ACTA UNIVERSITATIS UPSALIENSIS
Uppsala Studies in Education No 145

Tina Bröms

# Rektorns beslutsfattande om skolans organisation

## Navigering utifrån beslutslogiker i oländlig terräng

UPPSALA
UNIVERSITET

Dissertation presented at Uppsala University to be publicly examined in Sal IV Universitetshuset, Uppsala univeristet, Biskopsgatan 3, 753 10 Uppsala, Friday, 22 September 2023 at 13:15 for the degree of Doctor of Philosophy. The examination will be conducted in Swedish. Faculty examiner: Docent Ulf Leo (Umeå universitet).

**Abstract**
Bröms, T. 2023. Rektorns beslutfattande om skolans organisation. Navigering utifrån beslutslogiker i oländig terräng. *Uppsala Studies in Education* 145. 156 pp. Uppsala: Acta Universitatis Upsaliensis. ISBN 978-91-513-1832-5.

Over the past several years, there has been a greater demand for accountability of principal ´s for the education they provide. Through the Education Act (SFS 2010:800), the Swedish parliament has increased the regulation and clarification of the principal´s responsibility in several areas, for example the responsibility to decide on the school's internal organization. This thesis takes an interest for the principal´s decision-making, more accurately the aim is to develop knowledge about the principal´s decision-making through logics of decisions (Brunsson & Brunsson, 2017).

The concept of logics of decisions is central in this study and are used as an analytical framework to understand and explain how the principal make decision about the internal school organization. Through a reflexive research process (Alvesson & Sköldberg, 2017) the aim is explored thorough three methods: a survey, observations and interviews (Creswell). The results demonstrate thorough logics of decisions that even if principal´s experience mandate, legitimacy and authority, they have a limited room for action options in their decision-making.

In the discussion, I argue from a decision-theory perspective that the state, the school board, the staff and the local community essentially control the principal preferences. The legal regulations make the logic of appropriateness with its focus on laws and regulations visible in decision-making. Since the legal regulations are governed by a rationality where there is a best way for the principal to make decision, the logic of imitation will also appear in the decision-making. I also argue that the logic experimentation which is rather invisible in the principal decision-making possibly create at different way for decision-making from those that dominate today. The logic of experimental can become a means of critical examination in the principal own decision-making and practice.

Overall, the thesis theoretical contribution is to use a decision-theoretic perspective through the conceptualization of logics of decisions to provide new dimensions of the principal´s decision-making in a context where it has not been used before, the school context.

*Keywords:* Principal, Decision-Making, Governance of schools, Principals Decision-Making, Decision theory, Educational Leadership

*Tina Bröms, Department of Education, Box 2136, Uppsala University, SE-750 02 Uppsala, Sweden.*

© Tina Bröms 2023

ISSN 0347-1314
ISBN 978-91-513-1832-5
URN urn:nbn:se:uu:diva-504259 (http://urn.kb.se/resolve?urn=urn:nbn:se:uu:diva-504259)

*Till Jojje*

# Innehåll

KAPITEL 1 INTRODUKTION ..... 13
1.1 Syfte och frågeställningar ..... 14
1.1.1 Avhandlingens disposition ..... 14

KAPITEL 2 BAKGRUND ..... 16
2.1 Rektoratets framväxt och utveckling ..... 16
2.1.1 Staten och skolhuvudmannen ..... 17
2.1.2 Organisatoriska utmaningar ..... 18
2.1.3 Ändrad ansvarsfördelning ..... 19
2.1.4 Rektorn i skolans styrning och ledning ..... 22
2.1.5 Resultatdialog ..... 22
2.2 Organisationsbegreppet ..... 24
2.2.1 Olika perspektiv på skolan som organisation ..... 25
2.2.2 Rektorns beslutsfattande om skolans inre organisation ..... 28
2.3 Avslutande kommentar ..... 28

KAPITEL 3 FORSKNINGSÖVERSIKT ..... 31
3.1 Forskning om rektor ..... 31
3.1.1 Centrala teman i forskning om rektor ..... 32
3.1.2 Olika utgångspunkter nationellt och internationellt ..... 34
3.2 Rektorn som beslutsfattare ..... 36
3.2.1 Datainformerat beslutsfattande ..... 36
3.2.2 Styrning, ledning, ledarskap ..... 37
3.2.3 Rektorns etiska beslutsfattande ..... 39
3.2.4 Rektorns beslutsfattande om lärare ..... 40
3.3 Avslutande kommentar ..... 41
3.3.1 Forskningen om rektor ..... 41
3.3.2 Forskningen om rektorns beslutsfattande ..... 42
3.3.3 Avhandlingens kunskapsbidrag ..... 43

KAPITEL 4 TEORETISKA UTGÅNGSPUNKTER ..... 44
4.1 Beslutsteorins framväxt ..... 44
4.2 Beslutslogiker och rektorns beslutsfattande ..... 48
4.2.1 Konsekvenslogik ..... 48
4.2.2 Lämplighetslogik ..... 52
4.2.3 Imitationslogik ..... 54
4.2.4 Experimentlogik ..... 57

4.3 Begreppsdefinitioner ..... 58

KAPITEL 5 FORSKNINGSDESIGN ..... 60
5.1 Datainsamling; urval och metoder ..... 60
5.1.1 Urval ..... 61
5.1.2 Val av metoder ..... 61
5.2 Bearbetning av empiriskt material ..... 64
5.2.1 Kodning och analys ..... 65
5.3 Reflexiv tolkning ..... 71
5.4 Forskningsetiska överväganden ..... 72
5.5 Metodreflektion ..... 73

KAPITEL 6 REDOVISNING OCH ANALYS AV EMPIRISKT MATERIAL ..... 76
6.1 Vad villkorar rektorns beslut om skolans inre organisation ..... 77
6.1.1 Ekonomiska villkor ..... 77
6.1.2 Juridiska villkor ..... 79
6.1.3 Ideologiska villkor ..... 81
6.1.4 Kontroll och utvärdering som villkor ..... 83
6.2 Vad fattar rektorn beslut om ..... 87
6.2.1 Organisation ..... 87
6.2.2 Individer ..... 91
6.3 Hur fattar rektorn beslut ..... 94
6.3.1 Organisation ..... 95
6.3.2 Individer ..... 97
6.4 Avslutande kommentarer ..... 99

KAPITEL 7 BESLUTSLOGIKER SOM ANALYSVERKTYG ..... 101
7.1 Konsekvenslogik ..... 101
7.2 Lämplighetslogik ..... 103
7.3 Imitationslogik ..... 107
7.4 Experimentlogik ..... 108
7.5 Växelverkan mellan logikerna ..... 109

KAPITEL 8 SLUTDISKUSSION ..... 112
8.1 Politisk styrning av rektorns beslutfattande ..... 113
8.1.1 Rationalitet(er) ..... 113
8.1.2 Databaserat beslutfattande ..... 114
8.1.3 Styrning av preferenser och beslutens innehåll ..... 115
8.2 Styrning av den enskilda skolan ..... 117
8.2.1 Ekonomisk (o)balans ..... 117
8.2.2 Legitimering av beslutsfattande ..... 118
8.3 Rektorns förutsättningar att fatta beslut – en reflexiv tolkning ..... 119
8.4 Rektorns beslutslogiker ..... 122
8.5 Navigering utifrån beslutslogiker i oländig terräng ..... 122

8.5.1 Om rektorns beslutfattande indikationer för dagens praktik och fortsatt forskning....124
English summary....126
Referenser....134
Bilaga 1 Forskningsöversiktens framtagande....147
Bilaga 2. Frågeformulär....149
Bilaga 3. Intervjuguide....154
Bilaga 4. Information och samtycke till deltagande i forskningsstudie. ....156

# Förord

Ända sedan jag tillträdde min första lärartjänst på en mindre högstadieskola i början av 2000-talet har jag funderat över vad som påverkar organisation, organisering och tjänstefördelning. Den första rektorn jag hade var en relativt erfaren rektor som hade tämligen okonventionella idéer och sätt att organisera verksamheten. Jag reflekterade över att sättet att organisera skolan på hade stora konsekvenser för både undervisning och lärandeprocesser. Skolan jag vid den tiden arbetade på hade trots att det var en mindre skola, olika organiseringen av undervisningen beroende på vilket ämne det handlade om. När jag fem år senare började arbeta på en annan skola utvecklades även mitt intresse för ledarskap, särskilt eftersom jag nu hade en helt nytillträdd och oerfaren rektor som inte verkade reflektera vilka konsekvenser det får om det inte finns någon uttalad organisering av skolan. Frågor som jag har burit med sig dess är: vad finns det för underlag för beslut, vem har kunskap om konsekvenserna för elevernas undervisning och lärande, vilken kunskap är det som får företräde gällande dessa frågor? Hur fattas egentligen beslut? Mina erfarenheter och reflektioner jag har tagit mig med från skolans vardag om skolans organisation bildar själva nerven eller ”the itch” som utgör startpunkten med avhandlingen.

Det är nu dags att sätta punkt för denna avhandling och den punkten måste jag sätta själv. Att skriva en avhandling är en resa som inte liknar någon annan. Den måste upplevas själv för att på riktigt kunna förstå vad det egentligen innebär. En resa som är oerhört givande på många sätt men även mödosam, ibland till och med smärtsam på ett sätt som jag aldrig hade kunnat föreställa mig. Likt många före mig och säkerligen många efter mig, har jag flera gånger trott att det inte skulle bli någon avhandling. Kanske särskilt i december 2020 när jag kritiskt insjuknade i Covid-19. Men då kom avhandlingen att bli min ledstång som fick mig att hålla mig upprätt och fortsätta på vägen framåt. Tack vare ett ovärderligt stöd från min fantastiska huvudhandledare Elisabet Nihlfors kunde jag fortsätta den minst sagt knöliga vägen att hålla igång avhandlingsarbetet och nu till slut ro det i hamn. Tack Elisabet för den ofantliga tilltro du alltid har visat till min förmåga, alla diskussioner, din enorma kunskap som du så generöst har delat med dig av och allt ”slavdriveri”. Jag hoppas och tror att du vet vad du betyder vid det här laget! Jag vill även tacka mina två andra handledare som varit med mig på denna resa. Tack till Anders Arnqvist för att du har varit med mig för allra första början och att du har hängt

kvar med mig ända till slutet. Tack till Daniel Nordholm för din alltid skarpa läsning av mina texter och kluriga frågor med syftet att ta min avhandling till nästa nivå.

Under min tid som doktorand har jag även haft förmånen att andra läst och kommenterat mina texter. Tack till Guje Sevón, som kom med betydelsefulla inlägg på mina teoretiska utgångspunkter och analyser i ett viktigt skede. Dina kommentarer var stärkande i den meningen att du bekräftade att jag vid den tidpunkten var på rätt väg! Tack till Marianne Döös som förtjänstfullt läste och kommenterade mitt 50% manus. Tack till Tine S. Prøitz som på mitt 90% seminarium pekade ut viktiga delar att vidareutveckla och klargöra. Tack till läsgruppen Katarina Gustafsson & Johanna Ringarp vars engagerade läsning och kommentarer bidrog på ett väsentligt sätt till att slutföra avhandlingen.

Jag har under hela min doktorandtid haft privilegiet att vara en del av forskarmiljön REL i Uppsala. Tack Elisabet (igen) för att du som vår vetenskapliga ledare har visat att en forskarmiljö ska präglas av akademiska samtal som bygger på samarbete och viljan att hjälpa varandra framåt i vår forskning. Tack till alla dess medlemmar jag har fått lära känna genom åren och som läst och kommenterat mina texter. Jag vill rikta ett särskilt tack till dig, Håkan Eilard, för alla samtal. Jag ser fram emot fortsättningen.

Under åren 2017–2020 var Avd. för rektorsutbildning min hemvist. Jag vill tacka RUT-kollegiet som jag fick förmånen att vara en del av. Jag vill särskilt tacka Katina Thelin & Lena Wiman för fina samtal under de åren vi lärt känna varandra. Jag vill även tacka mina studierektorer i pedagogik vid EDU för allt stöd till en ibland förvirrad doktorand, först Marie Karlsson och sedan Gunilla Lindqvist. Tack även till alla doktorandkollegor vid EDU i Uppsala för gemenskap, ingen nämnd, ingen glömd.

Tack till min fina vän, Hanna Karlsson, för att du alltid visat ett stort intresse för min avhandling och lyssnat på mina utläggningar om det ”akademiska livet”. Tack även för din förståelse när jag i tid och otid fått ställa in våra träffar, för att det är ”kris med avhandlingen”.

Till sist vill jag tacka dig, min bästa vän och största supporter ”husbandet” som alltid stöttar mig oavsett vilka idéer jag än får! I synnerhet tack för all hjälp med alla ”formateringsproblem.” Du vet vad jag menar. Du påminner mig varje dag om vad som är det viktigaste i livet!

Västerås, en sommardag i juni 2023
Tina Bröms

# KAPITEL 1 INTRODUKTION

Rektorn, som chef för en verksamhet har att fatta beslut, det är en del av uppdraget. Antalet formella och informella beslut som tas eller som rektorn avstår från att ta är omfattande inom olika områden. Rektorns beslutsfattande är en del av skolans styrning och ledning och angeläget att utforska då det påverkar barn och elevers utbildning. Rektorn kan ses som en position längst ner i styrkedjan och samtidigt i fronten där verksamheten ska genomföras oavsett villkor och förutsättningar. Denna avhandling vill bidra med kunskaper om själva beslutsfattandet för att medverka till att kvalificera diskussionen om rektorns roll i svensk skolas styrning och ledning.

Sedan ett par decennier tillbaka har rektorn i det svenska skolsystemet fått allt fler uttalade uppdrag i skollag och läroplaner. Ett av de statligt reglerade uppdragen är att rektorn ska besluta om skolans inre organisation, Skollagen 2 kap 10 § (SFS 2010:800). Beslut om den egna skolans verksamhet är beroende av såväl statens som huvudmannens styrning. Denna reglering i Skollagen är exempel på en politisk styrning där skollagen blir en form av metod som används för att påverka genomförandet av en viss politik eller en viss policy. Det är även denna reglering i skollagen som är en utgångspunkt i avhandlingsarbetet för att förstå och förklara rektorns beslutsfattande genom olika beslutslogiker.

Att staten reglerar rektorns beslutsfattande om sin skolas *inre* organisation kan tolkas som att tillgängliga resurser ska användas väl eftersom det är rektorn som har ansvaret för skolans resursfördelning. Den inre organisationen innefattar hur rektorn organiserar formella strukturer som till exempel hur elever delas in i olika klasser och undervisningsgrupper, hur personalen fördelas mellan elevgrupperna, hur personalen organiseras i olika grupper och om administrativa göromål som schemaläggning. Detta innebär att rektorn fördelar befintliga resurserna på ett sådant sätt, att det främjar den *inre* effektiviteten. Av detta följer att om resurserna användas väl kan den *yttre* effektiviteten uppnås, ett högre resultat som i detta sammanhang framför allt tolkas som förbättrade elevresultat.

De yttre förutsättningarna varierar mellan olika skolor, till exempel var den är belägen, upptagningsområden men också vilka resurser som tilldelas skolan från staten och huvudmannens sida. De inre förutsättningarna påverkas av

nämnda villkor, men är även av rektorns kunskaper och erfarenheter, personalgruppens sammansättning och hur uppdragen tolkas och förstås. Rektorns beslut om den inre organisationen berör många, både lärare och elever och i förlängningen även annan personal och vårdnadshavare. Att studera rektorns beslutsfattande ger en möjlighet att bättre förstå vad som påverkar rektorns beslutfattande och hur rektorn använder denna rättighet och skyldighet.

Rektorers arbete kan i likhet med andra chefers arbete identifieras av just beslutfattande. Chefskap ses som synonymt med beslutfattande, då det är ett exempel på en central arbetsuppgift (Johnson & Kruse, 2009). Beslutsfattande kan studeras ur flera olika perspektiv: vad villkorar besluten; vilka förutsättningar finns; var fattas besluten; vem avgör om beslut överhuvudtaget ska fattas; vilka konsekvenser får detta. Det rör frågor om ansvar och befogenheter, kunskap och kompetens. Som framgår av forskningsöversikten (kap 3) finns dessa frågor i olika grad undersökta. Däremot finns det en begränsad kunskap om hur beslutsfattande hanteras sett ur rektorns perspektiv. Därför är rektorns beslutsfattande i fokus i denna avhandling. En avgränsning görs till beslut som handlar om skolans inre organisation i den kommunala grundskolan.

## 1.1 Syfte och frågeställningar

Stat och huvudman har förväntningar på att rektorn genom sina beslut ska medverka till att utbildningen genomförs enligt skollagens bestämmelser och läroplanens intentioner, att alla elever ska få en kvalitativ utbildning. Samtidigt diskuteras återkommande hur styrningen från stat och huvudman bör se ut för att uppnå en bättre måluppfyllelse, en ökad likvärdighet (se t.ex. SOU 2022:53). Beslutsfattande är komplext, inte minst utifrån det faktum att beslut på en nivå påverkar en annan nivå. Besluten både involverar många aktörer och intressenter samtidigt som de påverkar varandra.

Syftet med avhandlingen är att utifrån olika beslutslogiker undersöka hur rektorns beslutsfattande kan förstås och förklaras.

Detta undersöks utifrån följande frågeställningar:

1. Vad villkorar rektorns beslut kring skolans inre organisation?
2. Vad fattar rektorn beslut om gällande den inre organisationen?
3. Hur fattar rektorn beslut om den inre organisationen?

### 1.1.1 Avhandlingens disposition

Avhandlingen består efter denna introduktion av en bakgrund (kap 2) där en beskrivning görs av olika perspektiv på skolan som organisation, hur rektorns ansvar förändrats över tid, rektorn i skolans styrsystem där även förekomsten

av resultat- och/eller kvalitetsdialoger beskrivs samt en bakgrund till hur rektorns beslutsfattande. Det följs av en forskningsöversikt (Kap 3). Därefter görs en bakgrund till hur beslutsteorier kan användas för att förstå rektorns beslutfattande. Följt av att de teoretiska utgångspunkterna presenteras (kap 4) därefter av en presentation av forskningsdesignen (Kap 5). I kapitel 6 och 7 redovisas och analyseras det det empiriska materialet. Slutdiskussionen (kap 8) innehåller såväl sammanfattande slutsatser som implikationer för fortsatt forskning.

# KAPITEL 2 BAKGRUND

Som en bakgrund till denna studie om rektorns beslutfattande om skolans inre organisation ges en kort historisk tillbakablick som visar hur rektorns ansvar och mandat vuxit fram och förändrats över tid. Först beskrivs rektoratets framväxt, yrkeskårens kamp om status i ett system mellan politik och profession och mellan stat och huvudman som leder fram till dagens styrsystem där även förekomsten av resultatdialoger beskrivs, vilket är ett av avhandlingens studieobjekt. Därefter lyfts några olika perspektiv på skolans organisation upp som en bakgrund till och ökad förståelse för hur olika beslutslogiker betraktar organisationsbegreppet. Denna bakgrundsbeskrivning bygger på ett urval av litteratur och offentliga utredningar som har bedömts vara särskilt relevant för avhandlingens övergripande syfte och forskningsfrågor.

## 2.1 Rektoratets framväxt och utveckling

Rektorn som en position i styrningen av skolan har inom vissa skolformer en lång historia. Balansen mellan statens och huvudmannens regleringar av skolan har varierat över tid liksom rektorns ansvar och befogenheter. Som en bakgrund till dagens reglering av rektorns position som den uttrycks i lag och förordning görs här en kort historisk återblick.

Det så kallade *rektoratet* blev ett statligt ämbete i 1856 års läroverksstadga och blev en kunglig fullmaktstjänst med en nära koppling till staten (Ullman, 1997). Skolan börjar under 1850-talet bli en etablerad inrättning i samhället och institutionaliseras alltmedan staten växer fram (Lindensjö & Lundgren, 2014). Genom organiserandet av skolan formas tankar och idéer om samhälle och undervisning. Under denna tidsperiod utses även en skolstyrelse där ordförande var socknens kyrkoherde och sockenmedlemmar var ledamöter. Det var kyrkoherden och skolstyrelsen som hade uppsikt över ledningen och utvecklingen av verksamheten. Skolstyrelsen bestämde när skolläraren och prästen skulle hålla offentliga förhör och när kunskaper skulle prövas (Lindensjö & Lundgren, 2014). Samtidigt växer det fram tre parallella rektorsliknande befattningar inom folkskolan. Den första befattningen var de kommunala inspektörerna därefter de statliga folkskoleinspektörerna och slutligen förstelärare även kallad överlärare (Ullman, 1997).

Läroverksrektorernas ansvar för skolan befästes i stor utsträckning av att rektoratet var ett livstidsförordnade och rektorerna hade ett dominerande inflytande över sitt läroverk och även över läroverksortens kulturella liv (Ullman, 1997). Genom sin höga samhälleliga status hade läroverksrektorerna mandat att fatta beslut om verksamheten. Parallellt med läroverken fördes en kamp om folkskolans styre där en stor skiljelinje, i slutet av 1800-talet, var att folkskollärarna inte längre ville ledas av statliga folkskoleinspektörer och kommunala skolledare som hade andra bildningsideal och intressen. Parallellt med att staten utvecklade ett system med folkskoleinspektörer skedde en snabbare expandering av rektorsliknande position ute i kommunerna och skoldistrikten. De statliga folkskoleinspektörerna hade liksom läroverksrektorerna ett statligt och nationellt mandat medan de kommunala inspektörerna hade en stort inflytande över folkskolans ledning och utveckling då de ofta hade en rektorsliknande position med ansvar över en egen skola. I slutet av 1920-talet bar inte enbart läroverkets ledare rektorstiteln utan även ledare för den privata flick- och samskolan, de kommunala mellanskolorna och de högre folkskolorna (Ullman, 1997). Med tiden ökar centraliseringen av skolan då staten tar över ansvaret för skolan och förstärker sitt inflytande, genom etableringen av Skolöverstyrelsen 1918. Under denna tidsperiod förändrades förväntningarna på rektors ansvar gällande arbetsledning för sitt kollegium (Lundgren, 1986).

### 2.1.1 Staten och skolhuvudmannen

Skolkommissionen 1946 betonade att skolan hade två huvuduppgifter: att bidra till samhällets ekonomiska, kulturella och sociala utveckling och att främja ett demokratiskt samhälle. Skolkommissionen anförde att ett kommunalt huvudmannaskap för skolan skulle bli en medborgerlig angelägenhet och bli en del i den kommunala politiken. Ett argument för ett kommunalt huvudmannaskap var att det skulle kunna ge utökade befogenheter för den lokala skolledningen. Det statliga ansvaret var att besluta om målsättningen för skolarbetet och fastställa en yttre ram för skolorganisationen. Skolväsendet skulle underställas Skolöverstyrelsen och en statlig inspektion skulle finnas (Lindensjö & Lundgren, 2014). I takt med att skolan fick ett utvidgat krav med social fostran fick rektorn ett utökat ansvar att vara en länk mellan skolan och samhället. Detta innebar inte bara kontakt med myndigheter utan även föräldrar och målsmän. En förskjutning av tolkningsföreträdet ägde rum angående läroverkens inre intressen där rektorn inte längre hade en självklar auktoritet kring vad som skulle göras och när det skulle ske (Ullman, 1997). Under 1940–50-talet ökade antalet överlärare inom folkskolan och börjar alltmer påminna om rektorns skolledande ställning. Överlärarkårens insats under detta skede var att genom en försöksverksamhet ena folkskolans högre klasser med realskolan till en enhetsskola (Lundgren, 1986; Ullman, 1997; Lindensjö & Lundgren, 2014). Enligt 1940 års skolutredning hade termerna enhetsskola och enhetlig skolan haft olika betydelser under skilda tider och kom nu omfatta både barn

och ungdomsskolan. ”En enhetlig skola och enhetsskolan kan förenklat förstås som synonymer till det som kom att bli grundskolan” (Melin, 2022).

Skolstyrelsereformen 1958 innebar att folkskolans ledare fick titulera sig rektor och en helt ny kommunal skolledningsorganisation kom att ställa de båda rektorsgrupperna emot varandra. Den nya organiseringen innebar att det i varje kommun skulle finnas en chef för hela utbildningen och en rektor för varje skolenhet. I de mellanstora kommunerna uppstod det en maktkamp mellan vem som skulle erhålla den nya titeln försterektor och bli chef för utbildningen i kommunen. Frågan gällde om det skulle vara rektorn som representerande den högsta skolformen i kommunen eller en rektor med erfarenhet från folkskolan och försöken med enhetsskolan (Ullman, 1997, Melin, 2022).

### 2.1.2 Organisatoriska utmaningar

När Grundskolereformen infördes 1962 i Sverige som syftade till en nio-årig grundskola med gemensam läroplan (Lgr62) kom det även en ny skollag och en ny skolstadga. Den nya grundskolan blev en gemensam arbetsplats för lärare och rektorer som hade sin bakgrund i olika skolformer. Den större förändringen var att realskolans tre år inkluderades i den obligatoriska nioåriga grundskolan. En tvist uppstod vem som skulle leda den nya grundskolan; de formellt högst utbildade lärarna i kollegiet det vill säga adjunkterna eller ledningspersoner från den allmänna folkskolan (Lundgren, 1986; Ullman, 1997). Denna utbildningsreform innebar ett tydligt politiskt ställningstagande om ”en skola för alla” där alla elever oavsett bakgrund och social tillhörighet skulle få samma möjligheter till utbildning. Gymnasieskolan reformerades under 1960-talet, för att anpassa sig till det ökade söktrycket vilket även i förlängningen gällde högskolor och universitet. Under denna period när svenskt skolväsende genomgick en större omvandling uppstod mer komplexa organisatoriska utmaningar på lokal nivå och för dess ledare. Den administrativa bördan ökade avsevärt för rektorerna och de kom att betraktas mer som administratörer än pedagogiska ledare (Lundgren, 1986; Ullman, 1997). Rektoraten kom nu i allt större utsträckning att utvecklas till administrativa positioner som visar på en ny syn på rektors arbete och ansvar.

Utredningen om skolans inre arbete (SIA – utredningen, Prop. 1975/76:39), blev utgångspunkten för en omfattande decentralisering av skolan (Lundgren, 1986). SIA-utredningen dominerade i princip hela 1970-talets skoldebatt och bidrog till att förändra synen på skolan och rektorsrollen (Ullman, 1997). Utredningen menade att rektorsrollen var föråldrad då ledarskapets fokus låg på auktoritet och kontroll. En annan aspekt som förekom i utredningen var att rektor inte kunde jämföras med en ledare av ett mindre företag utan att rektorskapet kräver en helt annan ledarroll där det pedagogiska ledarskapet är särskilt markerat. Utredningen föreskriver att skolledningens främsta uppgift är

att realisera intentionerna i den svenska utbildningspolitiken. Rektorns handlingar förväntas vara utifrån en ideologisk och pedagogisk ansats.

SIA- utredningens förslag som innebar en viss decentralisering skapade även ett behov från statens sida av återkoppling i form av uppföljning och utvärdering. Beslutsunderlag om resursfördelning efterfrågades, problemanalyser och redovisning av hur resurserna användes. Den centrala styrningen av skolan kom med detta att gå från en regelstyrning mot en målstyrning (Lindensjö & Lundgren, 2014). Den läroplan för grundskolan som trädde i kraft 1980 (Lgr80) hade en klar inriktning gällande skolans övergripande mål samtidigt som den gav utrymme för lokal anpassning det vill säga hur dessa mål skulle nås. Varje skola skulle göra egna analyser av läroplanen och med hänsyn till befintliga resurser utarbeta en lokal plan som skulle följas och utvärderas. Skolöverstyrelsen ansvar förändrades från regelansvar till ett ansvar för långsiktig planering, utvärdering och framställande av generella ramar för skolans verksamhet. En förändring sker i skolans organisation genom att dela in skolan i arbetslag och att utvärdera skolans resultat för skolutveckling. Denna reform kom att stärka skolledningens pedagogiska ansvar för den lokala skolutvecklingen. Styrningen i Lgr80 kom att uppfattas som en ny målstyrning av skolan.

Två motstridiga tendenser uppvisas på 1980-talet gällande rektorerna enligt Ullman (1997). Ur rektorernas perspektiv kämpade de som yrkeskår för att återupprätta sin förlorade status. Det andra perspektivet stod de offentliga uppdragsgivarna för och menade att de gamla reformstrategierna var förlegade i relation till styrningen av skolan. Rektorerna arbetade med andra ord med professionell yrkesstrategi medan staten ville att rektorerna skulle vara en slags bärare av politiska och ideologiska mål för skolan (Ullman, 1997).

### 2.1.3 Ändrad ansvarsfördelning

Styrningsreformerna i slutet av 1980-talet och början på 1990-talet banade vägen för en decentralisering av både makt och ansvar från stat till skolhuvudmännen (Ringarp, 2011; Jarl & Pierre, 2018; Lindensjö & Lundgren, 2014; Jarl & Rönnberg, 2015). Bland annat överfördes arbetsgivaransvar för både lärare och skolledare till huvudmannen samtidigt som statens allokering av resurser efter ett par år av sektorsanslag till skolområdet övergår till att medlen ingår i det allmänna skatteutjämningsbidraget (Nihlfors, 2003). Det detaljerade statliga regelverket ersattes av ett mål- och resultatstyrt system. Avsikten var att på nationell nivå skulle riksdag och regering styra genom skollag och förordningar medan rektorerna och lärarna skulle få ett utökat ansvar att utveckla skolverksamheten. Rektor skulle nu förutom att vara chef leda skolans utveckling av den pedagogiska verksamheten (Lindensjö & Lundgren, 2014).

I samband med denna förändring avvecklades Skolöverstyrelsen och länsskolnämnderna 1991 och en ny myndighet, Skolverket inrättades. Samtidigt avvecklades skolchefsfunktionen, rektorns chef successivt under 1980-talet och den tidigare statligt reglerade tjänsten med uppdrag i skollagen övergick till en tjänst reglerad av huvudmannen (Nihlfors, 2003).

Förändringarna innebar nya och annorlunda krav på rektorspositionen. Nu ökade behovet av att rektorerna hade förmågan att balansera mellan de nationella och de kommunala målen för skolan. Att självständigt kunna tolka och företräda de nya styrdokumentens målformuleringar på lokal nivå. Huvudmännen blev ålagda att se till att verksamheten fick tillräckliga resurser för att utbildningen kunde bedrivas (Lindensjö & Lundgren, 2014). I Skollagen från 1990 står det att en rektors ansvarsområde inte fick vara större än att rektorn kunde ”hålla sig förtrogen med det dagliga arbetet på skolan”. Denna formulering innebar i praktiken att de tidigare stora rektorsområdena delades i mindre enheter och att varje enhet skulle ha en rektor. Senare infördes den så kallade valfrihetsreformen (Prop. 1990/91:18) som gav alla elever rätt att välja skola. Detta följdes av en friskolereform (Prop. 1991/92:95) som underlättade för fristående aktörer att etablera sig. Två reformer som påverkat och påverkar rektorns förutsättningar att långsiktigt kunna planera och fatta beslut om skolans inre organisation. Läroplanen för grundskolan 1994 innebar att statens tyngdpunkt i styrningen gick från regelstyrning till målstyrning (Lindensjö & Lundgren, 2014; Jarl et al., 2017). Som tidigare följdes decentralisering av ett ökat behov av att följa upp och kontrollera att verksamheten i skolan utvecklades på ett sätt som bidrar till måluppfyllelse.

Flera utbildningsreformer har bland annat betonat vikten av en mer effektiv styrning och ledning av skolan där ett större ansvar för den enskilda skolan vilar på rektorn (Ringarp 2011; Jarl & Pierre, 2018). Föreställningen om en ökad effektivisering av skolan har en tydlig relation till styrningsfilosofin new public management (Montin et al., 2007). Denna styrningsfilosofi lägger tonvikten dels på konkurrens och valfrihet en så kallad *marknadsdimension*, dels på mål – och resultatstyrning, en så kallad *managementdimension* där chefen tar ansvar för verksamhetens resultatutveckling. Denna styrningsfilosofi bröt mot det byråkratiska förvaltningsideal inom offentlig sektor som hade varit den mest framträdande sättet att organisera skolan (Freidson, 2001). Decentraliseringen och indelningen av skolan i mindre enheter innebar för rektorns arbete ett ökat krav att ta ansvar för resultat, ekonomi och skolutveckling. Denna styrningsfilosofi ändrade i grunden relationen mellan rektorn och lärarkåren då det innebar att rektorn fick en starkare ställning och lärarens tidigare professionella autonomi med tiden en mer begränsad handlingsfrihet (Stenlås 2011; Fredriksson, 2010; Ringarp 2011).

I den skollag som trädde ikraft 2011 (SFS: 2010:800) stärktes elevernas rättssäkerhet och rektorns ansvar är tydligt framskriven. Detta följs upp i tillhörande förordningstexter (skolförordning och läroplaner). Staten riktar sig direkt till rektorn genom lag och förordningar. Den statliga styrningen i Skollagen ökar den rättsliga regleringen och förtydligar rektorns ansvar inom flera områden exempelvis ansvaret för skolans utvecklingsarbete och skolans inre organisation (SFS 2010:800 2 kap, 9–10, 3 kap, 8–9, 4 kap, 4). Tydligheten i lagar och förordningar kring vem som fattar beslut innebär inte alltid att befogenheter finns kopplade till ansvaret. Samtidigt framhålls det i förarbetena att ”rektorn ska fungera som ledare och att samordna det pedagogiska arbetet och därmed fatta de beslut som ett sådant ansvar kräver” (SOU 2013:30, s.120).

Ansvarsfördelningen kan ses som en grundläggande förutsättning för att tillgodose kraven på kvalitet, likvärdighet och rättssäkerhet. Ett annat syfte är att ge ökade möjligheter till elevers lärande och resultatutveckling eftersom anpassning av den inre organisationen sker på den lokala nivån. Enligt Skollagen (SFS 2010:800) har rektorn befogenheter att delegera ansvar och vissa uppgifter till andra. Syftet med detta är att ge varje skolenhet större frihet att organisera sin verksamhet efter lokala förutsättningar och behov. Dock är det inte möjligt att ha delat ledningsansvar utan det är rektor som ensam fattar beslut om skolans inre organisation. Skollagen framställer rektorn som en representant för huvudmannen och får därmed en tydligare chefsposition gentemot lärarna (Jarl, 2013). Rektorn har därtill ansvaret för att skolans resultat följs upp och utvärderas i förhållande till de nationella målen och kunskapskraven (Lgr 11, 2 kap).

Det decentraliserade ansvaret mellan stat och huvudman och mellan huvudman och rektor har inneburit ett ökat behov av uppföljning och kontroll. Staten har gradvis ställt större krav på skolan att följa upp och kvalitetssäkra sin verksamhet och har stärkt sin kontroll och inspektion av hur skolan bedrivs i förhållande till lag och förordning (Jarl et al., 2017; Novak, 2018). Styrningen av skolan sker även genom de statliga sanktioner som kan bli följden av inspektionerna och som påverkar rektorns beslutsfattande (Eilard, 2022). En annan form av centralisering sker genom fördelning av riktade statliga medel till skolorna (Jarl & Rönnberg, 2015). Detta har accelererat sedan införandet 1993 och omfattar idag inte enbart mångmiljardbelopp utan även en styrning av verksamheten genom att medlen är riktade och påverkar antalet lärare inom vissa kategorier, gruppstorlekar, innehållsliga inriktningar. Dessa förutsättningar påverkar rektors beslutsfattande inte minst vad gäller den inre organisationen.

### 2.1.4 Rektorn i skolans styrning och ledning

Rektorn har över tid, som beskrivits ovan, omnämnts som en viktig aktör i styrningen av skolan, inte minst i Skollagen (SFS 2010:800) understryks detta. Samtidigt ingår rektorn i och är del av ett komplext styrsystem där stat och huvudman delar ansvaret för skolan (Moos et al., 2014; 2016). Skott (2009) talar om en dubbelstyrning i systemet som innebär att staten reglerar rektorer och lärare direkt via lagar och förordningar, parallellt som huvudmannen har ett genomförandeansvar enligt samma lagstiftning. Samtidigt är huvudmannen, i det fall det är en kommun, ansvarig enligt kommunallagen för att ha en budget i balans. Frågor om tillgång på resurser för att genomföra uppdraget innebär att rektorn är beroende av resurser både huvudmannens och statens riktade medel. Styrsystemet innefattar en lokal heterogenitet, med kommunala, fristående och ideella huvudmän som ökar komplexiteten då olika lokala aktörer interagerar med varandra. Styrsystemet presenteras ofta uppifrån och ned, från OECD och EU:s inverkan på riksdag och regering, via skolmyndigheter till skolhuvudmän och skolor. Samtidigt pågår parallellt ständiga samtal, eller mediering av politiska beslut och av dess tillämpning lokalt på flera olika arenor (Lindensjö & Lundgren, 2014). Det är många aktörer i och utanför skolan som påverkar förutsättningarna på den enskilda skolan. Lundgrens modell av det statliga styrsystemets fyra verktyg; juridisk, ekonomisk, ideologisk samt kontroll och utvärdering möjliggör en analys av hur rektorns position påverkas över tid även om positionen synes varit densamma (Nihlfors, 2003). Den ekonomiska styrningen har förändrats över tid framför allt vad gäller ansvaret för kostnaderna för skolan mellan stat och kommun/huvudman. Antalet reformer från 1990-talet och framåt har varit omfattande inom skolans område och flera reviderade läroplaner har tagits fram (Ringarp & Nihlfors, 2022). Detta kan ses som ett uttryck för en ökad ideologisk styrning. Den juridiska styrningen har förändrats inte minst sen Statens skolinspektion inrättades 2008 och en ny skollag trädde i kraft 2011. Skolinspektionens uppdrag är att tillse att verksamheten det vill säga skolorna uppfyller de förväntningar som lagar och förordningar uppställer (Rönnberg, 2012; Eilard, 2022). De genomför även en organiserad återkommande inspektion av alla skolor och har successivt fått utökade befogenheter som inkluderar olika sanktioner som exempelvis vitesföreläggande och möjlighet att stänga skolor (Eilard, 2022).

### 2.1.5 Resultatdialog

En arena som särskilt ska uppmärksammas i denna avhandling är de så kallade resultatdialogerna även kallade kvalitetsdialogerna. Dessa kan ses som en del av statens, men även huvudmannens styrverktyg; kontroll och utvärdering. Det har funnits och finns olika mötesplatser i styrsystemet över tid, flera har kallats för dialoger även om det är ett möte mellan en överordnad och en underordnad. Här nedan ska några exempel ges.

Skolverket delades 2003 upp i två myndigheter; Myndigheten för skolutveckling (MSU) och Skolverket. MSU startade då så kallade utvecklingsdialoger, samtal mellan huvudmän och myndigheten där myndigheten hade ekonomiskt stöd att erbjuda. Dessa dialoger tillkom då Skolverkets intention var att förhållandet mellan den statliga nivån och de lokala nivåerna skulle få ett nytt innehåll. Därför skapades så kallade utvecklingsdialoger mellan Skolverket och huvudman som handlade om hur skolorna kunde förbättras. Utgångspunkten i dessa utvecklingsdialoger var kommunernas och skolornas kvalitetsredovisningar där styrkor och utvecklingsområden lyftes fram. Kontroller utfördes även av Skolverket genom att lagföljande, påkallade tillsyner, data från utvärderingar, nationella prov och centrala kvalitetsredovisningar. Under 2001 och 2002 utfördes utvecklingsdialoger i 116 kommuner med en serie av samtal som pågick under från ett halvårsamtal upp till ett eller två år. I olika utvärderingar av utvecklingsdialogen framgår det att kommuner och skolor ser positivt på dessa och att möta engagerade representanter från den statliga nivån (Danmarks Evauleringsinstitut, 2002;2003). Utvecklingsdialogerna mellan den statliga nivån och huvudmannanivån avsåg: stöd i arbetet att sätta övergripande mål och resultat i fokus, effekter för lärande och att samverkan skulle ha en inverkan på skolornas förbättringsarbete. Syftet med utvecklingsdialogerna var att stödja och skapa förutsättningar för långsiktiga processer. Av utbildningspolitiska skäl minskade anslagen 2003, och denna typ av dialoger mellan staten och kommunerna kom därmed att avstanna.[1]

Senare när Statens Skolinspektion 2008 bildades och flera skolor ansågs ha för låga resultat skapades en ny form av dialog. De skolor som av Skolinspektionen ansågs behöva stöd överlämnades till Skolverket som inledde Samverkan för bästa skola (SBS) där även olika lärosäten har involverats. Där förs en dialog mellan Skolverket och huvudmannen utifrån en nulägesbeskrivning som tas fram gemensamt. Skolverket bekostar insatser hos huvudmannen för att förbättra verksamhetens resultat (Utbildningsdepartementet, 2019). Under denna period växer även lokala dialoger fram mellan huvudman och rektor.

Dagens resultatdialoger, som förekommer hos flera huvudmän, kan förstås utifrån Skolverkets råd om hur det systematiska kvalitetsarbetet ska bedrivas. Där understryks bland annat att *dialogen* är central i kvalitetsarbetet.

> Den skapar delaktighet och samförstånd om resultat, kvalitet och utvecklingsbehov. För att förstå orsaker och samband måste det finnas en dialog med barnen och eleverna, mellan rektor och lärare och förskollärare och annan personal samt mellan verksamheterna och huvudmannen.[2]

[1]http://eveduc.com/gallery/vagval_i_skolans_historia_samverkan_styrningen.pdf. Hämtat 20220520.
[2]https://www.skolverket.se/skolutveckling/leda-och-organisera-skolan/systematiskt-kvalitetsarbete/systematiskt-kvalitetsarbete-i-skola-och-forskola. Hämtat 2023-06-06

Resultatdialogerna kan dock läggas upp på skilda sätt och har även kallats olika där kvalitetsdialog och utvecklingsdialog är två exempel. Huvudsakligen handlar det om att följa upp elevresultaten och diskutera åtgärder framåt. Underlag som används varierar, men statistik över betygsutveckling, resultat på nationella prov, elevenkäter och medarbetarenkäter är vanliga. Omfattning av statistik och i vilken utsträckning den är analyserad och bearbetad varierar beroende på vilken kompetens som finns hos rektorn respektive på förvaltningen. Förekomsten och användningen av data har ökat genom åren (Chitpin & Evers, 2015; Prøitz, et al., 2017).

En försöksverksamhet har inletts med en ny typ av dialog mellan staten (Skolverket och Specialpedagogiska skolmyndigheten) och huvudmannen som kallas kvalitetsdialoger och ska genomföras med samtliga huvudmän (Dir 2020:140). Detta kan innebära nya villkor för rektorns beslutfattande angående skolans inre organisation.

## 2.2 Organisationsbegreppet

Ett centralt begrepp som förekommer i denna avhandling är organisation. Organisationsbegreppet är dynamiskt och inbegriper en mängd sociala och samhälleliga aktiviteter. Själva begreppet organisation har över tid modifierats. Här följer några exempel som får utgöra en illustration av denna successiva förändring.

När en klassisk definition av organisation görs finns ofta ledarskap, måluppfyllelse, samarbete, resurs - och strukturbehov med på olika sätt (Barnard, 1938). En annan definition av organisation är olika sociala system som kännetecknas av en särskild rationalitet som Weber (1983) definierar som målrationalitet. Därför blir det centralt att när processerna blir mer komplicerade och det handlar om fler aktiviteter som ska genomföras uppstår ett behov av att det finns någon som strukturerar och samordnar aktiviteterna, någon som leder mot gemensamma mål. Min avhandling har fokus på rektorn som förväntas vara den som strukturerar och samordnar aktiviteterna för en väl fungerande skola och utbildning. Ytterligare ett sätt att definiera organisation är utifrån ett så kallat systemteoretiskt perspektiv framställa organisationer som maskinlika konstruktioner med klara och tydliga målsättningar och med utbytbara komponenter (Etzioni, 1961). En annan definition är att organisationer är kollektivt skapande sociala konstruktioner som är uppbyggda av handlingar. Detta innebär att organisationer både är betingade av människors ageranden och av uppfattningar om organisationers förhållande till omvärlden (Czarniawska-Joerges, 1992). Ett perspektiv som försökt integrera flera olika

perspektiv uttrycker tre olika komplementära definitioner av organisation: För det första definieras organisation som ett rationellt system där formaliserade system och modeller och gemensamma mål är i fokus. För det andra är organisationer naturliga system som verkar utifrån att tillvaron är föränderlig och måste därför säkerhetsställa sin överlevad och reproduktion. För det tredje är organisationer öppna system som är mottagliga för influenser och inflytande från omvärlden (Scott, 2014).

Genomgången ovan av några olika perspektiv på organisation ger en bakgrund till hur organisation ses av de olika beslutslogikerna när det kommer till beslutfattande (se även kap 4). Konsekvenslogiken bygger på att organisationer ses som ett system där människor gemensamt samordnar eller koordinerar sina handlingar och aktiviteter, eftersom allt inte kan åstadkommas på egen hand (Barnard, 1938). Lämplighetslogiken präglas av synen att organisationer ses som olika former av sociala system. Dessa kännetecknas av en särskild typ av rationalitet som Weber (1983) har definierat som målrationalitet. Organisationer ses som konstruktioner med klara och tydliga målsättningar som betonar strukturen snarare än individen (Etzioni, 1961). Inom imitationslogiken ses organisationer som kollektivt skapade sociala konstruktioner. Detta innebär att istället för att se organisationer som uppbyggda av system och målsättningar ses de som kollektiva och konstruerade av handlingar (Czarniawska, 1992). I experimentlogiken framträder ingen specifik syn på organisation då beslutfattandet utgår ifrån att empiriskt undersöka vilka preferenser beslutsfattare har och vad som händer efter ett visst beslut.

### 2.2.1 Olika perspektiv på skolan som organisation

Skolan har studerats från olika perspektiv bland annat som en byråkratisk organisation, som ett komplext socialt system, som kulturella enheter, som professionella arbetsplatser och som institutioner (Bachrach & Mundell, 1995; Scott, 2014). Ett gemensamt utgångsläge inom dessa olika perspektiv är att skolan inte enbart är en organisation i sig själv utan är oftast även en del av en större organisation hos den huvudman som skolan tillhör.

Ett perspektiv som har varit framträdande i studierna av skolan som organisation är antagandet om skolan som en formell byråkratisk organisation (Duke, 2019). Utgångspunkten i detta synsätt utgår ifrån att någon del av det allmänna skolsystem innehåller delar som Duke (2019) menar att Weber karaktäriserade som en ideal modell av en byråkratisk organisation. Dessa delar handlar om att skolsystemet har en funktionell arbetsfördelning, personalens roller är baserad på meriter och kompetens, att det existerar en hierarkisk befattningsordning och att den dagliga driften sker enligt en arbetsordning. Att utgå ifrån antagandet att se skolans organisation som en byråkrati kan beskrivas som skiftande dilemman (Duke, 2019). Dessa dilemman kan exempelvis

handla om olika spänningar mellan organisationens mål och skiftande intressen, mellan formella regler och informella strukturer i organisationens sociala system, mellan ledning och professioners normer.

Idén om att se skolan som ett socialt system är det perspektiv som främst utmanar synen på skolan som en byråkratisk organisation. Utgångspunkten är att beteendet hos individer primärt är format av organisationens strukturer. Inom detta perspektiv finns det två kontrasterande positioner där den ena positionen ser systemet som ett slutet socialt system och den andra positionen om som ett öppet system. Båda positionerna är en kontrast till Webers byråkratiska struktur där den ena positionen ser skolan som en uppsättning av svaga relationer mellan individer och grupper där skolan blir en social organism – ett slutet system av social interaktion (Waller, 1965). Den andra positionen är att skolan är ett öppet socialt system där syftet är att uppnå olika intentioner på organisations -, grupp- och individnivå (Getzls & Thelen, 1960). Detta konstituerar en ansats att integrera det sociala systemperspektivet med det byråkratiska perspektivet då detta synsätt länkar samman en grupps intentioner (Duke, 2019). Andra ser skolan som en social organisation som utmärks av både strukturer och normer som innehåller en hierarkisk ordning av roller likväl som av beteendestandarder.

Att se skolor som kulturella enheter är en dimension av att se skolan som ett socialt system (Getzls et al., 1968). Detta antagande utgår ifrån att skolor reproducerar och därmed bevarar specifika samhällsvärden som innebär en normativ struktur för en social grupp (Waller, 1965). I Scotts (2014) resonemang om naturliga system återfinns den kulturella aspekten, då normativa strukturer definierar både ”vad som är” och ”vad som borde vara”. I relation till att skolförbättring och skoleffektivitetsforskningen har fått ett ökat genomslag har ett större intresse vuxit för det kulturella perspektivet på skolan. Ett särskilt intresse har riktats emot att utveckla kulturer som värdesätter och främjar kollegialitet såväl som samarbete bland skolans professioner (jfr Timperley, 2008; Robinson, 2015; Kirsten & Carlbaum, 2020).

Arbetsplatsperspektivet på skolans som organisation koncentrerar sig på upplevelser hos de pedagogiskt yrkesverksamma i skolan. Det kan röra sig om lärares - och skollednings arbetsvillkor med fokus på upplevda stressfaktorer och påfrestningar i relation till arbetsuppgifter (Duke, 2019). Professionsstudier av lärare tillhör även detta perspektiv. En skiftning ägde rum att förändra bilden av läraren som en offentlig tjänare till en professionell, yrkesmässig person som praktiserar en större självbestämmanderätt över sitt arbete. Senare inom professionsteorin talats om en de-professionalisering av lärare då staten och huvudmannen utövar en större kontroll över de offentliga skolorna (Duke, 2019; Baltzer, 2020).

Ett institutionellt perspektiv på skolan är ur en historisk synvinkel en senare företeelse. Skolan som institution utmanar det weberska antagandet om en byråkratisk organisation (Selznick, 1948). En organisation kommer att uppfattas som en institution när fokus främst är på värdena som den förkroppsligar, inte enbart på de uttalade målen och i vilken utsträckning målen blir uppnådda (Selznick, 1948). Det institutionella perspektivet har utvecklats i ett flertal olika inriktningar där en kallas för nyinstitutionell teori.

