



MALMÖ HÖGSKOLA
FAKULTETEN FÖR
KULTUR OCH SAMHÄLLE

*”Två vuxna kan ställa till mer problem än hundra störiga
ungar”*

En studie om hur resultatbaserade styrinstrument påverkar
rektorer i sin yrkesutövning.

*"Two adults can cause more problems than one hundred
youngsters"*

A study concerning how performance-based governing
instruments influence principals in their profession.

Rikard Hansson

Institutionen för globala studier, Statsvetenskap, Politik, organisation och ledning.

Kandidatnivå

15 HP.

VT – 17

Handledare: Jan Rudelius

Abstract

The overall purpose of this paper is to describe whether, and if so, how the principals in their profession are influenced by the govern from "Öppna jämförelser". In order to answer the research questions, the principal's perceptions about their profession need to be made visible. The choice of method therefore becomes interviews (Esaiasson, et al., 2011, pp. 252-256). The four principal correspondents are active in two municipal and two private school organizations within two municipalities. A private school and a municipal principal are interviewed from each municipality. The theoretical starting points are theories of management of professions and Gore's theory of discipline based on Foucault's ideas of power.

The results of this study show that the principal profession practice is influenced by govern based on "Öppna jämförelser". " Öppna jämförelser " as a management tool also create changing authority mechanisms within school organizations. Relations have changed based on power, and according to respondents, clearer authority has been created for the mandator and parents. The main difference between the principal's experience between private schools and municipal schools is the distance to the mandator.

Keywords: Principal, "Öppna jämförelser", governance, power

Förord

Jag vill rikta ett stort tack till de rektorer som tagit sig tid att träffa mig, utan er hade denna studie inte varit möjlig. Jag vill även tacka min handledare Jan Rudelius för värdefulla synpunkter och konstruktiv kritik genom skrivprocessen.

Rikard Hansson

Innehållsförteckning:

1. Inledning	1
1.1 Bakgrund och problematisering.....	1
1.2 Syfte och frågeställning.....	5
1.3 Avgränsning.....	6
2. Teoretisk diskussion	7
2.1 Tidigare forskning om professionsstyrning genom ranking och operationaliseringar.....	7
2.2 Maktutövning och effekter	10
2.3 Michel Foucault.....	10
2.4 Gore och disciplineringssteori.....	12
2.5 Analysverktyg	14
2.5.1 Professionsstyrning:.....	14
2.5.2 Gores formaliseringar ur Foucaults idéer:.....	14
3. Metod	16
3.1 Undersökningsstrategi	16
3.2 Datainsamling	16
3.2.1 Urval:.....	16
3.2.2 Intervjuer:.....	17
3.3 Inför intervjuerna	18
3.4 Bearbetning och analys av insamlade data.....	19
3.5 Forskningsetiska övervägande och principer.....	19
3.6 Tillvägagångssätt och kodning	20
3.7 Metodreflektion.....	22
4. Empirisk diskussion	22
4.1 Tema 1: Empirisk översikt av rektorsrollen.....	22

4.1.2 Summering och analys av rektorsrollen.....	24
4.2 Tema 2: Öppna jämförelser.....	25
4.2.1 Sammanfattning och analys av ”Öppna jämförelser.....	27
4.3 Tema 3: Ytterligare förankring till analysverktyget.....	30
4.3.1 Sammanfattning och analys av förankring till analysverktyget.....	32
5. Slutsats.....	35
5.1 Resultat	35
5.2 Konklusion	37
5.3 Framtida forskning	38
Referenslista	39
Bilaga 1	42
Bilaga 2	44

1. Inledning

I uppsatsens inledning presenteras bakgrunden till studien som senare landar i en problemformulering. Vidare presenteras studiens syfte och frågeställning. Inledningen avslutas med att tydliggöra uppsatsens avgränsningar.

1.1 Bakgrund och problematisering

Beslutet att kommunalisera svensk skola är skolhistoriskt ett av de största beslut som fattats under de senaste 50 åren och det har påverkat rektorer, lärare och elever i över 20 år (Linge, 2017). Skolväsendet i Sverige har under de senaste årtiondena genomgått en institutionell förändring. Förändringen har till viss del sin grund i ett flertal marknadslösningar och reformer hämtade från näringslivet under samlingsnamnet New Public management (NPM). Idag är Sverige ett av de länder som enligt forskningen om NPM-reformer i högst grad och mest konsekvent har genomfört reformer med grund i marknadsförespråkarnas förslag (Pollitt & Bouckaert 2011, 129). Dessa marknadslösningar skapar nya förutsättningar och utmanar de tidigare rollerna inom skolan (Sehested, 2002, 1515). Genom synliggörande och granskning skapas styrbara professioner inom skolväsendet och den tidigare maktbasen byggd på exklusiv kunskap bryts. Hall (2011, 139) menar att en genomgripande institutionell förändring med hjälp av granskningskulturen krav på mätbarhet skapar en kvävning av humanismen och kvalitativa aspekter i samhället. Mätningar av diverse slag hänvisar till en generaliserad kund och inte individuella människor med olika förutsättningar och behov.

Genomförandet av NPM-inspirerade reformer har även lett till ökade krav på möjligheter att utkräva ansvar utifrån verksamheternas resultat, framförallt utifrån två skäl. För det första har tillämpningen av olika valfrihetsmodeller, mål- och resultatsstyrningstekniker skapat ett behov bland beslutsfattare på nationell och kommunal nivå av att få kunskap om och kontrollera resultatet av den förda politiken. För det andra har implementeringen av olika valfrihetsmodeller genererat behov av granskningsinformation som medborgare kan använda som beslutsunderlag vid val av offentlig finansierad service, som exempelvis skolan (Johansson & Lindgren, 2013, 47). För beslutsfattarnas nya roll betyder alltså huvudmannaskapet att återkoppling av den förda politiken behövs och skapas genom granskning. För medborgaren genererar granskningen kunskap om skolans kvalitet och utifrån den erbjuds valfrihet att byta skola om resultaten upplevs som beklagliga eller problematiska.

Sedan kommunaliseringen vilar styrsystemet på två grundstenar, ansvarsfördelning i tre nivåer (stat, kommun, skolenhet) och ett systematiskt uppföljnings- och utvärderingsarbete. Enligt Skollagen (SFS 2010:800) är det kommunen i egenskap av huvudman som ansvarar för att skolverksamheten genomförs enligt de nationella mål och riktlinjer som finns, men de har samtidigt stor frihet att bestämma hur verksamheten ska organiseras.

Enskilda aktörer kan vara huvudman för en fristående skola vilket regleras i Skollagen 2 kap. 5 § (SFS 2010:800). Styrelsen, koncernen, den ekonomiska föreningen eller motsvarande har det yttersta ansvaret för att skolan har den kvalitet och de resurser som krävs för att uppfylla nationella mål och genomföra utbildningen enligt de krav som ställs i skollagstiftningen (Skolverket, 2015).

Den svenska varianten av marknadsliknande uppföljningssystem är öppna jämförelser. De baseras på en uppsättning centralt fastlagda indikatorer som årligen redovisas offentligt. Regeringen, enskilda myndigheter och organisationer investerar omfattande resurser och hyser stor politisk tilltro till dessa jämförelser. Jämförelserna kräver betydande arbetsinsatser från kommunerna och enskilda aktörers sida för att systemet ska fungera. Forskarbildens av dessa jämförelser menar att konstruerandet av mätindikatorer som faktiskt mäter den offentliga sektorns kvalitet är problematiska. Vissa menar att kvalitetsmätningarna har en viktig roll ifall mätproblematiken kan lösas, medan andra uttrycker stor tveksamhet till faktumet att det slutligen landar i en mätindikatorfixering (Lindgren, Salas, Ottosson 2012, 9–10). Öppna jämförelserna är för huvudmännen en tydlig indikation på kvalitet ur olika indikatorer och är jämförbara med olika lokala och nationella skolor. Indikationerna och tendenserna som går att avläsa möjliggör för huvudmannen att konkretisera vilka områden som bör prioriteras och specificera målen för skola med hänvisning ut jämförelserna.

Syftet med Öppna jämförelser är att stimulera landsting och kommuner att analysera sin verksamhet, lära av varandra, förbättra kvaliteten och effektivisera verksamheten. Medborgarna i ett demokratiskt samhälle har dessutom rätt till full insyn i vad gemensamt finansierade verksamheter åstadkommer - helt enkelt vad som fås för pengarna. Rapporterna om grundskolan publicerades för första gången i juni 2007 och redovisar resultat för samtliga belägna skolor i de olika kommunerna (Sveriges Kommuner och Landsting, 2017).

Det faktiska arbetet vid en skolenhet drivs och leds av en rektor. Även om de yttre förutsättningarna skiljer sig åt, har rektorer som chefer över skolan samma ansvar. Rektorn

ska tillvarata, påverka och anpassa skolans inre organisation och verksamhet för att så långt som möjligt skapa goda resultat och pedagogisk utveckling. En rektor har möjligheter att delegera arbetsuppgifter till sina medarbetare, men behåller ändå alltid det yttersta ansvaret (Skolverket, 2016). Det är rektorns uppgift att skapa rutiner och former för dokumentation som fungerar för enhetens kvalitetsarbete. Det systematiska kvalitetsarbetet för enhetsnivån och rektorns arbete regleras i Skollagen 4 kap. 4 § (SFS 2010:800)

De relativt moderna kvalitetsgranskning och kontrollsystem utmanar den tidigare rektorsprofessionen som var tydligt autonom och baserades på exklusiv kunskap. Med dagens händelseförlopp stryps delar av den tidigare professionens självständighet och målbilder och resultatkrav ställs från kommuner som är skolornas huvudman, som bland annat konstrueras utifrån resultat i öppna jämförelser. Att styra, mäta och rangordna skolan på detta sätt är inte oproblemiskt. Kraven på ökad insyn och mätning kan dels ses som en möjlighet att förbättra skolväsendet och skapa legitimitet för det arbete som bedrivs men granskning av professionellt arbete kan det även ses som en misstroendeförklaring och en inskränkning i de individuella möjligheterna att utifrån sin profession och kunskap göra självständiga bedömningar (Sehested, 2002, 1517).

Att fastställa kvalitet kan vara ganska enkelt när det gäller sådant som går att mäta enligt fastställda skalor. Men när det rör sig om mer sammansatta företeelser, som uppfylla läroplansmål, blir det mer problematiskt. Ska utvärderingen kunna fungera som ett instrument för utveckling måste den vara utformad så att det går att granska och få kunskap om sådana processer (Sirén och Fjelkner, 2009, 7).

Michael Power menar att organisationer som granskas med tiden gör sig själva granskningsbara. Han menar att granskade verksamheter som exempelvis skolan med tiden anpassar sin organisation, sina system och rutiner efter granskarnas efterfrågan på diverse data. Ovanstående kan inom en organisation leda till att inrättningar av enheter och befattningar vars huvuduppgift är att hantera granskningar, anpassa verksamheten och kontrollera olika mätindikatorer. Även detta kan tydligt leda till en förskjutning från de uppsatta målen till granskningens preferenser (Johansson & Karlsson 2013, 34–35).

Levay och Waks (2006, 222–226) som forskat angående läkarprofessionens styrningsutmaningar inom sjukvården menar att det inte går att öppna upp, använda och skapa transparens inom sjukvården på ett framgångsvist sätt om inte sjukvårdsprofessionerna har ett gott förhållningssätt till de ”Öppna jämförelserna”. Samma resonemang går att applicera på

rektorsprofessionen och skolväsendet. För att ”öppna jämförelser” ska kunna leda till förbättrad skolkvalité, krävs det i första hand rektorer som har bra attityd gentemot rapporterna.

