

Styrning i skolvärlden

En komparativ studie med fokus på rektorns
förutsättningar i kommunal skola respektive
friskola

Ida Abrahamsson
Markus Tornberg

Handledare: Josefine Rasmussen

Förord

Att skriva detta arbete har varit både intressant och lärorikt. Det har givit oss en djupare förståelse för hela skolvärden men framförallt hur rektorn kan verka i den. Till att börja med vill vi tacka alla som på något sätt bidragit och stöttat oss till att göra vår studie möjlig. Ett stort tack vill vi framförallt rikta till vår handledare Josefine Rasmussen för hennes vägledning, input, tillgänglighet och snabba återkoppling. Under uppsatsens gång har vi succesivt fått synpunkter och råd av våra uppsatskollegor som självklart också ska ha ett stort tack. Vi vill även särskilt tacka rektorerna, huvudmännen och kvalitetschefen som tog sig tid att svara på frågor och delat sina åsikter och upplevelser kring rektorers förutsättningar.

Linköping, 1 juni 2018

Ida Abrahamsson och Markus Tornberg

Sammanfattning

Denna studie är avsedd att utreda vilka förutsättningar rektorer har att utföra sitt arbete samt om det skiljer sig åt mellan kommunala skolor och friskolor. Detta har undersökts genom att studera den bakomliggande ledningsstrukturen samt styrverktygen och hur de har format förutsättningarna för rektorer. Studien baseras på intervjuer med huvudmän, rektorer och en kvalitetschef från den kommunala skolan respektive friskola. Studien visar att styrverktygen; mål, kommunikation, mandat och beslut samt stödfunktioner och till viss del ledningsstruktur formar förutsättningen för rektorn. Dessa styrverktyg har också undersökts för att se hur väl de fungerar för att skapa rätt förutsättningar för rektorns arbete i den kommunala respektive friskoleverksamheten. Från resultaten som erhållits i denna studie anser vi att styrverktygen inte fungerar optimalt för att skapa bra förutsättningar till rektorerna, för att utföra sitt arbete. Framförallt har resultaten visat på att rektorer i friskolan har bättre förutsättningar än rektorer i den kommunala skolan.

Abstract

Management in the school world.

- A comparative study on the prerequisites of the public school and the private school.

This study is intended to investigate the prerequisites for the principals to perform their work and whether they differ between schools. This has been investigated by studying the underlying management structure and the management instrument and how they have shaped the prerequisites for the principals. The study is based on interviews with principals and a quality director from both public school and private school. The study shows that the management instruments goals, communication, mandate and decision as well as support functions, and to some extent the management structure, shapes the prerequisites for the principals. These management instrument have also been looked into more thoroughly, in order to see how well they work to create the right conditions for the principals in the public school and private school. From the results that was obtained from this study, we could see that the management instruments don't work optimally in order to give the right prerequisites for the principals. Mainly have the results shown that the principals in the private school have better perquisites than the principals working in the public school.

Innehållsförteckning

1. Bakgrund:	1
1.2 Problematisering	3
1.3 Syfte	7
1.4 Avgränsning:	7
2. Metod	8
2.1 Strategi och Ansats	8
2.2 Forskningsdesign.....	8
2.3 Datainsamling	9
2.3.1 Urval:.....	9
2.3.2 Intervjuguide:	10
2.3.3 Dataanalys:	12
2.3.4 Sekundärdata	13
2.4 Etik och kvalitet:	14
3. Referensram	15
3.1 Förklaring av skolvärlden.....	15
3.2 Teori	17
3.2.1 Ledningsstruktur.....	17
3.2.2 Styrning	18
3.2.2.1 New public management & målstyrning:	20
3.2.2 Styrningsverktyg	23
3.2.3.1 Mål	23
3.2.3.2 Kommunikation	24
3.2.3.3 Beslut och mandat.....	25
3.2.3.4 Stödfunktioner:	27
4. Empirisk data	29
4.1 Rektor A kommunal skola.....	29
4.1.1 Ledningsstruktur	29
4.1.2 Mål	30
4.1.3 Kommunikation	30

4.1.4 Beslut och mandat.....	31
4.1.5 Stödfunktion.....	32
4.2 Rektor B kommunal skola.....	33
4.2.1 Ledningsstruktur.....	33
4.2.2 Mål.....	33
4.2.3 Kommunikation.....	34
4.2.4 Beslut och mandat.....	34
4.2.5 Stödfunktion.....	35
4.3 Rektor C Friskola.....	35
4.3.1 Ledningsstruktur.....	36
4.3.2 Mål.....	36
4.3.3 Kommunikation.....	36
4.3.4 Beslut och mandat.....	37
4.3.5 Stödfunktion.....	37
4.4 Huvudman B Friskola.....	38
4.4.1 Ledningsstruktur.....	38
4.4.2 Mål.....	38
4.4.3 Kommunikation.....	39
4.4.4 Beslut och mandat.....	39
4.4.5 Stödfunktioner.....	40
4.5 Kvalitetschef A Friskola.....	40
4.5.1 Ledningsstruktur.....	40
4.5.2 Mål.....	40
4.5.3 Kommunikation.....	41
4.5.4 Beslut och mandat.....	41
4.6 Huvudman A Kommunal skola.....	42
4.6.1 Ledningsstruktur.....	42
4.6.2 Mål.....	43

4.6.3 Kommunikation	43
4.6.4 Beslut och mandat.....	44
4.6.5 Stödfunktion.....	44
5 Analys.....	46
5.1 Ledningsstruktur.....	46
5.2 Styrning	47
5.3 Mål.....	47
5.4 Kommunikation.....	49
5.5 Beslut och Mandat.....	50
5.6 Stödfunktioner	51
6 Slutsats & Bidrag.....	56
Referenser:.....	58
Bilagor.....	65

1. Bakgrund:

“Varför är vi rektorer så tysta i debatten kring skolans möjligheter att lyfta nästa generation till nya höjder? Beror det enbart på att vi arbetar så mycket att vi inte hinner debattera eller är vi baktundna av lojalitet till huvudmannen.”

- Karlsson (2018).

En rektors arbetsuppgifter står klart och tydligt definierat i skollagen. Trots det beskrivs en rektors uppdrag som komplex (Karlsson, 2018; Ärlestig 2014). Deras huvuduppgift är att ansvara för verksamheten och driva skolutveckling, enligt skollagen. Vidare menar Karlsson (2018) att rektorer bör ha mandatet att ”städa” bort det som inte bidrar till utveckling i verksamheten samt erhålla goda förutsättningar för sitt uppdrag. Skolan är en av Sveriges största institutioner (Forssell, 2011) och är i ett ständigt fokus i den politiska debatten, samt en återkommande valfråga i Sverige menar Forssell & Ivarsson Westerberg (2014). Enligt Pierre (2007, i Forssell & Ivarsson Westerberg, 2014) har skolan i enlighet med hälso- och sjukvården en väldigt komplex styrningsmodell. Skolan har formats i skärningspunkten mellan politisk och professionell samt statlig och kommunal styrning (Forssell & Ivarsson Westerberg, 2014). Den komplexa styrningsmodellen beskrivs enligt Nihlfors (2003, 2012 i Ärlestig, 2014) som en modell där beslut och mandat delas upp. Modellen kategoriserar varje skolas verksamhet och kan redogöra för vilka mandat en rektor har för att fatta beslut.

Idag fördelas fortfarande ansvaret för skolan mellan stat och kommun. Skollagen beslutas av riksdagen (Skolverket, 2015). Vidare enligt Skolverket (2016) finns det olika förordningar som rör skolväsendet, och som även innefattar läroplaner och utfärdas av regeringen. Ramen för skolan sätts av regering och riksdag medan för den dagliga interna verksamheten ligger huvudansvaret lokalt på kommuner eller den fristående skolans huvudman samt rektor (Skolverket, 2015). En huvudman inom skolväsendet kan enligt 2 kap. 2-7§§ i Skollagen (SFS 2010:800) vara kommuner, landsting, staten eller enskilda, beroende på om det är en kommunal skola eller friskola. I kommunen kan det finnas en

skolchef som ansvarar för en skolform, oftast finns dem i större kommuner (Svedberg, 2014). I vår studie benämns skolchefen i kommunen som huvudman för tydlighet. Skolverket (2015) skriver att huvudmannens yttersta ansvar i skolväsendets styrsystem är att utbildningen de ansvarar över sker i enlighet med de bestämmelserna som finns i skollag, läroplaner och andra föreskrifter. Vidare skriver Skolverket (2015) att huvudman ska utifrån det lokala förutsättningarna organisera verksamheten, fördela resurser samt att följa upp, utvärdera och utveckla verksamheten i enlighet med de nationella målen och kvalitetskraven uppfylls. Rektorn har mandat att fatta beslut om sin skolverksamhets inre organisation och ansvarar för att fördela resurser inom verksamheten efter elevernas olika förutsättningar och behov enligt kap 2. §10 i Skollagen (SFS 2010:800). Rektorn får delegera vissa ledningsuppgifter och beslut i sin verksamhet (Skolverket, 2016). Vidare är det huvudman som rekryterar rektorer samt säkerställa att de har rätt utbildning för uppdraget (Skolverket, 2016).

Under 1980-talet inspirerades många OECD (Organisation for Economic Co-operation and Development) länder av uppkomsten av NPM (New Public Management), inklusive Sverige (Hood 1991). Vidare menar Hood (1991, 1995 i Forssell & Ivarsson Westerberg, 2014) att NPM är ett samlingsbegrepp för olika förändringar i styrning, ledning och organiseringar som skett inom OECDs offentliga förvaltningar (Forssell & Ivarsson Westerberg, 2014). Startskottet för NPM sker i början av 1970-talet då Margaret Thatcher tillträder som premiärminister i Storbritannien (Kajimbwa, 2013). Thatcher minskade offentlig verksamhets roll då hon ansåg att den privata sektorn skulle leverera bättre tjänster till Storbritannien, vilket ledde till marknadsbaserad konkurrens och avtalsförhållande mellan offentliga organisationer och privata eller ideell organisation (Bovaird och Löffler 2009). NPM reformerade också utbildningssektorn (Forsell, 2011). Många tillsammans med Rothstein (2007 i Forssell & Ivarsson Westerberg, 2014) menar på att skolan präglas av de reformer som skedde under 1990-talet och som blev startskottet för dagens decentralisering, införandet av mål- och resultatstyrning och lokala skolplaner som bidragit till ökad karaktär för arbetssätt och organisation (Forssell & Ivarsson Westerberg 2014; SOU 2004). Två stora reformer som infördes var kommunaliseringen av skolan 1991 (SOU 2004) och friskolereformen 1992 vilken ”innebar att fristående skolor fick rätten att verka

i princip på samma villkor som kommunala och därmed finansieras av skattemedel” (Forsell, 2011, s. 60).

Jarl (2007 i Ärlestig, 2014) menar att den decentraliserade skolan ökar ett beroende mellan olika aktörer, det gäller inte minst rektorns samverkan med förvaltning och politik. Rektorn blir även en viktig aktör i den enskilda skolverksamheten men också i huvudmannens beslutsprocesser. Enligt Böhlmark et al. (2012) har en rektor ett stort ansvarsområde. Ansvaret omfattar pedagogiskt arbete, chef för personal och lärare samt beslutfattare för skolans inre organisation. Dessutom har rektorn även ansvar för skolans resultat och att de är anpassade till de nationella målen (Böhlmark et al, 2012). Mål kräver en tydlig målbeskrivning enligt Svensson (1997). Detta för att verksamhetens ska kunna styra i en given riktning, vilket innefattar att mål måste vara väsentliga i sitt syfte. Vidare menar Rombach (1991) att den riktning som målen ska styra mot, i en offentlig verksamhet är svåra att tolka och skiljer sig åt i respektive verksamhet.

1.2 Problematisering

Den tredje april 2003 utfärdade regeringen ett direktiv med syfte att kartlägga och utvärdera svenska skolans ledningsstruktur, för att bilda ett underlag till utvecklingsarbete så att ledningsstrukturen i skolan ger goda förutsättningar för rektorernas arbete enligt statens offentliga utredning (2004). Ledningsstruktur bör vara anpassad till organisationen och tjänstemännens uppdrag för att underlätta och inte försvåra arbetet (Bastoe & Dahl, 1995). Vidare i SOU (2004) var fokus dessutom på rektorns roll och uppdrag. Utredningen visade att en del kommuner fortfarande detaljstyr sina skolor, vilket strider mot den moderna mål- och resultatstyrda verksamheten, där det är rektorn som ska ansvara för den enskilda skolans resultat och kvalitet. Enligt skollagen i tidigare avsnitt i inledningen är rektorn den enda med chefsbefattning reglerad i lag, en lag där ansvarsområden är preciserat. Trots det beskrivs det i SOU (2004) en komplexitet med ledning och styrning för rektorn inom skolvärlden. Enlig Pierre (2007) styrs och formas ledningsstrukturen av valet av decentraliseringen och centralisering, som innebär en förskjutning av makt och ansvar i organisationen. Vidare möjliggör decentralisering goda förutsättningar att påverka politiska beslut, lokalt självbestämmande och ge variation (Pierre, 2007). Det

är också av lika stor vikt att huvudman följer upp och utvärderar och inte enbart sätter upp mål för skolan.

Enligt Ärlestig (2014) befinner sig rektorer i ett politiskt styrningssammanhang oavsett om de vistas i en kommunal eller fristående skola. Vidare menar Ärlestig (2014) att närmaste överordnad ger rektorer olika förutsättningar i form av resurser och uppdrag för att genomföra de nationella målen som är reglerat i skollag och läroplaner. Rektorn är på så sätt beroende av vilket styrningssammanhang hen befinner sig i, det vill säga vilka beslut den överordnade nivån fattat (Ärlestig 2014). I SOU (2004) betonades även att rektorn ska tilldelas fullt mandat och befogenhet inom ramen för de nationella- och huvudmannens mål. Det ska vara en självklarhet att en rektor får ett tydligt förtroende gällande pedagogiska liksom de ekonomiska arbetet samt mandat till att besluta över skolverksamhetens inre organisation, ledningsstruktur, pedagogiska processer och resursanvändning (SOU 2004).

I Statens offentliga utredning (2015) gjordes en utredning för att undersöka hur arbetssituationen såg ut för rektorerna inom skolväsendet i syfte för förbättrade elevresultat i skolan. I utredningen framgick även att rektorsfunktionen är en central del av skolverksamhetens utveckling och kvalitet. Skolinspektionen (2012) kom fram till att kommunikationen mellan huvudman och rektor är centralt för att rektorer ska kunna utföra sitt arbete. Det krävs att huvudmän tillsammans med rektorerna skapar förutsättningar för att diskutera samlad dokumentation. Förutsättningarna måste därför synliggöras för att sedan åtgärdas för en bättre verksamhet enligt Skolinspektionen (2012). Vidare är det viktigt att kommunikationen fungera på alla nivåer, såväl uppifrån och neråt, som nerifrån verksamheterna och uppåt till huvudmannen (Skolinspektionen, 2012). Larsson (1997, 2014) beskriver hur intern kommunikation av information som flödar mellan partner i en organisation kan gynna verksamheten om den fungerar men också det motsatta. Vidare i SOU (2015) framgår att rektorer upplever att de inte har tillräcklig med resurser och stödfunktioner för att kunna utföra sina arbetsuppgifter. Böhlin (1998) beskriver för att kärnverksamheten ska fungera effektivt, behövs stödfunktioner av olika slag som har i uppgift att underlätta arbetet för kärnverksamheten. Något rektorerna känner att de inte har enligt

SOU (2015). Det är också viktigt att se om stödfunktioner accepteras av en verksamhet genom att den är väsentlig och skapar mervärde för kärnverksamheten (Grandin, et al. 2002).

Huvudman påverkar rektorers förutsättningar att genomföra sitt arbete och inom vilka ramar de kan ta beslut menar Törnsén (2009, i Ärlestig 2014). Vidare berörs även rektorer av externa förutsättningar såsom tillgång till stöd, administrativ hjälp och hur pass avgränsat deras ansvarsområde är. Skolinspektionen (2012) skriver att rektorer måste tydliggöra sina förutsättningar som de har inom sin verksamhet, samtidigt som huvudmän måste kunna ge rektorer bättre förutsättningar. Vidare menar Skolinspektionen (2012) att bristfälliga förutsättningar för rektorer påverkat det pedagogiska arbetet i verksamheten; många rektorer är inte den pedagogiska ledaren som behövs för sin verksamhet. Något Persson et al (2005, i Ärlestig 2014) är eniga om och beskriver det som att en förskjutning har skett och rektorns roll hamnat utanför den lokala skolan.

Det framgår i SOU:s (2015) indikationer på en viss differens mellan kommunens skolor och fristående skolor. Främst skiljer sig en rektors förfogande över de ekonomiska- och personella resurserna, som behövs för att kunna bedriva en bra verksamhet i enlighet med skollagstiftningen (SOU, 2015). Fler rektorer i den kommunala skolan anser att ambitionerna för varje elevs lärande aldrig kan matcha ramarna från huvudman eller de olika styrdokumenterna. Detta framkom även bland friskolorna men inte alls i lika stor grad (SOU, 2015). Vanligt förekommande tema som uppmärksammas inom forskning är rektorns betydelse för skolutveckling och förändringsarbete enligt Tillberg (2003). Fokus här ligger ofta från rektorns personliga egenskaper och handlingssätt som nyckeln till framgång, vilket gör rektorn till en nyckelperson i styrningen av skolan (Tillberg 2003). Vidare har tidigare forskning (Hellerström 2006; Melin 2015; Johannsson och Begley 2003) satt rektorn i relation till det social och kulturella kontexten som hon eller han befinner sig i ur en organisatorisk utgångspunkt.

