vilket gör det

lättare att finna mönster och teman i rektorernas upplevelser. Vidare har arbetet med detta handlat om att finna genomgående teman, mönster och även olikheter i vad de olika respondenterna uppfattar som sitt uppdrag och vilka krav som de tycker att andra inom organisationen ställer på dem. Vidare kommer det ur materialet som förefaller intressant för undersökningen organiseras i olika "fokus områden" för att lättare kunna bearbetas i analysdelen.

### **7:7 Avgränsning**

En avgränsning som har stor betydelse för arbetet är valet att använda mig av tre rektorer, varken mer eller mindre. Detta är för att arbetet inte syftar till att göra några generaliseringar, utan i stället undersöka huruvida dessa rektorer upplever förväntningar på sina uppdrag. Vidare används inga genus perspektiv på undersökningen. Så därför utlämnas inte respondenternas kön och ålder, då detta inte är av vikt för syftet med undersökningen

### **8:0 Resultat**

I detta kapitel kommer materialet att tolkas och sammanställas och grupperas till olika fokus områden. Dessa fokusområden kommer att innehålla en sammanställning av de tre olika rektorernas uppfattningar kring något som framträtt speciellt intressant eller att deras uppfattningar haft en viss samstämmighet. Alltså materialet delas in i olika områden som utkristalliserat sig i materialet. Vidare kommer dessa områden underlätta och ligga till grund för den vidare analysen.

### **8:1 Fokus områden**

Ur det insamlade materialet framkommer ett antal punkter som jag uppfattar som genomgående för rektorernas upplevelser av de förväntningar som ställs på deras yrkesutövande. Jag kommer nedan att presentera dessa i punktform för att sedan diskutera dessa vidare. De olika punkterna kommer vidare genom uppsatsen benämnas som ” område 1, 2 och 3”.

#### **Område 1**

Ett utvidgat uppdrag med en ökad arbetsbörda, som ställer andra krav på dispositionen av tid på de olika arbetsområdena. Ökade ekonomiska krav på verksamheten, vilket sätter press på verksamhetens utformning.

## Område 2

Krav på ökad måluppfyllelse samt hur de politiska visionerna i vissa fall upplevs krockar med de nationella målen för den svenska skolans utformning.

## Område 3

Problematiken i att leda en professionell organisation.

### 8:2 Område 1

Bakgrunden till punkt ett kommer ur intervjuerna med rektor 1,2 och 3. Då dessa uttryckt åsikter om hur arbetet förändrats och ställer ytterligare krav på uppdraget. Speciellt strakt uttrycker sig rektor två, som är mera påtaglig i sitt uttryck för hur skolan förändrats och genom detta förändrat hans roll och uppdrag. Flera arbetsuppgifter tillkommer samtidigt som utrymmet för att anställa kompetens att handskas med situationen minskat. Rektor 2 menar att det är genomgående för hela verksamheten, då det drabbar alla på skolan från lärare till rektor. Det är främst de ekonomiska kraven som skapar tryck på verksamheten, samtidigt finns det inte så många medel att påverka situationen. Det åtkomligaste sättet att skära i kostnaderna för verksamheten blir personalkostnaderna, vilket inte alltid är möjligt.

*"Ansvaret och arbetsbördan har ökat absolut", " Ja visst gör det det, men så upplever ju alla som arbetar i skolan oavsett om det är lärare eller om det är rektor eller biträdande rektor eller administratörer eller vad det än är, att arbetsuppgifterna blir fler i skolan och vi får inte så att säga några mer händer att jobba här utan oftast är det så att vi ska skära i personalen, för att det är där som man kan göra några besparingar "- Rektor 2.*

Vidare så uttrycker rektor 2 att den gamla modellen för kommunal förvaltning gått i graven och ersatts av ett mera marknadsanpassat system där de olika enheterna i kommunen istället skall drivas som företag. Med en produktions del och en beställare del, vilket även kan uttryckas som beställare och utförare. I denna situation utgör kommunen beställare sidan medan skolan som enhet blir en produktions del eller utförare del.