Ahlbäck Öberg menar i ”*Politik som organisation*” (2010) att det inte finns något sätt att garantera att saker görs korrekt inom svensk statlig eller kommunal förvaltning och därför måste granskning och kontroll av någon form existera. Att granska genomförandet av offentlig politik handlar i ytterst om att vi vill förvissa oss om att den i styrelseskicket delegerade makten att bedriva viss politik hanteras på ett ansvarsfullt sätt. Det ovan nämnda behäftas emellertid enligt Ahlbäck Öberg med två problem. För det första, givet att dagens moderna demokratier utgör omfattande och därmed mer svåröverskådliga politiska system, krävs att medborgare och beslutsfattare har tillgång till kunskap huruvida den offentliga verksamheten bedrivs bra eller dåligt. Den andra problematiken är ansvarighetsdiskussionen, som i förhärskade ansvarighetsperspektiv i modern teori huvudsakligen fokuserar på de valda företrädarnas ansvarighet inför de röstberättigade medborgarna. Det snäva synsättet på ansvarighet utgör ett problem eftersom dagens demokratier, för verkställandet av politik, håller sig med omfattande förvaltningsapparater. De politiska beslutsfattarna har också i stor utsträckning delegerat beslutsmakt till förvaltningen vilket i kombination med nya styrningsfilosofier, som mål och resultatstyrning, sammantaget medför att det politiska ansvaret inte enbart kan hänföras till de folkvalda beslutsfattarna (Ahlbäck Öberg, 2010, 168–170). Kvintessensen av ovanstående resonemang blir att den faktiska möjligheten till ansvarsutkrävning bygger på följande förutsättningar:

1. Det går och urskilja *vem* som är ansvarig.
2. Det finns *kunskap* om huruvida den offentliga verksamheten bedrivits bra eller dåligt.
3. Det finns *mekanismer* för att faktiska utkräva ansvar. (Ahlbäck Öberg, 2010, 171)

I Sverige är det en relativt modern process att nationellt och offentligt presentera olika skolinstitansers prestationer. Jag menar att det därför är av intresse att se hur olika professioner, i mitt fall rektorsprofessionens, yrkesutövande påverkas ur olika aspekter av att rangordnas offentligt genom ”Öppna jämförelser”. Jag kommer genomgående referera till ”Öppna jämförelser” som det styrinstrument som Lindgren, Salas, Ottosson (2012, 15) konstaterar att det i praktiken är för att diskutera vilka konsekvenser det skapat för professionen. En rektorsprofession som tidigare varit autonom och kunnat arbeta utifrån sin erhållna exklusiva

kunskap utmanas bland annat av riktlinjer, målbilder, resultatkrav och transparenskrav konstruerade ur bland annat ”Öppna jämförelser” från en huvudman som tidigare inte haft samma inflytande över professionen. Ranking i öppna jämförelser resulterar i att god kvalitet likställs med uppnåendet av politiska mål (Johansson, Lindgren, 2013, 135).

Skolan i stort med dess styrmetoder och kvalitet är en väldigt central samhällsfråga. En medial diskussion om vilken makt rektorerna bör ha eller inte ha involverats i den stora diskussionen. De finns många flera sidor av myntet, bland annat de som menar att man antingen får minska rektorernas makt eller tydligt öka den. Öka den med utgångspunkt att makt genererar ansvarsskyldighet, och kravbilder kan konstrueras (Mogren, 2015). Den andra sidan menar att rektorers makt bör minskas med argumentationen att ”vem som helst kan bli rektor” och kunskapen bör tilldelas och lämnas åt en kompetent lärarprofession (Johansson, 2016).

1.2 Syfte och frågeställning

Statsvetenskaplig forskning kring högre tjänstemän har ofta behandlat allmänna demokratiproblem, såsom rollfördelningen mellan politiker och tjänstemän. Utvecklingen av organisationer och samhällen har aktualiserat problematiken kring tjänstemännens styrbarhet och politiska inflytande i vitt skilda sammanhang (Rothstein, Ahlbäck Öberg, 2010, 198). Johansson och Lindgren (2013, 139) menar att den tidigare kvalitet- och rankinglitteratur som finns inbegriper talrika studier av begreppsliga, teoretisk och metodologisk karaktär, som inte bygger på empiriska observationer. Sedan den första ” Öppna jämförelser”-rapporten om skolan presenterades 2007 har huvudmannen fått ett nytt styrinstrument över skolorganisationen.

Syftet med min uppsats är att beskriva om, och i så fall hur rektorer i sin yrkesutövning påverkas av styrningen från ”öppna jämförelser.

Syftet kommer besvaras genom samtalsintervjuer med fyra rektorer utifrån tre frågeställningar. Den första frågeställning behandlar rektorernas erfarenheter och upplevelser av organisationsstyrning och professionsstyrning från huvudmannahåll utifrån ”Öppna jämförelser. För att på en djupare nivå förstå hur ”Öppna jämförelser” påverkat maktmekanismer och maktrelationer för rektorsprofessionen och kunna analysera den, kommer den andra frågeställning utformas efter Gores teori som är baserad på Foucaults idéer

om makt. Det möjliggör en bakomliggande diskussion hur maktmekanismer och maktrelationer påverkar rektorsprofessionens yrkesutövande. Den tredje frågeställningen behandlar om det upplevs en skillnad mellan de kommunala- och friskolerektorerna. I denna är det två respondenter från friskolesfären samt två som är verksamma inom den kommunala skolan, för att synliggöra om styrningsupplevelserna skiljer sig åt.

- *Hur påverkas rektorsprofessionen yrkesutövning av styrning från ”Öppna jämförelser”?*
- *Hur påverkar förändrade maktmekanismer och maktrelationer i samband med ”Öppna jämförelser” rektorsprofessionen, utifrån Gores disciplineringssteori?*
- *Skiljer sig rektorsprofessionens upplevelser mellan kommunala- och friskolerektorer?*

1.3 Avgränsningar

Som studieobjekt valdes fyra rektorer som leder skolor med utbildning på grundskolenivå. Studien avgränsas därav till den nivån och säger mindre om vilka konsekvenser ”öppna jämförelser” har på andra skolnivåer. Då den här studien är av statsvetenskaplig karaktär avgränsas undersökningen till att innefatta styrnings-, professions- och maktaspekter och går således inte in djupare på rent utbildningstekniska aspekter. Studiens intresse är att analysera styrningen och vilka konsekvenser det får för arbetet inom skolorganisationen och för rektorsprofessionen. Det innebär att studien inte går in på skolforskning och det skolpedagogiska arbetets utveckling och metoder.

2. Teoretisk diskussion

I det teoretiska avsnittet beskrivs de grundläggande teoretiska resonemang som uppsatsen bygger på. Avsnittet inleds med kort forskningsbakgrund, tidigare teorier och forskning kring professionsstyrning genom ranking och operationaliseringar. Vidare följer en diskussion kring makt ur primärt Jennifer M. Gores disciplinerings teori som baseras på Michel Foucaults tankar och idéer. Det avslutas med en sammanfattning av begreppen som skapar mitt analysverktyg och en kort diskussion om valet av teori.

2.1 Tidigare forskning om professionsstyrning genom ranking och operationaliseringar

Sedan 1950-talet har kvalitetsmätning uppmärksamats av forskare inom flera olika ämnesområden; policyanalys, ekonomistyrning, organisationsteori, kvalitetsteknik, utvärdering, medicin, pedagogik etc. Inom var och ett av dessa områden finns en debatt eller diskurs om kvalitetsmätning, ofta med en praktiskt taget identisk terminologi men i stort sett utan kopplingar till gemensamma författare. Litteraturen ifråga är av den orsaken mycket omfattande, närmast oändlig. Mycket grovt kan forskningen ifråga delas in i två polära kategorier – förespråkare och kritiker. Förespråkarna är inte sällan aktivt involverade i att söka etablera system för kvalitetsmätning, och skriver därför ofta handböcker som fokuserar mätandets möjligheter, hur det kan förstås och tillämpas. Kritikerna problematiserar såväl kvalitetsmätandets logik som dess metod och användning (Johansson, Lindgren 2013. 139–140). Tendensen i forskningen är av den kritiska kategorin. Många av forskarna har tydligt negativt inställda drag till utvärderingar och dess konsekvenser. Trots att forskningen kan enligt Johansson och Lindgren kan verka vara oändlig, saknar den som tidigare nämnt till stor del empirisk förankring.

Rankinglistor och kvalitetsmätningens intåg i skolväsendet genererade styrinstrument för en huvudman i ett område där tidigare de professionella aktörerna ansett sig själva äga kriterierna för vad som betraktas som bra eller dålig verksamhet. Fenomenet kan kännas främmande för den tidigare starka professionen, som kan reagera med misstro, tvivel på sin egen roll och sin egen professionalitet (Lindgren, 2009, 108–109).

Skolan är utan tvekan en professionell organisation. Den erkände organisationsteoretikern Mintzberg (1999, 77) beskriver den som en professionell byråkrati där skicklighet och kompetens hos de anställda är ytterst betydelsefull. Mintzbergs resonemang riktas i stora drag

till lärarrollen, men där finns tendenser som även är centrala för rektorsrollen. Professionerna ansvarar inte bara för själva ämnesvalen, utvecklings- eller planeringsarbetet. Professionerna måste även enligt Mintzberg förfoga över egenskaper som kreativitet, flexibilitet, problemlösningsförmåga, tillit till kollegor och engagemang för skolan för att organisationen ska fungera (Ibid, 79–80). De nyss nämnda egenskaperna hotas av styrinstrument som öppna jämförelser intåg, när professionerna tilldelas tydligare mål och kravbilder. Utrymmet eller kraven på egna initiativ eller kreativitet minskas, till förmån för de gemensamma riktlinjerna (ibid, 109).

Thors och Hugosson (2003) menar att det rationella planeringstänkandets återkomst i skolan i form av ökade krav på att operationalisera kvalitet, mäta och återkoppla resultat krockar med de nyss nämnda professionella värdena. De menar att en bieffekt av professionsstyrningen och inflationen i tester och mätningar är att reflekterandet inom organisationen uteblir (Lindgren, 2006, 109). När utbildningsresultat och skolmål mäts stramare, skapas ett tydligt sätt att arbeta. Tiden att reflektera över alternativa eller andra innovativa utvecklingsmöjligheter för organisationen uteblir (ibid. 110).

Södergren har studerat kunskapsintensiva verksamheter med ett primärt fokus på socialtjänstverksamheten. Hennes slutsatser, likt Thors och Hugosson slutsatser, är att mätning och nyckeltalsstyrning visar att resultatens nås, men professionaliteten kvävs. De fyra faktorer som Södergren menar driver socialt arbete minskar i betydelse. Faktorerna är tyst kunskap, förmågan att se helheten i organisationen, känslor och värderingar. Faktorerna som upplevs som viktiga element för en kvalitativ skola kan alltså få minskad betydelse. Genom att operationaliseringarna av målen är för snäva och måste gå att faktiskt mäta, får viktiga inslag i skolorganisationens arbete mindre fokus (Lindgren, 2006, 110)

Öppna jämförelser som styrinstrument från huvudmannen kan leda till negativa bieffekter för professionens upplevda expertis och frihet på längre sikt. Styrningen kan innebära suboptimization, vilket innebär att huvudmannens egna begränsade mål främjas på bekostnad av helheten. Suboptimization går i linje med det som Shepard menar, att testerna begränsar organisationernas helhet i förmån till operationaliserade, enkelt mätbara mål (Ibid, 104)

Det kan leda till ytterligare en negativ bieffekt, myopia, som innebär att mått som mäter kortsiktiga mål ges större betydelse än sådana som mäter mer långsiktiga (Ibid, 105). Myopia-aspekten menar att huvudmännen pressar organisationen till att visa snabba, faktiska resultat

trots vetskapen att långsiktiga mål blir åsidosatta och lidande.

Koretz (2008) har forskat inom resultatbaserad styrning och redogör för den komplexiteten som är inneboende i provbaserat lärande menar att all tidigare erfarenhet tyder på att resultatstyrning har stor inverkan på verksamheten, vilket inte är oproblemiskt eftersom skolan har en bred uppsättning mål varav endast en del är mätbara. Risken är påtaglig att ett uppföljningssystem som fokuserar på några av målen skapar en spänning mellan uppföljningsbara och icke-uppföljningsbara mål.

Genom kontroller, mätningar och granskning kan huvudmän styra och skapa insyn i skolan. Levay (2006, 227–229) har studerat organisationerna inom sjukvården menar att den ökade transparens har framhållits som något positivt från professionen, som menar att det är svårt att motsätta sig den. Om professioner motsätter sig, kan det tolkas som att det finns något som inte tål offentlighetens ögon, något att dölja. Styrverktyg som syftar till att skapa insyn genererar ofta ökad administration vilket medför kostnader i form av resursförbrukning, samtidigt kan den ökade insynen leda till kvalitetsförbättring och således ökad välfärd. Det bör dock hållas i minnet att det som mäts och syns också ofta är det som görs, resurser läggs på det som uppmärksammas medan och annat kan riskera att hamna i skymundan (ibid, 229).

Røvik (2008) har studerat trender och idéer inom managementsamhället på 2000-talet talar om en nyrationalistisk vändning i samtidens tänkande kring organisation och ledarskap. Kännetecknen är bland annat styrningsoptimism och toppstyrning. Røvik argumenterar för att Taylorismen, det vill säga idéen om kraftigt centraliserade och specialiserade arbetsorganisationer byggda på vetenskaplig arbetsledning tycks ha återuppstått. Tendenserna påverkar tydligt befintliga organisationer, vilket skapar ett spänningsförhållande mellan styrning och autonomi, mellan enhetlighet och lokal anpassning och mellan specialister och generalister (Røvik, 2008, 133). Genom styrinstrument söker myndigheter, även kommunala myndigheter, att säkra att inte bara slutresultaten blir lika, utan också att beslutsprocesserna drivs på samma sätt inom organisationerna. Allmänt kan det röra sig om kvalitetssäkring, utvärdering och strategiska planer och användande av nyckeltal. Genom styrning om hur processer går till, förväntas resultaten blir mer lika över hela landet (Rothstein, Ahlbäck Öberg, 2010, 210).