Forskningen har främst intresserat sig för betydelsen av lokala skolkulturer eller lärarkulturer och mindre hur olika organisatoriska förhållande formar rektorsrollen. Dimensionen

om de organisatoriska förhållandet som styr rektorerna har inte i lika stor omfattning lyfts fram i tidigare forskning. För att undersöka rektorers roll i skolans organisation är det viktigt att inkludera andra faktorer som sker inom skolorganisationen, det vill säga vilka förutsättningar som ges för rektor av huvudman och den bakomliggande ledningsstrukturen. Med förutsättningar menas de ovan berörda områdena i problematiseringen, vilka är; mål, beslut och mandat, stödfunktion och kommunikation, som ur ett styrningsperspektiv ses som styrverktyg. Genom att ha dessa styrverktyg i fokus, vill vi belysa en dimension som hittills varit relativ outforskad.

Genom intervjuer med rektorer och huvudmän i utvald kommun kan vi lokalisera vart rektorerna befinner sig i ledningsstrukturen. Studien ska även synliggöra den interna kommunikationen mellan huvudman och rektor, rektorers beslut/mandat, tilldelade mål samt vilka stödfunktioner som finns för en rektor. På så sätt vill vi komma underfund med styrningen av rektorer samt och hur rektorerna själva upplever inflytande från den överordnade nivån. I SOU (2015) identifierades skillnader för rektorer, främst gällande förfogandet över resurser som behövs för att kunna bedriva en bra verksamhet i enlighet med skollagstiftningen. Därför genomförs i denna uppsats en komparativ studie mellan kommunala skolor och friskolor för att synliggöra eventuella skillnader i rektorers förutsättningar. Med denna studie kan vi därför bidra med att ge insikter om rektorsrollen ur flera synvinklar.

1.3 Syfte

Syftet är att belysa vilka förutsättningar en rektor har, genom att undersöka den bakomliggande ledningsstrukturen samt utvalda styrverktyg och deras betydelse för rektorns arbete. Huvudsyftet är att göra en komparativ studie, mellan rektorer på kommunala skolor och friskolor för att se om det finns indikationer på skillnader eller likheter.

Frågeställningar:

- Hur ser den bakomliggande ledningsstrukturen ut?
- Hur väl fungerar de utvalda styrverktygen för rektorn?
 - Mål
 - Beslut och mandat
 - Stödfunktion
 - Kommunikation

En jämförelse görs på ovan nämnda frågeställningar mellan kommunal skola respektive friskola

1.4 Avgränsning:

Vi valt att avgränsa oss till högstadiet som innefattar årskurs 6-9. Vår avgränsning grundar sig i att Sverige har skolplikt i grundskolan, dit högstadiet tillhör. Ansvariga för att eleverna fullgör sin skolplikt är följande parter; vårdnadshavare, kommun och huvudman.

2. Metod

I detta avsnitt skildrar vi vald metod och ansats till vår studie. Vi redogör och argumenterar även kritiskt för våra tillvägagångssätt. Studien kommer till stor del baseras på intervjuer. Sekundärdata kommer också bidra till studien, såsom vetenskapliga artiklar, skollagen, skolverksamhetens hemsidor och kurslitteratur.

2.1 Strategi och Ansats

Det är viktigt att komma underfund med rätt forskningsstrategi (Bryman och Bell, 2015). En akademisk forskning grundar sig huvudsakligen på två olika forskningsstrategier, antingen genom induktion eller deduktion (Jacobsen, 2002). Vår utgångspunkt för studien är ett induktivt arbetssätt då syftet med studien är att undersöka vilken betydelse de utvalda styrningsverktygen och den bakomliggande ledningsstrukturen har för rektorns arbete, därav utgår vi från empirisk datainsamling för att sedan finna relevanta teoretiska modeller att applicera. Motsatsen en deduktiv ansats där utgångspunkten är de teoretiska ramverket och hur den sedan kan identifieras, appliceras och bevisas genom empiriska data (David & Sutton, 2016). Vårt val av induktiv strategi grundar sig i att den är mer öppen för att ta del av rektorers egna tankar och uppfattningar kring sin roll. På så sätt kan det indikera till en djupare förståelse för rektorns och huvudmannens perspektiv om ledningsstruktur och styrning (Bryman och Bell, 2015).

2.2 Forskningsdesign

Syftet med studien är att synliggöra vilken betydelse de utvalda styrverktygen och den bakomliggande ledningsstrukturen har för en rektors arbete, i både kommunala skolor och friskolor. Därav är studien av en komparativ design. Enligt Bryman och Bell (2015) innebär en komparativ design att man beskriver och analyserar skillnader genom jämförelser. Det är en typisk design vid kvalitativ intervjuundersökning av två eller flera fall. Intervjuer genomförs med två rektorer och en huvudman från kommunal skola respektive en rektor, en huvudman och en kvalitetschef från friskolan, för att kunna göra en jämförelse av rektorns roll mellan de olika skolorganisationerna. Syftet är att göra en komparativ studie, där intervjuer görs med ett flertal jämförbara respondenter (Bryman och Bell, 2015).

2.3 Datainsamling

2.3.1 Urval:

För att få syftet besvarat krävs relevanta och stabila källor som kan ligga till grund för studien enligt Holme och Solvang (1997). Vidare menar dem att urvalet av respondenter är en vital del av undersökningen och fel respondenter som inte har någon alls skildring i frågeställningarna skulle innebära att hela undersökningen blir oanvändbar (Holme och Solvang (1997). Valet av att fokusera på intervjuer för grundskolerektorer grundar sig i den skolplikt som råder. I Sverige har man skolplikt upp till nionde klass därefter är gymnasiet frivilligt enligt Skollagen (SFS 2010:800). Vårt fokus är därför på grundskolor från en stor kommun vilket ofta innebär att det finns en extra skolområdesnivå med områdeschefeter innan den faktiska skolverksamheten med tillhörande rektor (Svedberg, 2014). Det finns alltså en extra nivå mellan huvudman och rektor i en stor kommun jämfört med en kommun som anses vara mindre. I en större kommun finns det även ett större urval av både kommunala skolor och friskolor. Precis som kommuner skiljer sig åt i ledningsstrukturen gör även friskolor. I vårt fall finns respondenter från två olika friskolor, där den ena är ett litet aktiebolag med tre tillhörande skolorganisationer. De andra aktiebolaget är betydligt större och har fler tillhörande skolverksamheter än både vår utvalda kommun och de förstnämnda aktiebolaget.

För att nå ut till skolorna sammanställdes ett mail som skickades ut till 12 olika rektorer vid kommunal skola respektive friskola, samt fem tillhörande huvudmän. Genom att skicka mail kunde vi effektivt nå ut till fler individer i hopp om en god svarsfrekvens. I mailet beskrevs syftet för studien samt varför det var viktigt att få med intervjuer i vår undersökning. Därefter fick vi positiv respons av tre rektorer, två huvudmän och en kvalitetschef. Två rektorer och en huvudman tillhörde kommunen och en rektor tillsammans med en huvudman och en kvalitetschef tillhörde friskolor. Mail skickades enbart till rektorer och huvudmän inom kommunen, där en huvudman inte kunde ställa upp på en intervju och därför hänvisade oss istället till deras kvalitetschef som kunde ställa upp. Vi valde att göra intervjun samt ta med de som empirisk data, då kvalitetschefen kunde gen

en god input på framförallt den bakomliggande ledningsstrukturen men också till de utvalda styrverktygen. Dock kan empirisk data från kvalitetschef vara till viss del bristfällig från kvalitetschefen men inget som påverkar vårt resultat. Våra val är väl grundade och lämpar sig i till vårt syfte, därav ökar äktheten enligt Holme & Solvang (1997).

Tabell 1: nedan visas vilken skolorganisation respondenterna tillhör:

Kommunal Skola	Friskola
Rektor A	Rektor C *
Rektor B	Huvudman B *
Huvudman A	Kvalitetschef A

** Tillhör samma skolorganisation*

Syftet är att belysa vilken betydelse styrverktygen och den bakomliggande ledningsstrukturen har för rektorns arbete, därav görs studien i en komparativ anda och därför är det viktigt att vi har respondenter från både kommunal skola respektive friskola. Rektorens egna tankar och uppfattningar kring styrverktygen och hur det upplever ledningsstrukturen, bidrar till ett djup och en trovärdighet. Huvudmännen och kvalitetschefen intervjuas för att få en bakomliggande förståelse kring vilka förutsättningar i form av styrverktyg rektorerna tilldelas. Anledning till varför en jämförelse görs är för att se om skillnader finns i förutsättningarna i form av styrningsverktyg för rektorer samt om det finns indikationer på att det är fördelaktigt att vara rektor i någon av kontexterna.

2.3.2 Intervjuguide:

Intervjuerna som genomfördes var av semistrukturerad karaktär. Detta innebär enligt Bryman och Bell (2015) att den baseras på en frågelista över specifika teman där intervjupersonen ändå har stor frihet att utforma sina svar på sitt sätt. Detta ger en väldigt flexibel intervjustil med öppna frågor som ger oss mer insyn av rektorer, huvudmän och kvalitetschefens perspektiv kring frågorna. Intervjun styrs samtidigt med våra nyckelfrågor för

att inte hamna utanför ramen, då fokus med vår kvalitativa intervju är respondentens uppfattningar inom ramen för studien (Bryman och Bell 2015). För att behålla en semistrukturerad intervju måste också våra frågor ställas till respondenten på ett sätt där de fritt kan besvara ämnet (Bryman och Bell 2015).

Inför intervjuerna förbereddes nyckelfrågor i förväg, för att hjälpa oss att uppnå en adekvat intervju. Att vara förberedd anses även vara ett mer professionellt uppförande vid intervjutillfället (Bryman och Bell 2015). För alla intervjuer med rektorerna har vi utgått från samma intervjuguide med vissa förbättringar som gjordes efter vår första intervju med Kvalitetschef A. Intervjuguiden innehåller nyckelfrågor, exempelvis *"Vad är din roll som rektor i er ledningsstruktur?"*, *" Vilka styrverktyg har du att tillgå för att uppnå målen? "*. En separat intervjuguide gjordes till intervjuerna för huvudmännen, på grund av att deras roll skiljer sig jämfört med rektorn. Även här användes nyckelfrågor; *"Hur ser ledningsstrukturen ut för de kommunala skolorna / för din friskola"* (Bryman och Bell 2015). Vi är medvetna om farligheten i att fastna i dem förbereda intervjufrågorna istället för att utveckla följdfrågor från respondenternas svar. Dock fanns det möjlighet och tid för respondenten att besvara våra frågor fritt och nyckelfrågorna såg till att intervjun var inom tänkt ram (Bryman och Bell 2015). Vi valde att inte skicka ut våra intervjufrågor i förhand, utan endast en övergripande information om intervjuens fokus. Detta gjordes för att inte få tillrättalagda svar utan istället så öppna och ärliga svar som möjligt (Bryman och Bell 2015).

Under intervjuerna följdes några förhållningssätt för att skapa ett samtal som var balanserat och med en etisk känslighet. Det gjordes för att få respondenterna ska känna en trygghet med oss som intervjuare, för att de förhoppningsvis ska kunna vara så öppna och tillmötesgående som möjligt (Saunders et al. 2007).

- Öppningen av intervjun
- Använda lämpligt språk
- Lyssna
- Testa summera förståelse

Under intervjun följde vi ett antal utvalda steg gjorda av Trost (2010), där första steget är ramen, vilket innebär att vi informerade om syftet, hur informationen ska användas och

att allt behandlas konfidentiellt. Detta ger oss därefter en bekräftelse på att intervjun kan genomföras. Andra steget är uppvärmning, vilket innebär att man startar samtalet genom att börja ställa enkla frågor för att värma upp personen. Exempelvis hade vi följande fråga; *Hur länge har du arbetat som rektor/huvudman?*

Tredje steget blir att ställa frågorna vi har förberett för att ge oss den information vi söker samtidigt som man måste hålla intresset igång hos den som blir intervjuad. Sista och fjärde steget innebär en tydlig avslutning, för att knyta ihop säcken och frågade vid därför en öppen fråga som knyter an till framtiden och förbättringar. Där fick respondenten även möjlighet att även lägga till något som hon eller han uppfattade att intervjun saknade. Genom att använda Trost (2010) steg för dispositionen av intervjun skapades en trygghet för oss och respondenten.

Informationen under intervjun samlades in via egna anteckningar och inspelning via mobiltelefon. Genom detta fick vi vad vi tyckte var viktigast under samtalet men också tack vare inspelningarna kunde vi gå tillbaka och lyssna om på respondenternas svar och bekräfta vad man antecknat (Bryman och Bell 2015). Inspelningen gjorde att vi kunde fokusera på samtalet under intervjun för att inte tappa tråden och lägga fokus på anteckningar (Bryman och Bell 2015). Efter intervjuerna transkriberade vi inspelningen direkt, då det innebär att minnet av intervjun som tydligast. Det är också viktigt att göra då man inte ska förlita sig på inspelningen eftersom den kan vara av sämre kvalitet (Bryman och Bell 2015).

2.3.3 Dataanalys:

Innehållsanalys kan göras med två olika abstraktionsnivåer antingen manifesta eller latent enligt Graneheim och Lundman (2004). Vi valde att analysera det latent innehåll, vilket innebär att en tolkning gör om vad som sagts (Graneheim och Lundman 2004). För att underlätta tolkningen av innehållet använde vi oss även av huvudteman inför intervjuerna (Rivas 2012). Då analys av det latent innehåll görs används sedan den summativa metoden, vilket innebär att vi tog ut nyckelord som var av betydelse för vårt syfte och tolkade den underliggande kontexten som sas under samtalet (Shannon och Hsiu-Fang 2005).

Enligt Thomsson (2014) innebär tolka att säga något om det som sägs eller det intervjuaren tycks säga. Vissa tolkningar är mer eller mindre rimliga och sannolika. En rimlig tolkning hänger ihop, är logisk och tillför något som är möjlig att förstå (Thomsson, 2014). För att kunna göra en rimlig tolkning av den underliggande kontexten, bör man redogöra för en process när man analyserar insamlad data enligt Thomsson (2014). Vi har därför valt att använda Graneheim och Lundmans (2004) innehållsanalysprocess för att kunna göra en rimlig tolkning av våra intervjuer. Graneheim och Lundmans (2004) innehållsanalysprocess baseras följande fyra steg:

1. Koda ut meningsbärande nyckelord som är relevanta för frågeställningarna.
2. Leta efter teman.
3. Kategorier av teman.
4. Söka mönster.

Ett exempel på hur innehållsprocessen och de tillhörande fyra stegen användes av oss; Nyckelorden kommunikation, samtal, kontakt och möten, togs ut för reducera text och analysera vad den egentligen handlar om. Därefter letade vi efter ett tema för att skapa en överblick på vilka meningsbärande nyckelord som passade ihop. Temat för oss blev då kommunikation. Därefter kategoriserades varje respondent i vad hen anser om kommunikation för att återspegla det centrala budskapet i intervjuerna. Slutligen gjordes en jämförelse mellan de olika respondenternas uppfattningar kring kommunikation, för att kunna beskriva variationer mellan olika intervjurespondenter. Processen gjordes för alla intervjuer, där vi diskuterade, ändrade och gick tillbaka för att ge ett sådan rimlig analys som möjlig (Graneheim och Lundman 2004).

2.3.4 Sekundärdata

Bryman och Bell (2015) menar att sekundärdata ger en generell bild och bidrar med förståelse och information till de studerade problemområdet. Sekundärdatat används i studien som ett komplement till våra empiriska intervjuer (Bryman och Bell, 2015; David och Sutton, 2016). Vetenskapliga artiklar, avhandlingar och rapporter kommer inhämtas för att få en inblick i vad tidigare forskning visat och på så sätt styrka samt skapa intresse

för styrning i skolvärlden. De nationella styrdokumenterna som skollagen och läroplanen inhämtas för att få en förståelse av hur den svenska skolverksamheten fungerar och vilka grundläggande förutsättningar rektorerna arbetar utifrån. Från rektorernas skolhemsidor införskaffas information för att få en tydligare inblick i hur deras ledningsstruktur är uppbyggd samt förstå den. Skolhemsidorna hålls anonyma genom studien, för att säkerställa våra respondenters anonymitet. Genom insamlad information från sekundärdata kan triangulering skapas tillsammans med våra intervjuer (Bryman och Bell 2015). (*Triangulering tas upp mer i nästa kapitel; 2.4 etik och kvalitet.*)

2.4 Etik och kvalitet:

I vår studie har vi tagit hänsyn till individskyddskravet och dess fyra huvudsakliga kategoriseringar; konfidentialitetskravet, samtyckeskravet, informationskravet och nyttjandekravet (Vetenskapsrådet, 2002). Vi informerade samtliga intervjurespondenter om syftet och målet med uppsatsen för att försäkra att de gav samtycke för hur deras svar används i studien. Det var också av stor vikt för oss att bevara anonymiteten så att intervjurespondenterna behandlas konfidentiellt så att ingen information kan identifieras med respondenterna och möjligtvis orsaka skada. Dessutom har vi gjort respondenterna medvetna om att intervjun är frivillig och att de har rätt att dra sig ur intervjun när som helst (Vetenskapsrådet, 2002).