*"Jaa, nu är det ju så att det som man förr såg som kommunal verksamhet, det finns ju inte kvar, varje enhet ska drivas som ett företag, alltså det blir ju så i kommunerna" - Rektor 2.*

Rektor 2 uttrycker även ett framtidsscenario mot bakgrund av att varje skola skall bära sig själv ekonomiskt. Eftersom situationen är sådan att skolorna får betalt för varje elev som går på skolan, kan detta leda till en situation där man försöker tränga samman så mycket elever som möjligt i varje klassrum. För att på det sättet kostnadseffektivisera.

*"Jag får ju betalt per elev jag har här, så såhär ju mer elever jag har ju mer jag kan packa ihop i klassrummen ju bättre ekonomi ska vi ha här. Det finns ju en limit på det också för jag kan ju inte packa in hur många elever som helst i klassrummen. Får då blir det ju så att då blir ju kvalitén lidande" - Rektor 2.*

Vidare så uttrycker rektor 1 mot bakgrund av målstyrningen av den svenska skolan att kommunen uttrycker följande krav:

*"Från kommunen. Jaa, det var ju det jag sa, min närmaste chef då, han har ju i perspektiv en ökat måluppfyllelse" - Rektor 1.*

Rektor 1 uttrycker även att det finns ekonomiska problem, samt att det sker en omorganisering i det befintliga systemet för administrering av skolans omkostnader. Vilket ska ske genom en omorganisering av elevpengen, så att eleven blir den enhet som kontrollerar de intäkter som skolan förfogar över. Således står elevunderlaget i direkt relation till skolans budget. Vilket visar sig ställa högre krav på skolan som en effektiv ekonomisk enhet. Denna utsaga har även vissa likheter med rektor 3 syn på sin verksamhet.

*"Inför man från årsskiftet, så att hyrespengen den läggs i elevens ääh ryggsäck, så att ääh. För att vi ska få råd med dom ytor vi har här så behöver vi femhundrajugofem elever, vi är trehundra elever, nu har jag några små grupper som behöver mer yta, så att behöver man, aah det kommer att modifieras. Men i princip så behöver jag, jag behöver ju göras av med lokaler, vi har inte råd att ha dem. Alternativet är att vi kickar personal då för att behålla lokaler. ...(ohörbart)..krympa skolan och friställa lokaler, slippa hyreskostnader och där spara personal" - Rektor 1.*

*"Även om det fortfarande finns en hel del som har problem med det, så nu har vi återupptagit diskussionen om pedagogisk utveckling av våra verksamheter, men budgeten är ju oerhört*

*viktig. Absolut, åh nu inför man också ett budgetsysteem som bygger på att man får pengar utifrån dom elever man har" - Rektor 1.*

Vidare så uttrycker rektor 1 att kommunen tidigare stått under en mera klassisk modell av förvaltning, där olika utjämningsystem sett till att hyran aldrig varit något problem för verksamheten.

*"Jo det har det, men det har funnits olika utjämningsystem av olika..., man har haft sin hyra pröjsad, det har varit ett ..(ohörbart).. - Rektor 1.*

Rektor 3 känner inte samma tryck på skolan som ovan nämnda, eftersom skolan har haft mycket elev relaterade problem. Vilket medfört att fokus har legat på dessa frågor i större utsträckning. Men han uttrycker ändå att det finns krav av ekonomisk karaktär som det måste tas hänsyn till samt att ekonomin inom verksamheten är prioriterat område. Han menar även att den gamla modellen av förvaltarskap som funnits inom kommunal verksamhet inte längre existerar.

*"Eh det är en av de absolut viktigaste sakerna i kommun 3, det är att hålla budgeten."*

*"Ja jo...därför skolan har ju förändrats. Det är ju inte som att man ska vara någon typ av förvaltning längre" - Rektor 3.*

Vidare så frågas i fall ökat ansvar för ekonomi komplicerar det övriga arbetet. Men detta upplever inte rektor 3. Då han menar att han bara fått ytterligare redskap att "utöva makten" med, vilket han uttrycker på följande sätt:

*"man kan se det som: jag har fått fler styrinstrument att... handskas med"*

*"Eh jag har fått mer styrinstrument som ger mig möjlighet att utöva makten" - Rektor 3.*

Vidare framkommer det att skolan har även fått en viss avlastning i de ekonomiska frågorna och kommunen tagit ett större ansvar som förvaltare.

