

# Att vara rektor

De kommunala styrdokumentens innehåll formar  
uppdraget

Ida Sydholm

Avhandling pro gradu i pedagogik

Fakulteten för pedagogik och välfärdsstudier

Pedagogiskt ledarskap och utvecklingsarbete

Åbo Akademi

Vasa 2021

Handledare: Siv Saarukka

## Abstrakt

|   |                            |
|---|----------------------------|
| Författare<br>Sydholm Ida   | Årtal<br>2021              |
| Arbetets titel<br>Att vara rektor – De kommunala styrdokumentens innehåll formar uppdraget  |                            |
| Opublicerad avhandling i pedagogik för pedagogie magisterexamen.<br>Vasa: Åbo Akademi. Fakulteten för pedagogik och välfärdsstudier   | Sidantal (tot.)<br>83 (95) |
| Referat<br><p>Syftet med denna kvalitativa studie är att undersöka hur rektorsuppdraget gestaltas i kommunala styrdokument. Undersökningen utgår därmed från aktuella kommunala styrdokument och fokuserar på grundskolans rektorer i Svenskfinland. För att tjäna syftet har följande forskningsfråga formulerats:</p> <p>1) Hur framställs rektors uppdrag i kommunala styrdokument?</p> <p>Genom den kvalitativa innehållsanalysen och dokumentanalys söker jag svar på den ovan presenterade forskningsfrågan. Det empiriska materialet består av styrdokument från fem kommuner i Svenskfinland. De kommunala styrdokumentens innehåll gällande rektors uppgifter och befogenheter analyseras och kategoriseras systematiskt. Utgående från kategorierna sker resultatredovisningen och resultatdiskussionen.</p> <p>Forskningsresultatet visar att det finns en tydlig variation i framställningen av rektors uppdrag. Kategorierna som utformades under dokumentanalysens process är: <i>administration, elevvård, personalledning, nätverk och samarbete</i> samt <i>strategiskt arbete</i>. I resultatredovisningen har kategorierna ytterligare underkategorier. Studiens resultat visar att arbetsbilden är bred och mångfacetterad. I kommunernas framställning av rektors uppdrag framkommer inte en stark betoning på det pedagogiska ledarskapet utan främst på de administrativa uppgifterna.</p> <p>Vidare visar framställningen att rektors uppdrag omfattar många beslut som kan tas på skolnivå. Utgående från dokumentanalysen konstateras även att rektors uppdrag formas utgående från de lokala styrdokumentens innehåll.</p> <p>Denna studies resultat bidrar till en övergripande bild av hur rektors uppdrag framställs i kommunala styrdokument. Utgående från resultatet i denna studie kan slutsatsen dras att den kommunala framställningen av rektors uppgifter och befogenheter är omfattande. En översyn av uppgifterna kunde ge utrymme för att delegera i större utsträckning och för att stärka utvecklingsperspektivet och det pedagogiska ledarskapet i uppdraget.</p> |                            |
| Sökord/indexord<br>Rektor, skolledarskap, utbildningsledarskap, pedagogiskt ledarskap, Svenskfinland, dokumentanalys  |                            |

# Innehåll

## Abstrakt

|          |   |           |
|----------|---|-----------|
| <b>1</b> | <b>Inledning</b> .....  | <b>1</b>  |
| 1.1      | Bakgrund och tidigare forskning .....                                 | 3         |
| 1.2      | Syfte, forskningsfråga och avgränsningar.....                         | 6         |
| 1.3      | Disposition.....  | 7         |
| <b>2</b> | <b>Rektorskapet i Finland</b> .....                                   | <b>9</b>  |
| 2.1      | Det praktiska rektorskapet .....                                      | 9         |
| 2.2      | Underlag för rektors ansvar och befogenheter enligt lagstiftning..... | 11        |
| 2.3      | Rektorsutbildningarna.....  | 15        |
| 2.4      | Utbildningsledarskap .....  | 16        |
| 2.5      | Sammanfattning.....   | 21        |
| <b>3</b> | <b>Att leda utbildning</b> .....                                      | <b>23</b> |
| 3.1      | Pedagogiskt ledarskap.....  | 23        |
| 3.1.1    | Direkt pedagogiskt ledarskap .....                                    | 25        |
| 3.1.2    | Indirekt pedagogiskt ledarskap .....                                  | 25        |
| 3.2      | Personen, professionen och positionen .....                           | 26        |
| 3.3      | Den lärande organisationen .....                                      | 28        |
| 3.4      | Sammanfattning .....  | 31        |
| <b>4</b> | <b>Metod</b> .....  | <b>33</b> |
| 4.1      | Forskningens syfte och forskningsfråga .....                          | 33        |
| 4.2      | Val av metod.....   | 33        |
| 4.3      | Kvalitativ innehållsanalys.....                                       | 34        |
| 4.4      | Dokumentanalys .....  | 37        |
| 4.5      | Datainsamlingsmetod.....  | 39        |
| 4.6      | Urval .....   | 40        |
| 4.7      | Analys av material .....  | 42        |
| 4.8      | Tillförlitlighet, trovärdighet och etik .....                         | 44        |
| <b>5</b> | <b>Resultatredovisning</b> .....                                      | <b>47</b> |
| 5.1      | Hur framställs rektors uppdrag i kommunala styrdokument?.....         | 47        |
| 5.2      | Sammandrag .....  | 65        |
| <b>6</b> | <b>Diskussion</b> .....   | <b>70</b> |
| 6.1      | Resultatdiskussion .....  | 70        |
| <b>7</b> | <b>Sammanfattning</b> .....   | <b>79</b> |
| 7.1      | Avslutande diskussion .....   | 79        |
| 7.2      | Metoddiskussion .....   | 81        |
| 7.3      | Förslag till fortsatt forskning .....                                 | 82        |
|          | <b>Litteraturförteckning</b> .....                                    | <b>84</b> |

# **Bilagor**

**Bilaga 1:** Opublicerad tabell över forskning om finländska rektorer

**Bilaga 2:** Mejl till bildningsdirektörerna

## Figur- och tabellförteckning

### Figurer

|   |    |
|---|----|
| Figur 1. Uljens (2015, s. 290) modell för det pedagogiska handlandets olika nivåer .....                              | 18 |
| Figur 2. Nivåer i finländskt utbildningsledarskap (Elo, 2021, s. 128) .....   | 20 |
| Figur 3. Saarukkas (2017, s. 36) kategorier i rektorskapet.....   | 28 |
| Figur 4. Innehållsanalysprocessen (Elo & Kyngäs, 2008, s. 110).....   | 36 |
| Figur 5. Framställningen av rektorsuppdraget med utgångspunkt i kommunala styrdokument (Skribentens egen figur) ..... | 75 |

### Tabeller

|   |    |
|---|----|
| Tabell 1. Lagstiftning som betonar rektorsarbete .....                              | 11 |
| Tabell 2. Rektor i grunderna för läroplanen för den grundläggande utbildningen..... | 13 |
| Tabell 3. Studiens urval .....  | 41 |
| Tabell 4. Analysens kategorier och underkategorier .....                            | 47 |

# 1 Inledning

Resultaten från rektorsbarometern 2021 visar att rektorer i Finland upplever hög arbetsbelastning. Vidare menar Finlands svenska lärarförbund (FSL) att rektorsuppgifterna behöver definieras tydligare på grund av den splittrade arbetsbilden de har i dag. (Yle, 2021.) Således finns det tydliga utmaningar i rektorernas arbete. Arbetsuppgifterna har dessutom blivit mer mångfacetterade och de har även ökat i antal (Kommuntorget, 2020). Därmed krävs en bred kunskap inom många olika områden. Vad som förutsätts av en rektor är inget som är väl definierat och avgränsat. Detta innebär att arbetet är väldigt mångfacetterat och att det är en stor utmaning för rektor att kombinera alla aspekter av uppdraget (Sahlberg, 2012, s. 170). Sandén (2007, s. 45) tar dessutom upp att Finlands lagstiftning tigger både om rektors tjänstebestämmelse och om rektors arbetsuppgifter. Detta eftersom det är utbildningsmyndigheten som ansvarar för dessa frågor.

Skolan är något som vi alla har en uppfattning om. I sammanhanget är den som leder skolan väldigt synlig och således har vi alla även en uppfattning om rektor. Rektorn representerar skolan och är ofta ansiktet utåt för skolan hen leder. Generellt finns det ingen enhetlig uppgiftsbeskrivning för rektor eftersom varje kommun har sina egna lokala styrdokument som beskriver rektors ledarskap. Målet med denna studie är således att undersöka hur rektorsarbetet gestaltas och vilka arbetsuppgifter som tillhör uppdraget. Detta utgående från kommuners lokala styrdokument i Svenskfinland. I nationella styrdokument (lag om grundläggande utbildning 628/1998, § 37) finns inga specificeringar gällande arbetsuppgifter för rektor, utan uppgifterna beskrivs i ett övergripande direktiv: ”Rektor svarar för skolans verksamhet”. I de lokala styrdokumenterna framkommer däremot riktlinjer och strukturer för bland annat beslutsfattande och arbetsrutiner för rektor.

Uljens (2015, s. 7) påpekar att rektors ledarskap inte endast innebär att arbeta med sin egen eller en enskild lärares professionalitet, kunnande eller identitet utan även med skolans inre liv. Det i sin tur ger en bild av uppdragets omfattning. Rektor har en avgörande roll både vad gäller politik som berör utbildning och utvecklandet av skolan baserat på behov i samhället samt hos elever och lärare (Sahlberg, 2012, s. 138). Detta med utgångspunkt i det som Uljens (2021, s. 20) nämner ”Eftersom skolan inte bara styrs pedagogiskt, utan också juridiskt och

politiskt, diskuteras skolan flitigt i offentligheten”. I uppdraget kan dessutom situationer uppstå där olika värderingar kan stå i konflikt med varandra. Dyliga konflikter kan även ske på grund av rektors dubbla positioner som chef och pedagogisk ledare (Saarukka, 2017, s. 49).

Arbetsbilden för rektor är bred samtidigt som den är under ständig förändring. Arbetsuppgifter tillkommer frekvent och dygnets timmar upplevs inte alltid räcka till. Det centrala för rektor är att avgöra vilka uppgifter som kan delegeras, att lita på andra och samtidigt fokusera på det egna kärnuppdraget. (Fagerholm, 2020.) Följaktligen kan konstateras att rektor behöver en bred grund att stå på med tanke på uppdragets form och betydelse. Ledarskapet och den pedagogiska bakgrunden samspelar med varandra genom rektors uppdrag. Vidare behöver rektor vara öppen för förändring och vara kapabel att styra den lärande organisationen mot de mål som definierats nationellt och lokalt. Rektor bör främja samarbete och förtroende i skolan samtidigt som de egna arbetsuppgifterna ska prioriteras.

Vad det innebär att vara rektor är relevant och intressant att undersöka eftersom det inte finns en enhetlig uppgiftsbeskrivning för rektor. Uppgiftsbeskrivningen kan skilja sig markant beroende på skolans huvudman, enhet och utbildningsstadium (Utbildningsstyrelsen, u.å). Enligt Sandén (2007) möter oerfarna rektorer annorlunda utmaningar än erfarna rektorer, beroende på deras färdigheter i sin roll. Exempelvis upplever ofta rektorer i små skolor att ledarskapet måste skötas med vänsterhanden eftersom de i första hand känner sig vara lärare med tanke på att merparten av arbetet är undervisning (Sandén, 2007, s. 30).

Uljens (2015, s. 3) lyfter fram att vi har begränsade insikter i rektorernas och skolledarnas handlingsprinciper i Svenskfinland. Vidare belyser Sandén (2007, s. 17, 130) även att många rektorer uttrycker sin arbetsbild som diffus och oklar. En individ i arbetslivet kan påverkas av brist på kontroll på arbetsplatsen på många olika sätt. Sålunda finns det relevans och det är vetenskapligt intressant att undersöka vad det innebär att vara rektor. Denna avhandling fokuserar på grundskolerektors uppdrag i Svenskfinland.

Mitt intresse för rektors uppdrag hänförs till min egen skolgång och mina arbetserfarenheter. Under mina år som elev i grundskolan tyckte jag alltid att det som rektor gjorde verkade intressant, även om jag inte helt visste vad det var. Jag funderade ofta på vad rektorn arbetade

med inne på sitt kontor och tänkte även att jag själv skulle ha velat bli en rektor när jag blev stor. I mina kandidatstudier vid Åbo Akademi ingick en praktikperiod där jag valde att praktisera på en bildningsavdelning i en kommun, som även senare blev min arbetsplats en tid. Tiden på avdelningen förstärkte ytterligare intresset för rektors uppdrag. Jag fick en tydligare bild av rektors breda arbetsområde samtidigt som jag fick en förståelse för kontakten mellan bildningsavdelningen och skolorna i kommunen. Därmed finns det ett eget intresse för att, genom denna studie, analysera vad rektorer gör för att öppna upp en förståelse för skolledarskap.

## 1.1 Bakgrund och tidigare forskning

En vanlig arbetsdag för en rektor kan vara fylld av många olika uppgifter. Dessutom har arbetsmängden ökat de senaste åren och arbetsuppgifterna innebär allt mer administrativt arbete (SPT, 2020). I det dagliga arbetet framträder även uppgifter som förutsätter beslut och lösningar omgående (Saarukka, 2016, s. 36). Utöver det ska rektorn vara synlig och tillgänglig för både kollegor och elever samt undervisa enligt den undervisningsskyldighet rektor har. Undervisningsskyldigheten per vecka varierar från 2 till 13 timmar för grundskolerektorer (FSL, u.å). Bestämmelserna i 2 kap. 2 § 1 mom. i UKTA anger även att en arbetstidsplan ska fastställas för rektorn innan arbetsåret börjar där undervisningsmängd, handledning och rektorns övriga uppgifter bör framkomma (KT Kommunarbetsgivarna, 2020). Rollen som rektor kan således konstateras vara intensiv. I synnerhet med tanke på alla krav som ställs på rektor från olika håll.

Salo och Sandén (2015, s. 188) konstaterar att rektorns roll och arbete är avgörande i det avseendet att rektorn påverkar arbetsmiljön och lärarnas arbetsinsatser och motivation. Sahlberg (2012, s. 137) nämner därtill att lärarna litar på rektors visioner och rektor har även förståelse för lärarnas arbete. Detta indikerar att styrningen och ledarskapet i finländska skolor är centralt och effektivt samtidigt som det innebär ett omfattande ansvar. Rektor har ett avgörande uppdrag där elevernas, lärarnas och samhällets behov är en grundläggande aspekt (Sahlberg, 2012, s. 138). Det är därför av relevans att undersöka vad det innebär att vara rektor. Genom undersökningen kartläggs ytterligare information om framställningen av rektors uppdrag.



Forskning om finländska rektorer, främst i grundskolan, har bedrivits sedan mitten av 1970-talet med en tydlig topp under 2000-talets första år. För närvarande (2021) finns ett 40-tal avhandlingar (se t.ex. Sandén, 2007; Raasumaa, 2010; Paukkuri, 2015; Kovalainen, 2020) om rektorer och olika perspektiv på arbetet som ledare i grundskolan. Avhandlingarnas språk är finska, engelska och i ett fall (Sandén, 2007) svenska. Tidigare forskning kring rektorers arbete indikerar att rollen som rektor har förändrats och innebär en fullständig förändring i ansvar och uppdrag. Rektorer förväntas bland annat, att med allt större ansvar, leda sin skola mot framgång för både skolan och eleverna (Schaffar, 2015, s. 41). Mäkelä (2007) har i sin etnografiska undersökning fastställt vad rektorer gör i sitt vardagliga arbete. Undersökningen har omfattat datadokumentation om rektors egen roll och skola under 19 månader. Syftet var att ta reda på skillnader i rektorsarbetet på hösten och på våren. Mäkelä konstaterar i sitt arbete att procentuellt arbetar rektorer 33 procent med lednings- och ekonomiska uppgifter, 22 procent med personalledning, 31 procent med nätverksledarskap (externt och internt) och 14 procent med pedagogisk ledning (Mäkelä, 2007, s. 185).

I flera finländska studier kan ett mönster ses som synliggör att rektorer ofta blir avbrutna i sitt vardagliga arbete. Scherp och Scherp (2007, s. 45) hänvisar till en studie gjord av Martin och Willower som visade att högstadierektorer arbetade med 149 uppgifter per dag varav 60 procent av uppgifterna avbröts av andra aktiviteter. Därtill nämner Stålhammar (1991, s. 125) att den tid rektor kunde ha använt till långsiktiga och viktiga uppgifter ofta avbryts av hastigt uppkomna problem som kräver en omedelbar lösning.

I Pulkkinens (2011) studie behandlades två olika världars ledarskap, skolvärldens och sportvärldens. Ledarskapet i de olika världarna studerades genom erfarenheter från rektorer med en bakgrund som toppcoacher. Syftet med studien var att undersöka och tolka ledarskap och dess element ur synpunkter från rektorer som har arbetat både som coach och rektor. Resultatet visar att idrotts- och skolvärlden har upplevts lika ur en ledarskapssynpunkt. Således har det, på grund av likheterna i uppgifterna, varit enkelt att gå vidare från coach till rektor. Slutligen visade studien även att de administrativa uppgifterna inte ansågs vara tilltalande, men att utmaningarna i rektors arbete var de främsta motiven för att gå vidare från coach till en karriär som rektor. (Pulkkinen, 2011, s. 4, 186.)

I en annan forskning från början av 2000-talet ville Mustonen (2003) klargöra betydelsen och insikten av rektors arbetsuppgifter. Detta gjordes genom att sträva efter en internationell

synvinkel för förvaltningen av finska skolor genom att studera vilken typ av skolledning som finns i Holland och Tyskland. Studien genomfördes således i Finland, Holland och Tyskland. Resultatet visade att den största skillnaden mellan länderna och rektorernas åsikter gällde de traditionella administrativa funktionerna. Detta tillsammans med övriga resultat visar att det finns en stor variation i rektors arbetsuppgifter samtidigt som det finns en motsättning mellan arbetsdagens reella uppgifter och förväntningar. (Mustonen, 2003, s. 3.) Under samma år publicerade Kirveskari (2003) en studie om visioner. Studien söker svar på och undersöker förvaltningen av utbildningsinstitutioner utifrån att definiera visioner. Resultatet tyder på att ledare inte bara uttrycker framtida strategiska avsikter vid definition av visioner, utan de har också åsikter om hur målen kan uppnås och förverkligas. Framtiden ligger i fokus och i studien framkommer även att förändringar kräver strategiskt tänkande och förmåga att definiera framtida strategier bland pedagogiska ledare. (Kirveskari, 2003.)

Tidigare studier har visat att det finns brister i det pedagogiska ledarskapet. Exempelvis har Kovalainen (2020) i sin studie 1) utforskat och definierat vad pedagogiskt ledarskap är i den allmänbildande skolan i Finland och 2) undersökt brister i pedagogiskt ledarskap. I forskningens resultat framkommer att på grund av det stora och den ständigt ökande mängden administrativt ansvar för rektorerna saknas det tid för pedagogiskt ledarskap. (Kovalainen, 2020, s. 3, 196.) Även Pennanen (2006) har studerat ledarskap inom grundutbildningen i sitt sammanhang. I studien konstateras att beslut som fattas på lokal nivå påverkar ledarskapet mest. Det framkom att rektorerna tyckte att deras arbete är omfattande och att arbetet är krävande och framtidsorienterat. Ytterligare påpekas att rektorernas arbete inom grundutbildningen emellertid har motsägelsefulla inslag på grund av de utvecklingskrav som ställs av arbetsorganisationen och på lokal nivå. (Pennanen, 2006, s. 3.) Således finns det utrymme för och behov av forskning kring att öppna upp förståelsen för vad rektor gör.

De uppgifter som rektor behöver lösa omgående är svåra att förutsäga och påverkar rektors arbete. Utgående från denna aspekt finns det relevant finländsk forskning som undersöker den mentala hälsan och hur rektor ska överleva (Liusvaara, 2014). Även Lehkonen (2009) undersöker hur rektorer inom grundutbildningen subjektivt upplever sin överlevnad i sitt arbete. Det finns ett aktuellt dilemma där rektor kastas mellan administrativa uppgifter och det direkta pedagogiska ledarskapet. Vidare känner sig många rektorer överbelastade och enligt Sandén (2007) leder detta till rektorer som funderar på att frivilligt avgå.

Internationellt har det också gjorts en del forskning om uppdraget som rektor. Däremot är det svårt att jämföra rektorsarbetet i Finland med andra länder eftersom uppdraget är landspecifikt. Redan att jämföra Finland och t.ex. Sverige är svårt med tanke på att vi i Finland har läroplikt och att Sverige har skolplikt (628/1998, 25 §; 800/2010, 7 kap, 2 §.) Av den anledningen har jag valt att endast fokusera på bakgrund och tidigare forskning i Finland.

I min avhandling tas fasta på rektorsarbetet inom den grundläggande utbildningen i Svenskfinland. På nationell nivå finns en relativt öppen uppgiftsbeskrivning för rektor. Det som nämns är att rektor svarar för skolans verksamhet. Däremot kan den nationellt öppna definitionen av rektors uppdrag orsaka både inkongruens och problem. Rektor har trots allt en tjänstemans ansvar för sina handlingar. Dock kan de lokala skolmyndigheterna ge ett mer detaljerat innehåll anpassat till den egna kommunen. Samhällets förändringar och lagändringar har utökat rektors ansvar, vilket i sin tur ökar kraven i yrket. Rektorn är både en central person för människorna i skolan och arbetsgivarens representant. (Risku & Kanervio, 2011, s. 171–172; Uljens & Nyman, 2015, s. 30.)

Målsättningen med min avhandling är att öppna upp en förståelse för skolledarskap genom att analysera hur rektorskapet gestaltas i kommunala styrdokument. Den tidigare forskningen om rektorer lyfter fram viktiga aspekter och aktuella teman som belyser forskning som gjorts kring uppdraget. Exempelvis har man i Finland forskat i rektorskap som helhet, coaching, kvinnligt-manligt ledarskap och mångkulturalitet i skolan. En opublicerad sammanfattning av finländska avhandlingar kring rektor kan ses i bilaga 1 (Saarukka & Salo, 2021).