Enligt Bryman och Bell (2015) krävs det att ha ett kritiskt förhållningssätt till sekundärdata eftersom den kan vara vinklad och misstolkad av skribenten. Vi har därför med försiktighet använt sekundär data och granskat dem genom att kontrollera vem som skrivit och publicerat de samt jämfört innehållet med andra källor som styrker informationen.

För de intervjuer som görs har vi utgått från två kvalitetsmått; trovärdighet och giltigheten. Trovärdighet avser mäta det som är relevant i sammanhanget (David och Sutton, 2016). För att kunna skapa en trovärdig information från intervjuerna är det viktigt att visa hur forskningsprocessen gått till och förklara tydligt i metoden hur vi samlat in data samt hur respondenter till intervjuerna valts ut enligt Bryman och Bell (2015). Giltighet

innebär hur bra observatören tolkar informationen från intervjuerna samt att mäta informationen på ett tillförlitligt sätt (David och Sutton, 2016). För att stärka giltigheten spelades intervjuerna in med en inspelningsfunktion på mobilen för att veta exakt vad som sagts. Eftersom vi är två som genomför denna studie, gör det att vi enklare kan diskutera intervjuerna och andra källor för att tillsammans tolka informationen och på så sätt göra tolkningen på insamlad data mer korrekt och giltig (Bryman och Bell 2015).

Triangulering kan ses som en teknik för att styrka tillförlitligheten, vilket betyder att den information som används i studien kommer från flera olika källor, som kan stärka varandra eller ge ett annat perspektiv kring samma data (Bryman och Bell 2015). För att skapa en trovärdighet i vår studie har triangulering använts vid inhämtning av data. Den har inhämtats från den empiriska delen med intervjuerna, sekundär data med skollag och tidigare forskning samt teori av en mängd olika forskare.

3. Referensram

Avsnittet syftar till att lyfta den teoretiska referensramen som studien ligger inom. Här presenteras de teorier som ligger till grund för studien, men även förklaring av skolverksamheten och viktiga begrepp samt relevanta lagar som berör syftet för uppsatsen.

3.1 Förklaring av skolvärlden

Skolverksamheten

Vart fjärde år samtidigt som valet till riksdagen sker, väljer medborgare ut direkt valda politiska församlingar, så kallade kommunfullmäktige. Det betyder att medborgaren har möjlighet att påverka och kontrollera hur kommunen utför sina uppdrag exempelvis skolan (SKL 2008). Styrkedjan i skolverksamheten börjar med riksdagen och regeringen som bestämmer om nationella mål och riktlinjer genom skollag och läroplaner (Norberg 2008). Därefter kommer huvudman i form av kommun för kommunala skolor eller styrelsen för friskolor. De har i uppgift att fördela resurser och ordna så verksamheten fungerar utifrån lokala förutsättningar (Norberg 2008). Skolverket har i uppgift att göra uppföljningar och utvärderingar samt tar fram kursplaner och betygskriterier, detta för att skapa likvärdiga skolor (Norberg 2008).

Kommunfullmäktige som är högst beslutande organ i kommunen styr den ekonomiska resursen, skolpeng för både kommunala skolor och friskolor (SKL, 2018). Skolpengen utgörs av ett grundbelopp för varje elev och ett tilläggsbelopp för elever som har behov av särskilt stöd, där utöver är den lika oavsett skolform. Skolpengen ska bland annat täcka undervisningen, elevhälsa och måltider. Varje kommun beslutar själv hur stor skolpengen ska vara vilket gör att den varierar från kommun till kommun (SKL, 2018).

De lokala förutsättningarna sätts av en nämnd, vilket varje kommun måste ha enligt skollagen 2 kap 2§ (SFS 2010:800). Nämnden ska fullgöra kommunens uppgift att styra skolan och lägger fram ärenden som ska göras (Norberg, 2008). Det är från nämnden som den politiska styrningen går över till tjänstemannanivå, där skolchefer verkar. En skolchef sköter det operativa arbetet och ansvarar för hur ett beslut som nämnden tagit ska genomföras (Norberg, 2008). Sist i kedjan finns rektorn, som förväntas ta ansvar för hela skolverksamhetens resultat samt alla lärare som organiserar undervisningen gentemot eleverna (Norberg, 2008).

Skolplikt

Skolplikt omfattar alla barn (bortsett från särskilda fall) som är bosatta i Sverige. Skolplikten innebär enligt kap 7 §§1-3 i Skollagen (SFS 2010:800) att eleven ska delta i den verksamhet som anordnas i skolan om hen inte har något giltigt skäl för att inte göra det. Grundskolan är en av de obligatoriska skolformerna. Skolplikten börjar höstterminen under de året man fyller sex och upphör sedan under vårterminens slut i regel 10 år efter skolstart. Det är flera parter som ansvarar för att en elev fullgör sin skolplikt; de som har vårdnaden om ett barn, hemkommunen och den som är huvudman för en kommunal eller fristående grundskola.

Rektor

I inledningen nämndes det att rektorer har många olika arbetsområden. Enligt kap 2 §9 i Skollagen (SFS 2010:800) ska det pedagogiska arbetet vid en skolenhet ledas och samordnas av en rektor eller en skolchef, där de särskilt ska verka för att utbildningen utvecklas. Enligt kap 2. §10 i Skollagen (SFS 2010:800) står det skrivet att rektorn fattar beslut om sin enhets inre organisation och ansvarar för att fördela resurser inom enheten efter elevernas olika förutsättningar och behov. Enligt 4 kap §4 i Skollagen (SFS 2010:800)

ansvarar rektorn eller skolchefen för kvalitet på en enhetsnivå, alltså för att skolans resultat följs upp och utvärderas i enlighet till de nationella målen och kunskapskraven.

Huvudman

En huvudman inom skolväsendet kan enligt 2 kap. 2-5§§ i Skollagen (SFS 2010:800) vara kommuner, landsting, staten eller enskilda, beroende på om det är en kommunal skola eller friskola. För en kommunal huvudman ska det finnas en eller fler nämnder som ska ansvarar för den löpande verksamheten inom kommunen. Vidare i 2 kap. 5§ står att friskolans huvudman benämns som enskild huvudman. Det är statens skolinspektion eller i vissa fall kommunen där utbildningen bedrivs som beslutar godkännande av enskild huvudman. Det yttersta ansvaret för friskolor enligt 2 kap. 8§ i Skollagen (SFS 2010:800) har då styrelsen. Huvudmännen ansvarar för att utbildningen genomförs i enlighet med bestämmelser i lag, föreskrifter och de bestämmelser för utbildningen som kan finnas i andra författningar, kap 2 §8 i Skollagen (SFS 2010:800).

3.2 Teori

I följande kapitel presenteras den teori som i kombination med vår empiri ligger till grund för vår studie. Företagsekonomiska styrteorier präglar teorin där vi berör ledningsstruktur, styrning och utvalda styrverktyg.

3.2.1 Ledningsstruktur

Första anblicken av en organisation är ledningsstrukturen. Enligt Bastoe & Dahl (1995) visar ledningsstrukturen fördelningen av uppgift och ansvar, vem som bestämmer och fattar besluten samt fördelning av resurser. Ledningsstrukturen bör vara anpassad till organisationen och tjänstemännens uppdrag för att underlätta och inte försvåra arbetet. Enligt Abrahamsson och Andersen (2005) bestäms ledningsstrukturen alltid av ledningen. Ledningen har därför huvudansvaret att lägga grunden för ledningsstrukturen genom att fördela ansvar och uppgifter vilket i sin tur formar organisationens struktur (Abrahamsson och Andersen (2005)). Från svenska författningssamlingen beskrivs också att utformandet

av skolans ledningsstruktur är fortsättningsvis ett uppdrag och förtroende som huvudman fått från staten att utföra (SFS 2010:800).

Termen ledningsstruktur beskriver hur arbetet delas upp och ordnas för tjänstemännen i organisationen (Bolman och Deal 2006). Vidare går Pierre (2007) mer in på vad som egentligen formar en fungerande ledningsstruktur. Han menar att ledningsstrukturen formas mestadels genom valet av decentralisering och centralisering i organisationen. Decentralisering eller centralisering är en förskjutning av makt eller ansvar i organisationen, högt upp eller lågt ned. Enlig Pierre (2007) skapar decentraliseringen andra förutsättningar än centralisering för uppgifter och samordningen. Decentraliseringen idealiseras och beskrivs som en möjlighet att påverka politiska beslut, lokalt självbestämmande och ge variation av service och tro till individernas förnuft. Mintzberg (1992) utvecklar detta ytterligare och delar in olika typer av decentralisering;

1. Begränsad horisontell decentralisering, menas att centraliseringen är fortfarande stark, men att en viss decentralisering har skett horisontellt där makt har fördelats ut.
2. Begränsad vertikal decentralisering, menas att en viss makt har fördelats lite längre ner, men att den horisontella decentraliseringen är obefintlig.
3. Selektiv vertikal och horisontell decentralisering, menas att en större del av makten har flyttats ner till utvalda på en lägre nivå, samtidigt som den nivån också kan delegera ut makt till utvalda.
4. Vertikal och horisontell decentraliserad, menas att makten är helt nedflyttad till den operativa nivån.

3.2.2 Styrning

Broström (2009, s. 9) beskriver styrning som att ”få andra göra det man själv vill”.

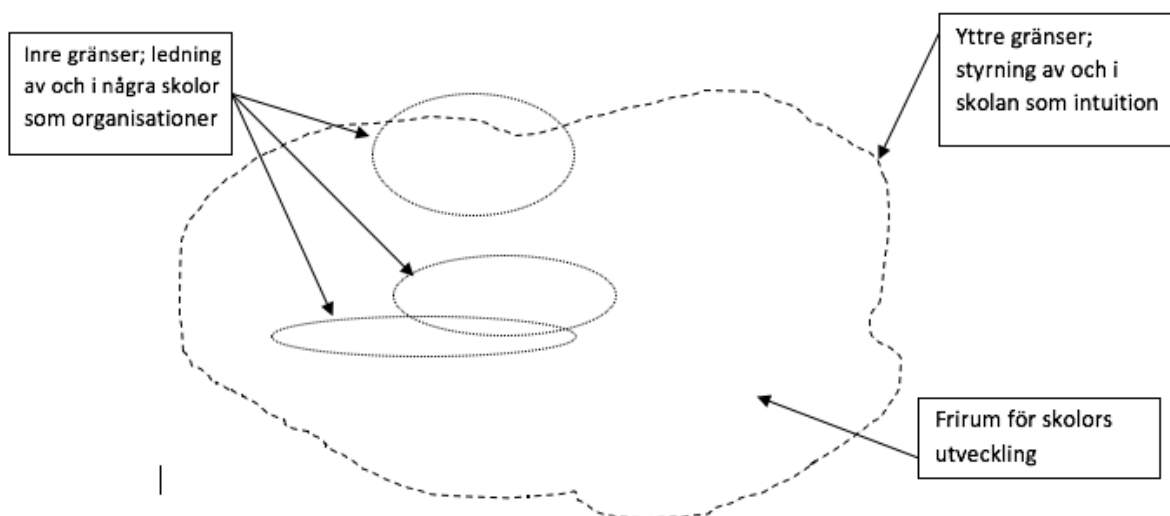
Enheter och delar inom organisationen ska agera på ett sådant sätt att det gynnar hela verksamheten genom styrning av ledningen. Det finns dock svårigheter kring hur styrningen bäst ska utövas för att vara verkningsfull menar Brorström (2009) och lyfter fram komplexiteten kring valet av alla styrformer som finns. Vidare beskriver Berg (2003) en

komplexitet som är inbyggd i relationen mellan och inom skolan som institution och skolor som organisationer, då skolans institutionella styrning öppnar för skolors egna utformade som i sin tur kan skilja olika skolverksamheter åt. Bergs (2003) forskning grundar sig i ett antagande om att svensk skola idag styr och leds utifrån flera olika uppdrag. Där vill han belysa skolan ur två dimensioner, skolan som statlig och samhällelig institution och skolan som enskild organisation. Berg (2003) beskriver styrning som ett begrepp som har med skolans institution att göra medan ledning förknippas primärt till skolans vardagsarbeten. Styrning innebär att staten har makten att säga åt skolan vad som ska åstadkommas, men inte nödvändigtvis hur detta ska göras. Staten sätter upp gränser och ramar för skolan som t.ex. skollag och läroplan. Ledning enligt Berg (2003) syftar till hur man ska genomföra de faktiska arbetet på en skolas verksamhetsnivå. För att förstå hela skolans komplexitet måste man belysa organisationen på korrekt sätt. Teorin blir användbar för oss då vi vill komma underfund med hur skolan faktiskt styrs idag och vad det har för betydelse för en rektors arbete.

Vidare enligt Brorström (2009) finns det styrformer som grundar sig i resultat och regler. Den förstnämnda syftar till möjligheten att mäta resultatet för verksamheten och om de utgör en förbindelse mellan ledning och verksamhet. Det finns alltså förutsättningar för en långtgående decentralisering av beslut och ansvar. Så länge verksamheten lever upp till de formulerade kraven blir de lämnade ifred och fortsätta besluta om hur verksamheten ska styras. Det är först när resultat inte uppnås som ledningen vill lägga sig i. Enligt Brorström (2009, s. 10) kan regelstyrning ”vara mer eller mindre detaljerad men innebär i vilket fall som helst att ledningen är nära verksamheten och utfärdar anvisningar för hur verksamheten ska bedrivas. Såväl resultatstyrning som regelstyrning ger förutsättningar för att tillämpa klara spelregler som givetvis kan vara mer eller mindre önskvärda framförallt ur ett lokalt perspektiv”.

Vidare skriver Berg (2003) att skolan har en yttre och inre gräns samt ett frirum. Till den yttre gränsen tillhör styrningen av och i skolan som institution. Inom de yttre gränserna finns de inre gränserna, där ledningen av och i skolan som organisation befinner sig. Den inre gränsen behöver inte se likadan ut på alla skolor då de styrs av olika rektorer. Fler skolor kan verka på helt olika sätt gentemot de formella yttre gränserna. Berg (2003)

menar att det finns ett så kallat frirum i skolan mellan dessa yttre och inre gränser. Frirummet handlar om skolans utveckling i den enskilda verksamheten, där rektorn styr.



Figur 1. Fritt översatt frimursmodell av Berg, som beskriver skolors inre och yttre gränser samt ett frirum för utveckling. (s.48 i Berg, 2003)

Berg (2003) beskriver skolutveckling som en process där syftet är att utgå från elevernas bästa och inom de yttre och inre gränserna förändra den enskilda verksamheten, genom att rektorer använder frirummet. Frirummet ger också möjlighet till att våga utmana och kritisk granska de inre och yttre gränserna som finns kring skolan. För vår komparativa studie blir teorin relevant att applicera för rektorer på kommunal skola respektive friskola, för att se om rektorers frirum skiljer sig åt och vad det kan bero på. Frirummet är den kontext rektorerna kan styra över då de styr sin verksamhet. Beroende på hur de olika gränserna är utformade för en verksamhet, kan de ge olika förutsättningar för hur pass stort frirum de har för att utveckla och förändra sin verksamhet.

3.2.2.1 New public management & målstyrning:

New public management (NPM) är en styrfilosofi som vuxit fram sedan 1980, där många OECD länder inspirerades, inklusive Sverige (Hood 1991). Vidare skriver Hood (1991, 1995 i Forssell & Ivarsson Westerberg, 2014) att NPM ett samlingsbegrepp för olika förändringar i styrning, ledning och organisering som skett inom offentliga förvaltningar.

Enligt Håkansson och Sundberg (2016) har denna styrningsfilosofi sitt ursprung i näringslivet som satt sin prägel på förändringen av den offentliga verksamheten, med fokus på effektivisering av statsbyråkratin. Precis som för många andra sektorer har NPM även reformerat utbildningssektorn (Forssell, 2011). Vidare skriver Håkansson och Sundberg (2016) att den stora förändringen i sin helhet var införandet av ansvarsfördelning mellan olika nivåer och skolaktörer i skolan. Kommunerna tog över huvudmannskapet för skolan och implementeringen av mål och resultatstyrning påbörjades. Begreppet NPM är brett, därav har vi valt att använda Bringselius (2015) tolkning av Hoods (1991) sju sammanfattande punkter. Bringselius (2015) punkter är vidareutvecklade och ger en nutida förklaring av NPM, enligt följande:

1. Offentliga organisationer ska ledas av särskilda opolitiska förvaltningschefer med omfattande handlingsutrymme.
2. I styrningen av förvaltningen ska prestationsmätning vara central och denna mätning ska huvudsakligen bygga på tydliga, kvantifierbara mått.
3. Inom myndigheter ska resultatansvar delegeras till lokala enheter.
4. Det offentliga uppdraget ska fördelas på en mängd mer eller mindre självständiga organisationer.
5. Konkurrens mellan organisationer i förvaltningen ska eftersträvas.
6. Styrning och ledning i privat sektor ska fungera som förebild för offentlig verksamhet.
7. Ekonomisk återhållsamhet ska prioriteras.

NPM är en viktig bakgrundsteori att förstå, då det speglar hur skolans verksamhet styrs idag. Teorin sätter grunden för ett styrningsperspektiv i skolan, därav är det viktigt att NPM lyfts fram.