*"Vi vi har vi har stödfunktioner på utbildningskontoret"*

*"Jjja alltså jag får ju jag får ju färdiga underlag." "Alltså jag jag behöver inte sitta och och räkna kronorna" - Rektor 3.*

Sammanfattningsvis går det att se hur decentraliseringen påverkat skolornas förhållande till ekonomi. Genom att kommunen implementerar större ekonomiskt ansvar för enskilda enheter så som skolor. Både rektor ett och två ser hur dessa förändringar påverkar deras arbete i olika utsträckning. Medan rektor 3 inte känner denna förändring på samma sätt som sina kolleger, vilket troligen beror på den "hjälp" han får från utbildningskontoret.

### **8:3 Område 2**

Hur rektorerna upplever krav på ökad måluppfyllelse och hur de politiska visionerna kan krocka med de nationella målen och skapa problem. Rektor 2 uttrycker att han upplever en problematik i förhållandet mellan kommunens visioner för skolan och de nationella riktlinjerna för verksamheten, då kommunen vill implementera betyg i ordning och uppförande. Vidare beskriver de andra rektorerna hur kommunerna efter frågar en ökad måluppfyllelse. Rektor 2 beskriver sin problematik på följande sätt:

*"Så det är ju väldigt mångfacetterat ansvar som jag har så att säga, det är ju allt ifrån det som föreläggs via våran läroplan som är statliga regeringen och dels då det som kommunen stipulerar för vi är ju en politiskt styrd organisation, så att det är ju politikerna som sätter agendan då lite grann för vad dom tycker att jag ska också jobba med. Ibland kan det bli en konflikt mellan det där att man, att det politiska uppdraget här i kommunen kan gå lite grann ibland stick i stäv med vad regeringen har beslutat"- Rektor 2.*

För att sedan konkretisera det ytterligare beskriver rektor 2 källan till problemet som en intressekonflikt i mellan kommunen verksamhetens huvudman och de nationella statliga styrdokumentet för hur verksamheten skall bedrivas.

*" Exempel, som nu tillexempel då så har man tagit ett beslut politiskt här i kommunen att man ska ha betyg i ordning och uppförande och det får jag inte enligt lagen. Så att säga då, då är frågan ska lyda lagen eller ska jag lyda politikerna, för det är politikerna som är min arbetsgivare, inte staten. Men det är staten som har, som har skriver dom riktlinjer som vi skall jobba efter, äähm det kan ju också vara andra sådana riktlinjer som som kan gå lite*

*grann, inte precis på tvärs alltså det ju inte kommun göra, men de är ute och tassar i gräns marken" - Rektor 2.*

Rektor 2 uttrycker således att han hamnar mellan två stolar, då han styrs av båda parter i sitt yrkesutövande. Vidare så uppfattar rektor 3 inte allas dessa problem då hans kommun har mera konkreta krav på grund av en krävande arbetssituation på skolan. Dessa krav är mera av följande natur:

*" Mm mm. Eh He...Kommunens förväntningar är höjda studieresultat" - Rektor 3.*

Rektor 1 upplever inte heller detta problem och förklarar att hans kommuns krav handlar mera om att öka måluppfyllelsen och utveckla en bra lärande organisation. Vilket han beskriver på följande sätt:

*" Min närmaste chef då, han har ju i perspektiv en ökat måluppfyllelse. En aning om att för att nå den ökande måluppfyllelse, så ska man titta på ledarskap och organisation. För han vill utöver att vi utövar, att vi håller oss till det transformativa ledarskapet och så att vi utvecklar den lärandeorganisationen"- Rektor 1.*

### **8:4 Område 3**

Två av rektorerna ser att det finns en viss problematik i att leda en så kallad professionell organisation. Alltså att det kan uppstå vissa svårigheter i att organisera och leda lärarkollegiet i dess arbete. Rektor 1 visar på detta med följande citat:

*" Jaa det är, det är de är alltså det stora, alltså att leda professionella organisationer, det vill säga någon som kommer och säger att jag har jag är legitimerad höll jag på att säga, jag är lärare. Jag har ett utbildnings bevis, jag är lärare i svenska engelska och jag kan mitt jobb. Ääh att leda professionella organisationer alltså, mot ett gemensamt mål i det här fallet då ökad måluppfyllelse är ganska svårt. Att få dem att ändra arbetssätt och arbetsformer"-  
Rektor 1.*



Vidare uttrycker rektor 2 en liknande åsikt rörande detta ämne, då även han upplever att det finns vissa problem i att leda lärarna i sitt arbete. Detta då många arbetat länge inom verksamheten och har en egen ide om hur saker och ting skall skötas. Vilket skapar komplikationer i förhållande till förändringar som skall genomföras i verksamheten.