## **1.2 Syfte, forskningsfråga och avgränsningar**

Syftet med denna avhandling är att undersöka hur rektors uppdrag gestaltas i kommunala styrdokument. Avhandlingen omfattar rektors ledarskap och vilka arbetsuppgifter som tillhör uppdraget. Undersökningen utgår från aktuella kommunala styrdokument och fokuserar på grundskolans rektorer i Svenskfinland. För att uppfylla syftet har följande forskningsfråga formulerats:

- 1) Hur framställs rektors uppdrag i kommunala styrdokument?

För att besvara forskningsfrågan används kvalitativ innehållsanalys. Forskningens empiriska material är kommunernas styrdokument. Vidare görs en dokumentanalys för att systematisk analysera de utvalda kommunernas styrdokument. Med forskningsfrågan ämnar jag söka svar på genom vilka beskrivningar och detaljer som rektors uppdrag framställs i de lokala styrdokument. I detta arbete kan benämningen kommunala styrdokument användas i forskningsfrågan. Detta eftersom studiens målgrupp har kommunen som arbetsgivare. Det finns även rektorer som inte har det men dessa inkluderas inte i denna studie. I en annan skolform kunde arbetsgivarbenämningen i forskningsfrågan vara med ändamålsenlig.

Jag har valt fem kommuner i Svenskfinland för att avgränsa urvalet. Kommunerna representerar hela Svenskfinland men jag har i denna studie uteslutit Åland. De valda kommunerna är alla tvåspråkiga med svenskspråkig majoritet eller med stor andel svenskspråkiga i kommunen.

### **1.3 Disposition**

Denna avhandling är indelad i sju kapitel. Varje kapitel, förutom det första, börjar med en metatext, vars syfte är att hjälpa läsaren att förstå vad som presenteras i kapitlet. Efter metatexten följer underkapitel för att systematiskt dela upp varje huvudkapitel. Nedan beskrivs dispositionen av kapitel 1–7.

Kapitel 1 introducerar avhandlingens inledning, bakgrund och tidigare forskning för att konkretisera områdets relevans och aktualitet. Dessutom framkommer avhandlingens syfte, forskningsfråga och avgränsningar. Slutligen beskrivs även avhandlingens disposition.

Den teoretiska referensramen för avhandlingen är indelad i två kapitel, vilka är kapitel 2 och 3. Kapitel 2 fokuserar på rektorskapet i Finland. Denna del är indelad i fem underkapitel för att tydliggöra rektorskapet i sig och lagstiftning följt av rektorsutbildning i Finland och utbildningsledning. Slutligen sammanfattas det första teorikapitlet kort. I kapitel 3 presenteras fenomenet att leda utbildning i fyra underkapitel, varav ett kapitel är indelat i ytterligare två underkapitel. Först går kapitlet igenom det pedagogiska ledarskapet. Det pedagogiska ledarskapet redogörs i två underkapitel där direkt och indirekt pedagogiskt ledarskap diskuteras. Därefter framträder ett kapitel om de tre dimensionerna av rektor som

person, rektors profession och rektors position. Sedan följer ett underkapitel med information om att leda en lärande organisation. Kapitel 3 avslutas med en sammanfattning för att knyta ihop innehållet i den andra delen av den teoretiska referensramen.

I kapitel 4 presenteras forskningsmetoderna och genomförandet för avhandlingen. Inledningsvis lyfts forskningens syfte och forskningsfråga fram. Därefter behandlar kapitlet kvalitativ forskning, innehållsanalys, dokumentanalys och datainsamlingsmetod. I kapitlet presenteras även urval och analys av material och en avslutande del om kvalitetskriterier i form av tillförlitlighet, trovärdighet och etik.

Kapitel 5 innehåller avhandlingens resultatredovisning som presenteras i två underkapitel strukturerade enligt studiens forskningsfråga och sammandrag av resultatredovisningen. I det följande kapitlet, kapitel 6, diskuteras det föregående kapitlets resultat. Avhandlingens sista huvudkapitel är kapitel 7, vilket innehåller tre underkapitel. Dessa tre underkapitel är avslutande diskussion, metoddiskussion och förslag till fortsatt forskning. Avhandlingen avslutas med litteraturlista och bilagor.

## 2 Rektorskapet i Finland

*I detta teorikapitel beskrivs inledningsvis det praktiska rektorskapet. Därefter följer underlag för rektors ansvar och befogenheter enligt lagstiftning. Därtill framställs rektorsutbildning i Finland. Beskrivningen utgår från aktuella lagar och studieprogram följt av ett kapitel om utbildningsledarskap i Finland.*

### 2.1 Det praktiska rektorskapet

Varje skola som ordnar utbildning ska, enligt lagen om grundläggande utbildning, ha en rektor som svarar för verksamheten (Lag 628/1998, 37§). Detta kan vara i form av en rektorstjänst eller vid behov en lärartjänsteinnehavare som har förordnats rektorsuppgifter. Enligt 8§ i UKTA kan orsaker till att en lärare förordnas till rektor vara lokala särförhållanden, t.ex. skärgårdsförhållanden eller långa avstånd (KT Kommunarbetsgivarna, 2020). Skolstrukturen kan även påverkas av ekonomiska, regionala och demografiska skillnader, vilket tillika försvårar möjligheterna att uppnå rättvisa rektorer emellan (Sandén, 2007, s. 65). Följaktligen har alla rektorer i Finland samma utgångspunkt, dvs. att svara för verksamheten. Dock påverkar såväl interna som externa faktorer hur det praktiska rektorskapet utformas och ser ut i olika kommuner och skolor.

Arbetet som rektor i Finland innebär att ansvara för skolans verksamhet, en befattning som enligt finländsk lagstiftning krävs i varje skola. Enskilda uppgifter för rektor kan, vid behov, delegeras till en lärare, och en rektor kan även leda flera skolor på en och samma gång. Arbetsbeskrivningen har ett mer detaljerat innehåll på lokal nivå. Denna öppenhet skapar utrymme för kooperativa, utvecklingsinriktade och distribuerade former av ledarskap. Att delegera enskilda uppgifter skapar utrymme för andra delar av rektorns uppdrag. Sandén lyfter exempelvis fram att resultat från hans undersökning visar att en arbetsfördelning mellan rektor och vicerektor ger mera tid för rektorns ledarskap och motivation till att utöva det. Däremot kan delegering av uppgifter ävenså vara utmanande och eftersom rektor svarar för skolans verksamhet finns det uppgifter som rektor inte kan delegera. Genom samhällets ständiga ström av förändring och reformer har dessutom rektorns administrativa uppgifter ökat. Detta leder till att rektorer upplever sitt uppdrag, i spänningsfältet, som både krävande

och problematiskt. (Risku & Kanervio, 2011, s. 171; Sandén, 2007, s. 5, 54–55, 127; Uljens & Nyman, 2015, s. 30.)

Även om skolans storlek, skolformen eller stadium varierar kan man konstatera likheter i förväntningarna på rektor (Sandén, 2007, s. 46). Detta påvisar samhällets syn på uppdraget som rektor oberoende hur många undervisningstimmar rektorn har eller hur stor eller liten skolan är. Förväntningarna på rektor kommer inte endast från föräldrar med elever i skolan, utan även från arbetsgivare gällande elevers inlärningsresultat, från administrationen gällande resursanvändningen och även från eleverna (Uljens, 2015, s. 298). Kornhall (2017, s. 15) tar även upp att det praktiska rektorskapet innebär att man ska vara utvecklingsledare, ekonom, chef, marknadsförare, jurist, expert på föräldra-relationer, statlig byråkrat, socionom, och administratör. Trots att Kornhall hänvisar till rektorskapet i Sverige kan en likhet ses i det som Sandén (2007, s. 189) nämner om att rektorer har krävande ärenden som präglas av utveckling av läroplan, envisa föräldrar, skolmobbing och dessutom söndriga glödlampor, borttappade elevtillhörigheter och klotter. Det praktiska rektorskapet är på det sättet väldigt varierande och omfattar olika arbetsområden där rektor behöver vara kapabel att agera situationsanpassat. Rektorskapet påverkas även av det som sker omkring det omfattande uppdraget. Detta kan vara exempelvis samhällets förväntningar på rektorskapet.

Rektorns arbete påverkas av många olika omständigheter. Den position skolan har i samhället innebär att rektorer förväntas agera som skolans företrädare och i närvaro av politiker och försörjare (Saarukka, 2017, s. 80). Rektor ska därutom ansvara för att skolan har en säkerhetsplan, att det finns fungerande brandskydd och även att utveckling och uppföljning av läroplanen sker kontinuerligt (Sandén, 2007, s. 56). För att förstå rektors ledarskap i praktik och teori behöver utgångspunkten för förståelsen vara att både acceptera och inse mångdimensionaliteten av ledarskapet (Saarukka, 2017, s. 92).

Rektorskapet i praktiken beskrivs på olika sätt, sammantaget varierar arbetsuppgifterna och innefattar många olika områden där rektors ansvar, beslut och kunskap sammansluts. Därtill påpekar Uljens (2015, s. 7) att skolans pedagogiska ledarskap utspelas som en balans mellan elevernas, lärarnas och samhällets intressen och behov:

Även skolan som institution och organisation upprätthåller och utvecklar en verksamhetskultur eller praxis på kollektiv nivå. Fenomenet har getts många namn, men poängen i detta sammanhang är att rektor i sitt ledarskap inte enbart arbetar med sin egen eller den enskilda lärarens kunnande, identitet

eller professionalitet utan även med skolans inre liv. Det arbetet balanserar också mellan formella, mera beständiga villkor för verksamheten och de vardagliga sociala, och i princip öppna intersubjektiva, relationerna. Samtidigt är varje utbildningsinstitution en organisk del av den omgivande lokalkulturen. Det kommunala skolpedagogiska ledarskapet bär således ett eget ansvar i att upprätthålla en pedagogisk verksamhets- och bildningskultur. (Uljen, 2015, s. 7.)

Följaktligen innebär det praktiska rektorskapet delar där det pedagogiska ledarskapet är en betydande del för kunskap och bildning. Skolmiljöerna påverkas av hur rektor agerar i det praktiska rektorskapet och hur balansen i kulturen förekommer och kvarstår. Vidare påpekar Sandén (2007, s. 54) att ”skolan som organisation är förenad med både ett samhälleligt uppdrag, en kulturell mötesplats och en förvaltare av traditioner.” Rektorskapet i praktiken innebär således olika roller och målsättningar i ett och samma uppdrag för rektorn.

## 2.2 Underlag för rektors ansvar och befogenheter enligt lagstiftning

Utöver kommunernas styrdokument är det även lagar och förordningar som styr rektorns arbete. I tabell 1 framförs paragrafer riktade till rektor eller paragrafer som berör rektor som tjänsteman. Tabellen visar exempel på att rektors ansvar och befogenheter framkommer i olika nationella styrdokument.

Tabell 1. *Lagstiftning som betonar rektorsarbete*

|  |  |
|--|--|
| <p><b>Lagen om grundläggande utbildning 628/1998</b></p> | <p>”Skolans lärare och rektor ska meddela om trakasserier, mobbning eller våld som skett i skolan eller under skolvägen och som kommit till hans eller hennes kännedom till vårdnadshavaren eller någon annan laglig företrädare för den elev som gjort sig skyldig till detta och för den elev som utsatts för detta” (628/1998, 29§)</p> <p>”Rektor för skolan kan av pedagogiska skäl bestämma att en elev ska rengöra eller ordna upp skolans egendom eller utrymmen som eleven avsiktligt eller av oaktsamhet smutsat ned eller skapat oreda i” (628/1998, 35§)</p> <p>”Beslut om fostrande samtal fattas av en lärare vid eller rektor för skolan” (628/1998, 35a§)</p> <p>”Närmare bestämmelser om rektorns och lärarnas befogenheter att ge kvarsittning och om frågor som avses i 36 § 2-4 mom. utfärdas genom förordning av statsrådet. I enlighet</p> |
|--|--|



|  |   |
|--|---|
|  | <p>med ett beslut av utbildningsanordnaren får även skolans rektor bestämma att en skriftlig varning ska ges” (628/1998, 36a§)</p> <p>”Rektor har rätt att avlägsna eleven från klassrum, annat utrymme där det ges undervisning, eller från en skoltillställning. Rektor har också rätt att avlägsna en elev från skolans område. Rektor har rätt att använda sådana maktmedel som är nödvändiga för att få eleven avlägsnad. Om rektor använt sig av maktmedel ska han eller hon lämna en skriftlig redogörelse för händelsen till utbildningsanordnaren” (628/1998, 36b§)</p> <p>”Rektor har rätt att frånta en elev ett förbjudet föremål eller ämne som stör undervisningen eller inläringen. Rektor har rätt att använda sådana maktmedel som är nödvändiga för att frånta eleven föremålet eller ämnet” (628/1998, 36d§)</p> <p>”Rektor har rätt att under arbetsdagen granska de saker som en elev har med sig och att omhänderta ett förbjudet föremål eller ämne och med vilken den egna säkerheten eller någon annans säkerhet kan äventyras” (628/1998, 36e§)</p> <p>”En rektor som använt sig av maktmedel enligt 36d§ ska lämna en skriftlig redogörelse för händelsen till utbildningsanordnaren” (628/1998, 36f§)</p> <p>”Föremål eller ämnen som omhändertagits av en rektor med stöd av 36d§ ska överlämnas till eleven efter lektionen eller skoltillställningen” (628/1998, 36g§)</p> <p>”Varje skola där det ordnas utbildning enligt denna lag skall ha en rektor som svarar för verksamheten” (628/1998, 37§)</p> <p>”Oberoende av 1 mom. eller vad som särskilt bestäms om sekretess har de som deltar i elevvårdsarbetet för en elev rätt att av varandra få och att till varandra och elevens lärare, rektor och den myndighet som ansvarar för undervisningen och verksamheten enligt denna lag ge ut information som är nödvändig för att ändamålsenligt ordna undervisningen för eleven” (628/1998, 40§)</p> <p>”Beslut enligt 22§ som gäller bedömningen av en elev får inte överklagas genom besvär. Elevens vårdnadshavare eller annan laglig företrädare, eller eleven själv om han eller hon har fyllt 15 år, kan hos rektor begära ny bedömning av studieförskottet eller kvarstannande i årskurs eller ny slutbedömning inom två månader från delfäendet. I fråga om den nya bedömningen beslutar skolans rektor och elevens lärare gemensamt” (628/1998, 42c§)</p> |
| <p><b>Finlands grundlag<br/>731/1999</b></p> | <p>”En tjänsteman svarar för att hans eller hennes ämbetsåtgärder är lagliga. Tjänstemannen svarar också för sådana beslut i ett kollegialt organ som tjänstemannen i egenskap av medlem av organet har biträtt” (731/1999, 188§)</p>   |

|   |  |
|---|--|
| <b>Lag om tjänsteinnehavare i kommuner och välfärdsområden 304/2003</b> | ”Tjänsteinnehavaren skall sköta de uppgifter som hör till tjänsteförhållandet på behörigt sätt, utan dröjsmål och med iakttagande av behöriga bestämmelser och föreskrifter samt arbetsgivarens arbetslednings- och övervakningsföreskrifter. Tjänsteinnehavaren skall i sin uppgift handla opartiskt och uppträda så som hans eller hennes ställning och uppgift förutsätter. Tjänsteinnehavaren får inte kräva, ta emot eller acceptera en ekonomisk eller någon annan förmån om vilken bestäms i 40 kap. strafflagen (39/1889)” (304/2003, 17§) |
|---|--|

I lagen om grundläggande utbildning (628/1998) framkommer beskrivningar gällande rektors ansvar. De flesta beskrivningar gäller det pedagogiska ledarskapet i relation till skolans elever. I Finlands grundlag (731/1999) och i lagen om tjänsteinnehavare i kommuner och välfärdsområden (304/2003) beskrivs ansvar och skyldigheter en rektor har som tjänsteman. Utgående från detta är det tydligt att det i dessa nationella styrdokument inte framkommer specificerade och detaljerade beskrivningar angående rektors praktiska arbetsuppgifter. Vidare kan även konstateras att rektor alltid svarar för hela verksamheten. Även om uppgifter t.ex. delegeras vidare är det alltid rektor som i sista hand är ansvarig.

I grunderna för läroplanen från 2014 (hädanefter Glgu 2014) framkommer några punkter om rektors arbete, men det som nämns är i ringa mängd (Utbildningsstyrelsen, 2014). I tabell 2 sammanfattas det som påpekas om rektor.

Tabell 2. *Rektor i grunderna för läroplanen för den grundläggande utbildningen*

|   |  |
|---|--|
| <b>Glgu 2014 (Utbildningsstyrelsen, 2014)</b> | ”I läsårsbetyget antecknas . . . underskrift av läraren som ansvarar för undervisningsgruppen eller av rektor” (Utbildningsstyrelsen, 2014, s. 57)<br><br>”I mellanbetyget antecknas . . . underskrift av läraren som ansvarar för undervisningsgruppen eller av rektor” (Utbildningsstyrelsen, 2014, s. 58)<br><br>”I skiljebetyget antecknas . . . underskrift av läraren som ansvarar för undervisningsgruppen eller av rektor” (Utbildningsstyrelsen, 2014, s. 58-59)<br><br>”I avgångsbetyget antecknas samma uppgifter som i övriga betyg under den grundläggande utbildningen med följande preciseringar . . . rektors underskrift” (Utbildningsstyrelsen, 2014, s. 59) |
|---|--|

|  |  |
|--|--|
|  | <p>”Om det förekommit trakasserier, mobbning, eller våld i skolan eller på skolvägen, ska läraren eller rektorn informera vårdnadshavarna till de inblandade eleverna”<br/>(Utbildningsstyrelsen, 2014, s. 80)</p> |
|--|--|

Rektor nämns i Glgu 2014 fyra gånger gällande betygsunderskrifter och en gång gällande trakasserier, mobbning eller våld i skolan (Utbildningsstyrelsen, 2014). Utöver det styrs rektors arbete utgående från de lokala bestämmelserna och uppgiftsbeskrivningarna. Saarukka (2017, s. 24) nämner även att rektors pedagogiska ledarskap måste kommunicera med läroplanens innehåll. Innehållet i de lokala läroplanerna, som utarbetas baserat på den nationella läroplanen, kan därmed anknytas till rektorerna i de olika kommunerna i Finland.

Härmed kan påstås att eleven är central i lagstiftning som betonar rektorsarbete. Innehållet i lagstiftningen lägger inte tonvikt på rektors administrativa uppdrag eller på rektor som personalledare. Huvudfokus är tydligt rektor som styrande över skolan och eleverna. Utgående från paragrafernas innehåll kan konstateras att det är viktigt att rektor, i sitt uppdrag, är förtrogen med de lagar som gäller utbildning. Detta eftersom innehållet styr och påverkar rektors agerande i den lärande organisationen. Lagar och direktiv är centrala i rektorsarbetet. Uljens (2015, s. 294) lyfter därtill fram att ekonomiska, politiska och laglighetsperspektiv utövar ett starkt inflytande hos rektor.

Lagstiftning som betonar rektorsarbete tydliggör delar av vad uppdraget innebär. Smeds-Nylund (2019, s. 211) skriver tillika att lagar, förordningar och kommunala styrdokument begränsar möjligheterna för tolkning för hur offentligt ledarskap kan utövas. Vidare påpekar även Sandén (2007, s. 22) att den innehållsliga strukturen i rektors arbete bestäms långt av såväl den juridiska som den formella styrningen av skolan i form av förordningar, lagar och läroplaner. Utgående från tabell 1 och tabell 2 kan därmed indikeras att största delen av strukturen för innehållet i rektorsarbetet framhävs på kommunal nivå. I tabellerna betonas, som tidigare nämnts, främst rektors arbete och befogenheter i relation till skolans elever. Därtill poängteras att rektor svarar för skolans verksamhet där hen är verksam (Lag 628/1998, 37§). De kommunala styrdokumenterna kan följaktligen omfatta ytterligare direktiv för rektors uppdrag i grundskolan.

## 2.3 Rektorsutbildningarna

I Finland finns det i nuläget olika tillvägagångssätt för att nå behörighet som rektor. Lagstiftningen och situationen i samhället har under den senaste tiden förändrats vilket har ökat på rektors krav och ansvar. Vidare har även rektorsutbildningarna ändrat fokus från administrativt ledarskap till pedagogiskt skolutvecklande ledarskap. (Risku & Kanervio, 2011, s. 172, 179, 181; Uljens & Nyman, 2015, s. 29.) I det följande diskuteras vad som krävs för att vara behörig rektor och hur kraven kan uppfyllas.

Enligt 2 § i förordningen om behörighetsvillkoren för personal inom undervisningsväsendet (986/1998; 865/2005) är man behörig rektor om man:

- 1) har högre högskoleexamen,
- 2) har behörighet som lärare för utbildningsformen i fråga,
- 3) har tillräcklig arbetserfarenhet av läraruppgifter och
- 4) uppfyller något av följande tre alternativ:
  - a) genomgått universitetsutbildning i undervisningsförvaltning omfattande minst 25 studiepoäng eller 15 studieveckor
  - b) avlagt examen i undervisningsförvaltning vid Utbildningsstyrelsen (tillräcklig kännedom om utbildningen)
  - c) har på annat sätt inhämtat tillräcklig kännedom om utbildningsförvaltning

Examen för behörighet som rektor kan t.ex. avläggas genom ett studieprogram som erbjuds via Åbo Akademi Center för livslångt lärande (CLL). Programmets syfte är att förse deltagarna med både färdigheter och kunskap som krävs för ledningen av läroanstaltens verksamhet mot angivna mål. Dessa mål kan identifieras i nationella lagar och styrdokument. Programmet riktar sig till personer som uppfyller kraven 1-3 (ovan) och de som önskar få behörighet som rektor. Motsvarande utbildningsprogram på svenska erbjuds även via Hangö sommaruni. (Åbo Akademi/CLL, 2021a.) Beskrivningen av utbildningens utgångspunkter inleds med "ett hållbart ledarskap som bär över tid skall grundas i kunskap" (Åbo Akademi/CLL, 2021a). Vidare är utbildningens målsättning att efter avklarad modul inklusive portfolio-prestationer skall studerande:

- visa förmåga att formulera en pedagogisk grundsyn
- visa förmåga att formulera en egen ledningsfilosofi

- visa god kunskap om grundläggande ledarskapsteorier och olika ledarstrategier
- visa förmåga att föra professionella samtal, hantera och lösa konflikter
- visa förmåga att formulera visioner inför framtiden
- visa kunskap om verksamhetskulturens betydelse

Ytterligare påpekas att studierna har som mål att studerande skall utveckla en god förmåga:

- att reflektera kring frågor som rör lärande och ledande
- att tolka vetenskaplig litteratur och forskning om pedagogisk ledning och utveckling
- att formulera sig i frågor som gäller pedagogiska, samhällsrelaterade, elevsociala och andra till läroplaner hörande verksamhetsområden
- att argumentera, utvärdera och analysera verksamhetskultur inom utbildningen (Åbo Akademi/CLL, 2021a.)