2.2 Maktutövning och effekter

För att kunna analysera hur maktmekanismer och maktrelationer tas i uttryck och påverkar rektorsprofessionen kommer Gores formaliseringar, som har sin utgångspunkt i Foucaults idéer om makt att användas. Genom att ta del av rektorsprofessionens upplevelser av hur maktmekanismer och maktrelationer påverkar deras profession, skapas möjligheter att analysera vilka effekter det får och vilka uttrycksformer de tar. Det möjliggör även för en analys om vem som rektorsprofessionen upplever som makthavare. Makthavare kan ju vara allt från individer som genom styrningsförändringar omedvetet fått maktställning, eller huvudmän som tydligt arbetat fram metoder som tydliggör makthavandeskapet.

Foucaults klargör att makt finns, i alla situationer. Med hjälp av Gores formaliseringar kommer det inte diskuteras om den finns, utan hur den upplevs och tas i uttryck. För att förstå Gores teori inleds nästkommande del i kapitlet med en kortare genomgång av Foucault idéer, där Gores formaliseringar har sin utgångspunkt. Gores teori gav möjlighet att utifrån hennes formaliseringar tolka och analysera olika maktaspekter.

2.3 Michel Foucault

Michel Foucault (1926–1984) är en av de mest inflytelserika tänkarna under nittonhundratalet. Michel Foucaults idéer har påverkat forskningen inom en rad humanistiska ämnen såsom litteraturvetenskap, sociologi, historia, kriminologi och socialantropologi. Roddy Nilsson menar i boken *"Foucault – en introduktion"*, att Foucaults teorier "trängt så djupt in i vetenskapen och kulturdebatten att många av hans tankegångar blivit en del i den akademiska och kulturella diskussionen på ett sätt som gör att vi inte längre har klart för oss varifrån de kommer" (Nilsson, 2008, 9)

"Den som är intresserad av att studera hur makten verkar kan inte fastna i en analys av dess mest synliga och repressiva sidor utan ständigt söka efter dess mindre framträdande drag, efter dess många 'små' och ofta vardagliga uttryck" (Ibid. 89).

Vardagsuttrycken av maktutövning kallar Foucault för "maktens mikrofysik". Den handlar om hur individer rättar och kontrollerar sig själva och sina medmänniskor i ett till stora delar omedvetet, disciplinerat beteende. I boken *"Övervakning och straff"* skildrar Foucault

utvecklingen av fängelser som innefattade en mer precis styrning av människorna inom verksamheten. Successivt överfördes kunskapen om hur man disciplinerar personer vidare till ungdomsanstalter, militärförläggningar, sjukhus och skolor” (Ibid, 94).

Disciplinen syftar enligt Foucault till att så många som möjligt ska rätta sig i ledet, att så få som möjligt ska avvika från den av makten satta agendan. Foucault kallar det för att den disciplinära makten ”normaliserar” (Foucault, 2003, 214). Ju fler som hjälper till att hålla igång mekanismerna desto effektivare blir maskineriet. Effektiviteten är central för att förstå den disciplinära makten. Foucault menar att makten strävar efter att kosta så lite som möjligt; ”ekonomiskt genom att minska utgifterna, politiskt genom att uppträda diskret, förbli relativt osynlig och väcka svagt motstånd” (ibid., 254).

Om den disciplinära makten ska vara verksam och för att avvikande och företeelser som inte följer normer ska påträffas, krävs någon slags övervakning. Foucault menade att det gick att raffinera Jeremy Benthams fängelsemodell ”Panopticon”. Bentham designade (men realiserade aldrig i praktiken) ett fängelse enligt ”det allseende ögats princip”. I stora drag består fängelset av en rad celler grupperade i en cirkel med ett övervakningstorn i mitten. Genom ett uppfinningsrikt system av vinklar och speglar skapades förutsättningar för fångvaktarna att se precis allt som fångarna i cellerna företar sig, men det är omöjligt för fångarna att se sina övervakare. Fångarna vet att de när som helst kan vara bevakade, vilket skapar ett självreglerande beteende och onödiggör ständig kontroll som i ett normalt fängelse. Bentham stannade dock inte vid kontrollen av fångarna, utan tänkte sig även att fångvaktarna skulle övervakas av andra kontrollanter. ”Därmed kunde en hel hierarki av kontroll- och disciplineringsrelationer etableras” (Nilsson, s. 108–109).

Precis som Panopticon kan ”Öppna jämförelser” vid en första anblick framstå som en metod och rationellt redskap med vars hjälp skolans arbete kan bli effektivare. Styrinstrument som ”Öppna jämförelser” och målen som konstrueras utifrån dess resultat påverkar individers professionella identitet. Batterham tillhör dem som inspirerats av Foucaults idéer i en studie av rehabiliteringvård i Australien. Han menar att det ständiga utvärderandet och mätandet skapar professioner inom organisationer som upplever sin roll likt övervakande operatörer av standardiserade test, istället för självständiga kvalificerade yrkesmänniskor. Batterham menar att organisation som utsätts för ständig kontroll och granskning, i slutändan även kommer

övervaka sig själv och varandra. Det oavsett om de det illustrativa vaktornet är bemannat, eller inte (Lindgren, 2006, 111).

2.4 Gore och disciplineringssteori

Det Michel Foucault framför i "Övervakning och straff" väcker tankar som kan kopplas till utvärderings- och granskningsmetoder. Det även om många av hans idéer i flera fall kan anses vara både extrema och i vissa fall provocativa. Men det rör sig inte om en modell som är applicerbar i ett vetenskapligt arbete. För att möjliggöra att ändå använda Foucaults idéer i analysen, utan att på egen hand tolka begreppen, kommer en forskningsrapport där formaliseringen av hans tankar och idéer redan är genomförd att användas i studien.

Jennifer M. Gore är chef för Institutionen för pedagogik vid universitetet i Newcastle och forskar inom Educational Theory. Delar av hennes forskning är specificerad på att undersöka hur disciplinära metoder tar sig uttryck i olika sammanhang, mellan enskilda personer eller olika slags grupper.

I "*Disciplining Bodies: On the Continuity of Power Relations in Pedagogy*" (1998) redogör Jennifer M. Gore för en undersökning hon gjort kring hur disciplinära metoder tar sig uttryck i olika undervisningsgrupper. De grupper hon undersökte var en gymnastikklass på high school-nivå, en lärarutbildningsklass, en feministisk bokcirkel och en diskussionsgrupp för kvinnor. Hennes mål var att studera hur de tekniker i "maktens mikrofysik" som Foucault skapat tar sig uttryck i vardagliga situationer. I studien kom hon fram till att maktrelationer är närvarande hela tiden då människor möts och samtalar (ibid, 245). I sin studie undersökte Gore olika typer av disciplinerande beteenden. Utifrån Foucaults beskrivningar av den disciplinära makten i "Övervakning och straff" formulerar hon åtta olika disciplintekniker: *övervakning, normalisering, exkludering, klassificering, reglering, totalisering, individualisering och distribution*. Individualisering och distribution upplever jag som komplicerade aspekter att med säkerhet bedöma utifrån min valda metod och jag väljer att förbise dessa begrepp för att lämna plats åt begreppen som är mer centrala för min studie. Begreppen hade behövts anpassas och tolkats till den grad, att jag menar de hade förlorat sin betydelsegrad.

Övervakning definieras som "supervising, closely observing, watching, threatening to watch, or expecting to be watched" (ibid., s. 235). Precis som i ovan nämnda exemplet med Panopticon behöver ingen uppenbar övervakare vara närvarande, utan hotet om eller tron på

att vara iakttagen kan vara disciplinerande. Normalisering handlar om ett uppvisande av den samhälleliga normen, exempelvis i form av åsikter, uppförande eller utseende och innehåller ett mer eller mindre uttalat krav på att tillhöra denna norm (ibid., s. 236). Exkludering är normaliseringens motsats. Här pekas det ut som avviker från normen, det som är fel och orätt på något vis. Klassificering handlar om att organisera, katalogisera och jämföra olika individer eller grupper med varandra. Foucault betonade ofta att behovet av att mäta, dokumentera och studera är grunden till den moderna epok som vi lever i, vilket han beskriver i boken *"Vetandets arkeologi"*. Ett klassificeringstänkande innebär för Foucault möjliggörandet av ett "vi och dom-tänk", och är själva förutsättningen för normaliserings- och exkluderingsteknikerna (ibid., s. 239). Totalisering beskrivs som "the specification of collectives, giving collective character" (ibid., s. 242). Ofta används ordet "vi" för att åstadkomma detta; "I Sverige gör vi inte så". Men totalisering kan också handla om att peka ut en specifik grupp och ge dem en kollektiv egenskap, exempelvis "ungdomar är så lata nuförtiden". Reglering, slutligen, är det explicita uttalandet av existerande regler, lagar, förbud och så vidare, med syftet att styra människors beteende (ibid., s. 243).

Många av de argument som behandlats på metod- eller begrepps nivå går att återfinna i Gores formaliseringar av Foucaults tankar. Övervakningsaspekter, kategorisering, utpekande är bara exempel på begrepp som används i både den tidigare teorin och i Gores formaliseringar. Gores formaliseringar med två ytterligare begrepp ur den tidigare utvärderingslitteraturen kommer skapa mitt analysverktyg. Gores formaliseringar upplever jag säkrare ur ett vetenskapligt perspektiv att använda mig av än att på egen hand utforma ett analysverktyg utifrån Foucaults svårtolkade idéer.

2.5 Analysverktyg

2.5.1 Professionsstyrning:

Suboptimization:

Huvudmannens egna begränsade mål främjas på bekostnad av organisationens helhet. Operationaliserade resultatmål prioriteras och arbete med organisationens utvecklingsarbete minskar i betydelse.

Myopia:

Mått som mäter kortsiktiga mål ges större betydelse än sådana som mäter mer långsiktiga. Fokus på kortsiktiga faktiska mål, men förbiseende av långsiktiga mål för organisationen. Viktigt enligt huvudmannen att uppvisa snabba resultatförbättringar inom skolan, även om organisationens helhet blir lidande.

2.5.2 Gores formaliseringar ur Foucaults idéer:

Maktens mikrofysik:

Hur individer rättar och kontrollerar sig själva och sina medmänniskor i ett till stora delar omedvetet, disciplinerat beteende. Samlingsbegrepp för alla nedanstående begrepp.

Övervakning:

En maktteknik som ger de granskade känslan av att de konstant kan vara övervakade. Hotet om eller tron på att vara sedd kan vara disciplinerande i sig.

Normalisering:

Det mer eller mindre uttalade kravet på ett uppvisande av den rådande samhällseliga normer i form av åsikter, uppförande eller utseende.

Exkludering:

Normaliseringens motsats. Avvikelse utpekade och synliggörs från den rådande normer och presenteras som felaktiga eller negativa.

Klassificering:

Handlar om att organisera, katalogisera och jämföra olika individer eller grupper med

varandra. Ett behov som enligt Foucault var i stort fokus i den moderna epok vi nu lever i.

Reglering:

Reglering är det explicita uttalandet av existerande regler, lagar och förbud med syftet att styra människors beteende.

Totalisering:

Ordet ”vi” används som styrmedel; ”I den här kommunen gör vi inte så”. Kan även innebära att måla upp en specifik grupp och ge dem en kollektiv, generaliserande egenskap, såsom ”Politiker lyssnar inte på folket längre”.

3. Metod

I metodavsnittet presenteras metoden som använts för att utföra studien. Det argumenteras för undersökningsstrategier samt datainsamlingsmetoder. Avsnittet avslutas med en diskussion kring analys av data, etiska aspekter, tillvägagångssätt samt en metodreflektion.

3.1 Undersökningsstrategi

Studien utgår från tre frågeställningar som ämnar att beskriva hur någonting upplevs. Studien ämnar även att förklara och analysera varför det ser ut som det gör. Det ligger i mitt intresse att försöka förstå människors sätt att resonera eller reagera, eller att urskilja samt särskilja varierade handlingsmönster. Det samspelar med Trosts bild av kvalitativ metod (2010, s. 32). För att ha möjlighet att besvara frågeställningarna genomförs fyra samtalsintervjuer med rektorer från fyra olika grundskolor från två kommuner. Valet av kvalitativ studie gjordes, då de kännetecknas av möjligheten av att få en så fullständig bild som möjligt av ämnet som undersöks. Ytterligare en fördel med kvalitativa studier är dess flexibilitet, vilket innebär att frågorna kan anpassas efter respondent och kontext (Repstad, 2007, 54). Intervjuerna har en halvstrukturerad karaktär med utgångspunkt i en intervjuguide med huvudteman och underteman. Riskerna som kan uppstå är att intervjun blir ostrukturerad och tappar fokus på det som undersöks, eller att den blir för strukturerad och mer liknar en muntlig enkät (Kvale, 2014, 14).