Ett nyinstitutionellt perspektiv bygger på antagandet att ett så kallat organisationsfält (jfr DiMaggio & Powell, 1983;1991) som exempelvis skolan verkar ha en förgivettagen kvalitet och reproducera strukturer som gör att de blir självupprätthållande. Det nyinstitutionella perspektivet på organisationer och skolan som organisation vänder sig mot antagandet att en rationell formell struktur är det mest effektiva sättet att samordna och kontrollera offentliga organisationer (Meyer & Rowan, 1977). Enligt ett nyinstitutionellt perspektiv är inte en formell strukturering det som pågår i organisationernas vardag utan utgör en institutionaliserad myt. Organisering av organisationens aktiviteter handlar snarare om att anpassa sig till institutionaliserade regler än att samordna och kontrollera dessa aktiviteter. Det är nödvändigt för organisationerna att anamma de institutionaliserade myterna då detta gör att de framstår som rationella och stärker deras legitimitet. Anledningen till detta är att normen om rationalitet ur ett samhälleligt perspektiv anses vara högt värderad och används som argument för att förstå och förklara våra beslut och handlingar (Meyer & Rowan, 1977). Det nyinstitutionella perspektivet har till exempel med utgångspunkt ifrån Scott (2014) används för att begreppsliggöra utifrån ett teoretiskt perspektiv skolornas institutionella profil (jfr Jarl et al., 2017). Detta antagande innebär att en institution bärs upp av tre olika delar, element: det regulativa elementet, det normativa, det kulturellt-kognitiva elementet. Ur ett teoretiskt perspektiv formar de tre elementen en slags sammanhängande enhet. Det regulativa elementet avser formella regler som organisationskartor, arbetsbeskrivningar och ekonomiska styrsystem. De normativa och kulturellt-kognitiva elementen utgör de mer informella aspekterna. Detta innebär de rutiner och utföranden som har utvecklats inom organisationen och efterhand blir tagen för given. Skolornas institutionella profiler handlar i detta sammanhang om att skolorna är sammansatta av regulativa, normativa och kulturellt-kognitiva element. Genom att använda ett nyinstitutionellt perspektiv kan det synliggöra de formella aspekterna av hur skolan har organiserat sin verksamhet likväl som de rutiner och praktiker som har utvecklats över tid. Ett nyinstitutionellt perspektiv utgår ifrån föreställningen om att alla organisationer succesivt kommer att omfamna en specifik uppsättning normer och värden som ger dem en egen karaktär eller identitet (Scott, 2014).

### 2.2.2 Rektorns beslutsfattande om skolans inre organisation

Rektorns beslutfattande som rör skolans inre organisation analyseras i denna avhandling utifrån fyra beslutslogiker (se kap 4). Utgångspunkten är Skollagens bestämmelser som ger rektorn både en rättighet och en skyldighet att fatta beslut om och leda utvecklingen av skolans inre organisation. Att fatta beslut ses ofta som synonymt med att göra ett val. Termerna ”beslut” och ”val” har generellt blivit behandlade som identiska koncept då både orsaken och effekten av beslut antas involvera ett val. Att göra ett val indikerar att beslutsfattaren har tänkt efter och kommit till insikt om att det kan utföras på olika sätt (Brunsson, 2007; Brunsson & Brunsson, 2017). Detta bygger på en föreställning om individen som en autonom aktör, fri att välja sina handlingar och framtid i överenstämmelse med sin specifika identitet. När individualitet har ett betydelsefullt värde uppstår en förväntan på att människor tar beslut och att deras handlingar har försiggått av ett beslut (Brunsson, 2007). Beslutfattare förväntas att välja alternativ som ska se till att uppsatta mål nås i framtiden.

Ett annat sätt att se på beslut är att se det som ett välkänt aktivitetsmönster, en uppsättning givna regler att följa (Jepperson, 1991). Beslut kan även uppfattas som att ett beslut existerar före alla typer av aktiviteter. Eller att beslut och handling är samma sak. Frågan om hur och varför individer eller organisationer fattar beslut blir då detsamma som frågan varför de handlar som de gör (Brunsson & Brunsson, 2017). Ett alternativt antagande är att se beslut som en särskild aktivitet, det vill säga som är något som människor ägnar sig åt men inte konstant är inblandade i. Många handlingar genomförs utan att några beslut har fattats och alla beslut leder inte till handling. Trots det fattas det en mängd av beslut av både individer och organisationer. Det är därför är relevant, menar Brunsson & Brunsson (2017), att försöka förstå när och hur beslut fattas, om de leder till handling eller inte och vilka andra konsekvenser de kan få.

## 2.3 Avslutande kommentar

Detta kapitel har som en bakgrund till avhandlingens syfte att studera rektorns beslutsfattande vad gäller skolans inre organisation och har visat hur rektorns position förändrats över tid och presenterat olika perspektiv på skolan som organisation kopplat till beslutsfattande.

Initialt fanns stridigheter mellan olika grupper som gjorde anspråk på rektorspositionen. Idag finns en rektor för varje enhet oavsett skolform. Rektorns position har successivt stärkts och att beslut om skolans inre organisation lagts på rektorns ansvar kan tolkas som att det ska möjliggöra en likvärdig utbildning. Ett ansvar som uttrycker en förväntan på att rektorn ska välja sådana handlingsalternativ som ska leda till en handling eller styrning som i sin tur

gör att andra påverkas (positivt) av besluten. Rektorn får dessutom *ansvar* för beslutet och de efterföljande handlingarna och konsekvenserna, eftersom de som uppfattas vara orsaken till en händelse får även ansvar för dem. Detta normativa perspektiv möter lokala förhållanden som innebär att det i realiteten kan vara svårt att fatta beslut då det är förbundet med olika förutsättningar och villkor.

Genomgången visar att samtidigt som rektorns ställning stärkts i Skollagen (SFS 2010:800) har den nationella styrningen ökat i omfattning till exempel med ökad och förstärkt inspektion, fler riktade statliga medel som kan sökas av huvudmannen och återinförandet av skolchef som titel i Skollagen för att garantera en bättre regelefterlevnad (Ibid., 2 kap 8a§). Detta påverkar direkt och indirekt relationen mellan rektorn och huvudmannen, företrädesvis förvaltningschefen/skolchefen, eftersom rektorns beslutsfattande påverkas av huvudmannens beslut. Genomgången visar även på rektorns utsatta position mellan stat och kommun och mellan huvudman och personalgrupperna med uppdrag att värna elevernas utbildning. Rektorn har en position i lagstiftningen som tydliggör ansvaret, samtidigt är befogenheterna inte alltid lika tydliga. Olika lagar som till exempel skollag och arbetsmiljölag kan ställa motstridiga krav, rektorn kan sakna befogenheter i sin delegation från huvudmannen vilket påverkar rektorns ställningstagande.

Som påpekades i inledningen (kap 1) kan rektorn ses som en position längst ner i styrkedjan och samtidigt i fronten där verksamheten ska genomföras oavsett villkor och förutsättningar. Rektorn betraktas här som en närbyråkrat (Lipsky, 1980). Rektorn är den aktör som ansvarar för att utbildningsuppdraget genomförs och den som är närmast lärare och elever som ansvarar för undervisningen (Jarl & Rönnberg, 2015). Vid beslutfattande av hur arbetet ska realiseras i skolans organisation har närbyråkraterna ett betydande tolkningsutrymme i förhållande till den statliga styrningen. Kunskap och förståelse av uppdraget liksom de faktiska förutsättningarna som finns på arbetsplatsen påverkar ställningstaganden. Närbyråkraten är med andra ord direkt med och utformar hur politiska beslut realiseras.

Under de senaste decennierna har ett stort antal politiska beslut tagits av regering och riksdag inom skolområdet vilka inte alltid möter de specifika behov och förutsättningar som finns lokalt. Det innebär i sin tur att reformerna inte alltid får avsedd effekt och ger upphov till fortsatta utredningar och nya förslag. Skolan kan här liknas vid ett politiskt system där lärare och rektorer agerar ”politiskt” eftersom besluten tas i situationer där det ofta finns konkurrerande krav och önskemål gällande olika prioriteringar.

Vid varje ögonblick finns det många händelser som inträffar på en skola, vilket tillsammans utgör skolans skolrutin (Chiptin & Evers, 2015). Varje aktivitet inom ett område berör även andra områden då skolan är ett sammanhängande system. Skolkontexten innehåller olika aktörer som alla har varierande intressen och förväntningar på skolan. Detta innebär att ett antal aktiviteter även är konfliktfyllda. Detta ställer krav på de individer som leder dessa sammanhang. En rektors arbete är människo-intensivt eftersom mycket av själva arbetet handlar om att underlätta för andra genom att lösa problem (Johnson & Kruse, 2009). Rektorn finns i en organisation, som i denna avhandling ses som ett komplex socialt system där gemensamma mål är i fokus samtidigt som skolan är en del av en föränderlig tillvaro och ett system öppet för influenser och inflytande ifrån det omgivande samhället (Scott, 2014). Detta gäller rektorn som position i styrstyrsystemet. Dock när skolans inre organisation studeras är utgångspunkten beslutslogikerna med dess olika definition av organisation.

Det är följaktligen inte enbart rektorns legalitet som påverkar beslutsfattandet utan även legitimiteten internt och externt. Frågor om vem som har kunskap och kompetens för den aktuella frågan, hur ansvar och befogenheter fördelas återkommer genom historien. Denna bakgrund utgör en fond mot vilken avhandlingen syfte och frågeställningar kan förstås.

# KAPITEL 3 FORSKNINGSÖVERSIKT

Denna avhandling studerar rektorns beslutsfattande i en svensk kontext. Den utgår från en lagbestämmelse i den svenska skollagen där det framgår att det är rektor som ska fatta beslut om den egna skolans inre organisation. Som framgår av avhandlingens introduktion och bakgrund är rektorns beslutsfattande en del av styrning och ledning av den svenska skolan vilket påverkar villkoren för rektorns beslutsfattande. Mina forskningsfrågor rör både vad rektorn fattar beslut om, vilka villkor som rektorn anser påverkar besluten och framför allt frågan om hur beslutsfattandet kan förstås. Själva beslutsfattandet fokuserar på rektorn som individ och ansvarig för beslut. Rektorn är som individ samtidigt del av en organisation med flera olika individer, intressenter och aktörer både i och utanför den egna skolan. Forskningsfrågorna berör flera forskningsområden varför denna forskningsöversikt tar sin utgångspunkt i forskning om rektorn i bred mening och forskning om rektorns beslutsfattande mer specifikt.

Sökningar har gjorts vid flera tillfällen och på olika sätt. Initialt gjorde jag en manuell bibliografisk sökning. Vid genomgång av sökträffarnas referenslistor återkom fyra forskningsöversikter sammanställda mellan 2000–2020. Jag bestämde mig då för att använda dessa för att översiktligt beskriva forskningsläget kring forskning om rektor. Den andra sökningen rör avhandlingens huvudfråga, rektorns beslutsfattande. Där genererade den första sökningen på *decision-making in educational leadership/schoolleadership* flera tusen träffar varför sökningen preciserades och avgränsades varefter ett urval av artiklar gjordes. För mer detaljerad redogörelse av sökförfarandet se bilaga 1.

## 3.1 Forskning om rektor

Under 1980-talet handlade skoldebatten i Sveriges om decentraliseringen av skolan och rektorerna blir ämne för forskning i relation till utbildning och ledarskap (Johansson, 2011). Det första större forskningsprojektet som studerade skolledare och deras arbetssituation genomfördes av Ulf P. Lundgren 1982 – 1986 (Lundgren, 1986). Lundgren konstaterar utifrån detta forskningsprojekt vikten av att skolledarna själva bygger upp en egen professionell kunskapsbas. Några nedslag i forskningen under 1990-talet visar att fokus börjar

riktas mot betydelsen av rektors ledarskap för elevernas lärande inom forskningsfälten skoleffektivitet och skolförbättring (Blossing & Söderström, 2014; Hopkins et al., 2014). Forskningen om rektorer handlade under denna tidsperiod om vad de ägnar sin tid åt, som att hantera den dagliga administrationen i stället för det pedagogiska ledarskapet. Detta ses som en konsekvens av de förändrade förväntningarna på rektorsrollen då kommunerna genom decentraliseringen placerade en ledare på varje skola i stället för att ha en chef till flera enheter (Johansson, 2011). Ett annat område som lyfts fram är differenser gällande kvinnor och män som ledare. Kvinnor fokuserar på relationer medan män på ansvarsfördelning och kontroll. Studierna riktar in sig på hur kvinnor och män upplever värdet av deras arbete och vilka förutsättningar de har för att göra karriär i yrket (Ekholm, et al., 2000; Johansson, 2011). En slutsats är att förbättringsarbetet på den lokala skolnivån behöver grunda sig på vetenskaplig kunskap (Ekholm, et al., 2000).

Mellan åren 2000–2010 konstaterar Johansson (2011) att avhandlingar där rektor och rektors ledarskap utgör en viktig aspekt rör grundskolan. Materialet bygger i huvudsak på mindre case-studier där författaren har följt en skola eller en rektor över tid. De vanligast förekommande metoderna är intervjuer, enkäter, dokumentstudier och observationer. Utgångspunkten är rektorers och lärares egna föreställningar och utsagor. Ett område som det i detta sammanhang är relevant att ta upp är rektorns roll och var rektorn gör (Svedberg, 2000; Hallerström, 2006; Brüde Sundin, 2007; Ludvigsson, 2009; Leo, 2010). Johansson (2011) menar att redan i början av 2000-talet betonas rektors komplexa roll i relation till den statliga mål – och resultatstyrningen. Ett annat område är styrning, måluppfyllelse och skolutveckling från olika perspektiv, där bland annat begreppet pedagogiskt ledarskap har problematiserats (Berg, 2007; Björkman, 2008; Hallerström, 2006; Nihlfors, 2003; Rapp, 2001; Söderqvist, 2007; Tillberg, 2003; Törnsén, 2009; Ärlestig, 2008).

### 3.1.1 Centrala teman i forskning om rektor

Ett antal områden som kan urskiljas i forskningen om rektor under de senaste decennierna är; Styrning, Kvalitet, Inspektion och Granskning, Framgångsrika och effektiva skolor; Värderingar, Etik och likvärdighet. Senare växer området skolförbättring/skolutveckling, ledarskap (ej skolspecifikt), organisation och digitalisering fram (se Johansson red., 2011; Norqvist & Poromaa Isling, 2020, Ärlestig et al., 2016a).

Forskning om ***styrning, kvalitet, inspektion och granskning*** studerar inte rektor direkt utan detta undersöks på ett generellt plan och förändringar förklaras utifrån att granskningen av skolan har förstärkts. Berg (2007; 2011) undersöker hur samhällsförändringar i relation till politisk styrning påverkar friutrymmet för rektorers arbete. Samhället och statens kravprofil styrs utifrån fyra

olika styrningsmodeller; regelstyrning, resultatstyrning, ramstyrning och målstyrning. Dessa styrningsmodeller leder till vilken roll rektorn erhåller och påverkar graden av frirum för rektors arbete. Andra studier inom området är Ozga et al., (2011) som lyfter fram att eftersom elevresultat och inspektion är offentliga i Sverige har internationella jämförelser som till exempel PISA ökat fokus på kvalité och ansvarsutkrävande. Det har i sin tur bidragit till en förändrad styrning av skolan. Förändringarna i styrningen av skolan som är decentraliserad och likväl hög grad centraliserad har skapat bristande förtroende mellan olika skolaktörer på alla nivåer; politiker och professionella, skolstyrelser, skolchefer och rektorer (Nihlfors & Johansson, 2013; Moos & Paulsen, 2014; Moos et al., 2016).

Ett annat tema är ***policy, styrning och inspektion.*** Ärlestig et al., (2016b) menar att den statliga styrningen har förändrats från att i första hand vara reglerande i förväg till att betona utvärdering. En konsekvens av styrningens förändring med ett ökat kommunalt ansvar och med en mål - och resultatinriktad styrningsstruktur är att rektor fått större ansvar för den utbildning de tillhandahåller och för skolans resultat, men saknar befogenheter i motsvarande grad (Nihlfors & Johansson, 2013). Även om beslutfattandet är decentraliserat finns det en tydligt statlig styrning genom ideologi och kontroll. Den nationella nivån adresserar rektorn direkt genom skollagen och läroplanen och förbigår därmed huvudmannanivån (Nihlfors, 2003). Skollagen ger exempelvis makt till rektorn att besluta om skolans inre organisation. Rapp (2001; 2010) menar att det historiskt inte har funnits någon tradition av att rektorn arbetar med juridiska frågor. Det är ett område som blivit framträdande det senaste decenniet ofta kopplat till inrättandet av den statliga myndigheten Skolinspektionen (Norqvist & Poromaa Isling, 2020). Dessa studier visar Skolinspektionens roll, dess påverkan på skolan och hur rektorn förhåller sig till myndighetens inspektioner (Ehren et al., 2015; Kemethofer et al., 2017; Jones et al., 2017; Novak, 2018; Eilard, 2022).

Ett område som fått ett ökat fokus är ***framgångsrika och effektiva skolor.*** Forskningen inom detta område har ett varierande innehåll där slutsatserna dock kan likställas med att rektors ledarskap har en avgörande betydelse för skolans framgång och effektivitet (Ahlström & Höög, 2008; Björkman & Olofsson, 2009; Grosin, 2002; Törnsén, 2008;2009;2010, Ärlestig 2007a; 2007b; 2008). I en översikt av skoleffektivitetsforskningen konstateras att den här forskningen blev kvantitativt orienterad med fokus på att undersöka allmängiltiga faktorer som påverkar elevernas resultatutveckling (Scheerens, 2014;2015). I vid meningen handlade det om att undersöka vilka allmängiltiga faktorer som påverkar elevernas resultatutveckling (Jarl, et al., 2017). Denna forskning har även fört med sig en utveckling av statistiska metoder som till exempel flernivåsanalyser för att kunna jämföra betydelsen av faktorer som finns på bland annat skolledningsnivå jämfört med lärarnivå. Det finns även

de inriktningar som enbart koncentrerar på faktorer på lärarnivå likväl de som enbart fokuserar på systemnivå, exempelvis kommun - eller nationell nivå (Jarl, et al., 2017). Inom denna forskning finns det studier som har identifierat faktorer om anses karaktärisera framgångsrika skolor. Där en av faktorerna är rektors ledarskap (Jarl et al., 2017).

***Värderingar, etik och likvärdighet*** återfinns i ett antal publikationer som innehållsmässigt riktar in sig på barns rättigheter, rektorers etiska dilemman, inkluderande undervisning och interkulturellt ledarskap (Persson et al., 2005; Bordin & Lindstrand, 2007; Francia, 2011; Giota & Emanuelsson, 2011; Johansson et al., 2007; Mattsson & Hansen, 2009; Westling Allodi, 2007). En studie handlar om rektorns etiska dilemman i beslutsprocesser (Norberg & Johansson, 2007). Genom att jämföra ledares syn på sina etiska dilemman visar de att ett etiskt dilemma på en nivå i skolsystemet inte behöver vara det på ett annat. De lyfter också fram att det finns en risk för en konflikt mellan professionella och personliga värderingar vilket kan påverka elevers rättigheter. Ett resultat som framkommer i studien är att etiska dilemman på en lägre ansvarsnivå blir rationella beslutsärenden på en högre nivå i systemet. Inom detta tema återfinns även forskning om social ojämlikhet utifrån etnicitet och ras, ledarskap utifrån ett socialt rättviseperspektiv samt rektorers ledarskap i glesbygd (Norqvist & Poroma Isling, 2020).

Norqvist & Poromaa Isling (2020) visar i sin översikt att ett delvis nytt tema växt fram som handlar om ***skolledares arbete och pedagogiskt ledarskap***. Publiceringarna lyfter fram olika perspektiv på förståelsen och genomförande av ledarskap samt förhållningssätt till ledarskap. Delat och distribuerat ledarskap studeras (Liljenberg, 2015; 2016; Döös et al., 2018; 2019) liksom pedagogiskt/instruktivt (instructional) ledarskap (Salo et al., 2015). Inom dessa teman finns forskning som studerat ledarskap i relation till ett specifikt fält som till exempel hållbart lärande (Mogren & Gericke, 2017a; 2017b), informations- och kommunikationsteknik (Petersen, 2014), musik (Ehrlin, 2015), entreprenöriellt förhållningssätt (Hörnqvist & Leffler, 2014), systematiskt kvalitetsarbete (Håkansson, 2016) och professionell utveckling (Schildkamp et al., 2019).

### 3.1.2 Olika utgångspunkter nationellt och internationellt

Forskning om rektor, nationellt och internationellt har vissa gemensamma drag trots olikheter i styrsystem och andra förutsättningar. Positionen rektor är föremål för offentlig granskning inte minst beroende på de senaste decenniernas ökade intresse och inflytandet från internationella kunskapsmätningar. Ansvarsutkrävandet vänds bland annat mot rektorn (Ärlestig et al., 2016a). Flera forskningsresultat understryker betydelsen av skolledarskapet inverkan

på elevers lärande (Letihwood & Day, 2008; Seashore Louis et al., 2010; Hallinger, 2011; Moos, 2011; Nihlfors & Johansson, 2014; Wahlström et al., 2015; Nordholm et al., 2020). Andra anledningar som lyfts fram är den demografiska förändring och den turbulens som en del samhällen genomgår (Møller, 2011;2017).

Enligt Johansson (2011) ökade den internationella forskningen om rektorer mellan åren 2000–2010. En orsak till ökningen av detta forskningsfält tros vara de omfattande sociala, ekonomiska och politiska förändringarna som bidrog till att närmare undersöka målen och syftena med utbildningssystemen. En annan orsak är 2000-talets omfattande utmaningar som globalisering, ökad ekonomisk tävlan inom och emellan nationer, ökad migration, det sociala nätverkandet, den teknologiska utvecklingen och internationella mätbara jämförelser mellan elevers resultat. Dessa utmaningar har lett till utförligare analyser av ledarskapsroller, ansvar, relationer och arbete av rektorer relaterat till deras produktivitet i bemötande av de utmaningar angående kvalitén på den utbildningen som de levererar. Forskning i England under 2000-talets första decennium undersöker de dubbla kraven om ökad effektivitet och förbättring i kombination med ett större erkännande av social rättvisa och jämlikhet i utbildningssystemet (Day, 2011; Day & Armstrong, 2016).

Avslutningsvis ska nämnas några komparativa studier där ljuset riktas mot jämförelse av policy, rektorers olika förutsättningar, framgångsrika rektorer och rektorers uppfattningar om vad som kännetecknas en effektiv och framgångsrik skola. I en studie med ett skandinaviskt perspektiv (Moos, Møller & Johansson, 2004) diskuteras hur New Public Management påverkar rektorers ledarskap. Rektor hamnar ofta i korselden mellan förändrad nationell eller lokal policy och den lokala kulturen i skolan. De betonar att rektorns roll bör utmärkas av ett demokratiskt, reflekterande och lärande ledarskap. Ett internationellt projekt om framgångsrika skolor (Höög et al., 2005; 2009; Moos & Johansson, 2009) där fallstudier från 16 länder med uppföljning fem år senare beskriver rektorns roll i olika miljöer. Rapp (2010) har undersökt hur rektorer arbetar med pedagogiskt ledarskap i en decentraliserad organisation i Sverige och England. En slutsats som dras är att rektorer i England har ett större ansvar för sin skolas resultat och de utövar ett tydligare ledarskap med fokus på lärande och undervisning. De svenska rektorerna skiljer i större utsträckning på rollen som administratör och pedagogisk ledare. Rektorerna lämnar ansvaret för undervisningen till lärarna och arbetar i huvudsak med administration. Två andra studier jämför europeiska länder vad gäller decentraliserings – och marknadiseringseffekter (Daun & Siminou, 2005; Ringarp & Rothland, 2010). Ringarp & Rothland (2010) pekar på hur länder blir influerade av andra länder i utvecklingen av policy. De undersöker effekterna av PISA resultaten och visar på hur Tyskland har vänt sig till Sverige och Finland för att lära om utbildningssystemet.

## 3.2 Rektorn som beslutsfattare

Översikten visar att den internationella forskningen kring rektors beslutfattande är mer omfattande än den svenska. Flertalet av studierna i översikten problematiserar dock inte hur själva beslutfattande går till utan utgår från den normativa beslutsforskningen där studiernas syfte är att på olika sätt urskilja effekterna av rektors beslutfattande och identifiera mönster i beslutfattandet för att maximera effekten av besluten (Cabantous et al., 2008). Fem övergripande teman kan urskiljas i den internationella forskningen om rektorns beslutsfattande: *Datainformerat beslutfattande, Styrning, ledning, ledarskap; Rektorns etiska beslutfattande* och *Rektorns beslutfattande om rekrytering av lärare mm., Rektorn – en individ.* Nedan görs en redovisning av studier inom dessa temata med såväl internationell som nationell forskning.

### 3.2.1 Datainformerat beslutsfattande

Ett framträdande tema framför allt i den internationella forskningen om rektors beslutfattande är hur data används för att fatta beslut. Användandet av data för beslutfattande har sin bakgrund i så kallade ”*high-stake accountability*” policy som till exempel *No child left behind* i USA. Där ett fokus är att bland annat hålla rektorer ansvariga för den utbildning som de tillhandahåller. Ett antagande som ligger till grund för denna policy är att dataanvändningen kommer att förbättra beslut om hur man fördelar resurser som i sin tur kommer att förbättra undervisning och elevernas lärande (Coburn & Turner, 2012; Schildkamp et al., 2013; Schildkamp et al., 2019). Resultat från dessa studier visar på vikten av att använda av flera typer av data, både olika kvalitativa och kvantitativa data för att förbättra resultat och lärande. Det som framhävs mest är dock betydelsen av att använda den data som är mest relevant för de beslut som ska fattas. Olika termer används för själva datan, antingen är den *driven*, *informed* eller *based.* Om data ska vara *driven* syftar det till att den ska vara driven av evidens och hör ofta hemma metodiskt i så kallad ”big data” med stora kvantitativa och statistiska analyser. *Data-based* handlar om den pågående processen med insamlandet och analyserande av olika typer av data. Samtidigt som *data-informed* indikerar på att data är en betydande faktor men inte den enda faktorn i beslutsfattandet (Chitpin, 2021).

En litteraturöversikt om forskningen kring dataanvändning inom utbildningsområdet visar att datoranvändningen varierar mellan olika sammanhang, länder och regioner. Resultatet visar att de engelskspråkiga studierna huvudsakligen är empiriska och ofta handlar om implementering eller effektivitet medan tyskspråkiga och skandinaviska är analytiska reflektioner om dataanvändning inom utbildning (Prøitz et al., 2017).

Det finns studier som undersöker hur rektorer fattar beslut utifrån olika data som till exempel betyg - och elevfrånvarostatistik för att användas i syfte att höja elevresultaten och utveckla modeller eller strategier för detta (Cohen-Vogel & Harrison, 2013; Wohlsetter, et al., 2008). Andra handlar om hur en specifik modell kan användas för att tillhandahålla tillvägagångssätt för hur beslutsfattande ska utföras med dataanvändning (Luo, 2008; Levin & Datnow, 2012; Shen et al., 2016; Eckman, 2018; Chitpin, 2021;). Ett normativt perspektiv inom detta område argumenterar för hur dataanvändningen kan understödja att utveckla mer effektiva strategier för att få bättre beslut. Termer som ”data-drivet”, ”data-informerat” och ”data-baserat” används för att karakterisera beslutsfattandet där särskilt ”data-drivet” syftar till att hitta strategier och modeller för att maximera besluten. Det finns även en studie som tar upp att skolor idag har mycket data men att rektorer (och lärare) saknar förmåga och kunskap att använda och analysera dessa data (Murray, 2013).

Det finns studier som undersöker rektorer och lärares erfarenhet att använda data som beslutsunderlag (Laster et al., 2020), hur olika villkor påverkar rektorers och lärares dataanvändning samt förhållande mellan användningen av data och elevprestationer (Leithwood et al., 2010). Resultaten understryker vikten av rektorernas ledarskap och betydelsen av att fastställa syfte och förväntningar. Ytterligare ett resultat i studien är att rektorers (och lärares) dataanvändning formas utifrån huvudmannens sätt av använda data (Leithwood et al., 2010). Schechter & Shaked (2017) har jämfört hur rektorer i gymnasieskolan med högre respektive lägre genomsnittligt meritvärde bland eleverna använder data för att vägleda dem i beslutfattande. Resultat visar att det inte finns några större skillnader i skolornas dataanvändning men pekar på vikten att utveckla detta.

Avslutningsvis kan konstateras att skolor inte alltid har tillgång till relevant data för att besluten ska kunna processas och andra gånger har beslutfattarna i skolorna inte förmågan att kunna tolka dessa data.

### 3.2.2 Styrning, ledning, ledarskap

Rektorns position som del av det svenska styrsystemet har lyfts fram i kapitel 2. Att den nationella strukturen påverkar det lokala återkommer även i internationell forskning. Som exempel på styrning, ledning, ledarskap kan nämnas Truong et al., (2017) som har studerat hur vietnamesiska rektorers beslutfattande påverkas av deras sociokulturella kontext och hur dess värderingar formar praktiken av skolledarskapet i Vietnam. Keddie & Holloways (2020) studie handlar om hur rektorer utformar deras beslutfattande i relation till social rättvisa, i ett spänningsfält mellan autonomi och ett centraliserat ansvarsutkrävande.

Studier i Sverige visar att rektorer rankar betydelsen av den inre organisationen allra högst när det gäller beslutsfattande (Leo, 2010). En annan undersökning har visat att rektorer upplever en hög grad av självständighet när de fattar beslut om den inre organisationen (Nordholm, et al., 2020). Leo (2015) har i en studie identifierat vilka professionella normer som styr bland annat rektorers beslutfattande i deras pedagogiska ledarskap. Yrkesnormerna som identifierats i denna studie är att rektorer ska: vara närvarande och nära undervisnings- och lärprocesserna; involvera lärare i kvalitetsutveckling; stärka utvecklingen av formativa bedömningar; engagera sig i lärarutveckling; utveckla skolans interna organisation för att främja lärande. Resultatet visar att en utmaning för rektorer är att bli medveten om de professionella normer som styr dem och att överbrygga klyftan mellan deras ”önskvärda” normer och deras handlingar.

Normativa beslutsteorier återkommer i flera studier. Roos (2020) redogör för och problematiserar kring rektorns beslutfattande utifrån olika perspektiv på beslutfattande. Rektorer som går det statliga rektorsprogrammet berättar vad beslut och beslutfattande kan innebära i deras roll som rektor. Rektorns ansvar i styrkedjan och som myndighetsövning beskrivs därefter i relation till beslutfattandet. Ärlestig (2014) beskriver hur ett beslut kan definieras, en beskrivning av olika teoretiska modeller av beslutfattande med främst fokus på de mer normativa beslutsteorierna och beslutfattande i relation rektorn och skolans styrsystem.

Döös et al., (2019) studerar ledningsformen funktionellt delat ledarskap, en modell där rektorer kan arbeta i ett uppdelat beslutsmandat. Detta innebär i realiteten att i organisationshierarkin finns en administrativ chef under benämningen enhetschef som inte är underställd rektorn. Funktionell definieras i detta sammanhang som att en organisation kan delas in i funktioner, vilket innebär att rektorn och enhetschefen har formellt ansvar för olika sakområden.

I en nordamerikansk studie (Xia et al., 2020) undersöks om skoldistriktskontor och rektorer i lika hög grad har inflytande på skolbeslut. Resultat visar att distriktskontoren och rektorerna hade lika stort inflytande på upprättande av läroplaner men att rektorerna hade ett större inflytande på de andra undersökta beslutsområdena: kvalitetsutveckling, utvecklingsprogram, utvärdering och anställning av lärare, disciplinåtgärder gällande elever och budget. Dessa resultat kan kontrasteras mot de nordiska studier som tidigare omnämnts (kap 2) där förtroendet mellan befattningshavare är högst varierande mellan de olika styrnivåerna vilket påverkat graden av inflytande (Nihlfors & Johansson, 2013).

Schwabsky (2018) har undersökt olika motiv, möjligheter och hot som påverkar rektorns beslutfattande i relation till att anta externt utvecklade marknadsdrivna reformer i Israel. Studien tittade även på effekter på rektorernas tillfredsställelse. Tamir & Arar (2019) undersöker vilka överväganden som används i rektorers beslutsprocesser när de implementerar en utbildningsreform. Resultatet visar tre typer av överväganden som antagits av rektorerna utifrån tre olika mönster i beslutsprocesserna: hastiga, konservativa och vägledande beslut.

Andra studier undersöka hur olika ledarskapsmodeller förbättrar själva beslutfattandet. Ledarskapsmodeller som återfinns i studierna är det autentiska respektive det distribuerade ledarskapet med syftet av att undersöka om dessa ledarskapsstilar bidrar till att förbättra rektorers beslutfattande (Marks & Nance, 2007; Chitpin, 2020). Ni et al., (2018) har utifrån ett kollektivt ledarskap undersökt hur rektorer uppfattar sitt eget och andra nyckelintressenters inflytande i olika skolbeslut. Ett resultat var att rektorer inflytande inte nödvändigtvis minskar om andra intressenter får ett ökat inflytande. Att förbättra det kollektiva ledarskapet och upprätthålla den rätta balansen av beslutsinflytande bland intressenter och över beslutszoner har potential att skapa en harmonisk och välfungerande skolmiljö.

Det finns även en studie som använder en beslutsmodell – ”*garbage can decision-making model*” för att förstå och beskriva rektorns beslutfattande. Studiens resultat tyder på att denna beslutsmodell är användbar när rektorer försöker att få fram olika typer av resurser under pressade och snabbt föränderliga förhållanden (Tamir & Grabarski, 2019). En annan studie fokuserar på att utveckla ett frågeformulär för beslutfattande för att bestämma särskilda områden av beslutfattandet. Där fick rektorerna ta ställning till olika dilemman i deras beslutfattande. Sammanfattningsvis var en slutas att beslutfattandet i varierande utsträckning bör delas med andra beroende på område (Wildy et al., 2004).

Det finns även en studie gjord av Ortiz & Ogawa (2000) som undersöker hur rektorer förlitar sig på olika legitimitetskällor när de fattar sakliga respektive värdebaserade beslut. Sakliga beslut legitimerar rektorer genom användning av juridisk och byråkratisk kontroll utan att det kräver socialt kapital. Värdebaserade beslut legitimeras genom användning av socialt kapital utan att dra nytta av juridisk och byråkratisk kontroll.

### 3.2.3 Rektorns etiska beslutsfattande

Rektors beslutsfattande i relation till olika etiska dilemman har studerats av Norberg (2016). Resultatet visar att bristande uppdragsförståelse utgör det

etiska dilemmat som rektorerna uppger påverkar beslutfattande i störst utsträckning. Andra studier undersöker rektors beslutfattande utifrån olika etiska dilemman som är kopplade till rektorns dagliga arbete (Dempster et al., 2004a, 2004b; Lowery, 2020). Några studier som kan kategoriseras som etiska handlar om rektorns beslutfattande om elevers specialundervisning (Frick, 2009; Frick et al., 2013; Zaretsky, 2004). Det kan röra inkluderande undervisning i klassrummet eller kring organisering av särskild undervisning för elever med en specifik diagnos (Zaretsky, 2004). En annan studie undersökte rektorns beslutfattande kring disciplinåtgärder gällande kvarhållande av elever, även benämnt som ”kvarsittning” (Findlay (2015). Ett par studier har ett religiöst perspektiv som studerar olika dimensioner etiska dimensioner (Arar et al., 2016; Cranston et al., 2006).

Det återfinns även studier som undersöker hur rektorer ska utveckla en viss typ av ledarskap för att inta ett etiskt beslutfattande (Begley, 2006; Begley & Zaretsky, 2004). Metoder som används inom detta område är frågeformulär och enkäter som till exempel handlar om att på en skala värdera påståenden hämtade från olika etiska dilemman. Andra metoder som använts för att utforska rektorers etiska dilemman eller etiska och moraliska ställningstagande i beslutsfattandet är intervjuer.

### 3.2.4 Rektorns beslutsfattande om lärare

Det finns studier som rör vad rektorer inriktar sig på vid anställning av lärare, vilka kvaliteter som värderas gällande exempelvis yrkeskunskaper, personliga förmågor och etnicitet. Metoder som används för att undersöka detta område är en variation av intervjuer och enkäter där så kallade skattningsskalor förekommer av olika förmågor (Engel & Finch, 2015; Giersch & Dong, 2018; Schumacher et al., 2015; Tamir, 2021; Young & Fox, 2002). Det finns en studie som argumenterar för att beslut om rekryteringen av lärare ska decentraliseras från distriktskontoren till rektorerna (Engel, et al., 2018). Donaldson & Mavrogordato (2018) undersöker i sin studie hur rektorer använder utvärderingar som en beslutsstrategi för att förbättra arbetsprestationen hos lärare eller för att avsluta anställningen för lågpresterande lärare.

Det finns även studier som handlar om rektorers beslutfattande i relation till lärares arbetstillfredsställelse (Bogler, 2001; Hariri et al., 2012; Hariri et al., 2014). En annan studie har undersökt rektorers beslutfattande i relation till lärare (Da´a, 2019). Här undersöks rektorers strategiska beslutfattande i förhållande till lärares förmåga att delta i implementeringen av en utbildningsreform. En annan studie har undersökt beslutsprocessen hos rektorer (och andra yrkesgrupper inom skolan) i relation till prestationsutvärdering där syftet är att förbättra elevernas lärande (Cravens et al., 2013). En annan publikation beträffande rektorers effektivitetsförbättring visar hur detta hjälpte rektorer att

hantera ett brett spektrum av komplexa beslutssituationer (Shaked & Schechter, 2019).

Avslutningsvis ska nämnas ett par studier som undersöker rektorers beslutfattande som rör deras egen karriär (Farley-Ripple et al., 2012). Studien visar att relationer till elever och stöd ifrån sina chefer var avgörande faktorer vid beslutfattandet. En annan studie av Wang et al., (2021) undersökte rektors perspektiv på faktorer som kan påverka deras beslut att stanna kvar i sina positioner samt hinder som kunde ha avskräckt dem från att bli rektorer. Urvalet bestod av 119 rektorer i Sydkorea, 117 rektorer i Tyskland och 123 rektorer i USA. Skillnader mellan deras nuvarande och förväntade arbetstillfredsställelse visade resultat som handlade om lön, erkännande, huvudbefogenheter, resurser, balans mellan arbete och liv och skolsäkerhet.

## 3.3 Avslutande kommentar

Här nedan kommenteras de presenterade forskningsresultaten om forskning rektor respektive forskning om rektorns beslutfattande i relation till avhandlingens frågeställningar. Kapitlet avslutas med avhandlingens kunskapsbidrag.

### 3.3.1 Forskningen om rektor

I detta kapitel har inledningsvis presenterats forskning företrädesvis utifrån ett antal forskningsöversikter. I forskningsöversikten av Johansson red. (2011) presenteras ett antal områden som förslag på hur forskningen om rektorer kan drivas framåt. Ett av dessa är rektorers beslutfattande i förhållande till styrningen av skolan. Översikten pekar på att det finns en begränsad forskning kring hur rektorer fattar beslut, hur de dokumenterar dessa och vilket underlag de har eller skaffar sig innan de fattar beslut. Rektors beslutfattande med dess processer i relation till styrningen av skolan är ett förslag på ett område som skulle vara relevant att utveckla kunskaper kring. Ett perspektiv som framförs i samband med detta är att studier kring rektorer med fördel skulle kunna ske i mer tvärvetenskapliga perspektiv (Johansson, 2011).

När det gäller vilka metoder som används i forskningen kring rektorer i Sverige är en konklusion att många av studierna är en-falls studier vars utgångspunkt är att använda empiriskt data för att undersöka ledarskap i skolan. Detta gör att studierna är deskriptiva i sin ansats snarare än att de utvecklar teoretiska och konceptuella ramverk (Ärlestig et al., 2016b).

En annan synvinkel som förs fram i översikten av Norqvist & Poromaa Isling (2020) är frånvaron av kritiska perspektiv. Vid en jämförelse med nordamerikansk forskning är det tydligt att forskningen i större utsträckning kännetecknas av kritiska studier av skolledarskap. Kritiska studier ses som ett sätt att rikta ljuset på och befrämja de utmaningar som finns inom skolledarskap, för att uppnå kravet på likvärdighet i skolan.

Innehållsmässigt visar översikten på flera resultat som är relevanta för denna avhandling, direkt och indirekt, där dessa områden är uppdelad i rubrikerna: rektorns position i styrsystemet, rektorns kunskapsbas, ledarskapets betydelse inklusive dess etiska dilemman samt rektorn som individ. Flera resultat kan kopplas till skolans styrning och ledning (se även kap 2) såsom kravet på effektivitet, förbättrade resultat, ofta mätbara resultat och Skolinspektionens påverkan på rektorns ansvarsområde. Rektorn befinner sig i en korseld både mellan den nationella och lokala styrningen men även i relationella frågor mellan rektorn och dennes chef likväl som visavi lärare. Betydelsen av rektorns egen kunskapsbas och att ställningstaganden stöds vetenskapligt, lyfts fram. Tidsanvändningen omnämns i resultaten vilket också kan kopplas till kunskap det vill säga frågor där kunskap och/eller kompetensen saknas tar ofta mer tid i anspråk. Slutligen är de etiska dilemman som lyfts fram på rektorsnivå intressanta för avhandlingen. Det handlar dels om relationer till medarbetare dels till överordnade. Båda synliggör frågan om legitimitet och legalitet. Men även det faktum att det kan finnas en konflikt mellan de professionella och personliga värderingarna lyfter frågor om rektor som individ, dennes egen karriär kopplat till avhandlingens huvudfråga om beslutsfattande.

### 3.3.2 Forskningen om rektorns beslutsfattande

Det mest återkommande temat om rektors beslutfattande är i relation till rektors ledarskap. Där det vanligaste tillvägagångssättet i studierna är att genom en deduktiv ansats med förhand givna beteendekategorier undersöka ifall dessa eller vilka av kategorierna som bildar ett mönster. Vanligast förekommande är kvantitativa metoder som består av frågeformulär med beteendebeskrivningar som informanterna fyller i. Med syftet att komma fram till någon form av mönster som bidrar till ett effektivt beslutfattande.

Det finns studier som har en deskriptiv ansats som handlar om hur olika värden och normer hos rektorerna påverkar deras beslutfattande. Dessa studier syftar till att bidra med en slags förbättring av rektorns förmåga att ta etiska och moraliska beslut. Studierna utgår ifrån kvantitativa metoder som mäter utvalda dilemman, värden, normer enligt värderingsskalor utifrån rektorers egna uppfattningar. I dessa studier återges resultat som visar på korrelationer mellan olika variabler som har en inverkan på rektors beslutfattande. Den deskriptiva ansatsen intresserar sig för forskningsfrågor som fokuserar på vad

rektorer egentligen vet om utbildningsproblem och hur de fattar beslut för att lösa dem (Chiptin & Evers, 2015).

Innehållsmässigt kan konstateras att bruket av data som underlag för beslutsfattande i syfte att förbättra resultaten återkommer i flera forskningsstudier både nationellt och internationellt. Det är en normativ styrning oftast från en annan nivå som kan ställa rektorn inför ett etiskt dilemma visavi den lokala situationen. Ledarskapets betydelse även i beslutsfattandet återkommer liksom den etiska dimensionen i uppdraget att ge barn och unga de bästa förutsättningarna.

### 3.3.3 Avhandlingens kunskapsbidrag

Det finns en begränsad forskning kring hur rektorer fattar beslut och vilken information de har eller skaffar sig innan de fattar beslut. Den internationella forskningen kring rektorns beslutfattande är mer omfattande än den svenska. Rektorns beslutfattande med dess processer i relation till styrningen av skolan är ett område som lyfts fram som relevant att utveckla kunskaper kring inte minst i den svenska kontexten, där det finns ett begränsat antal studier (Johansson, 2011; Ärlestig et al., 2016b). Genom att empiriskt studera vilka centrala områden som rektorn fattar beslut om och vad som villkorar rektorns beslut vill denna avhandling bidra med fördjupade kunskaper om hur stat och huvudman styr och villkorar rektorns arbete.

Som framgår av forskningsöversikten hamnar den teoretiska problematiseringen av rektorns beslutsfattande ofta i skymundan. Antingen utgår studierna från olika ledarskapsmodeller eller från en normativ beslutsteori. Den normativa beslutsteoretiska utgångspunkten består av en handlingsrationalitet som innebär att beslutsfattaren anammar en beslutsprocess som har en viss följd med avsikt att finna ett effektivt beslutfattande (Cabantous et al., 2008). Dessa normativa beslutsteoretiska modeller problematiseras i begränsad omfattning. Denna avhandling vill ge ett teoretiskt bidrag genom att med olika beslutslogiker (se kap 4) utveckla kunskaper om rektorns beslutfattande.

# KAPITEL 4 TEORETISKA UTGÅNGSPUNKTER

Detta kapitel beskriver de teoretiska utgångspunkterna som kommer att användas i avhandlingen för att generera kunskapen om och förståelsen av hur rektorn fattar beslut om skolans inre organisation. Kapitlet har två delar. I den första delen beskrivs kortfattat beslutteorins framväxt för att visa på hur beslut över tid har konceptualiserats utifrån olika idéströmningar. Därefter presenteras de beslutslogiker som används och de centrala begrepp inom respektive beslutslogik som kommer att användas i analyserna av det empiriska underlaget.

Beslut och beslutfattande utgör en central aktivitet för rektorns ledning av arbetet. Frågor som avhandlingen undersöker är vad som *villkorar* rektorns beslutfattande, *vad* rektorn fattar beslut om och *hur* rektorn fattar beslut. Beslutsteori används i avhandlingen för att identifiera rektorns beslutfattande och beslutslogikerna som analysinstrument för att erhålla kunskap om de procedurer som skapar besluten.

Beslutsteori är inte enbart en teori om hur och var beslut fattas utan kan även vara ett sätt att fördjupa kunskapen om organisationen. Med ett beslutteoretiskt perspektiv problematiseras i denna avhandling det ansvar rektorn har enligt skollagen (SFS 2010:800) att fatta beslut om skolans inre organisation. Det kan handla om avvägningar mellan kort - och långsiktiga mål, motstridiga krav på en ekonomi i balans och behovet av mer resurser för att eleverna ska få en likvärdig utbildning. I själva beslutfattandet ryms en mängd idéer och föreställningar om hur skolan ska fungera och vilka målsättningar som därmed blir legitima. Det kan handla om vilka kunskaper som krävs för att kunna bedöma vilka beslut som behöver fattas eller inte.

## 4.1 Beslutsteorins framväxt

Rational choice (rationella val) är ett av det mest väletablerade antagandet inom beslutsteorin och härstammar från mikroekonomisk teori. Denna matematisk-rationella teori för beslutfattande ägnar sig åt formaliserat beslutfat-

tande utifrån spelteorier som genom olika simuleringar och underlag kan understödja en beslutsprocess. Rational choice (rationella val) utgår ifrån antagandet att individer är egennyttiga och strävar efter att maximera nyttan av de beslut som fattas (March, 1994). Detta perspektiv förenar individen och gruppen på det viset att om enskilda chefer fattar rationella beslut kommer grupper inom organisationen att fatta beslut som är lika rationella (Miller & Wilson, 2006). Utgångspunkten för Rational choice (rationella val) handlar inte om en individs eller en organisations beteende i en omedelbar framtid utan är ett fenomen på organisationsnivå över en längre tid. (Hodgkinson & Starbuck, 2008).

Limited (eller Bounded) rationality är ett beteendevetenskapligt perspektiv som står i kontrast till Rational choice (rationella val). Den togs fram av Simon (1967) och har senare utvecklats av March (1994) som kallar begreppet för Limited (eller Bounded) rationality. Simon argumenterade för att beslut främst kan förstås som beslutsprocesser och att förutsättningar för beslut är nyckelfaktorer i dessa processer. Denna konceptualisering av beslut utgår ifrån antagandet att om vi ska utveckla och förbättra beslutsprocesser i organisationer behövs en insikt om vilka kognitiva begränsningar ett mänskligt beslutfattande innebär. Simon & Barnard (1957) menar att Limited (eller Bounded) rationality syftar på att människor har en begränsad förmåga att ta med alla variabler som krävs för att kunna fatta ett helt rationellt beslut.

> The capacity of the human mind for formulating and solving complex problems is very small compared with the size of the problems whose solutions is required for objectively rational behavior in the real world (Simon & Barnard, 1957, s.198).

Beslutfattandet kan därmed i bästa fall bli tillfredställande (Satisficing). Simons beteendevetenskapliga aspekt på beslutsteori vidareutvecklades av Richard Cyert och James March (1963) som under inflytande av den dåvarande dominerande idéströmningen behaviorismen menade att organisationer är sociala konstruktioner som formulerar beslutsstrategier eller beslutsregler. Organisationer kommer därför att utgöra ett beslutfattande system. Dessa beslutsstrategier är i sin tur beroende av vilka mål som organisation sätter upp. Eftersom en organisations mål ofta är motstridiga måste själva beslutfattandet hantera dessa konflikter (Cyert & March, 1963). Beslutfattandet ses även vara beroende av organisationens förmåga till organisatoriskt lärande, det vill säga förmågan att anpassa sig till en föränderlig omvärld. Utgångspunkten i detta antagande är att om organisationen har en förmåga att anpassa sig till nya förhållanden underlättar det att uppnå organisationens långsiktiga mål (Cyert & March, 1963). Simon och March kom bland andra att senare benämnas som Carnegie Mellon-skolan. Kritik som förts fram emot Carnegie Mellon-skolan är att deras starka fokus på kognition och begränsad rationalitet som avhåller

sig ifrån att explicit tala om makt i organisationer (Miller & Wilson, 2006). Inom statsvetenskapen utvecklades ett intresse för politiskt beslutfattande där beslutsfattande initialt betraktades som ett spel om makt där olika intressegrupper tävlar med varandra om knappa resurser. I ett senare perspektiv betraktas beslutsfattandet även utifrån de osynliga och inflytelserika makthavare som spelar inom en större arena (Miller & Wilson, 2006).