Vid Åbo Akademi erbjuds även utbildningsledarskap som biämne för studerande som ämnar avlägga en pedagogie magister med klasslärarinriktning. I magisterprogrammet i pedagogiskt ledarskap och utvecklingsarbete ingår även 4 av de 5 kurser som studierna består av. Möjligheten att avlägga studiehelheten utbildningsledarskap (25 sp) tillkom i universitetets studieprogram år 2018. (Åbo Akademi, 2021b.)

Kraven på behörighet för rektor är viktiga för förbättringen av kommunikation och förtroende mellan skolförvaltningen och skolorna. Att rektor har en bred grund att stå på i sitt rektorsuppdrag i Finland påvisas genom kvalifikationskraven och den finländska utbildningssektorns autonomi. De nuvarande kraven, som varit i kraft sedan 1999, har även gjort att rektorsarbetet har professionaliserats. (Sahlberg, 2012, s. 137; Uljens, 2015, s. 294; Uljens & Nyman, 2015, s. 17, 29.)

## 2.4 Utbildningsledarskap

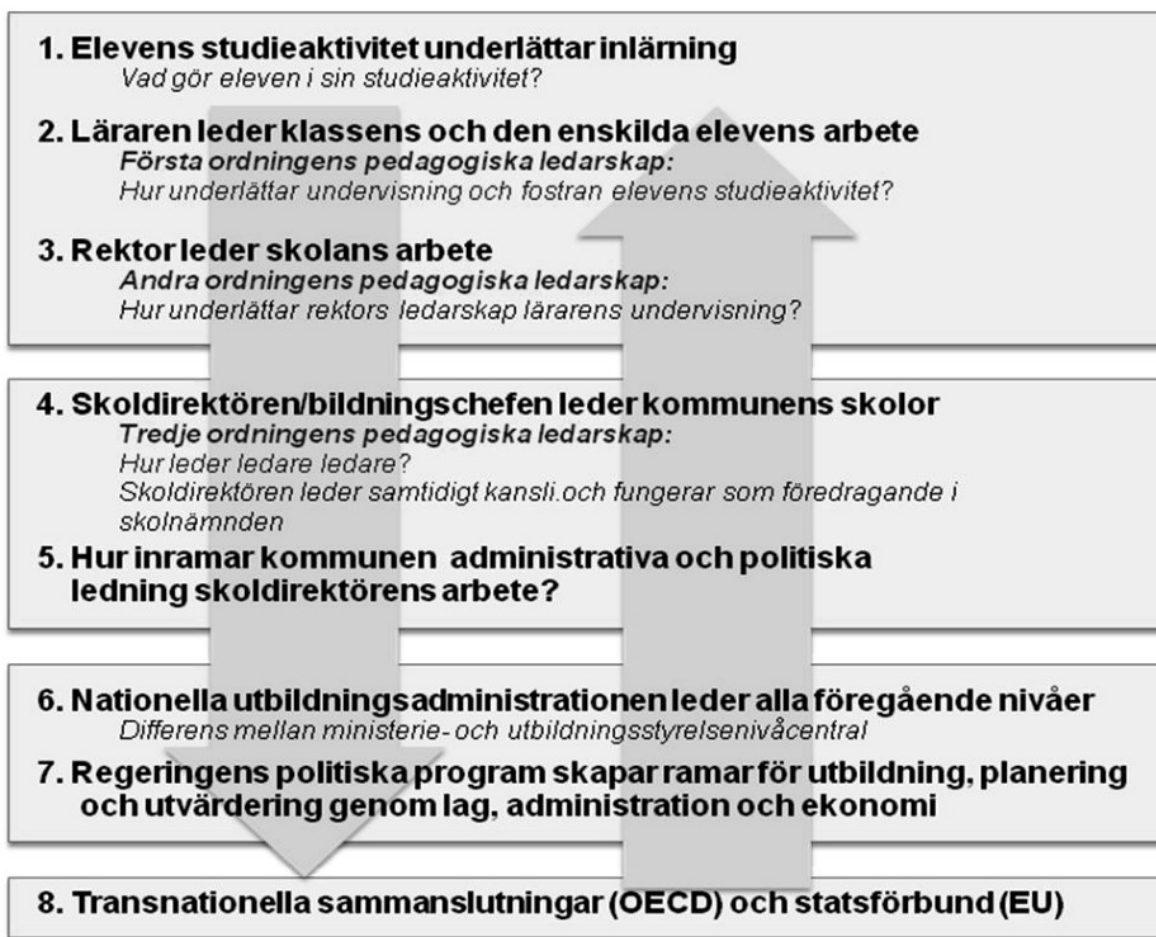
Utbildningsledarskap utövas inom olika områden i Finland. De olika områdena, eller nivåerna, presenteras och beskrivs i detta kapitel. Inledningsvis förmedlas förklaringar av finländskt utbildningsledarskap som ett flernivåfenomen.

Risku (2019) beskriver fenomenet enligt följande ”utbildningsledarskap är helt enkelt ledarskap inom näringsgrenen bildning”. Inom ramen för Riskus uttalande återfinns ett flertal aktörer. Det som leds består därtill av många fenomen inom utbildning. Elo (2021, s. 121) påpekar att det kommunala utbildningsledarskapets objekt består av t.ex. skoltransporter, ekonomi, läroplaner, personalledarskap, juridik, skolutveckling, elevhälsovård och hem och skola-samarbete. Utbildningsledarskapet innefattar således många områden för ledning. Smeds-Nylund (2019) lyfter även fram att:

”Det offentliga utbildningsledarskapet utövas inte endast av kommunala tjänsteinnehavare utan även av politiskt förtroendevalda. Medborgare, organisationer och olika samhällsaktörer bidrar till den offentliga debatten och skapar gemensamt i diskurs den utbildning som erbjuds i ett samhälle. Detta arbete berör dessutom en minoritetsbefolkning vilket medför ytterligare aspekter att ta i beaktande.”  
(Smeds-Nylund, 2019, s. 27.)

Utbildningsledning som ett fenomen i den offentliga sektorn påverkas av principer på grund av dess karaktär. Smeds-Nylund (2019, s. 25) nämner att verksamhetsgrunden inom offentlig sektor är formad av demokratiskt fattade beslut innehållande mångdimensionella och tydligt fastställda mål. Enligt Gunter och Ribbins (refererade i Smeds-Nylund, 2019, s. 9) är konceptet offentligt utbildningsledarskap omfattande och innehåller både möten mellan barn och vuxna och utbildningsverksamhetens styrning utövat av huvudmännen.

I diskussioner kring utbildningsledarskap i Finland hänvisas ofta till olika styrande nivåer. Uljens (2015) modell är förklarande och tydlig vilket underlättar förståelsen för hur utbildning styrs i Finland. Genom figur 1 åskådliggörs modellen och dess nivåer.



Figur 1. Uljens (2015, s. 290) modell för det pedagogiska handlandets olika nivåer

De olika nivåerna presenteras i figur 1. Första ordningens pedagogiska ledarskap består av läraren som leder elevernas lärande. På denna nivå förverkligar lärare i sina uppdrag Finlands utbildningspolitik. Andra ordningens pedagogiska ledarskap omfattar ledningen av lärarna och arbetet i skolan. Ledningen består av rektor, vicerektor och eventuella arbetsgrupper eller ledningsgrupper. Därefter följer det kommunala ledarskapet vilket i modellen är tredje ordningens pedagogiska ledarskap. Kommunen och bildningsdirektören leder ledarskapet på den andra nivån. Inom kommunen utövas utbildningsledarskap av bildningsnämnden i enlighet med definitionen av uppdraget i kommunens förvaltningsstadga. Den nationella nivån, eller fjärde ordningens pedagogiska ledarskap, har som uppdrag att leda ett lands nationella institutioner. Utbildningsinstitutionernas verksamhet tilldelas ramar av regeringen och dess politiska program. Ramarna påverkar ekonomiska, juridiska och läroplansmässiga frågor. Femte ordningens pedagogiska ledarskap innefattar exempelvis internationella frågor och bestämmelser som påverkar utbildningssystemen i olika länder. Ett exempel på en aktör inom denna nivå är OECD som

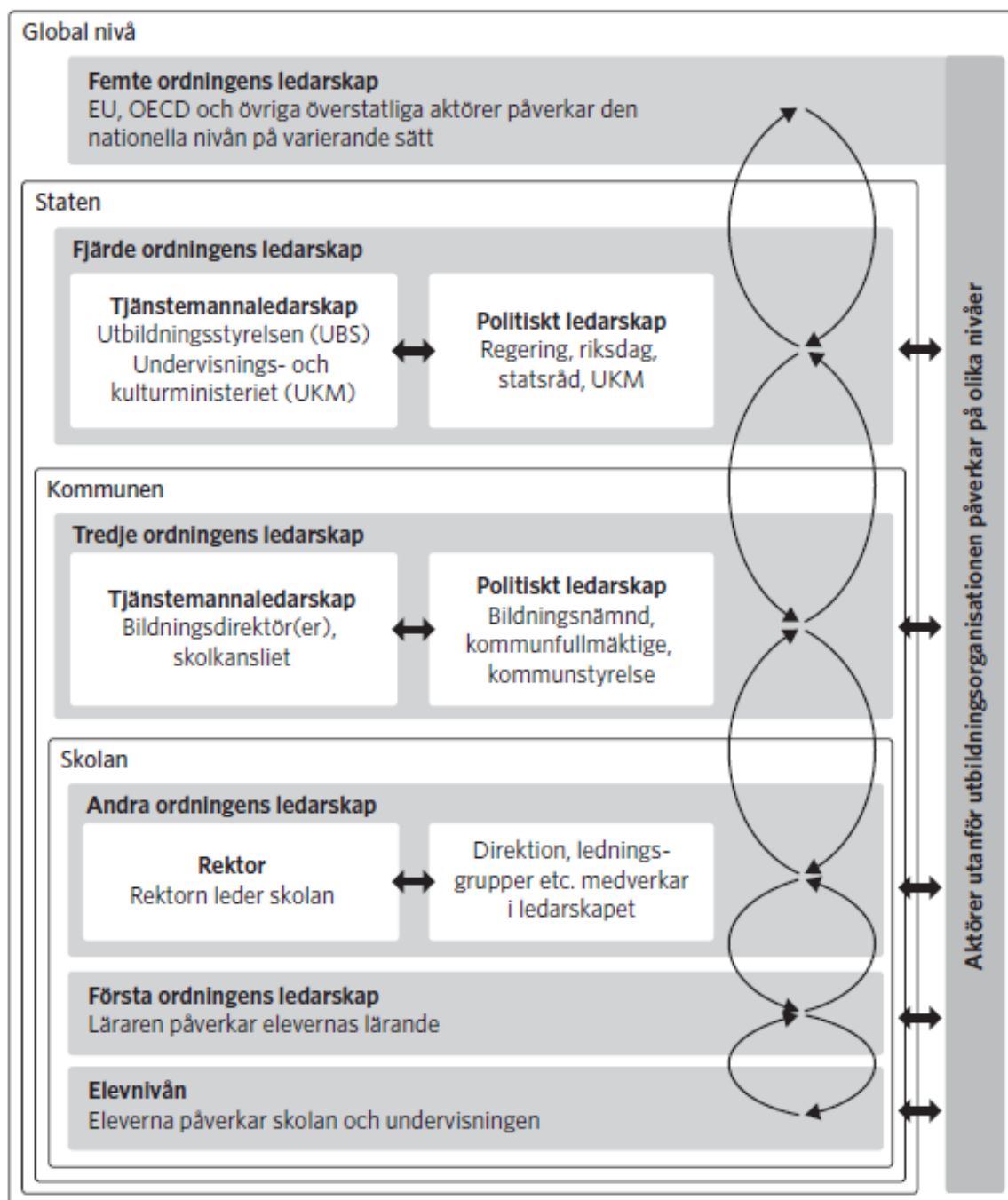
utför PISA-undersökningarna. (Elo, 2021, s. 129–131, 129–130; Smeds-Nylund & Autio, 2021, s. 37–38, 40–41.)

Utgående från figur 1 kan rektorsuppdraget ses i relation till de olika nivåerna av utbildningsledarskap. Rektor, som en av aktörerna i styrkedjan, finns på nivå två. Vidare positioneras rektors ledarskap mellan kommunen på nivå tre och skolan, lärarna och eleverna på nivå ett. Kommunala riktlinjer och målsättningar gällande bildningen i kommunen gör således rektorn till en mellanhand där det finns förväntningar från både nivå ett och tre. Smeds-Nylund och Autio (2021, s. 40) lyfter fram att ”rektor som skolledare behöver därmed ha kännedom om och i vid bemärkelse samverka med skolans kontext samt mediera mellan politik och pedagogik i det lokala sammanhanget”.

Utbildningsledarskap i Finland är ett distribuerat flernivåfenomen. Ledning och styrning utövas på olika sätt inom styrkedjans nivåer. Elo (2021, s. 121, 127) poängterar därtill att fenomenet utbildningsledarskap består av samverkan mellan många olika aktörer som tillika bildar dynamiska nätverk sig emellan. Sålunda finns det ett handlingsrum inom och mellan ledarskapsnivåerna. Utbildningsledning på den kommunala nivån kräver exempelvis samverkan mellan de enskilda läroanstalternas rektorer, kommunens skolnämnd och bildningsdirektör (Uljens & Nyman, 2015, s. 17). Vidare sker växelverkan även med samhället omkring i form av t.ex. intresseorganisationer, tredje sektorn, närsamhället, föräldrar, föräldraorganisationer och arbets- och näringslivet (Elo, 2021, s. 128). I Finland är utbildningsledning centralt och de olika nivåerna påvisar hur utbildning styrs och hur växelverkan sker mellan de många olika aktörerna.

Att diskutera och redogöra för utbildningsledning som en styrkedja med flera nivåer visar var centrala aktörer inom utbildning agerar. Elo (2021) betonar dock att fenomenet, med denna typ av genomgång, kan framstå som mera hierarkiskt än vad det är. Nivåerna bildar tillsammans ett nätverk snarare än hierarkier. Ytterligare är påverkan mellan nivåerna beroende av aktörernas tolkningar av villkor och intentioner. (Elo, 2021, s. 138–139; Uljens, 2015, s. 289–291.) Flernivåfenomenet som helhet skapar ett pedagogiskt handlingsrum där aktörerna utövar ledarskap på olika nivåer. Vidare kan i figur 2 ses att de olika nivåerna i finländskt utbildningsledarskap omsluter elevens studieaktivitet.





Figur 2. Nivåer i finländskt utbildningsledarskap (Elo, 2021, s. 128)

I sammanhanget varierar utbildningsledarskapet på det sättet att det är skillnad på vem som leder och vem som leds. Detta eftersom nivåerna av ledning på olika sätt bidrar till hur utbildning leds. Däremot finns det en pedagogisk dimension på alla nivåer, som omfattar att leda människors lärande. Inom ramen för alla nivåer kan man både öka såväl som minska på handlingsutrymmet för de nivåer som är lägre än den aktuella nivån. Detta däremot med

begränsningar som baserar sig på lag. Utöver det kan beslut formuleras utgående från hur enskilda ledare fördelar arbetet. (Uljens, 2021, s. 20, 24, 45.)

Sammantaget handlar utbildningsledarskap om att leda processer, att leda människor och utveckling av verksamheter. De tre olika indelningarna är på engelska *management*, *leadership* och *development*, vilket förklarar deras innebörd tydligare. Inom ramen för den andra ordningens ledarskap, där rektor återfinns handlar det därmed om att administrera skolan som verksamhet. De två sistnämnda indelningarna inkluderar lärandemoment och omfattar således rektors ledarskap i den betydelsen att rektor leder människor, i detta fall skolans personal och elever, och utvecklar skolans verksamhet i form av exempelvis förändringsarbete. (Uljens, 2021, s. 28, 45.)

I min studie har jag valt att använda mig av styrkedjans modell för det pedagogiska ledarskapets fem nivåer eftersom jag tydligt kan placera in avhandlingens centrala komponenter i modellen. De aktuella nivåerna i studien är främst andra, tredje och fjärde ordningens pedagogiska ledarskap. Utgående från indelningen positioneras rektor i den andra ordningens pedagogiska ledarskap. Det jag undersöker i min forskning, de kommunala styrdokument, finns på nivå tre. I kapitel 2.2 hänvisar jag till lagtexter och läroplanen för att diskutera underlag för rektors ansvar och befogenheter. Dessa lag- och läroplanstexter finns på nivå fyra, den nationella nivån. Vidare kan elementen uppfattas i förhållande till varandra där jag i min studie rör mig mellan ledarskapet i andra, tredje och fjärde ordningen.

## 2.5 Sammanfattning

I detta kapitel har jag beskrivit rektorskapet i Finland. Rektorer inom den grundläggande utbildningen i Finland svarar för skolans verksamhet. Genom det praktiska rektorskapet kan konstateras att verksamheten är omfattande, vilket kräver en balans mellan olika krävande roller som rektor förväntas ha. Med tanke på de varierande arbetsuppgifterna, den dubbla rollen som både rektor och lärare, variationer i skolans storlek och form är varje rektorskap unikt.

I kapitel 2.2 framkommer underlag för rektors ansvar och befogenheter enligt lagstiftning. Lagen om grundläggande utbildning (628/1998) tar fasta på praktiska företeelser där det

framkommer rektors skyldigheter och rättigheter. I Finlands grundlag (731/1999) och i lagen om tjänsteinnehavare i kommuner och välfärdsområden (304/2003) finner vi beskrivningar om rektor som tjänsteman. De olika paragraferna i tabell 1 påvisar att rektor svarar för skolans fastighet och säkerhet och som tjänsteman inom den offentliga sektorn. Syftet med redovisningen av tabell 1 och 2 är att framlägga vad som sägs om rektor i nationella styrdokument. Detta är viktigt för att förstå att en stor del av gestaltningen av rektorsarbetet sker på den kommunala nivån.

Rektorsutbildning diskuteras för att ge läsaren en förståelse om de olika tillvägagångssätten för att nå behörighet som rektor. I sammanhanget redovisas för behörighetsvillkoren för rektor. Detta ramar in rektorsarbetet tydligt och förklarande. För att ytterligare beskriva rektorskapet betonas målsättningarna för det kompetensgivande programmet. Målsättningarna framlägger bevis för den breda grund som de blivande rektorerna får genom fördjupning i olika pedagogiska områden och synvinklar.

Utgående från Uljens (2015) modell, figur 1, och Elos (2021) återgivning, figur 2, om det pedagogiska ledarskapets fem nivåer diskuteras utbildningsledarskap. Inom ramen för utbildningsledarskap finns en samverkan aktörer emellan. Utgående från modellen ges en förståelse av fenomenet som helhet. Styrkedjans olika nivåer presenteras för att framhäva att ledning och styrning utövas på olika sätt beroende på nivå. Styrkedjan visar även var centrala aktörer agerar inom utbildning i Finland. Centralt i sammanhanget är därmed utbildningsledning som en del av rektors uppdrag eftersom det är det jag undersöker i min studie. I kapitlet om utbildningsledarskap diskuteras avslutningsvis även tre indelningar av fenomenet (*management*, *leadership* och *development*). Indelningarna ger ett tydligt perspektiv för att förstå utbildningsledarskap och dess innebörd. Diskussionen och framställningen av utbildningsledning ger mig även underlag för att placera in avhandlingens komponenter på nivå två, tre och fyra i styrkedjan.

## 3 Att leda utbildning

*Detta kapitel inleds med en diskussion kring pedagogiskt ledarskap. Därefter följer två underkapitel om indelningarna direkt och indirekt pedagogiskt ledarskap. Dessutom görs en redogörelse av rektorskapets dimensioner: profession, person och position. Slutligen framställs även fenomenet att leda en lärande organisation.*

### 3.1 Pedagogiskt ledarskap

För att förstå rektorsuppdraget i sin helhet är dimensionen pedagogiskt ledarskap centralt. Detta eftersom en del av utbildningsledarskapet har ett pedagogiskt element eftersom dess målsättning är att bidra till en lärprocess. Trots att endast en del av utbildningsledarskapets uppgifter anses tillhöra pedagogiskt ledarskap styrs det mesta av arbetet av en pedagogisk inramning. I sammanhanget är det vidare viktigt att uppfatta hur utbildningsledarskap och pedagogiskt ledarskap hänger ihop och vad som är skillnaden mellan dem. Utbildningsledarskapet i Finland kan delas in i olika nivåer. På varje nivå är det centralt att leda människors lärande. Utbildningsledarskapets kunskapsfält omfattar olika element, där pedagogiskt ledarskap utgör ett av elementen. Således består exempelvis rektors uppdrag av utbildningsledarskap och endast en del av det utgör det pedagogiska ledarskapet. (Elo, 2021, s. 121–122; Uljens 2021, s. 17, 24.)

Det finns många uppfattningar om vad pedagogiskt ledarskap är. Inom olika områden definieras ledarskapet på olika sätt och det finns även många pedagogiska dimensioner i dagens samhällsliv. Detta leder till att det finns många varierande aspekter på pedagogiskt ledarskap. De olika aspekterna kan förändras i takt med samhället i form av bland annat utveckling och reform. Uljens (2015, s. 1) nämner därtill att ledarskap inom utbildningsinstitutioner har genomgått stora förändringar, särskilt under de senaste åren. Vidare diskuterar Uljens (2015) pedagogiskt ledarskap enligt följande:

”Pedagogiskt ledarskap inom den offentliga skolan är en praxis som utspelar sig som en balans mellan å ena sidan elevens och lärarens behov och å andra sidan, samhällsintressen formulerade på olika sätt. Därför är vare sig lärarens eller rektors uppdrag renodlat klient- eller uppdragsgivarcentrerat. Bägge har i stället att kontinuerligt positionera sig.” (Uljens, 2015, s. 7.)