3.2 Datainsamling

3.2.1 Urval

Urvalet av intervjupersonerna i studien är gjord stegvis. Skolorna där rektorerna är verksamma är i två olika kommuner. Det för att ha möjligheten och studera om upplevelserna från respondenterna skiljer sig från olika styrande huvudmäns utövande. I de utvalda skolorna finns två kommunala skolor och två friskolor. Det för att synliggöra om aspekten av huvudmannainflytande mellan rektorerna skiljer sig efter skolform. En kommunal rektor och friskolerektor är intervjuad från var kommun i studien. Urvalet av de fyra intervjuade fokuserade i den sista fasen på att intervju personer med tydligt centralitet (Esaiasson. et. Al, 2012, 258). För att förstå rektorprofessionens upplevelse av styrning genom ”Öppna

jämförelser”, har jag intervjuat rektorer. Valet att intervju ett litet antal är ett viktigt råd (Esaïsson. et. Al, 2012, 259). Att enbart ha fyra respondenter grundar sig i att materialet annars skulle bli för stort för ett examensarbete och svårigheter att utveckla alla rektorer resonemang och tankegångar skulle uppstå. I min ansats anser jag att det är av större vikt att erhålla djup förståelse för ett färre antal rektorer, än mindre med ett fler antal rektorer. Ansatsen att bidra med empiri i ett forskningsfält som i mycket saknar detta, gör att det känns av vikt att göra det koncentrerat och noggrant. Om inte annat så för att garantera validiteten. Trost (2010, 132) menar med validitet innebär att frågan ska mäta vad den avser att mäta. Ett steg i det, var att noggrant och djupgående intervju rektorerna. För att besvara mina frågeställningar anser jag att kvalitativa samtalsintervjuer är den mest passande metoden. Det baserat på att jag avser att analysera uppfattningar och upplevelser. För att uppnå hög validitet, var den valda metod den riktiga att använda i min studie. Det demografiska upptagningsområdet för studien valdes utifrån likvärdighetsprincipen, det vill säga att en offentlig tjänst ska vara av lika värde. Det betyder inte att tjänsterna i de olika kommunerna är exakt identiska men de bör vara någorlunda jämförbara (SKL, 2014, 16). De utvalda kommunerna är från två olika grupper i kommungruppsindelningen. Den ena klassas som en ”Mindre städer/tätorter och landsbygdskommun” och den andra som ”Större städer och kommuner nära större stad”. Kommunerna ligger i anslutning till varandra, och skiljer sig med ungefär 4500 invånare i antal. (Sveriges kommuner och landsting, 2017) De två friskolorna skiljer sig i sitt huvudmannaskap, där en leds av en större koncern och den andra av en ekonomisk förening. Skillnaderna ser jag inte som ett bekymmer för studien, utan som en möjlighet att ytterligare bredda perspektiven och kunskapsinhämtningen.

3.2.2 Intervjuer

Intervjufrågorna utarbetades ur en tematisk intervjuguide. Var intervju inleddes med enklare bakgrundsfrågor. Esaïsson et al, menar att ett viktigt syfte med bakgrundsfrågorna är skapa kontakt och god stämning för att ge respondenterna en positiv känsla inför huvudfrågorna (2012, 264–265). Intervjuerna avslutades även med ett segment där respondenterna gavs möjlighet att komplettera, alternativt addera ytterligare tankar och/eller exempel berörande ämnet. Det var av vikt att ge respondenterna möjligheten att framföra personens avslutande tankar, då ämnen som jag förbisett eller inte haft som avsikt att studera kunde ges utrymme att lyftas fram. Mina tre teman låg till grund för att besvara mina tre frågeställningar. Miljön

under mina intervjuer fick respondenten själv välja, men det var av vikt att det var lugnt runt i kring och att personen som blev intervjuad kände sig trygg inte kunde störas av sin omgivning.

Det första temat hade som avsikt att klargöra respondentens syn på själva rektorsrollen. Som ett första steg i att besvara mina frågeställningar, ansåg jag att det var av vikt att verkligen få insyn av deras bild av professionen de utövar. Jag inledde var intervju med tre medvetet breda och öppna frågor för att låta respondenten, utan min påverkan, berätta om de olika utmaningar professionen ställs inför. Efter svaret var jag noggrann med att följa upp svaren med kompletterande följdfrågor för att ge respondenten möjligheten att utveckla sina svar och tydliggöra sina tankegångar.

Det andra temat var tydligt förankrat i styrinstrumentet ”Öppna jämförelser”. Inledningsvis ställs med frågor rörande respondenternas personliga erfarenheter av huvudmannens användning av öppna jämförelser som ett styrinstrument. Vidare frågor var för att komma närmare respondenternas egna syn på jämförelserna, och hur de påverkar deras profession.

Tema tre i min intervju gav mig möjlighet att ställa frågor mer baserade i mitt analysverktyg. Tema tre blev därav ett nödvändigt tema, med frågor berörande olika delar av rektorsprofessionens yrkesutövande och styrningen ovanifrån, med tydligare förankring i teorin. Målet var att under de två tidigare temana inte styra in respondenterna mot analysverktyget, utan låta dem beskriva sin roll och erfarenheter fritt. Det blev ett delvis repetitivt moment, beroende på hur mycket de olika respondenterna berört begreppen tidigare för att komplettera svar och förankra tidigare resonemang.

Avslutningsvis gavs respondenterna som tidigare nämnts möjligheten att addera ytterligare tankar och/eller exempel berörande ämnet.

3.3 Inför intervjuerna

Innan min första intervju konsulterades en biträdande rektor för att finjustera mina frågor. Den biträdande rektorn var inte från samma kommun som mina respondenter. Metodpraktikan (2012, 268) föreslår att intervjufrågorna bör testas på något sätt innan intervjutillfället, för att erhålla värdefull information om vilka frågor som fungerar och inte. Jag valde att inte genomföra en testintervju med den biträdande rektorn, utan att använda honom som en

rådgivare och granskare av frågorna. Vissa frågor formulerades om och några vissa lades till utifrån vårt samtal. Momentet ökade mitt förtroende till att frågorna fungerande i praktiken.

3.4 Bearbetning och analys av insamlade data

Intervjuerna har dokumenterats med ljudupptagning för att möjliggöra en mer noggrann analys. Efter intervjuerna skrevs en översikt över mitt insamlade material, personerna som deltagit och materialet transkriberades.

Totalt transkriberades 28 sidors material. Med materialet insamlat fokuserade jag på att hitta återkommande teman och variationen, alltså likheter/skillnader i informanternas svar. Det gjordes upprepade gånger för att slutligen leda till att empiriska exempel som valdes ut. De utvalda exemplen menar jag är tydliga och talande exempel som på olika sätt besvarar min frågeställning.

3.5 Forskningsetiska övervägande och principer

Forskningen skall beröra viktiga frågor och bör därför hålla en hög kvalitet. Utifrån det finns det etiska aspekter som man bör ta hänsyn till. Den första aspekten i min studie berör individskyddet. Individskyddet klargör att jag som forskare, har en skyldighet mot de som deltar. Inledningsvis har jag informationskrav vilket konkret innebär att informera de deltagande om sina rättigheter samt syftet med studien (Vetenskapsrådet 2002, 5) som i mitt fall är en studie om konsekvenserna ”Öppna jämförelser” skapar för rektorsprofessionens yrkesutövande. Respondenterna får i min studie förbli anonyma. Anledningarna till anonymiteten är primärt en efterfrågan berörande anonymitet från respondenterna själva samt att det ökar tillförliten till att rektorerna vågar dela med sig av sina upplevelser. Utan anonymitet, tror jag inte respondenterna hade vågat uttrycka sig så pass fritt som de faktiskt gjorde, vilket behövs för att analysera Gore och Foucault där analysen inte ska fastna i de mest synliga dragen, utan i de mindre framträdande och ”små” uttryck. Deltagandet är helt frivilligt och deltagarna har all rätt att avbryta oavsett tidpunkt under studiens gång. Det informationen har förmedlats både via telefon samt muntligt innan intervjun inleddes. Det nyss nämnda, preciseras och efterföljs utifrån samtyckeskrauet (Ibid, 9).

Personuppgifter behandlas konfidentiellt och skyddas och en utomstående person ska inte ha möjlighet att identifiera deltagarna. Allt utifrån konfidentialitetskravets riktlinjer (ibid, 12).

Utifrån nyttjandekravet lämnas inte den informationen jag samlat in vidare och brukas utanför den forskning som deltagarna deltagit i (ibid, 12). Min studie är av mindre karaktär och att informera om rättigheter och ha ett bra förhållningssätt till deltagarna är av stor vikt. Allt ovanstående samlades i ett dokument, som alla rektorer tog del av och signerade innan intervjuerna inleddes (Se bilaga 2).

3.6 Tillvägagångssätt och kodning

För att uppfylla konfidentialitetskravet benämns lärarna med fiktiva namn: Jörgen, Stefan, Sara och Johanna. De manliga namnen representerar de två kommunala rektorerna och de två kvinnliga namnen avser rektorerna som är verksamma på friskolor. Namnen som börjar på samma bokstav (J och S) är från samma kommun. Jag använder talspråk i citaten för att språket ska ligga så nära intervjupersonerna som möjligt. Nedan följer kort bakgrundsinformation om varje rektor.

Jörgen:

Jörgen har arbetat som rektor för en kommunal skola i lite mer än ett år och är vid intervjutillfället snart färdigutbildad genom rektorsprogrammet. Innan Jörgen blev rektor har han arbetat både som biträdande rektor för en annan kommunal skola i samma kommun och varit lärare i nästan tjugo års tid. Skolororganisationen Jörgen arbetar på är en av kommunens större skolor, belägen inom tätorten. Jörgen upplever att skolans resultat är för låga och är i behov av förbättring.

Stefan:

Stefan har arbetat som rektor på sin nuvarande kommunala skola i fyra års tid. Innan det arbetade han som rektor i en annan kommunal skola i en annan kommun i sju års tid. Han är utbildad lärare i grunden och har arbetat som lärare innan sin rektorstid. Skolan han arbetar i är en av kommunens större kommunala skolor, beläget centralt i kommunen. Stefans skola har utifrån kommunsnittet ett bra resultat.

Sara:

Sara är rektor för kommunens största friskola och har varit rektor där sedan 2015. Innan hon arbetade som rektor har hon varit både ställföreträdande rektor och lärare på samma friskola under femton års tid. Friskolan ligger i kommunens tätort, och har vid intervjutillfället precis ökat sitt elevantal med ytterligare hundra elever. Saras skola har fortfarande goda resultat, men har under de senaste två åren sjunkit. Skolans huvudman är en större friskolekoncern.

Johanna:

Johanna har arbetat tio år som rektor på friskolan som ligger belägen i en by utanför kommunens tätort. Tidigare har hon arbetat som både tillförordnad och biträdande rektor på en kommunal skola i samma kommun. Friskolan har växt i elevantal för varje år som gått sedan starten för drygt femton år sedan. Johannas skolas resultat är en bra bit över kommunsnittet. Skolans huvudman är en ekonomisk förening.

3.7 Metodreflektion

Min insamling av empiriska data gick som förväntat. Jag upplevde att intervjuerna med de fyra rektorerna gick väl och det fanns ett lugn under samtalen. En stor bidragande faktor till lugnet tror jag var att rektorerna själv fick stor plats i samtalen. Samtalen utvecklades mer mot ett samtalsformat, vilket jag på förhand önskade mig. Jag höll mig konsekvent till mina teman. Under mina intervjuer utvecklades diskussionsämnen som jag valde att utveckla under intervjuernas gång. Att rektorerna inte alla har lång erfarenhet inom yrket skulle kunna ses som en svaghet. Jag menar dock att det samtidigt är en styrka. Jag tror man kan se ytterligare perspektiv och synsätt på rektorsrollen genom att både ha erfarna rektorer och rektorer som i dagsläget utbildas efter rådande norm. I min studie har två rektorer längre erfarenhet, och två är utbildas i dagsläget. Rektorerna som går utbildningen ansvarar för såväl fri- som kommunala skolor. Alla fyra har längre erfarenhet av skolorganisationer och har alla tidigare varit verksamma som lärare.