March och Olsen (1989) började skilja på beslut som en effekt av en mängd aktiviteter och på beslutfattande som en process. De menade att beslut alltid fattas under oklara otydliga förutsättningar (ambiguities) som innebär att beslutfattande inte är linjärt utan inrymmer en betydligt större komplexitet. Garbage can decision-making är ett begrepp som myntades av (Cohen et al., 1976), som i en svensk översättning blir soptunnemodellen. Begreppet garbage can – soptunnan är en metafor som försöker fånga komplexiteten i en beslutfattarprocess. Det är en beslutslogik som bryter mot den så kallade Rational Choice (rationella val) teorins syn på beslutfattande som ett val mellan en mängd beslutsalternativ. I stället ses beslut och beslutsfattande som en process bestående av effekter av en mängd aktiviteter. Beslutfattande sker enligt detta synsätt alltid på otydliga och inte alltid på uppenbara grunder. Att fatta beslut ses inte som linjärt utan som en process av en interaktion mellan de aktörer, lösningar, problem och valalternativ som råkar finnas vid just det tillfället som ett beslut ska tas. En tillfällig upprättad sortering används som strategi för att handskas med flöden av lösningar, problem och deltagare som samtidigt eller oberoende av varandra slängts ner i en ”soptunna”, ett sorteringskärl. Antagandet utgår ifrån att händelser som uppstår under samma tidpunkt är associerad med varandra och dess beslutsprocesser bygger upp temporära kategorier som innefattar individer och grupper som samtidigt är involverade i andra processer (March, 1994).

”Soptunnorna” utgörs av valmöjligheter i organisationen och valmöjligheterna samlar olika beslutsfattare, problem och lösningar och problem som är angelägenheter för de som har tillträde till besluten. Alla som existerar i denna soptunna är nödvändigtvis inte intresserade av att hantera de problem som andra deltagare har identifierat, i vissa fall kan de även motarbeta beslut som kan få negativa konsekvenser för dem. Deltagande i beslutsprocessen kan variera över tid och en del deltagare medverkar mer på rutin än av egentligt engagemang.

Ett annat sätt att se på beslut är uppfattningen om *dubbla beslutslogiker.* Individer liksom organisationer kan agera motsatt vad de beslutat, vilket innebär att de beslutar och pratar om en sak men handlar i motsatt riktning. Resultatet av detta beteende kallas hyckleri. Hyckleri är en konceptualisering av beslut som systematiskt är i konflikt med handlingar av individer och organisationer (Brunsson & Brunsson, 2017). Organiserat hyckleri utgår ifrån antagandet att

organisationer och individer i dem parallellt arbetar med dubbla perspektiv och dubbla logiker. Denna dubbelhet grundar sig i att om en organisation ska kunna uppnå sina målsättningar måste en organisation agera olika då den styrs av både en *beslutsrationalitet* och en *handlingsrationalitet* (Brunsson, 1985; 2014). Det är problematiskt för organisationer att samtidigt hantera de båda rationaliteterna då de bygger på olika logiker. Beslutsrationaliteten befrämjar en beslutfattandelogik medan handlingsrationaliteten utgår ifrån att handling ska sättas i främsta rummet. En alternering förekommer därför mellan dessa två logiker, detta gör att organisationer kommer att framstå som *irrationella* i sitt agerande och i sitt beslutfattande (Brunsson, 1985;2014).

Fenomenet hyckleri är kopplat till en aktör, antingen till en individ eller till en organisation och utgör är en slags motsägelse hos denna aktör. Hyckleri är ett svar på den konflikt som uppstår mellan värden, idéer eller mellan människor. Människor har ofta olika eller motsägelsefulla idéer hur en organisation borde fungera och vad den ska åstadkomma, att tillfredsställa alla dessa idéer är en omöjlig uppgift (Brunsson, 2007).

Weick (1979) utmanade idén om att omgivningen är stabila, objektiva enheter. Han menade istället att mycket av beslutfattandet sker innan själva beslutet fattas. Genom att organisationens medlemmar i ett tidigt skede skapar en kollektiv bild av vilken miljö som organisationen befinner sig i. Centralt inom denna syn på beslutfattandet är begreppet *enactment* som innebär att människor ”enactar” omgivningen genom att de etablerar bilder och föreställningar om hur verkligheten ser ut eller kommer att se ut. Beslut tas sedan utifrån dessa bilder och tolkningar (Weick, 1979).

En utgångpunkt hos Weick är antagandet om organisationen som ett informationsprocessande system (Hodgkinson & Starbuck, 2008). Organisationer ses som tolkande system där information samlas in för att tydas, detta ligger sedan till grund för olika aktiviteter och handlingsmönster. Detta leder i sin tur till att nya data kommer fram som anses vara relevant behöver tolkas utifrån att organisationers omgivning inte ses som objektiv och transparent, där underlag till olika beslut finns tillgängligt. Beslutfattandet blir enligt detta synsätt en effekt av varierande socialpsykologiska och kognitiva processer där olika individer och grupper samlar in data och tolkar dem för själva beslutfattandet. Beslutfattandet blir därmed ingen objektiv och strikt rationell process utan är ett *förhandlande* utifrån en verklighet som ger bäst underlag för själva beslutet (Daft & Weick, 1984).

Här nedan följer en framställning av de beslutslogiker som används som en utgångspunkt för att utveckla kunskaper om rektorns beslutfattande om den inre organisationen i den hör avhandlingen. Framställningen utgår först från

beslutslogikernas teoretiska definition av begreppen (4.2). Därefter görs en operationell begreppsdefinition som används i analysen av empirin (4.3).

## 4.2 Beslutslogiker och rektorns beslutsfattande

Ett sätt att åskådliggöra rektorns beslutsfattande är använda olika beslutslogiker (Brunsson & Brunsson, 2017). Dessa beslutslogiker består av ett antal centrala begrepp vilket speglar de beslutskonceptioner som logikerna bygger på. Beslutslogikerna ska inte utifrån den ordning som de presenteras enbart ses som en utveckling av eller som en reaktion emot en annan beslutslogik. En central utgångspunkt är att beslutslogikerna i praktiken ofta går in i varandra i en så kallad växelverkan. De möjliggör i sin renodlade form ett sätt att förstå och analysera en komplex verklighet. I verkligheten förekommer dessutom efterrationaliseringar. Detta innebär att beslutsfattare motiverar sina beslut i efterhand och hänvisar då inte alltid till vilken logik som användes när beslut togs. Dock åberopar motiveringen av ett beslutfattande ofta konsekvenslogiska rationella resonemang (Brunsson & Brunsson, 2017).

Valet av efterrationalisering visar på den status de olika logikerna har. Brunsson & Brunsson (2017) menar att lämplighetslogiken inte har hög status och särskilt inte om reglerna har utformats av någon annan än beslutsfattaren. Motiveringen att beslutsfattaren har följt reglerna ses inte som speciellt tilltalande, ifall idealet är en självständig och framgångsrik beslutsfattare. Individer som har mandat att besluta om regler tvingas ofta rationalisera dessa regler, genom att visa att reglerna får goda konsekvenser (Brunsson & Brunsson, 2017). Att imitera någon annan har låg status eftersom om en beslutsfattare motiverar att hen gjorde som någon annan (imiterade en annan) stämmer det inte heller överens med idealet om en självständig beslutsfattare. Experiment kan verka kreativt om resultatet blir lyckat, dock inte om det fått negativa konsekvenser. Att använda sig av konsekvenslogiska resonemang vid motiveringen av beslut är ofta ett krav från olika aktörer gentemot beslutsfattarna. Beslutslogikerna opererar ofta i en växelverkan både teoretiskt och empiriskt sida vid sida av varandra (Brunsson & Brunsson, 2017).

### 4.2.1 Konsekvenslogik

Konsekvenslogiken bygger på föreställningen om rationalitet och teorin om Rational choice (rationella val). Begreppet rationalitet är relaterat till processer av val liksom till olika valalternativ. Detta innebär att rationalitet associeras med handlingar som har önskvärda utfall. Teorin om Rational choice (rationella val) bygger på att tillvägagångsättet att fatta beslut är följd - och preferensbaserade. Med följdbaserat tillvägagångssätt avses att själva handlingen

styrs av förutsägningen om framtida följder av nuvarande åtgärder. Ett preferensbaserat tillvägagångssätt handlar om att konsekvenserna utvärderas i relation till personliga preferenser. Den rationella beslutsproceduren kan beskrivas som fyra steg: 1) Vad finns det för valalternativ, vilka handlingar är möjliga? 2) Vilka är förväntningarna? Vilka framtida konsekvenser kommer det att bli för varje alternativ? 3) Vilka är preferenserna? Hur värdefulla för beslutsfattaren är konsekvenserna associerande med varje alternativ? 4) Hur ser beslutsreglerna ut? Hur ska valet göras bland alternativen i förhållande till värdena av deras konsekvenser? (March, 1994). För ett beslutfattande som baseras på en rationell logik behöver först preferenserna klargöras. Därefter måste olika val och dess konsekvenser undersökas. I slutändan måste de valda alternativen jämföras med beslutsfattarnas egna preferenser och sedermera kan ett val göras utifrån de bästa konsekvenserna. Rational choice (rationella val) utformar en process som är målinriktad och för att det ska vara motiverat att göra ett val framställs flera handlingsalternativ. Utifrån detta perspektiv består beslutsprocessen av att bedöma inflytandet från varje alternativ genom att ge målet ett visst värde. Därefter uppskattas sannolikheten att nå målet för varje alternativ (Cabantous, et al., 2008). Inom Rational Choice (rationella val) teorin beror det val som görs på vilka alternativ som tas i beaktning och på två antaganden om framtiden. Det första antagandet är det framtida tillståndet, villkorat av valet. Det andra antagandet utgår från hur beslutsfattaren känner inför det framtida tillståndet när det upplevs (March, 1994). Rationella val utgår från premissen att alla beslutsfattare delar en gemensam grundläggande uppsättning av preferenser och att alternativen med dess konsekvenser är definierade av omgivningen. Dessutom förutsätter rationella val att beslutsfattaren har en kunskap om alla tänkbara alternativ och dess konsekvenser. Konsekvenslogikens rationella antagande utgår ifrån att det är möjligt att förutse framtiden och vilka konsekvenser besluten kommer att få. Antagandet utgår från att organisationer verkar som om de var individer. Detta synsätt är problematiskt då organisationer inte består av en samling av individer (March, 1994).

Inom konsekvenslogiken har en modifiering skett av Rational choice (rationella val) till utvecklandet av begreppet Limited (eller Bounded) rationality. Detta begrepp innehåller antaganden som utgår ifrån fyra dimensioner: 1) Kunskaper: Vad antas om den information beslutfattare har kring omgivningen och andra aktörer? 2) Aktörer: Vad antas om antalet beslutfattare? 3) Preferenser: Vad antas om konsekvensernas preferenser som blir utvärderade? 4) Beslutsregler: Vad antas beslutsreglerna vara utifrån vilken beslutsfattare som kommer att välja ett alternativ? (March, 1994). Dessa dimensioner har olika betydelser beroende på vad som värderas högst i antagandet om vad rationalitet innebär. Limitied (eller Bounded) rationality innebär att alla alternativ inte är kända, att beslutsfattaren endast tar några alternativ i beaktning och

överväger dem. Dessutom övervägs inte alla konsekvenser av de olika alternativen. Beslutet kommer att tas med fokus på vissa konsekvenser och medan andra ignorerats. All information om beslutets konsekvenser har enligt detta perspektiv inte utretts och all tillgängliga data har heller inte använts. Beslutprocesserna blir därför begränsade eftersom beslutsfattaren använder färre alternativ som grund för beslut. Underlag som används blir därmed anpassat till den handling som ska utföras. Begreppet Limited (eller Bounded) rationality innebär att istället för att kalkylera förväntat resultat och risk, sker en beräkning som går ut på att söka en handling som är tillfredställande som alternativ till att söka bästa möjliga handling (Simon, 1967). Även om beslutsfattare strävar efter att uppträda rationellt är de mänskliga kognitiva färdigheterna begränsade (March, 1994). Idén om Limited (eller Bounded) rationality är ett integrerat och accepterat begrepp inom teorin om rationella val. Beslutsproceduren handlar om att utgå ifrån ett eller ett fåtal alternativ och betona ofta de till synes goda konsekvenserna av ett alternativ och bortse ifrån de sämre konsekvenserna. Preferenserna anpassas även till de utvalda alternativen (Brunsson & Brunsson, 2017).

Limited (eller Bounded) rationality innehåller två centrala dimensioner Satisficing och Maximizing som kontrasterar och operationaliserar emot varandra. Satisficing är en beslutsstrategi som främst försöker hitta jämviktspositioner där olika aktörer eller intressen möts snarare än att hitta de ultimata besluten. Dessa dimensioner ses som en slags växelverkan där Maximizing pekar på att alla möjliga alternativ måste bli jämförda för att det bästa alternativet ska kunna väljas. Satisficing innebär istället att en jämförelse av alternativ sker tills att acceptabelt alternativ hittas. En beslutsprocedur med utgångspunkt i Maximizing är känsligt gentemot förändringar i uppskattade kalkyleringar medan Satisficing betonar dess position i förhållandet till vad målet är. Satisficing är alltså känsligare till en förändring av själva värdet till det nuvarande målet. Tillämpning av detta begrepp innebär att en distinktion görs mellan risken av att förlora något som inte är erövrat och risken att förlora något som anses redan erövrat. Därav blir linjen mellan godtagbart och inte godtagbart tämligen obestämd när ett beslut ska tas.

Konsekvenslogikens tillvägagångssätt att ta beslut genom att överväga olika valalternativ sker ofta sekventiellt utifrån dess betydelse och eliminerar därigenom alternativ som har ett mindre värde. Övervägaganden kommer att ske ett åt gången i relation till ett mål, ett alternativ eller ett problem (March, 1994). Satisficing viktigaste steg är att jämföra resultaten med dess mål. Målen utvärderas och sökningen fortskrider så länge resultatet är under målet och avslutas när resultatet har överträffat målet. Satisficing innebär att om beslutsfattaren finner att det endast finns undermåliga alternativ kommer problemformuleringen att ändras, istället för att som inom Maximizing välja det minst

ogynnsamma alternativet. Vid övervägningen av olika handlingsalternativ behöver preferenserna ordnas och inbördes vägas emot varandra (March, 1994; Brunsson 2007; Cabantous, et al., 2008; Brunsson & Brunsson, 2017). Det är även osannolikt att en handling kommer att bekräfta dess förväntningar. Beslutet i sig kommer avslöja att ett bättre val hade kunnat göras om det hade gått att förutse utfallet (March, 1994).

Inom konsekvenslogiken är begreppet risk centralt och nära förknippat med osäkerheten att fatta beslut. Inom teorin om rationella val är avsikten inte enbart att uppskatta ett värde utan även att välja det alternativ som maximerar det förväntande värdet. Det handlar inte bara om att uppskatta det förväntade värdet utan att även bedöma osäkerheten med det valda handlingsalternativet:

> When risk is taken to account, a decision is seen as a joint function of the expected value and the riskiness of the probability distribution over outcomes conditional on choice of a particular alternative" (March, 1994).

Rationalitetskravet blir därför begränsande för beskrivningen av hur beslut faktiskt tas (March, 1994). Uppskattningen av risk utgår ifrån att beslut är både tekniskt och socialt valida (March, 1994). Den tekniska validiteten grundar sig på en tillvaro som är oförutsägbar då osäkerheten kring utfallet av beslutet inte kan kontrolleras eftersom det beror på inneboende mekanismer som inte kan styras. Risken anses komma ifrån osäkra processer från den sociala miljön. Utifrån detta försöker beslutsfattare bedöma vilka troliga händelser som kommer att utspela sig. Den mänskliga förmågan innehåller dock brister och framtida händelser bedöms vara mer sannolika att inträffa i den mån liknande händelser finns i beslutsfattarens minne. Bedömning av händelser kommer således göras utifrån en övervägning hur nära det överensstämmer med den föreställningen som finns av en händelse hos beslutsfattaren (March, 1994). Enligt detta perspektiv tror beslutfattaren att händelser uppstår på grund av den egna intentionen och den egna förmågan. Detta gör att beslutsfattaren tenderar att överskatta sitt inflytande på beslutshandlingen och därmed att underskatta faktorer som omgivningens påverkan på beslutshandlingen. Det finns därför en benägenhet att beslutsfattare handskas med osäkerhet som något som behöver elimineras snarare än som något som behöver bli estimerad. Beslutsfattare kommer att agera utifrån den handling som de tror är den förväntade. Det leder till en handling som söker önskvärda framtida handlingar snarare än att förutspå dem. Beslutsfattare kommer att handskas med osäkerhet på samma sätt som andra hot, det vill säga genom eliminering. Osäkerhet uppfattas även som något kan undvikas då det anses vara ett resultat av kunskapsluckor eller dubbeltydigheter i den sociala miljön. För att eliminera detta görs då försök att förbättra bedömningen och kvalitén på det kunskapsunderlag som besluten fattas på.

Social validitet handlar främst om att söka alternativ som är socialt valida. Beslutfattandets utgångspunkt är att de har en hög social giltighet än att de är givna lösningar. Den sociala validiteten handlar om att undvika situationer inom områden där det saknas kunskap vad som är socialt giltig. Helt enligt konsekvenslogikens försök att förutspå den handling som kommer att vara mest tillfredställande efter att själva beslutet har tagits och realiserats.

### 4.2.2 Lämplighetslogik

Regler och regelföljning är dominerande begrepp inom lämplighetslogiken som utmärks av en rationalitet som styrs av att beslutfattandet sker i enlighet med en eller flera regler och tillvägagångssätt som är lämpliga för situationen (March, 1994). Inom lämplighetslogiken talas det i samband med regler om situationer där regelbrytande uppstår. Detta innebär att beslutsfattare handlar på ett sätt som de inte förväntas göra eller att de inte klarar av att handla på det förväntade sättet. En förklaring som ges till detta är att beslutsfattare kan sakna förmåga att följa regler på grund av brist på resurser eller brist på kompetens. Mandat kan ha getts för att en handling ska utföras men nödvändiga resurserna saknas. Detta kan inträffa när mandat ges för en handling av en aktör (auktoritet) och resurserna kommer ifrån ytterligare en annan aktör (March, 1994). Regler kan påtvingas av enskilda aktörer som har legitimitet att föreskriva dessa regler. En konflikt kan då uppstå mellan institutionella regler och professionella värden. Regelbrytningen ökar i takt med inkonsekventa krav, när reglerna blir dubblerande och mer komplexa, om koordineringen är svag och när självständiga aktörer har rätt att påtvinga regler (March, 1994). Ett kännetecken på en erfaren beslutsfattare blir därför att veta i vilka situationer som reglerna kan töjas på. Överseende med regelbrytning är en form av delegation till individer som har en mer subtil förmåga att åstadkomma reglers intentioner. Lämplighetslogiken utgår ifrån devisen att regler förändras och utvecklas. Enligt lämplighetslogiken följer beslutsfattaren regler i och med detta sker en förändring av reglerna över tid. Genom att regler förändras så kommer också beslutsfattarens beteenderegler att ändras. Identiteters och reglers förändring är del av den process när institutionerna anpassar sig till sin omgivning. Överlevandet säkerställs när anpassning sker efter de krav som finns i den miljön som de befinner sig i (March, 1994).

Ett annat framträdande begrepp inom lämplighetslogiken är identitet. Lämplighetslogiken utgår ifrån föreställningen att beslutsfattaren ställer sig tre frågor: 1) Vem är jag? Varierande regler gäller för olika individer och beroende på vilken roll som för tillfället iscensätts. I en organisation tillämpas varierande regler för olika positioner. Det finns varierande regler beroende på vilken organisationer det gäller. 2) Hur är situationen? Olika regler gäller i olika situationer. Regler som är legitima i vissa situationer är inte legitima i andra. 3) Vad är en lämplig åtgärd för en person som jag i en situation som denna?

Beroende på beslutsfattarens roll i en viss situation beaktas olika regler och enligt lämplighetslogikens princip agerar individerna därmed utifrån sin identitet beroende på vilka regler som är lämpliga att tillämpa (March, 1994; Brunsson & Brunsson, 2017). Inom lämplighetslogiken ses inte denna process som randomiserad utan den är en systematiskt och tämligen komplex. I detta avseende är denna beslutslogik jämförbar med konsekvenslogiken. Resonemanget innebär att etablera identiteter och att anpassa regler till situationer som känns igen.

Synen på hur handlingar uppstår är nära relaterat till olika föreställningar om hur identitet formas. En förståelse av identitet innebär en skapelseprocess där individer själva har en aktiv roll att utveckla sin identitet genom att observera sitt eget beteende, inre tankar och motiveringar. En alternativ konceptualisering är uppfattningen att identitet uppstår ur en socialiseringsprocess med socialt definierade relationer och roller. Individer socialiseras genom sociala koder till att vara och uppträda på ett sätt som förväntas av dem utifrån deras identitet. Ur ett socialiseringsperspektiv är identitet anammad och påtvingad och är det som anknyter med andra. Identiteten ger individen dess plats i den sociala ordningen. Utifrån föreställningen att identitet är en individuell skapelseprocess är utgångspunkten att handlingar uppstår genom självpåtagna normer eller självvalda roller och regler. Medan uppfattningen om identitet ur ett socialiseringsperspektiv är att handlingen uppstår ifrån inlärda skyldigheter, rättigheter och åtaganden gentemot andra (March, 1994).

En social institution är ett system av normer och regler som strukturerar mänskligt handlande till bestående eller återkommande beteendemönster och har en central roll i organiseringen av tillämpningen av identitet och reglerna för olika situationer. Organisationer formar individuella handlingar både genom att ge identiteter dess innehåll och regler och genom att ge lämplig vägledning för att skapa dem (March, 1994). Organisationer definierar inte bara lämpliga beteenderegler utan fastställer också passande identiteter, som kommer ha en inverkan hur en specifik yrkesroll förväntas uppträda i olika sammanhang.

Identiteter som är socialt definierade utgör modeller för den individuella identiteten då den innehåller ett färdigt mönster för hur något ska vara. En distinktion görs mellan olika yrken genom att jämföra egenskaper och handlingar. Igenkänning av ett yrke involverar kunskap om ett visst beteende hos ett specifikt yrke. Acceptansen av ett visst mönster görs av individen om de erhåller något de anser är av värde. Enligt detta synsätt är social acceptans värdefullt för legitimiteten av yrkesutförandet. Identitet ses därmed som standardiserade och väldefinierade sociala system som är uppbyggda utifrån tillförlitliga regler. Den sociala identiteten har en moralisk dimension där identiteten skyddas av samvetet och av känslor. Identiteten värnas också av sociala reaktioner

gentemot vad som anses vara ett olämpligt beteende och styr individen utifrån vad som anses vara ett omoraliskt beteende. Känslor är viktiga komponenter av social kontroll enligt lämplighetslogiken (March, 1994).

### 4.2.3 Imitationslogik

Imitationslogiken utgår ifrån något som redan har hänt, att ett beslut har fattats, att något kan imiteras. Imitation ses som en grundläggande social mekanism vars ändamål är att försöka hålla samman människor (Tarde et al., 1969). Centrala begrepp inom imitationslogiken är förståelsen av cirkulerande *idéer* och processer av imitation som *översättning, kopiering* och *redigering* likaså *mode* (Sahlin & Wedlin, 2017). Imitation kan alltså som begrepp definieras och konceptualiseras på olika sätt.

En konceptualisering av imitation är att det finns en ostensiv respektive en performativ definition av imitation (Latour & Woolgar, 1986). Den ostensiva definitionen innebär att det som ska bli imiterat ses som ett givet fenomen, som något som är objektifierat och sprids genom en så kallad diffusionsprocess. Den ostensiva definitionen betonar tre element i denna diffusionsprocess. Det första elementet är den ursprungliga energin som kan betecknas som ett initiativ, en order eller en instruktion. Detta betraktas ofta vara kopplat till makt och komma från en individuell källa. Denna energirörelse bedöms vara en igångsättare och konstituerar energin för själva spridningen. Det andra elementet är inertia, en slags tröghet som konserverar denna energi och det tredje elementet är själva mediet genom vilket något sprids. Diffusionen ses som en instrumentell och statisk spridningsprocess där ingen förändring sker med idéerna. Imitation ses enligt detta synsätt som *kopiering* det vill säga att reproducera eller plagiera en originalprodukt.

Den performativa definition av imitation ses som en process där något har skapats och blivit transformerats av en översättningskedja. Med detta som utgångspunkt ses idéer och praxis som något påtvingande för organisationer att anamma. Imitation kommer därför att ses som en översättningsprocess (Latour & Woolgar 1986). Det är en aktiv process som skiljer sig från diffusionen såtillvida den ostensiva aspekten ses som ett fenomen när en särskild modell, idé eller praktik sprider sig till passiva mottagare eller trendföljare (Sahlin & Wedlin, 2017). Den performativa definitionen av imitation utgår ifrån en beskrivning av en organisation som plockar upp en idé, översätter den till något som passar in i den egna kontexten och materialiserar det till handling. Resultatet av handlingen kan antingen likna eller inte likna den idé som från början var konceptualiserad av den imiterande organisationen. Denna performativa föreställning av imitation skiljer sig även från diffusionsmodellen då den ursprungliga kraften hos den första aktören inte ses som mer viktigt än de andra, eftersom det inte är möjligt att veta när processen avslutas. Det innebär att den

som imiterar inte alltid har kunskap om den ursprungliga idén. Delar av en idé kan utifrån ett performativt synsätt spridas över tid och rum och kan dyka upp under andra förhållanden (Sevón, 1996). Imitationslogiken menar således att det inte existerar något som kan definieras som originalidéer eller originalhandlingar. Varje handling är relaterad till de egna och andras idéer, erfarenheter och tidigare handlingar. Emellertid är ingen idé eller handling en ren kopiering av andra, utan det rör sig snarare om att någon plockar upp idéer och översätter dem till något som passar in i den egna kontexten. Imitation ses således som en pågående och aldrig slutförd process.

När imitation tolkas som *översättning* betyder det att det finns förändringsidéer som färdas, kommer tillbaka, materialiseras och förvandlas till den lokala miljön (Czarniawska & Sevón, 1996). Översättning används inte i lingvistisk mening utan översättning är idéer som tolkas och förändras när de överförs från ett sammanhang till ett annat. Att imitera är att handla som någon annan med en intention att uppnå samma eller liknande konsekvenser. Det kan ses som ett sätt att lära av vad andra har gjort och åstadkommit. *"Travels of ideas"* – färdande av idéer utgår ifrån föreställningen om materialisering av idéer där vissa av idéerna fångas och senare blir översatta i en specifik organisation. Liknade idéer kommer att materialiseras i liknande organisationer ungefär vid samma tidpunkt. Detta befrämjar dessutom uppfattningen att de flesta idéer cirkulerar någonstans på olika ställen (Czarniawska & Joerges, 1996). När själva spridningen av idén sätts i rörelse föregås det oftast något har skett för att detta ska hända. Ett narrativ upprättas där aktörerna som är involverade i översättningsprocessen har ett behov att mytologisera idén. Detta görs genom narrativitet där en rekonstruktion av det förflutna skapas av en vald eller uppfunnen (påhittad) händelse. Detta för att det är retoriskt lämpligt, där idén oftast presenteras som något som framgångsrikt har blivit utförd på flera platser (Czarniawska & Joerges, 1996). En utvidgning av begreppet imitation är fenomenet hur organisationer tenderar att bli alltmer lika varandra men ändå förbli olika (DiMaggio & Powell, 1991; Sahlin-Andersson, 1996). Begreppet imitation ses enligt detta synsätt som en performativ imitation; översättning snarare än som kopiering.

Imitation i sig kan betraktas som en positiv strategi av både individer och organisationer för att spara tid och andra resurser. Anledningen är för att undvika att göra misstag och avstå ifrån att prova andra alternativ. Imitation kan däremot ses som tvivelaktigt om den används som en beslutsstrategi där det i situationer kan uppstå ett tillstånd där upplevd osäkerhet och okunskap råder. Det är på förhand problematiskt att veta hur en idé tar sig i uttryck i varierande kontexter med andra aktörer involverande i de cirkulerande idéerna (Wedlin & Sahlin, 2017). Detta innebär att organisationen inte med säkerhet kan säga vad som är orsaken till att andra har nått ett önskat tillstånd. Därför är det inte

heller självklart att andras tillvägagångssätt kommer att fungera i en annan organisation (Sevón, 1996).

Inom imitationslogiken är *mode* (fashion) ett annat centralt begrepp. Mode definieras i detta sammanhang som det som identifierar och skapar vad som är lämpligt och önskvärt. Mode ses som uttryck för vad som anses som mest värdefullt i en kontext (Czarniawska & Joerges, 1996; Røvik, 1996). Detta leder till att individer och organisationer inte bara anammar utan också översätter dessa idéer. Att följa modet betecknar både att arbeta inom och alternera mellan att reproducera den existerande institutionella ordningen. Modet blir det som utmanar det institutionaliserade, därav återfinns en växelverkan av både förändring och tradition inom begreppet. Mode pekar på den sociala processen av idéer som cirkulerar. Imitation är den grundmekanism där idéer cirkulerar och blir exponerade för varandra. Imitationslogiken intresserar sig för frågorna: vilka idéer som är på modet kommer slutligen blir institutionaliserade och vilka kommer inte att bli det? Framgången av idén som är på modet kommer att avgöra om den fortsätter att vara en lokal företeelse eller om kommer att spridas vidare. I samband med urvalet vilka idéer som kommer att materialiseras förs ideologisk kontroll fram som ett perspektiv som upprätthålls av de aktörer som skapar dessa idéer om hur verkligen ser ut, hur det borde vara och hur detta uppnås (Czarniawska & Joerges, 1996; Røvik, 1996).

Människor och andra aktörer tenderar att imitera dem som de själva vill efterlikna. Imitationsprocessen kommer således att både involvera självidentifiering och vad någon skulle vilja att bli. Processen innefattar ett motsatsförhållande som formar identiteten då den kan bli motiverande utifrån en önskan att särskilja sig emot andra. Imitationsprocessen konstruerar nya relationer, referenser och öppnar nya vägar för jämförelser och skapandet av nya identiteter. Det är på detta sätt som mode och trender kommer att formas. Ett huvudmotiv inom imitationslogiken är att bli lika andra eller ännu mer lik de mest framgångsrika som individen eller organisationen identifierar sig med. Inom den offentliga sektorn blir mode ett sätt att följa med tiden. Modet kan även bli en väg att slippa ansvar för ett individuellt val (Sevón, 1996).

Imitationslogiken tar utgångspunkt i lämplighetslogikens resonemang kring bedömningen vad som är en lämplig handling när en ny idé plockas upp för att initiera förändring. Idéer som genomgår en översättningsprocess till handlingar i nya lokaliteter och miljöer kan slutligen bli institutionaliserade i ett större sammanhang som går bortom organisationsförändringar (Czarniawska & Joerges, 1996). Det handlar om att finna någon eller något som liknar det jag söker, jämföra mig med det och därefter agera för att uppnå ett önskat läge. Om en positiv matchning sker med en annan aktör som har en liknande typ av identitet men bedöms vara mer framgångsrik kan en önskan uppstå att ändra identiteten. Detta resonemang problematiserar antagandet att en organisation

strävar efter att vara lik en mer framgångsrik organisation. Det finns ett starkt tryck på att organisationer ska sträva efter att imitera en liknande organisation som är mer framgångsrik än den egna. Matchningen i sig kan aktivera en ny imitationsprocess utifrån frågeställningarna: Vem är jag lik? Självidentifikation av sig själv och andra. Vad skulle jag vilja vara? En fråga om begär och konstruktion av begäret. Vilken situation är det här? Analogt resonemang. Vad är den lämpliga handlingen för mig i den här situationen? Institutionellt handlande (Sevón, 1996). Vissa frågor kommer inte att hamna på agendan förrän en upplösning sker av det som blir taget för givet, det vill säga en avinstitutionalisering. Beslutfattande ses spela en central roll i materialiseringen av idéer, särskilt när det handlar om dess legitimering (Czarniawska & Joerges, 1996).

Oftast tas inte hela handlingsmönster över i översättningsprocessen utan det modifieras från den ursprungliga idén för att justeras till de egna förhållandena. Även om organisationer har en benägenhet att likna varandra uppstår skillnader genom den lokala anpassningen, den så kallade redigeringen. Detta beror på att själva imitationshandlingen och resultat av den kommer att variera eftersom själva lärandet, vad aktörer lär sig och hur de lär sig skiljer sig åt (Czarniawska & Joerges, 1996). När organisationer jämför sig med andra, söker de som är lika med dem själva och börjar imitera de som är mest framgångsrika. En organisation som är välkänd kan även fungera som en modell. En organisation genomför oftast förändringar inom dess organisationsfält där upplevda förändringar kan aktivera en imitationsprocess (Sevón, 1996; Sahlin-Andersson, 1996).

### 4.2.4 Experimentlogik

Denna logik är i relation till de andra konceptualiseringarna av beslut mer begränsad då det saknas utvecklade teorier. Medan de andra logikerna för beslutfattande bygger på att först överväga olika alternativ och sen handla gör experimentlogiken tvärtom, handlingen kommer därefter görs en utvärdering av beslutet. Beslutfattandet utgår ifrån att något ska göras och därefter utvärderas. Är resultat tillfredsställande fattas inget nytt beslut, om inte kan ett nytt beslut övervägas. Experimentlogiken avstår från att försöka lista ut sig vad som händer efter ett visst beslut, de skapar istället konsekvenserna. Beslutsfattarna undersöker empiriskt vilka preferenser de får om de handlar på ett visst sätt. Handlingen är inte bara resultatet av beslut, utan beslut är resultatet av handlingen (Brunsson & Brunsson, 2017).

En utgångspunkt i experimentlogiken är att logiken fungerar som ett sätt att förenkla beslutfattandet då den stödjer beslutsfattarens lärande om hur beslut kan tas i framtiden. Det vill säga beslutsfattare lär sig, får bättre insikter om

sina preferenser och genom att experimentera ges tillfälle att utveckla identiteten. Att experimentera innebär att preliminära beslut tas som går att dra tillbaka om resultatet inte är tillfredställande. Beslut kommer därmed bara vara valida för en kort tid när det fungerar som ett experiment. Experimentet sig blir då ett lärande om hur beslutsfattaren preferenser fungerar i olika situationer. Detta kan leda till en bättre förståelse för konsekvenserna av beslutfattandet. Genom experimentslogiken sker ett lärande hos beslutsfattarna hur de lättare ska avgöra vilket beslut de ska fatta i olika situationer, eller möjligen att det inte behöver fattas något beslut. Ovissheten med experimentslogiken är att beslutsfattaren missuppfattar en viss situation och stödjer sitt beslutfattande på denna missuppfattning. Beslut blir därmed tagna utifrån felaktiga antaganden (Brunsson & Brunsson, 2017).

## 4.3 Begreppsdefinitioner

Detta avsnitt presenterar utifrån de fyra ovanstående beslutslogikerna de operationella definitionerna av begreppen inom respektive logik. Dessa definitioner kommer att användas vid analysen av det empiriska materialet (se kap 7). Beslutslogikerna betraktas som idealtyper (Weber, 1983) som begripliggör hur beslut fattas. Idealtyper är ett begrepp som i detta sammanhang avser att beskriva en analytisk modell. Det handlar om att beskriva en viss social enhet eller en viss social process. Idealtyperna bildar en hypotetisk konstruktion som definierar enheten eller förhållandet i fråga. Idealtyperna ses som konceptuella konstruktioner som används för att förstå komplexiteten i den sociala världen. Idealtyperna kan som ses som ett utdrag av huvudkomponenten hos en social process. En idealtyp blir enligt detta synsätt ett verktyg för att teoretiskt förstå och förklara funktionen hos ett socialt fenomen, i detta fall beslutfattandet (Weber, 1983).

**Konsekvenslogiken**. Konsekvenslogikens centrala begrepp Limited (eller bounded) rationality innebär att beslut tas utifrån beaktande av ett begränsat antal olika handlingsalternativ. Då beslutsproceduren enbart utgår från ett eller ett fåtal handlingsalternativ blir konsekvenserna också begränsade. En uppskattning av *risk* görs utifrån de alternativ som övervägs. Konsekvenslogiken förstås utifrån att ett beslut fattas när ett tillfredställande alternativ (Satisficing) hittas som betonar alternativets goda konsekvenser och därmed blir en godtagbar lösning.

**Lämplighetslogiken.** Regler och regelföljande ses som utgångspunkten när beslut fattas utifrån lämplighetslogiken. Begreppen *regler* och *regelföljande* ses i detta sammanhang som att besluten ska överensstämma med en eller flera regler. Regelföljande och vad som är *lämpligt* är villkorat utifrån beslutsfatta-

rens identitet som i detta sammanhang förstås som den *roll* eller *position* beslutfattaren innehar och vilken situation som beslutsfattaren befinner sig i. Detta gäller även organisationer, olika regler gäller för olika organisationer.

**Imitationslogiken.** Beslut enligt imitationslogiken utgår ifrån något som tidigare har hänt, att ett beslut tidigare har fattats. Själva begreppet imitation tolkas som en *översättningsprocess* där målet är att uppnå samma eller liknande konsekvenser som den som imiteras. Inom begreppet görs även en åtskillnad mellan imitation som *kopiering* eller *redigering.* Imitationen definierar de idéer som är på *mode* och som sedan översätts så att de passar i det aktuella sammanhanget.

**Experimentslogik.** Begreppet *experiment* ses i detta sammanhang som ett beslutsfattande där beslutet görs först för att senare utvärderas. Beslutfattandet inom experimentlogiken ses som något preliminärt och som går att dra tillbaka om det visar sig att konsekvenser inte är tillräckligt bra.

**Rationalitet.** Begreppet rationalitet är ett av den mest centrala i organisationsteorin. Exempel på rationalitet är begrepp som lagbundet, standardisering, kontroll, rutiner och tydlighet. Det finns ingen rationalitet *i sig* utan handlingar är alltid rationella utifrån ett givet perspektiv. Beslutslogikerna styrs av olika rationaliteter.

# KAPITEL 5 FORSKNINGSDESIGN

Syftet med denna avhandling är generera kunskaper om rektorns beslutsfattande vad gäller skolans inre organisation utifrån olika beslutslogiker. Forskningsdesignen är inspirerad av mixed-methods (jfr Creswell & Creswell, 2018). Jag har samlat in empiri via enkäter, observationer och intervjuer. I det föregående kapitlet behandlades de teoretiska utgångspunkter som används för att kunna förstå och förklara beslut och att analysera det empiriska materialet. I detta kapitel redogörs för studiens design för att undersöka de tre grundläggande forskningsfrågorna: *Vad* villkorar rektors rätt att fatta beslut kring skolans inre organisation? *Vad* fattar rektor beslut om gällande den inre organisationen? *Hur* fattar rektor beslut om sin inre organisation?

## 5.1 Datainsamling; urval och metoder

Utgångspunkten för studiens design har under hela forskningsprocessen utgått från den övergripande forskningsfrågan om rektorns beslutfattande med fokus på skolans inre organisation med de tre underliggande forskningsfrågorna. Forskningsprocessen har skett i flera steg och utifrån forskningsfrågornas olika fokus. Jag inleder här nedan med att visa empiriinsamlingens kronologiska ordning:

- Urval av huvudkommun (kallad X), september 2019,
- Observationer av resultatdialoger i kommun X, hösten 2019,
- Enkät till rektorer i kommun X, utskick i november 2019,
- Tre intervjuer med rektorer i kommun X, april 2020,
- Tre intervjuer med rektorer i kommun X, oktober-november 2020,
- Sex intervjuer i två kommuner (kallade Y och Z), oktober-november 2021.

### 5.1.1 Urval

Tre kriterier var centrala när det gäller valet av kommun. Till att börja med skulle den ha flera skolor, ha en förvaltning med stöd till rektorer samt erfarenhet av resultat- eller kvalitetsdialoger mellan huvudman och skola under en längre tid. Den kommun som valdes ut som huvudkommun (kommun X) tillhör kategorin B3: Större stad med över 50 000 invånare och där 40 000 invånare bor i den största tätorten (SKR, 2017). Det finns skolor och rektorer i olika typer av områden, en större förvaltning med tillgång till resursstöd från bland annat HR (Human Relations) och även jurist. Kommunen har dessutom en kvalitetskoordinator som samlar in och analyserar statistik över olika resultat. Kommunen har genomfört återkommande samtal mellan skolchefs- och rektorsnivå kring styrning- och ledningsfrågor under flera år. Kommunen var tillgänglig, det vill säga att det fanns ett intresse att medverka i studien. I denna kommun samlades empiri in via en enkät, observationer och intervjuer (se nedan).

I ett senare skede av avhandlingsarbetet bestämde jag mig för att genomföra intervjuer i ytterligare två kommuner för att kunna validera mina resultat i termer av att bekräfta eller kontrastera dem. Dessa kommuner tillhör samma kategori som huvudkommunen, B3 (SKR, 2017) och har liksom huvudkommunen en större förvaltning med tillgång till liknande resursstöd. Valideringen gjordes för att stärka trovärdigheten i rektorernas utsagor om deras beslutfattande rörande skolans inre organisation.

Detta tillvägagångssätt vid val av kommuner har inspirerats av att göra ett strategiskt urval (jfr Esaiasson, et al., 2017). De valda kommunerna kan inte ses som representativa för alla kommuner i Sverige. Däremot, genom att analytiskt generalisera resultaten utifrån en teori, kan allmängiltiga generella aspekter lyftas fram. Dessa aspekter kan förväntas säga något om övriga närliggande fall av populationen, i detta fall andra kommuner i Sverige. För att kunna uttala mig om eventuella aspekter valde jag därför att genomföra intervjuer i ytterligare två kommuner med liknande förutsättningar som huvudkommunen (jfr Esaiasson, et al., 2017).

### 5.1.2 Val av metoder

Flera olika metoder har, som togs upp i inledningen till kapitlet, använts vilket innebär att analyser av både det kvalitativa och kvantitativa slaget har nyttjats för att kunna besvara det övergripande syftet och forskningsfrågorna. För att få kunskap om studieobjektet har tre olika metoder användes för att samla data: enkät, observationer och intervjuer. Inom mixade metoder förekommer det olika designer. Vald design har främst hämtat inspiration ifrån är den konvergerande mixade metoden. Denna typ av metod bygger på ett så kallat enfas

tillvägagångssätt (jfr Creswell, 2018). Det innebär att empiriska data analyseras separat för att därefter jämföra resultaten och se om resultatet bekräftar eller avvisar varandra. Det centrala med denna typ av forskningsdesign är att använda sig av samma konstruktioner eller koncept, i detta fall beslutslogiker vid insamlandet av data. Valideringen av användandet av den konvergerande mixade metoden är att fastställa kvantitativ validering (konstruktion) och kvalitativ trovärdighet (triangulering).

**Enkät.** Utifrån beslutslogikerna formulerades ett antal frågor (se bilaga 2) som sändes ut till samtliga rektorer i huvudkommun X via en länk i ett e-postmeddelande. Detta utfördes för att få en uppfattning om hur rektorer ser på sitt beslutsfattande. Fem utskick om påminnelser att svara på enkäten gjordes via e-post. Svarsfrekvensen är 46 % av de 35 personer som då hade befattningen rektor i kommun X. I denna undersökning är enkäten anonymiserad och därför finns ingen kännedom om vilka av rektorerna som har svarat på enkäten. Därför har jag valt att inte benämna rektorerna utifrån exempelvis någon numrering i återgivandet av fritext svar som presenteras (se kap 6). Därmed vet jag heller inte om de rektorer som har observerats i resultatdialogen har svarat på enkäten eller om de rektorer som senare intervjuats har medverkat i enkäten. Däremot består empirin av tre respondenter som jag både har observerat i resultatdialoger och senare intervjuat. Tillsammans med övrig empiri bidrar resultatet till att ge en bredare bild av rektorernas förutsättningar.

**Beskrivning av rektorerna i enkäten.** Det är en övervägande del kvinnor som har befattningen rektor i kommun X. De flesta av rektorerna har i grunden en lärarutbildning, där grundskollärarutbildning är den som är vanligast. Den statliga rektorsutbildningen är den övervägande vidareutbildningen hos rektorerna. Annan vanligt förekommande vidareutbildning är specialpedagog/speciallärarexamen. Nästan samtliga rektorer anger att de arbetade som lärare eller biträdande rektor innan de fick befattningen rektor. Variationen är stor när det gäller antal år som rektor, allt från ett år till 20+ år. De flesta av rektorerna har haft befattningen rektor på 1–3 skolor, medan det finns ett par som varit på fyra till sex skolor eller fler än sex skolor. Rektorerna har haft sin nuvarande befattning allt från en termin till 10+ år på sin nuvarande skola och de har arbetat inom kommun X från ett år till 20+ år.

**Observationer av resultatdialoger.** Resultatdialogen ger möjligheter att studera vad som sker när aktörer på två nivåer i styrsystemet möts. I huvudkommunen kallad X möts huvudmannen representerad av utbildningschef tillika skolchef rektorerna för skolorna i kommunen. Jag valde att göra observationer för att få en ökad förståelse av det sammanhang som rektorer befinner sig i, vad som villkorar deras ansvarsområde när de ska fatta beslut om skolans inre organisation.

Ett urval av resultatdialoger hos huvudmannen gjordes så att de gav en variation gällande följande parametrar: storlek på skolan utifrån elevantal och medarbetarantal, nytillträdd kontra erfaren rektor, socioekonomiskt område och elevers betygsresultat. Alla skolor som förekommer i resultatdialogerna är grundskolor med olika sammansättning av årskurser mellan 1–9. Jag observerade totalt tio resultatdialoger, en av dessa har sorterats bort på grund av att skolan leds av en enhetschef som inte innehar befattningen rektor. Jag valde ändå att vara med på denna resultatdialog för att få möjlighet till en utvidgad kunskap om skolledares olika förutsättningar.

Det finns olika indelningar av direkta observationer: a) *fullständig deltagare*: observatören blir en del av gruppen men informerar inte personerna om att de observeras. b) *deltagare som observatör*: observatören blir en del av gruppen och informerar personerna om att det blir observerade. c) *observatör som deltagare*: observatören deltar inte i gruppen aktiviteter men informerar personerna om att de observeras. d) *fullständig observatör*: observatören har ingen kontakt alls med personerna och informerar inte heller gruppen att de blir observerade (jfr Cohen et al., 2007). Min roll hade karaktären som *observatör som deltagare,* det vill säga jag deltog inte i resultatdialogen men informerade deltagarna om att de var observerade och att observationerna var en del i en forskningsstudie. Jag strävade emellertid efter att inta en passiv roll/icke deltagande roll, vilket betyder att jag inte deltog i konversationen i resultatdialogerna. Även om strävan var att inta en passiv/icke deltagande roll kan jag trots detta som observatör ha påverkat händelserna på något sätt enbart genom min närvaro i rummet. Min passiva roll kan ha inneburit att jag har hämmat de som deltog i resultatdialogerna eller tvärtom gjort konversationen mer aktiv än vad den hade varit utan min närvaro (jfr Cohen et al., 2007). Observationerna varade i snitt 1 timme. Resultatdialogerna spelades in med ljud i sin helhet, parallellt med att jag tog anteckningar av samtalet. Mina minnesanteckningar var på förhand strukturerade utifrån de centrala teman som resultatdialogen byggde på: kunskapsuppdraget, värdegrundsuppdrag och ledarskap, styrning och ledning. Det fanns även en särskild kolumn där mina personliga reflektioner skrevs ner. Dessa anteckningar utgör inga objektiva och neutrala data utan består av mina egna tolkningar av olika händelser.

**Intervjuer.** När observationerna av resultatdialogerna hade genomförts valde jag att gå vidare med att intervjua rektorer i den kommun (X) som observationerna av resultatdialogerna hade ägt rum. Intervjuguiden (se bilaga 3) konstruerades utifrån beslutslogikerna. Intervjuguiden provades i en pilotintervju för att försäkra mig om att frågorna öppnade upp för samtal om beslutsfattande. Pilotintervjun genomfördes med en person som jag kände i ett arbetsrelaterat sammanhang och upplevde att jag hade en god relation till. Denna person arbetar som rektor i annan så kallad B3 kommun (se def. SKR, 2017) men som inte är med i denna studie. Anledningen till att jag valde att gå vidare

med intervjuer var för att få en fördjupad förståelse för vad rektorerna anser *villkorar* deras beslut, *vad* de fattar för beslut och *hur* de fattar beslut i relation till deras skolas inre organisation. Av de 12 intervjuer som ingår i studien har sex intervjuer genomförts i huvudkommunen X. Sex intervjuer genomfördes i ett senare skede i två andra kommuner (Y, Z), vilket kommenteras ytterligare nedan. Intervjuerna i huvudkommunen ägde rum under pandemin orsakad av Covid-19, de första tre intervjuerna i huvudkommunen genomförde i april 2020 och övriga i oktober-november 2020 via det digitala verktyget zoom. Resterande sex intervjuer genomfördes i två andra B3 kommuner också via zoom under hösten 2021. Samtliga intervjuer har spelats in i sin helhet via zoom. Minnesanteckningar fördes i samband med intervjuerna utifrån intervjuguidens frågeställningar. Alla intervjuer har lyssnats igenom vid ett flertal tillfällen och jämförts med de anteckningar som gjordes under intervjuns gång. Därefter har hela materialet transkriberats (se utförligare beskrivning nedan).