De olika teoretiska perspektiven på pedagogiskt ledarskap innebär därutöver att det finns frågetecken som har förblivit obesvarade (Uljens, 2015, s. 9). Även Sandén (2007, s. 210) konstaterar att ”tankefiguren om ett pedagogiskt ledarskap framstår därför som otillräcklig och diffus för att ge nödvändig vägledning för rektorn i hans eller hennes arbete”. Med utgångspunkt i detta finns det ett behov av att tydliggöra rektors uppdrag (Sandén, 2007).

Mäkelä (2007) kom fram till att han i sitt uppdrag som rektor endast ägnar 14 procent åt pedagogiskt ledarskap. Detta tillsammans med övriga arbetsuppgifter i form av det direkta pedagogiska ledarskapet skapar en rektors hela uppdrag. Därtill nämner Uljens (2015, s. 9) att vi kan identifiera olika former och nivåer av pedagogiskt ledarskap. Det finns därmed en etablerad gestaltning om vad pedagogiskt ledarskap är och innebär. Sandén (2007) lyfter dock fram att denna tankefigur inte har lyckats motverka vilsenheten om användningen av begreppet.

Det pedagogiska ledarskapet behöver observeras i sitt sammanhang med tanke på att det existerar i olika organisationer och uppdrag i samhället (Uljens, 2015). Karaktären av rektor som pedagogisk ledare innebär ett uppdrag och arbetsuppgifter som rektor inte kan framskjuta. Stora delar av ledarskapet händer i nuet med perspektivet att rektor ska uppfylla de nationella målen som finns för undervisningens förutsättningar (Saarukka, 2016). De olika perspektiven indikerar att innebörden i pedagogiskt ledarskap har olika definitioner och perspektiv inom samhällets olika arenor. Rektors pedagogiska ledarskap innebär sammantaget att leda och svara för skolans verksamhet (Saarukka, 2016). Uppdraget kompletteras med de uppgifter som rektor ägnar sig åt utanför det pedagogiska perspektivet. Pedagogiken i framställningen om rektor är stark och rektorskapet som ledning har under tiden formats till pedagogiskt ledarskap.

Definitionen av pedagogiskt ledarskap är ett svårfångat begrepp (Sandén, 2007). Begreppet både består och förändras. I aktuell forskning kan man tillika identifiera två olika uppdelningar. Man kan tolka det pedagogiska ledarskapet som att det är dels indirekt, dels direkt. Detta gäller på alla nivåer i styrkedjan som jag diskuterat i kapitel 2.4. Utgående från dessa två uppdelningar beskrivs rektors pedagogiska ledarskap som direkt och indirekt i kapitel 3.1.1 och 3.1.2.

### 3.1.1 Direkt pedagogiskt ledarskap

Direkt pedagogiskt ledarskap definieras som den omedelbara interaktionen lärare, rektor och andra emellan. Detta med avseende på studerandes prestanda, läroplaner, klassrum och undervisning. Det direkta pedagogiska ledarskapet innebär således ett ledarskap inom själva verksamheten. Detta kräver att rektor har goda insikter i läroplanen. Vidare beskrivs det även som ett ledarskap som formar elevernas lärande. Således är ansvar för utveckling och utvärdering grundläggande. Direkt ledarskap har en kvalitet som associeras med direkta aktiviteter. Ytterligare är det direkta pedagogiska ledarskapet inriktat på kvaliteten av utövningen. (Bendikson, Robinson & Hattie, 2012; Kleine-Kracht, 1993.)

Murphy, Murphy och Hallinger (refererade i Kleine-Kracht, 1993, s. 211) påpekar att forskare fortsätter föreslå att pedagogiska ledare behöver mer utbildning i att genomföra det direkta pedagogiska ledarskapet. Rektors direkta pedagogiska ledarskap ger vägledning för såväl lärare som andra skolledare i att förbättra verksamhetens kvalitet. Rektorer behöver ta en mer direkt pedagogisk ledarskapsroll i vissa situationer. Detta krävs t.ex. när elevernas resultat behöver förbättras. I sådana situationer behöver rektorns ledarskap finnas nära till hands inom verksamheten. (Bendikson, Robinson, & Hattie, 2012.)

### 3.1.2 Indirekt pedagogiskt ledarskap

Indirekt pedagogiskt ledarskap innebär, till skillnad från det direkta pedagogiska ledarskapet, att rektorn bör skapa förutsättningar för den pedagogiska verksamhet rektorn svarar för. Det som förknippas med denna form av pedagogiskt ledarskap är hanteringen av skolans interna och externa miljö och även ledarskapet som hanterar det fysiska och kulturella sammanhanget kring läroplaner, undervisning och klassrum. Rektorns ledarskap som indirekt handlar därtill om den betydelse rektorns handlingar och åtgärder har för lärare i verksamheten. Därtill fokuserar indirekt pedagogiskt ledarskap på att säkerställa en ordnad miljö där rektorn löser både komplexa problem och resurser på ett strategiskt tillvägagångssätt. (Bendikson, Robinson & Hattie, 2012; Kleine-Kracht, 1993.)

Tidigare forskning kring indirekt pedagogiskt ledarskap lyfter fram hur viktigt det är att värdera det indirekta ledarskapet som lika viktigt som det direkta pedagogiska ledarskapet.

Ledarskapsaktiviteter som indirekt kan skapa både möjligheter och begränsningar för lärarnas agerande i hur de utnyttjar dessa aktiviteter. Sammanfattningsvis skapar indirekt pedagogiskt ledarskap förutsättningar för bra undervisning eftersom en effektiv rektor hanterar miljön med syfte att optimera lärandet. (Bendikson, Robinson & Hattie, 2012; Kleine-Kracht, 1993.)

### **3.2 Personen, professionen och positionen**

Rektors breda och mångfacetterade uppdrag innebär att rektorskapet kan analyseras utifrån olika dimensioner. De tre olika dimensionerna och perspektiven man kan se rektorsfunktionen ur är: det personrelaterade, det professionsrelaterade och det positionsrelaterade ledarskapet (Saarukka, 2017). Nedan diskuteras de tre olika perspektiven med syftet att förstå rektorskapet ur olika perspektiv.

#### *Person*

Saarukka (2017) identifierar identitet som ett element av vad rektorskap egentligen är. Rektorn som ledare i samverkan med personliga förmågor och personlighetsdrag skapar en rektors identitet. Uppdraget som rektor innebär att en person behöver utöva ett visst ledarskap i olika situationer, vilket påverkas av rektorns personlighetsrelaterade uttryck. Vidare handlar identiteten som ledare om att förstå ledarskapets omfattning och funktion. Likt situationen i andra organisationer finns det faktorer som påverkar ledarens identitet. Bland annat grupprocesser och strukturer i arbetsrutiner påverkar utvecklingen och självförverkligandet hos rektorn som person, alltså dennes identitet. I kollegiet har rektor i princip två roller, ledare och medlem. I dessa två roller kan utvecklingen av den sociala identiteten hos rektor ske genom situationer där ledarskapet bekräftas eller i motstridiga situationer. Rektors självkänedom och medvetenhet som ledare påvisar att identiteten spelar en roll i dimensionen rektor som person. (Saarukka, 2017.)

#### *Profession*

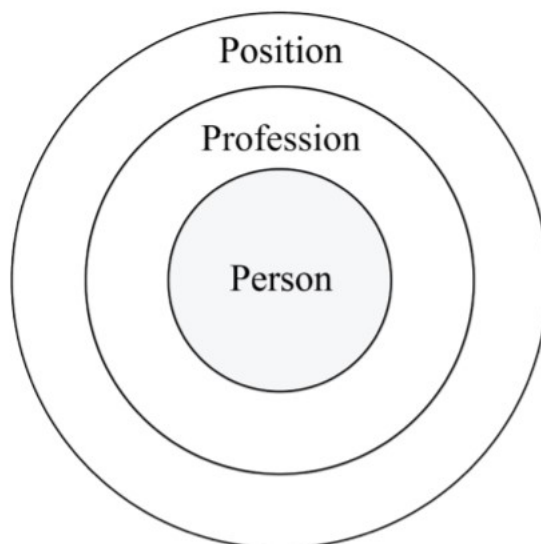
Saarukka (2017) lyfter fram att inneha en profession betyder att inneha ett yrke. Rektorskapet som profession omfattar viktiga element som t.ex. att det inom yrket är avgörande att kunna använda kommunikationen som verktyg i ledarskapsrollen på rätt sätt. Ett annat viktigt element i en profession är förmågan att kunna hantera relationer. Detta är

väsentligt i rektorskapet som profession med tanke på den centrala rollen rektorn har som ledare i kollegiet. Externa relationer och samarbete är även centralt och viktigt. Saarukka (2017) refererar till Parsons som definierar profession som formell utbildning, demonstrerbar skicklighet i att tillämpa utbildning samt institutionella mekanismer som garanterar att kompetensen används på ett socialt ansvarsfullt sätt. Vidare innebär rektorskapet som profession att rektorn är en tjänsteperson som utövar offentlig makt, där makten är baserad på lag. Därtill består rektorskap som profession av rektorsbehörigheten, normer, värderingar och praktiska principer. Detta för skolans goda förvaltning och disciplinära frågor. Slutligen anknyter rektors professionella och individuella förhållningssätt i skolmiljön till rektors identitet. (Saarukka, 2017.)

### *Position*

Att inne ha en rektorstjänst innebär en särskild position i skolan som den lärande organisationen. Saarukka (2017) påpekar att ”Rektor är ledare och förman, ansvarig för pedagogiska, ekonomiska, sociala och administrativa beslut. Rektorn har den makt som positionen tillåter”. Rektorskapet som position innebär fastställda mål för verksamhetskulturen som behöver uppnås. I positionen är kommunikation ett centralt verktyg. Således spelar även språket en central roll. Genom kommunikation och språk agerar rektor i sin position genom beslut, dialoger och diskussioner. Rektorns dubbla positioner som ledare och lärare påverkar identiteten vilket därtill påverkar rektorskapet som position. Detta kan skapa konflikter där rektor i positionen som chef måste agera på ett sätt, men i positionen som pedagogisk ledare har ambitioner att göra motsatsen. (Saarukka, 2017.)





Figur 3. Saarukkas (2017, s. 36) kategorier i rektorskapet

I figur 3 framhäver Saarukka rektors ledarskap ur tre olika perspektiv. De tre olika perspektiven, eller kategorierna, förenas med rektor som person i centrum. Detta påvisar att mitten av cirkeln är en betydande faktor i skolledarskapet men att alla kategorier bör inkluderas för förståelsen av rektorskapet som helhet (Saarukka, 2017, s. 36). I detta underkapitel har jag sammanfattningsvis lyft fram gestaltningen av rektor som person och rektorskap som position och profession. I min studie är däremot cirkelns yttre del det som jag lägger fokus på. Således är rektor som person och rektorskapet som profession inget jag beskriver ytterligare eller inriktar mig på. Det jag uppmärksammar i min avhandling är hur rektorskapet som position definieras i de kommunala styrdokumenterna.

### 3.3 Den lärande organisationen

Det finns en mängd teorier som beskriver en lärande organisation. I sammanhanget är bland andra Scherp (2013) välkänd. I Glgu 2014 beskrivs även skolan som en lärande organisation. Själva tanken om en lärande organisation har funnits länge. Trots det är begreppet varierande och inte helt tydligt definierat. Scherp (2013) synliggör en indelning i organisationen som en arbetsorganisation och en utvecklingsorganisation. Helhetsidén sammanför de två olika indelningarna och skapar tillsammans den lärande organisationen. Nedan diskuteras indelningen följt av hur den lärande organisationen framhävs i Glgu 2014.

Det är av stor betydelse hur en lärande organisation utformas. För dess utveckling är det centralt att organisera verksamheten i en arbetsorganisation och en utvecklingsorganisation. I sammanhanget är Scherps (2013) indelning i att leda de två olika dimensionerna väsentlig. I en lärande organisation är det viktigt att hitta balans mellan organisationsformerna för att få en hög kvalitet i den pedagogiska verksamheten. Detta eftersom rutiner och åtgärder i arbetsorganisationen syftar till att fortgå utan störningar, genom att omvärlden anpassar sig till den egna verksamheten. I utvecklingsorganisationen är fallet däremot så att den pedagogiska verksamheten anpassas till omvärlden. De två olika perspektiven kompletterar och är förutsättningar för varandra. De nya lärdomarna som skapas inom ramen för utvecklingsorganisationen kan tas tillvara på i arbetsorganisationen. I den pedagogiska verksamheten kan inte urskiljas en balans mellan de två organisationsformerna utan detta är beroende på var skolans process i utveckling befinner sig och även på omvärldskravens omfattning. (Scherp, 2013, s. 45, 130, 153, 260.) I det följande beskrivs de två olika perspektiven på en organisation mera detaljerat för att öppna upp förståelsen för hur en lärande organisation kan ledas.

Arbetsorganisationen handlar om skolans grundläggande strukturer och förutsättningar för såväl planering som genomförande av pedagogiskt arbete. Den centrala funktionen är därmed att skydda den pedagogiska verksamheten från störningar. Om störningar uppstår, är grundidén att kunna återgå till den struktur och de arbetsätt som fanns innan störningarna uppstod. Störningarna omfattar exempelvis barn som skolkar, barn som stör den rådande ordningen eller barn som inte utvecklas i tillräcklig omfattning. Således anses kvalitet i arbetsorganisationen vara goda strukturer, rutiner och inre kongruens. Det som organisationen inbegriper är t.ex. schema, fysisk miljö, arbetsplaner, arbetslag, resultatuppföljning, kvalitetssäkring och hur åtgärdsplaner och utvecklingssamtal ska vara utformade. Arbetsorganisationen ses som en arena för beslutsfattande. I detta sammanhang vill jag lyfta fram det indirekta pedagogiska ledarskapet eftersom det kan praktiseras i arbetsorganisationen. Denna dimension av det pedagogiska ledarskapet skapar förutsättningar precis som ledarskapet i arbetsorganisationen. Beslutsrätten och makten över frågor i organisationen är reglerad utgående från position i hierarkin. Vidare innebär detta att hur en person uppfattar något är beroende på vilken position hen har i organisationen. För det pedagogiska arbetet kan önskvärda förändringar avvisas inom arbetsorganisationen. Detta eftersom förändring i rutiner och strukturer inte är överensstämmande med skolorganisationen. Om arbetsorganisationen är väl fungerande skapar detta goda

förutsättningar för utvecklingsorganisationen och dess kvalitet. (Scherp, 2013, s. 45, 49–51, 55, 59–60.)

Till skillnad från organisationsformen som arbetsorganisation uppfattas störningar och problem som centrala utgångspunkter i utvecklingsorganisationen. Fokus ligger på att skapa goda lärmiljöer för lärare med fokus i att fördjupa deras kunskaper vilka sedan kan tillämpas i den pedagogiska verksamheten. Brister eller svagheter hos pedagoger eller elever behöver inte vara orsaker till dåliga resultat i skolan. Ur utvecklingsorganisationens perspektiv betyder detta däremot att det finns lärprocesser eller arbetssätt som har brister eller svagheter. Målet blir då att pedagoger ska få hjälp med pedagogiska dilemman som har identifierats. Detta sker ofta genom lärande samtal i gemenskap med kollegor där pedagogerna tillsammans kan hantera vardagsproblem i den pedagogiska verksamheten. I sammanhanget kring utvecklingsorganisationen kan man också lyfta fram det pedagogiska ledarskapet och dess verktyg. Det direkta pedagogiska ledarskapet behöver processer. Likaså behöver utvecklingsorganisationen rektors handledning och stödjande ledarskap genom direkta aktiviteter. Fokus för pedagogerna blir således att förändra den pedagogiska praktiken utgående från utvecklingsorganisationslogik. I sammanhanget är det sammantaget viktigt att förstå hur problem och störningar uppstår så att man kan förändra det som behövs och hindra dem att uppstå igen. Beslut i utvecklingsorganisationen behöver tas på ledningsnivå eftersom det bör finnas en delad syn på vad som krävs i den specifika organisationen. (Scherp, 2013, s. 45–46, 63, 117, 130.)

Skillnaderna mellan centrala utgångspunkter och syfte i de två olika perspektiven på en lärande organisation är tydliga. Vidare finns det påtagliga olikheter i fenomenet att leda en utvecklingsorganisation kontra att leda en arbetsorganisation. Eftersom det i den pedagogiska verksamheten krävs ett samspel av båda dimensionerna påverkar detta rektors uppdrag i stor omfattning. Samspelet mellan dimensionerna är viktigt för bland annat inkludering i skolan. Detta eftersom skolan domineras av logiken utgående från arbetsorganisationen där inkludering motverkas, och därmed är det centralt att det också finns en väl fungerande utvecklingsorganisation i skolan (Scherp, 2013, s. 63). Den lärande organisationens helhetsidé formas av arbetsorganisationen och utvecklingsorganisationen. Vidare består uppdraget som rektor av olika dimensioner utgående från de två indelningarna enligt Scherps (2013) modell.

I Glgu 2014 tydliggörs att skolan ska fungera som en lärande organisation. En lärande organisation är hela kärnan i verksamhetskulturen där målet är att främja lärande, delaktighet, välbefinnande och en hållbar livsstil. Den lärande organisationen uppmuntrar att man ska försöka och att man även lär sig av misstag. Vidare ska även organisationen främja välbefinnande och trygghet samt stärka kommunikations- och samarbetsförmåga hos eleverna. En lärande organisation utvecklar respekt och förståelse mellan både individer och grupper. Enligt Glgu 2014 ska eleverna få vara delaktiga i verksamheten genom planering, utveckling och utvärdering. Den lärande organisationen främjar därutöver jämställdhet mellan könen och ska framkalla hopp om en bra framtid för eleverna. (Utbildningsstyrelsen, 2014, s. 26–29.)

Skolan som lärande organisation formar rektors uppdrag. Den ovan nämnda kärnan för den lärande organisationen formar målen med verksamheten och påverkar således det pedagogiska ledarskapet. I Glgu 2014 lyfter man fram att en lärande organisation ska skapa förutsättningar för att lära av varandra och tillsammans (Utbildningsstyrelsen, 2014, s. 27). Rektors uppdrag spelar således en stor roll i att leda i verksamhetskulturen. Slutligen påpekar Sahlberg (2012) att Finlands utbildning fokuserar på vikten av professionalismen bland lärare och rektor och på utvecklingen av det pedagogiska ledarskapet i skolorna. Att identifiera skolan som en lärande organisation är centralt för ledningen av verksamheten.

### **3.4 Sammanfattning**

Rektors ledarskap är omfattande och utmanande. Det pedagogiska ledarskapet har genomgått stora förändringar men kräver ännu tydliggörande för att förstå rektors uppdrag. Därtill finns det olika perspektiv på rektors pedagogiska ledarskap. För att ytterligare förstå rektorskapet som pedagogiskt är tolkningen av ledarskapet som indirekt och direkt väsentligt för sammanhanget. Genom förståelsen av de två uppdelningarna ges en tydligare bild av rektorskapets olika dimensioner. Följaktligen består även rektors ledarskap av de tre olika dimensionerna person, profession och position. Dimensionerna tar fasta på rektorns identitet som person, ledarskapet som profession och rektorskapet som position (Saarukka, 2017). I min studie är rektorskapet som position det jag fokuserar på utav de tre olika perspektiven.

Som tidigare nämnts fungerar skolan som en lärande organisation. Rektors ledarskap påverkas och formas av detta på grund av målen för verksamheten. Enligt Scherps (2013) indelning framhävs den lärande organisationen som en helhet utgående från indelningen som arbetsorganisation och utvecklingsorganisation. Utgående från detta kan olika dimensioner av ledaruppdraget identifieras.

## 4 Metod

*I detta kapitel kommer jag inledande att presentera och argumentera för val av metod och forskningsansats följt av beskrivningar av kvalitativ innehållsanalys och dokumentanalys. Därefter berättas om datainsamlingsmetod, selektion och urval, plan för analys av insamlad material, material och anonymitet följt av undersökningens tillförlitlighet, trovärdighet och etik.*

### 4.1 Forskningens syfte och forskningsfråga

Syftet med denna undersökning är att undersöka hur rektorsuppdraget gestaltas i kommunala styrdokument. Avhandlingen omfattar rektors ledarskap och vilka arbetsuppgifter som tillhör uppdraget. Undersökningens empiriska material består av aktuella kommunala styrdokument. Grundskolans rektorer i Svenskfinland är undersökningens målgrupp.

Avhandlingens forskningsfråga är:

- 1) Hur framställs rektors uppdrag i kommunala styrdokument?

### 4.2 Val av metod

Enligt Olsson och Sörensen (2007, s. 37) styrs valet mellan kvantitativ och kvalitativ metod av syftet med undersökningen. Den kvalitativa metoden strävar efter generalisering av uppfattningar och att uttyda människors individuella upplevelser om världen runtomkring (Eriksson Barajas, Forsberg, & Wengström, 2013). Den kvantitativa metoden beskriver snarare kvantiteten uttryckt i siffror (Olsson & Sörensen, 2007, s. 37), vilket inte är det relevanta för denna avhandling. Således anser jag att min avhandling uppfyller sitt syfte på bästa möjliga sätt med kvalitativ metod. I somliga studier kan man även använda sig av en kombination av kvantitativ och kvalitativa data (Justesen & Mik-Meyer, 2011, s. 12). En sådan kombination kallas för mixed-methods.