4. Empirisk diskussion

Kapitlet inleds med en empirisk översikt angående rektorsrollen. I den empiriska diskussionen redovisas det resultat som framkommit genom intervjuerna som genomförts och analyseras utifrån de tidigare nämnda litteraturstudierna. I kapitlet kommer vart intervjutema behandlas separat, för att underlätta för läsaren.

4.1 Tema 1: Empirisk översikt av rektorsrollen

Samtliga respondenter fick samma inledande frågor berörande rektorsrollen. Det inledande delen var för att klargöra professionens bild av utmaningarna de ställs inför och hur utmaningarna påverkat rollen. I den empiriska diskussionen kommer samtliga fyra respondenternas svar presenteras, för att tydliggöra deras perspektiv.

”Som en solitär person leder jag en skola som min med 80 anställda och 600 elever. Det är tufft. Rektorn är en slagpåse eller en räddningsplanka. Den starka, respekterade rollen finns inte längre. Det är en utsatt position. Det är jag och mina teorier som i slutändan leder denna skolan. De ställs gentemot en annan skola som liksom har en helt annan ledarstil. Tänk om den största hindret för en likvärdig skola är just en rektor...?” (Stefan)

”En svår utmaning är att hålla budget, samtidigt som man bibehåller någon kvalitet på verksamheten. Det är den enskilt största utmaningen upplever jag. Lägg därtill ungefär tusen andra sådana småsaker för att bibehålla en fungerande verksamhet... Sen är tidsaspekten tuff. Rektorsrollen är en roll med en mängd olika arbetsuppgifter. Många som inte jag ens tänkte på innan jag blev rektor.” (Jörgen)

De två kommunala skolornas rektorer går två vitt skilda vägar när de tillfrågas att identifiera professionens utmaningar. *Stefan* har en resultatmässigt mer välmående skola än *Jörgen* och har dessutom längre erfarenhet inom det faktiska arbetet. De aspekterna gör att jag tror *Stefan* upplever utmaningarna på en högre och mer abstrakt nivå. *Stefans* skola mår resultatmässigt så bra att utmaningarna blir mer detaljarbete med finputsningar av teorier. *Jörgen* å andra sidan tacklas med utmaningarna av en budget som stramas åt, samtidigt som resultatkraven från huvudmannen höjts. Med kort tid på posten står även *Jörgen* för utmaningen att tidsmässigt hinna hantera alla sina arbetsuppgifter.

I friskolesfären definierade *Sara* och *Johanna* sina utmaningar som följande:

”Vi har många lärare som vart med sen starten 2002, bland annat jag själv, och det finns tydligt ”nedgrävda” idéer. Deras synsätt och metoder är otroligt svåra att förändra. Den andra utmaningen är andra vuxna som finns runt skolan. Föräldrar, vårdnadshavare, politiker som representerar en annan del. Två vuxna kan ställa till mer problem än hundra störiga ungar.” (Sara)

”En politisk styrd organisation. Det är det som är svårigheten i skolan att du inte kan planera framåt särskilt långt. Du måste anpassa dig oerhört fort, efter politikernas svängar och val.” (Johanna)

Sara identifierar två tydliga utmaningar, lärarprofessionens tysta kunskap som är svår och bryta samt föräldrar och politiker som på olika sätt granskar hennes verksamhet. Johanna lyfter även hon utmaningen med politiker, men ur en annan aspekt. Skolverket menar att fördelningen av resurser till skolorna behöver vara transparent och förutsägbar, så att varje skola vet vilka resurser som den har att röra sig med (Skolverket, 2015). Det upplever Johanna inte att den är, vilket skapar ett hinder för skolan utvecklingsarbete.

Vidare tillfrågades respondenterna om de upplever att kraven som ställs på professionen blivit tydligare med tiden och om styrningen innefattar någon begränsning i deras yrkesutövning.

Men den senaste skollagen hände det någonting. Arbetet med lagar ställer stora krav på den enskilda individen. Man kan inte backa upp varandra, eller ta kommando över någonting, man kan inte prioritera för att det är så styrt”. (Stefan)

”Jo... Men kanske inte mest från kommunen utan ännu mer från de statliga instanserna med skolverket och nationella styrdokument som vi aldrig kan tulla på. Sen är där ju styrdokument som är kommunala, allt från upphandlingsregler till andra stödfunktioner som regleras och styrs från kommunhåll.” (Jörgen)

Både kommunala rektorer hänvisar till att kravbilderna de upplever har förtydligats genom lagstiftning. Lagstiftningen är både nationell samt kommunalt reglerad.

”Vi har ju tvådelat huvudmannaskap mellan friskolestyrelsen och kommunen. Jag känner att jag måste slå håll på bilden om vad vi är, och motbevisa dem på kommunen. Mot friskolestyrelsen är både målen och kraven tydliga och det är bara för mig att göra mitt jobb.” (Sara)

”Nej, det skulle jag inte säga. Jag leder och styr helt enkelt arbetet, och tillsammans med två andra personer är vi huvudmän genom en ekonomisk förening.” (Johanna)

4.1.2 Summering och analys av rektorsrollen

Rektorsrollen är som tidigare nämnt av *Jörgen* en roll med en mängd olika arbetsuppgifter. Att jag inte skulle se liknande svar i identifieringen av deras utmaningar såg jag därför som en självklarhet.

Jörgen och *Johanna* som representerar samma kommun hänvisar både till problematik med ekonomiska aspekter. *Jörgen* anser att budgeten är för tight för att en kvalitativ skola ska kunna styras och *Johanna* menar att otydligheten med volymen av skolpeng försvårar deras utvecklingsarbete. Genom att frånhålla *Johannas* organisation att tidigt få reda på kommande skolpeng reglerar huvudmannen dess utvecklingsförmåga. Genom att tilldela *Jörgens* skola en tight budget, hindras skolorganisationen från större organisatoriskt förändringsarbete.

Johanna upplever ingen tydligare kravbild på sin yrkesroll och hänvisar till sin egen roll som part i den ekonomiska föreningen bakom skolan. *Jörgen* däremot upplever sin roll förtydligad och hänvisar till såväl nationell som kommunal reglering. Styrningen blir tydlig, genom hänvisning till rådande lagar och styrdokument.

Sara finner det problematiskt att förändra sin organisation, då lärarna besitter egenskaper och förmågor som de förlitar sig till. Lärarnas metoder och synsätt är problematiska att bryta. På grund av det är större förändringar av skolorganisationens tillvägagångssätt svåra att skapa. *Saras* utmaningar identifieras i teorin av Thors och Hugosson (2003) som menar att det rationella planeringstänkandets återkomst i skolan i form av ökade krav på att operationalisera kvalitet, mäta och återkoppla resultat krockar med lärarprofessionens egenskaper. Mintzbergs (1999) menar att de skickliga byråkraternas egenskaper, bestrids och utmanas av gemensamma riktlinjer, tydligare mål och kravbilder.

Sara beskriver också mellan raderna en känsla av övervakning när hon beskriver grupperna som skulle kunna vara problematiska för henne i hennes yrkesutövning. Citatet -" *Två vuxna kan ställa till mer problem än hundra störiga ungar*" vittnar om att hon är medveten om de effekter två utomstående betraktare kan ge henne. Övervakningen av *Saras* sker alltså inte enbart från huvudmannahåll, utan hon är medveten om problematiken två vuxna (exempelvis arg förälder och journalist) kan skapa för henne och hennes organisation. Hennes känsla av att bevisa sig ytterligare för att "*motbevisa dem på kommunen*" tolkar jag som att känslan av Gores normaliseringsaspekt är viktigt för henne i sin roll. Hon upplever en kravbild utifrån, att uppvisa en fungerande friskola följer den samhällsliga normen.

Stefan hänvisar till en utsatt position och visar tydligt en medvetenhet om att ledarstilar och metoder jämförs med varandra. *Stefan* menar att de vägval och beslut han tar kommer från övre instanser jämföras och som *Gore* menar klassificeras mot andra, för att värdera dess kvalitet. Styrningen i hans arbete menar han också har blivit tydligare genom reglering, med hänvisningar till den senaste skollagen. Splittringar skapas internt och prioriteringsmakten förloras, genom reglering från nationellt håll.

4.2 Tema 2: Öppna jämförelser

Inledningsvis frågade jag vad rektorerna trodde låg bakom faktumet att ”öppna jämförelser” infördes:

”Runt införandet 2007, då började lagstiftningen att skärpas... och förtydligas. Jag tänker att det hade mycket med att Finlands goda resultat i PISA började synas och man i Sverige började inse att man trodde man var bättre än vad man i siffor visade att man var.” (Stefan)

”Om vi inte jämför och lyfter blicken, så kommer vi ju faktiskt... ehm, ingenstans. Utan jämförelser hade vi stått stilla till slut, det tvingar oss till utveckling och reflektion över metoder och tillvägagångssätt.” (Jörgen)

Stefan hänvisar till att reviderad lagstiftning skapade styrinstrumentet. Internationellt jämförande av resultat genom PISA-testerna skapade också påtryckningar på den svenska skolan. *Jörgen* ser det som ett mer ”naturligt” steg i en utveckling som tvingar organisationerna till reflektion och metoddiskussioner och leder utvecklingen framåt. Han lyfter även att instrumentet är ett sätt att ifrågasätta verksamheterna. Min bild är att båda kommunala rektorer upplever att ”Öppna jämförelser” används som en självklar del i skolutveckling.

Skolverket tappade makten med kommunaliseringen vilket ledde till att skolinspektionen tappade makten. Kan även ha och göra med best practice och teorier om det pedagogiska ledarskapet... ett ehm, verktyg för att utveckla skolan”. (Sara)

”Skapas ur en oro från politiker, eller kanske rent av människor generellt. En oro som väcks ut ständig matning av bilden att skolan inte är bra längre. Hör man det från politikerhåll måste man så klart göra någonting åt det och det gör man genom att mäta och ta reda på vad det beror på. Kontroll är ett osäkerhetsverktyg, på alla nivåer.” (Johanna)

Friskolerektorerna är båda inne på liknande tankar. De tog sin börjar i en känsla av förlorad statlig och kommunal kontroll. Oron över tydliga mätenheter och nulägesrapporter skapade ett styrinstrument som återgav de två instanserna kontroll. *Sara* talar om skolinspektionens

känsla av makttapp, medan *Johanna* hänvisar till den känslan av oro bilden av den svenska skolan gav politiker och människor i allmänhet.

Vidare fördes mina frågor till vem som påverkas mest av de "Öppna jämförelserna", både internt inom skolorganisationen, och av de externa parterna utanför skolorganisationen:

Internt: "Elever och lärare. Deras vardag formas av jämförelser och utvärderingar."

Externt: "Politikerna påverkas mest av alla tror jag. Det borde hanteras på lägre nivå, alltså bland rektorer och förvaltningschefer, inte i vår kommun på politiker mer än som just ett resultat" (*Stefan*)

Internt: "Hela organisationen påverkas av alla olika jämförelser. Både jag, elever och lärare som jag ser det".

Externt: "Primärt tror jag politikerna påverkas av dem. Det tror jag verkligen och därmed spelar de stor roll för föräldrar som påverkas". (*Jörgen*)

Både de kommunala rektorerna är överens om att politiker påverkas mest av öppna jämförelser utanför skolorganisationen. De har även en gemensam bild av att styrinstrumentet och andra liknande jämförelser och utvärderingar påverkar den sammantagna skolorganisationen.

Internt: "Elever. Förra rektorsmötet mellan kommunens skolor hade vi i uppgift att analysera siffrorna och jämföra med skolorna runt om. Det är ett bra sätt att få ögon på om det finns ett problem eller glädjeämnen".

Externt: "De siffrorna påverkar synen på skolan. För alla dem som är insatta i skolan. Ehm, typ föräldrar, politiker och journalister." (*Sara*)

Internt: "De är för eleven. Jag anser att vi arbetar så nära eleven att vi inte behöver dem för att upptäcka svårigheter, men de ger ju ändå dig ett stöd som tydligt visar dig saker."

Externt: "haha, bara politiker tror jag." (*Johanna*)

Internt ser friskolerektorerna att "Öppna jämförelser" genererar nytta i olika nivåer. *Sara* ser användningen i ett metodutvecklande och jämförande syfte skolor emellan, medan *Johanna* ser instrumentet som ett stöd i att säkerhetsställa elevens utveckling. Externt nämner båda politikerna men *Sara* adderar både journalister och föräldrar som intresserade parter.

Den slutliga huvudfrågan behandlade den faktiska styrningen utifrån "Öppna jämförelser" och målskapande utifrån resultat. Styr resultaten i "Öppna jämförelser" målskapandet från huvudmannahåll och vilka skolorganisatoriska faktorer kan komplicera resultatarbetet.

Målskapande ur resultat i "Öppna jämförelser: "Ja, helt klart. Men jag upplever att frihet ges med förankring i våra goda resultat."