**Beskrivningen av rektorerna i intervjuerna.** I redovisning av det empiriskt material finns det citat från intervjuer med rektorerna i kommun X. De rektorerna redovisas som: Rektor 1–6. Empirin från kommun Y och Z har jag valt att slå samman eftersom utsagorna är samstämmiga. Dessa rektorer benämns: Rektor 1–6 i kommun Y eller Z. Det förekommer även citat hämtat från resultatdialogerna i kommun X, de rektorerna benämns som rektor A-H.

## 5.2 Bearbetning av empiriskt material

I ett initialt läge i forskningsprocessen identifierades olika sätt att se på beslut och beslutfattande, så kallade beslutslogiker (se kap. 4). Beslutslogikerna har använts som undersökande hypoteser. De har fungerat som en transformativ teoretisk lins som har format frågorna i både enkäten och intervjuguiden, likaså observationerna av resultatdialogerna. Analysen av det empiriska materialet kan beskrivas som en rörelse i form av en alternering mellan teori och empiri som bygger på en successiv slutledning (jfr Peirce, 1903).

I bearbetningen av det empiriska materialet har syftet varit att se om relationen mellan beslutslogikernas teoretiska begrepp och det empiriska fenomenet som studeras, rektorns beslutfattande, kan leda fram till nya slutsatser eller nya/alternativa sätt att förstå och förklara rektorns beslutfattande om den inre organisationen. Utgångspunkten i analysen är att utgå ifrån empiriska data likväl som teoretiska förföreställningar som testande av hypoteser genom slutledning (jfr Peirce, 1903). Slutligen handlar det om att bryta mentala tankemönster och skapa nya sätt att koppla ihop idéer, varför jag valde att göra en reflexiv tolkning (se 5.3) av den samlade empirin (se kap 8).

### 5.2.1 Kodning och analys

**Enkät.** Som ovan har redovisats är svarsfrekvensen på enkäten 46 %. Det är en av tre empiriska underlag från rektorerna i huvudkommunen. Svaren på de fasta svarsalternativen har sammanställts kvantitativt medan fritextsvaren analyseras tillsammans med övrig empiri (se kap 6).

**Observationer av resultatdialogerna.** Det inspelade materialet har lyssnats igenom direkt efter intervjutillfället och därefter ett flertal gånger parallellt med en genomgång och jämförelse av minnesanteckningarna. Sedan har det inspelade materialet transkriberats och lästs igenom flera gånger samt återigen jämförts med fältanteckningarna. Analysen av det transkriberade materialet har växlat mellan teori och empiri (jfr Peirce, 1903). Resultatdialogerna är en del av ett av huvudmannens styrverktyg där struktur och innehåll är bestämt på förhand inklusive vilka frågeområden som ska behandlas. Dessa var vid observationerna kunskapsuppdraget, värdegrundsuppdraget, styrning och ledning. Utifrån dessa övergripande teman har koder genererats som har kopplats till utsagor (se exempel nedan tabell 5:1). Analysen av innehållet utfördes utifrån att meningar och fraser som hade relevant innehåll för frågeställningarna plockades ut. Dessa textstycken utgör meningsbärande enheter som har kondenserats i syfte att korta ner texten men ändå behålla innehållet. De kondenserade meningarna kodades och grupperades därefter i kategorier för att återspegla det centrala budskapet i observationerna. Dessa koder (se tabell 5:1) utgör det framträdda innehållet, därefter har dessa koder knutits till de förbestämda temana (jfr Miles & Huberman, 1994). Jag har dels använt mig av de olika koderna inom respektive teman, dels har koderna har kopplats till ett visst textsegment i observationerna.

*Tabell 5:1* Exempel på kodning av observationer utifrån förutbestämda teman.

| **Tema** | **Kod** | **Utsagor** |
|---|---|---|
| Kunskapsuppdraget | Samverkan<br>Resultat | Vi har ämnesgrupper här på rullande scheman. Vi har samverkan kring sambedömning av nationella prov, vi konstruerar gemensamma uppgifter och prov. |
| Värdegrundsuppdraget | Likvärdighet | Vi har tre matte-lärare på två klasser, vi har sva som går parallellt med svenska för att ha en bättre inkluderande |

| | | |
|---|---|---|
| | | miljö. Du kan gå in i ett klassrum där det finns skärmar, du kan se att några elever sitter med lurar, du kan se elever som behöver tillfälliga pauser. Det kan se att det står uppradade instruktioner på tavlan, du kan se att elever får tillgång till material innan lektionen för att hinna med. |
| Styrning och ledning | Resursfördelning | Jag ser ju i ett vidare perspektiv och då tycker jag elevhälsans systematik har skapat förutsättningar för detta och min resursfördelning och mina beslut att fördela och leda. Vi har ju kontinuerliga analysmöten för att sätta in resurser. |

**Intervjuer.** Analysen har liksom vid observationerna en teoretisk ingång där beslutslogikerna har utgjort grunden till en generering av analysinstrumentet. En teoretisk ingång innebär att jag vid analysen av intervjuerna har prövat mitt antagande om att rektorns beslutfattande utgår ifrån någon eller några av de ovan beskrivna beslutslogikerna (Brunsson, 2007; Brunsson & Brunsson, 2017). Centrala begrepp utifrån beslutslogikerna (se kap 4) har använts som koder. Dessa begrepp/koder har länkats till olika utsagor i intervjuerna. (se exempel nedan tabell 5:2). Tillvägagångssättet var detsamma som vid observationerna.

*Tabell 5:2:* Exempel på när analysen utgår ifrån teorin - beslutslogiker där olika begrepp inom logikerna operationaliseras i utsagorna om hur rektorer beslutar.

| **Beslutslogik** | **Kod** | **Utsaga** |
|---|---|---|
| Konsekvenslogik | Satisficing | Jag jobbar med ett excel-ark, så jag har dom (lärarna) framför mig. Sen sätter jag ihop organisationen och går ner på individnivå. Hur blir de här tillsammans? Hur blir det för de här klasserna? Hur blir det i detta arbetslag? Vilka kommer vara dragare? […] |
| Lämplighetslogik | Lagar | När jag tar ansats i lagdelarna, det legala får jag också legitimitet och lärarna känner samma sak. Man känner sig professionell och det är så här synergiföljd – effekt eller parallellprocess i hur man tar emot vårdnadshavare. |
| Imitationslogik | Mode | Vi arbetar i större utsträckning med *kollegialt lärande* nu än vad vi gjorde tidigare. Vi pratar hur vi gör i olika situationer och delar med oss av undervisningsupplägg till varandra. |
| Experimentslogik | Experiment | Genom att trampa på varenda mina man kan trampa på. Jag har gjort massor av misstag. Men det kan vara en väg framåt. |

En alternering har också skett mellan empiri och teori där en omvänd ordning av analys är gjord utifrån rektorernas utsagor som innebär att skapa kategorier och slutligen teman som återspeglar det centrala budskapet i intervjuerna. Denna alternering har skett flera gånger från empiri till teori och från teori till empiri (se tabell 5:3, 5:4 och 5:5). Kondenserade meningsenheter (textsegment) har grupperats i kategorier som återspeglade det centrala budskapet i intervjuerna. Därefter har teman utformats där innehållet i intervjuerna framgår. Dessa teman är kopplade till en av de övergripande forskningsfrågorna:

vad som villkorar rektorn beslutfattande? Vad fattar rektorn beslut om i relation till den inre organisationen? Hur fattar rektorn beslut om den inre organisationen?

*Tabell 5:3:* Exempel på kodning om vad som villkorar rektorns beslutfattande.

| **Tema** | **Kod** | **Undertema (kategori)** | **Utsaga** |
|---|---|---|---|
| Styrverktyg | Juridisk styrning | Regler, regelföljande Skollag | Gällande anställning av lärare utgår jag ifrån att de är behöriga och legitimerade, eftersom det är lagstyrt. |
| Ibid. | Ideologisk styrning | Fria skolval, likvärdighet | Det är ju en politisk del i det här med det fria skolvalet och eleven. Man säger att det är en likvärdighetsdel. Men sen kan man ju fundera på – för vem är det likvärdigt? Är det för mamma eller pappa eller är det för eleven? |
| Ibid. | Ekonomisk styrning | Budget, resursfördelning | Jag har jobbat i ganska många år och har inte varit rädd för att lägga budget med några hundra tusen i minus. Jag vill ha det så har jag sagt. Har byggt in en organisation där jag vet att det finns dragspelseffekt. Jag vet att det gynnar stress, korttidssjukskrivningar osv. Jag har alltid hämtat in det här. |
| Ibid. | Kontroll/utvärdering | Kunskapsmätningar, inspektioner | Förra året hade vi en kvalitetsgranskning på just kartläggningsmaterialet för Skolinspektionen då gjorde vi en kartläggning under hela hösten. |

*Tabell 5:4:* Exempel på när analysen av intervjuerna utgår ifrån empirin om vad rektor beslutar om.

| **Utsaga** | **Kod** | **Undertema (kategori)** | **Tema** |
|---|---|---|---|
| Beslutsområde | Årshjul<br>Arbetsplaner<br>Konferensschema<br>Uppföljning | Systematiskt kvalitetsarbete | Organisation |
| ibid | Extra anpassningar<br>Åtgärdsprogram<br>Screeningar | Elevhälsa | Organisation |
| ibid | Underlag – nationella prov, kunskapsbedömningar | Analys | Organisation |
| ibid | Organisering av undervisning | Tjänstefördelning | |
| ibid | Övertalighet<br>Vakanser | Övertalighet<br>Vakanser | Individer |

Växelverkan mellan beslutslogiker

*Tabell 5:5*. Exempel på när analysen utgår ifrån empirin och kopplas till operationella begreppen inom beslutslogikerna. Tabellen är även ett exempel på hur växelverkan mellan beslutslogikerna kan se ut i praktiken.

| **Utsaga** | **Kod** | **Beslutslogik(er)** |
|---|---|---|
| När det gäller tjänstefördelningen så *väger* jag olika *alternativ* för och emot varandra för att hitta den *bästa möjliga lösningen*. | Handlingsalternativ<br><br>Begränsad rationalitet (Maximering, tillfredställande).<br><br>Kalkylering | Konsekvenslogik |

| | | |
|---|---|---|
| Jag använder min tidigare erfarenhet när jag ska fatta beslut om tjänstefördelningen. | (För)kalkylering, risk<br><br>Kopiering | Konsekvenslogik<br><br>Imitationslogik |
| Jag har stött på en sådan lösning som jag trodde stenhårt på (gällande tjänstefördelningen). Kompetenserna matchar varandra. Alltså sen dröjde det inte mer än någon månad in i höstterminen där det liksom bara föll. | Imitering - Kopiering | Konsekvenslogik/imitationslogik |
| När jag fattar beslut utgår jag ifrån det systematiska kvalitetsarbetet […]. | Regler/regelverk<br><br>Kopiering | Lämplighetslogik/imitationslogik |

Jag har utifrån ovanstående beskrivning, dels använt mig av det kvalitativa digitala verktyget NVivo, dels har en manuell kodning skett utifrån samma tillvägagångssätt.

Kodning innebär ett eller flera nyckelord har knutits till ett textsegment genom att markera textstycken och länka dessa till en eller flera koder. Kodning ses i detta sammanhang som analys och innebär att särskilja och kombinera den data som finns och vilka reflektioner som görs av denna information. Koder har skapats för att identifiera beskrivande betydelseenheter. Koderna är relaterade till ord, fraser och mening som är kopplade till en kategori. Detta har konstruerats för att underlätta en senare identifiering av ett uttalande (Kvale et al., 2014). Det är inte ordet i sig som är centralt utan det är själva betydelsen som är relevant (jfr Miles & Huberman, 1994). En nackdel med detta tillvägagångssätt är att det var relativt problematiskt att hålla reda på vilken delar av ett stycke som hade länkats till vilken kod. Dock hade det varit alltför tidsödande att koda enbart på meningsnivå. Ett problem med kodningen var att vissa koder ”frodas” det vill säga flera textsegement får samma kod vilket gjorde att varje textsegment behöver gås igenom flera gånger så att textsegementet hamnar under den kod vars innebörd speglar textsegementet.

Förutom kodning i NVivo har jag även gjort en manuell kodning av det empiriska materialet. Den manuella kodningen underlättande analysen då det underlättade växlingen mellan empiri och teori. Samma koder har använts som i NVivo där jag har markerat med olika färger vilka textstycken som hör samman med vilken kod. Vid den manuella kodningen har kodningen på meningsnivå i större utsträckning kunnat ske då jag under denna kodningsprocess upptäckte att precisionen i kodningen ökar och efterkontrollerna av själva kodningen underlättas. Däremot blev en negativ effekt av den manuella kodningen att den var väldigt tidsödande. Den manuella kodningen gjorde att valet av illustrativa exempel belyste beslutslogikerna i större utsträckning. Kodningen avslutades när analysen själv verkar ha ”gått sin gång” (Strauss; 1987; Lincoln et al., 1985). Detta innebär att de olika textsegmenten var relaterade till en kod och klassificerade och kategorierna är ”mättade”. Resultat av dessa analyser ligger till grund för redovisningarna i kapitel 6 och 7.

## 5.3 Reflexiv tolkning

Efter bearbetning och analys av det empiriska materialet framstod respondenternas svar samstämmiga oavsett om de arbetade i kommun X, Y eller Z. Därför har jag försökt utmana mitt eget tänkande och det sätt jag analyserat det empiriska materialet på genom en reflexiv tolkning. En förutsättning för reflexivitet är den kritiska tolkningen som kan bidrar till en problematisering då flera infallsvinklar beaktas i analysproceduren av det empiriska materialet. All forskning är i någon mån kritisk men här handlar det reflexiva förhållningsättet om en rörelse mellan olika positioner och tolkningsnivåer (se tabell 5:6) för att inte fastna i en viss position epistemologiskt eller ontologiskt. I realiteten glider tolkningen mer eller mindre medvetet mellan olika positioner och tolkningsnivåer där ingen tolkningsnivå har företräde framför den andra (Alvesson & Sköldberg, 2017).

*Tabell 5:6:* Tolkningsnivåer

| **Element/nivå** | **Fokus** |
|---|---|
| Interaktion med empiriskt material | Utsagor, egna observationer etc. |
| Tolkning | Bakomliggande innebörder |
| Kritisk tolkning | Ideologi, politik, social reproduktion |
| Självkritik och språklig reflektion | Egen text, auktoritetsanspråk, selektivitet |

*(Efter Alvesson & Sköldberg, 2017)*

Genom att inta ett reflexivt förhållningssätt som innebär att pröva alternativa tolkningar har jag problematiserat min analys av det empiriska materialet. Alterneringen mellan empiri och teori har varit en väg att föra en reflexiv tolkning framåt. Ett syfte är att problematisera den politiska dimensionen i beslutfattandet genom att söka efter alternativa synsätt på rektorernas utsagor i intervjuerna och det innehåll som finns bland annat i resultatdialogerna. Det handlar även om att se självkritiskt på min tolkningsrepertoar som sätter gränser för eller möjliggör tendensen att göra vissa tolkningar, analyser och förmågan att se mönster.

Den reflexiva tolkningen har inneburit att empirin analyserats utifrån de olika tolkningsnivåerna med frågor som: Hur uttrycks motiven i intervjuerna? Hur intervjupersonerna presenterar sig och sina motiv styrs av normer och vad som är begripligt och acceptabelt (Silverman, 1993). Vad är utmärkande för yrkesgruppen - rektorerna? Vilka värderingar och ideal uttrycks? Vad är i fokus hos rektorerna? Den reflexiva hållningen vill medverka till att söka olika slutledningar av empirin om rektorers beslutfattande.

## 5.4 Forskningsetiska överväganden

Med stöd av Etikprövningslagen (SFS 2003:460) § 2 och § 3 ansågs det inte nödvändigt att lämna in en etikprövningsansökan när avhandlingsprojektet startade 2017. Detta eftersom studien inte avser att påverka eller innebär uppenbar risk för skada, forskningspersoner fysiskt eller psykiskt eller behandlar känsliga uppgifter i avseende gällande EU:s dataskyddsförordning (uppgifter om politiska eller religiösa uppfattningar, hälsa eller sexualliv). Däremot har ett flertal etiska överväganden gjorts och då särskilt kring information och samtycke, behandling av datamaterial och konfidentialitet.

**Information och samtycke.** Innan arbetet startade i kommunen undertecknades en överenskommelse mellan utbildningschefen och mig om att få observera resultatdialoger och kontakta rektorer i huvudkommunen för datainsamling (se bilaga 4). Överenskommelsen innebär även att deltagandet är frivilligt och närsomhelst kan avbrytas. Information om mitt avhandlingsarbete och närvaro i kommunen gavs initialt av utbildningschefen till samtliga rektorer. Varje resultatdialog där jag var observatör inleddes med ett klargörande av syftet med mitt deltagande och den position som jag skulle inta på dessa möten. Jag fick i samband med resultatdialogen även möjlighet att kort presentera mig själv och mitt forskningsintresse.

**Observationer.** Deltagarna i resultatdialogen tillfrågades om de accepterade en extern observatör. Alla tillfrågade accepterade och fick skriftligen god-

känna att jag deltog som observatör under resultatdialogerna, att samtalen spelades in och att observationerna skulle komma att kunna användas i framtida studier och publikationer. Informations- och samtyckesblanketten innehöll också information om att deltagandet är frivilligt och att de när som helst kan avbryta sitt deltagande.

**Intervjuer.** Ett antal rektorer i huvudkommunen och ytterligare två kommuner tillfrågades per e-post om de ville delta i en intervju. Information om mitt avhandlingsprojekt och en samtyckesblankett sändes ut per e-post. Medverkande rektorer har godkänt att medverka, att intervjun spelades in och att intervjuerna skulle komma att kunna användas i framtida studier och publikationer. Samtyckesblanketten klargjorde att deltagandet är frivilligt och att de när som helst kan avbryta sitt deltagande.

**Behandling av datamaterial, bearbetning och konfidentialitet.** Ljudfiler både från observationer och från intervjuer har transkriberats till text. I samtliga transkriberingar har namn på samtliga deltagare, namn på skolor och namn på kommunen anonymiserats. Rektorerna i resultatdialogen från huvudkommun X har benämningen rektor A-H, även om inte citat ifrån alla rektorer förekommer och i intervjuerna har rektorerna från huvudkommunen benämningen 1–6. Av konfidentialitetsskäl har jag ändrat alla dialektala uttryck i samband med transkriberingarna till standardiserat språk både gällande resultatdialogerna och intervjuerna. Alla inspelningar på zoom där ansiktet syns på respondenterna har raderats för att dölja deras etnicitet. Ingen närmare presentation görs av rektorerna som förekommer i resultatdialogerna eller intervjuerna av konfidentialitetsskäl. Detta fyller heller ingen större funktion då denna avhandling avser att beskriva hur en roll, en position som rektorn fattar beslut, vad rektorn fattar beslut om och vad som villkorar rektorns beslutfattande.

## 5.5 Metodreflektion

Avslutningsvis i detta kapitel behöver ett resonemang föras kring metodval. Initialt valdes en så kallad B3 kommun i Sverige (jfr SKR, 2017) som en huvudkommun att samla empiri i. Det första steget i forskningsprocessen var att skicka ut en enkät (se 5.1.2) till de med befattningen rektor i kommunen. Utbildningschefen erbjöd sig att rektorerna skulle få svara på enkäten under en av kommunens chefsdagar. Men jag valde att skicka ut den via e-post för att i större utsträckning uppfylla frivillighetskravet. Information om min studie hade tidigare även getts av utbildningschefen till rektorerna (se 5.4). Svarsfrekvensen på enkäten var relativt låg. (se 5.1.2). I samband med enkäten valdes initialt ett antal resultatdialoger ut för observationer. Under hösten 2019 genomfördes observationer av resultatdialoger under två dagar med flera resul-

tatdialoger under respektive dag. Vid ett par tillfällen blev även en resultatdialog som var tänkt att observeras inställd och vid ett tillfälle blev en resultatdialog ersatt med en annan.

Under tidig vår 2020 var pandemin orsakat av Covid-19 ett faktum och de intervjuer med rektorerna som hade planerats tvingades senareläggas. Då situationen hade många osäkerhetsfaktorer genomfördes tre digitala intervjuer med rektorerna i april 2020 i vald huvudkommun. Ytterligare intervjuer planerades in men blev åter igen uppskjutna på grund av pandemin. Under hösten 2020 gjordes resterande inplanerade rektorsintervjuer, även denna gång digitalt. Planen var att göra fler observationer av resultatdialoger men då Covid-19 tog ny fart under hösten 2020 och restriktionerna hindrande resande blev detta inte möjligt att genomföra. När de första analyserna var gjorda av observationerna och intervjuerna av rektorerna i huvudkommunen gjordes valet att genomföra intervjuer i ytterligare två kommuner för att kunna validera mina resultat (se 5.1.2). Detta för att möjliggöra att analytiskt generalisera resultaten utifrån en teori för att lyfta allmängiltiga generella aspekter (jfr Esaiasson, et al., 2017). Kontakt togs med förvaltningen i två andra B3 kommuner under våren 2021 som visade ett intresse att delta. Dock blev intervjuerna under fortfarande rådande restriktioner av pandemin förskjutna till hösten 2021. Även dessa intervjuer genomfördes digitalt.

De problem som pandemin innebar påverkade framför allt avhandlingsarbetet tidsmässigt. Valet av flera olika metoder för datainsamlingen har bidragit till studiens tillförlitlighet. De olika metoderna behövdes för att kartlägga och förklara den komplexitet som finns i rektorns beslutfattande (Cohen et al., 2007).

I detta avhandlingsprojekt har som tidigare nämnts flera olika metoder använts i datainsamlingen. Valet av metoder motiveras av att de dels behövs mer än en ståndpunkt för att kartlägga och förklara den komplexitet som finns i rektors beslutfattande (Cohen et al., 2007), dels kan undersökningen upprepas vid senare tillfälle (Kvale et al., 2014). Att enbart använda en metod för att studera rektors beslutfattande hade gett en för begränsad syn på rektors beslutfattande. Forskningsmetoder fungerar som ett filter genom vilken omvärlden upplevs selektivt, de kan aldrig ses som neutrala. För att försöka undvika bias behöver forskaren vara säker på om att data som genereras inte bara är ett resultat av den specifik metod. En sådan tillförlitlighet kan uppnås när olika metoder ger samma resultat (Cohen et al., 2007).

Tillförlitlighet och trovärdighet angående kvalitativa intervjuer handlar om ifall respondenterna i en intervju kommer att förändra sina svar under en intervju eller skulle ge olika svar till andra intervjuare. Min uppfattning är att respondenternas svar är rimligt tillförlitliga utifrån de olika analyser som

gjorts för att svara på studiens forskningsfrågor. Det reflexiva förhållningsättet att tolka empirin möjliggör att göra alternativa tolkningar och utmana de primära tolkningarna. Varje situation är dock unik och har sin egen inre struktur och logik (Kvale et al., 2014). Urvalet av respondenterna grundar sig i deras frivilliga deltagande inte att de har valts ut på grund av att de uppfyller särskilda kriterier förutom att de innehar befattningen rektor då det är som tidigare påpekat rektorns roll och position som är centralt i denna avhandling.

Den intersubjektiva tillförlitligheten (reliabiliteten) har beaktats i samband med transkriberingen då ingen intonation, emotionella uttryck, eller pauser transkriberats i intervjuerna då jag inte har avsett göra någon regelrätt språklig analys. Att transkribera som i detta fall intervjuer innebär att transformera, ändra en form till en annan då detta är en tolkande process. Själva utskrifterna av transkriberingen är inledningen till en analytisk process (Kvale et al., 2014). Betoningen angående validitet är inte på själva slutprodukten utan hör till en kontinuerlig validering under hela forskningsprocessen, en ständig kontroll av forskningsresultatens trovärdighet, tillförlitlighet och konfirmerbarhet (Lincoln & Guba, 1985).

# KAPITEL 6 REDOVISNING OCH ANALYS AV EMPIRISKT MATERIAL

I de följande två kapitlen redovisas det empiriska underlaget från enkät, observationer och intervjuer. Beabetning och analys av de olika underlagen har skett på flera olika sätt (se 5.2.1). I detta kapitel presenteras resultaten utifrån de tre forskningsfrågorna och i kapitel 7 analyseras hela underlaget utifrån avhandlingens huvudsyfte; att generera kunskap om rektorns beslutfattande genom olika beslutslogiker.

Under respektive forskningsfråga: *Vad* villkorar rektorns beslut kring skolans inre organisation? *Vad* fattar rektorn beslut om gällande den inre organisationen? *Hur* fattar rektorn beslut om sin inre organisation? Redovisas först resultaten från huvudkommun X. Därefter görs en redovisning från kommun Y och Z som fokuserar på samstämmighet och skillnader i resultaten i förhållande till huvudkommun X.

Inledningsvis görs en beskrivning, av grundskolerektorerna i kommun X (se beskrivning av kommunen under 5.1.1). De flesta av rektorerna har i en lärarutbildning i grunden, där grundskollärarutbildning är den som är vanligaste. Några har vidareutbildat sig till specialpedagog, speciallärare. De har alla gått den statliga rektorsutbildningen. Flertalet är kvinnor. Nästan samtliga rektorer anger att de arbetade som lärare eller biträdande rektor innan de fick befattningen rektor. Variationen är stor när det gäller antal år som rektor, allt från ett år till mer än 20 år. De flesta av rektorerna har haft befattningen rektor på 1–3 skolor, medan det finns ett par som varit på fyra till sex skolor eller fler än sex skolor. De har haft befattningen rektor allt från en termin till över 10 år på sin nuvarande skola och de har arbetat inom kommun X mellan ett år och över 20 år.

Deras beskrivningar av hur området, närsamhället ser ut där skolorna är belägna skiljer sig åt, från socioekonomiskt starka områden med hög utbildningsnivå till områden med stora socioekonomiska skillnader varav en del beskrivs som särskilt utsatta områden.

## 6.1 Vad villkorar rektorns beslut om skolans inre organisation

Den första sammanställningen av empirin utifrån frågeställningen: vad villkorar rektorns beslut? Gav på en övergripande nivå en tydlig koppling till de fyra statliga styrverktygen enligt Lundgren (1981). En analys av villkoren genomfördes då (se 5.2.1) och presenteras nedan utifrån dessa: ekonomiska villkor, juridiska villkor, ideologiska villkor och kontroll och styrning.

### 6.1.1 Ekonomiska villkor

***Kommun X***

Den ekonomiska styrningen tas upp av rektorerna som en av de centrala delar de menar i stor utsträckning villkorar deras beslut om den inre organisationen. Rektorerna uppger att den budget de får tilldelad av huvudmannen främst grundar sig på skolans elevantal. Några av rektorerna lyfter både i enkäten och i intervjuerna att det kan komma att påverka hela den övriga tjänsteorganisationen om elever i behov av särskilt stöd placeras på skolan efter det att rektorn har lagt tjänstefördelningen.

De riktade statliga bidragen (ca 25 miljarder uppdelade på närmare 90 olika områden)[3], som Skolverket fördelar till huvudmannen efter ett ansökningsförfarande, har utifrån ett ekonomiskt perspektiv stort inflytande på vilka beslut rektorn kan ta om skolans inre organisation. En rektor konstaterar att styrkedjan: staten-huvudmannen-rektorn inte alltid är enkel att upprätthålla. Det gäller till exempel osäkerhetsfaktorer kring dessa riktade bidrag. Rektorn kan inte alltid påverka ansökan ifrån huvudmannen och besked om vilka skolor som blir tilldelade bidrag kommer ofta sent. Detta får till följd av att rektorn inte kan räkna med dessa medel i sin ordinarie budget och när bidragen väl erhålls kan en stor del av dessa medel ”brinna inne” om det riktade tillskottet kommer sent under hösten och inte hinner omsättas under kalenderåret. Ett annat exempel om att riktade statsbidrag villkorar rektorns beslutfattande rör sig om vilka tjänster som ska finnas på skolan. En av rektorerna som tar upp detta beskriver:

> Nu ska vi ha en inköpsansvarig på varje skola. För att det ska kunna utnyttjas statsbidrag kring lärarassistenter så är det fattat beslut om att jag ska ha en lärarassistent här som har den uppgiften. Hade jag fått fatta det beslutet själv så hade jag aldrig tillsatt en lärarassistent här för det är inte vad jag behöver. Det här är ju statsbidragsberoende och det kan jag tycka är alldeles stolligt. Det jag skulle behöva är ju en biträdande till mig. Men det här är ett centralt beslut. Då får man finna sig i det (Rektor 3, intervju).

[3] https://www.skolverket.se/skolutveckling/statsbidrag

Rektorerna uppger även i intervjuerna att de skulle vilja ha möjlighet att fatta beslut i större utsträckning gällande just budgeten och särskilt användningen av de olika posterna. Denna aspekt lyfts även fram i enkäten där rektorerna uppger att de inte har möjlighet att fatta beslut om budget. En annan fråga som lyfts i enkäten är rekryteringar av personal som fattas genom beslut på kommunnivå och styr vilka uppdrag som ska finnas på skolan. En av rektorerna skriver i ett fritextsvar i enkäten:

> Viss personal, som finns på skolan utifrån kommunala anställningsrutiner. Ekonomin – fördelningen av resurserna mellan centrala enheter och respektive skola, vilket har stor betydelse för skolpengens storlek och därmed förutsättningarna för mig att skapa min egen inre organisation. Ekonomin – oförutsägbara statsbidrag som styr verksamheten till viss del (Rektor, enkät).

En infallsinvinkel som ett par av rektorerna lyfter i intervjuerna är att de delar budget och lokaler med andra rektorer eftersom skolan är uppdelad i flera enheter med en rektor per enhet. I denna situation menar en av rektorerna att det emellanåt kan vara problematisk att ta beslut då rektorerna kan ha olika synsätt på vad som ska prioriteras. Rektorerna uttrycker både i enkäten och i intervjuerna att om de hade rätt att besluta om skolans lokaler så skulle de ha större möjligheter kunna organisera verksamheten på ett sätt som gynnade eleverna mer, både gällande undervisningen samt fritidshemmet. Ett exempel på hur olika bedömningar hos huvudman kan påverka villkoren hos rektorn är den undervisningstid som går under namnet ”elevens val”. En rektor lyfter att eftersom en relativt stor post i budgeten går till ett av alternativen som huvudmannen/förvaltningen har ålagt skolan att erbjuda inom ”elevens val” har rektorn ingen möjlighet att styra över den kostnaden. Rektorn upplever detta som en svår etisk fråga då det inte finns något ekonomiskt utrymme att erbjuda vissa andra alternativ till elevens val på grund av detta. De flesta rektorerna konstaterar att den ekonomiska styrningen och budgeten från huvudmannen är något de bara måste förhålla sig till.

### *Kommun Y och Z*

Det råder en samstämmighet i utsagorna från rektorerna i kommun Y och Z att ekonomiska villkor styr deras beslutfattande om skolans inre organisation. Några av rektorerna talar i dessa kommuner om deras ansvar om att optimera de ekonomiska resurserna och elevernas rätt till särskilt stöd inte alla gånger sammanfaller. En rektor tar upp att det är faktorer som exempelvis extra strukturbelopp beroende på elevunderlag som har stort inflytandet på vilka beslut som kan tas om den inre organisationen. Ett par av rektorerna lyfter även att deras egen värdegrund emellanåt krockar med de beslut som kan fattas utifrån de ekonomiska villkoren.

Elevens val tas även upp i kommunerna Y och Z där en rektor anser att elevens val är något som borde tagits bort för 20 år sedan. Rektorn menar att det inte handlar om eleverna inte ska få välja något de tycker är roligt. Utan att det snarare innebära att värdefull tid tas bort ifrån de elever som riskerar att inte nå målen eftersom eleverna tenderar att välja ämnen de redan klarar.

Ett par av rektorerna tar likt i kommun X även upp de statsbidrag som skolorna kan bli tilldelade via huvudmannen från staten. En rektor säger:

> Vi har ju beslutmandat när det gäller den inre organisationen. Ändå är det statsbidrag som på något sätt styr vad vi ska satsa pengar på. Det blir svårt, för det kommer in pengar sent under budgetåret. Det är ett sätt för staten att styra skolan. Vi fick till exempel ett statsbidrag för att förbättra lärares arbetsmiljö för lärare som jobbar i särskilt utsatta områden. Tre miljoner efter sommaren. Vad gör man av de pengarna? Ska man anställa folk? Det går ju inte, det är ju en process att anställa. Det går inte att göra av med så mycket pengar. Man får ändra fokus hela tiden (Rektor 5, kommun Y eller Z).

### 6.1.2 Juridiska villkor

***Kommun X***

Rektorerna anser att det i stor utsträckning är lagar som villkorar deras beslutfattande och som styr hur de ska fatta beslut om den inre organisationen. Även under denna rubrik är det en stor variation av områden som rektorerna menar villkoras av lagar och regler. Rektorerna menar att det är skollagen som styr organisationen i stor utsträckning. Samtliga rektorer tar i intervjuerna upp villkor från skollagen som styr deras beslut kring elevhälsan och elevernas behov av individuella anpassningar och särskilt stöd. Rektorerna säger att det är elevernas rätt till en likvärdig utbildning som styr deras beslutfattande.
Därutöver tillkommer arbetsmiljölagar och arbetsrättsliga lagar kopplade till personalen. I intervjuerna uppger flera av rektorerna att de utgår ifrån det legala, de juridiska villkoren för att stärka sin legitimitet i rollen som rektor gentemot olika intressenter, främst olika personalgrupper och vårdnadshavare. Det legala uppges av rektorerna i intervjuerna villkora deras beslutfattande. En rektor menar att även om det legala kan ses som en slags arbetsbeskrivning är det inte helt enkelt att utföra sitt uppdrag om legitimiteten i rektorsrollen är låg. Här följer ett exempel på en rektor som ser att de juridiska villkoren kan ge en ökad legitimitet:

> När jag träffar personalen i stort sett i alla formella sammanhang så visar jag portalparagrafen från skollagen. Alltid. Kapitel 1 paragraf 4. Där det står att vi ska utmana och vi ska kompensera. Egentligen ska alla med och underförstått för mig så finns ledning och stimulans, tillgängliga lärmiljöer, det relationella

> perspektivet. Om man utgår ifrån det hela tiden så är det ett slags legalitetsperspektiv men det skapar också en legitimitet för mig som pedagogisk ledare (Rektor 4, intervju).

Legitimitet är inte enbart knutet till de juridiska villkoren utan rektorer tar stöd i lagen för att legitimera sina beslut. Samtidigt framhåller samtliga rektorerna i intervjuerna att de anser att de har god legitimitet bland sin personal vilket har betydelse för beslutfattandet. Några av dessa rektorer menar att legitimitet hos personalen gör att det är lättare att få igenom beslut och möjliggör obekväma beslut.

Samtidigt nämner samtliga rektorer att deras personal villkorar deras beslut om den inre organisationen. Flera av rektorerna nämner personalfrågor som ett villkor som styr beslutsfattandet. Dels lagkravet om behöriga (legitimerade) lärare, dels bestämmelser om lärarnas anställningsvillkor. Ett par av rektorerna tar upp att de skulle vilja ha större mandat att fatta beslut gällande sjukskrivningar i situationer där deras medarbetare vidhåller att de vill arbeta trots att de av olika anledningar egentligen borde vara sjukskrivna. En rektor menar dessutom att lärarnas arbetstidsavtal med dess förtroendetimmar villkorar hens beslutfattande då hen som arbetsgivare inte kan förfoga över de anställdas arbetstimmar. En rektor för även fram att det råder en obalans mellan lärare som gör sina förtroendetimmar med råge och lärare som inte gör sina förtroende timmar i lika stor utsträckning. Denna rektor menar att hen skulle vilja att lärarna hade 40-timmars arbetsvecka för att få möjlighet att jobba mer med lärarnas kompetensutveckling och skolförbättringsprojekt. Samverkan med de fackliga organisationerna är ett annat reglerat område som påverkar beslutsfattandet. En rektor lyfter upp vikten av att ha de fackliga med sig när beslut ska fattas om den inre organisationen då det minskar risken för motsättningar från personalen.

Vid samma tillfälle kan juridiska bestämmelser vara ett dilemma för legitimiteten. En rektor tar upp exemplet om mobiltelefoner. Idag är detta reglerat enligt lag. Vid intervjutillfället fanns möjligheten att fatta egna beslut. Den aktuella rektorn lyfter upp dilemmat när lärare vill att rektor ska skolövergripande beslut som i detta fall rörde ett generellt mobilförbud på skolan. Rektorn har medvetet avstått att fatta ett sådant beslut då hen vet att alla lärare på skolan inte skulle följa ett sådant beslut då det finns lärare som integrerar mobilanvändandet i sin undervisning. Den främsta anledningen till att ett beslut inte har fattats är dock att denna rektor menar att det är läraren som är chef i klassrummet och beslutar om vilka regler som ska gälla där.

De riktade tillsynerna som utförs av Skolinspektion är ett annat perspektiv vad gäller den juridiska styrningen av skolan. En rektor menar att en tillsyn kan inverka på skolans hela systematiska kvalitetsarbete då skolan måste sätta in

särskilda aktiviteter för att förbereda inför en tillsyn. En resultatdialog, där skolan fått omfattande kritik av Skolinspektionen, handlade till stor del om vilka åtgärder som satts in och vilka effekter det fått i verksamheten både på skolnivå och på klassrumsnivå. Kritiken som skolan hade fått av Skolinspektionen gällde bland annat bristande ledning och organisering på skolnivå, obefintlig samverkan mellan personalen och mellan skolledning och personal. Problemet som skulle åtgärdas handlade även om hög elevfrånvaro och låga elevresultat. I resultatdialogen diskuterades hur de insatser skulle redovisas med anledning av Skolinspektionens kritik snarare än vad som hade gjorts för att utvecklingen på skolan skulle förbättra det för eleverna. Rektorn menar dock att insatserna har haft en positiv inverkan även om skolan befinner sig i en utvecklingsprocess som kommer att ta tid.

***Kommun Y och Z***

Det är överensstämmande eller likartade juridiska villkor som tas upp av rektorerna i kommun Y och Z. De flesta av rektorerna menar att det är skollagen och annat regelverk som styr deras beslutfattande om skolans inre organisation. Flera av rektorerna hänvisar till att lärarbehörigheten med lagkravet på lärarlegitimation är något som villkorar deras beslutfattande. En rektor säger att även om hen ser att en obehörig personal är skickligare än en personal med behörighet styr behörigheten tjänsteorganisationen. Ett par av rektorerna tar även upp de arbetsrättsliga delarna i relation till personalärenden av samma anledning som i kommun X, att de skulle vilja ha större möjlighet att fatta beslut i dessa ärenden.

Flera av rektorerna i kommun Y och Z menar att det även tar stöd i skollagen för att stärka sin legitimitet i förhållande till sin personal och andra intressenter som vårdnadshavare för att motivera sitt beslutfattande. Alla rektorer behöver erövra sin roll det är inte något som sker automatiskt. Rektorerna är alla överens om att legitimiteten är något som kommer i takt med erfarenheten. Rektorerna i kommun Y och Z upplever att deras medarbetare upplever tillit till dem.

### 6.1.3 Ideologiska villkor

***Kommun X***

Flera rektorer tar upp att det fria skolvalet påverkar deras beslutfattande men att de samtidigt inte har något inflytande över detta. Rektorerna anser att likvärdigheten i svensk skola inte gynnas av dessa fria skolval och att de upplever att de är i händerna på ett system som de inte alltid tycker gynnar eleven. En rektor säger:

> Det är ju en politisk del i det här med det fria skolvalet och eleven. Man säger att det är en likvärdighetsdel. Men sen kan man ju fundera på – för vem är det likvärdigt? Är det för mamma eller pappa eller är det för eleven? (Rektor 3, intervju).

Med ideologiska villkor avses här innehållsfrågor i enlighet med läroplanen som samtliga rektorer uppger styr deras organisation. Värdegrundsuppdraget är ett sådant villkor och i resultatdialogerna kopplas detta till den nationella skolenkät från Skolinspektionen som genomförs vartannat år. Skolenkäten riktas till vårdnadshavare och ett urval av elever. Detta relateras på huvudmannanivå till rektors ansvar i skollagen, att utbildningen ska utformas på ett sådant sätt att alla elever tillförsäkras en skolmiljö som präglas av trygghet och studiero. En kritik som framkommer i resultatdialogerna mot skolenkäten är att det endast är ett fåtal elever (en årskurs) som besvarar skolenkäten och att resultatet därför till viss del blir missvisande. En del rektorer uppger att de kompletterar skolenkäten med egna enkäter kring trygghet och studiero. En annan aspekt som lyfts är att elever tolkar frågeställningar om studiero väldigt olika, en del elever menar att studiero innebär att det är helt tyst i klassrummet medan andra är mer toleranta till ljud. Ett perspektiv som framkommer i relation till värdegrundsuppdraget är vilken stimulans eleverna upplever i sin undervisning. I resultatdialogen tas dessa frågor upp av utbildningschefen utifrån skolenkätens resultat som på ett övergripande plan visar om eleverna upplever att de inte får tillräcklig stimulans eller utmaningar i sin undervisning.

Angående insatser gällande trygghet och studiero framkommer det i en del resultatdialoger att för att kunna utveckla undervisningen behöver först en trygg klass att skapas. I några resultatdialoger menar rektor och lärare att detta hör samman direkt med organiseringen av undervisning som till exempel att vara fler (tre) pedagoger/lärare som undervisar två klasser samtidigt. En annan insats som nämns för att skapa trygghet och studiero är att några av rektorerna har beslutat att förändra arbetslagens organisering, från att vara ämnesvis till att vara årskursvis.

I resultatdialogerna nämns även specifika aktiviteter som friluftsdagar, studiebesök och temadagar för att stärka värdegrundsuppdraget. Det varierar om dessa aktiviteter har en direkt sammankoppling med kunskapsuppdraget. Några rektorer menar att dessa aktiviteter har haft effekt på att höja elevernas måluppfyllelse. Ett par rektorer anser att de behöver utveckla en tydligare koppling även till kunskapsuppdraget, så att dessa insatser inte utgör enskilda skolaktiviteter.

Ett område i enkäten där rektorerna ser en stor utmaning är att skapa en likvärdig skola. Detta beror enligt rektorerna på att de beslut som de kan fatta om resurstilldelningen är begränsad.

***Kommun Y och Z***

Rektorerna i kommun Y och Z förhåller sig inte kritiska till resultatdialogen i sig. Dock anser de att det är ett alltför stort resultatfokus och att det inte finns något samtal om värdegrundsfrågor. En rektor säger att hen anser att resultatdialogen även borde fokusera på elevernas processer för att nå ett visst resultat och att fokus inte ensidigt ska vara på siffror. En annan rektor menar att resultatdialogen även borde vara ett samtal om den lärmiljö som finns på skolan då rektorn hävdar att vilken lärmiljö eleven har hänger samman med elevens resultat. Även i resultatdialogerna i kommun Y och Z är fokus på den nationella skolenkäten som mäter elevernas upplevda trygghet och studiero. Flera av rektorerna tar upp, precis som rektorerna i kommun X att det finns både kommunala och lokala skolenkäter som tar upp trygghet och studiero och att det görs insatser i förhållande till detta.

### 6.1.4 Kontroll och utvärdering som villkor

***Kommun X***

I intervjuerna tar samtliga rektorer upp att de obligatoriska nationella kunskapsmätningarna villkorar deras beslutfattande om skolans inre organisation eftersom de som ska genomföras varje år. Ett längre citat från en av rektorerna:

> Risken är att man mäter ihjäl sig. Det tar sån kraft i alla ämnen, i alla årskurser. Så jag funderar hela tiden vad är balansen?! För risken är att du bara jobbar med en massa tester men så hinner du inte analysera och du bara jobbar vidare och det är inte bra. […] Men en får alltid fundera på: hur mycket ska man kartlägga, hur mycket ska man testa? Diagnosticera – för det tar tid och kraft. Rätt eller fel?! Det kan ju blåsa olika vindar, ibland granskar man ju ihjäl sig, vi kan ju ta nationella prov. Årskurs 9 vårterminen, det bygger ju väldigt mycket på nationella prov. Du har svenska, matte, engelska och du har väl båda orienteringsämnena, ett i varje. Det är omfattande! Mycket procedurer bara för att dom ska göras. […] Men sen är det ju bra, du får rikslikare på undervisning, är vi på rätt nivå?! Det är en del saker som inte jag styr över. Det är statlig styrning och sen har X (kommunen) lagt in att de yngsta ska ha gjort det här till då och då. Det är pressat. Det får vi ju bara köpa, det kanske var bra att göra då för då får vi ju en snabb bild av kartläggningen (Rektor 6, intervju).

Resultatdialogerna som är en del av huvudmannens systematiska kvalitetsarbete är ett lokalt kvalitetssystem och är en del av den ökade formaliseringen av kontroll och utvärdering.

De nationella kunskapsmätningarna har ett framträdande fokus i resultatdialogen gällande kunskapsresultaten på det senast genomföra nationella proven relaterat till elevernas ämnesbetyg. Syftet med denna jämförelse är att jämföra hur väl nationella provens resultat stämmer överens med elevens faktiska ämnesbetyg. Det framkommer i resultatdialogerna att detta har sin bakgrund i att utbildningschefen i kommunen menar att ansvaret för att eleverna ska få en likvärdig utbildning ligger på hen enligt skollagen. Utbildningschefen driver denna fråga med kopplingen till de nationella proven för att eleverna ska få en rättvis bedömning och betygsättning, oavsett vilken skola de går på i kommunen.

Flera av rektorerna menar även att huvudmannen/förvaltningen villkorar och delvis styr de prioriterade utvecklingsområdena på den lokala nivån då utvecklingschefen i kommunen väljer ut prioriterade fokusområden för den kommunövergripande skolutvecklingen. Det förekommer en variation bland rektorerna vad de anser om detta. Några rektorer betonar att prioriteringen av fokusområdena ska vara utifrån skolans enskilda lokala behov då de anser att det inte är förvaltningen som ska bestämma detta. Samtidigt tar ett par andra rektorer upp att förvaltningens prioriterade områden och det som deras chef (utbildningschefen i kommunen) pekar ut har en betydelse i deras beslutfattande om den inre organisationen. En rektor säger följande angående resultatdialogens betydelse:

> Det blir någonting att hålla sig i kring. Jag menar X (utbildningschefen) pratar mycket om sina områden och områdenas inriktning. Det klart då blir det ju viktigt för mig och personalen att vi går i den här riktningen. Så visst påverkar det vad som är viktigt för dom. Där är jag superlojal med förvaltningen säger dom att det är tillgängliga lärmiljöer som är viktigt så är det, det. […] Sist hade X (utbildningschefen) pekat ut nationella prov och diskrepans. Då är det ju det jag använder mig utav. För jag hoppas ju att X kommer tillbaka och frågar hur har ni jobbat med det här sen sist? Jag lade ju upp hela årshjulet hur det här skulle följas upp (Rektor 2, intervju).

Ett par av rektorerna tar upp att statsbidraget som är styrt emot tidiga insatser gentemot eleverna har resulterat i att huvudmannen/förvaltningen har beslutat om att olika kartläggningar av eleverna ska göras under terminen. Detta menar rektorerna har haft konsekvenser för deras beslut om skolans inre organisation. En rektor beskriver följande kring detta:

> Det ska vara tidiga insatser och det har kommit ifrån allra högsta ort, det här är något viktigt. […] Ja, då kan ju signalen komma någon annanstans ifrån. Då har man gjort en analys någon annanstans. Då kan jag tänka: nej. Vi har nog tidiga insatser men vi måste nog vända på det här upp och ner ändå och titta hur gör vi?! Då kan jag ju se att vi har omorganiserat oss med en mycket mer närmare stöd på grund av dom delarna någon annan hade gjort en analys av. […] Där kan man se hur den delen som kom ifrån regering och riksdagsnivå

> om tidiga insatser har här hos oss blivit egentligen närmare insatser. För att de gav egentligen inte tillräcklig effekt. Tittar vi på statistiken så ser vi att: ja, elevernas resultat är faktiskt högre. […] Där är ett tydligt exempel på hur någonting kan gå från en analys någonstans till en effekt i våran verksamhet (Rektor 5, intervju).

Samtliga rektorer uttrycker i intervjuerna en tveksamhet eller svarar nej på frågan om resultatdialogen har någon betydelse för deras beslutfattande gällande den inre organisationen. Rektorerna menar att resultatdialogen inte utgör ett underlag. Flera av rektorerna anser att resultatdialogerna främst är till för förvaltningen som ett stöd för deras beslutfattande. Ett par av rektorerna menar att resultatdialogen i kommunen från början kom till efter en skolinspektion där de sett brister i styrkedjan, det vill säga förvaltningens samverkan med respektive skola. Däremot uttrycker flera av rektorerna att de hoppas att resultatdialogerna ska bidra till att underlätta för förvaltningen (utbildningschefen) att ta beslut.

Rektorerna uppger att det främst är deras skolas enskilda behov, utvecklingsområden och systematiska kvalitetsarbetet som har betydelse för deras beslutfattande. Rektorerna menar att de ändå skulle arbeta med att analysera och utvärdera sin verksamhet tillsammans med sin personal oavsett om de skulle ha en resultatdialog eller inte. Däremot är det flera rektorer som uppger att de använder resultatdialogen på olika sätt i det inre arbetet. Rektorerna ser resultatdialogen som ett slags utvecklingsverktyg som de använder tillsammans med sin personal eller som ett slutmål för skolans kvalitetsarbete. En rektor använder sig av frågeställningarna i resultatdialogerna med sin personal i deras lokala kvalitetssystem för att pröva om de kan svara på dessa frågor. Rektorn menar att frågeställningarna kan synliggöra relevanta aspekter i relation till skolans utvecklingsarbete.