Valet av metod innebär att välja vad man vill se på och hur man vill se på det. Valet görs därmed utgående från hur man vill att fenomenet ska förstås, hur datainsamling och analys ska gå till samt utgående från vilka frågor som ställs. Som metodansats kan forskaren välja bl.a. hermeneutik, diskursanalys, fenomenologi, textanalys och fältforskning. (Fejes & Thornberg, 2015, s. 17, 30; Olsson & Sörensen, 2007, s. 64.) För denna avhandling är kvalitativ innehållsanalys som ansats mest ändamålsenlig. Detta eftersom syftet är att undersöka rektorsarbetet utgående från aktuella kommunala styrdokument för att utreda och upptäcka mening och upplevelser genom språket och tolkningen av texter.

Inom den kvalitativa forskningen beaktar forskaren en empiri som kan tolkas på många olika sätt. Kodifiering och kategoriseringar kan även vara centrala inom kvalitativ forskning. Det finns mer än en väg till en forskningsdestination i kvalitativa studier, men det finns även så principer som begränsar forskaren. Detta om forskaren vill att läsaren ska sätta värde på forskningsarbetet. Forskaren bör därtill vara medveten om sitt förhållningssätt till tidigare forskningsresultat och teori vid analys av arbetets material. (Fejes & Thornberg, 2015, s. 29; Newby, 2010, s. 5; Stukát, 2011, s. 17.)

Syftet med en kvalitativ analys är att förstå avsikter, upplevelser och uppfattningar. Forskningens resultat gäller specifika kontexter och behandlar resultaten på djupet. Forskningsprocessen präglas av kontinuerlig växelverkan mellan studiens teori och empiri, samt mellan själva forskaren och det undersökta. Helhetsbilden som växer fram möjliggör ökad kunskap för sociala sammanhang och processer. Sammanfattningsvis är varje kvalitativ studie och dess analytiska arbetssätt unikt, där forskaren är ett centralt redskap. Ytterligare kan kvalitativa undersökningar vara en remarkabel förberedelse till kvantitativa undersökningar. (Fejes & Thornberg, 2015, s. 36–37; Holme & Solvang, 1997, s. 79, 86, 98; Nyberg & Tidström, 2012, s. 125; Olsson & Sörensen, 2007, s. 13.)

### **4.3 Kvalitativ innehållsanalys**

Den kvalitativa innehållsanalysen används för att vetenskapligt analysera en text. Analysmetoden kan användas på vilken text som helst, både t.ex. skrift och bilder. Metoden används dock speciellt när studiens syfte är analys av dokument och texter. Innehållsanalysen är lämplig och passar bra för att på ett systematiskt sätt kategorisera

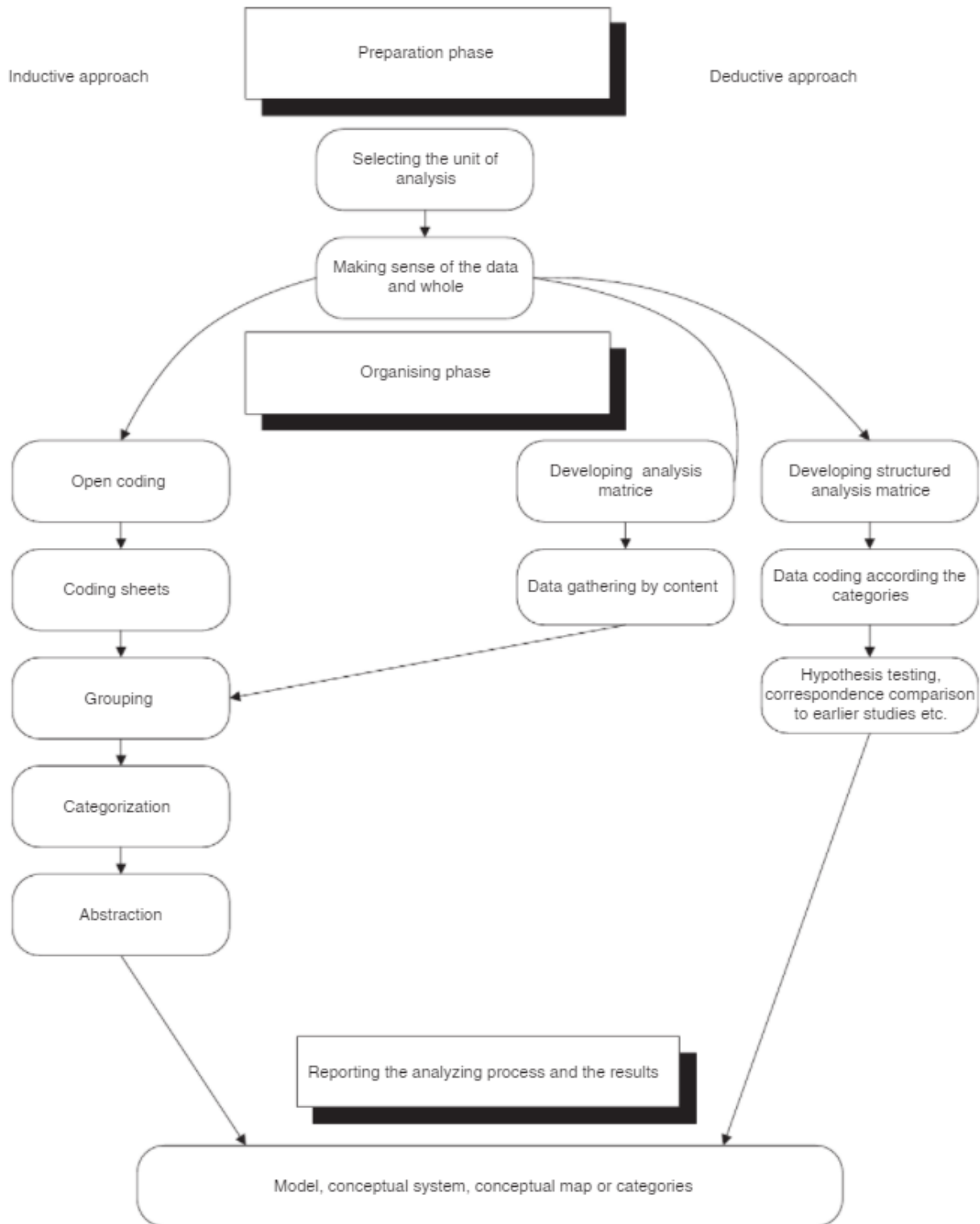
innehållet i texter. Tillvägagångssättet gör det möjligt att finna mönster i materialet och forskaren kan få en bred förståelse av textinnehållet. Vidare kan forskaren genom en kvalitativ innehållsanalys finna ”dolda” sidor av det som man kommunicerar genom en text. (Boréus & Bergström, 2018, s. 49, 51; Denscombe, 2018, s. 402–403; Olsson & Sörensen, 2007, s. 129; Watt Boolsen & Kärnekull, 2007, s. 93.)

Kärnan i kvalitativ innehållsanalys är att systematiskt bryta ner delar av textinnehåll och utgående från det kategorisera delarna. I ett tidigt skede i forskningen behöver forskaren välja ut och kunna förhålla sig till olika texter för att förstå innebörden i texten. Därtill behövs ett väl avgränsat undersökningsproblem. På detta sätt ger metoden det material som behövs för att svara på den bestämda forskningsfrågan. Att analysera texter, dokument och tryckta källor handlar inte bara om analys utan även att faktiskt läsa texterna. Genom att kombinera läsandet och ett analytiskt tillvägagångssätt kan materialet ge forskaren kunskap om hur något ter sig eller hur situationer är styrda av styrdokument. (Boréus & Bergström, 2018, Fejes & Thornberg, 2015, s. 177, 181; Fejes & Thornberg, 2019, s. 195.)

Enligt Bell, Waters och Nilsson (2016, s. 150) är det centralt att ifrågasätta allt i en kvalitativ innehållsanalys för att utveckla såväl kritisk som empatisk förmåga. Således tar jag som forskare ställning till materialets innehåll med ett sådant tillvägagångssätt. Vidare påpekar även Fejes och Thornberg (2015, s. 176) att ”texter utgör . . . en betydande del av vår tillvaro och präglar vårt sätt att tänka och handla”. I dagens samhälle har texter en central påverkan och de förekommer i många sammanhang. Således studeras viktiga samhällsliga aspekter genom att analysera texter. (Ahrne & Svensson, 2015, s. 157–158.)

Innehållsanalys är en metod som kan användas på ett induktivt eller deduktivt sätt. Det induktiva tillvägagångssättet används när man behandlar ett fragmenterat fenomen. Den deduktiva metoden är däremot lämpad för användning när syftet är att testa en tidigare teori i en annorlunda situation alternativt att vid olika tidpunkter jämföra kategorier. (Elo & Kyngäs, 2008, s. 107.) Den induktiva innehållsanalysen anser jag vara mest lämplig för min studie. Vidare beskriver jag det induktiva tillvägagångssättet utgående från innehållsanalysprocessen i figur 4.





Figur 4. Innehållsanalysprocessen (Elo & Kyngäs, 2008, s. 110)

I figur 4 visualiseras innehållsanalysens process. Processen utgör tre huvudfaser: förberedelse, organiserande och rapportering. Den första fasen innebär att välja analysenhet. Här är urvalsövervägande en viktig faktor innan forskaren väljer det som ska analyseras.

Därefter följer nästa fas som är att organisera den kvalitativa datan. Detta steg i processen inkluderar bland annat öppen kodning, skapande av kategorier och abstraktion. Att läsa det skrivna materialet om och om igen och ge rubriker för att fånga alla aspekter av innehållet är steget öppen kodning. Följande steg består av gruppering av kategorierna. I detta skede kan antalet kategorier minskas på grund av t.ex. likheter som gör att de kan sammanföras. Syftet med detta steg är att forskaren ges ett sätt att beskriva det undersökta fenomenet, att öka förståelsen samt att generera kunskap. Abstraktionsprocessen handlar om att formulera beskrivning av det ämne som forskas genom generering av kategorier. Här kan även underkategorier formuleras och inkluderas. Den tredje, och sista, huvudfasen är rapportering. Här beskrivs resultatet utgående från kategoriernas och underkategoriernas innehåll. (Elo & Kyngäs, 2008, s. 109–112.)

Kvalitativ innehållsanalys passar min studie bra eftersom man inom metoden är intresserad av hur något värderas eller framställs (Boréus & Bergström, 2018, s. 53). Därtill passar metodansatsen bra när skriftliga dokument ska undersökas (Fejes & Thornberg, 2015, s. 176). I min studie är jag intresserad av hur rektors uppdrag framställs och jag undersöker skriftliga dokument i form av kommunala styrdokument.

En variant av kvalitativ innehållsanalys är dokumentanalys och därmed redogör jag i följande kapitel för dokumentanalysen.

#### **4.4 Dokumentanalys**

Ett dokument förmedlar något som är användbart och viktigt. Dokument är oftast en skriftlig handling som kan användas som en källa till kunskap (Svenska Akademien, 2021). Således har både officiell statistik och statliga publikationer kommit att bli en nyckelkälla till dokumentär information. Vid användning av dokument finns det ett flertal aspekter att ta i beaktande. Det är som regel omöjligt för forskaren att kunna analysera allt material som finns tillgängligt och således är urvalet centralt. När det sker är målet att få ett balanserat urval utan att använda för många avsiktliga källor. Det är även viktigt att inte enbart välja källor som stödjer forskarens hypoteser eller egna åsikter. (Bell, Waters, & Nilsson, 2016, s. 144; Denscombe, 2018, s. 321–322.)

Dokumentanalysens syfte är att systematiskt granska och utvärdera data. Detta för att utveckla och producera empirisk kunskap, få förståelse och framkalla mening. Den analytiska proceduren ger avsnitt, delar eller utdrag som ordnas i kategorier och huvudteman. Informationen som dokumentet ger är både varaktig och långvarig eftersom den har fångats in och sparats i något format. Likväl är det viktigt att fastställa dokumentära källors trovärdighet för att garantera att informationen är äkta, tydlig och att innehållet är riktigt. Genom att använda sig av dokumentanalys kan forskaren verifiera resultat eller bekräfta evidens från andra källor. (Bowen, 2009, s. 27–28, 30, 33; Denscombe, 2018, s. 322, 328.)

Bowen (2009, s. 32) lyfter fram att sammandraget av dokumentanalys innefattar skumning (ytlig undersökning), läsning (grundlig undersökning) och tolkning. Tillvägagångssättet är tydligt och det är enkelt att använda sig av dokumentära källor med tanke på deras tillgänglighet. Denscombe (2018, s. 328) hävdar även att ”officiella” dokument kan betraktas som trovärdiga informationskällor eftersom de är uppdaterade, fullständiga och objektiva. Justesen och Mik-Meyer (2011, s. 103) menar även att det kan vara relevant att låta dokument ingå i analyser när det gäller både organisations- och ledarskapsstudier av den orsaken att dokument spelar en avgörande roll för beslut och handlingar inom dagens organisationer.

Dokumentanalys som forskningsmetod innebär fördelar såväl som begränsningar. I det följande sammanfattas fördelarna och därefter lyfter jag fram några begränsningar och nackdelar. Framför allt är dokumentanalysens process diskret och icke-reaktiv samtidigt som införskaffandet av empirisk data inte medför stora kostnader eller kräver stor tidsåtgång för andra än forskaren. Analysen är särskilt uppskattad bland forskare på grund av de dokumentära källornas tillgänglighet – utan större kostnader, tillstånd, fördröjningar eller sannolikhet för etiska problem. Vidare är fördelarna:

- 1) effektiv metod, tillträde till data (antalet offentliga dokument är stort) och kostnadseffektivt
- 2) brist på efterhängsenhet och reaktivitet (dokumenten påverkas inte av forskningsprocessen)
- 3) beständigheten i data – forskarens närvaro förändrar inte dokumentet
- 4) exakthet (Bowen, 2009, s. 31, 38; Denscombe, 2018, s. 325–326, 338.)

De identifierbara nackdelarna med dokumentanalys handlar mera om potentiella brister än stora nackdelar. Nackdelar och begränsningar kan vara följande:

- 1) bristfälliga detaljer i dokumenten
- 2) låg tillgänglighet/åtkomst (dokumenten kan ibland inte hämtas, eller tillgängligheten är svår)
- 3) partisk selektivitet

Vid användningen av dokumentära källor är det dessutom av yttersta vikt att vi inte bara väljer ut sådant material som stöder våra egna idéer som forskare. Därtill bör forskaren ha i åtanke hur länge ett visst dokument i en organisation sparas. I somliga fall kan dokument tas bort eller bli föråldrade under arbetets gång. (Bell, Waters & Nilsson, 2016, s. 141; Bowen, 2009, s. 31–32; Denscombe, 2018, s. 339; Patel & Davidson, 2011, s. 69.)

Sammanfattningsvis är dokumentanalysen särskilt lämplig för kvalitativa studier (Bowen, 2009, s. 29). Dokument ger en bakgrund och ett sammanhang som forskaren kan använda sig av för att producera, utveckla och förstå den empiriska kunskapen. Stukát (2011, s. 60) tar upp dokumentanalysens frågeställningar som kan vara: hur mycket tar man upp, på vilket sätt beskrivs det och vad tar man inte upp? I mitt arbete har jag som forskare som avsikt att använda mig av officiella styrdokument och följaktligen är dokumentanalysen ett naturligt och välgrundat val. Bowen (2009, s. 32) påpekar även att dokumentanalysen erbjuder fördelar som klart överväger de ovan nämnda begränsningarna.

## 4.5 Datainsamlingsmetod

Enligt Fejes och Thornberg (2015, s. 31) är det metodansatsen som styr vilken slags datainsamlingsmetod som är mest lämplig för användning. Varje del i systemet påverkar den andra. Newby (2010, s. 383) påpekar därtill att insamlingen av data är en del av det hela forskningssystemet och således kan beslut om datainsamlingsmetod inte fattas isolerat, utan kräver ett samband mellan forskningens mål, dataanalys och urval av källor. Skribenten bör försöka säkerställa en överblickbarhet redan under materialinsamlingsprocessen, för att undvika otaliga mängder av material (Ahrne & Svensson, 2015, s. 222).

I detta fall används kommunala styrdokument för analys. Enligt Justesen och Mik-Meyer (2011, s. 103) spelar de dokument som finns i samhället idag en avgörande roll för beslut och handlingar inom organisationer. Således finns det goda skäl till att använda sig av dokument som en form av empiriskt material i denna studie.

För att på bästa möjliga sätt kunna besvara min forskningsfråga finns det en del datamaterial som är nödvändigt att samla in. Mängden av material som kan samlas in beror på avhandlingens problemställning samt hur mycket tid skribenten har för analys och insamling av material (Patel & Davidson, 2011, s. 69). Insamlingsprocessen består av fyra följande steg: 1) överblick över kommunernas offentliga styrdokument för att skapa en helhetsbild av vad som finns tillgängligt 2) systematiskt välja ut vilka kommuner som används som fallkommuner i forskningen 3) strukturera insamlat material 4) analys av material.

## 4.6 Urval

För att avgränsa forskning är urvalet en central del. Urval innebär att forskaren, genom ett strategiskt beslut, väljer att endast fokusera på en del av hela undersökningspopulationen (Denscombe, 2018, s. 57).

För ett lyckat forskningsprojekt krävs det att urvalet har gjorts genom en vetenskaplig procedur (Olsson & Sörensen, 2007, s. 55). Urvalet är även avgörande för vilken slags datainsamlingsmetod som fungerar för avhandlingen, och vice versa. För användning av dokument krävs det ytterligare att forskaren analyserar hur mycket av materialet som ska vara med. Samtidigt bör man veta hur man konkret får tag på de relevanta dokument som behövs. (Justesen & Mik-Meyer, 2011, s. 108.)

Urvalet i denna avhandling består av 5 kommuner. Kommunernas styrdokument för förvaltning och administration kommer att undersökas. Undersökningen sker på basen av offentliga dokument som är tillgängliga för alla. Justesen och Mik-Meyer (2011, s. 108) påpekar att det rent praktiskt är viktigt för forskaren att veta hur man får tillgång till de behövliga dokumenten. I detta fall är tillgängligheten inte ett problem eftersom det handlar om offentliga kommunala styrdokument.

Enligt Justesen och Mik-Meyer (2011, s. 108) är urvalsfrågan mycket väsentligt när det gäller dokument. Detta eftersom man inte kan hävda att man läst och tagit hänsyn till alla tillgängliga dokument. Följaktligen ger jag en överblick över en relevant mängd av kommunala styrdokument för att vetenskapligt kunna utskilja vilka kommuner som används i min studie. Eftersom jag har avgränsat min studie till Svenskfinland kunde jag enkelt minska på den mängd dokument som jag ville undersöka i jämförelse med om studien hade gällt hela Finland. De dokument jag sökt fram är även sådana dokument som i dagens digitala värld är väldigt lättillgängliga. Detta främst eftersom dokumenten består av kommunernas förvaltningsstadgor (Lag om offentlighet i myndigheternas verksamhet 621/1999), vilka i de flesta fall hittas på kommunernas egna hemsidor. Jag har även kontinuerligt följt med i den kommunala politiken för att kunna identifiera om någon kommuns dokument varit under uppdatering. För att säkerställa att de dokument jag använder mig av fanns kvar och var tillgängliga för mig så sparar jag ner dokumenten på min egen dator.

Avhandlingens undersökningsmaterial består av offentliga handlingar, t.ex. förvaltningsstadgor och protokoll. Kommunernas kommunala styrdokument ska, som forskningsmaterial, uppfylla avhandlingens syfte och svara på forskningsfrågan. Utgående från dokumenten analyseras hur rektors uppdrag gestaltas. I många fall är det, utöver offentligt material, väsentligt att även använda sig av texter som används internt i företag och organisationer. När det gäller den offentliga sektorn kan det finnas en möjlighet att söka fram hur man har behandlat ett ärende och den vägen få en inblick i relevant information. (Justesen & Mik-Meyer, 2011, s. 108–109.)

I resultatredovisningen kommer kommunerna att bokstaveras. I tabellen nedan lyfter jag fram kommunerna och dess bokstav samt information om antal grundskolor i de aktuella kommunerna. Framställningen visar även en variation i kommunstorleken vilket är viktigt för att få fram relevanta delar i gestaltningen av rektorsuppdraget.

Tabell 3. *Studiens urval*

| <b>Kommun</b> | <b>Antal grundskolor i kommunen</b> |
|---------------|-------------------------------------|
| Kommun A      | 13                                  |

|          |    |
|----------|----|
| Kommun B | 6  |
| Kommun C | 15 |
| Kommun D | 6  |
| Kommun E | 21 |

Enligt 1 § i lagen om offentlighet i myndigheternas verksamhet (621/1999) är myndighetshandlingar offentliga, om inte något annat föreskrivs särskilt. Således kräver min avhandling inga specifika avtal för skriftligt samtycke eller tystnadsplikt, som t.ex. övriga metoder med enskilda individer gör. Trots det ska man se till att man inte skadar någon på grund av den forskning som görs.

Även om inga specifika avtal för skriftligt samtycke eller tystnadsplikt behövs har jag valt att själv kontakta de berörda kommunerna. För kännedom får bildningsdirektörerna i kommunerna vars dokument jag använder mig av ett mejl med information om syftet med min studie och tillvägagångssätt. Detta för att informera om användningen av de kommunala styrdokumenterna. Det skriftliga mejlet finns i bilaga 2. Jag nämner även att min färdiga avhandling kommer att finnas tillgänglig för alla på [doria.fi](http://doria.fi).

## 4.7 Analys av material

Efter att det strategiska urvalet har gjorts och materialet har samlats in följer analys av material. Processen att analysera data innehåller olika steg. De olika stegen kräver olika bearbetning av forskaren. I materialanalysen är det också viktigt att forskaren gör fortlöpande analyser. (Denscombe, 2018, s. 57; Patel & Davidson, 2011, s. 121.)

Efter datainsamlingen behöver vi komprimera, systematisera och bearbeta materialet för att kunna formulera svar på de frågor vi har ställt (Patel & Davidson, 2011, s. 111). Dessutom är det viktigt att materialet och informationen som samlats in av skribenten ska vara generaliserbart, reliabelt och valitt (Olsson & Sörensen, 2007, s. 36). Om det inte är möjligt

att på förhand skapa sig en överblick över det insamlade materialet, så bör det göras i efterhand (Ahrne & Svensson, 2015, s. 222). Detta för att få en känsla av kontroll över det material man har till förfogande. I min studie fanns det utrymme och möjlighet att i ett tidigt skede skapa mig en överblick över det material jag samlade in i min studie. Jag kunde bekanta mig med dokumenten och deras innehåll redan under forskningsprocessens första skede eftersom de fanns tillgängliga på internet. Detta gav mig en grundläggande uppfattning om arbetets empiriska material.