En forskare som varit tongivande i teoribygandet av NPM var Peter Drucker (1954;1986 i Lindberg och Wilsson, 2011). Drucker menar att en organisation måste bilda en enhet där alla individer strävar mot samma mål. De kan bidra till att uppnå målet på olika sätt men alla olika bidrag måste passa ihop för att kunna producera en helhet. Drucker presenterade år 1954 målstyrningen i hans bok *The practice of management* (Lindberg och Wilson, 2011). Enligt Svensson (1997) innebär målstyrning att mål anges för en verksamhet i sin helhet eller som delar, där målen sedan kontrolleras genom att se om de har

uppnått. Det är ledningen i en verksamhet som i regel ska ansvara för att kommunicera ut målen och upp till medarbetarna själva att bestämma hur det ska göras. För att målstyrning ska fungera förutsätter det att det finns en vilja från ledningen att formulera tydliga mål samtidigt som det då finns en förmåga att följa upp målen (Svensson, 1997). Rombach (1991) förklarar att målstyrning innebär att anställda ska arbeta mot de mål som sätts upp, planering och kommunikation förbättras och fler anställda upplever nöjdhet. För att uppnå detta räcker det inte med att ledningen bestämmer att det ska bli så. Klara mål måste formuleras där de anställda känner att de kan bidra. Resultat måste kunna följas upp och mätas, en måluppfyllelse ska på något sätt belönas samt att målstyrningen aktivt ska stödjas av ledningen.

Målstyrning inom offentliga organisationer är vanligt förekommande enligt Svensson (1997). Vid tillämpning av målstyrning i offentlig verksamhet innebär det att riksdagen beslutar om nationella mål som sedan förs över till en decentraliserad nivå (Bastøe & Dahl, 1995). Rombach (1991) menar att offentliga organisationer har svårt att uppfylla nödvändiga förutsättningar för målstyrning eftersom målen många gånger är oförenliga och oklara vilket gör att det är svårt att mäta resultaten. Vidare i offentlig verksamhet är det svårt att involvera anställda i målformuleringsprocessen på grund av den styrning som sker politiskt. Det är politikernas uppgift att formulera och följa upp de övergripande målen, men sedan är det upp till verksamheten att ta ansvar för målstyrningen och att målproblem löses. Rombach (1991) är kritisk till att de positiva effekterna av målstyrning inte sker i offentlig verksamhet.

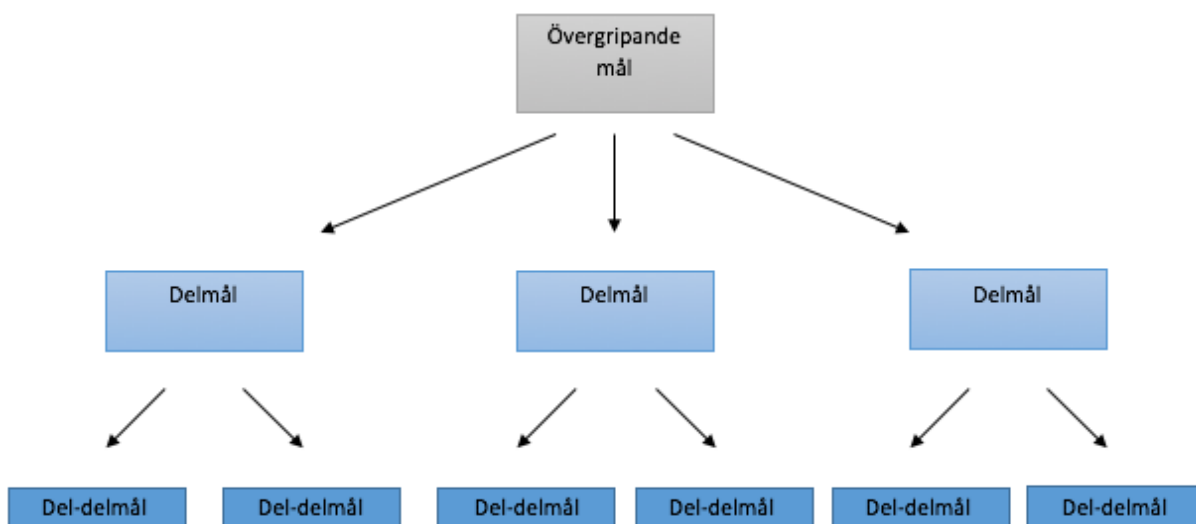
Bastøe & Dahl (1995) menar att mål innehåller tre syften. Målets första syfte avser att beskriva ett framtida tillstånd för organisationen, som genom aktiviteter eftersträvar att förverkligas. Det andra syftet avser att rättfärdiga organisationens existens som innebär att organisationen lyfter fram vad de finns till för och varför. Slutligen handlar det tredje syftet om att mål ska ligga till grund för utvärdering, där man genom kontroll av måluppfyllelsen kan se om organisationen klarar av att leva upp till sina krav och förväntningar (Bastøe & Dahl 1995). Genom att använda dessa tre syften kan vi analysera huruvida rektorer upplever att de har möjlighet till att nå sina mål.

3.2.2 Styrningsverktyg

3.2.3.1 Mål

Lindberg och Wilson (2011) beskriver att mål går från att vara övergripande till att bli specificerade för olika organisationsnivåer samt tydliggörs för den enskilda medarbetaren. Detta för att medarbetaren ska förstå de satta målen samtidigt som de ska känna att de själva bidrar och påverkar de övergripande målen (Lindberg och Wilson, 2011). Vidare skriver Svensson (1997) att i målbeskrivningar av organisationer ska det tydligt framgå vilket resultat de syftar till att uppnå. Mål sätts för att styra i en given riktning vilket innefattar att målet måste vara meningsfullt och väsentligt för sitt syfte.

Enligt Rombach (1991) målhierarki beskrivs hur övergripande mål bryts ner till delmål och att de i sin tur i lägre hierarki bryts ner till del-del mål. Denna nedbrytning av mål i offentlig verksamhet menar han är svårt att tolka då de övergripande målen ofta skiljer sig åt i respektive verksamhet. Därav kan synliga konflikter uppstå genom målstyrning i skolan.



Figur 2. Fritt översatt målhierarkimodell av Rombach (1991 s. 98).

Ovan teorier blir användbara för att undersöka om våra intervjuade rektorer upplever att deras mål vara väldefinierade, till att uppnå de resultat som förväntas av dem. Det är även

intressant att se om de kan vara med att påverka de mål som sätts. Rombachs (1991) modell blir användbar för att se hur rektorer implementerar de övergripande målen till sin verksamhet.

3.2.3.2 Kommunikation

I normativ styrning ingår kommunikation (Kärreman, 2007). Med normativ styrning vill man åt de anställdas föreställningar, uppfattningar, tolkningar och tankar. Det är alltså genom förståelse man vill påverka styrningen enligt Kärreman (2007). För att stärka förståelsen är informationen mellan anställda i olika nivåer av en organisation viktig för organisationens visioner. Vidare menar Kärreman (2007) att kommunikation mellan organisationsmedlemmar under organiserade former som exempelvis möten är därför ett viktigt verktyg för normativ styrning.

Kommunikation är grunden för alla organisationer, den både skapas och bevaras genom kommunikation (Falkheimer, 2007). Kommunikation delas in i extern och intern kommunikation. Extern kommunikation beskrivs som organisationens kommunikation med omgivningen medan intern kommunikation sker inom organisationens ram enligt Larsson (1997, 2014). Vårt fokus kommer vara på intern kommunikation. En intern kommunikation är verksam när ett informationsarbete sker och information flödar mellan parter inom en organisation. Dessa parter beskriver Larsson (1997, 2014) som sändare och mottagare. Sändaren är den som skickar information medan mottagare tar emot informationen som skickats. Vidare menar Larsson (1997, 2014) att den interna kommunikationen kan gynna hela verksamheten om den fungerar, samtidigt som den kan bli ett stort problem om den inte fungerar.

Kommunikation ses som ett strategiskt styrverktyg eftersom det kan avlägsna sådant som försvårar organisationens måluppfyllelse, samtidigt som möjligheter kan skapas med kommunikation (Lundquist, 1994). I boken *Communication in Organizations* använder Rogers och Agarwala-Rogers sig av Herbert Simon citat som lyder:

” The question to be asked of any administrative process is: How does it influence the decisions of the individual? Without communication the answer must always be: It does not influence them at all.” (Rogers 1976 s.6)

Yttrandet beskriver hur centralt kommunikationen är inom en organisation och visa på dess effekt som styrverktyg.

Kommunikationen i organisationer sker i olika riktningar mellan olika nätverksbildningar, där Katz och Khan (1978 i Larsson, 1997, 2014) identifierar tre huvudsakliga riktningar. En nedåtriktad information från ledning som riktas ner mot de anställda. Motsatsen är uppåtriktad information som sker från anställda och riktas upp mot ledningen. Den tredje riktningen är horisontell och sker mellan anställda på samma nivå i organisationen (Katz och Khan, 1978 i Larsson, 1997, 2014). Larsson (1997, 2014) menar att kommunikation antingen är enkelriktad eller dubbelriktad. Informationen går från sändare till mottagare i både enkelriktad och dubbelriktad kommunikation (Dahlkwist, 1994). I den enkelriktade kommunikationen finns det ingen möjlighet till återkoppling för mottagaren, vilket finns i den dubbelriktade kommunikationen (Larsson, 1997, 2014). Återkopplingen gör det möjligt för sändaren att bli upplyst om hur mottagaren tagit till sig informationen. Det kan i sin tur bidra till att mottagaren faktiskt förstått meddelandet och på så sätt minimera eventuella missförstånd samtidigt som mottagaren kan bidra med ny viktigt information till sändaren (Larsson, 1997, 2014). I enkelriktad och dubbelriktad kommunikation nämns ordet “brus” som definierar störning och misstolkning av information, vilket kan uppstå mellan sändare och mottagare enligt Dahlkwist (1994). Många störningar är ofta gemensamma för sändare, mottagare, kodning, tolkningar och återkoppling; budskapet självt kan vara en störning (Dahlkwist, 1994).

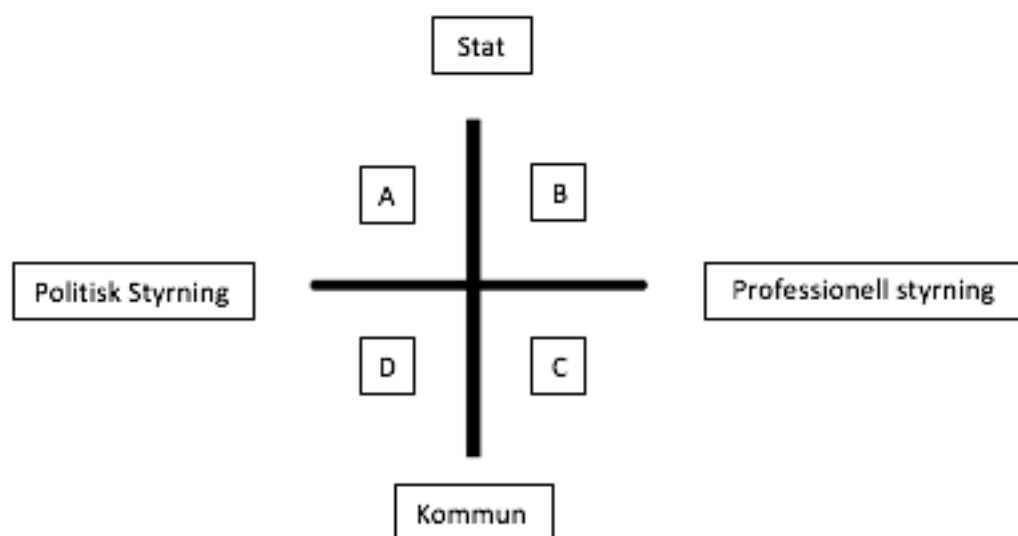
3.2.3.3 Beslut och mandat

Att fatta beslut innebär makt och ansvar menar Ärlestig (2014). Vidare så krävs ett mandat för att kunna göra förändringar och på så sätt fatta ett beslut. Enligt Jacobsen och Thorsvik (2008) är beslut ett val mellan olika alternativ där valet innebär en handling. I grunden handlar beslutfattande om att ta ställning till information och göra val som sedan påverkar kommande handlingar. Detta leder till en beslutsprocess som Blossing (2008)

valt att beskriva i tre delar. Första delen gäller det arbetet som blir ett underlag för att kunna ta beslut. I steg två sker själva beslutfattandet och slutligen ska det tredje steget ska beslutet implementeras och verkställas.

Beslutet kan sedan varieras och ha olika former; i offentliga organisationer delas det ofta in i två typer, beslut som riktar sig inåt och utåt (Christensen et al, 2005). Det som riktar sig utåt rör ofta medborgare och elever, exempelvis i form av myndighetsutövning. Den andra syftar till typen av beslut som riktar sig inåt i organisationen. Det är beslut som berör områden av omorganisering, utvecklingsfrågor, resurser och anställningar. Skolan är en politiskt styrd organisation, därav är beslutfattandet starkt förknippat med styrning, lagstiftning och måldokument. (Christensen et al, 2005). Vårt fokus blir att analysera de beslut som riktar sig inåt i organisationen.

Nihlfors (2003, 2012 i Ärlestig, 2014) fortsätter och beskriver att beslut i skolans styrning är en spänning mellan det politiska, det professionella, det statliga och det kommunala, som sedan sätts samman till en modell. A och D beskriver stark politiskt centralstyrning på både statlig och kommunal nivå, där D är mer decentraliserad. B beskriver en professionell styrning där tjänsteman i form av sakkunnig, myndighet, rektorer och lärare kan påverka den nationella skolpolitiken. C bygger på en aktiv och stark chef som fattar och förverkligar beslut på lokal nivå (Nihlfors 2003, 2012 i Ärlestig, 2014).



Figur 3. Fritt översatt modell av Nihlfors (2003) som beskriver olika spänningar. (i Ärlestig, 2014, s 128)

Eftersom skolvärlden innehåller många olika aktörer kan styrningen befinna sig på olika ställen i modellen beroende på situationen. Genom att använda denna teori kan vi ta reda på vart våra intervjuade rektorer upplever att de befinner sig och på så sätt vilket mandat för beslut de har.

3.2.3.4 Stödfunktioner:

Inom både privat och offentlig sektor försöker man på olika sätt få ut så mycket som möjligt från sina resurser och maximera funktioner i organisationen. För att bli effektivare och bättre på det man gör väljer många att fokusera på kärnverksamheten (IFMA Sverige, 1996). Med kärnverksamhet menas enligt Grandin et al. (2002) det som verksamheten har som sin huvuduppgift och det som görs i verksamhet för att organisationen når sina mål. Det är för skolan exempelvis utbildning (Grandin, et al. 2002). För att kärnverksamheten ska fungera effektivt behövs stödfunktioner av olika slag som har i uppgift att underlätta arbetet för kärnverksamheten (Böhlén, 1998). Enligt Grandin et al. (2002) är stödfunktioner det stöd som kärnverksamheten behöver och beskriver det enligt följande:

- Något är så komplicerat eller annorlunda från kärnverksamheten att man behöver särskild kompetens som inte finns i kärnverksamheten.
- Så skild från verksamheten att det inte finns samverkans effekter av att den ska ingå i samma verksamhet.
- En så stor omfattning att det utgör skäl att ha en särskild funktion.

Vidare menar Grandin, et al. (2002) att de finns en mängd olika stödfunktioner, exempelvis personal. Men för att stödfunktioner ska accepteras av en verksamhet krävs det att den är väsentlig och skapar mervärde för kärnverksamheten (Grandin, et al. 2002).

Utifrån detta har Facility Management (FM) börjat få mer uppmärksamhet. FM är ett sätt att samordna stödfunktioner till verksamheten enligt (Grandin, et al. 2002). Det finns olika definitioner och tolkningar på FM och dess användningsområde. IFMA Sverige

(1996) beskriver ett flertal definitioner av FM, vi har valt att definiera och tolka det enligt följande; *att på optimalt sätt samordna, styra, leda och producera samtliga stödfunktioner till en kärnverksamhet*. Trots att det finns flera olika definitioner av FM är syftet detsamma. De stödfunktioner som kärnverksamheter behöver, behövs för att kärnverksamheten ska fungera ur en produktivitet, effektivitet och kvalitetssynpunkt (Grandin, et al. 2002). Meningen med FM är att alla ska göra det man är bäst på, stödfunktioner ska därför utföras av den som är bäst lämpad och har bästa kompetensen (Böhlin, 1998). Vidare finns det stödfunktioner inom organisationen eller som externa tjänster, där organisationen använder det alternativ som är mest lämpat för dem (Böhlin, 1998).

4. Empirisk data

Nedan presenteras resultatet utifrån empiriska data som samlats in av sex intervjuer. Resultat av varje respondent är strukturerat utifrån ledningsstruktur, styrning och våra utvalda styrverktyg. Genomgående i empirins delar om ledningsstruktur har respektive respondents skolhemsida använts. Detta har inte skrivits ut för att behålla anonymiteten för respondenterna.