Det framkommer delade meningar hos rektorerna i intervjuerna om själva upplägget av resultatdialogen, som har ändrat skepnad flera gånger sedan den först iscensattes. Det rör sig om allt från struktur till innehåll till vilka som förväntas vara närvarande under själva resultatdialogen. Flera av rektorerna ser förändringen av resultatdialogen som en del i att utveckla den till det bättre och att fokus bör vara centrala delar utifrån styrdokumenten. Flera rektorer tar upp att de tidigare hade en annan chef innan den nuvarande och det kan ha haft en inverkan på resultatdialogens innehåll och struktur. Flera rektorer anser att det är bra att innehållet justeras från år till år, dock ställer de sig frågande till systematiken om hela upplägget ändras varje år. Dessa citat från två olika rektorer speglar den varierande synen på innehållet i resultatdialogen och hur rektorerna ser på sin roll i dem:

> Citat 1:
> Jag har en ganska underordnad roll i de här resultatdialogerna. Jag kan ju ta det samlade greppet… men för mig har det varit oerhört viktigt att personalen har fått känna att dom är professionella. Det är dom som är resultaten och att få delge huvudmannen det tycker jag har varit en viktig signal (Rektor 5, intervju).

> Citat 2:
> Detta till att vi nu ska sitta i forum där vi sitter rektorer tillsammans där vi delar våra analyser. Så det har gått från ett pedagogforum till att det är ett rektorsforum. Jag gillar alla delar i den här resan men framförallt om vi pratar resultat så är den som har blicken för det övergripande kring resultat på en skola är ju rimligtvis rektor och det är den enda personen som har total överblick. Lärarna har ju en jättefin överblick kring de elever de undervisar i men inte på totalen. Jag tycker att det är bra att det landar i analys av systematiken som rektor och få bolla tillsammans med andra rektorer och utvecklingschefen. Det har varit en bra progression (Rektor 4, intervju).

I en intervju med en av rektorerna framkommer det att resultatdialogen utgör ett underlag för lönesättningen av rektor. En rektor tar upp i en intervju att hens lönepåslag blev något lägre ett år med motiveringen att rektorns medarbetare som deltog i resultatdialogen inte visade god analysförmåga. Den dåvarande skolchefen menade att det är rektorn som ansvarar för att utveckla sina medarbetares analysförmåga. Sedan dess har rektorn valt ut vilka medarbetare som deltar i resultatdialogen.

### *Kommun Y och Z*

Samtliga rektorer i kommun Y och Z menar att resultatdialogen har en betydelse för deras beslutfattande även om det varierar i vilken utsträckning. En rektor säger att den skola som hen är rektor för förmodligen inte hade kommit lika långt i deras kvalitetsutveckling om det inte vore för resultatdialogen. En annan rektor menar att resultatdialogen har en inverkan på hens beslutfattande men att det är till en relativt låg grad. Detta skiljer sig åt då rektorerna i kommun X alla svarar att resultatdialogen inte har en inverkan på deras beslutfattande.

Utifrån rektorernas beskrivning av resultatdialogen i kommun Y och Z är det centrala resultatuppföljningar på elevernas nationella prov och betyg vilket liknar de resultatdialoger som observerats i kommun X. En skillnad är att ett av frågeområdena i kommun X resultatdialog är värdegrundsuppdraget, något som några av rektorerna i kommun Y och Z anser borde finnas. En rektor lyfter att det borde ställas högre krav från deras chef på rektorerna att följa upp och utvärdera insatser och att en mer systematisk inrapportering ska ske.

Av rektorernas beskrivningar framkommer det att nationella kunskapsmätningarna som nationella prov, bedömningsstöd och betygsresultat har en stort

inflytande. Dessa statistiska underlag utgör ett av de främsta underlagen till rektorernas beslutfattande om den inre organisationen. Detta är något som också är samstämmigt med kommun X.

## 6.2 Vad fattar rektorn beslut om

Två centrala teman i det empiriska materialet har identifierats som svar på frågan om *vad* rektorn fattar beslut om gällande skolans inre organisation. Teman som urskilts är organisation respektive individer (se 5.2.1). Under dessa två övergripande teman förekommer ett antal underteman som ger en bred bild av *vad* rektorerna fattar beslut om i relation till skolans inre organisation. Först görs en presentation av *vad* rektorerna uppger att de fattar beslut om i relation till den inre organisationen i kommun X. Därefter görs en presentation av *vad* rektorerna i kommun Z och Y fattar beslut om med fokus på samstämmighet och skillnader visavi kommun X.

### 6.2.1 Organisation

Resultat om organisationen redovisas under rubrikerna organisation av undervisningen, elevhälsa och samverkan.

#### *Organisation av undervisningen, Kommun X*

Rektorerna svarar i enkäten och i intervjuerna att tjänstefördelningen är ett av de främsta områdena när det handlar om vad de fattar beslut om angående skolans inre organisation. Rektorerna menar att tjänstefördelningen lägger grunden för den inre organisationen för att skolan ska kunna utföra sin primära verksamhet, kunskapsuppdraget. Tjänstefördelningen handlar till exempel om överväganden och beslut kring vilka lärare som ska undervisa vilka klasser, vilka lärare som passar att vara mentorer för specifika klasser/elever, hur arbetslag ska organiseras med vilken personal som ska ingå där och hur övriga tillgängliga resurser fördelas. Flera av rektorerna lyfter fram att ett område inom tjänsteorganisationen de får lägga mycket arbete på är fördelningen av de specialpedagogiska resurserna.

Lärarbehörigheten är en väsentlig del för tjänstefördelningen för att skapa en fungerande organisation. Några rektorer menar i intervjuerna att deras fokus i samband med detta är att se till att det finns rätt behörigheter på plats. Detta på grund av att rektorerna har ett lagkrav att följa som innebär att de ska anställa legitimerade lärare.

Flera av rektorerna tar i intervjuerna upp i relation till tjänsteorganisationen att de genomfört organisationsförändringar. Dessa rektorer menar att de primärt har gjort förändringarna för att de har bedömt att vissa arbetslag inte varit välfungerade av olika anledningar. En orsak som rektorerna uppger är att de vill få till ett ökat samarbete mellan lärarna som inte enbart är på arbetslagsnivå utan även är på skolnivå. Rektorerna menar att organisationsförändringarna i förlängningen ska leda till förbättrade elevresultat.

En rektor beskriver tjänsteorganisationen på följande sätt:

> Jag tycker ju att själva tjänsteorganisationen där tar jag ju många beslut och där tar jag ju också obekväma beslut. Vilket kan betyda när jag fördelar platser, mentorskap eller att jag tar beslut att det blir den här arbetslagsledaren. […] Jag har en ganska bestämd uppfattning om hur jag vill ha det. Jag hade till exempel ett arbetslag som inte fungerade överhuvudtaget när jag började här. Då har jag gjort förändringar i den inre organisationen för att få det att fungera (Rektor 2, intervju).

I resultatdialogen framkommer det att tjänsteorganisationen hör samman med hur rektorn har beslutat att organisera undervisningen. Det finns rektorer som menar att yngre barn får en ökad trygghet genom att möta en och samma lärare. Enligt dessa rektorer är en utmaning med tjänsteorganisationen att det inte finns tillräckliga lärarresurser. En rektor säger:

> Ska man få trygghet i en grupp ska ju inte en lärare undervisa engelska i sex årskurser till exempel och bara springa runt. Då kommer du inte få trygghet i gruppen för det blir olika personer överallt för de yngre åldrarna [...]. Jag tror att det är svårt att få till ett bra samarbete. Det blir som en högstadieklass. Man går in och har sin undervisning i engelska och sen springer man till nästa och så hinner man aldrig samverka kring någonting heller (Rektor A, resultatdialog).

Andra rektorer menar tvärtom att det blir en ökad trygghet och i förlängningen bättre kunskapsresultat om fler lärare är involverade i undervisningen för samma klass för elever i de yngre åldrarna.

> Vi jobbar på samma sätt och vi har gjort så att vi har två klasser och tre pedagoger och vi har inte delat upp dem på något sätt egentligen förutom att vi har mentorsbarn som vi har vid utvecklingssamtal. Men annars är det allas våra barn. Det blir aldrig något revirtänk. Vi vet mycket väl vad den andra möter i den ena klassen och vad jag står med den klassen jag har förtillfället. I det allra flesta grupper är det ett tätt samarbete (Rektor B, resultatdialog).

Trots kontrasterande positioner om hur undervisningen ska organiseras är den gemensamma faktorn att rektorerna menar att detta är ett beslut som är en del

av en skolutvecklingsprocess. Rektorerna hävdar att besluten är tagna med syftet att fokusera på skolans kunskapsuppdrag och värdegrundsuppdrag som i förlängningen ska bidra till att nå högre betygsresultat hos eleverna.

### *Elevhälsan, Kommun X*

Det område som samtliga rektorer tar upp i intervjuerna och i enkäten är elevhälsan när det är fråga om vad de fattar beslut om kring skolans organisation. Rektorerna menar att elevhälsan utgör en av de viktigaste, om inte den viktigaste, hörnstenen i skolans organisation. Rektorerna är samstämmiga när de uttrycker att ett fungerade elevhälsoarbete är en förutsättning för resterande delar av skolan ska fungera. Rektorerna menar att eftersom arbetet med eleverna står i centrum blir därför beslut kring elevhälsan centralt. Området elevhälsa har en stor innehållsmässig bredd när det handlar om vad rektorer fattar beslut om. Rektorerna uppger det kan handla om individuella anpassningar av undervisning, beslut eller icke beslut om åtgärdsprogram, själva organiseringen av undervisningen av elever i behov av särskilt stöd som specialpedagogiska insatser med särskild undervisning och enskilda lokaler för vissa av eleverna.

I samtliga observationer av resultatdialogerna framhävs vikten av en fungerande elevhälsa, hur detta arbete organiseras skiljer sig åt beroende på vilken skola det rör sig om. En rektor redogör för att hen har beslutat om en omorganisering av de specialpedagogiska resurserna för att kunna ge ett mer riktat stöd till eleverna. Rektorn beskriver att elevhälsoorganisationen har gått från att innefatta 2,5 speciallärare till att bli 1 speciallärare och 6 specialpedagogiska resurser. En annan rektor uppger att hen gjort en översyn i hela sin tjänsteorganisation och beslutat att satsat fullt ut på behörig personal i alla personalkategorier. Därför har tidigare specialpedagogiska resurser som elevassistenter i stor utsträckning prioriterats bort för att ersättas med behöriga likväl färre specialpedagoger och speciallärare. Båda dessa rektorer framhåller att beslut om deras omorganisationer av de specialpedagogiska resurserna innebär att de agerar i en tydligare linje gentemot skollagen och att det har gett förbättrade elevresultat.

Elevhälsan kopplas i resultatdialogerna ihop med skolornas utvecklingsarbete. På en del skolor har rektorn beslutat att själva elevhälsoarbetet ska ske utifrån det systematiska kvalitetsarbetet och som en integrerad del av undervisningen. Citat från en rektor om hur analysarbetet av undervisningen integreras med elevhälsan:

> Via elevhälsans alla professioner. Men framförallt den pedagogiska delen i elevhälsan har verkligen suttit ner och hittat systematiken. Alla vet vad som

> sker och när det sker. Det handlar ju om alla mät-punkter. Vi planerar genomförandet och hur når vi bästa resultat utifrån individer. Sen är det ju uppföljning i analysmöten. Sen efter analysperioden har vi en analysdag i elevhälsan där vi sammanställer alltihop och sen kommuniceras det ut i vår gemensamma lärplattform. Så här ser det ut och vilka insatser finns det nu från elevhälsan. Och det bygger då på analysen (Rektor B, resultatdialog).

### *Samverkan, Kommun X*

Samverkan mellan personalen är ett annat område som rektorerna uppger är centralt för *vad* de fattar beslut om i relation till skolans inre organisation. I resultatdialogerna återfinns flera perspektiv på samverkan mellan personalen. Samtliga rektorer har beslutat om att det ska finnas någon form av organiserade möten där rektor och/eller personal möts. Några har pedagogiska forum på skolnivå som rektorn har beslutat om som oftast benämns som ämnesutvecklingsmöte eller ämneslagsmöte. Dessa forum är enligt rektorerna schemalagda och återkommer regelbundet. Det finns även möten där mer allmänna pedagogiska diskussionerna sker på arbetslagsnivå samt gemensamma studiedagar på skolnivå. Karakteristiskt för de skolor som utvecklat samarbetet i dessa forum är att det inte bara delar med sig av undervisningsmaterial utan även utmanar varandra med kritiska frågor, konstruerar gemensamma examinationsuppgifter och har en systematisk sambedömning. Dessutom sker en kontinuerlig och gemensam analys av undervisningen där flera av skolans professioner är involverade.

Ett citat från en rektor hur elevhälsan genom samverkan beskrivs:

> Vi har våra analysveckor där vi resonerar om effekter och tittar på eleverna som har haft ”dom här” insatserna. Hur ser anpassningarna ut? Har man då åtgärdsprogram med särskilt stöd, vilken effekt har det gett? Var sjätte vecka så utvärderas det. Där sitter jag inte med alltid utan det är speciallärare, mentor och vårdnadshavare. Men i analysveckan får jag ta del av alla dom utvärderingarna. Analysveckan är ett väldigt bra forum då jag sitter med speciallärare och mentorer och går igenom allting på ett möte och därefter ytterligare på ett möte där även skolsköterska, kurator och psykolog är med (Rektor 1, intervju).

I resultatdialogerna finns även exempel på skolor vars organiserade möten främst kännetecknas av att det är administrativa spörsmål som dryftas och att de pedagogiska diskussionerna mestadels uteblir. Det finns ofta ett *samarbete* på dessa skolor mellan lärare och inom vissa ämnen. Det samarbetet utmärks av en självgrupperad karaktär som inte är beslutad av rektor på en organisatorisk nivå. Rektorerna på dessa skolor nämner enskilda utvecklingsinsatser som föreläsningar och stöd ifrån kommunens centrala elevhälsa som ett led i att skapa pedagogiska diskussioner.

Några rektorer nämner i resultatdialogen att de vill ha pedagogiska utvecklingsmöten för all personal på kommunnivå då de vill få till en sambedömning av nationella prov för att beakta likvärdigheten i elevernas utbildning. Skälen bakom detta behov varierar. En rektor uppger att det vore önskvärt med kommunövergripande utvecklingsmöten då de är en mindre skolenhet medan en annan rektor tycker att det är ett mål att även utvecklas på kommunnivå för att just eftersträva en likvärdig utbildning för eleverna.

Det som framkommer i enkäten ger ungefär samma bild av vilka som är de centrala områdena som rektorerna fattar beslut om i relation till skolans inre organisation. Rektorerna uppger att dessa områden handlar om tjänstefördelningen och olika aspekter rörande resursfördelningen. Rektorernas utsagor i enkäten visar att det är ekonomi/budget, rekrytering av personal och statliga bidrag som de anser att de inte har möjlighet att fatta beslut om.

***Kommun Y och Z***

Rektorerna är samstämmiga med rektorerna i kommun X att de viktigaste områdena att fatta beslut om i relation till den inre organisationen är organiseringen kring undervisningen, elevhälsan och samverkan mellan skolans personal. Rektorerna menar att det centrala är att fördela resurserna i organisationen. Rektorerna i kommun Y och Z beskriver att denna resursfördelning sker genom kontinuerliga avstämningar där rektorn gemensamt med elevhälsan och lärarna gör analyser utifrån var eleverna befinner sig. Flera av rektorerna redogör för att de har fyra större avstämningar med elevhälsan och lärarna under läsåret, där uppföljningar av beslutade insatser görs samtidigt som en omfördelning av resurser sker utifrån behov. Samtliga rektorer uppger att en fungerande elevhälsa är det betydelsefullaste området de fattar beslut om. En rektor säger att elevhälsan är den viktigaste organisationen hen har att beslut om för att få det att fungera med eleverna som har särskilda behov, fungera den fungerar helheten. Det tredje området som tas upp av rektorerna är samverkan både mellan rektorn och personalen men även inom personalgruppen. Rektorerna i kommun Y och Z framhåller att samverkan är centralt i besluten om den inre organisationen.

### 6.2.2 Individer

***Kommun X***

I samband till tjänstefördelningen poängterar några av rektorerna i intervjuerna vikten av att i så stor utsträckning som möjligt försöka möta sin personal i deras önskemål kring deras arbete. Rektorerna menar att om personalen upplever att de har en god arbetsmiljö och trivs på sin arbetsplats kommer det visas i elevernas trivsel och betygsresultat. Arbetsmiljöfrågor tillhör *vad* som

tas upp av rektorerna som ett fokusområde i skolans inre organisation som några av rektorerna benämner vid att skapa en hållbar arbetsplats. En rektor säger:

> Att ett elevfokus ska finnas i skolan är för mig självklart. Det är eleven som ska sättas i främsta rummet. Men det måste också finnas en balans mellan elevens bästa och att personalen trivs och att jag som rektor också ser till lärarnas behov (Rektor 1, intervju).

Medarbetarna och då främst lärarna är ett område som av rektorerna beskrivs som problematiskt att fatta beslut om eftersom det handlar om mänskliga relationer. Beslutfattande kring personalen relaterar till flera perspektiv där det återfinns en stor variation av beskrivningar av vad dessa beslut handlar om. Ett perspektiv som tas upp av några rektorer handlar om när lärarna egentligen inte uppnår de pedagogiska och didaktiska krav som rektorerna ställer. Rektorerna menar att det inte främst rör personer som är direkt olämpliga utan det är snarare de lärare som inte har kompetens att skapa relationer med eleverna och lägger ansvaret på någon annan än sig själv när eleverna inte kan tillgodogöra sig undervisningen. En rektor beskriver:

> Jag vet precis vad jag har mina starka och mina svaga länkar i min organisation och därifrån måste du ju bygga en organisation men man måste ju ändå vara försiktig. Därför att det får ju aldrig bli så att jag sitter och lämnar ut… jag brukar tänka så att alla människor har något gott. […] jag har haft många allvarsamtal och det är ju tuffa bitar som ledare, rektor och chef så man måste ha mod (Rektor 2, intervju).

En orsak som några rektorer menar är den främsta anledningen till att elevhälsoarbetet och övrigt skolutvecklingsarbete bromsas på respektive skola är lärarna. Rektorerna menar att detta påverkar deras beslutfattande om skolutvecklingsarbetet. En rektor säger:

> Lärarna på vår skola menar att de är mer kunniga än andra lärare gällande styrdokument och betygskriterier, därför har vår skola många fler icke godkända betyg än andra skolor i kommunen (Rektor G, resultatdialog).

Konsekvenser av beslutfattande tas i intervjuerna upp av rektorerna med anknytning till tjänstefördelningen. Det kan handla om medarbetare som uttrycker sitt missnöje över sin tjänstefördelning. Det kan röra sig om lärare som inte är nöjda med sitt individuella schema som kan handla om schemapositioner, klassrumsplacering och placering i arbetslag. Detta relaterar till de organisationsförändringar som några av rektorerna uppger att de har fattat beslut om. Det handlar främst om när lärare uttrycker sin motvilja över beslut angående omplacering av personal och omorganisering av arbetslag. Rektorernas beskrivningar i intervjuerna handlar också om samarbetssvårigheter som kan uppstå emellan deras personal, vilket har en påverkan på beslutfattandet. Det

finns framställningar av konflikter kring uppkomna situationer när deras personal försöker spela ut varandra. Ett längre exempel från en rektor illustrerar detta:

> När man bygger en organisation och arbetar som chef då kan man stöta på skitprat eller liknande som man måste sätta stopp för. Jag hade till exempel tre personal som jag jobbade nära och dom kunde komma med antydningar: ”Det är ju bra om X sköter frånvaron, för det är ju hen bra på.” Det fanns ett underliggande budskap i ett skämt och då sa jag till de berörda: ”Antingen menar ni att X inte sköter frånvaro och då är det allvarligt och då ska ni komma till mig. Men när ni säger det som ett skämt och sitter och skrattar samtidigt blir jag obekväm och osäker vad ni vill att jag ska göra?! Är det ett skämt? Eller är det skitprat?”. […] Den enklaste vägen är ju bara och skratta med… låtsats som ingenting och bara skita i informationen eller lagra den. Det är svårt att klara sådana här saker men vill man vara bekväm i sitt ledarskap så tror jag att det är jätteviktigt att man sätter upp vissa regler (Rektor 2, intervju).

Några av rektorerna tar även upp att personalärenden är ett område där deras beslut emellanåt inte har fått den tänkta konsekvensen. Anledningen till att deras beslut har gått i stöpet menar rektorerna är svårigheten att förutse hur de mänskliga relationerna kommer att fungera i praktiken. En rektor säger följande i förhållande till detta:

> Jag har stött på det här att jag har gjort en sådan lösning som jag trodde stenhårt på. Att det kommer blir ett jättebra team, kompetenserna matchar varandra. Sen dröjde det inte mer än någon månad in på höstterminen där det liksom bara föll. Det handlade om samarbetssvårigheter. Där finns jag lägga ner mycket kraft på de vuxna istället för att de vuxna skulle lägga ner mycket kraft på elevgruppen (Rektor 1, intervju).

Elevhälsan är som tidigare beskrivet en central del av skolans struktur och påverkar *vad* rektorerna fattar beslut om gällande den inre organisationen. Elevhälsan är också en fråga om individer. Flera av rektorerna menar att detta är ett område som kan vara det mest problematiska att fatta beslut om då de flesta arbetslag och lärare ofta vill ha tillgång till mer specialpedagogiska resurser till eleverna än vad rektorn kan uppbringa.

Det framkommer i intervjuerna att flera av rektorerna menar för att få elevhälsan att fungera fullt ut är ett beslut de tagit om en tydlig samverkan mellan de ordinarie lärarna och elevhälsan. Några rektorer uttrycker att detta emellanåt kan bli problematiskt om de ordinarie lärarna inte inkluderas i samarbetet då de menar att det handlar om att ta ett gemensamt ansvar för eleverna. Dessa rektorer menar att det handlar lika mycket om att stävja att de ordinarie lärarna inte bara kan ”lämna över” elever till elevhälsan, likaväl som att elevhälsan inte enskilt ska besluta om åtgärder för elever i behov av individuella anpassningar och särskilt stöd. En rektor beskriver:

> Min utgångspunkt är alltid eleven i fokus. Allt jag fattar beslut om att och allt vi gör utgår ju från eleverna. Elevhälsan och arbetslagen har ett väldigt fint samarbete. På elevhälsomötena så turnerar jag och elevhälsan runt i de olika arbetslagen och vi har en kontinuerlig uppföljning och analys i varje arbetslag. Det finns en stödorganisation med två speciallärare, en elevassistent och två lärare på halvtid som undervisar elever i behov av stöd (Rektor 3, intervju).

Det förekommer en variation vilka personalkategorier som ingår i skolans elevhälsa. Oftast nämns specialpedagog/speciallärare, skolsköterska, kurator och skolpsykolog som medlemmar av elevhälsan. Ett par av rektorerna har valt att inkludera ämneslärare i elevhälsan. De motiverar detta med vikten av att alla perspektiv behöver representeras och beaktas på grund av som de uttrycker det ”elevens bästa”. Några av rektorerna pekar på vikten av att utveckla samarbetet fullt ut på skolan mellan skolans olika personalkategorier (lärare, elevhälsopersonal och fritidshemspersonal) så att de inte kan driva olika agendor för att få igenom deras egna intressen.

### *Kommun Y och Z*

I kommun Y och Z är det precis som i kommun X personalfrågor som är det som är det vanligaste under detta tema när det gäller vad rektorerna fattar beslut om. Flera av rektorerna tar upp exempel i relation till personalen där besluten de har tagit inte har blivit som de har tänkt. En rektor beskriver:

> Det var ett forum som vi hade tänkt skulle bli på ett sätt som det inte blev, vi behöver göra om och revidera. Det har med elevhälsopersonalens legitimitet att göra och en ovana bland personalen att diskutera elevärenden på ett salutogent sätt. Det blev information än konstruktivt lärande. Det har med att de som leder forumen har en annan agenda än elevhälsoteamet. Man har olika hjärtefrågor och då blir det någon slags konkurrens (Rektor 6, kommun Y och Z).

Detta speglar även de spänningar som kan finnas mellan elevhälsan och lärarna, vilket beskrivs av rektorerna i kommun X och även i kommun Y och Z. Rektorerna tar därtill upp andra personalfrågor likt i kommun X som rehabilitering av olika orsaker, juridiska felaktigheter och kränkningsärenden i vad som de beslutar om. Rektorerna i kommun Y och Z är samstämmiga med rektorerna i kommun X att detta är ett område de skulle vilja ha större möjligheter att fatta beslut om.

## 6.3 Hur fattar rektorn beslut

Sammanställningen och analys av hur rektorn fattar beslut utgår ifrån beslutslogikerna och två av dessa centrala begrepp: organisation och individ. I kapitel 7 görs en analys utifrån de fyra logikerna.

### 6.3.1 Organisation

#### *Kommun X*

Samtliga rektorer tar upp i intervjuerna att när de ska fatta beslut om den inre organisationen utgår de ifrån flera formella underlag som olika lagar, förordningar och andra styrdokument. Flera beskriver att de utgår ifrån resursfördelningen när de ska fatta beslut om skolans inre organisation. En del rektorer säger att en fördelning av resurserna görs utifrån de mål som de sätter upp i början av läsåret för skolan. Därefter sker det olika periodavstämningar där de tillsammans med elevhälsan och personalen jämför hur elevresultaten ser ut. Därefter beslutar rektorn om det ska ske en omfördelning av resurserna på skolan. Några rektorer lyfter vikten av att arbeta med kartläggning och utvärdering innan de fattar beslut om resursfördelningen. Samtliga rektorer lyfter även vikten att ha en dialog med personalen om hur resurserna ska riktas.

Samtliga rektorer tar i intervjuerna upp att det systematiska kvalitetsarbetet är utgångspunkten för *hur* de fattar beslut om den inre organisationen. Det systematiska kvalitetsarbetet får även en hög skattning av rektorerna i enkäten. Anledningen till detta är att rektorerna hävdar att skollagen innehåller ett tydligt krav på att de ska bedriva ett systematiskt kvalitetsarbete:

> Det som genomsyrar organisationen, strukturerna och rutinerna så är det systematiska kvalitetsarbetet. Där grenar det liksom ut sig i allting och jag tar också stöd i samverkanssystemet så vi aktivt jobbar med årshjul, arbetsplaner som sträcker sig över läsåret och sen återkommer ju det här med uppföljningar, utvärderingar och analyser […] (Rektor 5, intervju).

Med utgångspunkt i det systematiska kvalitetsarbetet uppger rektorerna att analyser av olika underlag är centralt för hur deras beslut sedan görs om den inre organisationen. Kunskaper om eleverna är det underlag som rektorerna i intervjuerna anger att de använder sig främst av när de ska fatta beslut om skolans inre organisation. Rektorerna tar upp att det underlag som används för att skaffa denna kunskap utgörs främst av kvantitativa data i form av statistisk. Denna kunskap består av elevresultat på nationella prov och elevresultat på varierande bedömningsstöd. Enligt rektorerna präglas analyserna av jämförelser mellan dessa resultat med fokus på skillnader och generella mönster. Andra underlag är statistik på elevfrånvaro. Ytterligare underlag om eleverna som används är en den nationella skolenkäten från Skolverket eller en kommunövergripande skolenkät som bland annat tar upp elevernas upplevelser i förhållande till skattningsskalor kring studiero och trivsel. Några rektorer menar att den kommunala skolenkäten utgör ett betydelsefullt *kunskapsunderlag* på grund av enkätens frågeställningar och att svarsfrekvensen på enkäten är förhållandevis hög.

Elevhälsans analyser både på både på skol- och individnivå ses av rektorerna i intervjuerna som ett av de viktigaste kunskapsunderlagen för beslut om skolans organisation. Rektorerna uppger att underlaget även kan vara av det kvalitativa slaget då det handlar om olika kartläggningar av elever som kan vara anteckningar från observationer av elever eller uppskattningar hur elever fungerar i klassrummet. Annat kvalitativt underlag som tas upp av rektorerna är åtgärdsprogram för elever. Utifrån dessa kunskapsunderlag menar rektorerna att de fattar beslut om olika insatser som i förlängningen ska förbättra elevernas studieresultat.

Ett par av rektorerna tar upp avstängningsärenden av minderåriga elever och beskriver dessa ärenden som oerhört komplexa i förhållande till skollagen och elevers rätt till utbildning. Rektorerna uppger att dessa ärenden när de uppstår kan komma att villkora större delar av skolans inre organisation.

En rektor säger:

> Man behöver ha kunskaper om lagar och regler och allt sånt. När jag jobbar här så behöver man vara lite modig och besvärlig och våga liksom. Ja, men våga testa saker och våga säga saker. Hitta nya lösningar på svårare problem (Rektor, kommun Y och Z).

En rektor beskriver ett avstängningsärende av en elev som slagit två lärare i en konflikt, där en tredje part som inte tillhör skolan även varit involverad:

> Jag tagit ett beslut om att en elev ska ingå i en särskild undervisningsgrupp. Det är en ganska stor inverkan på en ung människa. Sen har jag beslutat att eleven ska träffa psykolog, vidtagit en massa åtgärder. Jag har en del personal som säger att eleven ska bort. Där får man ju stå stadig, för det ska hen inte. Eleven ska tillbaka. Hen är vår elev. Hen är 13 år. Elevens frihet har blivit oerhört begränsad i en period när hen jobbar med sig själv. Plus att jag ska stå pall emot föräldrar som vill att han ska vara i vanlig klass och precis som vanligt. Där är det ganska tuffa beslut som man får ta som också påverkar organisationen (Rektor 2, kommun X).

En rektor beskriver det på följande sätt när hen ska besluta om nästa läsårs organisation:

> Jag vet ju hur många elever jag har i februari och då kan jag också börja räkna på ekonomin och jag kan väl ana hur många jag får i augusti, inför nästa läsår. Jag vet ju vilken personal sen och jag ser hur många klasser och sen är det pedagogiskt. […] Sen kan det ibland leda till att jag måste skära ner på något. Då får jag lämna till övertalighet och ibland kan man ha en vakans. Men om du kommer ny till en skola och ska försöka sätta dig in i det här från början. Det är nog jättesvårt. Ibland går det ju inte ihop för det har med lärarbehörigheten och ämnena att göra. Jag måste ha kontroll på vilka ämnen mina lärare är behöriga i (Rektor 6, intervju).

### *Kommun Y och Z*

I kommun Y och Z beskriver samtliga rektorer att de fattar beslut utifrån de underlag som bildas av de analyser som görs vid olika resultatavstämningar. Rektorerna talar även om att de fattar beslut om den inre organisationen i relation till den resursfördelning som finns på skolan. Utifrån beskrivningarna av dessa resultatavstämningar är det överensstämmande med de resultatavstämningar och analyser som rektorerna berättar om i kommun X. Dessa analyser görs liksom i kommun X av statistiska underlag som nationella prov, betyg, varierande bedömningsstöd och kartläggningar av elever. Rektorerna menar att den främsta kunskapen om organisationen kommer ifrån dessa avstämningar och är utgångspunkten för att fatta beslut om skolans inre organisation. Det som skiljer är att rektorerna i kommun Y och Z menar att resultatdialogerna bildar ett relevant kunskapsunderlag och dessutom utför ett underlag för deras beslutfattande. Rektorerna i kommun Y och Z framhåller även att beslut som tas om skolans inre organisation är grundat i skolans systematiska kvalitetsarbete och de analyser som görs i förhållande till det arbetet.

## 6.3.2 Individer

### *Kommun X*

Samtliga rektorer nämner skollagen och andra regelverk när de svarar på hur de fattar beslut om skolans inre organisation. Detta är något som även framkommer i enkäten. En rektor menar att även om det legala kan ses som en slags arbetsbeskrivning så är det inte helt enkelt att fatta beslut och få igenom dessa om legitimiteten i rektorsrollen är låg i förhållande till sin personal:

> Då ska man ju erkänna att min personal inte lyssnar riktigt på mig. Det är naturligtvis jättetufft, för att om du har en platt organisation har du bara rektorskollegor runt dig. Vem är det då som räcker upp handen och säger att … utan man kanske säger att mina lärare är så jobbiga. Det handlar om att man har ett krav på sig som man inte kan uppfylla. Att ens legitimitet inte är riktigt tillräcklig i den kulturen man visats i och jag tror det är därför en del rektorer säger att dom känner sig ensamma (Rektor 5, intervju).

Flera av rektorerna framhäver i intervjuerna samverkan med sin personal vid frågan hur de fattar beslut om skolan inre organisation. Dessa rektorer menar att om de inte har med sin personal kan det uppstå svårigheter med att realisera fattade beslut. Rektorerna uppger att de involverar andra i deras beslutfattande om skolans inre organisation. Det framkommer att denna samverkan sker i olika forum med ledningsgrupp, lärare och övrig personal. Av enkätsvaren framgår att rektorerna skattar alternativet att andra personer involveras i rektors beslutfattande högt. En rektor beskriver i en intervju tillvägagångssättet på följande sätt:

> Jag tar ju väldigt ofta hjälp då. Jag brukar göra det ihop med personal också. Man har ju alltid några som älskar statistik. Jag gillar också statistik, faktiskt så gör jag det. Men till viss gräns. Jag har inga problem med att säga kan vi titta på det här tillsammans? Vad kan vi läsa utav det här? Sen så använder jag ju mig mycket utav statistik med personalen när vi utvärderar och jag använder det i kvalitetsarbetet (Rektor 2, intervju)

Samtliga rektorer i intervjuerna uppger även att de gör en slags konsekvensanalys innan de ska fatta beslut om skolans inre organisation och samverkar med personalen. En rektor beskriver det på följande sätt innan hen tar beslut om tjänsteorganisationen:

> Jag jobbar ju med ett EXCEL-ark så att jag har dom framför mig, sen börjar jag. Jag sätter ihop organisationen genom att gå ner på individnivå så tänker jag i olika led helt enkelt. Hur blir de här tillsammans? Hur blir det för de här klasserna? Hur blir det i det här arbetslaget? Vilka kommer att vara dragare? Vilka kommer att vara de stabila i grunden? Vilka kommer att sätta sig på tvären? Sen kanske jag plockar in berörda och frågar. Hur ställer du dig till detta? Jag har en idé jag vill lägga fram. Det handlar ju om att möta människor (Rektor 2, intervju).

Att rektorerna noga tänker igenom konsekvenserna innan de fattar sina beslut, framgår av enkätsvaren. Ett perspektiv som tas upp i intervjuerna av rektorerna i relation till det kunskapsunderlag som används för att fatta beslut är huruvida de ska vara fysiskt närvarande eller inte i klassrummet. Här skiljer det sig åt vad rektorerna anser om deras närvaro i klassrummet. Några av rektorerna betonar just vikten av att vara fysiskt närvarande i klassrummet i kombination med de underlag de får från elevhälsan. Dessa rektorer menar att vad de tar del av i klassrummet bildar ett betydelsefullt underlag för dem i deras beslutfattande. En rektor menar:

> Jag är rätt så fysiskt närvarande, besöker alla klasser. Jag har därför ett rätt bra grepp. Jag sitter med på elevhälsomötena varje vecka. Jag ska ha avstämningsmöte i det här kvalitetssäkringssystemet idag. Då ser vi över bedömningsstöden, ska vi skruva på något i specialorganisationen till våren. Det är många saker som ska tas i beaktning och grundar sig i elevhälsan och framförallt är jag som ska fatta beslut om organisationen. Det bygger ju på att jag har varit här länge och kan barnen rätt väl (Rektor 6, intervju).

En annan rektor menar att hen inte gör klassrumsbesök eller går in och kontrollerar lärarnas digitala ämnesplaneringar utan att det istället handlar om att ta beslut i en tydlig riktning i det övergripande pedagogiska arbetet:

> Jag är inte ute och tittar i mina klassrum på hur mina lärare undervisar överhuvudtaget, de är legitimerade, jag litar på att de som utfärdat legitimationen är kloka människor, och inte behöver någon rektor som ska kontrollera. […] jag visar tillit till att mina lärare skapar bra och spännande lektioner. Jag går inte in och tittar på deras planeringar. Det ska man kunna som legitimerad lärare.

> Jag vet att jag har kollegor som går in och lusläser allting på de här portalerna. Det skulle jag aldrig göra (Rektor 3, intervju).

### *Kommun Y och Z*

Flera av rektorerna i kommun Y och Z beskriver att de utgår ifrån resursfördelningen när de ska besluta om skolans inre organisation. Rektorerna beskriver att de utgår ifrån skolans resultat, både kunskapsresultat och värdegrundsresultat när de ska bygga upp den inre organisationen. De har systematiska resultatavstämningar där de vid behov omfördelar resurser. Rektorerna i kommun Y och Z anser liksom rektorerna i kommun X att beslutsunderlag bildas genom att analyser sker i samverkan med personalen. En rektor säger:

> Det är viktigt att ha en dialog med personalen oavsett vilka beslut man fattar, det är prio ett. Det jag har sett efter några år nu när man har jobbat med det här, det är att det är så otroligt viktigt att ha rätt uppdrag för rätt person. För matchar man rätt uppdrag för rätt person både när det gäller kompetens och kanske intresse, då trivs personalen med sitt uppdrag. Personalen gör ett väldigt gott jobb. Personalen blir inte lika mycket sjukskriven. (Rektor 3, kommun Y eller Z).

Flera av rektorerna anser att de har ett tydligt tillvägagångssätt när de ska analysera resultaten. De tittar på framgångsfaktorer det vill säga vilka insatser har givit effekt men även vilka åtgärder och insatser de har gjort som inte givit någon effekt alls. Några av rektorerna menar att detta är grunden i det systematiska kvalitetsarbetet.

## 6.4 Avslutande kommentarer

Flera rektorer uttrycker att beslutsfattandet är förbundet med *villkor* som de inte styr över. Den statliga styrningen slår igenom. Emellanåt förstärkt av huvudmannens agerande i förhållande till rektorn. Att detta sker kan anses självklart då skolan är statligt reglerad, men synliggör samtidigt att rektors rätt att fatta beslut om sin skolas inre organisation som även den är statligt reglerad är starkt villkorat. De ekonomiska frågorna återkommer på flera sätt. Den osäkerhet och ofta korta framförhållning som de riktade medlen har ses som försvårande omständigheter som både komplicerar och ibland omöjliggör för rektorn att nyttja medlen och planera långsiktigt.

*Vad* rektor fattar beslut om rör och berör elevernas situation genom val av organisation, inklusive elevhälsans organisation samt möjligheten att tjänstefördela personalen. Dessa beslut berör individer, anställda i organisationen men även vårdnadshavare och närsamhälle som kan ha anmärkningar.

Redovisningen ovan visar även på flera motsägelsefulla resultat. Rektorerna beskriver sin position som varande längst ner i hierarkin, som mottagare av både statlig och kommunal styrning. Men anser samtidigt att de är självständiga i sin position som rektor, längst fram i organisationen, som ledare för sin skola. Rektorerna upplever att de har mandat, legitimitet och befogenheter inom vissa områden.

Rektorerna har olika lång erfarenhet i yrket och på den skola de verkar. Rektorerna uttrycker på olika sätt kunskapen och erfarenheternas betydelse i samband med beslutsfattandet. Det gäller även den personalgrupp som de leder. Där några rektorer möts av motstånd för förändring kan andra uttala att de kan utmana invanda mönster och se resultaten av sina beslut. Resurshanteringens bristande framförhållning och de riktade statsbidragens oförutsägbarhet återkommer i hela materialet.

Vilka beslut som behöver fattas är likartat men villkoren är delvis olika vilket kan innebära att *hur* besluten fattas följer olika logiker. I nästa kapitel presenteras resultatet av den analys som gjorts av hela materialet utifrån beslutslogikerna.

# KAPITEL 7 BESLUTSLOGIKER SOM ANALYSVERKTYG

I kapitel 6 har en presentation och analys av det empiriska materialet underlaget gjorts utifrån de tre forskningsfrågorna med fokus på vad rektorn fattar för beslut om och vad som villkorar dessa beslut. I detta kapitel är fokus på avhandlingens huvudsyfte att generera kunskap om rektorns beslutfattande genom att använda fyra beslutslogiker. I analysens används dessa logiker som idealtyper även om det i praktiken finns en växelverkan mellan en eller flera av dem.

Presentationen av de olika logikerna och definition av centrala begrepp finns i kapitel 4. Resultatet av denna analys av hur rektorn fattar beslut redovisas nedan först under var och en av de fyra beslutslogikerna därefter ges exempel på växelverkan mellan dessa.

## 7.1 Konsekvenslogik

Samtliga rektorer uppger i enkäten och intervjuerna att tjänsteorganisationen är ett av de främsta områdena när det handlar om att fatta beslut om skolans inre organisation. Tjänstefördelningen handlar om överväganden av olika *handlingsalternativ* som innefattar vilka lärare som ska undervisa vilka klasser, vilka lärare som passar att vara mentorer för specifika klasser/elever, hur arbetslag ska sättas samman och hur andra resurser ska fördelas innan de fattar beslut där olika konsekvenser av de olika handlingsalternativen bedöms gentemot mot varandra. Rektorerna prövar enligt en *maximerande* beslutsprocedur att hitta den bästa möjliga kombinationen mellan personer och uppgifter (March, 1994). Enligt ett konsekvenslogiskt resonemang ska rektorn beakta alla möjliga handlingsalternativ och förutse dess konsekvenser. Det innebär att beslut tas när de hittar ett alternativ som är *tillfredställande,* det vill säga när rektorn hittar en person som är tillräckligt bra för att utföra uppdraget (Simon, 1967; March, 1994). Utifrån rektorernas redogörelser för hur de fattar beslut tar de några av de tillgängliga handlingsalternativen i beaktande och överväger dessa alternativ. Besluten kommer därför att bli *begränsat rationella*, eftersom det i realiteten är problematiskt att använda sig av den instru-

mentellt rationella metoden då det är omöjligt att känna till alla val och handlingsalternativ som existerar (March, 1994, Brunsson 2007; Brunsson & Brunsson, 2017).

Utifrån rektorernas beskrivningar hur de fattar beslut om tjänstefördelningen uttrycker de en normativ bild av beslutfattande då de ser beslut och handling som i stort sett synonymt med varandra (Brunsson & Brunsson, 2017). Idealet tycks vara att hitta den optimala lösningen givet förutsättningarna. Dessutom anpassar rektorn sina *preferenser* till de valda alternativen som hen väljer mellan genom att göra preferenserna till mål som i det här fallet att ta beslut om tjänstefördelningen. När preferenserna uttrycks som mål på det här sättet passar det in i konsekvenslogikens fokus på framtiden, då idealet för beslutfattandet är att hitta den optimala lösningen givet förutsättningarna (Brunsson & Brunsson, 2017).

Rektorns beslutfattande är ett instrument för att skapa ett engagemang och ett åtagande hos de som blir påverkade av besluten gällande tjänstefördelningen. Beslutsprocesser som riktar in sig på engagemang handlar om osäkerhet hos aktören som blir påverkad av besluten, inte till osäkerhet om alternativet (Brunsson, 2007). Det handlar om att skapa motivation och förväntningar hos aktören som blir påverkad av beslutet på det valda handlingsalternativet. Bildandet av engagemang och motivation utgår inte ifrån en beslutsprocess som systematiskt följer normerna för ett rationellt beslutfattande. Rektorn behöver i detta fall att framhäva de positiva konsekvenserna för ett valt alternativ. Beslutet kommer därmed vara det alternativ som stödjer det beslut som rektorerna har bestämt sig för.

Användningen av ett konsekvenslogiskt resonemang stämmer överens med rektorernas redogörelser för när de ska fatta beslut om sin budget. Det utgör ett exempel på hur den *maximerande* beslutsproceduren står i kontrast med den *tillfredställande* beslutsprocessen i förhållande till begränsad rationalitet. Beskrivningen av hur beslutfattande går till skildras av rektorerna som en problemlösningsprocess där en kalkylering görs genom att överväga olika handlingsalternativ och uppskatta vilka alternativ som får de bästa konsekvenserna utifrån fastställda mål (March, 1994).

Rektorerna har genom sin *kalkylering* tillämpat reglerna för rationalitet och motiverar sina beslut genom att visa att de övervägt olika handlingsalternativ med dess konsekvenser och på så sätt funnit det bästa alternativet. När ett tillsynes väl genomtänkt beslut fattas kan ett underlag med olika alternativ presenteras där olika handlingsalternativ har prövats, vilket i sin tur enligt flera rektorer skapar legitimitet för besluten. Beslutsprocesser (strategier) som enbart utgår från ett eller ett fåtal alternativ betonar ofta de goda konsekvenserna av ett alternativ och bortser ifrån de konsekvenser som bedöms vara sämre. I

detta fall när rektorerna utför sin kalkylering, finns det också få tillgängliga handlingsalternativ. Dessutom anpassar beslutfattaren, alltså rektorn sina preferenser till de utvalda alternativen som hen väljer emellan (March, 1994; Brunsson & Brunsson, 2017).

Denna kalkylering görs enligt rektorernas beskrivningar utifrån *en bedömning av risk* som grundar sig i att ett utfall kring ett beslut inte kan kontrolleras. Ett utfall är beroende av inneboende mekanismer som inte på förhand kan styras. Beslutfattare försöker utifrån osäkra processer bedöma ett troligt utfall. Flera av rektorerna menar att hur de fattar beslut om skolans organisation är avhängigt av att de är erfarna rektorer, att de använder sin erfarenhet när de gör sin kalkylering. Dessa rektorer menar att den process de har genomgått i rollen som rektor under flera år har gjort att de vet hur de ska besluta om sin organisation, vilka valalternativ som finns och vad konsekvenserna (effekterna) med stor sannolikhet kommer att bli utifrån deras beslut. Då rektorerna menar att de är erfarna beslutsfattare kommer de på så vis att kunna uppskatta *risken* med olika handlingsalternativ och göra en sannolik bedömning av situationen (March, 1994).

Flera av rektorerna ger exempel på olika situationer när besluten de har tagit inte fått den tänkta konsekvensen. Detta visar på svårigheten och begränsningen med ett konsekvenslogiskt resonemang och att ta rationella beslut då det är problematiskt att förutse konsekvenserna med valda handlingsalternativ. Dessa situationer beskrivs av flera av rektorer vara främst i förhållande till personalen när de uttrycker missnöje över till exempel tjänstefördelning eller organisationsförändringar som innebär förändringar i tjänstgöringen eller omorganisation av arbetslag. Andra situationer kan vara när rektorn har hittat ett handlingsalternativ som i teorin verkar vara den optimala lösningen, fast konsekvensen blir en helt annan då det är svårt att förutse de mänskliga reaktionerna och relationerna.

## 7.2 Lämplighetslogik

Rektorn och den skola som hen leder är del av en större (politisk) organisation där deras beslutfattande påverkas av beslut som fattats tidigare, högre upp i organisationen. Rektorerna förväntas då enligt lämplighetslogiken att följa rådande regler och anpassa sig till situationen genom att vara lojal med de beslut som har fattats av antingen huvudmannen eller den statliga nivån. Detta är något som påtagligt villkorar rektorns beslutfattande (se kap 6). Rektorerna menar att det finns förväntningar på deras position och yrkesroll att följa ett visst regelverk och det ses som deras uppdrag av både dem själva och andra.

Rektors beslutfattande om skolans inre organisation är i stor utsträckning förenat med *ansvar* eftersom det är kopplat till ett av rektorns ansvarsområden enligt Skollagen (SFS 2010:800). Med ansvar menas i detta sammanhang att rektor anses vara orsaken till en händelse och därmed har ansvar för det inträffade till exempel det som blir resultatet av hens beslut om skolans inre organisation. Det normativa sättet att beskriva beslutfattande som en valprocedur ger ansvar till beslutfattaren (Brunsson, 2007; Brunsson & Brunsson, 2017). När rektorn tar beslut om skolans inre organisation blir andra direkt påverkade av besluten. Rektorn kommer att få *ansvar* för besluten då hen gör ett val i mellan flera olika handlingsalternativ. Beslutfattande enligt ett konsekvenslogiskt resonemang innebär att beslutfattaren får ett större ansvar för besluten och dess konsekvenser då besluten utgår ifrån hens egna preferenser. *Regelföljande* gör däremot att ansvaret för beslutet delas med de som sätter reglerna.

Samtliga rektorer uppger i intervjuerna att en utgångspunkt för deras beslutfattande är skolans systematiska kvalitetsarbete. Det är också det alternativ som stöds av flest i enkäten. Rektorerna menar att de är ålagda att följa det *regelverk* och den *skollag* som föreskriver att skolan ska bedriva ett systematiskt kvalitetsarbete. Utgångspunkten för det systematiska kvalitetsarbetet uppger de flesta rektorerna i resultatdialogerna och intervjuerna vara *analyser* av olika kunskapsunderlag för att fatta beslut om skolans inre organisation. Detta underlag består av kunskaper om eleverna som är kvantitativa data i form av statistik, även om kvalitativa data också förekommer. Rektorerna uppger att underlaget innefattar elevresultat på nationella prov och andra kunskapsbedömningar, den nationella skolenkäten från Skolinspektionen och de kommunövergripande enkäterna om elevernas upplevelser av studiero och trivsel. Analysen omfattas av jämförelser av elevernas betyg och resultat på nationella prov och elevernas betygsresultat kontra elevfrånvaro. De lagar och regler som rektorerna menar att de är ålagda att följa grundar sig påett konsekvenslogiskt resonemang som förutsätter omfattande beslutsunderlag där kvantitativa data får företräde även om kvalitativa data förekommer. Rektorerna menar att statistik ger ett rikt material för dem att analysera och använda som underlag för deras beslutfattande, då de menar att deras uppdrag enligt regelverket är att förutspå effekter av olika alternativ till förutbestämda mål (Brunsson & Brunsson, 2017). Det är ett data-drivet perspektiv som framkommer att dessa rektorer använder (Johnson & Kruse, 2009; Prøitz et al., 2017; Bröms, 2020) som underlag för beslutfattandet och för att skapa legitimitet för besluten. Det underlag som används av rektorerna är anpassat till det beslut som ska fattas.