Eftersom jag i min avhandling använder mig av kvalitativ innehållsanalys i form av dokumentanalytisk metod använder jag mig av den tidigare presenterade innehållsanalysens process (se kapitel 4.3). Analysen av materialet består av de tre huvuddelarna förberedelse, organisering och rapportering (Elo & Kyngäs, 2008). Inom ramen för den förberedande delen undersökte jag som forskare tidigare forskning och centrala aktörer inom det aktuella temat. Därefter formulerades forskningsfrågan och studiens syfte. Det andra steget, organisering, omfattar flera olika steg. Här går jag igenom materialet upprepade gånger. Vid varje steg tolkar jag dokumentens texter och identifierar meningsbärande enheter. Därefter grupperas enheterna i kategorier som är relevanta utgående från studiens forskningsfråga. I organiseringskedet formuleras och inkluderas även resultatets underkategorier. Det sista steget, rapportering, innebär att jag redovisar forskningens resultat. Detta sker utgående från de huvudkategorier och underkategorier som har formulerats under processen.

De kommunala styrdokumenterna kan tänkas innehålla olika kategoriseringar som tangerar områden som elevvård, administration, ekonomi, fastighet och personalfrågor. Utgående från kategorierna analyseras innehållet. I detta skede tolkas innebörden av dokumenten. Det som är centralt är hur innehållet är formulerat och vad det innebär. Vidare kan även en koppling göras i analysen om vad i rektors ledarskap som kommer fram som direkt eller indirekt pedagogiskt ledarskap. Redan vid den inledande utforskningen av data kan en första uppfattning om rektors uppgifter noteras. Det förefaller vara mycket i rektors ledarskap som gäller det indirekta pedagogiska ledarskapet, vilket grundar sig i en stor del administrativa angivelser i de kommunala styrdokumenterna.

När kategoriseringen är klar och innebörden av dokumenten tolkats presenteras studiens resultat. De sammanställda resultaten finns i kapitel 5, strukturerat enligt ett underkapitel



med hela resultatredovisningen och ett andra underkapitel med ett kortare sammandrag. Därefter följer kapitel 6 där resultaten diskuteras.

## 4.8 Tillförlitlighet, trovärdighet och etik

I all forskning som görs är det viktigt och centralt att diskutera forskningens kvalitet. För att forskaren således ska kunna diskutera och analysera hur sanna och pålitliga studiens resultat är, behöver forskaren förklara tillförlitlighet, trovärdighet och etik i relation till den egna forskningen. Detta påvisar och tydliggör att forskaren själv är medveten om studiens begränsningar. (Stukát, 2011, s. 132–133, 138.)

Tillförlitlighet, även kallat reliabilitet, handlar om att undersökningens metoder ska vara så tydliga och välbeskrivna att om man upprepar undersökningen med samma metod och process skulle man komma fram till samma resultat. Inom forskning där man inte kan erhålla mått på tillförlitligheten, behöver man försäkra sig om den på andra sätt. Tillförlitlighet minskar på forskningens felvärde, vilket leder till att forskningen närmar sig det sanna värdet. (Justesen & Mik-Meyer, 2011, s. 33; Patel & Davidson, 2011, s. 104.)

Utgående från tillförlitligheten kan konstateras att det är viktigt att forskaren verkligen ska kunna tjäna studiens syfte genom att besvara studiens forskningsfråga. Jag har således varit oerhört grundlig i mina beskrivningar gällande studiens metodologiska grund. Tjora (2012) lyfter därtill fram, inom ramen för tillförlitlighet, att det är viktigt som forskare att redogöra för sin egen position i forskningen. Detta är viktigt för att diskutera vilket slags engagemang forskaren har i temat. För att öka tillförlitligheten behöver studiens forskare dessutom, genom reflektion, fundera över om det finns faktorer som kan påverka forskningen på olika sätt. Detta kan vara t.ex. särskild eller stor kunskap om det aktuella ämnet och särskilt engagemang. Att som forskare ta sig an ett tema eller ämne man har ett stort intresse i kan vara en fördel i och med att frågeformulering och problematisering kan vara lättare. Däremot kan projektets tillförlitlighet påverkas negativt om forskaren genom processen bär med sig en viss förhandsinställning. (Tjora, 2012, s. 159–160.) Jag har därmed, i början av avhandlingsprocessen, resonerat kring egna erfarenheter och den kunskap som kunde ha påverkat studiens tillförlitlighet.

Trovärdigheten tenderar vara ett problem med kvalitativa studier. Målet för allt forskningsarbete är dock att alltid ta fram kunskap så trovärdig som möjligt. Således är det viktigt att forskaren kan bevisa trovärdigheten för sina data och analyser. I kvantitativ forskning brukar man i detta syfte använda sig av begreppet validitet. Validitet innebär att forskaren mäter det som faktiskt ska mätas. Trovärdigheten, eller validiteten, gäller således att undersökningens resultat klargör forskningsfrågan. (Fejes & Thornberg, 2015, s. 258; Justesen & Mik-Meyer, 2011, s. 33; Patel & Davidson, 2011, s. 62; Trost, 2010, s. 133.)

Patel och Davidson (2019, s. 133–134) lyfter fram att begreppet trovärdighet inte enbart gäller delar av forskningen utan forskaren bör eftersträva god validitet i forskningsprocessens samtliga delar. Detta har jag som forskare beaktat från avhandlingens inledningsprocess tills att forskningen är slutförd. Detta är viktigt med tanke på flera aspekter. Exempelvis påpekar Denscombe (2018, s. 385) i sammanhanget att ”om det råder tvivel om kvaliteten i de data som forskningen genererar, finns det uppenbart anledning att ifrågasätta resultatens trovärdighet”. För att påvisa kvalitet och trovärdighet i min studie har jag använt mig av data som har direkt relevans för studiens forskningsfråga (Denscombe, 2018, s. 386). Vidare påpekar även Patel och Davidson (2019, s. 134) att trovärdigheten påverkas av hur forskaren, inom ramen för hela forskningsprocessen, förmår använda och tillämpa den förförståelse hen har.

Forskaren bör noga överväga etiska aspekter inom varje enskild forskningsprocess (Trost, 2010). Forskningen ska vara pålitlig och av hög standard. Halavais (refererad i Nyberg & Tidström, 2012, s. 50) påpekar också att forskaren, under hela avhandlingsprocessen, bör komma ihåg att det etiska tänkandet ska fortskrida. Jag har därmed i ett tidigt skede bekantat mig med forskningsprocessens centrala etiska aspekter och tagit dessa i beaktande under forskningens gång.

När det gäller de forskningsetiska aspekterna är det ingen skillnad mellan kvalitativ och kvantitativ forskning. Detta eftersom etiken gäller alla vetenskapliga arbeten. Forskaren ska, enligt etiska regler, inte ljuga ihop och förvränga data. Det är även väsentligt att se till att inga människor utsätts för skada eller obehag på grund av forskningen. Varje människa har rätt till integritet och obehöriga ska inte kunna klura ut vilka personer som ingår i undersökningen. (Fejes & Thornberg, 2015, s. 268; Olsson & Sörensen, 2007, s. 53.) I min studie har jag inte inkluderat enskilda människor eller använt mig av intervjuer. Således kan

jag garantera att ingen kan utsättas för skada eller obehag på grund av denna forskning. Informerat samtycke och konfidentialitet är i denna studie inte relevant. Forskarens roll är däremot fortfarande relevant och således är etiska aspekter så som att inte ljuga ihop eller förvränga data betydande.

I metoddiskussionen (kapitel 7.2) diskuterar jag vidare kring min forsknings tillförlitlighet, trovärdighet och etiska aspekter.

## 5 Resultatredovisning

I detta kapitel redogörs för dokumentanalysens resultat. Resultaten redovisas utifrån studiens forskningsfråga. För presentationen av studiens resultat har kommunerna fått en egen bokstav (A-E), vilket även presenterades i tabell 3. Alla kommuner i studien finns i Svenskfinland. Analysen resulterade i 5 kategorier som i resultatredovisningen markeras med fetstil för att underlätta läsningen. Kategorierna finns inte i innehållsförteckningen och är inte numrerade. I de kategorier där det finns indelningar markeras detta med kursiv stil för att tydligt framföra detta.

### 5.1 Hur framställs rektors uppdrag i kommunala styrdokument?

Under processen med dokumentanalys har jag reflekterat över hur rektors uppdrag gestaltas. Detta utgående från forskningsfrågan hur rektors uppdrag framställs i kommunala styrdokument. Utgående från resultatet i studien har följande kategorier utformats: Administration, Elevvård, Personalledning, Nätverk och samarbete och Strategiskt arbete. Vid utformningen av kategorierna följde några utmaningar. Somliga uppgifter och befogenheter är formulerade i styrdokumentet så att de kunde tillfalla olika kategorier. Därmed har jag genomgående i processen reflekterat över innehållet och betydelsen av de olika utsagorna. För att möta utmaningarna har underkategorierna också utformats för att tydligare kunna placera de olika utsagorna i en kategori som omfattar uppgiftens eller befogenhetens betydelse.

I tabell 4 sammanställs en översikt över huvudkategorierna samt deras underkategorier.

Tabell 4. *Analysens kategorier och underkategorier*

| Huvudkategori  | Underkategorier                             |
|----------------|---|
| Administration | <i>Elevadministration</i><br><i>Ekonomi</i> |

|                     |   |
|---------------------|---|
|                     | <i>Fastighet och säkerhet</i><br><i>Personaladministration</i>                  |
| Elevvård            | <i>Individuell elevvård</i><br><i>Studiemiljö och ordning</i>                   |
| Personalledning     | <i>Anställning och uppsägning</i><br><i>Personalutveckling och introduktion</i> |
| Nätverk & samarbete | <i>Samarbete med lärarutbildning</i><br><i>Information och kommunikation</i>    |
| Strategiskt arbete  | <i>Fostrings-, undervisnings- och utvecklingsarbete</i>                         |

Rektors uppdrag framställs i kommunala styrdokument genom flera olika aspekter. Dessa aspekter presenteras nedan för att beskriva hur rektors uppdrag gestaltas i dokumenten.

I resultatredovisningen presenteras kommunernas formuleringar och framställning av rektors uppgifter och befogenheter. I sammanhanget är det även viktigt att poängtera att huvudsyftet inte är att jämföra kommunernas innehåll även om framställningen sker som nedan. I kommun C finns det, till skillnad från de andra fyra kommunerna, även en mer detaljerad del kring rektorsuppdraget i styrdokumentet. I denna redovisning tas dock med den sammanfattande delen som visar innehållet på ett övergripande sätt. Den detaljerade delen är mycket informationsrik, men i min studie är det relevanta att granska den övergripande framställningen för att skapa en gemensam bild utgående från de fem kommunerna. De detaljer som finns i dokumentet kan alla hänföras till den övergripande framställningen. Nedan presenteras de olika kategorierna för att redovisa den sammanfattande framställningen av rektorsuppdraget utgående från dokumentanalysen.

## Administration

En stor kategori som kunde utformas i den kvalitativt innehållsliga dokumentanalysen är administration. Administration handlar om att handha skötseln av en löpande verksamhet. I alla analyserade kommunala dokument finns det administrativa uppgifter och befogenheter för rektor. Området är brett och genomsyrar olika dimensioner för rektorsuppdraget. För att uppmärksamma det administrativa områdets omfattning har jag delat in rektors uppgifter och befogenheter i fyra underkategorier.

### *Elevadministration*

Till rektors uppdrag hör administrativa uppgifter som direkt rör skolans elever. Uppgifterna består mestadels av beslut om antagning, om frånvaro från skolan och även om att godkänna kurser samt utfärda betyg.

#### **Kommun A: Rektor inom den grundläggande utbildningen:**

- beslutar om antagning av en elev till förskola och grundläggande utbildning under en annan tid än i samband med den årliga anmälan till skolan
- beslutar om antagning av andrahandsökanden
- beslutar om att ge en elev mer än tre dagar lång befrielse från skolgången

#### **Kommun B: Rektorernas uppgifter och befogenheter:**

- bevilja elev lov från skolgång för 8-30 dagar
- godkänna kurser som eleverna avlagt på andra ställen

#### **Kommun D: Rektor beslutar om:**

- att bevilja elev rätt till frånvaro från skolan för tid som underskrider två veckor

#### **Kommun E: Rektor inom grundläggande utbildning har rätt att:**

- bevilja tillfällig frånvaro som är längre än tre dagar
- besluta om och utfärda betyg över särskild examen
- besluta om antagning av andra än läropliktiga till utbildning
- utfärda avgångsbetyg, skiljebetyg och betyg över slutförd lärokurs, betyg över särskild examen samt besluta om ny bedömning av en elev

I samtliga analyserade kommuner har rektor som uppgift att, i olika omfattning, bevilja en elev rätt till lov från skolgång. Enligt min tolkning består detta av en administrativ uppgift för rektor där hen är en avgörande part i ärendet. Själva beslutet påverkar däremot mest elev och lärare. Detta eftersom det innebär att elevens lärare bör sammanställa uppgifter utgående

från den undervisning som eleven missar. Beslutet påverkar en lärare i den mån att det ger mera arbete för hen. Att rektor har ansvaret i detta sammanhang kan därmed betyda att det är rektors ansvar, i samråd med läraren, att kunna organisera det som påverkar elevens frånvaro.

Rektor ska enligt de kommunala styrdokumenterna även besluta om antagning av elev enligt varierande, definierade orsaker. I kommun A beslutar rektor t.ex. om antagning under annan tid än den årliga anmälan och om antagning av andrahandssökanden. Här har rektor en viktig uppgift där det är viktigt att kontrollera principerna gällande ärendet. Min tolkning är att rektor bör kunna konstatera och avgöra utgående från definierade kriterier angående t.ex. en elev som önskar gå i annan skola än sin närskola eller i annat område än sitt elevupptagningsområde.

Utgående från dokumenten kan även konstateras att rektors uppdrag innefattar elevadministrativa uppgifter som att godkänna kurser och utfärda betyg. Uppgifterna i sig är tydliga och lättolkade. Det är definierat vilka slags betyg utfärdandet gäller vilket gör att det enligt min tolkning är en administrativ uppgift som utförs periodiskt. Att godkänna kurser avlagda på andra ställen är en uppgift som definieras i det kommunala styrdokumentet för kommun B. Detta är även så en av de övriga administrativa uppgifterna som sker periodvis och troligen inte är omfattande när det gäller den grundläggande utbildningen.

### *Ekonomi*

I två av de analyserade kommunala styrdokumenterna framställs en del av rektors uppgifter med utgångspunkt i skolans ekonomi och förvaltning. Utgående från min analys av dokumenten är uppgifterna administrativa i sin helhet.

#### **Kommun B: Rektorernas uppgifter och befogenheter:**

- svara för skolans ekonomi
- för nämnden bereda skolans förslag till verksamhetsplan och budget för skolorna, följa upp förverkligandet av budgeten för den egna skolans del samt fullgöra andra uppgifter i anslutning till skolans ekonomi

#### **Kommun C: ...ankommer på rektor följande uppgifter:**

- leda, utveckla, planera och övervaka förvaltning och ekonomi
- handha ekonomi-, resultat- och kvalitetsuppföljning

I kommun B ska rektor svara för skolans ekonomi. I kommun C har uppgiften däremot definierats som att rektor ska leda, utveckla och planera. Den ekonomiska biten inom det kommunala är något som är centralt och betydande. Därmed är framställningen av uppgifterna kring detta betydelsefull. Att svara för något är betydelsefullt och avgörande på samma sätt som att leda, utveckla och planera. Enligt min tolkning är däremot denna del av uppdraget något som är aningen svårt att helt begripa som utomstående. Visserligen är ansvaret betydande men utan detaljbeskrivning är tolkningsområdet stort. Hur uppgifterna framställs tyder trots det på att ekonomi och förvaltning är något som rektor ägnar mycket av sin arbetstid åt. Att svara för och leda, utveckla och planera en hel skolas ekonomi betyder följaktligen ett ekonomiskt ansvar för en hel verksamhet. Verksamhetens alla delar och områden är många vilket vidare hjälper att visualisera omfattningen av rektors uppdrag.

I kommun B nämns ävenså att rektor ska bereda skolans förslag för nämnden. Denna del av uppdraget betonar och poängterar återigen att rektor svarar för skolans verksamhet. Att detta ansvarsområde tillhör uppgifter och befogenheter för rektor är viktigt för att på bästa möjliga sätt kunna framföra sin professionella insikt som ledare för en skola. Att rektor får framföra förslag till nämnden gör att exempelvis budgetbeslut kan iaktta och baseras på varje skolas behov och begäran. I kommun C betonas därtill att rektor ska handha uppföljningen av ekonomi, resultat och kvalitet. Det sätter, enligt min tolkning, uppdraget i en position där det är viktigt att följa med verksamheten utgående från olika perspektiv. Rektorn har därmed ett stort ansvar och i sammanhanget krävs även vissa ekonomiska kunskaper som rektor bör besitta för att kunna fullgöra de uppgifter och befogenheter hen har inom området.

### *Fastighet och säkerhet*

I de kommunala styrdokumenterna kan vi i tre kommuner se uppgifter som berör området fastighet och säkerhet. Rektors administrativa uppgifter och befogenheter gäller inte endast ekonomi, förvaltning och elevadministration utan även t.ex. skolan som en fastighet.

#### **Kommun A: Rektor inom den grundläggande utbildningen:**

- besluta om begränsning av undervisningens offentlighet

#### **Kommun B: Rektorernas uppgifter och befogenheter:**

- bevilja tillfälligt tillstånd för användning av skolfastighet till annat än skolbruk
- svara för att skolans räddningsplan och andra planer är aktuella



**Kommun E: Rektor inom grundläggande utbildning har rätt att:**

- besluta om begränsning av undervisningens offentlighet
- besluta om uthyrning av skolans lokaler i enlighet med stadens riktlinjer

I kommun B och E framgår det att rektor kan besluta om och bevilja annan verksamhet i skolans lokaler och fastigheter. Dessa utsagor innebär att externa aktörer kan få tillgång till utrymmen där elever, lärare och övrig personal rör sig under skoldagen. Att rektor kan besluta om detta innebär därmed att annan verksamhet kan ordnas nära skolans och elevernas redskap och verktyg. Enligt min egen analys har uppgiften den betydelsen att rektor som beslutsfattare i sammanhanget även ansvarar för eventuella konsekvenser som detta kan ha. Visserligen kan det vara enligt stadens riktlinjer, som i kommun E, och därmed ha att göra med exempelvis ekonomiska frågor. Skolans utrymmen är ofta ändamålsenliga för annan verksamhet och i samhället är det följaktligen viktigt att samarbeta med andra aktörer.

Gällande verksamhetens säkerhet har rektor en nyckelroll. I kommun A och E kan rektor besluta om begränsning av undervisningens offentlighet. Denna utsaga har hänförs till skolans säkerhet. Detta eftersom sådana beslut kan ha utgångspunkt i åtgärder gällande säkerheten i skolan. I kommun B presenteras en utsaga som påpekar rektors uppgift att svara för att skolans planer är aktuella, exempelvis räddningsplanen. Genom uppgiften ges rektor ett stort ansvar med tanke på de funktioner aktuella planer har. Att rektor har ålagts denna uppgift innebär, enligt min tolkning, även att kännedomen i planerna kan vara fördelaktigare än om planerna utformats av någon annan. Eftersom rektor svarar för skolans verksamhet är det av stor vikt att kunna utveckla och vidarebefordra planernas innehåll, mål och betydelse.

*Personaladministration*

Följande utsagor är aningen varierande men tillfaller enligt min analys det administrativa ansvarsområdet. I kommun D och E framkom inga uppgifter i likhet med det som nedan framkommer i kommun A, B och C.

**Kommun A: Rektor inom den grundläggande utbildningen:**

- beslutar efter att ha hört lärarkåren om utdelning av stipendier och övriga understöd

**Kommun B: Rektorernas uppgifter och befogenheter:**

- vid behov ansvara för förberedelse och verkställighet av kommunstyrelsens, bildningsnämndens beslut som gäller skolan, såvida uppgiften inte ankommer på annan tjänsteinnehavare

- till bildningsavdelningen meddela om timmar och övriga prestationer, som utgör grund för avlöning
- meddela förändringar i lärarnas arbetsordning till bildningsavdelningen

**Kommun C: ...ankommer på rektor följande uppgifter:**

- att besluta om reseförordnande för tjänste- och befattningssinnehavare inom utbildningen för utbildning och småbarnspedagogik, så vida inte annorlunda har stadgats eller bestämts

Den första utsagan, i kommun A, kunde delvis hänföras till andra underkategorier. Dessvärre framkommer inte vem stipendierna och understöden gäller. Är det endast elever som erhåller dem kunde uppgiften passa bra under elevadministration. Det står att rektor har beslutanderätt i ärendet, men behöver därtill höra lärarkåren. Vidare innebär det att lärarkåren har möjlighet att framföra avgörande eller påverkande åsikter. Om ett stipendium exempelvis gäller en elev är det till fördel att lärare kan höras eftersom de i somliga fall kan ha tydligare insikter om elevens prestationer eller exempelvis motivation. För rektor innebär beslutstagande att svara för beslutet men i detta fall och i denna uppgift kan det vara många parter engagerade.

I kommun B understryks det i styrdokumentet att rektorerna i kommunen ska vid behov ansvara för både förberedelse såväl som verkställighet av beslut som gäller skolan. I utsagans sista del betonas att detta gäller "såvida uppgiften inte ankommer på annan tjänsteinnehavare". Ansvaret tilldelas därmed rektor om så behövs. Formuleringen *vid behov* tyder på att detta inte är något som rektor ansvarar för regelbundet. Uppgiften tillfaller det administrativa området på grund av ärendehantering och de beslutsfattande organen.