Tabell 2: nedan visas vilken skolorganisation respondenterna tillhör:

Kommunal Skola	Friskola
Rektor A	Rektor C *
Rektor B	Huvudman B *
Huvudman A	Kvalitetschef A

* Tillhör samma skolorganisation

4.1 Rektor A kommunal skola

4.1.1 Ledningsstruktur

Rektor A förklarar att högst upp i ledningsstruktur är den nationella nivån och där arbetar regering, riksdagen, utbildningsdepartementet, skolverket och skolinspektionen. Där under är sedan den kommunala nivån. I den kommunala nivån finns kommunfullmäktige, skolnämnd, utbildningsförvaltningen och förvaltningschef. Den utvalda kommunen klassas som en stor kommun vilket innebär att det finns en skolområdesnivå under den kommunala nivån. På den nivån finns det fyra olika skolområdeschefer som ansvarar för fyra olika områden i kommunen, där Rektor A:s skolverksamhet ingår i ett av områdena tillsammans med andra grundskoleverksamheter. Det är skolområdeschefen som rektorerna har möte med varannan vecka. Rektor A menar att syftet för mötena, är att skolområdeschefen ska förmedla vad som sagt på kommunnivå till rektorerna och samtidigt för rektorernas talan vidare upp till kommunnivå.

4.1.2 Mål

Först och främst lyfter Rektor A fram de nationella målen från skollagen och läroplan för grundskolan 2011. Det gäller huvudsakligen för hen som rektor att skapa den bästa skolverksamheten för att uppnå målen. Rektor A lyfter fram ett exempel på ett nationellt mål inom digitaliseringen, där alla skolor i Sverige ska uppnå en viss nivå år 2022. Något kommunen tycker är väldigt viktigt att det fokuseras på redan nu. Där hen som rektor ska lägga fram för sin områdeschef hur de ska jobba för att uppnå detta mål på sin verksamhet.

Vidare har kommunen uttryckt tre övergripande mål som gäller för alla skolverksamheter i kommunen: likvärdighet, lust och engagemang samt maximalt lärande. Dessa övergripande mål trättas sedan ner till specifika mål för den enskilda skolan, vilket rektorn gör. Rektor A anser målen vara diffusa och ses mer som en riktning, något som hen anser vara positivt då de ger frihet till att utföra sitt arbete. Målen anses hen inte vara direkt uppnåeliga utan något man ska jobba mot över flera 100 år.

“Jag får fria tyglar till att se utifrån min verksamhet och själv bestämma vad vi ska fokusera på och hur vi ska uppnå det.” (Rektor A)

Rektor A menar att det är hens arbetsuppgift att bryta ner de övergripande målen för verksamheten och definiera *hur* de ska uppnås. Rektor A uppskattar dessa mål och hoppas inte de ändras vid ett politiskt skifte i kommunen. Det är istället viktigt att det finns skapas en kontinuitet i kommunen. Något hen menar är svårt att eftersträva.

“Sverige är experter på att förändra skolsystem, man hinner inte anpassa sig innan ny förändring sker.” (Rektor A)

4.1.3 Kommunikation

Rektor A förklarar att det pågår ett förändringsarbete i kommunen nu som ska bidra till en förbättrad kommunikation i ledningsstrukturen.

”Det sker just nu ett förändringsarbete inom kommunen för att kommunikationen ska nå ända upp till kommunen och inte fastna på vägen” Rektor (A)

Varje områdeschef ska samordna områdets rektorer till möte varannan fredag, där de ska se till att mötena är givande och att det inför varje möte finns en agenda. Områdeschefen ska därefter föra vidare rektorernas talan till huvudman. Detta anser Rektor A är en positiv förändring och ett steg i rätt riktning, som förhoppningsvis gör att information från kärnverksamheten når upp till huvudman på kommunal nivå.

Innan förändringsarbetet påbörjades har tidigare kontakt med huvudman inte varit så frekvent och när man väl försökt förmedla någon form av information har den aldrig nått fram menar Rektor A.

Rektor A har inte så stort inflytande på de kommunala besluten, då det fanns tillfällen när kommunen hade fattat beslut som resulterade i förändringar för den enskilda skolverksamheten. Detta var något som Rektor A inte ansåg nödvändigt eller bidrog till vettiga förbättringar. Däremot är Rektor A hoppfull över förändringen som sker i kommunen och att mötena tillsammans med områdeschefen resulterar i kommunen tar de av rektorernas input. Så att rätt typ av förändringsarbete görs.

”Det är ju faktiskt vi rektorer som har mest kunskap om kärnverksamhetens behov, därför ska vår input vara av betydelse” (Rektor A)

4.1.4 Beslut och mandat

Rektor A menar att hen inte varit delaktig i vissa beslut kommunen tagit. Nu har däremot kommunen tagit ett grepp om den befintliga ledningsstrukturen och gjort vissa förändringar. Exempelvis har man tillsatt en arbetsgrupp för rektorerna, där det finns möjlighet att tillsammans föra vidare åsikter om kommunens direktiv och beslut. Dessa förändringar är ett pågående arbete som görs inom kommunen vilket Rektor A anser är bra och på tiden. Annars är det så att beslut tas över rektorernas huvuden som gör att de blir styrda och påverkat hens egna mandat att fatta beslut för sin verksamhet. Rektor A anser att detta inte gynnar skolverksamheten och på så sätt inte den enskilda eleven.

“Politikerna behöver ha rätt underlag som gynnar rätt beslut och lyssna till de som faktiskt kan verksamheten” (Rektor A)

Rektor A lyfter återigen betydelsen av rektorers delaktighet i de beslut som ska fattas för skolan och menar att arbetsgrupper är ett steg i rätt riktning. Vidare ska mer mandat tilldelas till rektorer och låta dem sköta jobbet för deras verksamhet.

4.1.5 Stödfunktion

Rektor A nämner att kommunen erbjuder stöd till rektorerna så som ett HR stöd för att få hjälp med personalfrågor samt stöd som rör ekonomin i skolan, exempelvis hur man framställer en budget. Rektor A menar på att det är en oklarhet i vilka stödfunktioner som finns och hur de kan användas. Hen menar också att de stödfunktioner som finns, befinner sig på ett kontor långt ifrån verksamheten, vilket resulterar i minskad tillgänglighet. Rektor A menar att behovet av olika stödfunktioner skiljer rektorerna åt beroende på hur lång arbetserfarenhet man har som rektor.

“En ny rektor kanske har ett större behov av stöd jämfört med mig själv som har 13år erfarenhet av yrket” (Rektor, A)

Rektor A känner därför inget större behov av de stödfunktioner och menar att stödfunktionerna blivit för överflödiga och inte används så frekvent och inte varit verksamma i den mån intentionerna var.

“Det har funnits alldeles för mycket olika stödfunktioner, där vi rektorer inte vet varför de ens finns?” (Rektor A)

Hen menar att kommunen ska skala bort övrig personal som inte används av rektorerna, då de inte bidrar till någon nytta för kärnverksamheterna. Hen anser istället att det är bättre de ekonomiska resurserna tilldelas direkt till rektorerna så de kan utföra det jobb som de faktiskt är tänkta att göra.

4.2 Rektor B kommunal skola

4.2.1 Ledningsstruktur

Rektor B ingår i kommunen och dess ledningsstruktur, vilket innebär att hon tillsammans med andra rektorer ingår i en ledningsgrupp som samordnas varannan vecka av en områdeschef. Vidare träffas hen huvudmannen 2 gånger per termin på så kallade chefsmöten. Ett möte som hen beskriver har ett specifikt tema varje gång, där kommunens alla grundskolerektorer samlas. Rektor B beskriver sig själv i ledningsstrukturen som en "hybrid". Detta beror på att hens grundskoleverksamhet är sammankopplad med en gymnasieverksamhet, alltså två skolor på en och samma plats. Därav har de en ledningsgrupp på verksamheten där hen tillsammans med gymnasierektorn ingår och två biträdande rektorer för respektive verksamhet. Ledningsgruppen träffas varje vecka för att ge stöd till varandra och för att verksamheterna ska styras i gemensam anda.

4.2.2 Mål

Rektor B nämner de tre övergripande målen som kommunen beslutat om; lust och engagemang, maximalt lärande och likvärdighet. Rektor B menar att dessa tre mål är mer som visioner än mål, då de är så generella och svävande. Enligt Rektor B blir styrdokumentet som skollagen och läroplanen dom mål man försöker uppfylla. Hen säger att man måste prioritera mål då dom är så många och omfattande.

"Vi rektorer måste prioritera vad som är viktigast för vår verksamhet även om man hela tiden arbetar med alla mål" (Rektor B)

Rektor B menar att målen är så pass diffusa vilket gör att man kan arbeta på väldigt många olika sätt för att uppnå dessa mål, vilket gör att skolor oftast skiljer sig åt och har olika fokus. Det anser hen vara bra då det ger en bra frihet för tolkning av rektoreerna.

4.2.3 Kommunikation

De tidigare nämnda ledningsmöten tillsammans med de andra rektorerna som samordnas av områdeschefen, sker enligt Rektor B två gånger i månaden. Vid dessa möten ska det finnas möjlighet till ett inflytande, men hen lyfter fram en problematik som uppstår när man som rektor vill göra något annat, t.ex. en förändring som merparten av de andra rektorerna i gruppen inte håller med om. Finns inte medhåll av övriga rektorer är det svårt att få fram den enskilde rektorns röst till huvudmannanivå.

”Om jag inte får ett stöd av de andra rektorerna kring mina idéer, får jag inget utrymme. Därav finns bara ett inflytande på ytan” (Rektor B)

Enligt Rektor B är mötena som huvudman samordnar två gånger per termin enbart ett platt informationsmöte. Hen beskriver det själv som en ensidig kommunikation, där ett specifikt tema är satt som de ska informera kring. Där det inte finns utrymme för samtal med huvudman.

4.2.4 Beslut och mandat

Rektor B menar att även om hen har fullt mandat för sin verksamhet så kan kommunens beslut begränsa rektorn.

”Mitt mandat för min verksamhet är lagligt väldigt starkt, men kommunen begränsar mitt arbete och på så sätt mitt mandat. (Rektor B)

Rektor B exemplifierar när kommunen begränsar hens arbete; enligt Rektor B så uttrycker kommunen att elever har ett fritt val vid valet av skola. Något som hen inte anser då kommunens grundskolor delas in i fyra områden där kommunen vill att eleven tillhör den skola som tillhör det området eleven bor i. Detta beslutade kommunen om för att förhindra segregation men istället har det skapat segregation anser hen. Rektor B vill skapa profiler i sin skola, för att bemöta varje individ och visa att det finns olika intelligenser som praktiskt och estetiskt lärande. Detta blir svårt att genomföra, då elever i närområdet har förtur till dessa profiler. De elever som bor utanför de geografiska området får då ingen plats

och skulle kanske behövt dessa profiler mer. Kommunens beslut har därför hindrat hennes mandat till att besluta och förändra sin verksamhet för elevers bästa anser Rektor B.

Rektor B har tidigare arbetat på en friskola och ser en optimal lösning i att göra en blandning. Hen anser att friskolor behöver mindre mandat från huvudman medan för kommunala skolor behöver det ges mer mandat från huvudman.

”Det behövs en blandning av båda delarna för att rektor inte ska begränsas” (Rektor B)

Enligt Rektor B har kommunen uttryckt sig att förändra styrningen till mitten, vilket innebär att rektorn blir en mer centrala personen och får ett större mandat till att fatta beslut. Detta ser Rektor B som en positiv förändring men att det återstår att se när det sker.

4.2.5 Stödfunktion

Rektor B önskar inte få något stöd alls från kommunen. Hen är medveten om att det finns stöd som hon kan ta del av men känner inget behov av det.

”Jag vill styra min verksamhet på mitt sätt” (Rektor B)

Hen menar alltså att dessa stöd är något som inte är nödvändigt att ta del av för hennes verksamhet. Rektor B önskar istället ha en annan typ av stöd än de som erbjuds idag. Hen anser att kommunen borde ge bättre forskningsunderlag på vad elever faktiskt behöver för att kunna få ett effektivt lärande. Hen menar att det inte finns ett nytänkande inom kommunen, då det fokuseras för mycket på kärnämnen; matematik, engelska och svenska.

4.3 Rektor C Friskola

4.3.1 Ledningsstruktur

Rektor C anser att skolan är intressant när det gäller ledningsstrukturen och jämför den med ett företag i de privata näringslivet. Hen menar att skolan är intressant på ett sådant sätt att de som ingår i den lägre nivån i hierarkin är viktigare än dem högre upp.

*”Rektorn är så otroligt viktig ur ett styrningsperspektiv, vilket de flesta inte har förstått”
(Rektor C)*

Ledningsstrukturen för Rektor C skolorganisation börjar högst upp med tre styrelseledamöter i styrelsen. Där under finns en ledningsgrupp som Rektor C sitter i, tillsammans med en annan rektor samt en samordnare.

4.3.2 Mål

Rektor C tar först upp de nationella målen från skollagen och läroplanen som måste ligga i enlighet med hur hen styr sin egen verksamhet. Vidare enligt Rektor C har man möjlighet att sätt sin egen prägel på sin verksamhet utifrån de övergripande målen från styrelsen men också från nationell nivå.

”Alla får samma ingredienser men man får välja hur man blandar dom” (Rektor C)

Rektor C menar att alla dessa mål som rektorer ska uppnå eller arbeta mot i sin verksamhet är tekniskt omöjligt att utföra. Det är omöjligt att implementera allt i verksamheten och betonar vikten av att göra prioriteringar som rektor. Ett viktigt mål verksamheten fått tilldelat av styrelsen är att alla elever ska nå gymnasiebehörighet. Prioritering blir därför centralt i hur detta ska göras, eftersom det ser olika ut i varje skola och Rektor C menar att det är viktigt att rektorerna anpassar målet för just sin verksamhet.

4.3.3 Kommunikation

Enligt Rektor C fungerar kommunikationen väldigt bra och berättar att hen har en god och frekvent kontakt med huvudman. Hen menar att den goda och frekventa kontakten beror på att organisationen är så pass liten jämfört med många andra skolorganisationer, något Rektor C har erfarenhet av då hen tidigare varit rektor i en större organisation.

Rektor C träffar huvudmannen ca åtta gånger om året för att följa upp vad som hänt i verksamheten sedan sist. Det diskuteras även kring nya förbättringsmöjligheter som kan göras och lägger upp planer för ett genomförande av det. Mötena med huvudman anser Rektor C vara viktiga och känner att huvudman lyssnar på hans input. En fungerande kommunikation var något huvudman redan från start betonat vikten av och värdesätter den högt, något Rektor C tycker är bra.

”Med en bra kommunikation blir det lättare för mig att ge min input, samtidigt som jag får en bättre förståelse av vad huvudman har för tankar kring skolverksamheten” (Rektor C)

4.3.4 Beslut och mandat

Rektor C berättar att hen har mandat att fatta beslut kring sin verksamhet utan samtycke från huvudman, vilket även står skrivet i skollagen menar hen. Rektor C menar att en chefsbefattning i en annan form av organisation inte är skriven i lag. Trots det är de inte alltid självklart att alla rektorer har det mandatet att fatta beslut. Vidare poängterar Rektor C att det är huvudman som är den övergripande chefen för verksamheterna i organisationen och att det är av vikt att ett samarbete sker mellan parterna. Enligt Rektor C sätter huvudmannen någon form av ram, men hen anser att den ramen är väldigt stor och påverkar inte hans mandat till beslut för sin verksamhet.

4.3.5 Stödfunktion

Enligt Rektor C finns det inga direkta stödfunktioner inom organisationen som hen kan ta del av. Det stöd som finns sker direkt från huvudman då organisationen är så liten.

”Vi är en sådan liten verksamhet med en kontinuerlig kontakt med huvudman och det stödet är mer värt än allt annat” (Rektor C)

Enligt Rektor C menar att man enkelt kan be om att få extern hjälp under en period, t.ex. för att implementera en ny IT-tjänst, som nyligen tagits in i hans verksamhetsprojekt.

Rektor C menar att sådant stöd bara behövs korta perioder och för att visa viktigt förändringsarbete. Det är då viktigt att huvudman har de resurser och nätverk som krävs för att tillsätta hjälp. I allmänhet ser inte hen att hennes verksamhet behöver något större stöd.

4.4 Huvudman B Friskola

4.4.1 Ledningsstruktur

Huvudman B beskriver skolans ledningsstruktur enligt följande; Den utgår från ett aktiebolag och i den tillhörande styrelsen ingår tre stycken ledamöter. Där under finns sedan en ledningsgrupp där de två rektorerna är delaktiga tillsammans med en samordnare. Huvudman B är ägare för Aktiebolaget och är en av de tre ledamöterna som sitter i styrelsen. Det finns tre verksamheter med ca 200-250 elever på varje grundskola. En av rektorerna är alltså rektor på två skolverksamheter och en annan för den tredje verksamheten. Vidare beskriver hen att styrelsens uppdrag är uppdelat i två delar, det är dels det ekonomiska uppdraget, dels de uppdrag som definieras enligt skollagen. Det är också hen som huvudman som har det yttersta ansvaret för sina tre grundskolor.

4.4.2 Mål

Huvudman B har tillsammans med styrelsen, två övergripande uppdrag för hela skolorganisationen. Det är att följa de ekonomiska lagarna och de lagar som finns enligt skollagen. Hen anser att det egentligen inte finns några skillnader jämfört med andra aktiebolag, enbart att de refererar till andra styrdokument som skollagen definierat. Styrelsen kan själva bestämma *hur* de ska göra, för att bli en framgångsrik skola. Det gäller även för den enskilda rektorn som kan styra sitt *hur* kring sin egen verksamhet.

“Jag är fascinerad över hur varje rektor själva definierar mål och styr sin verksamhet på olika sätt men ändå i enlighet med lika direktiv och samma värdegrund” (Huvudman B)

Huvudman B nämner även ett specifikt övergripande mål som gäller för alla tre verksamheterna som är att alla grundskoleelever ska nå gymnasiebehörighet. Vidare har de tre rektorerna ett mål att gå med vinst varje år.