De flesta rektorer anger i det samlade empiriska materialet att underlag från elevhälsan ger viktig kunskap för rektorerna när beslut om skolans inre organisation ska tas. Elevhälsan bidrar med ett kvalitativt underlag som bygger på

kartläggningar av elever utifrån observationer eller olika åtgärdsprogram för eleverna. Rektorerna lyfter även fram sina egna beslut om särskilt stöd till elever som ett centralt underlag. Ett annat underlag som tas upp av några av rektorerna är kunskaper om undervisningen på skolan kopplat till deras fysiska närvaro i klassrum och i övrig verksamhet. Det finns olika uppfattningar bland rektorerna om betydelsen av denna kunskap. En del rektorer anser att de får ett betydelsefullt underlag genom att vara fysiskt närvarande i verksamheten medan andra inte vill kontrollera lärarnas undervisning genom klassrumsbesök eller ta del av planeringen av undervisningen som finns på de digitala skolportalerna.

Tjänsteorganisationen är som tidigare nämnts ett av de områden som samtliga rektorer anser vara centralt för deras beslutfattande angående skolans inre organisation. Där både själva organisationen och individerna styr rektorernas beslutfattande (se kapitel 6). Detta relaterar till ett område som samtliga rektorer återkommer till i olika sammanhang nämligen deras personal. Några av rektorerna menar att skollagen som reglerar att de enbart ska anställa legitimerad personal styr deras beslutfattande i stor utsträckning och därmed påverkar hur de organiserar skolan. Flera av rektorerna återkommer till personalfrågorna, det kan handla om att rektorn själv står i någon slags opposition emot personalen eller att det uppstår konflikter mellan personalen. Ett exempel är när personalen uttrycker missnöje över något som relaterar till deras tjänstgöring eller när rektorn inte anser att lärarna uppnår pedagogiska och didaktiska krav som att skapa relationer med eleverna och försöka ge en undervisning som eleverna kan tillgodogöra sig. Flera av rektorerna menar att de i stor utsträckning använder skollagen, arbetsmiljölagen och annat regelverk för att stärka sin legitimitet i rollen som rektor gentemot olika intressenter som främst anges vara personalen och elevernas vårdnadshavare. Några av rektorerna menar att om de har en god legitimitet hos sin personal förenklar det att få igenom beslut som emellanåt även kan vara obekväma. Ett annat område som nämns av en rektor med koppling till skolans inre organisation är avstängning av elever. Rektorn beskriver att dessa ärenden kan vara oerhört problematiska i relation till olika intressenter som har skilda positioner till ärendet. De exempel som nämnts ovan visar på några konflikter som kan uppstå mellan olika intressenter som rektorn behöver hantera och där rektorn väljer ett lämplighetslogiskt resonemang.

Enligt *ett lämplighetslogiskt resonemang* består en organisation av en mängd *regler* hur olika medarbetare ska handla i olika situationer. Regler anses vara en förutsättning för att stävja det godtyckliga och att processer sker slumpmässigt. Rektorerna konstaterar att det åligger dem att följa regler som andra har utformat men de väljer likaså att följa dessa regler eftersom de använder regelverket för att förstärka sin roll och position. Rektorn beslutfattande styrs av en rationalitet som innebär att följa regelverket, det juridiska, för att skapa

en legitimitet i deras roll och position som rektor främst gentemot sin personal och elevernas vårdnadshavare. Det lämplighetslogiska resonemanget bidrar till att stärka deras identitet (roll, position) som rektorer (March, 1994).

I resultatdialogerna och intervjuerna framkommer det områden där rektorerna intar olika positioner i sitt beslutfattande i förhållande till samma mål. Ett område är hur rektorerna har valt att organisera undervisningen där några rektorer har en-lärarsystem och några andra rektorer har beslutat om fler-lärarsystem. Båda positioner hävdar att de har fattat beslut om denna organisering som ett led i en skolutvecklingsprocess med mål att skapa trygghet för eleverna och att nå högre beslutsresultat**.** Ett annat område där rektorerna intar olika ståndpunkter är elevhälsan. Samtliga rektorer är samstämmiga i intervjuerna att elevhälsan utgör en av de viktigaste delarna i skolans inre organisation. I samtliga resultatdialoger framhävs också att en fungerande elevhälsa är en förutsättning för att resterande delar av skolan ska fungera. Däremot finns två olika förhållningssätt bland rektorerna när det gäller hur de specialpedagogiska resurserna ska organiseras. En position är att rektorn har satsat på att ha behörig specialpedagogisk personal och den andra positionen är att minska behöriga speciallärare och istället öka specialpedagogiska resurser (assistenter). Båda positionerna hävdar att de agerar helt i linje med skollagen och det blivit förbättrade kunskapsresultat.

Lämplighetslogiken är överordnad konsekvenslogiken men samtidigt styrs besluten även här av beslutfattarens egna preferenser, det vill säga att regler följs men rektorn har ett val mellan olika regler och mellan olika tolkningar av regler. Därav kommer organiseringen av undervisning, elevhälsa och de specialpedagogiska resurserna att se olika ut. Rektorerna styrs av konsekvenslogiska resonemang då de utgår ifrån olika handlingsalternativ och sina egna preferenser i deras beslutfattande, med andra ord de väljer det handlingsalternativ som verkar ha de mest fördelaktiga konsekvenserna enligt deras preferenser (March & Olsen, 1989; March, 1994).

Organisationer, inklusive skolan, har velat förändra regelstyrningen och har istället för regler angett mål och förväntade resultat. Bakom denna föreställning finns tanken om delegering, att beslutfattare själva ska ange hur de ska nå de uppsatta målen och resultaten. Där regelstyrning har ersatts av mål – eller resultatstyrning, har dessa i sin tur blivit kritiserade för att vara för otydligt och i praktiken har det skett en återgång till regler som lag och förordning. När det finns en förväntan i en organisation att följa regler, minskar utrymmet att använda sig av andra beslutslogiker (Brunsson & Brunsson, 2017). Rektorn följer de regler som staten eller andra organisationer har fattat beslut om, enligt ett lämplighetslogiskt resonemang.

## 7.3 Imitationslogik

Resultatdialogen som är en del av det empiriska materialet är i sig en imitation då det som fenomen har skapats genom en översättningsprocess som färdats över tid och rum. Genom en spridningsprocess har idén blivit en trend som följs och översätts. Idén har införlivats i olika organisationer för att sedan komma tillbaka i en annan skepnad (se kap 2).

I huvudkommunen X där observationer gjorts av resultatdialoger är det förvaltningen som ansvarar för att resultatdialogen är en del av huvudmannens systematiska kvalitetsarbete. Genom att generera en form av dialog mellan förvaltningsnivån och den lokala nivån hoppas huvudmannen skapa en likvärdig utbildning i kommunen. En översättningsprocess är i rörelse när förvaltningen i detta fall skolchefen har valt att imitera de frågeområden Skolinspektionen använde vid en riktad tillsyn av en skola i huvudkommun X som en utgångspunkt för Resultatdialogerna. Översättningsprocessen består av en *redigering* där Skolinspektionens utarbetade modell ses som ett framgångskoncept för att bidra till en förändring som i sin tur ska leda till förbättrade resultat. Att använda Skolinspektionens frågeområden ger också en legitimering av de frågeområden som förekommer i resultatdialogen. Den så kallade dialogen som skolchefen leder indikerar på att det finns ett rätt svar.

I resultatdialogen uppger samtliga rektorer att de har fattat beslut om olika aktiviteter som gett positiva effekter i skolornas verksamhet. Rektorerna imiterar vad de tror är lämpligt för att uppnå samma eller liknande effekter som en framgångsrik skola genom att de radar upp aktiviteter som de menar har gett högre måluppfyllelse (Sevón, 1996; Bröms, 2020): höga förväntningar på eleverna, kollegialt lärande, att det systematiska kvalitetsarbetet föreskriver att en samverkan ska ske kring eleverna mellan skolans personal. Med samverkan menas i detta sammanhang att rektorn har beslutat att det ska finnas någon typ av organiserade möten för personalen s med eller utan att rektorn deltar och att samverka ska ske kring eleverna (sambedömning, gemensam planering). Imitation kan vara idéer som har blivit omsatta till det lokala sammanhanget, genom en *redigering* eller genom att det har skett en *kopiering* av idéerna. De aktiviteter som nämns ovan i stor utsträckning kännetecken på en framgångsrik skola och vad som är på modet/trender (jfr Höög & Johansson, 2014; Jarl et al., 2017; Håkansson & Sundberg, 2020; Kirsten & Carlbaum, 2020). Det finns enligt imitationslogikens resonemang ett starkt tryck på att likna de organisationer som är mest framgångsrika inom samma fält (Sevón, 1996; Sahlin & Wedlin, 2017). Att som ledare för en skola ta beslut om att välja aktiviteter som är på modet och därmed lämpliga kommer stödja rektorn att legitimera besluten såväl som själva skolan.

En skillnad föreligger hos de rektorer som kopierar och följer en trend och när en översättningsprocess sker hos de rektorer som redigerar aktiviteterna och omsätter det lokala sammanhanget. De rektorer som kan uppge vilka beslut de har tagit om aktiviteter som gett förbättrade elevresultat men inte kan beskriva *hur* de arbetar eller har arbetat med dessa aktiviteter utan radar mestadels upp olika aktiviteter som kan härledas till kännetecken på en framgångsrik skola (jfr Jarl et al., 2017; Håkansson & Sundberg, 2020). Här har en kopiering skett när de beslutade aktiviteterna inte har fått den avsedda konsekvensen, det vill säga att förbättra elevresultaten. Däremot sker det en översättningsprocess när några av rektorerna *redigerar* aktiviteterna till den lokala miljön och kan beskriva hur de har arbetat med de aktiviteter som de har beslutat om. Deras beslut skapar en transformation med liknande konsekvenser som en *framgångsrik skola.* Det handlar om att som rektor identifiera sig med en skola som bygger på framgångsfaktorer.

I intervjuerna menar flera av rektorerna att de använder sig av sin egen erfarenhet när de fattar beslut, det vill säga de *imiterar* hur de tidigare har fattat beslut i en liknande situation. Detta är en strategi för att spara tid och resurser. Däremot kan det uppstå situationer där själva imiteringen har blivit en kopiering snarare än en översättning då konsekvenserna av beslutet inte blir som avsett. Imitering som beslutslogik innehåller osäkerhetsfaktorer eftersom situationer som uppstår oftast inte är identiska. Därför behöver rektorn *redigera* tidigare beslut till den nya situationen, inte *kopiera* sitt beslutfattande från tidigare förhållanden.

Det finns i en betydande utsträckning en samstämmighet i rektorernas utsagor utifrån vad de anser är de viktigaste områdena de fattar beslut om gällande skolans inre organisation. Samtliga rektorer tar upp att elevhälsan är ett av de mest centrala områdena de fattar beslut om och att underlag ifrån elevhälsan bildar betydelsefull kunskap som rektorerna fattar beslut om. Rektorernas utsagor utgör imitering i sig själv då alla rektorerna har liknande svar (oavsett vilken kommun de tillhör).

## 7.4 Experimentlogik

Experimentlogiken finns inte representerat i någon större utsträckning. Flera av rektorerna talar dock om att det är genom sin erfarenhet de har lärt sig hur de ska fatta (vissa) beslut. Även om erfarenhet handlar om att hämta information från sitt minne och därmed utgå ifrån en typ av lämplighetslogik eller att beslutfattarna imiterar sig själva så förekommer ett experimentslogiskt resonemang när beslutsfattare ”testar” sig fram i en ny situation.

Med ett experimentlogiskt beslutfattande har rektorerna fått bättre insikter om sina preferenser och vad olika beslut kan leda till. Ett experimentslogiskt resonemang kan leda till att en rektor ändrar sina preferenser när de ser resultatet av sina beslut. Två exempel från empirin: En rektor menar att det är genom att pröva sig fram och begå misstag som hen idag vet vad som är det mest centrala att prioritera i sitt arbete och hur beslut ska fattas. Det andra exemplet är från en rektor som leder en skola i ett av kommunens mest utsatta områden. Rektorn menar att för att leda en skola som denna förutsätter mod och att vara lite besvärlig. Våga pröva saker som kanske inte är testade förut eller våga benämna problem.

## 7.5 Växelverkan mellan logikerna

De fyra beslutslogikerna har i analysen, som framgått ovan använts som idealtyper. Den komplicerade verklighet rektorerna befinner sig i gör med nödvändighet att de använder mer än en logik i ett och samma beslutsfattande. Här ska därför ges några exempel på den växelverkan mellan logikerna som förekommer i samband med *hur* rektorn fattar beslut.

Det första exemplet visar på ***växelverkan mellan konsekvenslogik och lämplighetslogik*** utifrån hur rektorn hanterar de ekonomiska villkoren kopplade till beslut om skolans inre organisation. Genom de ekonomiska villkoren i form av en budget som rektorerna erhåller från huvudmannen, som i sin tur påverkas av statens specialdestinerade bidrag, blir ett begränsat antal handlingsalternativ tillgängliga för rektorn att överväga. De ekonomiska villkoren begränsar inte bara handlingsalternativen utan villkorar även att det handlingsalternativ som sedan väljs ska ge mesta möjliga avkastning. Resurstillgången påverkar tjänstefördelningen som är ett område rektorerna lyfter fram som väsentlig för beslut om skolans inre organisation. I detta fall ska både den inre och yttre effektiviteten gynnas det vill säga det handlingsalternativ som väljs ska vara ett val eller snarare en lösning som optimerar resurserna och ger de bästa möjliga resultaten givet förutsättningarna.

I ovanstående exempel har ett beslut fattats (av huvudmannen) innan handlingen (rektorns beslut) då resonemanget har utgått ifrån ett systematiskt sätt att resonera enligt ”modellen för rationella beslut” (Simon, 1967). Ett exempel på lämplighetlogik (jfr 7.2). Begreppet rationalitet kan användas i samband med alla fyra beslutslogikerna (Brunsson & Brunsson, 2017). Innebörden av rationalitet blir i detta sammanhang det som Weber (1983) kallade för ändamålsrationalitet och har tydliga kopplingar till ett konsekvenslogiskt sammanhang. Detta hör samman med att den optimala lösningen ska hittas givet förutsättningarna.

Ett vanligt argument för att använda modellen för rationella beslut är att det finns en föreställning om att beslutfattaren kan välja det bästa handlingsalternativet. Beslutsfattaren ska då göra bedömningar av sina preferenser, handlingsalternativ med dess konsekvenser innan ett beslut kan fattas och gör därmed en riskbedömning av handlingsalternativen. I realiteten är denna modell som tidigare nämns problematiskt att använda på grund av svårigheten att förutse konsekvenserna av ett visst alternativ. Det konsekvenslogiska resonemanget bygger på att med matematiska kalkyleringar går det att få fram sannolikheten med olika utfall och det ”förväntade värdet” av ett beslut givet vissa mål och antaganden. Saknas dessa kalkyleringar får beslutfattaren förlita sig på att uppskatta alternativen (Brunsson & Brunsson, 2017). Beslutfattandet kommer bygga på ett konsekvenslogiskt resonemang utan att uppfylla kraven på rationalitet.

Ett förenklat sätt att ta beslut är att utgå ifrån ett begränsat antal alternativ som verkar relevanta i sammanhanget (Cyert & March, 1963; Simon, 1967). Rektorerna kommer att utgå ifrån sina nuvarande preferenser som är villkorade och undersöker ett fåtal eller möjligen bara ett handlingsalternativ och beaktar därmed ett fåtal konsekvenser. Limited (eller Bounded) rationality innebär att beslutfattare utgår ifrån modellen för rationella beslut men endast beaktar den information som finns tillgänglig.

I praktiken leder detta till ett val av handlingsalternativ som enbart blir tillfredställande i förhållande till de villkor som gäller. Rektorernas beskrivning av hur villkoren som är knutna till de riktade statliga medlen är exempel på detta. Deras beslutsfattande kan ses som både rationella och lämpliga i ljuset av gällande villkor men inte utifrån elevernas behov av undervisningsinsatser.

En annan konsekvens av styrningen uppger rektorerna vara de juridiska villkoren. Rationaliteten i den juridiska styrningen är att följa de lagar och de regelverk som finns gällande skolan. Detta vilar på ett lämplighetslogiskt resonemang där rektorerna följer det regelverk som åligger den roll och position som de innehar när de ska fatta beslut om skolans organisation. Det *konsekvenslogiska resonemanget och det lämplighetslogiska resonemanget* kommer att interagera i rektorns beslutfattande då rationaliteten är att följa det regelverket som finns och därmed kommer att styra rektorns preferenser och de handlingsalternativ som övervägs. I realiteten finns det begränsade handlingsalternativ för rektorn när beslut om organisationen ska fattas då de ekonomiska villkoren och de juridiska villkoren styr. Regelverket underlättar för beslutfattare och ger förutsättningar för delegering då beslutsfattarna kan anta att deras medarbetare fattar samma beslut som de själva skulle göra.

Det andra exemplet visar på växelverkan mellan ***lämplighetslogik och imitationslogik***. Som redovisats ovan finns det ett mode att imitera framgångsrika

skolor, i detta fall liktydigt med höga resultat för eleverna. Det blir som tidigare nämnt lämpligt för rektorerna att imitera en organisation som är mer framgångsrik. Det har även visat sig lämpligt att följa lagar och regler i en skola som präglas av rationaliteten regelstyrning istället för att som tidigare ange mål och förväntade resultat för skolan. Den roll och position som rektorn innehar är på ett sätt oproblematiskt då rektorns uppdrag är reglerad i lagstiftning. Det kan dock vara problematiskt om rollen och positionen är oklar liksom vilket regelverk som gäller.

Ett motiv att för imitationslogik i beslutfattandet kan vara att legitimera organisationen och därmed förhoppningsvis erhålla samma identitet som en mer framgångsrik organisation. Här samverkar imitationslogiken med lämplighetslogiken i det avseendet att individen (människan) kan forma en viss identitet genom imitation. Människor imiterar gärna personer som på något sätt är föredömen för dem själva och gärna mer framgångsrika än vad de själva är. Lämplighetslogiken och imitationslogiken samspelar även i frågan: vad är den lämpliga handlingen i den här situationen? Det blir på det sättet svårare att fatta beslut när preferenserna inte stämmer överens med det rådande regelverket eller vilken roll som förväntas intas i sammanhanget. Samspelet mellan lämplighetslogiken och imitationslogiken bidrar till att antagandet om att beslutfattandet ska utgå ifrån lagar och regler flyttar fram sin position. Dessa båda exempel på växelverkan mellan de fyra beslutslogiker som i analysen använts som idealtyper ger ytterligare en dimension till hur rektorn beslutfattande kan förstås. Detta ska diskuteras i det avslutande kapitlet.

Det tredje exemplet visar på en växelverkan mellan ***konsekvenslogiken, lämplighetslogiken och experimentslogiken***. I det empiriska materialet finns det ett par exempel där rektorer tar upp svåra elevärenden som exempelvis avstängningar och elever med stora utmaningar på grund av olika former av utsatthet i relation till att de ska fatta beslut om den inre organisationen (se kap. 6). Rektorerna utgår ifrån lämplighetslogikens rationalitet att regelverket först och främst styr beslutfattandet, där elevers rätt till utbildning står i det främsta rummet. Rektorerna överväger olika handlingsalternativ för att lösa ett problem. Skillnaden är från de andra exemplen är att rektorerna inte vet utgången, själva konsekvenserna av de olika handlingsalternativen då situationen har andra förutsättningar. Experimentslogikens rationalitet att pröva nya lösningar, experimentera, kommer att styra beslutfattandet då det inte finns preferenser att fatta beslut utifrån. Utifrån att rektorerna väljer att pröva nya lösningar att fatta beslut utifrån då det heller inte finns något att imitera kommer ett erfarenhetslärande att uppstå. Preferenser uppstår utifall det visar sig att den nya lösningen visade sig vara framgångsrik.

# KAPITEL 8 SLUTDISKUSSION

Genom att studera beslutfattandet med olika beslutslogiker ges både ett teoretiskt och ett empiriskt bidrag om hur rektorn fattar beslut om skolans inre organisation. Rektorns beslutsfattande har betydelse för barn och elevers utbildning. Det är därför angeläget att kvalificera diskussion om rektorns villkor och förutsättningar att fatta beslut som varande en aktör i den svenska skolans system för styrning och ledning. Avhandlingen fokuserar på hur rektorn, med ansvar, rättighet och skyldighet att fatta beslut om skolans inre organisation, beskriver vilka beslut som tas (att fatta beslut), hur beslut tas (beslutfattande) och vad som villkorar beslutfattandet. Avhandlingens teoretiska bidrag är att med ett beslutsteoretiskt perspektiv genom konceptualiseringen av beslutslogiker ge nya dimensioner av rektors beslutsfattande i en kontext där de inte använts tidigare. I detta avslutande kapitel förs även en kritisk diskussion utifrån de tidigare presenterade resultaten.

Avhandlingen visar att rektorns beslutfattande är *villkorat* av de styrverktyg som staten och kommunen har till sitt förfogande: juridik, ekonomi, ideologi och kontroll och utvärdering. Avhandlingen visar att *vad* rektorn beslutar om i relation till den inre organisationen framträder i två teman; organisation och individer. Avhandlingen visar att *hur* rektorn fattar beslut kan hänföras till konsekvens- och lämplighetslogikerna. Även imitationslogiken förekommer då rektorn återkommer till lämpligheten att imitera hur andra gör, eller att lita till sina egna tidigare beslut. Att imitera andra rektorer, inklusive de i debatten kallade framgångsrika skolorna (jfr kap 31.1) kan ses som ett sätt att in-socialiseras i yrkesrollen som rektor, att bli en del av skolans styrning och ledning. Att imitera de som kallas framgångsrika påverkar även förekomsten av konsekvens- och lämplighetslogikerna. Samtidigt sker det en växelverkan mellan de olika beslutslogikerna i rektorns beslutfattande. En av logikerna, experimentlogiken förekommer ytterst sparsamt.

## 8.1 Politisk styrning av rektorns beslutfattande

Analyser av rektorns beslutsfattande, utifrån beslutslogikerna visar hur den politiska styrningen påverkar rektorn, här nedan kommenterade under rubrikerna: *rationalitet (er)*, *databaserat beslutsfattande* och *styrning av preferenser och beslutens innehåll*.

### 8.1.1 Rationalitet(er)

Utifrån rektorernas beskrivningar av hur de fattar beslut om sin inre organisation framträder en *normativ bild* av beslutfattande då rektorerna ser beslut och handling som i stort sett synonyma. Det framträder även en växelverkan mellan ett konsekvenslogiskt och ett lämplighetslogiskt resonemang när rektorerna beskriver sitt beslutsfattande (se kapitel 7). Rektorerna hänvisar till olika lagar, regler och styrdokument som utgångspunkt när de ska fatta beslut om skolans inre organisation som är kopplat till den juridiska styrningsrationaliteten. Den lagtext som finns föreskriver att rektorer har ett *ansvar* att fatta dessa beslut. Därav uppstår det en förväntan på rektorerna från olika intressenter att de ska styras av en rationalitet där beslutfattandet är något som blir väl avvägt gentemot olika handlingsalternativ med dess konsekvenser. Dessa konsekvenser ska handla om att uppfylla den juridiska styrningen Att rationella beslut i detta sammanhang ska fattas speglar föreställningen om att rationella beslut är högt rankat i moderna samhällen. Beslut blir ofta kritiserade för att inte vara rationella nog (Brunsson & Brunsson, 2017). Flera intressenter inom utbildningsområdet försöker av olika anledningar styra rektors beslutfattande som till exempel företrädare för staten och dess olika myndigheter, huvudmannen, medarbetare, vårdnadshavare och elever. Rektorns beskrivningar tyder på att de förväntas att, och även försöker, utföra handlingar och hitta de bästa alternativen. Detta innebär utifrån rektorernas framställningar att deras intention är att optimera resurserna. Problemet är som tidigare konstaterats den osäkerhet och brist på kunskap om vilka alternativ som existerar och deras eventuella konsekvenser. Trots att svårigheterna att ta rationella beslut är kända är den rådande normen ändå att se beslut som val av olika handlingsalternativ.

Rationella beslut är även kopplat till föreställningen om *individen*, underförstått en ”stark individ” som gör de rätta valen och därmed tar rationella beslut. Lagkravet på att rektorn har ett ansvar i sin roll och position att ta beslut om skolans inre organisation indikerar att denna regel bygger på ett ideal om rektorn som en stark individ som har förutsättningar att ta rationella beslut. Att det är rektorn som fått ansvaret att fatta dessa beslut kan tolkas som att det är på skolnivå, nära verksamheten som besluten ska tas för att möjliggöra en likvärdig skola enligt de nationella bestämmelserna. Rektorn förväntas ha förutsättningar som gedigen kunskap om den enskilda skolan och befogenheter, att

beslut kan fattas om fördelningen av befintliga resurser för att gynna den inre effektiviteten. Om den inre effektiviteten är gynnsam förväntas den yttre effektiviteten lättare kunna uppnås, det vill säga förbättrade elevresultat.

Att det är rektorn som ansvarar för själva beslutet har blivit en institutionell regel. När individen tillskrivs ett betydelsefullt värde blir förväntningarna höga på den individ som har beslutsansvaret. Även om rektorerna är erfarna i sin roll och position och att de dessutom anser att de har erfarenhet att kalkylera handlingsalternativ som gör att målet uppnås är möjligheterna att förutsäga beslutens effekter osäkra. Att på förhand förutse alla handlingsalternativ och därtill att förutsäga sina egna preferenser är nästintill omöjligt eftersom det är troligt att preferenserna ändrar sig efter det att konsekvenserna av handlingen visar sig.

### 8.1.2 Databaserat beslutfattande

Rationella beslut kräver även ett gediget och relevant underlag för beslutfattandet. Det kan vara en förklaring till varför det ofta tenderar att vara *ett datadrivet perspektiv* som framkommer i rektorers beslutfattande (Murray, 2013, Schildkamp, et al., 2013, Bröms, 2020, Chiptin, 2021). Datadrivna beslut syftar till att maximera relationen mellan beslutet och dess resultat. Ett datadrivet perspektiv på beslutsfattande kan användas som en strategi där värden som effektivitet och förbättrade resultat dominerar. Även resultatdialogen drivs av ett liknande förhållningssätt. Att ett datadrivet perspektiv lyfts fram av rektorerna synliggör vilka förväntningar som finns på deras beslutsfattande; förväntningar att de ska fatta beslut utifrån ”objektiva data”. Ett datadrivet beslutfattande vilar på en rationalitet som styr av en form av lämplighetslogik där rektorn förväntas fatta rationella beslut som inte bygger på intuition eller rena personliga erfarenheter. Utifrån kravet på ett rationellt beslutfattande kan rektorn utveckla en instrumentell förmåga att identifiera och operationalisera beslutsmål. Rationaliteten bygger även på att inneha färdigheter som kan samla in och analysera sådana data som strategiskt kan främja målet att förbättra elevresultaten.

Den svenska läroplanen har förenklat uttryckt två centrala uppdrag: *kunskapsuppdraget och värdegrundsuppdraget.* Dessa två uppdrag är komplementära men de kan även vara konkurrerande. Idealbilden att värdegrundsarbete är sammanflätat med kunskapsuppdraget framträder inte alltid i diskussionen om skolans ansvar, vilket framgår av diskussionerna i de resultatdialoger som förekommer i denna avhandling. I resultatdialogerna ses elevers resultat på nationella prov som värdefulla underlag för kommande beslutsprocesser. Läroplanen grundas på antaganden om ett visst medborgarideal. En central del i det värdegrundade uppdraget är att utbilda barnen till demokratiska medborgare och bistå dem att utveckla olika förmågor för att kunna delta fullt ut i

samhället. Ett grundläggande värde och mål i det värdegrundade uppdraget är att eleverna ska kunna leva ”ett blomstrande liv” (Brighouse et al., 2018). Värdegrundade uppdrag är dock svårare att mäta. Därför tenderar värdegrundsuppdraget att hamna i skymundan från kunskapsuppdraget. Ett datadrivet ansvarsutkrävande har en begränsad innehållstäckning och en svårighet med att omvandla värderingarna till elevresultat uppstår när dessa data konverteras för att mäta skolans effektivitet (Brighouse et al., 2018). Kunskaper om vilka effekter olika aktiviteter kan förväntas ha är begränsat. Biesta (2009) hävdar att vi måste inkludera värden, kritiskt utvärdera tillgängliga data när det gäller beslutsfattande om utbildningens inriktning. Det handlar om att ta ställning till grundläggande frågor som: vad utbildning är till för, finns det en risk för att vi endast värderar det mätbara och vad händer när det mätbara kanske inte är det som värdesätts? De senaste årens diskussioner om de nationella provens genomförande, deras trovärdighet och införandet av externt rättade nationella prov är några få exempel på strävan efter att beslut ska fattas på en rationalitet som styrs av mätbara resultat med dess effekter. Samtidigt är det ett ifrågasättande av de professionellas förmåga att bedöma resultat. Det som går att mäta och jämföra ska göras med så liten medverkan från till exempel individuella lärares omdöme vilket även påverkar synen på rektorns beslutsfattande.

Det framkommer i resultatdialogerna och intervjuerna att en utgångspunkt i hur rektorerna fattar beslut är utifrån olika underlag av kvantitativa data. De analyser som görs av data bör svara mot syftet så att tolkningen kan bidra till en ökad förståelse för problemen och ge implikationer till handling. Data som i flera fall tillhandahålls i resultatdialogerna är sammanställda och analyserade av huvudmannen. Det motsatta gäller annars när beslutsfattandet bygger på data och analyser utan koppling till syftet (Coburn & Turner, 2012; Schildkamp et al., 2013). En annan risk finns när kunskaper saknas att kunna analysera och tolka data vilket kan leda till att resultaten används eller tolkas felaktigt. Det kan i förlängningen leda till att ”fel” områden fokuseras på i skolans utveckling. En risk med så kallad effektiv undervisning är när den utgår från en tolkning av läroplaner som enbart innehåller aktiviteter som kan bedömas utifrån mätbara resultat (jfr Scheerens, 2014;2015).

### 8.1.3 Styrning av preferenser och beslutens innehåll

Rektorernas preferenser styr vilka alternativ som övervägs. Lämplighetslogiken visar att rektorn tenderar att välja de alternativ som överensstämmer bäst med de lagar, regler och styrdokument som rektorn enligt erfarenhet vet kommer att legitimera själva beslutfattandet gentemot skolans intressenter. Den lokala situationen, de specifika problemen som finns på plats riskerar att hamna i bakgrunden i de fall dessa utmanar rådande normer. Konsekvenslogiken visar att det är ett antal handlingsalternativ som ska övervägas då rektorn

förväntas ta beslut när det till exempel handlar om tjänsteorganisationen. Det som sker i praktiken är att ett begränsat antal alternativ med tänkbara konsekvenser övervägs. En vanlig föreställning är att det är beslutfattarna själva som bestämmer innehållet i besluten. I detta fall förhåller det sig inte på det viset då rektorerna återkommer till hur staten med sina olika styrverktyg villkorar både innehållet i besluten och handlingsalternativen. Rektorernas preferenser är styrda i en viss riktning. Dessutom görs ett urval på förvaltningsnivå som presenteras för rektorerna genom resultatdialoger. När rektorn kan visa att övervägningar/val har skett mellan olika alternativ och deras olika konsekvenser underlättas motiveringen av själva beslutet. Detta visar att en alternering förekommer mellan det konsekvenslogiska och lämplighetslogiska resonemanget. Detta styr i sin tur rektorns beslutfattande utifrån behovet av att legitimera besluten det vill säga rektorns sätt att leda verksamheten. Dessa data är ofta på en aggregerad nivå som i sig kräver kunskap hos varje enskild rektor, att tolka, förstå och omvandla dessa data till den egna praktiken.

Idén vad som är en framgångsrik skola har haft ett stort genomslag i svensk skola och utgör dessutom ett internationellt forskningsfält (jfr Jarl et al., 2017). Forskningsområdet har de två senaste decennierna haft ett ökat fokus i relation till forskningen om rektorer. Detta beror inte minst på att rektorns ledarskap både i en svensk och internationell kontext lyfts fram som en avgörande faktor för skolans framgång och effektivitet (jfr 3.1.2). Därmed finns det en förväntan på rektorerna att de deras beslutfattande kring skolans inre organisation ska vila på beprövad erfarenhet och vetenskaplig grund. I resultatdialogen efterfrågas av huvudmannens representant, det vill säga utbildningschefen vilka aktiviteter rektorn har beslutat om som gett effekter i skolans verksamhet. De aktiviteter som uppges av rektorerna har vid en jämförelse i stor utsträckning kännetecken på en framgångsrik skola (jfr. Höög & Johansson, 2014; Jarl et al., 2017; Håkansson & Sundberg, 2020). Det finns enligt imitationslogikens resonemang ett starkt tryck på att likna de organisationer som är mest framgångsrika inom samma fält (Sevón, 1996; Sahlin & Wedlin, 2017). Antaganden om vilka framgångsfaktorer som har gjort att vissa skolor har bättre resultat än andra har kommit att utgöra kriterier på vad rektorerna förväntas ta för beslut.

Växelverkan mellan lämplighetslogiken och imitationslogiken visar att det som är mest lämpligt för rektorn att ta beslut om, är att välja aktiviteter som är på modet. Det vill säga vad som lyfts fram i forskning om till exempel framgångsrika skolor. Idéerna sprids, de blir legitima och förgivettagna och kan så småningom komma att institutionaliseras och utgöra en norm. Detta kommer stödja rektorn att legitimera besluten och i förlängningen även legitimera den skola som rektorn leder.

## 8.2 Styrning av den enskilda skolan

Flera exempel har getts ovan på hur staten och huvudmannen villkorar rektorns beslutfattande om skolans inre organisation. Staten ger i skollagen rektorn ansvar för dessa beslut men inte fullt ut befogenheter, de regleras delvis av huvudmannen via delegationsordning. En tolkning av att rektorn fått uppdraget, via skollagen att besluta om den enskilda skolans organisation, är att se det som ett sätt att legitimera variation, att möjliggöra mer av experimentlogik. Resultaten ovan visar på det motsatta. Det empirin visar (jfr kapitel 6 och 7) är att statens styrning, förstärkt av huvudmannens styrning dominerar över den unika situationen vid en enskild skola.

### 8.2.1 Ekonomisk (o)balans

De ekonomiska förutsättningarna det vill säga den budget som rektor blir tilldelad av huvudmannen är något som rektorerna menar i stor utsträckning påverkar deras beslutfattande om den inre organisationen. Fördelningen av de ekonomiska resurserna har många gånger en avgörande betydelse för *vad* de kan besluta gällande de mest centrala delarna av skolans organisation. Även de riktade statsbidragen som lärarlönelyft, förstelärare, lovskola, lärarläxhjälp, lärarassistenter etcetera har en betydande inverkan på rektorns beslutfattande. Då det är enbart huvudmannen som kan ansöka om dessa riktade statsbidrag har rektorn en begränsad möjlighet att påverka själva tilldelningen av denna ekonomiska resurs. Statsbidragen syftar till att stärka likvärdigheten och kunskapsutvecklingen i skolan men det kan diskuteras i vilken utsträckning resurserna når de huvudmän och skolor som verkligen behöver dem (Riksrevisionen, 2017). Dessutom uppger rektorerna att de får sena besked om de erhåller dessa statsbidrag och kan därför inte använda bidragen eftersom de ”fryser inne” om de inte används inom en ofta snäv tidsram.

Rektorerna förväntas fatta beslut utifrån en oförutsägbar tillvaro där ekonomiska medel plötsligt kan dyka upp eller utebli vilket kan ha en negativ inverkan på elevernas utbildning. Rektorn måste kalkylera för olika scenarion som styrs av budgeten och det handlingsalternativ som mest sannolikt kommer att inträffa. Kalkyleringen utgår ifrån ett konsekvenslogiskt beslutfattande och görs utifrån ett risktagande där beslut om tilldelade ekonomiska medel är något rektorn inte kan kontrollera. Rektorns beslutfattande styrs av den egna erfarenheten bland annat i samband med kalkyleringen av sin budget. Erfarenhet är förknippat med intuition, ett sätt att använda sig av sin erfarenhet då de har befunnit sig i liknande beslutssituationer tidigare. Rektorerna använder sig av sina erfarenheter (ur sitt minne, inte dokumenterad) för att förstå vilket beslut de måste fatta. Intuition kan ses som en slags lämplighetslogik, alternativt som en imitationslogik då rektorerna imiterar sig själva det vill säga vad de tidigare har gjort. Att rektorerna använder sin intuition i detta fall sin erfarenhet kan

vara en av förklaringarna till varför ett beslut emellanåt inte blir riktigt som de har tänkt sig. Beslutsfattare tror att de känner igen situationen och använder sin erfarenhetsintuition som kan leda fel eftersom det egentligen är en helt ny situation, en situation i en ny kontext. En konsekvens som kan uppstå när rektorerna förlitar sig för mycket på sin erfarenhet är att de även imiterar och i detta sammanhang kopierar sina egna felaktiga slutsatser och därmed fattar ”fel” beslut upprepade gånger. Utan att kritiskt granska uppkomna situationer närmare uppfattar rektorn dessa situationer som välbekanta och utgår ifrån antaganden som bygger på tidigare fattade beslut och drar slutsatser om samband som inte är relevanta för den uppkomna situationen. När resultatet av beslutet inte blir som det var tänkt sker en efterrationalisering. Ett exempel är när en rektor utifrån sin erfarenhet satte samman ett team utifrån deras matchande kompetenser och i efterhand kunde konstatera att det inte fungerade (se kap 6). Det rationella verkar så självklart att beslut anpassas till de konsekvenslogiska resonemangen oavsett hur det har fattats i praktiken.

### 8.2.2 Legitimering av beslutsfattande

Som tidigare nämnts använder sig rektorn av skollagen och annat regelverk för att *legitimera sin roll och position* enligt ett konsekvenslogiskt och lämplighetslogiskt beslutfattande gentemot olika intressenter av skolan (se kap 6). Den juridiska styrningen ses som överordnad i förhållande till de andra styrverktygen. Det lämplighetslogiska beslutfattandet hos rektorn gör att detta blir synligt där den juridiska styrningen genom Skolinspektionen har fått ett betydande genombrott i svensk skola (jfr Ehren et al., 2015; Kemethofer et al., 2017; Jones et al., 2017; Novak, 2018; Eilard, 2022). Skolinspektionens riktade tillsyn har ett stort inflytande både direkt och indirekt på villkoren för rektorns beslutfattande och på själva beslutet. De exempel som förekommer i det empiriska materialet (se kap 6) visar att en riktad tillsyn kan påverka rektorns beslutfattande kring en hel skolas inre organisation då skolan blir ålagd att sätta in särskilda aktiviteter eller exemplet att en kvalitetsgranskning påverkade en skolas hela systematiska kvalitetsarbete. Detta visar hur statens kontroll och utvärdering villkorar och påverkar hur rektorn fattar beslut.

Resultatdialogerna som presenteras i empirin har i vissa fall tydliga tendenser till en monologisk karaktär som enbart tillåter förstärkande åsikter då meningen och förståelsen främst skapas av den som leder samtalet, det vill säga utbildningschefen. Den monologiska karaktären på samtalet kommer att vara framträdande då resultatdialogen grundar sig i frågeställningar där det finns ett ”rätt svar” som den överordnade bestämmer. Flertalet av resultatdialogerna är därför av en redovisande karaktär där rektor och medarbetare presenterar sina resultat för utbildningschefen. I en del resultatdialoger är dessutom rektorn passiv, det vill säga gör väldigt få inlägg. Om detta är en strategi eller inte är svårt att uttala sig om. Några av rektorerna och deras medarbetare tar en

diskussion och anlägger emellanåt även ett kritiskt perspektiv på temata och frågeställningarna, medan det vid andra tillfällen finns anledning att tro att det som sägs är vad rektorn tror att utbildningschefen vill höra.

I denna studies huvudkommun finns det en tvetydighet om och i vilken utsträckning resultatdialogen bidrar till rektorernas beslutfattande. Samtliga rektorer är tveksamma till om resultatdialogerna har en betydelse för deras beslutfattande. Samtidigt menar rektorerna att de förbereder sig väl inför resultatdialogen men hävdar att de skulle utföra samma aktiviteter även om det inte förekom en resultatdialog. Resultatdialogen verkar vara något de flesta av rektorerna anser främst är till för huvudmannen och intar därför en avvaktande men accepterande inställning till dessa. En tolkning jag gör är att rektorerna, genom att uppge att de förhåller sig tveksamma eller svarar nej på frågan om resultatdialogen har någon betydelse för deras beslutfattande, gör en slags motstånd, möjligen ett motstånd mot huvudmannens styrning. Ett styrverktyg som utgår ifrån kontroll och utvärdering lämnar ett begränsat utrymme för att fatta beslut utifrån något annat än vad som föreligger ett normativt beslutfattande.

Som framgått ovan är resultatdialog en del av, inte enbart huvudmannens utan även statens styrning av skolan, inklusive den enskilda skolan. Lagar och förordningar, som är en väsentlig del av statens styrning påverkar tillsammans med till exempel Skolinspektionens granskningar huvudmannens dagordning (val av temata). Samtidigt utgör regleringarna något som rektorn ser som en möjliggörare för sina beslut då de legitimerar dessa.

## 8.3 Rektorns förutsättningar att fatta beslut – en reflexiv tolkning

Rektorns beslut fattas i en kontext där de kulturella och socio-ekonomiska förutsättningarna varierar. Alla beslut fattas dock i en politisk kontext. Beslutsfattande är ”*The game of Power*”. Beslut både framträder och är definierade av sin kontext då ett beslut inte kan betraktas utan sitt sammanhang. Det politiska definieras i detta sammanhang som sociala aktiviteter, strategier som används för att influera beslut som fördelar knappa resurser inom skolorganisationen. Denna politiska arena är en plats som består av många konkurrerande intressen och aktörer med varierande agendor och tidsscheman (jfr Garbage-can model, Cohen et al., 1972; March, 1994). Vilkas intressen blir gynnade av en viss fördelning av resurser? Vilkas intressen blir inte tillgodosedda? I de beslutsfattandeprocesser som rektorerna är involverade i finns det både individer och grupper som står som vinnare av att ett visst beslut har blivit fattat likaså finns det förlorare av samma beslut. Många av dessa beslut innehåller

därutöver en partiskhet då de ger en fördel till vissa individer och/eller grupper över andra. Samma beslut uppbådar partiskheten genom att allokera resurser till specifika grupper. Att se beslut på detta sätt definierar beslutsprocesser som en moralisk och politisk strävan vars konsekvenser har stort inflytande på elevernas tillvaro i skolan.

Utövandet av makt som en del av den politiska arenan är ett grundläggande antagande i en politisk kontext där makten ses som själva valutan/värdet av politiken (Morgan, 1986). Utgångspunkten är att framställa makt där varierande politiska intressen formar attityder och strävanden genom de subtila processerna av socialisation och manipulation (Foucault, 1972; Luke 1974). Ett sådant perspektiv handlar om förmågan att kritiskt kunna tolka de processer, institutioner och idéer som definierar verkligheten för andra. Makt existerar i relationer och när den uttrycks i handling. Det är utövandet av makt som är det centrala – de praktiker, tekniker och procedurer som ger effekt åt makten (Foucault, 1980).

En vanligt förekommande föreställning om respondenter i kvalitativa studier är att intervjuperson vill dela med sig att sina erfarenheter och kunskaper till intervjuaren och bidra till vetenskapen. En annan mer kritisk tolkning av intervjuer av personer som arbetar i formella institutioner som skolor, kommuner och professioner är att betrakta dem ut ett mer politiskt perspektiv då intervjupersonerna är verksamma på politiska arenor och kan drivas av ett intresse att främja vissa perspektiv.

I den här redovisade empirin är rektorerna samstämmiga i vilka beslut de anser viktigaste att fatta. Rektorerna (oavsett vilken kommun de arbetar i) uttrycker sig på liknande sätt om att elevhälsan är ett av, möjligen det viktigaste området att fatta beslut om när det gäller skolans inre organisation. Rektorerna lyfter fram att anledningen till detta är de har ett elevfokus och att de agerar utifrån elevernas bästa. Med tanke på det uttalade lagkravet med elevens rätt till elevhälsa och att rektorerna ska leda ett elevhälsoarbete som är förebyggande och hälsofrämjande för att eleverna ska nå utbildningens mål är det inte förvånande att detta tas upp av rektorerna som ett av de viktigaste områdena att fatta beslut om. Det finns även en särskild skolmyndighet (SPSM) med särskilt ansvar för att stödja, råda och vägleda huvudmän och skolor i dessa frågor och som aktivt drivit frågan under den senaste tiden. En reflexiv tolkning av utsagorna från rektorerna är att deras utsagor kring vikten av elevhälsan även har en moralisk dimension som framträder i ett moraliskt berättande om att elevhälsan är det viktigaste området i skolans organisation. Detta kan ses som en intrycksstyrning från rektorerna som mer eller mindre medvetet gör ett politiskt övervägande där intentionen är att förbättra sitt eget och/eller sin organisation anseende.

I rektorernas utsagor finns det även inslag som kan liknas vid att de följer en slags manual eftersom ett antal standarduttryck, från skollagen och andra styrdokument för skolan återkommer. Rektorerna visar i sina utsagor på en politisk medvetenhet om vad skollagen föreskriver om att de ska utgå ifrån ett systematiskt kvalitetsarbete (SKA). Därför uppger de att de utgår ifrån ett SKA-arbete i sitt beslutfattande. Det är ett exempel på hur de följer ett *lokalt skript* (normer och språkliga koder) för hur en rektor ska prata om sitt beslutfattande (arbete). Rektorerna tillhör en yrkesgrupp av akademiker som i sin utbildning lärt sig hur de ska uttrycka sig i olika sammanhang, och där de bland annat genom den obligatoriska statliga rektorsutbildningen insocialiserats i hur de bör formulera sig. Detta hör även samman med att rektorernas socialisering till att bete sig enligt specifika principer där vissa normer, värderingar, handlingsmönster och aktiviteter anammas och efterföljs (jfr Becker, 1961). Detta har en central betydelse för utvecklande av en yrkesidentitet. Det finns därför en svårighet att skilja mellan det autentiska och i vilken utsträckning de följer ett *kulturellt skript* (Silverman, 1993). Denna form av självövervakning utgör en avancerad form av kontroll eftersom individen själv tillser att följa de regler och normer som blivit institutionaliserade (Alvesson & Willmott, 2002). Intervjupersonerna, i detta fall rektorerna förutsätts då handla i eget intresse eller för fram den sociala grupp som de identifierar sig med. Detta innebär konformitet till en viss identitet.

Utsagorna från rektorerna kan utgöra en partiell sanning, en för rektorerna fördelaktig sådan som inte avslöjar något som är negativt för dem själva eller andra som de förväntas vara lojala emot. Utsagorna kan även ses som uttryck för den styrningsrationalitet som präglar rektorns beslutfattande. Några av rektorer menar att de inte medvetet bryter några regler eller lagkrav medan andra rektorer i samma kommun säger att ett lagkrav de ständigt bryter emot är lagen om att de enbart får anställa behöriga lärare. Dagens rektorer är vana och emellanåt tvungna att marknadsföra sig själva och den skola de leder, vilket gör att de kan inta en marknadsföringsmässig position i förhållande till de intervjufrågor som ställs.

Ett annat perspektiv på rektorernas utsagor är att de har valt att utelämna delar av ”sanningen” då de inte uppfattar själva intervjusituationen som helt anonym. Ett par av rektorerna visade ett mer återhållsamt sätt att svara, hade i större utsträckning mer kortfattade svar och verkade mera vaksamma på hur de framställde sig själva. Detta kan vara ett sätt att agera för att inte kopplas samman med utstickande åsikter eller indiskretion. En taktik som enligt Alvesson & Torhell (2011) är en del av karaktären hos personer i ledningspositioner i den offentliga sektorn och i näringslivet.

## 8.4 Rektorns beslutslogiker

Genom att fokusera på rektorns beslutsfattande och genom att använda teorier kring olika beslutslogiker synliggörs en väv av relationer, olika maktstrukturer och rektorns utsatta position som en form av ”närbyråkrat”. En av de viktigaste relationerna för en god utbildning är den mellan lärare och elev i lärsituationerna. En relation som ska gynnas av en väl fungerande inre organisation. Den relationen är samtidigt den minst synliga komponenten i de samtal som förs i till exempel resultatdialogerna. Det empiriska underlaget i denna avhandling som har analyserats med beslutslogikerna visar att rektorns förutsättningar att experimentera fram alternativa lösningar utanför dagens regelverk och tillsynsorgan är i hög utsträckning begränsande. Samtidigt finns det rektorer i intervjuerna som säger att ha mod och våga pröva nya lösningar krävs för att komma vidare när det till exempel gäller allvarliga elevärenden. Att som rektor se de möjligheter som kan finnas förutsätter en organisation där kunskaper finns inom flera olika områden som till exempel ekonomi, juridik, personal (HR) och organisation. Detta är något som flertalet rektorer inte har tillgång till på den egna skolan (Nihlfors & Johansson, 2013). Beslutslogikerna visar även hur en juridisk styrning bidrar till en likriktad skola där ledarna förväntas imitera varandra. Vad som kännetecknar en framgångsrik skola har blivit kriterier som rektorerna förväntas ta efter. Idéer som imiteras kan genom att de är på modet bidra till att legitimera rektorerna och deras beslut gentemot olika intressenter. Det kan ge en känsla av säkerhet i yrkesutövningen när många faktorer är okända eller osäkra. Det blir den beslutslogik som gör att rektorn utsätter sig själv och sin skola för minst risk.

Preferenser är som tidigare visat för det mesta ostabila och oförutsägbara. Villkoren (styrningen) gör att konsekvenslogiken, lämplighetslogiken och imitationslogiken blir mer synliga och att experimentslogiken blir tämligen osynlig. Det resultatet står i kontrast till hypotesen att rektorns rätt att fatta beslut om skolans inre organisation har kommit till för att besluten ska anpassas till varje skolas unika förutsättningar. Det är skillnad att bestämma över innehållet i beslutet det vill säga ha makt över innehållet än som i dessa fall att rektorn enbart har makt över att välja bland ett begränsat antal handlingsalternativ.