Komplicerande faktorer: "Många delar som spelar in, många bedömningar. Ta exempelvis ett nationellt prov, där du kanske inte är riktigt säker på om den här eleven klarar sig, men godkänner. Lite bättre fria än fälla-mentalitet. Den aspekten tror jag är stor, och betydande. Den speglar inte verkligheten. Vi har bra resultat på pappret, men säger de något om kvalitén i undervisningen? Något gör det ju, såklart, men långt ifrån allt."
(Stefan)

Målskapande ur resultat i "Öppna jämförelser: "En del. Samtidigt som en del görs utifrån andra aktörer. Statligt och fackförbundshåll exempelvis"

Komplicerande faktorer: "Lärarens relation till mätspektaklet är det första jag tänker på. Lärare är tjänstemän och är de bästa på att undervisa, det är ju inte rektorerna eller politikerna... Jag har ju undervisat relativt nyligen men, eh asså, vissa har ju inte undervisat på trettio år. Att förändringarna har varit så många tror jag komplicerar en del. (Jörgen)

De kommunala rektorerna är eniga om att målskapandet delvis tar grund i resultaten i "Öppna jämförelser". Stefan upplever dock att hans organisations kontinuerligt goda resultat skapar frihet. Jörgen lyfter att fackförbund och statlig inverkan är inkluderande i målskapandet. Båda två lyfter aspekten att lärarens relation till det utökande resultat- och utvärderingsarbetet är en aspekt som kan komplicera arbetet med "Öppna jämförelser".

Målskapande ur resultat i "Öppna jämförelser: "I vår koncern spelar de roll. Vi hade en VD tidigare som älskade siffror över allting annat. Det blev absurt, helt sjukt... Han kunde peka på en siffra och säga att något är fel. Här är 73, det ska vara 85, lös det. Han frågade aldrig vad siffran innehöll."

Komplicerande faktorer: "Det handlar om hur tolerant och förståelse man har för sin omvärld, och hur man ser på sig själv i sin roll. Av mina 38 lärare har jag uppskattningsvis två, som ser det som problematiskt och förminskande. De andra är gradvis olika, vissa upplever sig veta delar inom pedagogiken bättre än metoden, men det måste reflekteras över det lik väl." (Sara)

Målskapande ur resultat i "Öppna jämförelser: "Skolverkets målmättningsverktyg är så detaljerat så jag tror varken kommunen eller skolans egen huvudman behöver konstruera övriga mål"

Komplicerande faktorer: "Har du många mätområden så vill man checka av var och ett för sig liksom. Då är det ju en risk att ribban typ hamnar vid precis minimum. Att sträva mot bättre resultat än mot uppfyllelse av mål, var enklare tidigare" (Johanna)

4.2.1 Sammanfattning och analys av "Öppna jämförelser"

”Öppna jämförelser” införande:

Stefan menar att revideringsarbetet med skollagen skedde i takt med jämförelsearbetet inom skolväsendet ökade. ”Öppna jämförelser” var ett styrinstrument inspirerat av PISA-testerna, där Sveriges resultat sjönk. *Stefan* anser att staten använder Sveriges PISA-resultat för att utpeka den svenska skolans resultat som en avvikelse i kontrast till liknande nationer. Genom att använda Finlands skolväsende som normaliserande måttstock, är ”Öppna jämförelser” ett instrument som den svenska skolan behöver för att utvecklas och hinna ifatt rådande skolnormen i form av resultatnivåer.

Johanna delar till viss del *Stefans* resonemang och menar att politikernas rädsla för att utpekas som avvikelse, genererar styrinstrument som noggrant kontrollerar skolan. *Johanna* menar att politikerna har en vilja att ständigt klassificera individer, klasser och skolor genom prov.

Jörgen och *Sara* menar att ”Öppna jämförelser” är ett sätt att motverka avvikelser. Genom jämförelser skapas ett tvång att lära och studera varandra för att upptäcka best practice inom olika områden. På det viset kan argumentera för att styrinstrumentet i längden leder till att skolorganisationerna blir normaliserade och liknar varandra, efter den rådande best practice-normer.

De påverkade parterna:

Internt:

Internt menar alla fyra rektorer att ”Öppna jämförelser” påverkar den pedagogiska utvecklingen på olika sätt. De två kommunala rektorerna menar att eleverna och lärares vardagsarbete påverkas av det resultatbaserade jämförelseinstrumentet. Organisationerna krav på klassificerande, skapar normaliserande skolor hela vägen ner i klassrummen. Respondenternas svar ger Koretz (2008) teorier om resultatstyrning ytterligare belägg. *Koretz* menar att all resultatstyrning påverkar den faktiska skolorganisatoriska verksamheten, vilket alla rektorer antyder.

Normaliseringstendenser kan vi avläsa utifrån *Saras* svar. Genom att tillsammans med de rektorerna i kommunen diskutera och analysera resultaten i ”Öppna jämförelser”, ökar möjligheten till ökad normaliseringen inom kommunens skolor. För att lära av varandra och studera metoder, används resultaten för att utpeka goda exempel och exkluderande avvikelser.

Externt:

De fyra rektorerna påpekar alla att politikerna är den externa gruppen som mest påverkas av resultaten. *Sara* lyfter aspekten att även föräldrar och journalister skulle kunna vara externa intressenter. *Stefan* lyfter en intressant aspekt om vem som egentligen ska ta ett aktivt ansvar för resultaten. *Stefan* menar att ingen på allvar kan vilja att politiker ska ta ett ansvar för resultaten. Genom att politikerna tar ansvar för resultaten uteblir möjligheterna för innovativa utvecklingsmöjligheter och en förbättrad skolorganisation, i förmån för måtinflation och faktiska siffror. Resonemanget faller i linje med Södergrens (2005) konstaterande att resultatens nås, men professionaliteten kvävs.

Den faktiska styrningen:

Målskapande ur resultat i "Öppna jämförelser":

Tre av rektorerna menar att resultaten i "Öppna jämförelser" är en bidragande orsak till huvudmäns målskapande, dock i olik utsträckning. *Stefan* menar att hans organisations resultat i "Öppna jämförelser" är så goda, att målskapande utifrån dem är komplicerat. De goda resultaten genererar för honom en känsla av frihet. *Johanna* menar att det finns ett så detaljerad reglering genom Skolverket att hon ifrågasätter om huvudmännen överhuvudtaget kan skapa olika mål.

Komplicerande faktorer:

Rektorerna är överens att lärarprofessionen är den mest komplicerande faktorn när det kommer till resultatarbetet. Det är lärarnas bedömningar av tester och faktiska relation till styrinstrumentet som i slutändan avgör hur verklighetsskildrande det i praktiken är. Rektorerna lyfter upp flera aspekter som skulle kunna försvåra legitimiteten för resultaten i "öppna jämförelser":

- "Hellre fria än fälla"-mentalitet bland lärarkåren som skapar en förskönande bild av elevers faktiska kunnande.
- Lärarnas relation till metoder som möjliggör för eleverna att kunna prestera i miljöer med ökade provnivåer. Erbjuds eleverna rätt förutsättningar och pedagogik för att klara proven?
- Lättare att sträva efter resultat än målbilder. Har du många mätområden att klara, ökar risken för att skolmålen ersätts av resultatens minimikrav.

Arbetar inte skolorganisationen för att utveckla en pedagogik som möjliggör att eleverna får höga resultat, kommer det betyda att skolan blir en avvikelse. Min tolkning av samtalen är att utrymmet för professionen att använda känslor och värderingar minskar i takt med vart prov och resultat som ska rapporteras. Just som Södergren menar byts tyst kunskap, förmågan att se helheten i organisationen, känslor och värderingar ut och ersätts med resultatuppfyllelse (Lindgren, 2006, 110). Förmågan, eller värdet, att se till hela skolorganisationen minskas i värde i takt med att lärarnas tysta kunskap minskar och deras metoder och tekniker tvingas börja likna varandras.

4.3 Tema 3: Ytterligare förankring till analysverktyget

Det slutliga temat var för att ytterligare förankra intervjuerna till mitt analysverktyg. Fram till det tredje temat hade respondenterna inte alls styrts av mitt analysverktyg, utan svarat fristående. Förankringen till mitt analysverktyg gjordes genom en: - ”Du sa att a, upplever du b?”-metodik där *b-aspekten* var ur analysverktyget.

Den första aspekten berörde den upplevda känslan av övervakning, utifrån såväl externa parter som interna parter. Jag var även nyfiken på om lärarna emellan, granskade varandras arbete.

Självupplevd: ”Huvudmannen övervakar, men från håll. Våra resultat är så bra att de nog fokuserar på annat.”

Mellan lärare: ”Jag tror till och med att lärarna är rädda för att prata med varandra om sina brister. Rädslan är så inbyggd i ett system som är otrevligt och obehagligt. Vi är alldeles för granskade, ner i var söm.” (Stefan)

Självupplevd: ”Ja, huvudmannen kontrollerar mig noga. Det är klart att man ska bli granskad i en sådan här apparat som skolan är, men det har nästan gått till överdrift idag”

Mellan lärare: ”Resultatmätningen har ju påverkat den pedagogiska utvecklingen. Blir man så tydligt styrd om vad man ska leverera blir den problematiskt. Klart de har koll på varandra.” (Jörgen)

Både de kommunala rektorerna upplever sig vara övervakade av sina respektive huvudmän, dock i olik utsträckning. *Stefan* med goda resultat känner en viss distans, medan *Jörgens* skola med sämre resultat vittnar om att det nästan gått till överdrift. Båda menar även att lärarprofessionen inom deras organisationer har koll på varandras arbete.

Självupplevd: "Övervakad kan inte jag tycka. Men det är säkert de rektorer som upplever det så. Jag kan dock känna mig övervakad av föräldrar, absolut."

Mellan lärare: "Det tror jag, eller vet jag. Vi väljer att använda en teori eller läromodul, för då jobbar alla med samma sak. Då tvingas man att prata om sin egen undervisning." (Sara)

Självupplevd: "Just specifikt i min roll, som så tydligt representerar skolan känner ju klart ögon på sig. Samtidigt som jag tycker vi skapat en väldigt positiv atmosfär kring skolan"

Mellan lärare: "Ja, de vet vad de andra gör känns det som. Där finns ju säkert någon form av känsla för att mitt arbetssätt är bäst. Vilket gör att man möjligtvis sneglar åt varandra för att jämföra". (Johanna)

Friskolerektorerna vittnar båda om en självupplevd övervakning, men inte lika tydlig som de kommunala. I deras fall är den inte lika centrerad till huvudmannen, utan mer de generella ögonen från andra externa parten. De menar både att lärare har koll på varandras arbete. Saras skola har till och med tagit det aktiva beslutet att styra lärarna till att använda en gemensam läromodul.

Den andra frågan i temat som jag väljer att belysa är den berörande prioriteringen mellan kortsiktiga och långsiktiga mål. Även aspekten om huvudmannens mål upplevs som begränsande för deras organisationer

Kortsiktiga/Långsiktiga "Jag tycker huvudmannen har en tendens mer nu att också fokuserar på mer långsiktiga mål. Det har sedan en tid varit mer av fokus på siffror. Antagligen för att de är lättare att koka ner saker i siffror och procent."

Begränsar målen verksamheten: "Den korta aspekten är central och resultaten är viktiga. Om vi från vårt håll ska hjälpa barnen, måste vi helt enkelt fokusera på det"
(Stefan)

Kortsiktiga/Långsiktiga: "Jag tänker att det är hyfsat långsiktiga ändå. Vi har ju jobbat i kommunen för att vi ska bli den bästa skolan 2020"

Begränsar målen verksamheten: "Jag känner en stor oro för det. De kortare målen är så tydliga att de måste följas och uppnås. De långsiktiga så pass lösa att vi inte egentligen behöver fokusera något speciellt för att de

ska uppnås.” (Jörgen)

Båda kommunala rektorer menar dock att långsiktiga mål ställs på organisationerna, men *Jörgen* upplever en oro för att konkretiseringen av långsiktiga mål är så vag, att man väljer att fokusera på de mer konkreta och mätbara kortsiktiga målen. *Stefan* menar att de kortsiktiga målen är dem som i slutändan hjälper elevernas utveckling och därför får anses som mer centrala.

Kortsiktiga/Långsiktiga: ”Så är det tyvärr fortfarande. Även om pendeln börjar svänga en liten, pytteliten aning. Kortsiktigt blir mer konkret och mätbart antar jag.”