*".., jag har ju ett uppdrag av både staten och kommunen att bedriva skola och det är ju inte säkert att alla till exempel lärare tycker om det uppdraget, för uppdraget har ju förändrats genom åren så att många som tog ett jobb som lärare för till exempel femton tjugo år sen, det ser ju inte alls ut som det ser ut idag och så klart att det blir alltid konflikter då i mellan olika intressen. Så att säga dom vill ha ett intresse kring deras yrkesroll å det och det finns inte kvar riktigt idag på det viset, å då gäller det liksom då att att som rektor och chef måste man ta en massa obekväma beslut och man ...(ohörbart).. och det är ju inte så där alldeles konflikt fritt alltid så att säga va, så blir det ju" - Rektor 2.*

Rektor 3 menar att det finns förväntningar, men på grund av att skolan har vissa problem och att dom haft ett flertal olika rektorer de senaste åren, så har inte skolan kunnat erbjuda kontinuitet i ledningen av skolan. Som en naturlig följd av detta handlar förväntningarna på honom framförallt om att skapa en kontinuitet i ledningsarbetet på skolan, vilket också är den största förväntningen från lärarkollegiet på skolan.

*"..den viktigaste... förväntningen: Blir det nu kontinuitet... i ledarskapet här?" - Rektor 3.*

Sammanfattningsvis har rektor 1 och 2 liknande erfarenheter när det gäller lärarkåren, då det kretsar mycket kring att få denna grupp, ofta personer som jobbat länge inom organisationen att se kritiskt på sig själva och öppna upp för nya arbetssätt.

### **8:5 Sammanfattning av resultat**

Sammantaget ger de tre rektorerna uttryck för både positiva och negativa förhållningssätt jämte sina uppdrag. Framförallt upplever två rektorer kraven på ekonomisk effektivitet och självständighet, vilket skapar huvudbry. Rektor 1 uttrycker främst en oro för hur pengarna skall räcka till då kommunen organiserar om skolpengen. Vidare menar rektor 2 att de ökade kraven ger han ett större spektrum av arbetsuppgifter som konsumerar mycket av hans tid och får honom att skapa prioriteringar. Medan rektor 3 inte alls känner samma press i denna fråga,

vilket kan förklaras att han åtnjuter en viss avlastning i dessa frågor från utbildnings kontoret på kommunen.

Ytterligare något som föreföll vara ett problem för rektor 2 var hur kommunens visioner gick emot de nationella målen för hur en skola skall fungera och agera. Detta är intressant då kommunen är huvudman för verksamheten i skolan. Men samtidigt måste rektorn följa den nationella läroplanen, vilket skapar ett dilemma. Alltså fanns det motsättningar mellan olika förväntningarna. De andra två rektorerna upplevde dock inte detta utan hade istället krav på ökade målpåfyllelser.

Vidare så uttrycker rektor 1 och 2 åsikter om lärarkollegiet som grupp inte alltid kan vara lätt att leda. Mycket av problematiken handlar om hur många som arbetet längre tider på skolorna och tycker sig ha ett arbetssätt samt förhållningssätt som är välinarbetat och fungerande. Detta kanske även kan kallas professionalism, erfarenheter som byggts upp genom åren.

Ytterligare något som förefaller intressant är att rektor 2 upplever mera problem i förhållande till de andra två rektorerna. Detta gäller då främst i förhållandet till personal, ekonomi och kommunens styrning. Medan rektor 1 kunde knyta an till några av dessa problem, Samtidigt som rektor tre upplevde ingen problematik av samma karaktär och proportioner. Således kan det vara så att den sociala situationen i skolans upptagnings område skapar olika typer av handlings utrymme, förhållanden till kommun och uppdrag. Då de områden där rektor 1 och 3 har sin verksamhet förlagd har dokumenterade sociala problem i upptagningsområdet för eleverna. Detta kan således ha påverkat dem. Rektor 3 upplever således inte alls den problematik som de två andra rektorerna. Då han på sin skola har problem av mera praktisk karaktär, vilket verkar skapa någon form av enighet inom lärarkåren och de flesta enar sig kring att först och främst lösa aktuella problem i elevgrupperna. Som exempelvis hot mot personal och anlagda bränder, vilket verkar troligt då detta förefaller akut.