Att vara i kontakt med bildningsavdelningen är också något som betonas i kommun B. Genom de två utsagorna kan konstateras att det i uppgifter och befogenheter för rektor framgår att det ska finnas kommunikation skolan och avdelningen emellan. Rektor framställs här som en nyckelperson och en mellanhand i sammanhanget. Från rektor ska förändringar gällande lärare såväl som exempelvis timlistor meddelas. Timlistor kan användas av exempelvis skolans övriga personal, beroende på arbetsavtal. Utsagorna kan även tolkas som personalledning men tillhör enligt min tolkning mera administrativa uppgifter. Utgående från lärarnas synpunkt är detta kännetecknande uppgifter för rektor som lärarnas chef. När rektor däremot vidarebefordrar informationen är det mera utav ett administrativt ärende.

Att rektor framställs som beslutsfattare i administrativa ärenden har tydliggjorts i de ovan diskuterade utsagorna. I kommun C kommer det därtill fram att rektor kan komma att besluta om reseförordnande för hens personal. Beskrivningen är tydlig och för fram uppgiftens syfte väl. Detta innebär en uppgift bland andra i det administrativa arbetet för rektor. I utsagan noteras även slutligen att rektor beslutar om ärendet ”så vida inte annorlunda har stadgats eller bestämts”. Om det är rektor eller annan som tar beslutet kan således inte konstateras utgående från utsagan i det kommunala styrdokumentet utan det finns troligen olika tillvägagångssätt beroende på ärendets art.

## **Elevvård**

En annan stor kategori som konstaterades i dokumentanalysen är elevvård. Alla fem kommuner har i sina styrdokument uppgifter och befogenheter för rektor inom elevvården. Kategorins innehåll är beskrivande och framställer rektors uppdrag i relation till skolans elever. För att tydliggöra rektors uppgifter och befogenheter i kategorin har två underkategorier utarbetats.

Begreppet elevvård har flera betydelser. Det kan syfta på bland annat insatser av skolhälsovårdare, skolläkare och skolpsykologer. I min studie har jag valt att utgå från hur man i Glgu 2014 definierar begreppet. ”Elevvård hänger samman med skolans fostrings- och undervisningsuppdrag. [...] Elevvård innebär att främja och upprätthålla elevens studieframgång, goda psykiska och fysiska hälsa, sociala välbefinnande och verksamhet som ökar förutsättningarna för dessa i skolan” (Utbildningsstyrelsen, 2014, s. 78). Inom ramen för den gemensamma elevvården betonas i Glgu 2014 även att ”Eleven har rätt till en trygg studiemiljö. [...] Ordningsregler ökar säkerheten, trivseln och den interna ordningen i skolan” (Utbildningsstyrelsen, 2014, s. 80).

### *Individuell elevvård*

Den individuella elevvården innebär att rektor har uppgifter och befogenheter som direkt rör den enskilda eleven. De utsagor som presenteras nedan visar att rektor i sitt uppdrag kan ta beslut med syftet att främja och upprätthålla elevens välbefinnande, studieframgång och hälsa. Rektorsuppdraget framställs här genom beslut som fattas på elevnivå.

**Kommun A: Rektor inom den grundläggande utbildningen:**

- beslutar om antagning av en elev till förberedande undervisning inför den grundläggande utbildningen
- beslutar om att bevilja skolskjutsförmåner utifrån längden av skolvägen och farliga vägar
- beslutar om tillvalsämnen ifall den undervisning eleven valt inte kan ordnas eller eleven inte utför valet inom angiven tid
- beslutar om särskilda undervisningsarrangemang

**Kommun B: Rektorernas uppgifter och befogenheter:**

- besluta om att elev befrias från i olika läroämnen
- besluta om byte av alternativa ämnen för elev
- godkänna elevs individuella studieplan

**Kommun C: ...ankommer på rektor följande uppgifter:**

- leda, utveckla, planera och övervaka elevvården

**Kommun D: Rektor beslutar om:**

- tillstånd att inleda skolgången ett år tidigare eller ett år senare
- särskilda undervisningsarrangemang
- byte av tillvalsämne
- stödundervisning och specialundervisning på deltid

**Kommun E: Rektor inom grundläggande utbildning har rätt att:**

- besluta om att kvarstanna i årskursen
- besluta om byte av läroämne eller lärokurs

Utsagorna ovan hänförs alla till elevvård och närmare bestämt den individuella eleven i skolan. Det finns i uppdraget tydliga bestämmelser om vilka slags beslut rektor svarar för. I kommun A, B, D och E förekommer frekvent begreppet ”besluta om”. I sammanhanget är begreppets betydelse viktig eftersom det är rektor som tar ett beslut som är väldigt avgörande för en elev. I utsagorna finns beslut som t.ex. beträffar elevens studieframgång i den mån att rektor kan besluta om förberedande undervisning, inledande av skolgång tidigare eller senare och att elev kan kvarstanna i årskursen. Besluten är stora och påverkar elevens hela skolgång. Även om det i utsagorna står att det är rektor som tar beslut är det många övriga inblandade aktörer i processerna. Utgående från min tolkning i analysen tar rektor ett beslut som troligen baserar sig på ett förslag från en annan nyckelperson i processen. Vidare har rektor ett ansvar för beslutets påföljder.

I styrdokumentens utsagor gällande ämnen i skolan kan rektor också ta olika beslut som tillfaller den individuella elevvården. I kommun A kan rektor ta beslut om tillvalsämne för en elev, i kommun B kan rektor besluta om alternativa ämnen för eleven samt befria eleven från i olika läroämnen, i kommun D besluta om byte av tillvalsämne och i kommun E kan rektor besluta om byte av läroämne eller lärokurs. Utsagorna visar att rektors uppdrag i styrdokumentet framställs som ett betydelsefullt uppdrag med tanke på elevernas studieframgång och välmående.

I kommun A och D uttrycks även ansvar för beslut om särskilda undervisningsarrangemang. I likhet med konstaterandet ovan har rektor en central roll i den individuella elevvården. Vidare kan rektor även besluta om ärenden som för eleven främjar lärandet genom t.ex. en individuell studieplan och stöd- och specialundervisning. Detta innebär därtill att när rektor svarar för skolans verksamhet inkluderar det även många beslut gällande den enskilda eleven i skolan. I styrdokumentet för kommun A betonas därtill rektors roll i beslutsfattandet kring skolskjuts för eleverna. Utsagan kan delvis tänkas tillhöra det administrativa uppdraget men är även en viktig aspekt i elevvården med tanke på skolskjutsens roll för en trygg verksamhet både i skolan och på vägen dit för eleven. I kommun C har rektorsuppdraget kring elevvården sammanfogats med begreppen att leda, utveckla, planera och övervaka området. Omfattningen är bred och tolkningsutrymmet stort för vad uppdraget egentligen innebär. Detta är dock en fördelaktig framställning eftersom många mindre uppgifter kan hänföras till den övergripande framställningen.

Enligt definitionen i Glgu 2014 sammanhänger elevvården med skolans undervisnings- och fostringsuppdrag (Utbildningsstyrelsen, 2014, s. 78). Utsagorna nedan framställer rektors roll och ansvar i uppdraget i en fostrande verksamhet.

**Kommun A: Rektor inom den grundläggande utbildningen:**

- beslutar om att ge en skriftlig varning till en elev

**Kommun B: Rektorernas uppgifter och befogenheter:**

- besluta i disciplinära ärenden, som berör elev, i enlighet med lag och förordning

**Kommun D: Rektor beslutar om:**

- skriftlig varning till elev/studerande

**Kommun E: Rektor inom grundläggande utbildning har rätt att:**

- besluta om att tilldela en elev skriftlig varning
- besluta om att förvägra en elev rätt till undervisning för återstoden av dagen

Denna del i framställningen av rektorsuppdraget påvisar vilken roll och makt uppdraget innebär. I styrdokumentet betonas att rektor kan ge en skriftlig varning till en elev. Vilken slags varning eller baserat på vilka händelser eller situationer varningen kan ges framkommer inte men kan tänkas grunda sig på t.ex. skolans ordningsregler. För att säkerställa verksamhetens trygghet och jämlikhet är det väsentligt med varningar i den mån de behövs. I kommun B understryker man i styrdokumentet att rektor ska besluta i disciplinära ärenden i överensstämmelse med förordning och lag. Detta i ärenden som berör elev. Här framställs uppdraget baserat på att rektor bör vara påläst och medveten om lagar och förordningar som kan påverka beslut angående disciplinära åtgärder. I dokumentet för kommun E beskrivs en uppgift där rektor har rätt att neka en elev ”rätt till undervisning för återstoden av dagen”. Utsagan påvisar åter rektors makt gällande skolans verksamhet.

Inom ramen för den individuella elevvården ska elevens studieframgång främjas och upprätthållas. I 26 § i lagen om grundläggande utbildning (628/1998) poängteras att ”Om en läropliktig inte deltar i utbildning som ordnas med stöd av denna lag, skall den kommun där hen är bosatt övervaka hans framsteg”. Följande utsagor tar sig uttryck i lag och har i kommun A, B och D framlagts enligt följande:

**Kommun A: Rektor inom den grundläggande utbildningen:**

- förordnar en lärare att övervaka de framsteg en läropliktig elev i hemundervisning gör i studierna

**Kommun B: Rektorernas uppgifter och befogenheter:**

- utse examinator för elev som bedrivit studier utanför skolan

**Kommun D: Rektor beslutar om:**

- att utse bedömande lärare för elev i undervisning utanför skolan

I dessa tre kommuner landar uppgiften kring bedömning av elev utanför skolan på rektorerna i kommunen. Enligt lag tillhör uppgiften kommunen där eleven bor. Att därtill delegera uppgiften till rektorerna är av betydelse med tanke på att uppgiften troligtvis då även landar på den skola som är elevens närskola. I samtliga kommuner delegerar rektor vidare uppgiften till en lärare som agerar examinator i ärendet. I styrdokumentet betonas rektors befogenhet

att ansvara för att utse en ansvarig lärare för bedömning. Detta påvisar att rektor kan ta ett beslut som i princip helt delegerar vidare uppgiftens syfte och mål.

### *Studiemiljö och ordning*

Eftersom en del av elevvården omfattar en trygg studiemiljö, ordning, trivsel och säkerhet (Utbildningsstyrelsen, 2014, s. 80) har denna underkategori tagits fram. I denna kategori fokuserar rektors uppgifter och befogenheter mera på den gemensamma elevvården till skillnad från den föregående kategorin, individuell elevvård. Gällande studiemiljö och ordning har rektor följande ansvar:

**Kommun A: Rektor inom den grundläggande utbildningen:**

- godkänner skolans ordningsregler

**Kommun B: Rektorernas uppgifter och befogenheter:**

- ansvara för arbetsron i skolan
- besluta om skolans ordningsregler

**Kommun C: ...ankommer på rektor följande uppgifter:**

- ansvara för ordnings- och säkerhetsfrågor

**Kommun D: Rektor beslutar om:**

- att godkänna ordningsregler i samråd med eleverna och personal

Rektorsuppdraget gestaltas i de kommunala styrdokumenterna genom bland annat skolans ordningsregler. Enligt styrdokumenterna hör till rektors uppgifter och befogenheter att främja en god miljö. Detta uttrycks med verbaliseringar som *godkänna*, *ansvara för* och *besluta om*. Vidare betyder det, enligt min tolkning, att exempelvis ordningsreglerna är något som rektor ansvarar för men det betyder inte i alla fall att de tas fram av rektor. I kommun D tydliggörs i styrdokumentet för vad rektor beslutar om att ordningsreglerna ska godkännas ”i samråd med eleverna och personal”. Här framställs uppdraget som en roll där rektor genom växelverkan med skolans personal och elever svarar för skolans verksamhet. Hur man har verbaliserat denna uppgift fastställer rektors ansvar men visar även på att andra i skolans verksamhet kan delta i och påverka beslut gällande skolans studiemiljö och ordning.

## Personalledning

Att vara rektor innebär enligt kommunernas styrdokument också att leda skolans personal. I kommun, A, B, C och D förekommer det i rektors uppgifter och befogenheter personalfrågor som berör rekrytering, utveckling och ledighet. I kommun E finns det ingen tydlig punkt eller uppgiftsbeskrivning som gäller rektors roll kring skolornas personal.

### *Anställning och uppsägning*

Det som främst betonas i styrdokumenterna kring personalledning är rektors uppgift att anställa lärare och annan personal till skolan. Detta beroende på anställningens art eller längd. I vilken mån rektor kan anställa är därmed begränsad utgående från uppgift, resurser och omfattningen av arbetsavtalet.

#### **Kommun A: Rektor inom den grundläggande utbildningen:**

- utser timlärare i bisyssla inom ramen för timresursen

#### **Kommun B: Rektorernas uppgifter och befogenheter:**

- anta timlärare i bisyssla och besluta om uppsägning av timlärare i bisyssla

#### **Kommun C: ...ankommer på rektor följande uppgifter:**

- bevilja underlydande tjänsteinnehavare, timlärare och i arbetsavtalsförhållande stående personer tjänsteledighet eller befrielse från arbetsuppgifter och anställa vikarie i enlighet med av sektionen angivna befogenheter för högst 6 månader

#### **Kommun D: Rektor beslutar om:**

- timlärare i bisyssla
- anställa i arbetsavtal eller förordna personal till skolan för viss tids anställning under två veckor

I dokumenten betonas att rektor ska anställa viss personal till skolan. Ansvarsområdet omfattar urval, anställningsintervjuer och i vissa fall utannonsering av arbetet. Således hör det till rektorns uppgift att vara kunnig inom kommunala tjänste- och arbetskollektivavtal som UKTA och AKTA. Med tanke på personalens betydelse för verksamheten i skolan är personalledningen omfattande för rektorer. Om t.ex. en lärare är frånvarande kan det innebära att rektor behöver anställa viss tids personal och det leder även till ytterligare administrativa uppgifter för rektor. Personalledningen är central på många olika plan.



Dessutom kan rektor vara ansvarig över uppsägning av timlärare. Här är det viktigt att rektor i sitt uppdrag känner till sina skyldigheter och rättigheter.

Att rektor framställs som en nyckelperson kring de ovan framförda utsagorna tydliggör att uppdraget kan hänföras till personalledning. I de kommunala styrdokumenterna används i sammanhanget begrepp som *besluta om*, *bevilja*, *anta* och *utse*. Framställningen av rektors uppdrag visar därmed att verbaliseringen av en uppgift med likadan innebörd kan skilja sig åt i olika styrdokument.

### *Personalutveckling och introduktion*

I kommun A betonas rektors roll i relation till fortbildningar för personalen och förordnandet av klassföreståndare. Att rektor har en roll gällande fortbildning påvisar att det är betydande med upprätthållande av kunnandet i personalen. I kommun C värderar man därtill introduktion i arbetet högt såväl som personalens utveckling och motivation. I de följande utsagorna kan detta ses i sin helhet:

#### **Kommun A: Rektor inom den grundläggande utbildningen:**

- godkänner fortbildning för undervisningspersonal och skolgångshandledare inom den grundläggande utbildningen enligt enhetens utbildningsplan
- förordnar klassföreståndarna

#### **Kommun C: ...ankommer på rektor följande uppgifter:**

- leda tjänste-/befattningsinnehavaren samt sörja för deras upprätthållande av yrkesskicklighet och motivation
- genomföra kontinuerliga utvecklingssamtal med tjänste-/befattningsinnehavaren
- ansvara för att ny personal/lärare erhåller introduktion till arbete (hänvisning till blankett "introduktion till arbete" samt personalguide)
- svara för ny (undervisnings)tjänste-/befattningsinnehavares introduktion i arbetet

I tre av de analyserade styrdokumenterna framkommer rektors ansvar över personalens personliga utveckling. Vikten av upprätthållande av yrkesskicklighet och fortbildningar är avgörande för skolans verksamhet. Rektorns roll är central gällande personalutveckling och introduktion på flera olika sätt. Att rektor har befogenhet att godkänna, ansvara och leda personalens kunnande betyder att hen bör ha kunskap om utvecklingsbehov som finns i skolan. Därmed kan rektor påverka den egna personalens utveckling i verksamheten som rektor svarar för.

I en av kommunerna finns ett betydande fokus på rektors ansvar för nyanställdas introduktion i arbetet. Detta sätter rektor som ledare i en nyckelposition där hen ansvarar för att ny personal får den information som krävs i den specifika skolan. Eftersom rektor svarar för skolans verksamhet är det av stor betydelse att rektor ser till att hela personalen har den information som behövs för t.ex. krishantering och elevvård. Om väsentlig information utelämnas är det rektor som ansvarar för följderna. Rektor har en betydande roll här och beroende på skolans storlek varierar antalet i personalen och således varierar även ansvarets omfattning.

Framställningen ovan visar att rektorerna inom kommunerna har ett ansvar för personalen på olika sätt. Utsagorna kring anställning, personalutveckling och introduktion påvisar de ansvarsområden rektor har i sitt uppdrag när hen svarar för skolans verksamhet och dess personal. Uppgifterna och befogenheterna i sig omfattar rektor som chef och ledare, vilket i sin tur påverkar eleverna såväl som lärarna i skolan.

## **Nätverk och samarbete**

Rektors ansvar över nätverkande och samarbete är en av de kategorier som framhävs i de kommunala styrdokument. I alla fem kommuner som analysen genomfördes i har rektor uppgifter och befogenheter inom ramen för nätverk och samarbete i form av samarbete med lärarutbildning och information och kommunikation.

### *Samarbete med lärarutbildning*

I fyra av fem kommuner tas lärarpraktiker upp som ett av de områden rektor beslutar om. Med tanke på lärarutbildningens omfattning kan praktikanter i skolan vara något som ofta förekommer.

#### **Kommun A: Rektor inom den grundläggande utbildningen:**

- beslutar om antagning av undervisningspraktikant och förordnar en lärare att övervaka praktiken efter att ha hört ifrågavarande lärare

#### **Kommun B: Rektorernas uppgifter och befogenheter:**

- fatta beslut om antagande av lärarpraktikant vid skolan efter att ha hört vederbörande lärare

**Kommun D: Rektor beslutar om:**

- praktikanter till skolan i samråd med den lärare som ska verka som handledare
- att bevilja forskningslov

**Kommun E: Rektor inom grundläggande utbildning har rätt att:**

- besluta om beviljandet av praktikplats åt lärarstuderanden

I dokumenten betonas rektors roll gällande beslutsfattandet av beviljandet av lärarpraktikanter. Att rektor har rätt att anta en lärarstuderande till en praktikplats i skolan öppnar upp för många möjligheter. Nätverkande och samarbete med framtida potentiella lärare ger skolan viktiga kontakter. Detta kan även öppna upp för ett starkt nätverk där rektor lätt kan komma i kontakt med vikarier. När rektor samarbetar med lärarutbildning ges även lärarstuderande en möjlighet att lära känna skolan och dess verksamhet. I detta sammanhang betyder ordet besluta att rektor har beslutanderätt. Vidare betyder det att rektor har rätt att ta ett beslut om praktikplats men det är sedan en eller flera lärare som agerar handledare åt den studerande. I kommun D kan rektor också bevilja forskningslov. Detta är inte vidare preciserat men kan handla om t.ex. extern forskning som utförs av studerande. Dock svarar rektor fortfarande för skolans verksamhet och har därmed ett betydelsefullt ansvar i sammanhanget.

Det beslut som rektor tar i detta sammanhang är avgörande för hela skolans verksamhet. Att bevilja en praktikplats påverkar inte enbart den eller de som ska agera handledare utan även resterande av skolans personal. I princip innebär det att kollegiet utökas och det påverkar även eleverna i skolan när externa aktörer deltar i verksamheten. Gällande forskning är det viktigt att rektor reflekterar över om och hur forskningen kan påverka skolans elever och lärare. Därmed har rektors beslut en central roll.

*Information och kommunikation*

I kommun B och C har man i de kommunala styrdokumenterna uttryckt att rektor svarar för information om skolans verksamhet. Det formuleras även att rektor ska delta i möten där kommunikationen mellan kommunens rektorer, bildningsdirektör och bildning är väsentlig.

**Kommun B: Rektorernas uppgifter och befogenheter:**

- svara för att tillräcklig information ges både inom skolan och utåt, särskilt till elevernas vårdnadshavare
- på bildningsnämndens kallelse delta i rektorers gemensamma sammanträden

**Kommun C: ...ankommer på rektor följande uppgifter:**

- delta i behov i bildningens ledningsgruppsmöten
- ansvara för skolans interna och externa information

Att rektor ofta är ansiktet utåt för skolan hen leder är tydligt utgående från hur uppdraget gestaltas i kommunernas styrdokument. Detta eftersom det finns definierat att det i rektors uppgifter ingår att sköta både intern och extern information och kommunikation. Enligt min tolkning består denna uppgift av att garantera en process för informationsdelning gällande skolans verksamhet. Att vårdnadshavare är medvetna om och uppdaterade kring händelser, evenemang och dylikt är viktigt för förtroendet och en känsla av trygghet. Likaså är det centralt att rektor ser till att intern information sprids i den mån det behövs. Vidare är det betydande att den externa informationen som ges är tillräckligt informativ, genomtänkt och tydlig. Denna information ger externa mottagare en central bild av verksamheten där rektor ofta ses som en nyckelperson i sammanhanget.

I både kommun B och C lyfts det fram att rektor ska delta i möten. I kommun B gäller det, på bildningsnämndens kallelse, rektorers gemensamma sammanträden och i kommun C gäller det att delta i bildningens ledningsgruppsmöten vid behov. I detta fall är det tydligt vad uppgiften innebär för rektor. Uppgiften består av kommunikation i samverkan med andra aktörer inom bildningen i kommunen. Att upprätthålla kommunikationen och kontinuerligt mötas ger rektorerna i skolorna många möjligheter. När rektorerna i en kommun samtalar kan viktiga aspekter i deras uppdrag diskuteras och resoneras kring. Att därtill samtala och mötas med aktiva inom bildningsväsendet ger rektorer såväl som övriga aktörer en arena för diskussion där rektor befinner sig i spänningsfältet mellan nivå 1 och 3 i utbildningsledarskapets styrkedja.

Rektors uppdrag gestaltas i kommunala styrdokument genom nätverkande och samarbete. Utgående från denna kategori kan en förståelse för gestaltningen av rektor i samhället förstås. De uppgifter och befogenheter som berör denna kategori påvisar att rektors nätverk är omfattande och att rektor är synlig och betydelsefull i många sammanhang som berör skolan.