Begränsar målen verksamheten: ”Nej, de begränsar inte oss, men, eh, de hjälper oss att hitta fokus. Vilket nu när jag tänker på det kanske är begränsande”. (Sara)

Kortsiktiga/Långsiktiga: ”Ja. Visst är det lätt att se det kortsiktigt, för att det är konkret och mätbart. Det skapar en risk att man ser verksamheten i små delar, som blir lite kortsiktiga.” (Johanna)

Begränsar målen verksamheten: ”Helt klart. Upp till årskurs tre överkomligt, sen blir du otroligt begränsad. Det är ett för stort centralt innehåll.” (Johanna)

Friskolerekторerna upplever att de kortsiktiga målen får en större plats. *Sara* menar att fokuseringen på de kortsiktiga målen begränsar deras verksamhet i viss utsträckning. *Johanna* ser det centrala innehållet som så pass massivt, att ett fokus på kortsiktig måluppfyllelse är ett måste.

4.3.1 Sammanfattning och analys av förankring till analysverktyget

Självupplevd övervakning:

Rektorererna upplever alla att de är under någon form av övervakning, även om nivåerna skiljer sig. För de kommunala rektorererna lyfts endast aspekten att det är huvudmannen som står för övervakningen. *Stefans* organisation har goda resultat, men han upplever likväl att huvudmannen övervakar från distans. Trots måluppfyllelse och bra resultat, lever fortfarande känslan eller tron av ständig övervakning kvar hos honom. För *Jörgen* är övervakningen mer tydlig. Känslan av övervakning han beskriver är en upplevelse av en granskning som gått till väldiga proportioner. Den känslan, är jag helt övertygad om styr och formar *Jörgens* fokus- och prioriteringsområden inom organisationen.

Friskolerektorerna lyfter inte huvudmannen som den primära övervakaren utan lyfter exempel runt om hela organisationen. *Sara* lyfter föräldrar som den externa grupp som tydligast övervakar hennes arbete, medan *Johanna* upplever sig ha ögon på sig från flera olika håll. Det som går att konstatera, är att den upplevda känslan är närvarande och rektorerna båda två känner av den. Det är därför rimligt att anta, att känslan spelar roll och är närvarande i de skolorganisatoriska val de gör för sina skolor.

Övervakning mellan lärare:

Övervakningskänslan menar rektorerna även finns lärarna emellan. Genom ökad resultatmätning har den pedagogiska utvecklingen mer eller mindre tvingats att börja likna varandra. Det möjliggör för lärarna att med ökad tydlighet kunna bedöma och granska varandra. Införandet av styrinstrument som ”Öppna jämförelser” leder till en rädsla mellan lärarna, och man blir livrädd för att göra det minsta fel menar *Stefan*. Den tidigare expertstyrda professionen som genom tyst kunskap kunde välja innovativa och förankrade pedagogiska lösningar, byts ut mot resultatmätare. Det blir tydligt när *Sara* meddelar att hennes organisation genom ett organisationsövergripande beslut, valt att arbeta efter samma teorier och läromodul. Styrinstrumenten har enligt respondenterna, lyckats disciplinera professionen. I det dagliga arbetet övervakar och granskar de varandra internt.

Kortsiktiga kontra långsiktiga mål.

De kommunala rektorerna upplever att långsiktiga mål ställs på skolororganisationerna, men *Jörgen* klargör att de ofta är så pass vaga att man väljer att fokusera på de mer konkreta och mätbara kortsiktiga målen. Det bör dock påpekas att det som *Jörgen* syftar till som långsiktiga mål, är ökade skolresultat. I en skola med sviktande resultat kan det därför tänkas att målskapandet tidsaspekt förändrats, men att innehållet fortfarande fokuserar på resultat aspekter.

Inom friskoleverksamheten menar båda respondenterna att målskapandet fortfarande väger väldigt tungt åt den kortsidiga delen. Båda menar att det som är konkret och mätbart, får mer plats än processmål och mjukare värden. Begreppet myopia som innebär att kortsiktiga faktiska mål får ökat utrymme genom förbiseende av långsiktiga processmål, menar jag stämmer in tydligt på alla skolororganisationer utom *Stefans*. *Stefans* beskriver att hans

organisation precis lämnat en längre period av myopia, men att resultaten i dagsläget är så pass goda att mer långsiktiga mål ges större plats. Skolan arbetar idag med långsiktiga trygghetsmål, som till skillnad från förr, *Stefan* menar får utrymme och resurser i praktiken.

Begränsar huvudmannens mål verksamheten?

Begreppet suboptimization innebär att huvudmannens målskapande begränsar skolororganisationernas helhet. Tre av fyra rektorer menar att så är fallet. De kortsiktiga aspekterna är många och ses som centrala för elevens framtida möjligheter, att de prioriteras. *Johanna* menar att det centrala innehållet är så pass massivt, att regleringen i sig skapar ett fokus. *Jörgen* lyfter aspekten att de långsiktiga målen ofta är så pass lösa och tolkningsbara, att målen uppfylls utan någon egentlig prestation av organisationerna. Genom att ställa mål så pass lösa, byts fokus till de tydligare resultatbaserade målen.

Den fjärde rektorn, *Sara*, får i vårt samtal upp blicken för att målen ”*kanske är begränsande*”, men har tidigare inte sett på det viset. Det hon tidigare betrakta som stöd och hjälp i fokuseringsarbetet, var möjligtvis ett sätt för huvudmannen att disciplinerat styra henne.

5. Slutsats

I uppsatsens slutsats sammanfattas den empiriska diskussionen. Syftet och frågeställningarna som presenterades inledningsvis besvaras. Avsnittet avslutas med förslag till vidare forskning.

5.1 Resultat

Resultaten av den här studien visar att rektorsprofessionen yrkesutövning påverkas av styrning utifrån ”Öppna jämförelser”. De fyra rektorerna upplever i någon utsträckning att deras skolorganisatoriska helheter begränsas utifrån huvudmannens målskapande. Det är inte alltid kommunala huvudmän som ser till att så blir fallet, utan i vissa fall är det reglering från nationellt håll som styr såväl kommun som skola att anpassa sig. Oavsett är det huvudmannen som i slutändan har det yttersta ansvaret för de olika skolorganisationerna. De fyra respondenterna menar även att styrningen sker genom att huvudmännen ger större fokus och betydelse för kortsiktiga mål i kontrast till långsiktiga. De kortsiktiga målen menar rektorerna är koncentrerade på resultatbaserade mål, medan de långsiktiga oftast innehåller mjukare värden som exempelvis trygghets- och återkopplingsaspekter för elever. De rektorerna som är verksamma på friskolorna och den kommunala skolan med svagare resultat som intervjuats menar att de kortsiktiga målen fortfarande står tydligt i centrum för skolornas arbete. Pendeln börjar svänga mot mer långsiktiga mål för den kommunala skolan med goda resultat. Det sker, efter en längre period med kortsiktigt fokus och uppvisande av goda resultat.

Ur Gores formaliseringar av Foucaults idéer fann jag spår av alla aspekter inom ”maktens mikrofysik” utom totalisering. Totalieringen sker genom användande av retorik likt ”*vi gör inte så*” eller ”*I den här kommunen gör vi inte så*” från huvudmannahåll. Jag konstaterar utifrån mina respondenters svar att både rektorsprofessionen och lärarprofessionen rättar och kontrollerar sitt själva och sina medmänniskor till ett disciplinerat beteende. Mellan just lärarprofessionen sker disciplineringen genom att lärarna i allt högre grad kontrollerar varandras arbete. Man kan därför argumentera för att ”Öppna jämförelser” och andra resultatbaserade styrinstrument har lyckats kontrollera en tidigare tydligt expertkunskapsbaserad profession. Kraven på den innovativa, flexibla läraren som har tillit till sina kollegor som Mintzberg (1983) menar är central för professionen försvinner. Den lämnar plats åt den resultatbaserade läraren som uppvisar goda resultat och uppfyller de skolorganisatoriska- och huvudmannamålen. Friskolerektorerna skiljer sig från de kommunala

rektorerna i granskningsaspekten. Båda grupper känner sig granskade, men ögonen på dem upplevs från olika håll. Friskolerektorerna upplever att den granskande känslan i första rummet kommer från externa parter som föräldrar och journalister, medan de kommunala menar att huvudmannen är deras primära övervakare. Oavsett är tron och känslan av att individer runt deras skolorganisationer granskar deras arbete, disciplinerande i sig. Resultaten i styrinstrument "Öppna jämförelser" har skapat en tydlig maktrelation till grupper som tidigare inte hade samma ställning. Resultaten, är ett sätt för huvudmannen, föräldrar och journalister att utifrån bedöma och granska skolan. Makten kan exempelvis resultera i att föräldrarna väljer att byta skola för sina barn. För journalister och huvudmäns del skapas möjligheter att granska och ifrågasätta rektorns metoder och tillvägagångssätt.

Normalisering, som innebär att den finns ett uttalat krav att visa upp den samhälleliga rådande normer upplevde tre av fyra rektorer av. Friskolan som upplevde att normaliseringsaspekten var central upplevde att det var av vikt motbevisa kommunen, och slå hål på bilden av dem faktiskt är. De kommunala skolorna upplevde båda att normaliseringen skedde genom ytterligare ett av Gores formaliserade begrepp, reglering. De kommunala rektorerna styrs in till att uppvisa en normaliserad norm, genom lagar och styrdokument. Regleringen är en tydligt upplevd aspekt för alla fyra rektorer. Kraven genom lagar och regler är tydliga och styr i längden rektorsprofessionens möjligheter i deras yrkesutövande.

"Öppna jämförelser" är ett sätt att klassificera och jämföra elever och skolor mot varandra ur resultat. Två av rektorerna ger indikationer för hur klassificeringen kan användas i exkluderande syfte. Den kommunala rektorn *Jörgen* menar att alla slags jämförelser ("Öppna jämförelser inkluderat) skapar grund att ifrågasätta skolverksamheten, oavsett kvalitén på själva jämförelsen. Ur punkter som avviker från rådande snitt, ges möjlighet att styra rektorsprofessionen ovanifrån. Ur förra årets resultat i "Öppna jämförelser" har rektorerna i *Stefans* och *Saras* kommuns samlats, för att gemensamt analysera och jämföra siffrorna tillsammans. Genom att diskutera såväl de utpekade svaga och starka resultaten, styrs skolorna och deras rektorer åt att arbete efter liknande metoder. Bilden av vad som fungerar används som normaliserande exempel, medan de svagare exkluderande exemplen presenteras som felaktiga och skiljande från den rådande normen.

Jag ser inga banbrytande skillnader mellan de olika huvudmännen i kommunerna, men tydligare styrning sker i *Jörgen* och *Johannas*. Det är tydligt att kommunens närvaro upplevs tydligast av *Jörgens* kommunala skola som är den av de fyra med sämst resultat av

respondenterna. *Johanna* upplever en frustration gentemot den kommunala huvudmannen i frågan om skolpeng. Hon upplever att skolans utvecklingsmöjligheter kontrolleras, genom otydlighet av skolpengsreglering från huvudmannahåll.

Den första skillnaden mellan rektorernas upplevelse mellan friskolor och kommunala skolor är distansen till huvudmannen. De kommunala skolorna upplever sina huvudmän som närmare granskande, oavsett resultatnivå. Friskolerektorerna känner en distans och trygghet, så länge resultaten är goda. Den andra aspekten behandlar övervakningskänslan, där de kommunala rektorerna ser den kommunala huvudmannen som den primära övervakaren, medan friskolerektorerna upplever övervakningen tydligast från externa parter som föräldrar och journalister.

5.2 Konklusion

Genom resultatbaserade styrinstrument syns tecken på att maktens mikrofysik påverkar såväl rektors- som lärarprofessionens yrkesutövande. Arbetet med "Öppna jämförelser" kan ses som ett steg i Røvik (2008) argumentation om att Taylorismen och specialiserande arbetsorganisationers återväxt är inledd. Tendenserna med nationellt jämförbara mätinstrument påverkar tydligt de befintliga skolorganisationerna och skapar spänningsförhållande mellan *styrning och autonomi, mellan enhetlighet och lokal anpassning*. Tydligare lagstiftning och nationellt jämförbara styrinstrument ökar möjligheterna för styrning och enhetlighet. Möjligheter som skapar förutsättningar för tydligare styrningsoptimism och toppstyrning. Det begränsar i skolans fall möjligheterna för lokal anpassning och utmanar professionernas autonomi och tysta kunskap. Som tidigare nämnt hänvisar Hall (2011, 139) till att alla mätningar utgår från en generaliserad kund och inte till individuella människor med olika förutsättningar och behov. Strannegård (2013, 42) ger uttryck för nödvändigheten att överge förhoppningen om att kvalité kan kvantifieras i oändlighet, vilket också styrks av forskningen. Kanske är det så att vi trots alla metoder, modeller styrinstrument och rankinglistor i slutändan måste sätta vår tilltro till professioner av kött och blod. Hur skrämmande de än må vara.