4.4.3 Kommunikation

Huvudman B träffar sina två rektorer 6-8 gånger om året. Hen beskriver att man som huvudman är väldigt lite nere i själva skolverksamheten. Därav är det viktigt att rektorerna har ett tydligt ledarskap. Att lyssna in i rektorerna på möten är viktigt för att kunna hjälpa dem om behov finns för det menar huvudman B.

“Med vår mindre organisation kan vi ha frekventa möten med rektorer och har större möjlighet att lyssna in dem” (Huvudman B)

4.4.4 Beslut och mandat

Huvudman B har valt att ge rektorer ett stort ansvar för sina egna verksamheter och har mandat till att fatta beslut kring alla resurser utan att säkerställa med huvudman.

“När man ger någon ett mandat finns ett förtroende för personen. Något jag har för mina rektorer och tror de tar beslut med ett sunt förnuft” (Huvudman B)

Huvudman B menar att efter budgeten är fastställd för en verksamhet kan något uppstå som inte fanns med i beräkningen. Rektorn ska då inte behöva vänta på ett godkännande av styrelsen som kan ta upp till en månad, utan rektorerna har mandat att själva fatta beslut kring vad de anser verksamheten behöver för att lösa problemet. Huvudman B ger ett exempel där tre elever behöver hemundervisning på grund av sjukdom. Behövs det då mer personal har rektorer mandat till att rekrytera mer personal. Det gäller även om det innebär att de måste gå utanför sin budget, vilket det står skriftligt hos styrelsen. Vidare menar hen att i kommunala skolor ges det för lite mandat till rektorerna.

”Både nämnder och politiker i kommunen är inne och petar i för många områden som de inte har lagligt stöd för” (Huvudman B)

Huvudman B menar att detta görs trots att de inte finns lagligt stöd för kommuner och politikerns handlande. Hen menar också att det svårt för den enskilda rektorn att se till att de får fullt mandat, då de är i en beroendeställning till huvudmannen.

4.4.5 Stödfunktioner

Huvudman B menar att deras verksamheter inte direkt har några stödfunktioner likt dem som kommuner ofta har. Hen menar att de är en liten organisation i dagsläget, men att en frekvent kommunikation med rektorerna sker där de har möjlighet att uttrycka om behov av något stöd finns. Enligt Huvudman B finns det också möjlighet till att skjuta till mer monetära resurser om rektorns verksamhet har ett sådant behov.

4.5 Kvalitetschef A Friskola

4.5.1 Ledningsstruktur

Friskolan ingår i en stor koncern; Aktiebolaget X, som innehåller tre olika segment som ansvarar för grundskola, gymnasieskolan och vuxenutbildning. Kvalitetschef A ingår i grundskolans segment innefattar tjugofem grundskoleenheter. I segmentet finns en övergripande chef, fem stabschefer och sju verksamhetschefer. De fem olika stabscheferna ansvarar för följande områden: Business Control, affärsutveckling, kommunikation, HR och kvalitet, där varje stab sätter sina strategier för hur skolverksamheterna ska uppnå sina mål. De sju verksamhetscheferna är ansvariga för varsitt område dit rektorer tillhör och sköter alltså kontakten med dem.

4.5.2 Mål

De stabschefer som ingår i segmentet sätter upp mål och strategier utifrån sina olika chefsområden. Dessa ska vara i enlighet med de mål som koncernen satt för de 3 olika segmenten. Kvalitetschef A och sätter upp mål och strategier som rör kvalitén för skolverksamheterna. När alla olika områdeschefer lagt fram sina förslag om mål och strategier, samverkar alla i segmentet för att ta fram exakt vilka riktlinjer som ska läggas fram. Det

görs för att skapa likgiltighet mellan skolorna. Kvalitetschef A ger följande exempel riktlinjer som finns idag:

”Alla ska uppnå godkänt resultat på nationella proven och en personalomsättning på ca fem till tio procent” (Kvalitetschef A)

Det är även segmentet som ska följa upp och säkerställer detta menar Kvalitetschef A. Detta görs främst genom att titta på betygsresultat från elever för att se om de överensstämmer med de tilldelade riktlinjerna. Att följa upp och säkerställa utbildningskvalitén kan vara svårt enligt Kvalitetschef A, därav av har de uppföljningsmöten tillsammans med rektorerna fyra gånger per år.

4.5.3 Kommunikation

Enligt Kvalitetschef A behövs kontinuerlig kommunikation, för att se till att förändringsarbete inom skolverksamheten går framåt. Därför menar hen att kommunikation med rektorer måste ske ofta, så att förändringar görs. Kvalitetschef A tillsammans med de andra stabscheferna har möte med rektorerna fyra gånger per år, där de diskuterar nuvarande förbättringsarbetena samt planer för framtiden. När förändringsarbeten genomförs berättar Kvalitetschef A att vissa skolor kräver mer kontakt än andra under periodens gång.

4.5.4 Beslut och mandat

Kvalitetschef A talar om att de vill ge frihet och menar att de i alla fall strävar efter att rektorn ska ha mandatet styra sin verksamhet på sitt sätt. Rektorer har dock inte alltid mandatet för att fatta beslut, vilket beror på att det ska vara en rättvis behandling mellan skolor enligt Kvalitetschef A. Hen berättar att dem gärna tar in förslag till förändringar och förbättringar från rektorerna men att hen med medarbetare beslutar om det går att genomföra rektorns önskemål. Kvalitetschef A anser att man måste ha ett finger med i spelet så det inte finns möjlighet för drastiska händelser inom verksamheten som skulle påverka eleverna.

4.5.5 Stödfunktioner

Stödfunktioner existerar enligt Kvalitetschef A i syfte att hjälpa rektorer att genomföra sitt arbete och ta bort hinder som stör deras kärnverksamhet. Det är ett medel för rektorer att vända sig till vid behov.

”Vi har funnits länge och vet vad för stödfunktioner som behövs mest och vilka som kan behövas under vissa perioder och därför har vi endast stödfunktioner som exempelvis HR och Ekonomi inom vår organisation medan andra mindre betydelsefulla funktioner hörs in från extern källa” (Kvalitetschef A)

Med det menar Kvalitetschef A att alla inom organisationen arbetar för att bistå rektorer med det stöd dem vill ha för sin verksamhet där man även tagit bort stödfunktioner som inte behövs för att kunna satsa på annat.

4.6 Huvudman A Kommunal skola

4.6.1 Ledningsstruktur

Huvudman A beskriver sin ledningsstruktur enligt följande: Högst upp är den nationella nivån med regering, riksdag och utbildningsdepartementet. Vidare kommer vi ner till lokal kommunnivå där Huvudman A verkar. Kommunen består av en kommunfullmäktige med flera olika nämnder och förvaltningar, där barn- och ungdomsnämnden samt bildningsnämnden samspelar med utbildningsförvaltningen. Huvudman A är en del av utbildningsförvaltningen och är ytterst ansvarig för förskola, förskoleklass, grundskola, grundsärskola, fritidshem och fritidsgårdar. Vidare beskriver Hen att det finns fyra områdeschefer som hen är chef över och dessa områdeschefer i sin tur är chef över rektorerna.

Huvudman A beskriver att sitt uppdrag är att förbereda ärenden till nämnden för att kunna verkställa det barn- och ungdomschefen fattar beslut kring. Detta förmedlas sedan vidare till skolområdescheferna som i sin tur tar det vidare till rektorerna.

”Skolorrådescheferna förmedlar även rektorernas talan till mig, det är viktigt att nämna” (Huvudman A)

Huvudman A menar att skolorrådeschefen även för vidare sådan information som rektorer tagit upp under deras möten.

4.6.2 Mål

Huvudman A beskriver att kommunen har satt tre mål: maximalt lärande, likvärdiga möjligheter samt lust och engagemang. Dessa är väl kända och används av alla skolor och bryts ner av rektorerna för att göra till sina och hur de ska göra för att nå dit. Hen tar upp ett exempel på ett mål som alla skolor i kommunen har; att alla grundskolelever når gymnasiebehörighet. Hen beskriver att det är något nämnden beslutat om att verksamheterna ska nå. Hen har då i uppgift är se över hur detta kan göras och ge exempel på det som rektorerna kan ta del av. Vissa rektorer kanske tar del av medan andra gör på sitt sätt, vilket de har all rätt till. Vidare beskriver hen att det finns vissa mål som ska uppnås och är så pass styrande att rektorerna inte har annat val än att göra på ett visst sätt. Men hen vill också att rektorerna ska vara delaktiga i målsättningen och ger ibland förslag till vissa mål som områdescheferna förmedlar ner till rektorerna. Sedan får hen feedback på det och försöker sätta mål i enlighet med rektorernas röst.

4.6.3 Kommunikation

Huvudman A träffar områdescheferna varje vecka, för att få en återkoppling på rektorernas åsikter. Huvudman A träffar rektorerna fyra gånger per år, på så kallade chefsmöten. Mötena är till största del informativa, där hen informerar rektorer exempelvis om saker som gjorts bra och framtidsplaner. Det är alltså möten där ensidig kommunikation sker mellan huvudman och rektor. Däremot är kommunikation något Huvudman A värdesätter och vill förbättra, men menar på att det är en evig process.

”Vi jobbar med en tydlig kommunikation vilket är bland det svåraste i alla organisationer... man tror man är tydlig, men det är mottagaren som tolkar hur pass tydlig man är” (Huvudman A)

Huvudman A menar att arbeta med tydlighet i kommunikationen är enormt viktigt för att kunna göra ett förändringsarbete. Kommunikationen är också viktigt för att kunna styra i rätt riktning tillsammans med rektorerna.

4.6.4 Beslut och mandat

Huvudman A berättar att rektorer har ett stort mandat för att fatta beslut som rör verksamheten, vilket också står skrivit i skollagen. Enligt Huvudman A tas ibland beslut från nämnden som alla, även rektorer måste rätta sig efter. Enligt Huvudman A kan det exempelvis vara statsbidrag som är villkorliga och detaljstyrda. Vidare ger Huvudman A förslag till hur rektorn kan gå tillväga för att genomföra det nämnden beslutat om. Huvudman A sammanfattar och säger att nämnden beslutar *att* det ska göras och *hur* det ska göras.

Huvudman A berättar att hans största ansvar för det mesta är hur kommunen ska organisera sig och vad för stödfunktioner behövs för att verkställa dessa beslut. Detta vill Huvudman A kommunicera ut till rektorer och få deras tankar och för att de ska känna sig delaktiga.

”min vision är att rektorerna ska vara med i största möjliga mån när det gäller olika beslut” (Huvudman A)

Detta kan vara svårt ibland att tillgodose alla rektorer menar Huvudman A, men betonar att besluten hen fattar ska i slutändan fokuserade på vad som är bäst för eleverna och inte vad rektorerna tycker är viktigt.

4.6.5 Stödfunktion

Huvudman A nämner några av de stödfunktioner som finns att tillgå för rektorer. I varje område dit rektorerna tillhör finns en ekonom som hjälper till med budget och budgetuppföljning. Det finns även en HR konsult som hjälper till kring personalfrågor, lönesättning och rekrytering. Även en IT-samordnare finns för att driva IT-utveckling och en kvalitetutvecklare som kan hjälpa till med statistiska mätningar och utredningar i verksamheten. Därefter finns även centrala stödfunktioner som nämnden tillsatt, exempelvis

elevhälsa som erbjuder kuratorer för skolor som kanske inte har råd med en egen på sin verksamhet.

Enligt Huvudman A använder rektorerna främst det stöd som finns i områdena. De används under olika perioder men främst när de har ett bekymmer kopplat till verksamheten. Vidare nämner Huvudman A att intressekonflikter uppstår ibland mellan rektorerna. Det grundar sig i att vissa skolverksamheter behöver ett större stöd, exempelvis få fler elever att nå gymnasiebehörighet. En problematik andra verksamheter kanske inte alls har. Det behövs ett extra stöd i ena verksamheten som alla måste vara med att betala till, oavsett om de har ett behov av de stödet. Hen förväntar sig att alla rektorer förstår det.

Huvudman A menar att det alltid finns någon rektor som tycker pengarna går till fel saker. Hen anser att alla rektorer borde förstå att kommunens skolor är alla under ett och samma tak, därför bör rektorerna arbeta gemensamt för att alla skolor i kommunen ska vara framgångsrika. Med detta sagt menar hen att det är viktigt att det finns en transparens i att visa vad varje krona går till.

”Vi har arbetat mycket senaste tiden på att se vad rektorerna vill ha för stöd och arbetar med att ta bort stödfunktioner som ingen vill ha och satsa pengar på annat” (Huvudman A)

Vidare menar Huvudman A att om det skulle visa sig att det finns stödfunktioner som ingen vill ha eller använder, så ska de tas bort.

5 Analys

I detta avsnitt analyseras empiriska data från intervjuerna i relation till teorin. Analysen utgår från ledningsstruktur och styrningen samt styrverktygen; mål, beslut och mandat, stödfunktioner och kommunikation, där jämförelse av kommunala skolor skolrespektive friskolor görs. Slutligen gör en sammanfattande analys.

5.1 Ledningsstruktur

För ledningsstrukturen för den kommunala respektive fristående organisationen finns det både likheter och skillnader. Det beror främst på organisationens storlek, där de kommunala Rektorer A och B samt Huvudman A beskriver många nivåer, detta gör även Kvalitetschef A. Däremot beskriver Rektor C och Huvudman B att de inte har många nivåer i sin ledningsstruktur. Alla beskriver att ledningsstrukturen skapar en generell bild av vem som gör vad i organisationen samt att den överordnade nivån har infört den befintliga ledningsstrukturen. Detta är i enlighet med Bastoe & Dahl (1995) samt Abrahamsson och Andersen (2005) som skildrar fördelningen av uppgift och ansvar i ledningsstrukturen samt att den överordnade nivån lägger grunden för den.

Det framgår i intervjun med Rektor A och B samt Kvalitetschef A och Huvudman A att deras ledningsstruktur innefattar många nivåer och funktioner. Detta är att betrakta organisationen som väldigt decentraliserad och är enligt vad Pierre (2007) borde möjliggöra att få mer lokalt självbestämmande och variation. Enligt Rektor A och B speglas inte decentralisering fullt ut för deras lokala självbestämmande över sin skolverksamhet. Det finns fortfarande centralstyrning från stat och kommun anser dem. Ledningsstrukturen för Rektor C och Huvudman B innehåller inte lika många nivåer och rektorerna är därför närmare huvudman i ledningsstrukturen. Rektor C anser att hen har ett lokalt självbestämmande för sin skolverksamhet. Utifrån Mintzbergs (1992) teori beskrivs decentralisering i fyra olika typer. Rektor A och B samt Huvudman A och Kvalitetschef A beskriver sin ledningsstruktur i enlighet med Mintzbergs (1992) typ tre. Det vill säga selektiv vertikal och horisontell decentralisering, vilket innebär att rektorerna känner att de har makt över sin skolverksamhet och kan delegera ut en viss makt. Däremot finns det fortfarande en

centralisering, då vissa beslut tas högt upp och implementeras i skolverksamheten. Något som intygades av Huvudman A under intervjun. För Rektor C och Huvudman B passar deras beskrivning av ledningsstruktur mer in på Mintzbergs (1992) typ fyra, vilket innefattar både vertikal och horisontell makt i ledningsstrukturen. Rektor C beskriver att hen nästintill fritt kan styra sin verksamhet och kan delegera ut makt.

5.2 Styrning

Brorström (2009) beskriver en komplexitet kring valet av styrformer, och menar att det är svårt att hitta rätt typ av styrning i organisationen. Berg (2003) beskriver i sin teori en komplexitet som finns i relationen mellan skolan som organisation och skolan som institution. Intervjuerna med rektorerna och huvudmännen för den kommunala skolan och friskolan intygar på den komplexitet som Berg (2003) och Brorström (2009) beskriver. Alla respondenter beskriver att det finns många olika faktorer och aspekter som påverka skolan som institution och den enskilda rektorns organisation.

Berg (2003) kartlägger denna komplexitet inom skolan med yttre och inre gränser samt ett frirum. Enligt Berg (2003) ger frirummet möjligheten att våga utmana och kritiskt granska de inre och yttre gränserna som finns i skolan. Rektor A och B menar att dom har gränser som förhindrar deras arbete och valmöjligheter för skolans verksamhet. Ett frirum har enligt Rektor A och B inte utformats på ett optimalt sätt. Däremot anser Rektor C från friskolan att hen har ett stort frirum och känner inga begränsningar från huvudman. Detta frirum är en kontext som rektorn kan styra över för att utveckla och förändra sin verksamhet menar Berg (2003). Vidare beroende på hur de yttre och inre gränserna utformas kan det ge olika förutsättningar för hur pass stort detta frirum blir för rektorerna. Genom intervjuerna med huvudmännen och rektorerna framkommer skillnader på hur styrverktygen mål, kommunikation, beslut och mandat samt stödfunktioner har utformat detta frirum annorlunda för rektorerna i kommunala skola respektive friskolan.