## **9:0 Diskussion**

I denna del kommer de olika fokus områdena som skapades i resultatkapitlet att analyseras och ställas jämte den tidigare forskning och litteratur bakgrund som presenterades i den inledande delen av uppsatsen. Utgångspunkten för diskussionen blir således att försöka finna de uttryck som kommunicerar rektorernas *livsvärld* och ställa den jämte det som litteratur bakgrunden ger uttryck för. Alltså vad rektorerna upplever och hur ser dessa upplevelser ut i förhållande till den tidigare beskrivna bakgrunden.

## 9:1 I för hållande till bakgrunden

Det är intressant att diskutera rektorernas uttryck för det ökade ekonomiska ansvaret som två av dem uppfattar som krävande, samt att det inkräktar på de övriga uppgifter som arbetet förelägger dem med. Teorin gällande den så kallade *Företagiseringen* är intressant i detta avseende, då alla tre tar upp att det finns ett förändrat förhållningssätt från kommunen gällande det ekonomiska ansvaret på skolor. Detta i skuggan av den decentralisering som genomfördes i början 90-talet. Det som rektorerna uttrycker är främst oro över hur de skall få pengar att räcka till samt disponering av tid i förhållande till en utökning av arbetsuppgifter. Vidare så kan det finnas ett samband mellan den teori som Municio-Larsson<sup>44</sup> har där hon menar att det kan ske en förskjutning av syfte i ledningens engagemang i verksamheten. Alltså att ju större fokus som hamnar på ekonomiska frågor desto mer förskjuts fokus från de pedagogiska frågorna. I de styrdokument som avser rektorns uppdrag finns ingen direkt angivning hur rektorn skall förhålla sig till det inom vissa kommuner växande ekonomiska ansvaret. Det som står är att rektorn har ett övergripande ansvar för verksamheten vilket innefattar i princip allt. Detta leder således till en ojämn belastning av ansvar beroende på hur kommunen väljer att lägga ut ansvar på de enskilda enheterna. Vilket leder till att vissa rektorer troligen har en större möjlighet att engagera sig i det pedagogiska ledarskapet.

Vidare finns ett intressant förhållande mellan rektor 1 och 2's uttalanden om hur lärare som arbetat länge inom organisationen förefaller lite aviga till förändrings arbete inom verksamheten. Då detta är en prioriterad bit, där många kommuner lägger energi på att utveckla en lärande organisation inom de olika skolorna. Detta är även förtydligat i skollagen;

*"Det åligger rektorn att särskilt verka för att utbildningen utvecklas"*<sup>45</sup>.

Problematiken i att grupper inom verksamheten på en skola väljer att ställa sig på tvären jämte förändringar kan antagligen kopplas till *formella* och *informella* strukturer inom organisationen. Eftersom de grupperingar inom verksamheten som kan känna sig lite främmande inför förändringar ofta tillhör de som jobbat länge inom organisationen, kan detta handla om att de under sin tid på skolan byggt upp en stark informell struktur. Den bygger på privata relationer och har under åren skapat en informell kultur som har ett förhållningssätt till

---

<sup>44</sup> Municio-Larsson, 1999.

<sup>45</sup> Skollagen (1985: 1100). kap 2, 2§.

arbetet. Den informella kulturen behöver inte alltid ligga i linje med den formella och det är dynamiken mellan dessa strukturer som skapar förutsättningar för förändring. Rektor 2 ger uttryck för detta ovan, i resultat delen då han beskriver hur den äldre delen av kollegiet i vissa fall har en bild av sin yrkesroll som det inte finns grund för i dagen skola. Svedberg<sup>46</sup> menar att detta är vanligt inom pedagogiskt arbete på exempelvis skolor, där relationen mellan individer är en av grunderna i arbetet. Detta skapar en situation där professionalismen inom yrket till viss del handlar om att kunna skapa ett funktionellt förhållande mellan privata och yrkesmässiga relationer. Vidare kan även detta handla om skolans styrning i ljus av den *Nationella kvalitetsgranskningen*<sup>47</sup>, vilken tidigare beskrivits. Den diskuterar skolors ledningsfunktions angreppssätt till sitt uppdrag. Det utkristalliserades två huvudområden inom förhållningssättet till uppdraget, dels ett "manager" förhållande och dels ett mera administrativt förhållningssätt. Båda delar är viktiga i uppdraget men "manager" delen var den som har blivit prioriterad. Det administrativa förhållningssättet syftar mera inåt organisationens olika delar och inkluderar i större utsträckning samtliga personalresurser. Denna prioritering kan skapa brister i rektorns förhållande till sin personal. Prioriteringen på "managerdelen" har troligtvis drivits fram genom ökat fokus på skolans ekonomi, där skolan i större utsträckning ses som en resultatenhet.