## 8.5 Navigering utifrån beslutslogiker i oländig terräng

Föreliggande avhandling har visat att rektorn i sin roll och position har ett komplext uppdrag. Rektorns rätt att fatta beslut i vissa frågor är reglerat av staten i lagstiftning samtidigt som rektorn är utsedd av huvudmannen och ansvarig för den lokala verksamheten. Detta medför intressekonflikter, dubbla lojaliteter och etiska dilemman i förhållande till rektorns beslutfattande. I det empiriska materialet framkommer att rektorerna upplever att de har mandat,

legitimitet och befogenheter i sitt beslutfattande. Genom att använda beslutslogiker som teoretiska utgångspunkter har jag visat i mina anlyser att rektorernas preferenser i hög grad styrs av stat och huvudman såväl som av personal och närsamhälle (se kap 6 & 7). Det är utifrån preferenserna som rektorerna fattar sina beslut. De rättsliga regleringarna gör att rektorerna överväger handlingsalternativ med konsekvenser (konsekvenslogik) som gör att det lämplighetslogiska resonemanget med dess fokus på lagar och regler blir synligt i beslutfattandet. Då de rättsliga regleringar styrs av en rationalitet där det finns ”en bästa väg” hur rektorn ska fatta beslut kommer imitationslogiken framträda i själva beslutfattandet. Detta visar även på den växelverkan som finns mellan de olika beslutlogikerna (jfr kap 7.5).

Olika etiska dilemman framträder i rektorns beslutfattande (jfr Dempster et al., 2004a, 2004b; Norberg & Johansson, 2007; Lowery, 2020). I det empiriska materialet finns det beskrivningar från rektorer att de emellanåt hamnar i olika etiska dilemman som har konsekvenser för skolans inre organisation. Rektorerna uppger att dessa beslut kan ha en avgörande inverkan på elevernas utbildning. Några av rektorerna uppger i intervjuerna att det krävs mod och att våga pröva nya vägar gällande dessa dilemman (jfr Zaretsky, 2004; Frick, 2009; Norberg, 2012; Frick et al., 2013, Findlay, 2015).

Rektorns beslut om den enskilda skolan kräver kunskaper om den unika skolan. Förutsättningarna som bland annat presenteras i resultatdialogerna bygger på ett nationellt regelverk och nationella samt lokala data som har insamlats och analyserats av huvudmannen. De data som presenteras ligger både på en aggregerad nivå och i vissa fall presenteras skolans unika resultat. Resultat som belyser läroplanens uppdrag på värdegrundsområdet begränsas ofta till elev- och föräldraenkäter. Det som inte är mätbart har svårt att balansera upp mot det som går att mäta. Värden och värderingar försvinner ofta i diskussionerna inför beslut när det gäller utbildningsriktningen och områden som pedagogisk effektivitet. Flera rektorer lyfter i samband med resultatdialogerna att det är för stort fokus på betygsresultat och resultat på nationella prov. Detta är något som även framträder i intervjuerna av rektorerna. Rektorerna efterfrågar fler diskussioner om elevers sociala utveckling och hur elevernas kunskapsprogression har sett ut över tid, inte enbart slutbetygsresultat. Detta visar att skolans värdegrund som den uttrycks i läroplanen ofta kommer i skymundan. Det mätbara prioriteras framför det icke mätbara. Det kan bli problematiskt då argumenten för en utbildning som inkluderar värden och värderingar möjligen inte vid första anblicken ses som effektiv eftersom effektivitet i detta sammanhang är ett positivt värdeladdat ord. Problemet är att effektivitet är ett instrumentellt värde som signalerar kvaliteten på processen och förmågan att trygga säkra resultat (Biesta, 2009). Huruvida resultaten i sig är önskvärda är en annan fråga. Hur rektorn fattar beslut om skolans organisation speglar den rådande utbildningsideologin som styr emot en effektivitetsorientering som

handlar om att förmedla användbara kunskaper på ett så effektivt sätt som möjligt. Det vill säga att elever ska få en så användbar utbildning som möjligt, till en så låg kostnad som möjligt. En tolkning av resultatet är att det är ett mer värdegrundsstyrt beslutsfattande rektorerna efterfrågar och inte bara ett instrumentellt beslutfattande vars syfte är att höja resultaten.

Olika ideologiska värden står här emot varandra i en konflikt mellan skolans värdegrundsuppdrag kontra effektivitet. Denna skärningspunkt utgör den oländiga terrängen som rektorn fattar beslut utifrån elevernas möjligheter att få en likvärdig utbildning.

### 8.5.1 Om rektorns beslutfattande indikationer för dagens praktik och fortsatt forskning

Det beslutteoretiska perspektivet som i denna avhandling går under benämningen beslutslogiker har visat sig användbart för att studera rektorns beslutfattande. Avhandlingen visar att rektorns beslutfattande är villkorat av ekonomiska villkor, juridisk styrning, ideologisk styrning och kontroll och utvärdering (Lundgren, 1981). Avhandlingen visar även vad rektorn fattar beslut om gällande den inre organisationen och till sist genom att använda beslutslogikerna kan vi förstå och förklara hur rektorn fattar beslut om den inre organisationen. Avhandlingens kunskapsbidrag är att med beslutsteori och de olika beslutslogikerna utifrån ett empiriskt underlag problematisera rektorns beslutsfattande.

Ett övergripande syfte med studien är att kvalificera diskussionen om rektorns roll i styrningen av skolan. Genom att erbjuda ett teoretiskt raster kan rektorn få syn på sitt eget beslutfattande vilket i sin tur kan bidra till att utveckla rektorns praktik. Även om beslutslogikerna enbart kan ge delförklaringar till komplexa verkligheter kan de bidra till att rektorn genom detta raster fördjupar sina analyser av den egna skolverksamheten för att skapa ett gedignare beslutsunderlag. Att vara längst ner i styrkedjan som rektorn är skapar vissa villkor. Det omvända, att rektorns behov och förutsättningar sätter ramarna skulle möjligen skapa andra villkor. Beslutslogikerna understryker vikten av att diskutera frågor som handlar om vilken kunskap och vems kunskap som har tolkningsföreträde. Vilken kunskapssyn som råder på den politiska arenan gällande skolan idag. Dataunderlag efterfrågas i samband med rektorns beslutfattande men var är det för kunskapsunderlag som används gällande beslut om pedagogiska frågor om handlar om undervisningsaktiviteter, gruppstorlek etc. Andra frågor som är intressanta att fördjupa handlar om hur rektorernas erfarenhetslärande ser ut, skulle experimentslogiken kunna vara mer framträdande? Vilka förutsättningar behöver finnas för att rektorns intresse och utrymme för experimenterande ska öka? Rektorn har enligt skollagen ett stort

ansvarsområde och här behövs fortsatt forskning, där studier görs hur beslut fattas inte bara av rektorn, utan även av huvudman och skolmyndigheter.

Mitt avhandlingsarbete har inspirerats av att ha en reflexiv ansats, det vill säga att reflexivt utmana mina föreställningar som forskare och kritisk ifrågasätta mina antaganden (se kap 5.3). Det är angeläget att genom forskning utveckla och fördjupa kunskaperna kring rektorns beslutfattande utifrån ett mer reflexivt förhållningssätt. Där ett empiriskt material till exempel inte enbart ses som ett verktyg eller ett möte mellan människor där en kunskapsförmedlande logiker råder, det vill säga att intervjupersonen drivs av en vilja att bistå vetenskapen. Utan att intervjupersonen snarare ses som en aktör, kontrollerad av och i diskursen. Ett perspektiv som är relevant för fortsatt forskning om beslutsfattande är att intervjua personer som ofta blir påverkade av rektorns beslut, exempelvis lärare och annan personal. I denna avhandling har min huvudsakliga avsikt varit att använda beslutslogiker som ett sätt att förstå och förklara rektorns beslutfattande vilket genomförda studier ger underlag för. Jag har därför inte bara kritiskt ifrågasatt tolkning och analys av min empiri utan även andra aspekter (se kapitel 5.5).

Användningen av experimentslogik i rektorns beslutfattande kan möjligtvis skapa en annan väg för hur själva beslutfattande sker än de sätt som dominerar idag. En beslutslogik som kan bli ett medel för kritisk granskning i rektorns eget beslutfattande och praktik. Kan experimentslogiken ge flera beslutsmöjligheter för rektorerna för att i förlängningen möjligen kunna bidra till att förbättrade elevresultat som handlar om både kunskapsuppdraget och värdegrundsuppdraget? Den beslutslogik, som i en skolkontext behöver teoriutvecklas är experimentlogiken. I slutändan handlar det om att rektorn ska ha möjligheter att genom sina beslut skapa en skola som ger eleverna en likvärdig utbildning och goda förutsättningar att kunna vara en del av samhället.

# English summary

Over the past decades, the principal in the Swedish school system has been given more stated assignments in the Education Act and curricula. One of the state-regulated assignments is that the principal responsibility is to decide on the school's internal organization, (SFS 2010:800). Decisions about the own school's operations depend on the governance of both the state and the schoolboard. This regulation in the Education Act is an example of political governance where the Education Act has become a form of method used to influence the implementation of a certain politics or a certain policy. It is also this regulation in the Education Act that is the starting point in the thesis to understand and explain the principal's decision-making through different logics of decisions.

The state regulates the principal's decision-making about the school's internal organization and it can be interpreted that available resources must be used well, since it is the principal who is responsible for the school's resource distribution. The internal organization includes how the principal organizes formal structures, such as how students are divided into different classes and teaching groups, how the staff is distributed between the student groups, how the staff is organized into different groups and administrative tasks such as scheduling. This means that the principal allocates existing resources in such a way that it promotes internal efficiency. It follows if the resources are used well, the external efficiency can be achieved, which in this context means improving student results.

The overall aim of the thesis is to examine, generated on different logics of decisions, how the principal's decision-making can be understood and explained. The aim is explored through three questions:

1. What are the conditions of the principal's decisions regarding the school's internal organization?
2. What decisions does the principal make regarding the internal organization?
3. How does the principal make decisions about the internal organization?

The principal's decision-making is well explored from an international perspective in contrast to a Swedish context, where the most recurring theme of the principal's decision-making is in relation to the principal's leadership. The approach in the studies is to use a deductive approach with predetermined behavioral categories to examine if these or which of the categories form a pattern. The most common are quantitative methods that consist of questionnaires with behavioral descriptions that the informants fill in. The purpose of the studies is to attain some form of pattern that contributes to effective decision-making. In terms of content, it can be stated that the use of data as a foundation for decision-making with the aim of improving results persists in several research studies both in a national and an international context.

There is limited research on how principals make decisions, what information they have or acquire before making decisions. The international research is more extensive than the Swedish research on principal´s decision-making. The principal's decision-making and its processes in relation to the direction of the school is an area that is highlighted as relevant to develop knowledge about, not least in the Swedish context where the number of studies is few (Johansson, 2011; Ärlestig et al., 2016b). By empirically studying which central areas the principal makes decisions about and what conditions the principal's decision, this thesis aims to contribute with knowledge of how the state and the schoolboards govern and set condition of the principal's work.

The research overview (see chapter 3) show that the theoretical problematization of the principal's decision-making often ends up in the background. The studies are based on different leadership models or from a normative decision theory. The normative decision-theoretic starting point consists of an action rationality which means that the decision-maker adopts a decision-making process that has a certain consequence with the intention of finding effective decision-making (Cabantous et al., 2008). These normative decision theory models are problematized to a limited extent. The research overview illustrates a knowledge gap of theoretical contributions regarding the principal's decision-making in both a national and international perspective.

## Theoretical framework

The thesis starting point is in decision theory, which is conceptualized based on so-called logics of decisions. Decision theory is not only a theory about how and where decisions are made, but can also be a way to become observed about the organization. With a decision-theoretic perspective, this thesis problematizes the principal's responsibility according to the School Act (SFS 2010:800) to make decisions about the school's internal organization. A way to illustrate the principal's decision-making is to use different logics of decisions (Brunsson & Brunsson, 2017). These logics of decisions consist of a

number of central concepts which reflect the decision concepts on which the logics are based. A central starting point is that the logics of decisions in practice often go into each other in a so-called interaction. In their pure form, they enable a way to understand and analyze a complex reality and are seen as ideal types (Weber, 1983). In reality, post-rationalizations also occur. This means that decision makers justify their decisions afterwards and do not always refer to the logic that was used when decisions were made. However, the justification of decision-making often invokes consequential rational reasoning (Brunsson & Brunsson, 2017). Lundgren's (1981) theoretical framework about different governing tools is used to understand what is conditional on the principal's decision-making about the school's internal organization.

## Method

Several different methods have been used created on the inspiration of mixed-methods (see Creswell & Creswell, 2018), which means that analyzes of both the qualitative and quantitative kind have been used to be able to answer the overall purpose and research questions. In order to gain knowledge about the study object, three different methods were used to collect data: survey, observations and interviews. Within mixed methods, there are different designs. The chosen design has mainly taken inspiration from is the convergent mixed method. This type of method is based on a so-called single-phase approach (cf. Creswell & Creswell, 2018). This means that empirical data is analyzed separately to then compare the results and see if the results confirm or reject each other. The central with this type of research design is to use the same constructions or concepts, in this case logics of decisions when collecting data. The validation of using the convergent mixed method is to establish quantitative validation (construct) and qualitative credibility (triangulation).

## Analysis

The starting point in the analysis has been the various central concepts in the logics of decisions. They have served as a transformative theoretical lens that has shaped the questions in both the questionnaire and the interview guide, as well as the observations of the dialogue about the results. The analysis of the empirical material can be described as a movement in the form of an alternation between theory and empiricism which is based on a successive conclusion (cf. Peirce, 1903). In processing the empirical material, the aim has been to see if the relationship between the theoretical concepts of decision logic and the empirical phenomenon being studied, the principal's decision-making, can lead to new conclusions or new/alternative ways of understanding and explaining the principal's decision-making about the internal organization. The starting point in the analysis is to proceed from empirical data as well as theoretical preconceptions such as testing hypotheses through inference (cf. Peirce, 1903). Finally, it is about breaking thought patterns and creating new

ways of connecting ideas, which is why I chose to make a reflexive interpretation (see 5.3) of the collected empirical data (see ch. 8).

The analysis of the content of the observations was carried out on the basis that sentences and phrases that had relevant content for the questions were picked out. These pieces of text constitute meaning-bearing units that have been condensed in order to shorten the text but still retain the content. The condensed sentences were coded and then grouped into categories to reflect the central message of the observations. These codes (see table 5:1) constitute the emergent content, then these codes have been linked to the predetermined themes (cf. Miles & Huberman, 1994). I have partly used the various codes within the respective themes, partly the codes have been linked to a certain text segment in the observations.

As with the observations, the analysis of the interviews has a theoretical input where the logics of decisions have formed the basis for generating the analysis instrument. A theoretical approach means that during the analysis of the interviews, I have tested my assumption that the principal's decision-making is based on one or more of the logics of decisions described above (Brunsson, 2007; Brunsson & Brunsson, 2017). Central concepts based on the logics of decisions (see chapter 4) have been used as codes. These concepts/codes have been linked to various statements in the interviews. (See example below table 5:2). The procedure was the same as for the observations.

I have used the qualitative digital tool NVivo, a manual coding has taken place based on the same approach. Coding is seen in this context as analysis and means distinguishing and combining the data that exists and what reflections are made of this information. Codes have been created to identify descriptive units of meaning. The codes are related to words, phrases and sentences that are linked to a category. This has been designed to facilitate later identification of a statement (Kvale et al., 2014).

The manual coding facilitated the analysis as it made it easier to switch between empiricism and theory. The same codes have been used as in NVivo where I have marked with different colors which pieces of text are associated with which code. During the manual coding, the coding at the sentence level has been able to take place to a greater extent as during this coding process I discovered that the precision in the coding increases and the post-checks of the coding itself are facilitated.

Reflexive interpretation

After processing and analyzing the empirical material, the respondents' answers appeared consistent regardless of whether they worked in municipality X, Y or Z. Therefore, I have tried to challenge my own thinking and the way

I analyzed the empirical material through a reflexive interpretation. A prerequisite for reflexivity is the critical interpretation that can contribute to a problematization when several angles of approach are taken into account in the analysis procedure of the empirical material. The reflexive approach is about a movement between different positions and levels of interpretation (see table 5:6) in order not to be fixed in a certain position epistemologically or ontologically. In reality, the interpretation slips more or less consciously between different positions and levels of interpretation where no level of interpretation has priority over the other (Alvesson & Sköldberg, 2017). The reflexive interpretation has meant that the empirical evidence has been analyzed based on the different levels of interpretation with questions such as: How are the motives expressed in the interviews? How the interviewees present themselves and their motives are governed by norms and what is understandable and acceptable (Silverman, 1993). What is distinctive about the professional group - the principals? What values and ideals are expressed? What is the focus of the principals? The reflexive stance wants to contribute to seeking different conclusions from the empirical evidence about principals' decision-making.

## Results

The thesis shows that the principal's decision-making is conditioned by the governing tools that the state and the municipality have at their disposal: law, economics, ideology and control and evaluation. The dissertation shows that what the principal decides on in relation to the internal organization appears in two themes; organization and individuals. The thesis shows that how the principal makes decisions can be attributed to the logics of consequences and the logic of appropriateness. The logic of imitation also occurs when the principal returns to the appropriateness of imitating what others do, or of trusting their own previous decisions. Imitating other principals, including the so-called successful schools in the debate (cf. chapter 3.1) can be seen as a way of being socialized into the professional role of principal, to become part of the school's governance and management. Imitating the so-called successful also affects the existence of the logics of consequence and appropriateness. At the same time, there is an interaction between the different logics of decisions in the principal's decision-making. One of the logics, the logic of experimental, occurs extremely sparingly.

## Final discussion

By studying decision-making with different logics of decisions, both a theoretical and an empirical contribution is given on how the principal makes decisions about the school's internal organization. The principal's decision-making is important for children and students' education. It is therefore important to qualify the discussion about the principal's conditions and prerequisites for making decisions as an actor in the Swedish school's system of governance

and management. The thesis focuses on how the principal, with the responsibility, right and obligation to make decisions about the school's internal organization, describes *which* decisions are made, *how* decisions are made and *what conditions* the decision-making. The thesis' theoretical contribution is to use a decision-theoretic perspective through the conceptualization of logics of decisions to provide new dimensions of the principal's decision-making in a context where it has not been used before. a critical discussion is also carried out based on the previously presented results.

Based on the principals' descriptions of how they make decisions about their internal organization, a normative picture of decision-making emerges as the principals see decision and action as largely synonymous. There is an interaction between the logic of consequence and the logic of appropriateness when the principals describe their decision-making (see chapters 6 and 7). The principals refer to various laws, rules and governing documents when they have to make decisions about the school's internal organization, which is linked to al governance rationality. The legal text that exists stipulates that principals have a responsibility to make these decisions. From this, there is an expectation of the principals from various stakeholders that they should be guided by a rationality where decision-making is something that is well balanced against different action options with their consequences. These consequences must be about fulfilling the legal rule. That rational decisions must be made in this context reflects the notion that rational decisions are highly ranked in modern societies. Decisions are often criticized for not being rational enough (Brunsson & Brunsson, 2017). Several stakeholders in the field of education try for various reasons to control the principal's decision-making, such as representatives of the state and its various authorities, the principal, employees, guardians and students. The principal's descriptions indicate that they are expected to, and even try to, perform actions and find the best options. According to the principals' statements, this means that their intention is to optimize resources. The problem, as stated earlier, is the uncertainty and lack of knowledge about which alternatives exist and their possible consequences. Despite the fact that the difficulties in making rational decisions are known, the prevailing norm is still to see decisions as a choice of different action options.

In the empirical evidence reported here, the principals are unanimous in which decisions they consider the most important to make. The principals (regardless of which municipality they work in) express themselves in a similar way that student health is one of, possibly the most important area to make decisions about when it comes to the internal organization of the school. The principals emphasize that the reason for this is that they have a student focus and that they act based on the students' best interests. Considering the stated legal requirement with the student's right to student health and that the principals must lead the student health work that is preventive and health-promoting in order

for the students to reach the goals of the education, it is not surprising that this is taken up by the principals as one of the most important areas to make decisions about. A reflexive interpretation of the statements from the principals is that their statements about the importance of student health also have a moral dimension that appears in a moral narrative that student health is the most important area in the school's organization. This can be seen as an impression control from the principals who more or less consciously make a political consideration where the intention is to improve their own and/or their organization's reputation (cf. chapter. 4, 6 and 7).

This thesis has illustrated that the principal in his role and position has a complex mission. The principal's right to make decisions on certain issues is regulated by the state in legislation, while the principal is appointed by the school board and responsible for the local operations. This entails conflicts of interest, dual loyalties and ethical dilemmas in relation to the principal's decision-making. The empirical material demonstrates that the principals feel that they have a mandate, legitimacy and authority in their decision-making. By using logics of decisions as theoretical frame work, I have presented that the principals' preferences are largely controlled by the state and the principal as well as by staff and the local community. The principals make their decisions based on their preferences. The legal regulations make the principals consider action alternatives with consequences (consequence logic) which makes the logic of appropriateness with its focus on laws and regulations visible in decision-making. Since the legal regulations are governed by a rationality where there is "one best way" how the principal should make decisions, the logic of imitation will appear in the decision-making itself. This also shows the interaction that exists between the different logics of decisions (cf. chapter 7.5).

The principal's decision about the individual school requires knowledge about the unique school. Several principals says that there is too much focus on grade results and results on national exams. The principals request more discussions about students' social development and how students' progression of knowledge has developed over time, not just final grade results. This indicate that the school's values as expressed in the curriculum is often overlooked. The measurable is prioritized over the non-measurable. It can become problematic as the arguments for an education that includes values and values may not at first sight be seen as effective, since efficiency in this context is a positive value-laden word. The problem is that efficiency is an instrumental value that signals the quality of the process and the ability to ensure results (Biesta, 2009). Whether the results themselves are desirable is another question. The way the principal makes decisions about the school's organization reflects the prevailing educational ideology, which steers against an efficiency orientation that is about imparting useful knowledge in the most efficient way possible. This means that students should receive the most useful education possible, at

the lowest possible cost. One interpretation of the result is that it is a more values-based decision-making that the principals are asking for and not just an instrumental decision-making whose purpose is to raise results.

Hence, different ideological values stand against each other in a conflict between the value-based mission versus efficiency. This point of intersection constitutes the rugged terrain on which the principal makes decisions based on the students' opportunities to receive an equivalent education.

# Referenser


Ahlström, B., & Höög, J. (2009). Measuring the Social and Civic Objectives of Schools. I Huber, S., Huber, S. G., Saravanabhavan, R., & Hader-Popp, S. (2010). *School leadership - international perspectives*. Springer. https://doi.org/10.1007/978-90-481-3501-1

Alvesson, M., & Torhell, S.-E. (2011). *Intervjuer : genomförande, tolkning och reflexivitet* (1. uppl.). Liber.

Alvesson, M., & Sköldberg, K. (2017). *Tolkning och reflektion : vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod* (3. uppl.). Studentlitteratur.

Alvesson, M., & Willmott, H. (2002). Identity Regulation as Organizational Control: Producing the Appropriate Individual. *Journal of Management Studies, 39*(5), 619–644. https://doi.org/10.1111/1467-6486.00305

Arar, K., Haj, I., Abramovitz, R., & Oplatka, I. (2016). Ethical Leadership in Education and Its Relation to Ethical Decision-Making: The Case of Arab School Leaders in Israel. *Journal of Educational Administration, 54*(6), 647–660. https://doi.org/10.1108/JEA-11-2015-0101

Bacharach, S. B. & Mundell, B. (1995). *Images of schools*. Corwin.

Baltzer, C. (2020). Lärarlegitimation som facklig professionsstrategi : en analys av den svenska legitimationsreformen som argument för lärares (re)professionalisering. Åbo Akademis förlag.

Barnard, C. I. (1938). *The functions of the executive.* Harvard University Press.

Becker, H. S. (1961). *Boys in white : student culture in medical school*. University of Chicago Press.

Begley, P. T. (2006). Self-Knowledge, Capacity and Sensitivity: Prerequisites to Authentic Leadership by School Principals. *Journal of Educational Administration, 44*(6), 570–589. https://doi.org/10.1108/09578230610704792

Begley, P. T., & Zaretsky, L. (2004). Democratic school leadership in Canada's public school systems: professional value and social ethic. *Journal of Educational Administration, 42*(6), 640–655. https://doi.org/10.1108/09578230410563647

Berg, G. (2007). From Structural Dilemmas to Institutional Imperatives: A Descriptive Theory of the School as an Institution and of School Organizations. *Journal of Curriculum Studies, 39*(5), 577–596. https://doi.org/10.1080/00220270600880994

Berg, G. (2011). *Skolledarskap och skolans frirum* (1. uppl.). Studentlitteratur.

Biesta, G. (2009). Good education in an age of measurement: on the need to reconnect with the question of purpose in education. *Educational Assessment, Evaluation and Accountability, 21*(1), 33–46. https://doi.org/10.1007/s11092-008-9064-9

Björkman, C. (2008). *Internal capacities for school improvement : Principals' views in Swedish secondary schools*. Umeå universitet, Pedagogik.

Björkman, C., & Olofsson, A. (2009). Qualitative Descriptions of Pre-conditions for Capacity-building in Schools. *International Studies in Educational Administration, 37*(2), 25–40.

Blossing, U., & Söderström, Å. (2014). A School for Every Child in Sweden. I

Blossing, U., Imsen, G., & Moos, L. (2014). *The Nordic education model: "A school for all" encounters neo-liberal policy* (2014th ed., Vol. 1). Springer. https://doi.org/10.1007/978-94-007-7125-3

Bogler, R. (2001). The Influence of Leadership Style on Teacher Job Satisfaction. *Educational Administration Quarterly, 37*(5), 662–683. https://doi.org/10.1177/00131610121969460

Bordin, J., & Lindstrand, P. (2007). Perspectives of a school for all. *International Journal of Inclusive Education, 11*(2), 133–145. https://doi.org/10.1080/13603110500375549

Brighouse, H., Ladd, H. F., Loeb, S., & Swift, A. (2018). *Educational Goods: Values, Evidence, and Decision-Making*. University of Chicago Press.

Brunsson, N. (2007). The consequences of decision-making. Oxford University Press.

Brunsson, N. (2014). The Irrational Organization: Irrationality as a Basis for Organizational Action and Change. *Management (Paris, 1998), 17*(2), 141–144. https://doi.org/10.3917/mana.172.0141

Brunsson, K., & Brunsson, N. (2017). *Decisions : the complexities of individual and organizational decision-making*. Edward Elgar Publishing.

Brüde Sundin, J. (2007). *En riktig rektor : om ledarskap, genus och skolkulturer*. Linköpings universitet,

Bröms, T. (2020). Principals Decision-Making for Organising the Educational Organisation. I Moos, Lejf, Elisabet Nihlfors, and Jan Merok Paulsen. *Re-Centering the Critical Potential of Nordic School Leadership Research*. Vol. 14. Cham: Springer International AG, 2020. Educational Governance Research.

Cabantous, L., Johnson-Cramer, M., & Gond, J. (2008). The Social Construction of Rationality in Organizational Decision Making. I Hodgkinson, G. P., & Starbuck, W. H. (2008). *The Oxford handbook of organizational decision making*. Oxford University Press.

Chitpin, S., Evers, C. W. (2015). *Decision Making in Educational Leadership: Principles, Policies, and Practices*. Routledge & CRC Press.

Chitpin, S. (2020). Decision making, distributed leadership and the objective knowledge growth framework. *International Journal of Educational Management, 34*(2), 217–231. https://doi.org/10.1108/IJEM-10-2018-0314

Chitpin, S. (2021). Principal's Decision-Making in Bridging the Student Achievement Gap. International *Journal of Leadership in Education, 24*(3), 393–410. https://doi.org/10.1080/13603124.2019.1613568

Clegg, S., Hardy, C., Lawrence, T. B., & Nord, W. R. (2006). *Handbook of organization studies* (2. ed.). Sage.

Coburn, C. E., & Turner, E. O. (2012). The Practice of Data Use: An Introduction. *American Journal of Education, 118*(2), 99–111. https://doi.org/10.1086/663272

Cohen, M. D., March, J. G., & Olsen, J. P. (1972). A Garbage Can Model of Organizational Choice. *Administrative Science Quarterly, 17*(1), 1–25. https://doi.org/10.2307/2392088

Cohen, L., Manion, L., Morrison, K., & Morrison, K. (Keith R. B. (2007). *Research methods in education* (6. ed.). Routledge.

Cohen-Vogel, L., & Harrison, C. (2013). Leading With Data: Evidence From the National Center on Scaling up Effective Schools. *Leadership and Policy in Schools, 12*(2), 122–145. https://doi.org/10.1080/15700763.2013.792934

Cranston, N., Ehrich, L. C., & Kimber, M. (2006). Ethical dilemmas: the "bread and butter" of educational leaders' lives. *Journal of Educational Administration, 44*(2), 106–121. https://doi.org/10.1108/09578230610652015

Cravens, X. C., Goldring, E. B., Porter, A. C., Polikoff, M. S., Murphy, J., & Elliott, S. N. (2013). Setting Proficiency Standards for School Leadership Assessment: An Examination of Cut Score Decision Making. *Educational Administration Quarterly, 49*(1), 124–160. https://doi.org/10.1177/0013161X12455330

Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2018). *Research design : qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (5. ed..). Sage.

Cyert, R. M., & Marsh, J. G. (1963). *A behavioral theory of the firm*. Prentice-Hall.

Czarniawska, B. (1992). *Exploring complex organizations*. Sage.

Czarniawska, B. (2005). Karl Weick: Concepts, style and reflection. *The Sociological Review (Keele), 53*(s1), 267–278. https://doi.org/10.1111/j.1467-954X.2005.00554.x

Czarniawska, B., & Joerges, B. (1996). Travels of Ideas. I Czarniawska, B., & Sevón, G. (Red.). *Translating Organizational Change* (Originally published 1996, Vol. 56). De Gruyter

Czarniawska, B., & Sevon, G. (1996). Introduction. I Czarniawska, B., & Sevón, G. (1996). Translating Organizational Change (Originally published 1996, Vol. 56). De Gruyter.

Da'a, R. (2019). Teachers' Skill Flexibility: Examining the Impact of Principals' Skills and Teachers' Participation in Decision Making during Educational Reform. *International Journal of Educational Management, 33*(2), 287–299. https://doi.org/10.1108/IJEM-12-2017-0382

Daft, R. L., & Weick, K. E. (1984). Toward a Model of Organizations as Interpretation Systems. *The Academy of Management Review, 9*(2), 284–295. https://doi.org/10.2307/258441

Danmarks Evalueringsinstitut. (2002) Udviklingsdialoger – om laering i praxis. Köbenhavn.

Danmarks Evalueringsinstitut. (2003) Udviklingsdialoger. Strategi, forlöb och effektvurdering. Köbenhavn

Daun, H. & Siminou, P. (2005). State, Market, and Civil Forces in the Governance of Education : The Case of Sweden, France, Germany, and the Czech Republic. *European Education, 37*(1), 26–45. https://doi.org/10.1080/10564934.2005.11042378

Day, C. (2011). School Leadership Research in England. Johansson, O. (Red.). (2011). *Rektor: en forskningsöversikt 2000-2010*. Stockholm: Vetenskapsrådet.

Day, C. & Armstrong P. (2016). England: School Leadership Research in England. Ärlestig, H., Day, C., & Johansson, O. (2016). *A Decade of Research on School Principals Cases from 24 Countries* (H. Ärlestig, C. Day, & O. Johansson, Eds.; 1st ed. 2016.). Springer International Publishing. https://doi.org/10.1007/978-3-319-23027-6

Dempster, N., Carter, L., Freakley, M., & Parry, L. (2004a). Conflicts, confusions and contradictions in principals' ethical decision making. *Journal of Educational Administration, 42*(4), 450–461. https://doi.org/10.1108/09578230410544062

Dempster, N., Carter, L., Freakley, M., & Parry, L. (2004b). Contextual influences on school leaders in Australia: some data from a recent study of principals' ethical decision-making1. *School Leadership & Management, 24*(2), 163–174. https://doi.org/10.1080/1363243041000695804

DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. (1983). The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. *American Sociological Review, 48*(2), 147–160. https://doi.org/10.2307/2095101

Dir. 2020:140. *Förutsättningar för ett statligt huvudmannaskap för skolan*. Utbildningsdepartementet.

Donaldson, M., & Mavrogordato, M. (2018). Principals and Teacher Evaluation: The Cognitive, Relational, and Organizational Dimensions of Working with Low-Performing Teachers. *Journal of Educational Administration, 56*(6), 586–601. https://doi.org/10.1108/JEA-08-2017-0100

Duke, D. L. (2019). Historical Perspectives on Schools as Organizations. I *Handbook of School Organization* (s. 29–47). Sage. https://doi.org/10.4135/9781526465542

Döös, M., Wilhelmson, L., Madestam, J., & Örnberg, Å. (2018). The Shared Principalship: Invitation at the Top. *International Journal of Leadership in Education, 21*(3), 344–362. https://doi.org/10.1080/13603124.2017.1321785

Döös, M., Wilhelmson, L., Madestam, J., & Örnberg, Å. (2019). Shared Principalship: The Perspective of Close Subordinate Colleagues. *Leadership and Policy in Schools, 18*(1), 154–170. https://doi.org/10.1080/15700763.2017.1384503

Eckman, E. W. (2018). A Case Study of the Implementation of the Co-Principal Leadership Model. *Leadership and Policy in Schools, 17*(2), 189–203. https://doi.org/10.1080/15700763.2016.1278243

Ehren, M. C. M., Gustafsson, J. E., Altrichter, H., Skedsmo, G., Kemethofer, D., & Huber, S. G. (2015). Comparing effects and side effects of different school inspection systems across Europe. *Comparative Education, 51*(3), 375–400. https://doi.org/10.1080/03050068.2015.1045769

Ehrlin, A. (2015). Swedish preschool leadership – supportive of music or not? *British Journal of Music Education, 32*(2), 163–175. https://doi.org/10.1017/S0265051714000308

Eilard, H. (2022). *Styrning av skolan genom statliga sanktioner : Verkningar för rektorn av den skärpta tillsynen*. Karlstads universitet, Institutionen för pedagogiska studier.

Ekholm, M., Blossing, U., Kåräng, G., Lindvall, K. & Scherp, H. (2000). *Forskning om rektor: en forskningsöversikt.* Liber.

Engel, M., & Finch, M. A. (2015). Staffing the Classroom: How Urban Principals Find Teachers and Make Hiring Decisions. *Leadership and Policy in Schools, 14*(1), 12–41. https://doi.org/10.1080/15700763.2014.983131

Engel, M., Cannata, M., & Curran, F. C. (2018). Principal influence in teacher hiring: documenting decentralization over time. *Journal of Educational Administration, 56*(3), 277–296. https://doi.org/10.1108/JEA-05-2017-0061

Esaiasson, P., Gilljam, M., Oscarsson, H., Towns, A. E., & Wängnerud, L. (2017). *Metodpraktikan : konsten att studera samhälle, individ och marknad* (5. uppl.). Wolters Kluwer.

Etzioni, A. (1961). Complex organizations : a sociological reader. Holt, Rinehart and Winston.

Farley-Ripple, E. N., Raffel, J. A., & Christine Welch, J. (2012). Administrator career paths and decision processes. *Journal of Educational Administration, 50*(6), 788–816. https://doi.org/10.1108/09578231211264694

Findlay, N. M. (2015). Discretion in Student Discipline: Insight Into Elementary Principals' Decision Making. *Educational Administration Quarterly, 51*(3), 472–507. https://doi.org/10.1177/0013161X14523617

Francia, G. (2011). Dilemmas in the Implementation of Children's Right to Equity in Education in the Swedish Compulsory School. *European Educational Research Journal EERJ, 10*(1), 102–117. https://doi.org/10.2304/eerj.2011.10.1.102

Fredriksson, A. (2010). *Marknaden och lärarna : hur organiseringen av skolan påverkar lärares offentliga tjänstemannaskap*. Statsvetenskapliga institutionen, Göteborgs universitet.

Freidson, E. (2001). *Professionalism : the third logic*. Polity Press.
Frick, W. C. (2009). Principals Value-Informed Decision Making, Intrapersonal Moral Discord, and Pathways to Resolution: The Complexities of Moral Leadership Praxis. *Journal of Educational Administration, 47*(1), 50–74. https://doi.org/10.1108/09578230910928089
Frick, W. C., Faircloth, S. C., & Little, K. S. (2013). Responding to the Collective and Individual "Best Interests of Students": Revisiting the Tension Between Administrative Practice and Ethical Imperatives in Special Education Leadership. *Educational Administration Quarterly, 49*(2), 207–242. https://doi.org/10.1177/0013161X12463230
Foucault, M., & Bjurström, C. G. (1972). *Vetandets arkeologi* (1. uppl.). Cavefors.
Foucault, M., & Gröndahl, B. (1980). *Sexualitetens historia 1 Viljan att veta*. Gidlund.
Getzels, J. W., Lipham, J. M., & Campbell, R. F. (1968*). Educational Administration as a Social Process*. Harper & Row.
Getzels, J. W. & Thelen, H. A. (1960). The classroom group as a unique social system. I N. B. Henry (ed.), *The Dynamics of Instructural Groups*. The 59th Yearbook of the National Society for the Study of Education. University of Chicago press, 53-82.
Giersch, J., & Dong, C. (2018). Principals' preferences when hiring teachers: a conjoint experiment. *Journal of Educational Administration, 56*(4), 429–444. https://doi.org/10.1108/JEA-06-2017-0074
Giota, J. & Emanuelsson, I. (2011). Policies in special education support issues in Swedish compulsory school: a nationally representative study of head teachers' judgements*. Review of Education*, 9, 95–108. https://doi.org/10.1080/14748460.2011.550439
Grosin, L. (2002). Rektorer i framgångsrika skolor. *Nordic Studies in Education, 22*(3), 158–175. https://doi.org/10.18261/ISSN1891-5949-2002-03-03
Hallerström, H. (2006). *Rektorers normer i ledarskapet för skolutveckling*. Sociologiska institutionen, Lunds universitet.
Hallinger, P. (2011). Leadership for learning: lessons from 40 years of empirical research. *Journal of Educational Administration, 49*(2), 125–142. https://doi.org/10.1108/09578231111116699
Hariri, H., Monypenny, R., & Prideaux, M. (2012). Principalship in an Indonesian school context: can principal decision-making styles significantly predict teacher job satisfaction? School Leadership & Management, 32(5), 453–471. https://doi.org/10.1080/13632434.2012.723617
Hariri, H., Monypenny, R., & Prideaux, M. (2014). Leadership styles and decision-making styles in an Indonesian school context. *School Leadership & Management, 34*(3), 284–298. https://doi.org/10.1080/13632434.2013.849678
Henriksen, Ø. H., & Paulsen, J. M. (2021). Balancing trust and control through dialogue meetings in Norwegian school district governance. *Educational Research for Policy and Practice, 20*(3), 349–365. https://doi.org/10.1007/s10671-020-09287-1
Hodgkinson, G. P., & Starbuck, W. H. (2008). The Oxford handbook of organizational decision making. Oxford University Press.
Honig, M. I., & Coburn, C. (2008). Evidence-Based Decision Making in School District Central Offices: Toward a Policy and Research Agenda. *Educational Policy, 22*(4), 578–608. https://doi.org/10.1177/0895904807307067
Hopkins, D., Stringfield, S., Harris, A., Stoll, L., & Mackay, T. (2014). School and system improvement: a narrative state-of-the-art review. *School Effectiveness and School Improvement, 25*(2), 257–281. https://doi.org/10.1080/09243453.2014.885452

Håkansson, J. (2016). Organising and leading systematic quality work in the pre-school - preschool managers' perspectives. *School Leadership & Management, 36*(3), 292–310. https://doi.org/10.1080/13632434.2016.1247043
Håkansson, J., & Sundberg, D. (2020). *Utmärkt undervisning : framgångsfaktorer i svensk och internationell belysning* (2. uppl.). Natur & Kultur.
Hörnqvist, M.-L., & Leffler, E. (2014). Fostering an entrepreneurial attitude – challenging in principal leadership. *Education & Training, 56*(6), 551–561. https://doi.org/10.1108/ET-05-2013-0064
Höög, J., Johansson, O., & Olofsson, A. (2005). Successful principalship: the Swedish case. *Journal of Educational Administration, 43*(6), 595–606. https://doi.org/10.1108/09578230510625692
Höög, J., Johansson, O., & Olofsson, A. (2009). Swedish successful schools revisited. Journal of Educational Administration, 47(6), 742–752. https://doi.org/10.1108/09578230910993122
Höög, J., & Johansson, O. (2014). *Framgångsrika skolor : mer om struktur, kultur, ledarskap.* Studentlitteratur.
Jarl, M. (2013). Om rektors pedagogiska ledarskap i ljuset av skolans managementreformer. *Pedagogisk forskning i Sverige, 18*(3-4), 197–212.
Jarl, M., & Pierre, J. (2018). *Skolan som politisk organisation* (2. uppl.). Gleerups.
Jarl, M., & Rönnberg, L. (2015). *Skolpolitik : från riksdagshus till klassrum* (2. uppl.). Liber.
Jarl, M., Blossing, U., & Andersson, K. (2017). *Att organisera för skolframgång : strategier för en likvärdig skola* (1. uppl.). Natur & Kultur.
Jepperson, R.L. (1991). Institutions, Institutional effects, and Institutionalism. I W.W. Powell and P.J. Maggio (Eds.) *The New Institutionalism in Organizational Analysis.* University of Chicago Press.
Johansson, O. (2011). *Rektor - en forskningsöversikt 2000-2010*. Vetenskapsrådet.
Johansson, O., Davis, A., & Geijer, L. (2007). A perspective on diversity, equality and equity in Swedish schools. *School Leadership & Management, 27*(1), 21–33. https://doi.org/10.1080/13632430601092313
Johnson, B. L., & Kruse, S. D. (2009). *Decision making for educational leaders underexamined dimensions and issues*. State University of New York Press.
Jones, K. L., Tymms, P., Kemethofer, D., O'Hara, J., McNamara, G., Huber, S., Myrberg, E., Skedsmo, G., & Greger, D. (2017). The unintended consequences of school inspection: the prevalence of inspection side-effects in Austria, the Czech Republic, England, Ireland, the Netherlands, Sweden, and Switzerland. *Review of Education, 43*(6), 805–822. https://doi.org/10.1080/03054985.2017.1352499
Keddie, A., & Holloway, J. (2020). School autonomy, school accountability and social justice: stories from two Australian school principals. *School Leadership & Management, 40*(4), 288–302. https://doi.org/10.1080/13632434.2019.1643309
Kemethofer, D., Gustafsson, J.-E., & Altrichter, H. (2017). Comparing effects of school inspections in Sweden and Austria. *Educational Assessment, Evaluation and Accountability, 29*(4), 319–337. https://doi.org/10.1007/s11092-017-9265-1
Kirsten, N., & Carlbaum, S. (2020). Kompetensutveckling för professionella lärare? *Pedagogisk Forskning i Sverige, 25*(1), 7–34. https://doi.org/10.15626/pfs25.01.01
Kvale, S., Brinkmann, S., & Torhell, S.-E. (2014). *Den kvalitativa forskningsintervjun* (3. uppl.). Studentlitteratur.

Laster, K., Albiladi, W. S., Davis, W. S., & Bengtson, E. (2020). The Data Culture Continuum: An Examination of School Data Cultures. *Educational Administration Quarterly, 56*(4), 533–569. https://doi.org/10.1177/0013161X19873034

Latour, B., & Woolgar, S. (1986). Laboratory life : the construction of scientific facts. Princeton Univ. Press.

Leithwood, K., Anderson, S., & Strauss, T. (2010). Leading data use in schools: Organizational conditions and practices at the school and district levels. *Leadership and Policy in Schools, 9*(3), 292–327. https://doi.org/10.1080/15700761003731492

Leithwood, K., & Day, C. (2008). The impact of school leadership on pupil outcomes. *School Leadership & Management, 28*(1), 1–4. https://doi.org/10.1080/13632430701799718

Leo, U. (2010). *Rektorer bör och rektorer gör : en rättssociologisk studie om att identifiera, analysera och förstå professionella normer*. Sociologiska institutionen, Lunds universitet.

Leo, U. (2015). Professional norms guiding school principals' pedagogical leadership. *International Journal of Educational Management, 29*(4), 461–476. https://doi.org/10.1108/IJEM-08-2014-0121

Levin, J. A., & Datnow, A. (2012). The principal role in data-driven decision making: using case-study data to develop multi-mediator models of educational reform. *School Effectiveness and School Improvement, 23*(2), 179–201. https://doi.org/10.1080/09243453.2011.599394

Lgr 62 Läroplan för grundskolan. Skolverket.

Lgr 80 Läroplan för grundskolan. Skolverket.

Lgr 11 Läroplan för grundskolan, förskoleklassen och fritidshemmet. Skolverket.

Liljenberg, M. (2015). Distributing leadership to establish developing and learning school organisations in the Swedish context. *Educational Management, Administration & Leadership, 43*(1), 152–170. https://doi.org/10.1177/1741143213513187

Liljenberg, M. (2016). Teacher leadership modes and practices in a Swedish context - a case study. *School Leadership & Management, 36*(1), 21–40. https://doi.org/10.1080/13632434.2016.1160209

Lincoln, Y. S., Guba, E. G., & Pilotta, J. J. (1985). Naturalistic inquiry. International *Journal of Intercultural Relations, 9*(4), 438–439. https://doi.org/10.1016/0147-1767(85)90062-8

Lindensjö, B. & Lundgren, U. P. (2014). *Utbildningsreformer och politisk styrning*. HLS förlag.

Lipsky, M. (1980). *Street-level bureaucracy : dilemmas of the individual in public services*. Russell Sage Foundation.

Lowery, C. (2020). Moral Literacy and School Leadership: Perceptions of Principals in Southeast Ohio on the Ethics of Decision-Making. *Journal of Educational Administration, 58*(1), 112–127. https://doi.org/10.1108/JEA-06-2018-0120

Ludvigsson, A. (2009). *Samproducerat ledarskap : Hur rektorer och lärare formar ledarskap i skolans vardagsarbete.* Högskolan för lärande och kommunikation, Högskolan i Jönköping, HLK, Livslångt lärande/Encell.

Lukes, S. (1974). Power : a radical view. Macmillan.

Lundgren, U. P. (1981). *Model analysis of pedagogical processes* (2. ed.). LiberLäromedel/Gleerup.

Lundgren, U. P. (1986). *Att organisera skolan : om grundskolans organisation och ledning.* Liber Utbildningsförl.