5.3 Mål

Det nationella målen från skollagen (SFS 2010:800) och läroplanen för grundskolan (Skolverket, 2011), följs av både kommunal skola och friskola, något alla huvudmän och

rektorer intygar under intervjun. Enligt Rombach (1991) målhierarki beskrivs hur övergripande mål bryts ner till delmål och att de i sin tur i lägre hierarki bryts ner till delmål. Denna nedbrytning av mål menar Rombach (1991) ofta sker i offentlig verksamhet. Övergripande mål benämns tydligt i intervju med Rektor A, Rektor B och Huvudman A från kommunen, där nedbrytning sker och skiljer sig åt inom varje verksamhet. Denna nedbrytning av mål menar Lindberg och Wilson (2011) är bra, då det blir begripligt för den enskilda medarbetaren. Att målen ska vara begripliga är något alla tre rektorer lyfter fram i respektive intervju. De menar att det är viktigt att varje rektor själv bryter ner de övergripande målen, så att det blir begripligt för den enskilda skolverksamheten. Vidare menar Rombach (1991) att ofta i offentlig verksamhet kan det vara svårt att tolka de övergripande målen. Detta är något varken Rektor A eller Rektor B anser, utan tycker att det är bra med utrymme för fri tolkning. Detta instämmer även Rektor C i och menar att det finns möjlighet att sätta sin prägel på verksamheten.

Huvudman B och Kvalitetschef A beskriver sina mål som tydligt kopplade till de resultat man vill att skolornas verksamhet ska uppnå. Deras mål är ofta kopplade till mer ekonomiska resultat i jämförelse med vad Huvudman A berättar. Att målen kopplas till resultat är något Svensson (1997) poängterar är viktigt att det framgår, på så sätt får man en given riktning vilket innefattar att målet måste vara meningsfullt och väsentligt för sitt syfte. Ett resultatkopplande lyfts fram mer av Huvudman B och Kvalitetschef A i jämförelse med Huvudman A, både när det gäller resultat rörande ekonomi och elever. Ett resultatmål som alla huvudmän lyfter fram är att alla elever ska uppnå gymnasiebehörighet. Detta måste vara tydligt för rektorerna menar Svensson (1997), då man genom målstyrning måste kontrollera så målen blivit uppfyllda.

Bastøe & Dahl (1995) menar att mål innehåller tre syften. Genom att implementera dessa tre syften för skolans mål kan vi se om en rektor upplever och om de har möjlighet förhålla sig till dessa syften. Rektor A och Rektor B beskriver sina övergripande mål som riktlinjer eller visioner som man ska jobba mot hela tiden. Likaså beskriver även Rektor C de nationella målen och menar att det är omöjliga att implementera alla, därav är det viktigt med prioritering för vilka som ska användas i verksamheten. *”Alla får samma ingredienser men man får välja hur man blandar dem”* (Rektor C). Även Rektor A och B beskriver att de själva väljer hur de ska implementera målen för verksamheten. Det är ingen av

rektorerna som upplever eller huvudmännen som anser att rektorerna inte klarar av att nå upp till de mål som finns. Därav har Bastøe & Dahl (1995) tre syften visat sig finnas i målen för rektorer och deras verksamheter.

5.4 Kommunikation

Falkheimer (2007) beskriver hur viktig kommunikationen är och menar att utan kommunikation kan inte en organisation existera. Vidare är kommunikation ett viktigt verktyg för styrning (Kärreman 2007; Rogers 1976). Genom god kommunikation kan man influera varandra och förstärka förståelsen för den information som sker mellan organisationsmedlemmar. Från intervjuerna kunde man utläsa hur viktig kommunikation ansågs vara för alla rektorer och huvudmän både inom kommunala skolan respektive friskolan i avseende att stärka förståelse för exempelvis mål och förändringar.

Det framgår i alla intervjuer att en kontinuerlig kontakt förekommer, där den tydligaste plattformen för kommunikation för både kommunal skola och friskola är mötena som hålls under året. Däremot fanns det skillnader i hur kommunikation på mötena utspelade sig, mellan huvudman och rektor för den kommunala skolan respektive friskolan. Enligt Rektor C, Huvudman B och Kvalitetschef A var mötena värdefulla eftersom möjligheten gavs till att både förmedla och få information. Detta är enligt Katz och Khan (1978 i Larsson 1997, 2014) vad man kallar nedåtriktad, uppåtriktad samt horisontell kommunikation. Dahlkvist (1994) menar också att huvudman och rektorer blir både sändare och mottagare under dessa möten. Något som de ovan nämnda respondenterna intygar. Detta är enligt Larssons (1997, 2014) teori om dubbelriktad kommunikation, som ger möjlighet till återkoppling på meddelandet för mottagaren tillbaka till sändaren för att stärka förståelsen på informationen.

Angående intervjuerna med de tre respondenter från den kommunala skolan, framgår det att kommunen genomgår en förändring för att förbättra kommunikationen. För nuvarande anser Rektor A och B att deras röster inte alltid når fram till huvudman. Rektor B menar att det är svårt att få den enskilda rektorns röst hörd om man vill göra en förändring och inte ett medhåll från de andra rektorerna finns. *"Om jag inte får ett stöd av de andra rektorerna kring mina idéer, får jag inget utrymme. Därav finns bara ett inflytande på*

ytan”(Rektor B). För att rektorerna ska få ett inflytande krävs en fungerande kommunikation. Under de mötena som rektorer har med huvudman fyra gånger per år sker en enkelriktad kommunikation, där huvudman som sändare enbart överför ett meddelande till rektorer som blir mottagare (Dahlkwist, 1994; Larsson, 2014). Här sker ingen dubbelriktad kommunikation som Larssons (1997, 2014) beskriver ger möjlighet till återkoppling för mottagaren. Från intervjuerna med Rektor A och B samt Huvudman A förstås att en personlig kontakt med huvudman enbart sker på de ovan nämnda mötena och istället är det olika områdeschefer som för rektorers talan vidare till huvudman. Rektorerna beskriver det ibland som att deras röst inte blir hörd. Detta är i enlighet med Dahlkwist (1997) beskrivning om brus som uppstår mellan mottagare och sändare där information inte når ända fram.

5.5 Beslut och Mandat

Beslut och mandat är något som verkligen är centralt när man talar med framförallt rektorerna men även till viss del huvudmännen i både kommunala skolan respektive friskolan. Beslut och mandat är vad Ärlestig (2014) beskriver som en viktig faktor eftersom det innebär makt och ansvar. Alla respondenter förklarar att en rektors befattning är lagstadgad och på så sätt ska de ha ett omfattande mandat för sin verksamhet, vilket beskrivs i skollagen (SFS 2010:800). Därav har beslut och mandat i respektive skolorganisation en stark koppling till lagstiftningen menar respondenterna. Christensen et al (2005) lyfter också fram att lagstiftningen kan vara styrande när det gäller beslut och mandat i organisationer.

Däremot anser Rektor A och B att de inte alltid har det mandatet för att besluta om vissa förändringar i sin verksamhet. De begränsas eller bromsas upp av vissa beslut kommunen tar. Rektor A och B är alltså inte en del i det Blossing (2008) beskriver som en beslutfattande i tre steg. De tre stegen innebär att man först tar fram underlag för ett beslut, sedan sker själva beslutfattandet och tillslut sker implementerandet av beslutet. Huvudman A är inte enig med Rektor A och B, då hen anser att man behöver fatta vissa beslut som rektorer måste rätta sig efter, för att alla kommunens skolor ska bli framgångsrika. Dessa

beslut fattas för att göra det bästa för eleverna enligt Huvudman A. Kvalitetschef A instämmer och menar också att det behövs fattas vissa beslut som rektorer inte kan påverka, då det måste finnas en rättvisa mellan skolor. Medan i intervjuerna med Rektor C och Huvudman B är det tydligt att rektorn vet bäst vad verksamheten behöver och har därför ett stort mandat.

Nihlfors (2003, 2012 i Ärlestig, 2014) beskriver att beslut i styrningen beror på en spänning. Det är den spänningen som visar på hur stort mandat olika nivåer har för att fatta beslut. Utifrån intervjuerna kan man kategorisera in respondenterna i Nihlfors (2003, 2012 i Ärlestig, 2014) modell. Rektor C inom friskolan hamnar i zon C och rektorerna i kommunal skola i zon D. Zon C bygger på en aktiv och stark chef som fattar och förverkligar beslut på lokal nivå. Detta är i enlighet med hur Rektor C beskriver sitt mandat till att fatta beslut kring skolverksamheten. Även Huvudman B beskriver att Rektor C har ett stort mandat under sin intervju. *“När man ger någon ett mandat finns ett förtroende för personen. Något jag har för mina rektorer och tror de tar beslut med ett sunt förnuft”* (Huvudman A). Vidare beskrivs zon D som en stark politiskt centralstyrning på både statlig och kommunal nivå med en viss decentralisering. Rektor A och B beskriver att de huvudsakligen har fullt mandat för sin skolverksamhet och hänvisar det till skollagen. Däremot så beskriver de också att kommunen ibland tar beslut som ska implementeras, som de inte kan påverka. Även Huvudman A beskriver detta och jobbar för att rektorerna ska bli mer delaktiga i alla beslut som tas. Förändringar pågår alltså inom den kommunala organisationen, något Rektor A och B samt Huvudman A betonar.

5.6 Stödfunktioner

Utifrån de intervjuade rektorerna och huvudmän framgår det att stödfunktioner generellt fungerar, uppskattas och underlättar arbetet för kärnverksamheten. Dessa stödfunktioner är något som Böhlin (1998) också såg som en nödvändighet för att kärnverksamheten ska fungera optimalt. Vidare menar Böhlin (1998) att en organisation själv väljer om stöd ska va inom organisationen eller som externa tjänster, bara de mest lämpade alternativet används. Intervjuerna med Rektor C samt Kvalitetschef A och Huvudman B från friskolor menar att konkreta stödfunktioner inte finns inom organisationen och beskriver det istället

som att lättillgängligt stöd finns att få vid behov. Detta anser de vara ett tillräckligt och uppskattat stöd för rektorer och deras skolverksamhet. Något Grandin et al. (2002) intygar och beskriver att stödfunktion ska vara väsentlig och skapa mervärde för kärnverksamheten. Dock anser Rektor A och B i den kommunala organisationen att det finns förbättringsmöjligheter för de nuvarande stödfunktionerna och att alla inte används. Båda menar att de inte vet varför det finns eller om det faktiskt finns behov för alla stödfunktioner. *”Det har funnits alldeles för mycket olika stödfunktioner, där vi rektorer inte vet varför de ens finns?”* (Rektor A). Rektorerna menar att alla stödfunktioner inte är väsentliga, därför ska kommunens resurser läggas på annat som är i enlighet med vad Grandin et al. (2002) menar med stödfunktioner. Enligt Böhlin (1998) innebär FM att en organisation måste maximera allt som rör stödfunktioner genom exempelvis ta fram stödfunktioner som det finns behov av. Huvudman A i kommunen beskriver en annan syn jämfört med Rektor A och B. Huvudman A anser att stödfunktionerna är optimal och bidrar till kärnverksamheten. Vidare är det viktigt att förstå att alla rektorer och deras skolverksamhet behöver olika typ av stöd samt i varierande mängd. Vidare menar Huvudman A att förändringar pågår inom kommunen och att hen är öppen för att ta bort de stödfunktioner som inte anses vara värdefulla för rektorerna.

5.7 Sammanfattande analys:

Våra intervjuade huvudmän och rektorer samt kvalitetschefen i kommunal skola respektive friskola var alla eniga gällande de nationella målen i läroplanen (Skolverket, 2011) och skollagen (2010:800), vilket beskriver de riktlinjer och visioner som man ska strävas mot hela tiden. Enligt Rombach (1991) menar att det ofta i offentlig verksamhet kan vara svårt att tolka de övergripande målen. Detta är något varken Rektor A, B eller C anser, utan tycker att det är bra med utrymme för fri tolkning så man får sätta sin prägel på verksamheten. Det kan bero på att målen är formulerade på ett sådant sätt att man kan fritt tolka dem. Däremot menar rektorerna att det är omöjligt att arbeta mot alla mål samtidigt då det är alldeles för många och man måste prioritera och anpassa dem utifrån sin verksamhet. Likt Rombachs (1991) Målhierarki-modell beskrivs hur nedbrytning görs inom en organisation vilket även görs i skolans organisation, ända ner till skolnivån, där rektorn bör ha mandatet för att fatta beslut om vilka mål som ska implementeras i sin

verksamhet och hur de ska uppfyllas. Något som alla respondenter hänvisar till att det står i skollagen (SFS 2010:800).

Vidare angående mål anser de kommunala rektorerna att det finns vissa mål som de inte har mandatet att besluta om, då nämnden beslutat att något ska göras och styr därför direkt ner i skolverksamheten. Detta var även något kommunens huvudman intygade på kunde ske, trots att hen hade ambitioner om att alltid höra rektorernas åsikter innan något implementeras, men blev inte alltid fallet. Rektorn från den fristående skolan delade inte samma uppfattning som rektorerna från de kommunala skolan när det gällde mandat att ta beslut om vad som ska tillämpas i skolan. Detta kan bero på att de rektorerna befinner sig i olika zoner i de spänningar som Nihlfors (2003, 2012 i Ärlestig, 2014) beskriver. Rektor C beskriver att hen har ett stort mandat för sin verksamhet något som även Huvudman B intygar. Huvudman B och Rektor C ingår i samma skolorganisation och det kan vara därför de delar lika uppfattning kring en rektors mandat. Vidare beskriver Rektor A och B att de huvudsakligen har fullt mandat för sin skolverksamhet, men i vissa fall tas beslut som de inte känner en delaktighet i. Mandatet för att fatta beslut skiljer sig åt mellan en kommunal rektor och en rektor från friskolan. Det kan bero på att de kommunala rektorerna inte får vara delaktiga i hela beslutsprocessen som Blossing (2008) beskriver i tre steg. Det var främst de kommunala rektorerna som ansåg att de inte fick tillräckligt underlag till att fatta beslut, medan rektor C från friskolan inte kunde känna igen sig i detta. Utan ansåg att det underlaget som krävs för att fatta beslut, erhålls från Huvudman B. Bidragande faktor till att Rektorerna från den kommunala organisationen upplevelse kan bero på kommunikationen mellan huvudman och rektor.

Kommunikationen är ett viktigt verktyg i styrningen enligt Kärreman (2007) och Rogers (1976) något som också intygas av intervjurespondenterna. Kommunikationen skiljer sig däremot åt mellan den kommunala skolan och friskola. Rektor A och B anser att deras röster inte alltid blir hörda på de möten som sker under året. Det kan bero på att det sker en enkelriktad kommunikation enlighet med det Dhalkwist (1997) beskriver när information endast flödar åt ett håll. Då det är områdeschefen som för vidare rektorernas talan till huvudman där det kan förekomma brus som Dahlkwist (1997) också beskriver. Jäm-

fört med friskolan är rektorerna mer delaktiga och det finns en enklare direktkontakt mellan huvudman och rektor. På dessa möten sker alltså en dubbelriktad kommunikation som Larssons (1997, 2014) beskriver, där möjlighet för återkoppling på informationen finns för rektorer. Detta kan också bero på att friskolan känner sig mer delaktig i tidigare nämnd beslutsprocess av (Blossing, 2008), vilket inte de kommunala rektorerna gjorde. Skillnaden som beskrivs i kommunikation kan även bero på hur den bakomliggande ledningsstrukturen i organisationen ser ut. Kommunala Rektorerna A och B samt Huvudman A beskriver många nivåer i strukturen, detta gör även kvalitetschefen. Den kan då ses som en stor skolorganisation i jämförelse med friskolan, där Rektor C och Huvudman B beskriver friskolans ledningsstruktur med få nivåer och ses därför som en organisation av mindre storlek. Med den åtskilda bakomliggande ledningsstrukturen kan kommunikationen underlättas i den mindre organisationen, då den har färre nivåer att passera. Däremot ska man ha i åtanke att respektive skolorganisation inte är lika stora, därför kan kommunikationen ses som fördelaktig i friskolan.

Den bakomliggande ledningsstrukturen kan också bero på de skillnader som finns i stödfunktioner mellan friskolor och kommunala skolan. Från intervjuerna Rektor C Huvudman B och Kvalitetschefen beskrevs stödfunktioner som något icke konkret del inom organisationen. Där nämns istället att stöd kan fås vid behov, i form av extra monetära resurser. Dock nämner kvalitetschefen vissa stödfunktioner i HR och Ekonomi som arbetar inom organisationen på heltid. Detta kan då anses som väsentliga stödfunktioner inom organisationen som enligt Gardin et.al (2002) skapar ett värde för kärnverksamheten. Vidare ska dessa stödfunktioner endast existera om de anses väsentliga av i vårt fall rektorer och skapar de inget mervärde till kärnverksamheten bör de tas bort. (Gardin et.al 2002). Det kunde anses ett visst missnöje kring stödfunktionerna bland Rektor A och B från kommunal verksamhet. De menar att de inte riktigt har koll på alla stödfunktioner som erbjuds eller hur de faktiskt används. Samtidigt anser de att stödfunktionerna inte bidrar med något för deras verksamhet och anser att kommunens resurser borde gå till annat som hjälper kärnverksamheten. Det kan bero på att dessa rektorer har en viss erfarenhet av att vara rektor och därför inte känner ett behov av de stödfunktioner som finns tillgängliga. Huvudman A i kommunen har istället ett helt annat perspektiv på det och

menar att det endast finns nödvändiga stödfunktionerna och de som inte bidrar till kärnverksamheten tas bort. Huvudman A menar också att stödfunktioner finns för alla rektorer inom kommunen och en del använder det flitigt och andra mindre.