De tre rektorernas förhållande jämte sina kommuner är också av intresse för diskussionen då rektor 2 uttrycker att det finns problematik i förhållandet mellan de lokala politiska visionerna och de nationella. I detta fall gällde det implementerandet av betyg i ordning och uppförande i skolan. Detta är ett intressant förhållande då kommunen tagit över ansvaret för skolan och agerar huvudmän. Rektorn hamnar som spindeln i nätet mellan både kraven från kommunen, de nationella målen för verksamheten samt eleverna och deras föräldrar. Rektor två valde att följa de nationella målen vilket han är ålagd att göra. Men ändå kan detta anknytas till *Svedberg* som menar att offentlig verksamhet är fångad i en korseld mellan tre viktiga "storheter"; rättsstaten, demokratin och välfärdsstaten<sup>48</sup>. Då det ovan nämnda exemplet kan knytas till demokrati i förhållande till rättsstaten.

---

<sup>46</sup> Svedberg L. 2003. Sid 340.

<sup>47</sup> Nationella Kvalitetsgranskningen 1998.

<sup>48</sup> Svedberg L, *Gruppsykologi* 2003. Sid 273.

## 10:0 Slutreflektion

Sammantaget blev det ett ganska spritt resultat av de bilder som rektorerna förmedlade. Det fanns vissa beröringspunkter, men även olikheter. Alla pointerade ekonomins betydelse för verksamheterna men förhållningssättet till ansvaret var olika. Vidare som jag nämnde ovan hade skolorna till viss del olika bakgrunder gällande upptagningsområde. Vilket antagligen spelade in på vad som kommunerna krävde av rektorerna. Men ändå verkar det som att kommunernas övertagande av huvudmannskapet lett till en förändring. Där skolorna blivit tvungna att bli mera ekonomiskt medvetna och anamma rollen som en resultatenheter bland andra. Det kan tyckas att det finns en strävan att skapa en form av marknadsmässiga förhållanden inom den kommunala verksamheten. Ett exempel skulle kunna vara iden med att samla skolans intäkter i elevpengen. Vilket låg som förslag i en av kommunerna som besöktes. Detta skulle resultera i ytterliggare konkurrens om elever. Vilket medför i en starkare företagisering av skolan, där rektorns uppgift att skaffa elevunderlag får en utökad betydelse samt att anpassa verksamhetens utgifter efter detta. Vidare skulle detta kunna resultera i ytterliggare slitningar i förhållandet till personalgruppen genom att öka "manager" betoningen på yrkesrollen. Detta skulle antagligen leda till en stärkning av den informella organisationen på skolan, vilket två rektorer upplevde att det fanns problem relaterat till. Stärkningen av den informella delen av organisationen blir en form av protest mot en starkare formellorganisation på skolorna. Det finns kanske en form av korstryck i förhållande till förväntningar på rektorsrollen. Desto mer krav på att rektorn skall ha ett "manager" förhållande till verksamheten, desto längre bort kommer rektorn från den informella kulturen på skolan. Detta genererar ytterliggare förväntningar från lärarkåren, där rektorn skall agera pedagogisk ledare i större utsträckning. Utifrån detta kan det vara intressant att relatera till *Nationella Kvalitetsgranskningens* förslag om intendenten som axlar det ekonomiska ansvaret på skolan. Eftersom undersökningen menar att rektorn egentligen inte har en adekvat utbildning för dessa områden, då denne ofta har en bakgrund som pedagog och inte företagsledare eller ekonom. Rektorsrollen kan således stå i ett vägskaal mellan pedagogisk ledare och företagsledare.