5.3 Framtida forskning

Min studie har haft avsikten att tillföra empirisk förankrad forskning till en kvalitet- och rankinglitteratur som är i avsaknad av detta. Mitt tillvägagångssätt skulle kunna bidra med ytterligare kunskap om fokus förlagts på en annan nivå eller professionsgrupp. Liknande forskning skulle kunna göras med respondenter från såväl statlig-, kommunal- som lärarnivå, för att få ytterligare perspektiv och kunskap. Min studie är baserad på grundskolenivå och skulle kunna kompletteras med liknande studier berörande gymnasienivå. Större studier hade kunnat bidra med fler typer av friskolor, även vägt in andra aspekter som fler slags kommuntyper. Med utgångspunkt i ”Öppna jämförelser” skulle även en studie med medborgares synvinkel bidra med kunskap. En intressant studie vore att analysera hur mycket ranking i slutändan påverkar valet av skola för den enskilda medborgaren.

Referenslista:

Esaiasson, Peter & Gilljam, Mikael & Oscarsson, Henrik & Wängnerud, Lena (2012). Metodpraktikan, konsten att studera samhälle, individ och marknad. Stockholm: Nordstedts Juridik AB

Foucault, M., & Bjurström, C. t. (2003). *Övervakning och straff: fängelsets födelse*. Lund: Arkiv, 2003 (Lund: Grahn).

Gore, J.M. (1998). *Disciplining Bodies: On the Continuity of Power Relations in Pedagogy*. I Popkewitz, T. & Brennan, M. (1998). Foucault's Challenge. New York: Teachers College Press.

Hall, Patrik, 2011, Managementbyråkrati: organisationspolitisk makt i svensk, offentlig sektor. Malmö: Liber

Johansson, Per-Olof. 2016. "Ta makten från våra utbildade rektorer". *Arbetarbladet*. 20 januari. <http://www.arbetarbladet.se/opinion/insandare/ta-makten-fran-vara-utbildade-rektorer> (Hämtad 2017-05-03).

Johansson, Vicki, Lindgren, Lena. Uppdrag offentlig granskning. (2013). *Uppdrag offentlig granskning*. (p. 13). Lund: Studentlitteratur.

Koretz, D. (2008). *Measuring Up: What Educational Testing Really Tells Us*, Cambridge, MA: Harvard University Press.

Kvale, S., & Brinkmann, S. (2014). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Lund : Studentlitteratur, 2014 (Polen).

Levay, C. & Waks, C. 2006. "Transparensen och professionerna", s.216-239 i Levay, C. & Waks, C. (red), *Strävan efter transparens: Granskning, styrning och organisering i sjukvårdens nätverk*. Stockholm: SNS Förlag

Lindgren, L. (2006). *Utvärderingsmonstret : kvalitets- och resultatmätning i den offentliga*

sektorn. Lund : Studentlitteratur, 2006 (Danmark).

Lindgren, Lena, Ottosson, Maria, Salas, Osvaldo, 2012. ”Öppna jämförelser – Ett styrmedel i tiden”. FoU i Väst. <http://www.fouvalfard.se/file/2012-oppna-jamforelser.pdf> (Hämtad 2017-05-03)

Linge, Helena. 2017. *Kommunaliseringen av skolan. Vem vann - egentligen?* Lärarnas Riksförbund. <https://www.lr.se/opinionpaverkan/bocker/kommunaliseringenavskolan.4.18c04b6d12e72ec74018000624.html> (Hämtad 2017-05-03).

Mintzberg, H. (1999). *Structure in fives : designing effective organizations*. Englewood Cliffs, N.J. : Prentice-Hall, cop. 1983.

Mogren, Håkan. 2015. DN Debatt: ”Ge rektorer makt och ansvar över sina skolor”. DN. 2 december. <http://www.dn.se/debatt/ge-rektorerna-makt-och-ansvar-over-sina-skolor/> (Hämtad 2017-05-03).

Nilsson, R. (2008). *Foucault: en introduktion*. Malmö: Égalité, 2008 (Lund : Grahns).

Pollitt, Christopher & Bouckaert, Geert, 2011, *Public Management Reform. A Comparative Analysis: New Public Management, Governance, and the Neo-Weberian State*. 3rd edition. Oxford: Oxford University Press

Repstad, P. 2007. *Närhet och distans- Kvalitativa metoder i samhällsvetenskap*. Oslo: Universitetsförlaget Oslo

Rothstein, B., & Ahlbäck Öberg, S. (2010). *Politik som organisation : förvaltningspolitikens grundproblem*. Stockholm : SNS förlag, 2010 (Stockholm : 08 tryck).

Sehested, K. 2002. “How New Public reforms challenge the roles of professionals”, *International journal of public administration*, vol. 25, no. 12, pp. 1513-1537.

SFS 2010:800. *Skollag*. Stockholm: Utbildningsdepartementet (Hämtad 2017-05-03)

Skolverket. 2015. *Riksprislistan*. Skolverket.

<https://www.skolverket.se/skolutveckling/statsbidrag/riksprislistan> (Hämtad 2017-05-03).

SKL, 2014. ”Programberedning – Hur olika får det bli?”. Sveriges Kommuner och Landsting. <http://webbutik.skl.se/bilder/artiklar/pdf/7585-066-5.pdf> (Hämtad 2017-05-08)

SKL. 2017. *Öppna Jämförelser*. Sveriges Kommuner och Landsting. <https://skl.se/tjanster/merfranskl/oppnajokforelser.275.html> (Hämtad 2017-05-03).

Skolverket. 2016. *Tema rektor*. Skolverket.

<https://www.skolverket.se/skolutveckling/forskning/ledarskap-organisation/tema-rektor/tema-rektor-1.129790> (Hämtad 2017-05-03).

Sirén, Eva-Lis, Fjellkner, Mette. (2009) *Vi värderar kvalitet*. Lärarnas Riksförbund

<https://www.lr.se/download/18.545e3b8312a63e8fd48800021/1350672346590/Vivarderarkvalitet.pdf> (Hämtad 2017-05-03)

Strannegård, L. e., & Brülde, B. a. (2013). *Den omätbara kvaliteten*. Lund: Studentlitteratur, 2013 (Malmö: Holmberg).

Trost, Jan (2010). *Kvalitativa intervjuer*. Lund: Studentlitteratur

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

http://www.cm.se/webbshop_vr/pdf/etikreglerhs.pdf

Rothstein, B., & Ahlbäck Öberg, S. (2010). *Politik som organisation : förvaltningspolitikens grundproblem*. Stockholm : SNS förlag, 2010 (Stockholm : 08 tryck).

Bilaga 1: Intervjuguide:

Bakgrundsfrågor:

- Hur länge har du varit rektor på denna skolan?
- Har du varit rektor på andra skolor tidigare?
- Har du arbetat inom andra roller inom skolverksamheten?
- Kan du beskriva organisationen du arbetar i?
- Vad är din drivkraft som rektor?
- Vad ser du som din viktigaste arbetsuppgift?

Tema 1: Rektorsrollen

- **Vilka utmaningar ställs en rektor inför?**
- Utmaningar nedanifrån (organisationen)?
- Utmaningar ovanifrån (huvudman)?
- Vilken relation har du som rektor med huvudmannen i din kommun?
- Får du tydligt veta vad som förväntas av dig från deras håll? Om ja: På vilka sätt?

- **Upplever du att det ställs tydligare krav på dig din roll?**
- Hur påverkar kraven din roll?
- Hur påverkas skolorganisationen?
- Vad önskar du att du fick mer tid till att göra?

- **Hur upplever du den pedagogiska utvecklingen i skolan?**
- Upplever du att lärarna arbetar närmare varandra idag än förr?
- Är det tydligt för eleverna vad som förväntas av dem?
Om rektorn själv nämner att ökad mätning sker i mätning)
- Upplever du att det fokuseras för mycket på mätbarhet inom pedagogiken?

Tema 2: Öppna jämförelser

- **Vet du hur ni blev rangordnade i förra årets jämförelse?**
- Vad tror du ligger bakom införandet av ”Öppna jämförelser”?
- Hur arbetar du som rektor konkret med ”Öppna jämförelser”?
- Vet du hur de andra skolorna inom kommunen blev rangordnade?

- **Vilka grupper, internt och externt, anser du påverkas av de mätningar och uppföljningar som publiceras i ”Öppna jämförelser”?**
- Upplever du att din roll påverkats utifrån jämförelserna?
- Vilka faktorer kan försvåra mätningen i ”Öppna jämförelser”?
- Hur upplever du att lärarprofessionens inställning är gentemot jämförelserna?
- **Upplever du att era resultat i öppna jämförelser styr huvudmännens konstruerande av mål för er verksamhet?**
- Upplever du att det är stora krav på dig i din roll, att uppvisa goda resultat i ”Öppna jämförelser”?
- Vad ser du för fördelar med ”Öppna jämförelser”?
- Vad ser du för nackdelar med ”Öppna jämförelser”?

Tema 3: Analysinstrument

- **I din roll arbetar du för väldigt många människor. Upplever du att du granskas i din roll?**
- Upplevs det som en övervakning? (Jag tolkade övervakning som ett mer laddat ord än granskning)
- Om ja: Vem övervakar dig och ditt arbete?
- Upplever du att lärare i din organisation vet vilka arbetssätt och metoder andra lärare inom organisationen utövar?
- Sker där någon granskning lärarprofessionen emellan som du är medveten om?
- **Upplever du att huvudmannens mål begränsar er organisation på något sätt?**
- Upplever du att huvudmannen ger mer utrymme åt kortsiktiga mål än långsiktiga?
- Begränsar på något sätt huvudmannens mål skolorganisationens helhet?
- **Har du eller någon rektorskollega du känner till blivit utpekade som negativ avvikelse utifrån jämförelserna?**
- Har du upplevt något konkret exempel på styrning från huvudmannen utifrån resultaten i ”Öppna jämförelser”?

Avslutande fråga:

- Något du tänker på eller någon fråga/svar som du vill komplettera?

Bilaga 2

Information om en studie av rektorsprofessionens utövande utifrån öppna jämförelser

Hej!

Mitt namn är Rikard Hansson och jag studerar sista terminen på statsvetenskapsprogrammet och har påbörjat ett examensarbete för programmet Statsvetenskap: politik organisation och ledning, kandidatprogram, Malmö Högskola. Jag skriver till er med anledning av att jag nu söker rektorer för samtalsintervjuer.

Syfte med studien är att studera vilka konsekvenser ”Öppna jämförelser” har för rektorsprofessionens yrkesutövande?

Varje intervju tar mellan 45 – 60 minuter och inga förberedelser krävs. Intervjuerna är kvalitativa till sin karaktär och utarbetade som samtalsintervjuer. Alla intervjuer kommer att spelas in för att sedan transkriberas och allt material från intervjuerna kommer att förstöras efter att examensarbetet är slutfört. All data kommer att hanteras och förvaras på sådant sätt att ingen obehörig kan ta del av den, samt avskilt från personuppgifter. I redovisningar av studien (publikationer, seminarier och konferenser) kommer alla personuppgifter vara borttagna. Materialet kommer inte att användas för annat än forskning och presentationer av studiens resultat. Deltagandet i studien är frivilligt. Deltagandet kan avbrytas när som helst, även efter att datainsamlingen är genomförd. Ingen ekonomisk ersättning utgår.

Om du har ytterligare frågor angående studien går det bra att kontakta (se nedan för kontaktuppgifter).

Min förhoppning är att intervjuerna ska kunna genomföras under perioden 12/4–21/4. Men om andra dagar omgivande veckor passar er bättre löser vi det efter överenskommelse.

Med vänliga hälsningar

Rikard Hansson
Malmö Högskola
072 – 322 65 21
Rikardhansson@hotmail.se

Studien, som kommer att handla om rektorsprofessionens yrkesutövande, kommer att utföras inom ramen för ett examensarbete. Studien utförs av Rikard Hansson som går sista terminen på Statsvetenskap: politik organisation och ledning, kandidatprogram, Malmö Högskola.

Jag ger härmed mitt medgivande till att medverka i ovan nämnda studie. Jag har tagit del av informationen om studien. Jag är införstådd med att jag kommer att intervjuas och jag förstår vad studien handlar om och jag vill delta. Jag har informerats om att ingen ekonomisk ersättning utgår samt att min medverkan är frivillig och när som helst kan avbrytas. Jag vet att jag kan begära att forskning inte utförs på insamlade data där jag deltar, även efter att datainsamlingen har genomförts. Jag vet att ingen obehörig får ta del av insamlade data, och att data förvaras på ett sådant sätt att deltagarna inte kan identifieras. Jag vet att insamlade data är avsedda för forskning och forskningsrelaterade verksamheter vid universitetet, men inte för andra ändamål.

Deltagarens namn

Deltagarens titel

Födelsedatum:

Adress:

Telefon:

.....

Ort och datum

.....

Underskrift