Avslutningsvis kan vi genom intervjuerna se vilken betydelse de utvalda styrverktygen har för rektorerna och deras frirum. Något Berg (2009) beskriver som ett frirum för rektorer att styra, utveckla och förändra i sin verksamhet. Detta frirum som Berg (2003) beskriver är något de kommunala rektorer inte uppfattas ha helt, till skillnad mot rektorn i friskolan som anser ha tillräckligt med frirum. Detta kan bero på att styrverktygen som tidigare nämnts skiljs åt mellan kommunala skolan och friskola, vilket har skapat ett bättre frirum för rektorn i friskolan medan brister i styrverktygen för den kommunala har format ett mindre frirum för sina rektorer.

6 Slutsats & Bidrag

Inledningsvis i bakgrunden berörs NPM och de förändringar som gjordes inom svenska offentlig verksamhet, vilket också bidragit till dagens skolsystem där tidigare forskning visat att rektorer inte har de förutsättningarna som krävs för att utföra sitt arbete idag. Den bakomliggande ledningsstrukturen inom respektive skolorganisation skiljs åt genom storleken på organisationen och hur den är uppbyggd. Efter att vi undersökt den bakomliggande ledningsstrukturen i respektive skolorganisation, kan vi påvisa att den har en väsentlig betydelse för rektorers förutsättningar. Vi har även observerat att den bakomliggande ledningsstrukturen ligger till grund för hur väl styrverktygen fungerar för en rektor. Den kommunala skolorganisationen innehåller fler nivåer och ledningsstrukturen har därför visat indikationer på begränsning av styrverktygen. Ledningsstrukturen i friskolan har inte visat på dessa begränsningar.

Baserat på intervjuerna är styrverktygen mål, kommunikation, mandat och beslut samt stödfunktioner det som styr förutsättningar för rektorns arbete. Intervjuerna med rektorer, huvudmän och kvalitetschef från kommunala skolor respektive friskolor har visat att målen skapar tydligare förutsättningar för att bedriva skolverksamheten framåt. Gällande kommunikationen har studien konstaterat brister i de kommunala organisationen mellan rektor och huvudman, medan friskolan har en väl fungerande kommunikation mellan dessa parter i sin organisation. Vidare har det visat sig att mandat och beslut beskrivits som väl fungerande i friskolan samtidigt som den kommunala skolan visar på att rektorer har ett mer begränsat mandat till att fatta beslut. Vårt resultat belyser även att den kommunala skolan inte har optimerat sina stödfunktioner till att gynna verksamheten på bästa sätt, något friskolan anses ha gjorts för sin verksamhet i större utsträckning.

De utvalda styrverktygen har gjort att vi fått bra förståelse för några specifika och viktiga synvinklar. Däremot har det gjort att vi missat andra eventuella styrverktyg som också har en stor betydelse på förutsättningarna för rektorerna. Det kan dels ha varit ekonomiskstyrning i form av budgetering. Där budgetar styr rektorerna och samtidigt följs upp av huvudman för att se hur väl utnyttjade skattepengarna är. En uppföljning av budgeten kan då förändra strategier och ge nya budgetar och i sin tur förändra förutsättningarna för rektorerna.

Denna studie visar på att styrverktygen inte alltid bidrar till bra förutsättningar för rektorer och framförallt skiljer de sig åt mellan rektorer på kommunal skola respektive friskola. Det frirum som en rektor bör ha för att skapa en bra verksamhet finns där men inte tillräckligt, vilket främst är märkbart för de kommunala rektorerna. Det finns alltså vissa begränsningar för hur rektorerna ska kunna utföra sitt arbete som faktiskt innebär att skapa bra skolverksamheter.

För att ge rektorer optimala förutsättningar kan denna studie ligga till grund för hur man ska skapa bättre förutsättningar för rektorerna. Vi är medvetna om att denna studie är av en mindre skala och resultatet har enbart visat indikationer på skillnader från vårt urval i utvald kommun, mellan kommunal skol och friskola. Det finns därför fortfarande många områden att fördjupa sig inom, för att skapa bättre förutsättningar för grundskolans rektorer. Vidare forskning på styrverktyg som vi i denna studie inte tagit upp exempelvis budgetering, skulle vara ett intressant område att undersöka för att utöka synvinklarna och se vad budgetering skapar för förutsättningar för rektorerna. Ytterligare ett område som skulle vara intressant att fördjupa sig i är den internationella aspekt och hur reform arbete som OECD PISA 2018 *Global Competence* som syftar till att förändra utbildningen för Sverige och de resterande 29 medlemsländerna i OECD (OECD 2018). Målet med reformen är att bygga en gemensam förståelse av exempelvis kunskap och förmågor för alla länder. Hur globalisering kommer att få för konsekvenser för rektorernas arbete framöver skulle vara väldigt givande att titta djupare in på, då det kan förändra hela strukturen av undervisning och rektorernas förutsättningar.

Referenser:

Abrahamsson, B. & Andersen, J. A. (2005). *Organisation: att beskriva och förstå organisationer* Malmö: Liber.

Bastøe, P. Ø. & Dahl, K. (1995). *Organisationsutveckling i offentlig verksamhet*. Oslo: Ad Notam Gyldendal.

Berg, G. (2003). *Att förstå skolan - en teori om skolan som institution och skolor som organisationer*. Lund: studentlitteratur.

Blossing, U. (2008). *Kompetens för samspelade skolor: om skolorganisationer och skolförbättring*. Lund: Studentlitteratur.

Bolman, G. L. & Deal, E. T. (2006). *Nya perspektiv på organisation och ledarskap*. Lund: Studentlitteratur.

Bovaird, T. & Löffler, E. (2009). *Public Management and Governance*. (uppl. 2). UK, US: Routledge.

Bringselius, L. (2015) *New Public Management – ett enkelt penseldrag som förklarar det mesta?* Diss. Lund: Lund Universitet.

<http://bringselius.se/onewebmedia/2015-01%20Bringselius%20-%20Organisation%20o%20samhalle.pdf>

Brorström, B. (2009). *Styrning i offentlig förvaltning – teori, trender och tillämpningar*. (Högskolan i Borås Vetenskap för profession R 2009:7). Göteborg: Vetenskap för profession.

<http://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:883799/FULLTEXT01.pdf>

Bryman A. & Bell, E. (2015). *Business research methods*. Oxford: Oxford University Press.

Böhlin, A. & Henriksson, B (1998). *Stödfunktioner i samverkan*. Stockholm: Svenska Kommunförbundet.

Böhlmark, A. Grönqvist, E. Vlachos, J. (2012). *Rektors betydelse för skola, elever och lärare*.

(Institutet för arbetsmarknads- och utbildningspolitisk utvärdering R 2012:1). Uppsala: IFAU.

<https://www.ifau.se/globalassets/pdf/se/2012/r-2012-15-Rektors-betydelse-for-skola-elever-och-larare.pdf>

Christensen, T. Laegreid, P. Roness, P. G. & Rovik, K. (2005). *Organisationsteori för offentlig sektor*. Malmö: Liber.

Dahlkwist, M. (1994). *Kommunikationsprocesser*. Stockholm: Liber.

David, M. & Sutton, C. D. (2016). *Samhällsvetenskaplig metod*. Lund: Studentlitteratur.

Falkheimer, J. & Heide, M. (2007). *Strategisk kommunikation*. Lund: Studentlitteratur.

Forssell, A. (2011). *Skolan som politiskt narrativ - En studie av den skolpolitiska debatten i Sveriges riksdag 1991 - 2002*. Diss. Stockholm: Stockholms universitet.

<http://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:438362/FULLTEXT02.pdf>

Forsell, A. & Ivarsson, W. (2014). *Administration-samhället*. Lund: Studentlitteratur.

Grandin, A. C. Lindqvist, T. & Sandgren, U. (2002). *Facility management Offentligt fastighetsföretagande i ett nytt perspektiv*. Stockholm: Svenska kommunförbundet.

Graneheim, U. H. & Lundman, B. (2004). Qualitative content analysis in nursing research: concepts, procedures and measures to achieve trustworthiness. *Nurse Education Today*, 24, ss. 105–112.

Holme, I, M. & Solvang, B, K. (1997). *Forskningsmetodik- om kvalitatativa och kvantativa metoder*. Lund: Studentlitteratur.

Hood, C. (1991). The “New Public Management” In the 1980s: Variations on a theme. *Accounting organizational and Society*, 20(2/3), ss. 93-109.

Håkansson, J. & Sundberg, D. (2016). *Utmärkt skolutveckling- Forskning om skolförbättring och måluppfyllelse*. Stockholm: Natur & Kultur.

IFMA Sverige. (1996). *Facilities management – ett sätt att öka effektiviteten i kärnverksamheter*. Göteborg: IFMA Sverige.

Jacobsen, D, I. (2002). *Vad, hur och varför - om metodval i företagsekonomi och andra samhällsvetenskapliga ämnen*. Lund: Studentlitteratur.

Jacobsen, D.I. & Thorsvik, J. (2008). *Hur moderna organisationer fungerar*. (uppl. 3). Lund: Studentlitteratur.

Johannsson, O. Begley, P, T. (2003). *The ethical dimensions of school leadership*. Boston: Kluwer Academic Publishers.

Kajimbwa, M. (2013). New Public Management: A Tribute to Margaret Thatcher. *Public Policy and Administration Research*. 3(5), ss. 64-69.

Karlsson, E, M. (2018). Var finns rektorerna i skoldebatten? *Skolvärlden*, 31 januari.
<http://skolvarlden.se/artiklar/var-finns-rektorerna-i-skoldebatten>

Kärreman, D. & Rennstam, J. (2007). Styrning – beteenden, resultat och normer. I Alvesson, M & Sveningsson, S. (red). *Organisationer, ledning och processer*. Lund: Studentlitteratur, ss. 154.

Larsson, L, Å. (1997, 2014). *Tillämpad kommunikationsvetenskap*. (uppl. 4). Lund: Studentlitteratur.

Lindberg, E. & Wilson, T, L. (2011). Management by objectives: The Swedish experience in upper secondary schools. *Journal of educational administration*, 49(1), ss. 62-75.

Lundquist, L. (1994). *Kommunikation som styrmedel. En bok om PR i dagens företag*. Malmö: Liber-Hermods.

Melin, P. (2015). *Från vision till praktik - En kvantitativ studie av rektorers pedagogiska ledarskap inom grundskola och gymnasium*. Diss. Karlstad: Karlstad Universitet. <http://kau.diva-portal.org/smash/get/diva2:845150/FULLTEXT01.pdf>

Mintzberg, H. (1992). *Structure in Fives: Designing Effective Organizations*. US: Prentice-Hall.

Norberg, H. (2008). *Vem bestämmer över skolan? En studie om roller, ansvar och makt*. Stockholm: Sydsvenska Industri- och Handelskammaren.

OECD. (2018). *Pisa 2018 Global Competence*. <http://www.oecd.org/pisa/pisa-2018-global-competence.htm>
[2018-05-21]

Pierre, J. (2007). *Skolan som politisk organisation*. Malmö: Gleerup AB.

Rivas, C. (2012). Writing a research report. I Seal, C. (red). *Researching society and culture*. (uppl. 3). UK: Sage Publications Ltd, ss. 498-515.

Rogers, E, M. & Agarwala-Rogers R. (1976). *Communication in Organizations*. New York: Free Press.

Rombach, B. (1991). *Det går inte att styra med mål*. Lund: Studentlitteratur.

Saunders, M. Lewis, P. Thornhill, A. (2007). *Research Methods for Business Students*. England: Pearson.

SFS 2010:800. *Skollag*. Stockholm: Utbildningsdepartement.

Shannon, S, E. & Hsiu-Fang, H. (2005). Three Approaches to Qualitative Content Analysis. *Qualitative health research*, 15(9), ss. 1277-1288.

SKL - Sveriges kommuner och Landsting. (2008). *Så styrs en kommun*. <https://skl.se/demokratiledningstyrning/politiskstyrningfortroendevalda/kommunaltsjalvstyresastyrskommunenochlandstinget/sastyrskommunen.735.html>

[2018-05-21]

SKL - Sveriges kommuner och landsting. (2018). *Så mycket kostar skolan*. <https://skl.se/skolakulturfritid/forskologrundochgymnasieskola/vagledningsvarpavanligafragor/samycketkostarskolan.2785.html>

[2018-05-21]

Skolinspektionen. (2012). *Rektors ledarskap med ansvar för den pedagogiska verksamheten*. (Skolinspektionen R 2012:1). Stockholm: Skolinspektionen.

<https://www.skolinspektionen.se/globalassets/0-si/01-inspektion/kvalitetsgranskning/rektor2/samf-rektors-ledarskap-2012.pdf>

Skolverket. (2011). *Läroplan för grundskolan, förskoleklassen och fritidshemmet 2011*.

<https://www.skolverket.se/publikationer?id=3813>

[2018-05-15]

Skolverket. (2016). *Förordningar*. <https://www.skolverket.se/regelverk/forordningar>

[2018-04-19]

Skolverket. (2015). *Skollagen*. <https://www.skolverket.se/regelverk/skollagen-och-andralagar>

[2018-04-19]

Skolverket. (2015). *Uppdrag*. <https://www.skolverket.se/skolutveckling/kvalitetsarbete/huvudmannens-systematiska-kvalitetsarbete/huvudmannens-ansvar>

[2018-04-19]

Skolverket. (2016). *Förskolechefen och rektorn*. <https://www.skolverket.se/regelverk/juridiskvagledning/forskolechefen-och-rektorn-1.126407>

[2018-04-19]

SOU - Utredning om skolans ledningsstruktur. (2004). *Skolans ledningsstruktur - Om styrning och ledning i skolan*. (SOU 2004:116). Stockholm: Utbildningsdepartementet.

SOU - Utredningen om rektorernas arbetssituation inom skolväsendet. (2015). *Rektorn och Styrkedjan*. (SOU 2015:22). Stockholm: Utbildningsdepartementet.

Svedberg, L. (red.) (2014). *Rektorn, skolchefen och resultaten-mellan profession och politik*. Malmö: Gleerups utbildning AB.

Svensson, A. (1997). *Målstyrning i praktiken*. Malmö: Liber.

Thomsson, H. (2014). *Analysera intervjuer*. Stockholm: BoD.

Tillberg, U. (2003). *Ledarskap och samarbete - En jämförande fallstudie i tre skolor*. Stockholm: Handelshögskolan.

Trost, J. (2010). *Kvalitativa intervjuer*. (uppl. 4). Lund: Studentlitteratur.

Vetenskapsrådet. (2002). *Forskningsetiska principer - inom humanistisk-samhällsvetenskaplig forskning*. Stockholm: Elanders Gotab AB.

Ärlestig H. O. (2014). *Rektorn, styrning och beslutfattande*. I Höög, J. & Johansson, O. (red). *Framgångsrika skolor – om struktur, kultur, ledarskap*. Lund: Studentlitteratur, ss. 121-136.

Bilagor

Intervjuguide för rektorer:

Bakgrundsfrågor:

Hur länge har du arbetat som rektor?

Kan du beskriva din roll som rektor?

Ledningsstrukturen:

Vad är din roll som rektor i er ledningsstruktur?

(här tänker vi att rektorn kommer prata om vilka ansvar han har för sin verksamhet)

Har du som rektor möjlighet att påverka de beslut ledningen sätter för din verksamhet gällande strukturförändringar? (anställa/avskeda)

Hur ser din kommunikation ut med ledningen inom organisationen?

- frekventa möte
- personlig kontakt /mail kontakt
- anser du kommunikationen vara bra / dålig ? eller behövs mer eller mindre?

Mål:

Vem sätter dina mål?

Vilka övergripande mål har du som rektor för din verksamhet?

Hur tydliga anser du dina mål vara?

(långsiktiga eller kortsiktiga, förståeliga)

Vilka styrverktyg har du att tillgå för att uppnå målen?

(ekonomiska förutsättningar, stödfunktion, tillräckligt med tid, personalresurser)

Kan du påverka de styrverktyg du tilldelas? (stöd, tid, ekonomiska resurser, personal)

- på vilket sätt?

Hur kan du påverka vilka mål som sätts för ditt arbete?

- Hur känns det?

På vilket sätt anser du målen vara relevant till ditt arbete?

Anser du att dina mål är uppnåeliga?

- Om nej, varför?
- Om ja, hur?

Hur motiveras du till att uppnå dina mål?

Upplever du att det är något som saknas kopplat till ledningsstruktur/mål/styrning?

(Tex stöttning från ledningsgrupp, resurser, styrverktyg, möjligheter att påverka målformulerandet, eller något annat)

Intervjuguide för Huvudman:

Bakgrundsfrågor:

Hur länge har du arbetat som huvudman?

Kan du beskriva din roll som rektor?

Ledningsstruktur:

Hur ser ledningsstrukturen ut för de kommunala skolorna/ för din privatskola?

- vilka ingår?
- hur ofta träffas ni?
- vilka olika beslut fattar ni?

- Hur delaktig är rektorn i era rutiner?

Mål:

Vilka mål sätter ni för era rektorer?

Hur sätter ni dessa mål för en rektor?

-hur ofta?

Hur förmedlas era mål till rektorn?

Vilka styrverktyg har rektorerna att tillgå för att uppnå målen?

(budget, personal, stödfunktioner etc)

Är rektorerna delaktiga i målsättningen?

- på vilket sätt?

Hur följs målen upp?

- hur säkerställs detta?

Uppfyller verksamheten målen?

- om nej, hur hanteras det?