Luo, M. (2008). Structural Equation Modeling for High School Principals' Data-Driven Decision Making: An Analysis of Information Use Environments. *Educational Administration Quarterly, 44*(5), 603–634. https://doi.org/10.1177/0013161X08321506
March, J. G. (1994). *A primer on decision making : how decisions happen*. Free Press.
March, J. G., & Olsen, J. P. (1989). *Rediscovering institutions : the organizational basis of politics*. Free Press.
Marks, H. M., & Nance, J. P. (2007). Contexts of Accountability Under Systemic Reform: Implications for Principal Influence on Instruction and Supervision. *Educational Administration Quarterly, 43*(1), 3–37. https://doi.org/10.1177/0013161X06291414
Mattson, E. H., & Hansen, A. M. (2009). Inclusive and exclusive education in Sweden: principals' opinions and experiences. *European Journal of Special Needs Education, 24*(4), 465–472. https://doi.org/10.1080/08856250903223112
Melin, Å. (2022). *Olika vägar till enhetlig skola? : En studie av grundskolans etablering på kommunal nivå, 1950-1968.* Karlstads universitet, Institutionen för samhälls- och kulturvetenskap.
Meyer, J. W., & Rowan, B. (1977). Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony. *The American Journal of Sociology, 83*(2), 340–363. https://doi.org/10.1086/226550
Miles, M. B., & Huberman, A. M. (1994). *Qualitative data analysis : an expanded sourcebook* (2. ed.). Sage.
Miller, S.J., & Wilson, D.C. (2006) I Clegg, S. R., Hardy, C., Lawrence, T. B., & Nord, W. R. Perspectives on Organizational Decision-Making. I *Handbook of Organization Studies* (2nd ed., p. 469–). Sage. https://doi.org/10.4135/9781848608030.n16
Mogren, A., & Gericke, N. (2017a). ESD implementation at the school organisation level, part 1 - investigating the quality criteria guiding school leaders' work at recognized ESD schools. *Environmental Education Research, 23*(7), 972–992. https://doi.org/10.1080/13504622.2016.1226265
Mogren, A., & Gericke, N. (2017b). ESD implementation at the school organisation level, part 2 - investigating the transformative perspective in school leaders' quality strategies at ESD schools. *Environmental Education Research, 23*(7), 993–1014. https://doi.org/10.1080/13504622.2016.1226266
Montin, S., & Wikström, J. (2007). Moderna kommuner (3. uppl.). Liber.
Moos, L. (2011) Research on Principals in Denmark. I: Johansson, O. (Red.). (2011). *Rektor: en forskningsöversikt 2000–2010.* Stockholm: Vetenskapsrådet.
Moos, L., & Johansson, O. (2009). The International Successful School Principalship Project: success sustained? *Journal of Educational Administration, 47*(6), 765–780. https://doi.org/10.1108/09578230910993140
Moos, L., Møller, J., & Johansson, O. (2004). A Scandinavian perspective on educational leadership. *The Educational Forum, 68*(3), 200–210. https://doi.org/10.1080/00131720408984632
Moos, L., & Paulsen, J. M. (Red.). (2014). *School boards in the governance process*. Springer.
Moos, L., Nihlfors, E., & Paulsen, J. M. (Red.). (2016). *Nordic superintendents : agents in a broken chain*. Springer.
Morgan, G. (1986). *Images of organizations*. Sage.
Murray, J. (2013). Critical issues facing school leaders concerning data-informed decision-making. *School Leadership & Management, 33*(2), 169–177. https://doi.org/10.1080/13632434.2013.773882

Møller, J. (2011). Research on Principals in Norway. I: Johansson, O. (Red.). (2011). *Rektor: en forskningsöversikt 2000-2010.* Vetenskapsrådet.
Møller, J. (2017). Leading education beyond what works. *European Educational Research Journal EERJ, 16*(4), 375–385. https://doi.org/10.1177/1474904117705487
Ni, Y., Yan, R., & Pounder, D. (2018). Collective Leadership: Principals' Decision Influence and the Supportive or Inhibiting Decision Influence of Other Stakeholders. *Educational Administration Quarterly, 54*(2), 216–248. https://doi.org/10.1177/0013161X17723427
Nihlfors, E. (2003). *Skolchefen i skolans styrning och ledning*. Uppsala universitet, Institutionen för pedagogik, didaktik och utbildningsstudier.
Nihlfors, E., & Johansson, O. (2013). *Rektor - en stark länk i styrningen av skolan* (1. uppl.). SNS förlag.
Nihlfors, E., & Johansson, O. (2014). *Skolledare i mötet mellan nationella mål och lokal policy* (1. uppl.). Gleerups.
Norberg, K. (2016). Rektor, förskolechef, etik och beslutsfattande. I *Skoljuridik,* 407–419. Liber.
Norberg, K., & Johansson, O. (2007). Ethical Dilemmas of Swedish School Leaders: Contrasts and Common Themes. *Educational Management, Administration & Leadership, 35*(2), 277–294. https://doi.org/10.1177/1741143207075393
Nordholm, D., Arnqvist, A., & Nihlfors, E. (2020). Principals' identity - developing and validating an analysis instrument in the Swedish context. *International Journal of Leadership in Education, 26*(2), 185–200. https://doi.org/10.1080/13603124.2020.1804621
Norqvist, L., & Poromaa Isling, P. (2020). Skolledarskap i Sverige: en forskningsöversikt 2014–2018. *Nordic Studies in Education, 40*(2), 167–187. https://doi.org/10.23865/nse.v40.2230
Novak, J. (2018). *Juridification of Educational Spheres : The Case of Swedish School Inspection*. Uppsala universitet, Institutionen för pedagogik, didaktik och utbildningsstudier.
Ortiz, F., & Ogawa, R. T. (2000). Site-based decision-making leadership in American public schools. *Journal of Educational Administration, 38*(5), 486–500. https://doi.org/10.1108/09578230010378377
Ozga, J., Dahler-Larsen, P., Segerholm, C., & Simola, H. (2011). *Fabricating quality in education : data and governance in Europe*. Routledge.
Persson, A., Andersson, G. & Nilsson Lindström, M. (2005). Successful Swedish headmasters in tension fields and alliances. *International Journal of Leadership in Education, 8*(1), 53–72. https://doi.org/10.1080/1360312042000299224
Petersen, A.-L. (2014). Teachers' Perceptions of Principals' ICT Leadership. *Contemporary Educational Technology, 5*(4), 302–315. https://doi.org/10.30935/cedtech/6132
Peirce, C.S. (1903). Pragmatism as the Logic of Abduction (Lecture VII of the 1903 Harvard lectures on pragmatism).Essential Peirce v. 2, 226–241.
Powell, W. W., & DiMaggio, P. J. (1991). The new institutionalism in organizational analysis. University of Chicago Press.
Prop. 1975/76:39. *Om skolans inre arbete*. Utbildningsdepartementet.
Prop. 1990/91:18. *Om ansvaret för skolan*. Utbildningsdepartementet.
Prop. 1991/92:95. *Valfrihet och fristående skolor*. Utbildningsdepartementet.
Prøitz, T. S., Mausethagen, S., & Skedsmo, G. (2017). Investigative modes in research on data use in education. *Nordic Journal of Studies in Educational Policy, 3*(1), 42–55. https://doi.org/10.1080/20020317.2017.1326280

Rapp, S. (2001). *Rektor – garant för elevers rättssäkerhet*? Örebro: Örebro universitet.
Rapp, S. (2010). Headteacher as a Pedagogical Leader: a Comparative Study of Headteachers in Sweden and England. *British Journal of Educational Studies, 58*(3), 331–349. https://doi.org/10.1080/00071001003752229
Ringarp, J. (2011). *Professionens problematik : lärarkårens kommunalisering och välfärdsstatens förvandling*. Makadam.
Ringarp, J., & Rothland, M. (2010). Is the grass always greener? The effect of the PISA results on education debates in Sweden and Germany. *European Educational Research Journal EERJ, 9*(3), 422–430. https://doi.org/10.2304/eerj.2010.9.3.422
Ringarp, J., & Nihlfors, E. (2022). *Styrning och ledning av svensk förskola och skola : en introduktion* (3. uppl.). Gleerups.
Riksrevisionen. (2017). Riktade statsbidrag till skolan - nationella prioriteringar men lokala behov. RiR 2017:30.
Robinson, V. (2015). *Elevnära skolledarskap*. Lärarförlaget.
Roos, K. (2020). Rektor och beslutsfattande. I Johansson, O. & Svedberg, L. red. *Att leda mot skolans mål: vägval och möjligheter.* (3. uppl.). Gleerups.
Rönnberg, L. (2012). Reinstating national school inspections in Sweden – The return of the state. *Nordic studies in education, 32*(2), 70–80. https://doi.org/10.18261/ISSN1891-5949-2012-02-01
Røvik, K-A. (1996). Deinstitutionalization and the Logic of Fashion. I Czarniawska, B., & Sevón, G. (Red.). Translating Organizational Change (Originally published 1996, Vol. 56). De Gruyter.
Sahlin-Andersson, K. (1996). Imitating by Editing Success: The Construction of Organizational Fields. I Czarniawska B. och Sevón G. (Red*.) Translating Organizational Change*. De Gruyter.
Sahlin, K., & Wedlin, L. (2017). The Imitation and Translation of Management Ideas. I *Handbook of Organizational Institutionalism* (pp. 102–127).
Salo, P., Nylund, J., & Stjernstrøm, E. (2015). On the practice architectures of instructional leadership. *Educational Management, Administration & Leadership, 43*(4), 490–506. https://doi.org/10.1177/1741143214523010
Schechter, C., & Shaked, H. (2017). Leaving fingerprints: principals' considerations while implementing education reforms. *Journal of Educational Administration, 55*(3), 242–260. https://doi.org/10.1108/JEA-01-2016-0014
Scheerens, J. (2014). School, teaching, and system effectiveness: some comments on three state-of-the-art reviews. *School Effectiveness and School Improvement, 25*(2), 282–290. https://doi.org/10.1080/09243453.2014.885453
Scheerens, J. (2015). Theories on educational effectiveness and ineffectiveness. *School Effectiveness and School Improvement, 26*(1), 10–31. https://doi.org/10.1080/09243453.2013.858754
Schildkamp, K., Lai, M. K., & Earl, L. (2013). *Data-based Decision Making in Education Challenges and Opportunities.* Springer. https://doi.org/10.1007/978-94-007-4816-3
Schildkamp, K., Smit, M., & Blossing, U. (2019). Professional Development in the Use of Data: From Data to Knowledge in Data Teams. *Scandinavian Journal of Educational Research, 63*(3), 393–411. https://doi.org/10.1080/00313831.2017.1376350
Schumacher, G., Grigsby, B., & Vesey, W. (2015). Determining effective teaching behaviors through the hiring process. *International Journal of Educational Management, 29*(1), 139–155. https://doi.org/10.1108/IJEM-04-2013-0071

Schwabsky, N. (2018). Factors affecting principals' adoption of and satisfaction with market-driven externally developed reforms. *International Journal of Educational Management, 32*(3), 342–358. https://doi.org/10.1108/IJEM-06-2016-0145

Scott, W. R. (2014). *Institutions and organizations : ideas, interests and identities* (4. ed.). Sage.

Seashore Louis, K., Dretzke, B., & Wahlstrom, K. (2010). How does leadership affect student achievement? Results from a national US survey. *School Effectiveness and School Improvement, 21*(3), 315–336. https://doi.org/10.1080/09243453.2010.486586

Selznick, P. (1948). Foundations of the Theory of Organization. *American Sociological Review, 13*(1), 25–35. https://doi.org/10.2307/2086752

Sevón, G. (1996). Organizational Imitation in Identity Transformation. I *Translating Organizational Change* (Vol. 56, pp. 49–68). De Gruyter. https://doi.org/10.1515/9783110879735.49

Shaked, H., & Schechter, C. (2019). Exploring systems thinking in school principals' decision-making. *International Journal of Leadership in Education, 22*(5), 573–596. https://doi.org/10.1080/13603124.2018.1481533

Shen, J., Ma, X., Cooley, V. E., & Burt, W. L. (2016). Mediating effects of school process on the relationship between principals' data-informed decision-making and student achievement. *International Journal of Leadership in Education, 19*(4), 373–401. https://doi.org/10.1080/13603124.2014.986208

Silverman, D. (1993). *Interpreting qualitative data : methods for analysing talk, text and interaction*. Sage.

Simon, H. A., & Barnard, C. I. (1957*). Administrative behavior : a study of decision-making processes in administrative organization* (2. ed., with new introduction). Macmillan.

Simon, H. A. (1967). Models of man : social and rational : mathematical essays on rational human behavior in a social setting. John Wiley and Sons.

Skolinspektionen. (2021). Långvarigt låga kunskapsresultat. Grundskolor som under 10 år haft en hög andel elever utan betyg i alla ämnen. https://www.skolinspektionen.se/beslut/ beslut-rapporter-statistik/publikationer/kvalitetsgranskning/2021/langvarigt-laga-kunskapsresultat/

Skollag (SFS 2020:800). Utbildningsdepartementet.

Skollag (SFS 2003:460). Om etikprövning som avser människor. Utbildningsdepartementet.

Skollag (SFS 2010:800). Utbildningsdepartementet.

Skollag (SFS 2023:39). Om etikprövning som avser människor. Utbildningsdepartementet.

Skolverket (2011). *Läroplan för grundskolan, förskoleklassen och fritidshemmet: Lgr 11.*

Skott, P. (2009). *Läroplan i rörelse : det individuella programmet i möte mellan nationell utbildningspolitik och kommunal genomförandepraktik.* Uppsala universitet.

SKR 2017: Kommungruppsindelning, Sveriges kommuner och regioner.

SOU 2013:30 *Det tar tid – om effekter av skolpolitiska reformer*.

SOU 2022:53 *Om ett statligt huvudmannaskap för skolan*.

Stenlås, N. (2011). Läraryrket mellan autonomi och statliga reformideologier. *Arbetsmarknad & Arbetsliv*, 17(4), 11.

Starbuck, W. H., & Hodgkinson, G. P. (2008). Organizational Decision Making: Mapping Terrains on Different Planets. I *Handbook of Organizational Decision Making*. Oxford University Press.

https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199290468.003.0001
Strauss, A. L. (1987). *Qualitative analysis for social scientists*. Cambridge University Press.
Svedberg, L. (2000). *Rektorsrollen : om skolledarskapets gestaltning*. HLS.
Söderqvist, B. (2007). *School Leaders' View on Market Forces and Decentralisation : Case Studies in a Swedish municipality and an English County*. Stockholms universitet, Pedagogiska institutionen.
Tamir, E. (2021). What Principals Look for When Hiring New Teachers. *Leadership and Policy in Schools, 20*(2), 222–235. https://doi.org/10.1080/15700763.2019.1638423
Tamir, E., & Arar, K. (2019). High school managements resources allocation in an era of reforms. *International Journal of Educational Management, 33*(5), 828–847. https://doi.org/10.1108/IJEM-08-2017-0204
Tamir, E., & Grabarski, M. K. (2019). Searching for Gold in The Garbage Can: Decision-Making on Resource Utilization in Schools Using the Garbage-Can Model. *Leadership and Policy in Schools, 18*(3), 325–340. https://doi.org/10.1080/15700763.2018.1450515
Tarde, G., Clark, T. N., & Janowitz, M. (1969). *Gabriel Tarde on Communication and Social Influence: Selected Papers*. University of Chicago Press.
Tillberg, U. (2003). *Ledarskap och samarbete : en jämförande fallstudie i tre skolor*. Ekonomiska forskningsinstitutet vid Handelshögskolan. EFI.
Timperley, H. (2008). Teacher professional learning and development. Educational Practices, 18. *International Academy of Education*.
Truong, T. D., Hallinger, P., & Sanga, K. (2017). Confucian values and school leadership in Vietnam: Exploring the influence of culture on principal decision making. *Educational Management, Administration & Leadership, 45*(1), 77–100. https://doi.org/10.1177/1741143215607877
Törnsén, M. (2008). Success as equivalence – The Swedish case. *Nordic studies in education, 28*(3), 204–218. https://doi.org/10.18261/ISSN1891-5949-2008-03-04
Törnsén, M. (2009). Successful principal leadership: prerequisites, processes and outcomes. Pedagogiska institutionen, Umeå universitet.
Törnsén, M. (2010). Keys to Successful Leadership: High Support for Capable and Versatile Principals. *The Educational Forum, 74*(2), 90–103. https://doi.org/10.1080/00131721003604371
Ullman, A. (1997). *Rektorn : En studie av en titel och dess bärare*. Stockholms universitet.
Utbildningsdepartemenetet. (2019). Uppdrag till Statens skolverk om samverkan för bästa skola. (U2019/03786).
Wahlström, N., Roth, K., Rönnström, N. (2015). Transnational policy discourses on teacher education: A cosmopolitan perspective. Policy Futures in Education, 13(6), 801–816. https://doi.org/10.1177/1478210315595788
Waller, W. (1965). *The sociology of teaching*. Wiley.
Wang, C., Hancock, D. R., Lim, J. H., Müller, U., Tulowitzki, P., & Stricker, T. (2021). Perspectives of South Korean School Principals on Job Satisfaction: In Comparison to German and U.S. Principals. *Leadership and Policy in Schools, 20*(4), 563–578. https://doi.org/10.1080/15700763.2019.1696372
Weber, M. (1983). *Ekonomi och samhälle: Förståendesociologins grunder*. Argos.
Weick, K. E. (1979). *The social psychology of organizing* (2. ed.). Addison-Wesley.
Westling Allodi, M. (2007). Equal Opportunities in Educational Systems: the case of Sweden. European *Journal of Education, 42*(1), 133–146. https://doi.org/10.1111/j.1465-3435.2007.00284.x

Wildy, H., Forster, P., Louden, W., & Wallace, J. (2004). The international study of leadership in education : monitoring decision making by school leaders. *Journal of Educational Administration, 42*(4), 416–430. https://doi.org/10.1108/09578230410544044

Wohlstetter, P., Datnow, A., & Park, V. (2008). Creating a system for data-driven decision-making: applying the principal-agent framework. *School Effectiveness and School Improvement, 19*(3), 239–259. https://doi.org/10.1080/09243450802246376

Xia, J., Shen, J., & Sun, J. (2020). Tight, Loose, or Decoupling? A National Study of the Decision-Making Power Relationship Between District Central Offices and School Principals. *Educational Administration Quarterly, 56*(3), 396–434. https://doi.org/10.1177/0013161X19851174

Young, I. P., & Fox, J. A. (2002). Asian, Hispanic, and Native American Job Candidates: Prescreened or Screened within the Selection Process. *Educational Administration Quarterly, 38*(4), 530–554. https://doi.org/10.1177/001316102237671

Zaretsky, L. (2004). Advocacy and administration: from conflict to collaboration. *Journal of Educational Administration, 42*(2), 270–286. https://doi.org/10.1108/09578230410525649

Ärlestig, H. (2007a). Multi-dimensional organizational communication as a vehicle for successful schools? *Journal for School Public Relations, 28*(2), 137–163.

Ärlestig, H. (2007b). Principals' Communication Inside Schools: A Contribution to School Improvement? *The Educational Forum, 71*(3), 262–273. https://doi.org/10.1080/00131720709335010

Ärlestig, H. (2008). *Communication between principals and teachers in successful schools*. Umeå universitet, Pedagogiska institutionen.

Ärlestig, H. (2014). Rektor, styrning och beslutsfattande. I Höög, J., & Johansson, O. (2014). *Framgångsrika skolor : mer om struktur, kultur, ledarskap*. Studentlitteratur.

Ärlestig, H., Day, C., & Johansson, O. (Eds.) (2016a). *A Decade of Research on School Principals Cases from 24 Countries*. Springer International Publishing. https://doi.org/10.1007/978-3-319-23027-6

Ärlestig, H., Johansson, O., & Nihlfors, E. (Eds.) (2016b). Sweden: Swedish School Leadership Research – An Important but Neglected Area. I *A Decade of Research on School Principals* (pp. 103–122). Springer International Publishing. https://doi.org/10.1007/978-3-319-23027-6_6

# Bilaga 1 Forskningsöversiktens framtagande

**Forskning om rektor**

Utgångspunkten för det första steget i sökningen var en manuell bibliografisk sökning hösten 2020 via Uppsala universitets databas, Libris och ERIC med sökorden: Sverige; rektorer, Sverige*; skolledning*. I ett andra steg när en genomgång gjordes av sökträffarnas referenslistor hänvisade ett flertal referenser till fyra forskningsöversikter:

- Ekholm et al., (2000). *Forskning om rektorer – en forskningsöversikt*
- Johansson red. (2011). *Forskning om rektorer – en forskningsöversikt*
- Ärelstig, Day & Johansson (2016). *International School Principal Research Ärlestig,*
- Norqvist & Poromaa Isling (2020). *Skolledarskap i Sverige: en forskningsöversikt 2014–2018*

Dessa forskningsöversikter ger en bred bild över väsentlig forskning om rektorer i Sverige under de senaste decennierna och ger även en internationell utblick över forskningen om rektorer. Forskningsöversikterna saknar på en generell nivå en beskrivning av teoretiska angreppssätt vilket beror på en svag teoretisk anknytning.

Progressionen av forskningen om rektorer i en internationell utblick uppvisar en varierande bild (Ärlestig et al., 2016a). Länder som förekommer i antologin av Ärlestig et al., (2016a) är kategoriserade under följande huvudrubriker: *Social Democratic Welfare Countries*: Danmark, Island, Finland, Norge och Sverige, *Former East European Countries with a Fast Transition to Democratic Societies:* Estland, Lettland och Polen. *English Speaking Countries with a Commonwealth Connection:* Australien, Kanada, England, Nya Zeeland och även USA. *School Systems with a Clear National Administrative and Control Structure:* Österrike, Kina, Frankrike, Tyskland, Israel och Schweiz. *Countries with Challenges to Develop Their School System:* Brasilien, Indien, Mexico, Saudiarabien och Sydafrika.

**Forskning om rektorns beslutsfattande**

Den andra sökningen (2022) gjordes primärt för att få en överblick av internationell forskning rörande rektorns beslutfattande då detta är avhandlingens kunskapsobjekt. Vid en sökning på *decision-making in educational leadership/schoolleadership* genererade det flera tusen träffar, vilket visar på omfattningen av den internationella forskningen om beslutfattande inom dessa områden. För att få ett mer hanterbart sökresultat och då begreppen decision-making in educational leadership/schoolleadership visade sig innefatta andra aspekter än just rektorns beslutfattande genomfördes en ny sökning. Först gjorde jag en bred sökning på sökorden: *principal* AND decision** i relation till vetenskapliga tidskrifters publiceringar åren 2000–2022 via databasen Scopus. Därefter har ett urval gjorts av sökträffarna i de vetenskapliga tidskrifter som hade minst tre träffar på dessa sökord. Det innebär att följande vetenskapliga tidskrifter är representerade i denna översikt: *Journal of Educational Administration*, *Educational Administration Quarterly, International Journal of Educational Management, Leadership and Policy in Schools, Journal of Research on Leadership Education, School Effectiveness and School Improvement, Journal of Educational Change,* Det första urvalet utgjordes av 248 sökträffar i databasen Scopus. Därefter replikerades sökningen i databasen ERIC (by Proquest) för att jämföra sökträffarna, där blev det 251 träffar.

Vid den första sorteringen gjordes en genomgång av samtliga valda artiklar utifrån inkluderingskriterierna: artikelrubrik, abstrakt och nyckelord. Efter denna sortering kvarstod 73 artiklar från Scopus och 116 artiklar från ERIC. Vid en jämförelse av publikationerna i respektive databas identifierades 18 dubbletter. Därefter följde en andra sortering som bestod av en bearbetning av de inkluderade artiklarna genom att granska artiklarna utifrån läsning av de fullständiga artiklarna.

Läsningen av artiklarna gjordes i förhållande till följande inkluderingskriterier: a) artiklarna handlar om rektorer, ej om biträdande rektorer eller ej bara om skolledare som är en vidare benämning. b) rektorers beslutfattande studeras explicit, ej nämns bara kortfattat. c) rubrik och fulltext existerar. Det innebär att 32 artiklar från Scopus och 20 artiklar från ERIC, totalt 52 artiklar har inkluderats i denna översikt. Utifrån de två första inkluderingskriterierna utvecklades ett antal kategorier som sedan användes för klassificering av artiklarna. Dessa ligger till grund för presentationen av resultaten nedan.

# Bilaga 2. Frågeformulär

## Frågeformulär om rektors beslutsfattande

Detta frågeformulär handlar om rektors beslutsfattande kring skolans inre organisation.
*Denna version är en avskrift av det digitala frågeformulär som användes vilket innebär att alla format inte överensstämmer, ifyllsrutor saknas, svarsalternativ anges endast i rubriken, fritextutrymmet visas symboliskt med en rad etc*.

1. **Kön**

   Kvinna

   Man

   Annan identifikation

   Vill ej uppge

2. **Utbildningsbakgrund**

   Förskollärarutbildning

   Grundskollärarutbildning

   Gymnasielärarutbildning

   Annan utbildning _____

3. **Annan vidareutbildning**

   Den statliga rektorsutbildningen

   Annan ledarskapsutbildning

   Kurser vid universitet/högskolor

   Annat, ge exempel _____

4. **Vad arbetade du med innan du blev rektor?**

   _____

5. **Hur många år har du arbetat som rektor?**

   _____

6. **Vid hur många skolor har du varit rektor?**

   _____

7. **Hur länge har du arbetat som rektor vid din nuvarande skola?**

   _____

8. **Hur länge har du varit verksam som rektor i NN kommun?**

   _____

9. **Beskriv kortfattat området, närsamhället där skolan är belägen**

   _____

10. **Beskriv kortfattat de viktigaste utmaningarna som din skola har**

    _____

11. **Beskriv kortfattat hur du ser på skolans framtida utveckling**

    _____

12. **Beskriv tre centrala områden som du i egenskap av rektor fattar beslut om som rör skolans inre organisation.**

    _____

13. **Beskriv beslut som rör den inre organisationen som du i egenskap av rektor inte har möjlighet att fatta beslut om**

    _____

Här nedan ber vi dig att på en skala från 1-7 uppskatta i vilken utsträckning du instämmer med påståenden nedan (Alternativ 1 motsvaras av mycket liten utsträckning och alternativ 7 motsvaras av mycket stor utsträckning)

14. **När jag fattar beslut om skolans inre organisation**… (följt av valalternativ 1–7 efter varje)

    ¤ … tar jag först fram olika alternativa lösningar

    ¤ … tänker jag noga igenom konsekvenserna innan jag fattar mitt beslut

    ¤ … utgår jag från mina egna erfarenheter

    ¤ … förlitar jag mig på min intuition

    ¤ … stödjer jag mig på skollagens bestämmelser

    ¤ … stödjer jag mig på läroplanens bestämmelser

    ¤ … stödjer jag mig på riktlinjer från Skolverket

    ¤ … stödjer jag mig på uttalanden från Skolinspektionen

    ¤ … stödjer mig på beslut från huvudmannen

    ¤ … stödjer jag mig på skolans systematiska kvalitetsarbete

¤ … städjer jag mig på forskningsresultat

¤ … annat _____

15. **När jag fattar beslut om skolans inre organisation** (följt av valalternativ 1-7 efter varje)

¤ … bygger det i huvudsak på egna bedömningar

¤ ... tar jag hänsyn till fackliga organisationernas synpunkter

¤ … gör jag andra delaktiga

¤ … tar jag hänsyn till tidigare fattade beslut i den aktuella frågan

¤ … inspireras jag av andra rektorers beslut i den aktuella frågan

¤ … tar jag hänsyn till ledningsgruppens åsikter

¤ … har jag de befogenheter jag behöver för att ta beslut

¤ … påverkas jag av konkurrenssituationen från andra skolor i närområdet

¤ … påverkas jag av personalsammansättningen

¤ … påverkas jag av föräldrarnas åsikter

¤ … annat _____

16. **När du reflekterar kring dina beslut det senaste året – rörande skolans inre organisation – hur vill du karakterisera dem på ett övergripande plan?** (följt av valalternativ 1-7 efter varje)

¤ … jag har den kompetens som behövs för att kunna ta de beslut som krävs kring skolans organisation

¤ … jag får stöd från min arbetsgivare

¤ … mina beslut utmanar invanda mönster

¤ … mina beslut följer skolans inre kultur

¤ … jag fattar beslut som är ogenomtänkta

¤ … jag fattar beslut och motiverar dem i efterhand

¤ … mina beslut stöds av min chef

¤ … jag får feedback på mina beslut av min närmaste chef

¤ … jag ser resultat av mina beslut – ge gärna flera exempel (positivt och negativt) _____

17. **Sammanfattningsvis: Hur uppfattar du graden av självständighet som rektor i följande situationer** (följt av valalternativ 1-7 efter varje)

¤ … beslut om skolans inre organisation

¤ … beslut om fördelning av tillgängliga ekonomiska resurser

¤ … beslut om inriktningen på det pedagogiska arbetet vid min enhet

¤ … beslut om åtgärder för barn/elever i behov av stöd

¤ … beslut om mitt eget arbetes utformning

18. **Denna enkät har lyft fram några aspekter av rektors beslutsfattande som rör skolans inre organisation. Det är en medveten avgränsning av alla de beslut en rektor hr att fatta. Vi välkomnar därför dina reflektioner kring beslutsfattande oavsett vilken fråga det gäller.**

**TACK FÖR DIN MEDVERKAN!**

# Bilaga 3. Intervjuguide

1. Berätta kort om din bakgrund – utbildning, tidigare arbete osv.

2. Hur länge har du varit rektor på den här skolan?

3. Hur vill du kort beskriva skolan (elever, personal) och närområdet där skolan ligger?

4. Kan du börja med att lyfta fram – tre områdena - där du fattar beslut om skolans inre organisation – och som du ser som särskilt viktiga (ev. *Varför? På vilket sätt?)*

5. Om du väljer ett av dessa områden – kan du beskriva för mig hur går du till väga ***innan du fattar beslutet***? (*kolla av mot inspireras av, konsekvenser, regler, erfarenheter egna/andras*)

6. Ev. vad har du för ***underlag***?

7. Vad händer ***när du har fattat*** beslutet? (*Kolla av mot/följ upp med: Hur vet du att ditt beslut får avsedd ”effekt”? Dvs. Hur följer du upp dina beslut? Hur påverkar det dig inför nästa års beslut?*)

8. Om jag använder parorden ***legalitet och legitimitet*** – kan du ge mig exempel på beslut där du lutar dig mer mot det legala området och exempel på beslut där din legitimitet som rektor/ledare väger tyngre?

9. Finns det områden som rör skolans inre organisation där du skulle vilja ha ***större möjligheter*** att fatta beslut? (*varför, vad hindrar dig… )*

10. Har du varit med om flera RD eller var det här din första?

11. Kan du beskriva vad som händer mellan själva resultatdialogen och ditt beslutsfattande? (*Kolla mot: material/underlag? Mötet - Relationen till Skolchef?*)

12. Så om du sammanfattar det vi pratat om – ***vad*** i ”resultatdialogen” påverkar ditt eget beslutsfattande när det gäller skolans inre organisation?

13. Finns det något du skulle vilja ändra på vad gäller RD?

14. *Jag måste få fråga, av ren nyfikenhet*, Hur har du lärt dig analysera alla dessa olika underlag som ni använder? (*Var? Av Vem*?)

15. Vem/vilka har du till din hjälp? (*Vilka kompetenser har de*)

16. Kan du beskriva Hur du går tillväga rent praktiskt när du analyserar och tolkar olika underlag t.ex. det du får i resultatdialog?

17. Tycker du att du har tillräckligt med underlag från resultatdialogen? (*ja/Nej, vad saknar du? har du eget material också?)*

18. Vad har jag inte frågat om som är väsentligt för dig när det gäller ditt beslutsfattande kopplat till skolans inre organisation?

# Bilaga 4. Information och samtycke till deltagande i forskningsstudie.

UPPSALA
UNIVERSITET

Du tillfrågas härmed att som rektor i X kommun delta i en intervju som studerar rektorers beslutfattande om skolans inre organisation. Studien är en del av en avhandling i pedagogik med inriktning utbildningsledarskap vid Uppsala universitet vars syfte är att undersöka hur rektorer förstår sin lagliga rätt att fatta beslut kring sin skolas organisation. Det finns en mycket begränsad forskning om rektorers beslutfattande i den svenska utbildningskontexten och även i internationell forskning. Därför är det relevant att denna studie genomförs.

Datainsamlingen sker inom ramen för den fallstudie som görs i avhandlingen. Metoder som används i datainsamlingen är frågeformulär, intervjuer, observationer och dokumentstudier. Deltagande är helt frivilligt och medverkan kan närsomhelst avbrytas. Materialet av datainsamlingen kommer att hanteras konfidentiellt och förvaras så att obehöriga ej kan komma åt materialet. Genom att delta i studien medges samtycke att resultaten kommer att användas i kommande studier och publikationer.

Underskrift:

| | |
|---|---|
| …… | …… |
| XX, Rektor X kommun | Tina Bröms, doktorand<br>Uppsala universitet |

## Acta Universitatis Upsaliensis
## UPPSALA STUDIES IN EDUCATION

*Editors: Ann-Carita Evaldsson och Eva Forsberg*

1. *Inga Elgqvist-Saltzman* 1976: Vägen genom universitetet. En forskningsöversikt och en empirisk analys av några studievägar inom filosofisk fakultet i Umeå 1968–1975.
2. *Sverker Lindblad* 1976: Simulering i undervisning. En kritisk granskning av artificiell praktik i allmänutbildning.
3. *Urban Dahllöf* 1977: Reforming Higher Education and External Studies in Sweden and Australia.
4. *Leif Isberg* 1978: Arbetsuppgifter, krav och utbildning. En studie rörande domarproblematiken inom lagspelet fotboll.
5. *Mats Myrberg* 1978: Towards an Ergonomic Theory of Text Design and Composition.
6. *Henry Werlinder* 1978: Psychopathy: A History of the Concepts. Analysis of the Origin and Development of a Family of Concepts in Psychopathology.
7. *Håkan Jenner* 1979: Mål och verklighet i ett terapeutiskt samhälle. En process- och effektstudie av en behandlingsinstitution för drogmissbrukare.
8. *Christer Stensmo* 1979: Kollektivet Trollängen. En utvärdering på organisationsnivå.
9. *Lars Ryhammar* 1979: Barn och trafikundervisning. En undersökning i grundskolans årskurser *3–6*.
10. *Agnes Nobel* 1979: Boken i skolan. En analys med särskild inriktning på bibliotekets funktion i grundskolan.
11. *Annika Andrae* 1980: Grundskola i glesbygd. Försöksverksamhet med årskurslöst högstadium.
12. *Britta Ericson* 1980: Lässvårigheter och emotionell störning.
13. *Karl-Georg Ahlström & Maud Jonsson* 1980: Flexible Grouping of Pupils and Team-work between Teachers.
14. *Ola Westin* 1981: On Political Socialization and Education: Investigations into an Argumentation for a Good Political Belief System.
15. *Gunnar Berg* 1981: Skolan som organisation. En analys av skolans organisatoriska struktur i ett förändringsperspektiv.
16. *Birgitta Willén* 1981: Distance Education at Swedish Universities. An Evaluation of the Experimental Programme and a Follow-up Study.
17. *Magnus Söderström* 1981: Personalutveckling i arbetslivet och återkommande utbildning. Några problem och utvecklingsmöjligheter.
18. *Lars Holmstrand* 1982: English in the Elementary School: Theoretical and Empirical Aspects of the Early Teaching of English as a Foreign Language.
19. *Laine Strömberg Sölveborn* 1983: Doktoranders studiesituation. En undersökning vid samhällsvetenskapliga fakulteten, Uppsala universitet.
20. *Max Scharnberg* 1984: The Myth of Paradigm-shift, or How to Lie with Methodology.
21. *Margareta Björndahl* 1984: Klassföreståndares inställning till daglig elevvård. En analys av uppfattningar och pedagogiskt handlande i sexton högstadieklasser.
22. *Bert Stålhammar* 1984: Rektorsfunktionen i grundskolan. Vision – verklighet.
23. *Gunnar Richardson, Paul Lönnström & Staffan Smedberg* 1984: Utbildningshistorisk forskning. Problem, källmaterial, metodik.
24. *Ulla Holm* 1985: Empati i läkar-patientrelationen. En teoretisk och empirisk analys.
25. *Tomas Englund* 1986: Curriculum as a Political Problem.
26. *Silva Sköld* 1987: FAL – Fortbildning i Administration för Läkare. Studie av ett personalutvecklingsprojekt.
27. *Gertrud Grahn* 1987: Educational Situations in Clinical Settings. A Process Analysis.
28. *Stellan E. Löfdahl* 1987: Fysikämnet i svensk realskola och grundskola. Kartläggning och alternativ ur fysikdidaktisk synvinkel.
29. *Björn Wallin* 1988: Frostigmetoden. Litteraturgranskning och två empiriska studier.

30. *Rune Axelsson* 1989: Upper Secondary School in Retrospect. The View of Former Students.
31. *Agnieszka Bron-Wojciechowska* 1989: Workers and Post-Secondary Education. A Cross-Policy Perspective.
32. *Rikard Palmér* 1989: Utvecklingsbetingelser hos utvecklingsstörda. En longitudinell studie.
33. *Gösta Wennberg* 1990: Geografi och skolgeografi. Ett ämnes förändringar. En studie med exempel.
34. *L. Kathrine Käller* 1990: Fostran till andrarang. En studie av dominansprocessen vid skolstart och via vägar genom utbildningssystemet ur ett kvinnovetenskapligt perspektiv.
35. *Per Hansson* 1990: Styrning och kultur. En studie om förändringsbetingelser i kyrklig församlingsverksamhet.
36. *Anders Engquist* 1990: Utvecklingssamtal som förändringsinstrument. Teoretisk och empirisk analys.
37. *Rolf Helldin* 1990: Den unika speciallärarkompetensen? – Några speciallärares uppfattningar och relationen till emotionellt och socialt missgynnade ungdomar.
38. *Arabella Wennerström Nylund* 1991: Oriental Learning and Western Knowledge. The Encounter of Educational Traditions in Bengal 1781–1835.
39. *Bo Nestor* 1991: Studieledare i Grundskolan. En skolledningsfunktion med förhinder?
40. *Anna Löthman* 1992: Om matematikundervisning – innehåll, innebörd och tillämpning. En explorativ studie av matematikundervisning inom kommunal vuxenutbildning och på grundskolans högstadium belyst ur elev- och lärarperspektiv.
41. *Elisabet Hammar* 1992: « La Française. » Mille et une façons d'apprendre le français en Suède avant 1807.
42. *Birgitta Ekman* 1992: Livsvillkor, livsformer, utbildning. En kommunstudie i pedagogiskt perspektiv.
43. *Héctor Pérez Prieto* 1992: Skola och erfarenhet: elevernas perspektiv. En grupp elevers skolerfarenheter i ett longitudinellt perspektiv.
44. *Abelardo Castro Hidalgo* 1992: Det traditionella och det "andra" universitetet. En början till samspel?
45. *Sonia Bentling* 1992: I idéernas värld. En analys av omvårdnad som vetenskap och grund för en professionell utbildning.
46. *Christina Andersson* 1993: The Children of Maria. Adolescent Substance Abusers, their Families and Schooling.
47. *Max Scharnberg* 1993: The Non-Authentic Nature of Freud's Observations. Vol. I: The Seduction Theory.
48. *Max Scharnberg* 1993: The Non-Authentic Nature of Freud's Observations. Vol. II: Felix Gattel's Early Freudian Cases, and the Astrological Origin of the Anal Theory.
49. *Monica Wåglund* 1993: Orientering mot ledarskap. Analys av en chefsutbildning för läkare.
50. *Thomas Tydén* 1993: Knowledge Interplay. User-Oriented Research Dissemination through Synthesis Pedagogics.
51. *Leif Ribom* 1993: Föräldraperspektiv på skolan. En analys från två håll.
52. *Mehdi Sedigh Zadeh* 1994: Att studera i ett främmande land. En studie av motiv och studiesituation bland utländska studerande vid svenska högskolor.
53. *Carl Anders Säfström* 1994: Makt och mening. Förutsättningar för en innehållsfokuserad pedagogisk forskning.
54. *Birgitta Almqvist* 1994: Approaching the Culture of Toys in Swedish Child Care. A Literature Survey and a Toy Inventory.
55. *Kjell Gustavsson* 1994: Vad är idrottandets mening? En kunskapssociologisk granskning av idrottens utveckling och läromedel samt en organisationsdidaktisk kompetensanalys.
56. *Urban Dahllöf* & *Staffan Selander* (Eds.) 1994: New Universities and Regional Context. Papers from an International Seminar held at Sundsvall, Sweden, 14–18 June, 1992.
57. *Gunilla Roos* 1994: Kommunerna och det pedagogiska utvecklingsarbetet inom barnomsorgen. Omfattning, inriktning och villkor.
58. *Ulf Nytell* 1994: Styra eller styras? En studie av skolledares arbete och arbetsvillkor.
59. *Gunnar Finnbogason* 1994: Från utbildningsplanering till kursplaner. Den isländska grundskolereformen 1974.

60. *Håkan Sandberg* 1995: Att få andas och kunna möta. Förutsättningar för målorientering inom öppen barn- och ungdomspsykiatrisk verksamhet.
61. *Leif Östman* 1995: Socialisation och mening. No-utbildning som politiskt och miljömoraliskt problem.
62. *Gunilla Lindqvist* 1995: The Aesthetics of Play. A Didactic Study of Play and Culture in Preschools.
63. *Catharina Andersson* 1995: Läras för skolan eller skolas att lära. Tankemodeller i lärarutbildning.
64. *Max Scharnberg* 1996: Textual Analysis: A Scientific Approach for Assessing Cases of Sexual Abuse. Vol. I: The Theoretical Framework, the Psychology of Lying, and Cases of Older Children.
65. *Max Scharnberg* 1996: Textual Analysis: A Scientific Approach for Assessing Cases of Sexual Abuse. Vol. II: Cases of Younger Children, Including a Case of Alleged Necrophilia, and the Shortcomings of Judicial Logic.
66. *Urban Dahllöf* & *Staffan Selander* (Eds.) 1996: Expanding Colleges and New Universities. Selected Case Studies from Non-metropolitan Areas in Australia, Scotland and Scandinavia.
67. *Evanthia Kalpazidou Schmidt* 1996: Forskningsmiljöer i ett nordiskt perspektiv. En komparativ studie i ekologi och kunskapsproduktion.
68. *Carsten Ljunggren* 1996: Medborgarpubliken och det offentliga rummet. Om utbildning, medier och demokrati.
69. *Lars-Göran Carlsson* 1997: Perspektiv på barnuppfostran. En studie av föräldraskap i kristen miljö.
70. *Anders Garpelin* 1997: Lektionen och livet. Ett möte mellan ungdomar som tillsammans bildar en skolklass.
71. *Kajsa Falkner* 1997: Lärare och skolans omstrukturering. Ett möte mellan utbildningspolitiska intentioner och grundskollärares perspektiv på förändringar i den svenska skolan.
72. *Ulf Olsson* 1977: Folkhälsa som pedagogiskt projekt. Bilden av hälsoupplysning i statens offentliga utredningar.
73. *Britta Wingård* 1998: Att vara rektor och kvinna.
74. *Michael A. A. Wort* 1998: Distance Education and the Training of Primary School Teachers in Tanzania.
75. *Eva Österlind* 1998: Disciplinering via frihet. Elevers planering av sitt eget arbete.
76. *Lillemor Kim* 1998: Val och urval till högre utbildning. En studie baserad på erfarenheterna av 1977 års tillträdesreform.
77. *Maud Söderlund* 1998: "En mänsklig atmosfär". Trygghet, samhörighet och gemenskap – God vård ur ett patientperspektiv.
78. *Anders Andersson* 1999: Mångkulturalism och svensk folkhögskola. Studie av en möjlig mötesarena.
79. *Else-Maj Falk* 1999: Lärare tar gestalt. En hermeneutisk studie av texter om lärarblivande på distans.
80. *Finn Calander* 1999: Från fritidens pedagog till hjälplärare: Fritidspedagogers och lärares yrkesrelation i integrerade arbetslag.
81. *Valdy Lindhe* 1999: Greening Education. Prospects and Conditions in Tanzania.
82. *Inger Eriksson* 1999: Lärares pedagogiska handlingar. En studie av lärares uppfattningar av att vara pedagogisk i klassrumsarbetet.
83. *Birgitta Lidholt* 1999: Anpassning, kamp och flykt. Hur förskolepersonal handskas med effekter av besparingar och andra förändringar i förskolan.
84. *Roland Forsberg* 1999: Musik som livsstil och vetenskap. Studerandes möte med universitetsämnet musikvetenskap.
85. *Fritjof Sahlström* 1999. Up the Hill Backwards. On Interactional Constraints and Affordances for Equity-Constitution in the Classrooms of the Swedish Comprehensive School.
86. *Jan-Olof Hellsten* 2000: Skolan som barnarbete och utvecklingsprojekt. En studie av hur grundskoleelevers arbetsmiljö skapas – förändras – förblir som den är.
87. *Inger Ahlgren* & *Annalisa Gummesson* 2000: Utbildningsplaner och reformimplementering. Sjuksköterskeutbildningen i fokus.

88. *Mia Marie F. Sternudd* 2000: Dramapedagogik som demokratisk fostran? Fyra dramapedagogiska perspektiv – dramapedagogik i fyra läroplaner.
89. *Joyce Kemuma* 2000: The Past and the Future in the Present. Kenyan Adult Immigrants' Stories on Orientation and Adult Education in Sweden.
90. *Evelyn Säll* 2000: Lärarrollens olika skepnader; estradör, regissör och illuminatör. En longitudinell studie av blivande lärares föreställningar.
91. *Jonas Gustafsson* 2000: Så ska det låta. Studier av det musikpedagogiska fältets framväxt i Sverige 1900–1965.
92. *Ulrika Tornberg* 2000: Om språkundervisning i mellanrummet – och talet om ”kommunikation” och ”kultur” i kursplaner och läromedel från 1962 till 2000.
93. *Eva Forsberg* 2000: Elevinflytandets många ansikten.
94. *Karin Hjälmeskog* 2000: ”Democracy begins at home”. Utbildning om och för hemmet som medborgarfostran.
95. *Anders Westlin* 2000: Teknik och politiskt handlande. Rationalitet och kritik i den samhällsorienterande undervisningen.
96. *Elvy Westlund* 2001: Undervisnings- och utbildningsplanering – för vem? En studie av ingenjörsutbildning vid en svensk högskola.
97. *Guy Karnung* 2001: Röster om kvalitativ forskning. En karaktäristik utifrån vetenskapliga texter.
98. *Iréne Lind Nilsson* 2001: Ledarskap i kris, kaos och omställning. En empirisk studie av chefer i företag och förvaltning.
99. *Kent Ericsson* 2002: From Institutional Life to Community Participation. Ideas and Realities Concerning Support to Persons with Intellectual Disability.
100. *Anna Henningsson-Yousif* 2003: Skolperspektiv – utveckling av redskap för analys av politikers, lärares och elevers resonemang om skolan.
101. *Pia-Maria Ivarsson* 2003: Barns gemenskap i förskolan.
102. *Elisabet Nihlfors* 2003: Skolchefen i skolans styrning och ledning.
103. *Katarina Wijk* 2003: Planning and Implementing Health Interventions. Extrapolating Theories of Health Education and Constructed Determinants of Risk-Taking.
104. *Margareta Svennbeck* 2004: Omsorg om naturen. Om NO-utbildningens selektiva traditioner med fokus på miljöfostran och genus.
105. *Annalill Ekman* 2004: Lärande organisationer i teori och praktik. Apoteket lär.
106. *Christina Hellblom-Thibblin* 2004: Kategorisering av barns ”problem” i skolans värld. En undersökning av skolhälsovårdsrapporter läsåren 1944/45–1988/89.
107. *Cathrin Martin* 2004: From *other* to *self*. Learning as Interactional Change.
108. *Niclas Månsson* 2004: Negativ socialisation. Främlingen i Zygmunt Baumans författarskap.
109. *Per Ekstrand* 2005: ”Tarzan och Jane”. Hur män som sjuksköterskor formar sin identitet.
110. *Mia Heikkilä* 2006: Kommunikativa resurser för lärande. Barns gester, blickar och tal i tre skolmiljöer.
111. *Katarina Gustafson* 2006: Vi och dom i skola och stadsdel. Barns identitetsarbete och sociala geografier.
112. *Marie Karlsson* 2006: Föräldraidentiteter i livsberättelser.
113. *Henrik Román* 2006: Skönheten och nyttan. Om synen på gymnasiesvenskans litteraturundervisning 1947–1985.
114. *Hans Nytell* 2006: Från kvalitetsidé till kvalitetsregim. Om statlig styrning av skolan.
115. *Carina Fast* 2007: Sju barn lär sig läsa och skriva. Familjeliv och populärkultur i möte med förskola och skola.
116. *Carina Carlbed* 2007: Medicinens lyskraft och skuggor – om trosföreställningar och symbolisk makt i habiliteringen 1960–1980.
117. *Monica Langerth Zetterman* 2008: Innehållsdesign – principer, metoder och verktyg samt tillämpningar inom utbildningshistorisk forskning och undervisning.
118. *Inger Dahlgren* 2008: Analys av en utvärderingsmodell för förebyggande arbete inom socialpedagogiskt hälsoarbete.
119. *Maria Folke-Fichtelius* 2008: Förskolans formande. Statlig reglering 1944–2008.
120. *Daniel Pettersson* 2008: Internationell kunskapsbedömning som inslag i nationell styrning av skolan.

122. *Pia Skott* 2009: Läroplan i rörelse. Det individuella programmet i möte mellan nationell utbildningspolitik och kommunal genomförandepraktik.
123. *Thérèse Hartman* 2009: Problem eller tillgång? En studie om social och etnisk mångfald i högskolan.
124. *Helen Melander* 2009: Trajectories of Learning. Embodied Interaction in Change.
125. *Ing-Marie Persson* 2010: Krislärande – konfliktfylld anpassning. Pedagogik för samverkan inför samhällskriser.
126. *Olof G. Jonsson* 2010: Bilden och texten. En studie av ljusets och seendets pedagogik.
127. *Ulla Riis, Thérèse Hartman, Sara Levander* 2011: Darr på ribban? En uppföljning av 1999 års befordringsreform vid Uppsala universitet.
128. *Lizbeth Engström* 2012: Kliniken flyttar hem. Sjuksköterskans institutionella praktik inom specialiserad palliativ hemsjukvård.
129. *Johanna Svahn* 2012: The Everyday Practice of School Bullying. Children's participation in peer group activities and school-based anti-bullying initiatives.
130. *Adriana Velasquez* 2012: AD/HD i skolans praktik. En studie om normativitet och motstånd i en särskild undervisningsgrupp.
131. *Gerd Halskov* 2013: Sygeplejerskeuddannelsen i Danmark. Reformforsøg, rekrutteringsmønstre og habituelle orienteringer.
132. *Magnus Granberg* 2013: Kognitivt stöd för lärande i arbetet. En teoretisk modell baserad på en fallstudie av ett svenskt militärt utlandsförband i Kosovo.
133. *Stina Hallsén* 2013: Lärarutbildning i skolans tjänst? En policyanalys av statliga argument för förändring.
134. *Jonas Risberg* 2014: Kunskap i interaktion på en nyhetsredaktion. Om kollegiala möten i den redaktionella vardagen.
135. *Ola Svärd* 2014: Examensarbetet – en kvalitetsindikator inom högre utbildning? Exemplet högskoleingenjörsutbildning.
136. *Ingegerd.Gunvik-Grönbladh* 2014: Att bli bemött och att bemöta. En studie om meritering i tillsättning av lektorat vid Uppsala universitet.
137. *Anna Lindqvist Bergander* 2015: Att göra literacy online och offline. Digitala medier i barns kamratkulturer.
138. *Maja Elmgren, Maria Folke-Fichtelius, Stina Hallsén, Henrik Román och Wieland Wermke* (Red.) 2016: Att ta utbildningens komplexitet på allvar. En vänskrift till Eva Forsberg.
139. *Janne Kontio* 2016: Auto Mechanics in English. Language Use and Classroom Identity Work.
140. *Sofia Lundmark* 2016: Designing for Online Youth Counselling. Empowerment through Design and Participation.
141. *Kristina Walldén Hillström* 2020: I samspel med digitala medier. Förskolebarns deltagande i multimodala literacypraktiker.
142. *Leo Berglund* 2021: Kritiskt tänkande som utbildningsmål. Från modernistisk filosofi till policy för högre utbildning.
143. *Matts Dahlkvist* 2022: En landsbygdens skolreform? Den geografiska dimensionen i bygget av en enhetsskola.
144. *Tatiana Mikhaylova* 2022: Shifting Shadows. Private Tutoring and the Formation of Education in Imperial, Soviet and Post-Soviet Russia.
145. *Tina Bröms* 2023: Rektorns beslutsfattande om skolans organisation. Navigering utifrån beslutslogiker i oländig terräng.