## **11:0 Förslag till fortsatt forskning**

Som förslag till vidare forskning inom detta område skulle det vara intressant att genomföra denna undersökning i en större omfattning. Vilket skulle skapa möjligheter att göra generaliseringar av betydelse. Det skulle även vara av intresse att undersöka hur rektorer inom den privata sektorn uppfattar förväntningar på sitt yrkesutövande, eftersom de antagligen har ytterliggare krav på ekonomisk effektivitet.

## 10:0 Referenser

### Tryckta källor

Egidius, H. (2001). *Skola och utbildning - i ett historiskt och internationellt perspektiv*. Borås: Centraltryckeriet.

Molander, J. (2003). *Vetenskapsteoretiska grunder - historia och begrepp*. Lund: Studentlitteratur.

Patel, R. Davidson, B. (1999, 2003). *Forskningsmetodikens grunder*. Studentlitteratur.

Svedberg, L. (2007). *Gruppsykologi. Om grupper, organisationer och ledarskap*. Lund: Studentlitteratur.

Svedberg, L. (2000). *Gruppsykologi. Om grupper, organisationer och ledarskap*. Lund: Studentlitteratur.

Svedberg, L. (2003). *Rektorsrollen*. Stockholm: Stockholms universitetsförlag

Schartau, M-b. (1993). *The Public sector middle manager - The puppet who pulls the strings*. Lund: Lindells grafiska.

Lind, J-I. (red) Jacobsson B. (2002). *Organisations experiment i kommuner och landsting*. Santérus förlag.

Berg, G.(1993). *Curriculum and state schools as organisation*. Uppsala reports on education.

### Elektroniska källor

Municio-Larsson, I. (1999) *Rhetoric and Organizational Change*. Statsvetenskaplig tidskrift, 102:3, 262-277. Pdf. Länk: <http://www.statsvetenskapligtidskrift.se/cms/documents/FB6D48D0-438A-43BB-B213-E5AE2B2348E1.pdf> Hämtad: 2008-11-15, kl 14:30.

Östros, T. (2001). *Lärande ledare*. Utbildningsdepartementet. Pdf. Källa: <http://www.regeringen.se/content/1/c4/28/03/796d3116.pdf> Hämtad: 2008-11-15, kl 11:30.

Bengtsson, M. Starck, K-G. Müntzing, K. (2000). *Hur ska man ta reda på hur det är i skolan - ett inlägg i diskussionen om kvalitet och kvalitetsarbete i skolan*. Malmö högskola. Pdf-publikation. Länk: <http://dSPACE.mah.se/dSPACE/bitstream/2043/1308/1/utbrapp400.pdf> Hämtad: 2008-11-16, kl 10:20.

Municio-Larsson, I. (2007). *Professionell etik i skolan - en studie av talandet om etik i rektorsutbildningen*. Working paper 2007:1. Södertörnshögskola. Länk: <http://www.diva-portal.org/sh/reports/abstract.xsql?lang=sv&dbid=1128> Hämtad: 2008-11-16, kl 11:00.

Smitt, H. (1999) *Diskussion vid lärarutbildningen: Är rektorers uppdrag omöjligt*. Malmö högskola. Publicerad diskussion på hemsida. Länk:  
[http://www.mah.se/templates/Page\\_\\_\\_\\_\\_4209.aspx](http://www.mah.se/templates/Page_____4209.aspx) Hämtad: 2008-11-10, kl 21:00.

Nationella kvalitetsgranskningar 1998. Produktion: Stake Kommunikation  
Tryck: db grafiska, Örebro 1999. Pdf. Källa:  
<http://www.google.se/search?hl=sv&q=Nationella+kvalitetsgranskningar+1998&btnG=Google-s%C3%B6kning&meta=&aq=f&oq=> Hämtad: 2008-11-14, kl 16:30

Skolverket. (1994) *Läroplanen för det obligatoriska skolväsendet*. Pdf. Länk:  
<http://www.riksdagen.se/webbnav/index.aspx?nid=3911&bet=1994:1194> Hämtad: 2008-11-30, kl 11:20.

Skolverket. (2007) *Lärande organisation*. Pdf. Länk:  
[http://www.skolverket.se/content/1/c6/01/23/66/86586\\_larande\\_organisation.pdf](http://www.skolverket.se/content/1/c6/01/23/66/86586_larande_organisation.pdf) Hämtad: 2009-01-31, kl 20:40.