## Strategiskt arbete

I studiens kvalitativa innehållsanalys med utgångspunkt i de kommunala styrdokumenterna har även kategorin strategiskt arbete fastställts. Det strategiska arbetet omfattar den lärande organisationens långsiktiga planer och utveckling. I alla analyserade dokument finns det uppgifter och befogenheter i rektors uppdrag som ingår i det strategiska arbetet. Kategorin har även fått en underkategori som jag presenterar nedan.

### *Fostrings-, undervisnings- och utvecklingsarbete*

I utsagorna nedan kan konstateras att rektorsuppdragets framställning kan hänföras till de planer som direkt rör den lärande organisationen. I alla fem analyserade kommuner har rektor en central roll gällande att upprätta, godkänna, leda, redogöra för, upprätthålla och besluta om olika processer som berör planer och utveckling.

#### **Kommun A: Rektor inom den grundläggande utbildningen:**

- upprättar en plan som grundar sig på läroplanen för grundläggande undervisning
- upprättar förskoleutbildningens och den grundläggande utbildningens verksamhetsberättelser
- godkänner de planer som förutsätts i lagen om grundläggande utbildning och som inte hör till läsårsplanen
- godkänner den läroanstaltsspecifika elevhälsoplanen

#### **Kommun B: Rektorernas uppgifter och befogenheter:**

- leda fostrings-, undervisnings- och utvecklingsarbete
- till nämnden ge redogörelse över uppfostrings- och undervisningsverksamhet vid skolan och över förverkligande av utbildningsplanen från föregående år
- godkänna ibruktagande av nya läroböcker (finlandssvenska böcker bör användas i första hand)

#### **Kommun C: ...ankommer på rektor följande uppgifter:**

- upprätthålla och styra arbetsprocesserna (verksamhetsplan, läroplan, utvärdering, utveckling av arbetsgemenskapen, nätverks- och partnerskapsprojekt, samarbete med intressegrupper m.fl.)

#### **Kommun D: Rektor beslutar om:**

- plan för läsåret och målsättningsplan för den egna skolan

I flera av de analyserade kommunala styrdokumenterna återfinns utsagor som visar rektors roll gällande de centrala dokumenten som är grundläggande för skolan. Utgående från utsagornas utformning, syfte och innehåll är rektors ledarskap betydande i sammanhanget. Att upprätta planer som grundar sig på läroplanen, styra arbetsprocesser och besluta om planer för målsättning är ett ansvar som rektor framställs ha utgående från analysen. I exempelvis kommun A betonas även att rektor godkänner elevhälsoplanen för skolan. En sådan plan påverkar givetvis hela verksamheten och att rektor har det ansvar hen har i sammanhanget understryker hur rektorskapet förstås och vad det innebär.

Rektorskapet framställs i kommunernas styrdokument genom uppgifter som formas eller styrs av styrande dokument i den lärande organisationen. Att vidare leda fostrings-, undervisnings- och utvecklingsarbete i skolan beskriver förhållandevis tydligt rektors uppgifter och befogenheter. Det strategiska arbetet sätter rektorskapet i en position där målsättning, planering och utveckling är avgörande för verksamhetens undervisning. Inom ramen för denna position påverkas organisationen av rektors ledarskap, vilket i sig framställer utbildningsledningen i situationen.

Den strategiska delen av uppdraget som rektor gestaltas genom de olika uppgifternas innebörd och verkliga betydelse. Utsagorna ovan påvisar vilken roll rektor har i beslut som påverkar allt från den enskilda eleven till hela skolan som verksamhet. Även godkännandet av ibruktagandet av nya läroböcker, som framställs i kommun B, är centralt i rektorskapet. Vidare framställer utsagan i kommun C att rektorskapet också omfattar att upprätthålla samt styra processerna. Det är viktigt att detta poängteras för att verkligen betona rektorns roll i verksamhetens styrande, fostrande och utvecklande processer.

## **5.2 Sammandrag**

För att sammanfatta resultatet av studiens forskningsfråga framställs rektors uppdrag på olika sätt, vilket i resultatet lyfts fram genom olika kategorier. Följande kategorier har utformats utgående från analysen: Administration, Elevvård, Personalledning, Nätverk & samarbete och Strategiskt arbete. Vidare har underkategorier utformats för att förstå styrdokumentens innehåll på en mer teoretisk nivå. Rektorsuppdraget är mångfacetterat och studiens kategorisering lyfter fram hur uppdraget gestaltas i de fem kommunerna. Syftet är

inte att jämföra kommunerna utan att få en övergripande bild över hur uppdraget formas i styrdokumenterna.

I flera av kommunerna har man utarbetat framställningen av rektors uppgifter och befogenheter i styrdokumenterna utgående från olika styrande begrepp som förklarar uppdragets omfattning. I framställningen betonas frekvent uppgifter som är tolkande och övergripande. Somliga uppgifter och befogenheter kunde vid en nedbrytning tänkas innehålla mer detaljerad information om innehållet i rektorsuppdraget. Kategoriseringen möjliggör en förståelse för gestaltningen av uppdraget i och med innebörden av såväl huvudkategorier som underkategorier.

I den förstnämnda kategorin, administration, kan konstateras att dimensionerna av uppdraget är många. De uppgifter som betonas tillfaller utsagor kring elevadministration som exempelvis innehåller uppgifter kring beslut om lov från skolan, antagning och utfärdande av betyg. Förutom det elevadministrativa innehållet finns en underkategori med rubriken ekonomi. Den ekonomiska dimensionen av rektorsuppdraget framställs i utsagorna som betydande. Ekonomi och förvaltning påverkar verksamheten och är viktigt utgående från många olika synpunkter. Inom ramen för rektors uppgifter och befogenheter finns utsagor som t.ex. betonar att rektor ska svara för skolans ekonomi och leda och övervaka detta. Fastighet och säkerhet är en ytterligare underkategori utformat utgående från framställningen av rektors uppdrag i de kommunala styrdokumenterna. Utsagorna beskriver att rektor har ett ansvar för skolan som fastighet och skolans säkerhet. Underkategorin påvisar åter rektors breda arbetsbild utgående från hur uppdraget gestaltas. Under huvudrubriken administration kunde även en underkategori framhävas med betoning på personaladministration. Framställningen av uppdraget utgående från utsagorna i kategorin betonar rektorsuppdraget i relation till exempelvis bildningsavdelningen i kommunen och beslut eller uppgifter som hör till det administrativa ansvarsområdet gällande personal.

Resultatets andra huvudkategori, elevvård, visar den dimension av uppdraget som direkt betonar rektors position utgående från skolans elever. Den individuella elevvården omfattar elevens välbefinnande, studieförframgång och hälsa. Rektorsuppdraget gestaltas genom olika elevspecifika aspekter som t.ex. att ta beslut kring särskilda undervisningsarrangemang, specialundervisning och individuella studieplaner. Utsagorna i underkategorin betonar rektors ansvar och framställning i det direkta sambandet med eleven. Inom ramen för

elevvård framställs rektorsuppdraget därtill genom skolans studiemiljö och ordning. Rektor är en nyckelperson i ansvaret för skolan som en trygg miljö innefattande ordning och trivsel för skolans elever.

Rektors uppdrag framställs även genom den tredje huvudkategorin, personalledning. Kategorin innefattar ledningen av skolans personal. I den första underkategorin framhävs rektors uppdrag och roll kring anställning och även uppsägning. Rektor har i vissa fall som uppgift att anställa både visstidslärare såväl som annan personal till skolan. Vidare framställs uppdraget som centralt gällande personalens utveckling och introduktion. En uppgift som betonar rektors roll i sammanhanget är exempelvis att rektor ska genomföra utvecklingssamtal kontinuerligt. Detta säkerställer personalens ställning i skolan och öppnar upp för utveckling och förståelse. Uppgiften framställs dock endast i kommun C, vilket är viktigt att notera med tanke på uppgiftens betydelse och innehåll. Utsagorna visar slutligen att rektor har en omfattande betydelse för personalledningen i verksamheten.

Den fjärde kategorin framställer rektorsuppdraget utgående från nätverk och samarbete. De uppgifter som betonas under den första underkategorin, samarbete med lärarutbildning, omfattar rektors roll gällande beslut angående lärarpraktikanter. Framställningen påvisar att rektors uppdrag även innebär samarbete med externa aktörer. Nätverkande och samarbete med framtida lärare är centralt för skolans verksamhet. Under den tredje kategorin finns ytterligare en underrubrik, information och kommunikation. Utsagorna här beskriver rektors uppdrag i samhället genom exempelvis informationsdelning till föräldrar. Därtill beskrivs det att rektor bör delta i olika möten som hänförs till området för kommunikation såväl som samarbete.

Resultatets femte huvudkategori, strategiskt arbete, omfattar den dimension av rektors uppdrag som innebär långsiktiga planer och utveckling. Rektorsuppdraget framställs utgående från utsagorna som betydande i processer som berör skolans verksamhet. Det strategiska arbetets underkategori betecknas som fostrings-, undervisnings- och utvecklingsarbete. Gestaltningen av rektors uppgifter och befogenheter innefattar beslut gällande viktiga planer, utvärderingar och utvecklingar som anses vara centrala och grundläggande i skolan.



Utöver de utsagor som presenterades i kategorierna ovan finns några uppgifter och befogenheter som inte hänförs till någon särskild kategori. Detta eftersom de anses tillhöra alla kategorier och omfattar uppgifter och befogenheter som rektor behöver inom ramen för hela uppdraget. I kommun B och kommun C framkommer utsagor som de övriga kommunerna inte definierat. Det betyder däremot inte att utsagorna är specifika för dessa två kommuner utan innehållet kan även återfinnas i lag och läroplan. Således har troligen alla kommuner valt att inte återge dessa delar i de kommunala styrdokumentet.

**Kommun B: Rektorernas uppgifter och befogenheter:**

- fullgöra övriga på rektor ankommande uppgifter eller uppgifter som åläggs av bildningsdirektören

**Kommun C: ...ankommer på rektor följande uppgifter:**

- verka som lärare i egna läroämnen
- upprätthålla och vidareutveckla sin yrkesskicklighet samt aktivt informera och ta del av information som anknyter till yrket
- underlyda tjänsteansvar och iaktta tystnadsplikten
- i skolans läsårsplan definieras ersättare ifall både rektor och vicerektor/biträdande rektor är frånvarande
- handha uppgifter enligt uppgiftsbeskrivning för lärare
- fullgöra övriga för rektorn ålagda uppgifter

Att detta framställs i de kommunala styrdokumentet påvisar i sin helhet att rektor inte endast har ansvar och rätt att exempelvis ta olika beslut utan att rektorskapet även innebär skyldigheter. I både kommun B och C beskrivs det att rektor ska fullgöra övriga uppgifter. Utsagorna representerar rektors position och att exempelvis kommunens bildningsdirektör kan tilldela uppgifter för rektor som inte finns definierade i de kommunala styrdokumentet. Utsagan öppnar upp för flexibilitet och framställer tydligt rektor i sin position som arbetstagare.

I styrdokumentet i kommun C fokuseras även på rektors position som lärare. Det tydliggörs att rektor även verkar som lärare i sina egna läroämnen och har således ytterligare uppgifter i den positionen. Detta framställs som en del av rektors uppgifter och befogenheter men innebär därmed en annan position för rektor. I kommun C fokuseras även på rektorskapet i den utsträckningen att rektor har ett ansvar för sin egen yrkesskicklighet. Med tanke på det ansvar rektor har när hen svarar för skolan som verksamhet är det av stor vikt att rektor själv

även upprätthåller och utvecklar sitt kunnande och sin skicklighet. Ytterligare framställs uppdraget utgående från rektors skyldigheter att underlyda tjänsteansvar och följa tystnadsplikten. Slutligen beskrivs det även i kommun C att det i skolans läroplan bör finnas definierat vem som är rektors ersättare när hen är frånvarande. Enligt min tolkning i analysen säkerställer de sistnämnda utsagorna att rektorsuppdraget sköts på bästa möjliga sätt och att den andra ordningens pedagogiska ledarskap (Elo, 2021; Uljens, 2015) inom utbildningsledning är betydande.

Utsagorna som hänförs till samtliga kategorier betonar aspekter som påverkar rektor i sin position. Därtill framställs uppdraget utgående från de dubbla positioner många rektorer har, både som lärare i egna läroämnena och som rektor för skolan. Inom ramen för kategorierna ger utsagorna en förståelse för rektorsuppdragets uppgifter och befogenheter som därmed kan hänföras till alla huvudkategorier. Detta eftersom några av utsagornas innebörd inte är specifika uppgifter för rektor utan sådant som alltid bör tas i beaktande i uppdraget och i positionen som rektor.

Sammanfattningsvis kan konstateras att rektors uppdrag i Finland verkligen innebär att ta beslut på skolnivå. Rektors uppgifter och befogenheter omfattar beslut som berör det som rektor svarar för, skolans verksamhet. Det finns följaktligen en stor variation i uppdraget som rektor. I följande kapitel, diskussion, kommer jag att diskutera studiens resultat i relation till teori och tidigare forskning.

## 6 Diskussion

*I det här kapitlet diskuterar jag resultatet som framkom i kapitel 5. Resultatet lyfts fram i relation till avhandlingens teoretiska referensram. Avhandlingens syfte är att undersöka hur rektorsuppdraget gestaltas i kommunala styrdokument. Redovisningen av detta finns i det föregående kapitlet, 5 Resultatredovisning. I detta kapitel framträder resultatdiskussionen där syftet är att diskutera hur resultatet svarar på studiens forskningsfråga.*

### 6.1 Resultatdiskussion

I början av min avhandlingsprocess formulerades en forskningsfråga för att tjäna studiens syfte:

- 1) Hur framställs rektors uppdrag i kommunala styrdokument?

I den följande diskussionen behandlas forskningsfrågans resultat i relation till studiens teoretiska referensram och tidigare forskning. Inledningsvis framförs en sammanfattande gestaltning av hur rektorsuppdraget framställs. Därefter görs en mer detaljerad tolkning i form av en egen utarbetad figur med utgångspunkt i framställningen av rektorsuppdraget.

Rektors uppdrag framställs i de kommunala styrdokumenterna på flera olika sätt. Enligt lagen om grundläggande utbildning ska varje skola som ordnar utbildning ha en rektor som svarar för verksamheten (Lag 628/1998, 37§). Vidare framkommer det i lokala styrdokument mera detaljerade strukturer för processer kring beslutsfattande och ansvarsområden för rektor. Framställningen av rektorsuppdraget har i resultatredovisningen (kapitel 5) kategoriserats i huvudkategorier och underkategorier. Utgående från detta diskuteras nedan resultatet i relation till den teoretiska referensramen.

Enligt Scherp (2013) består helhetsidén för den lärande organisationen av indelningen arbetsorganisation och utvecklingsorganisation. Att leda en arbetsorganisation innebär att styra och besluta om rutiner och åtgärder som hindrar störningar. Ledarskapet och utgångspunkten i dimensionen är att omvärlden ska anpassa sig till skolan. Ledandet av utvecklingsorganisationen omfattar däremot inkludering och utveckling av den pedagogiska

verksamheten. Fokus är att skolans och elevernas behov är grund för att förändring bör ske och därmed är störningar och problem centralt för utvecklingsprocessen. (Scherp, 2013.)

De olika dimensionerna enligt Scherps (2013) indelning kan urskiljas i framställningen av rektorsuppdraget i de kommunala styrdokumenterna. Utgående från resultatet kan konstateras att uppgiftsbeskrivningarna till störst del grundar sig på att leda en arbetsorganisation. Detta med utgångspunkt i att uppdraget är format för att skapa en stabiliserande pedagogisk verksamhet. För att kunna bygga upp en utvecklingsorganisation är grunderna betydande och därmed är det relevantt att uppdraget till stor del formas för att leda arbetsorganisationen. Uppdraget som rektor omfattar uppgifter och befogenheter inom ramen för kategorierna administration, elevvård, personalledning och delvis strategiskt arbete som kan hänföras till dimensionen arbetsorganisation. De utsagor som hänförs till dessa kategorier framhäver rektorsrollen som betydande för skolans grundläggande processer och planer. I det strategiska arbetet leder rektor fostrings- och undervisningsarbete som kan anknytas till arbetsorganisationen. Kategorier som däremot inbegriper rektor som ledare för utvecklingsorganisation är nätverk & samarbete och delar av det strategiska arbetet. Nätverk och samarbete hänförs till förändring och utveckling eftersom exempelvis lärarpraktikanter gör att man i den pedagogiska verksamheten eventuellt avviker från rutiner vilket kan underlätta och påverka förändring och utveckling i skolan. De delar av det strategiska arbetet som omfattas är utvecklingsarbetet som syftar till att rektor bland annat ska leda arbetsgemenskapens utveckling.

Med utgångspunkt i indelningen ovan kan olika dimensioner i framställningen av ledaruppdraget identifieras. Det kan konstateras att arbetsorganisationens ledarskap främst framhävs i uppgiftsbeskrivningar för rektor i den grundläggande utbildningen. Dock tolkar jag detta som att kommunerna i första hand strävar efter en väl fungerande arbetsorganisation vilket vidare förklarar att flera uppgifter och befogenheter kan hänföras till den dimensionen. Den tid som blir över kan användas till att leda utvecklingsorganisationen. Det är däremot synnerligen viktigt att det finns en balans mellan dimensionerna. Därför är det aningen problematiskt att rektorer själva anser det vara utmanande att kunna kombinera uppdragets alla olika aspekter (Sahlberg, 2012). I sammanhanget kan det även, i somliga fall, vara problematiskt med rektors dubbla positioner, vilket även Saarukka (2017) poängterar.

För att ytterligare förstå och förklara framställningen av rektorsuppdraget utgående från de kommunala styrdokument placeras studiens centrala komponenter in i Uljens (2015) modell för utbildningsledarskapets styrkedja (se figur 1 & 2). I avhandlingen är de aktuella nivåerna andra, tredje och fjärde ordningens pedagogiska ledarskap. Rektor som skolledare positioneras i den andra ordningens pedagogiska ledarskap. Rektors uppgiftsbeskrivningar återfinns i de kommunala styrdokument på nivå tre. Underlag för rektors ansvar och befogenheter i form av lagtexter och Glgu 2014 hör till den fjärde ordningens ledarskap. Utbildningsledningens styrkedja ser följaktligen ut så att de aspekter som i lag och läroplan berör rektorsuppdraget styrs på den nationella nivån. Med utgångspunkt i detta formar kommunerna på lokal nivå mer detaljerade uppgiftsbeskrivningar som påverkar hur utbildningsledarskapet ser ut på den andra nivån, ledningen av lärarna och arbetet i skolan. (Elo, 2021; Uljens, 2015.)

En del av utbildningsledarskapet omfattar ett pedagogiskt element i form av pedagogiskt ledarskap (Elo, 2021, s. 121–122). I framställningen av rektors uppdrag är pedagogiken stark, men uppdraget kompletteras tydligt med uppgifter och befogenheter utöver att leda och svara för skolans verksamhet, vilket enligt Saarukka (2016) innebär pedagogiskt ledarskap.

Vidare kan det pedagogiska ledarskapet även tolkas som att det är dels direkt och dels indirekt eller medierat. Denna typ av indelning är central för uppfattningen om hur rektorsuppdraget gestaltas. Rektor utövar direkt pedagogiskt ledarskap när interaktionen mellan lärare, rektor och andra emellan är omedelbar. Det vill säga ett ledarskap i verksamhetens närhet. Det indirekta ledarskapet beskrivs som att rektor ska skapa förutsättningar för den pedagogiska verksamheten (Bendikson, Robinson & Hattie, 2012; Kleine-Kracht, 1993).

I denna studie framkom både direkt och indirekt pedagogiskt ledarskap i gestaltningen av rektorsuppdraget. Det framkommer bland annat att direkt pedagogiskt ledarskap för rektor omfattar de utsagor som återfinns i kategorierna personalledning, nätverk och samarbete samt strategiskt arbete. I personalledningens underkategori personalutveckling och introduktion ser vi direkt pedagogiskt ledarskap i utsagorna gällande den professionella utvecklingen. I huvudkategorin nätverk och samarbete kan man under den andra underrubriken information och kommunikation konstatera att uppgifter och befogenheter

tillfaller direkt ledarskap eftersom det ledarskapet är nära undervisningen. Därtill ges belägg för kollektivt ansvar där det direkta pedagogiska ledarskapet är framträdande. Indirekt pedagogiskt ledarskap i framställningen konstateras vara större och mera omfattande. Detta eftersom det kan hänföras till flera kategorier och utsagor. Pedagogiskt ledarskap som indirekt inbegriper bland annat att säkerställa en säker och trygg studiemiljö, hantera strategiska resurser och lösa problem med syfte att främja den pedagogiska verksamheten. Således är samtliga kategorier relevanta. Alla underkategorier förutom personalutveckling och information och kommunikation omfattar indirekt pedagogiskt ledarskap.

Det är i sammanhanget kring direkt och indirekt pedagogiskt ledarskap viktigt att poängtera att båda dimensionerna på olika sätt är viktiga för den pedagogiska verksamheten. Bendikson, Robinson och Hattie (2012) lyfter fram att rektor i somliga situationer borde inta en mer direkt pedagogisk ledarskapsroll. Samtidigt öppnar indirekt ledarskap möjligheter för goda förutsättningar för bra undervisning och är därmed viktigt att värdera på samma sätt som det direkta pedagogiska ledarskapet (Bendikson, Robinson & Hattie, 2012; Kleine-Kracht, 1993). Utgående från hur uppdraget som rektor framställs i de kommunala styrdokumenterna kan man problematisera hur lite direkt pedagogiskt ledarskap som framträder i uppdraget. Det kunde med fördel betonas mera för att säkerställa och konkretisera ett ledarskap nära undervisningen och klassrummen i den pedagogiska verksamheten. Dock kan man i sammanhanget förmoda att kommunen, som är arbetsgivaren, uppfattar lagens uttryck ”rektor svarar för verksamheten” (lag 628/1998, 37§) som övergripande. Det kunde vara en orsak till att man på kommunal nivå inte särskilt inkluderar aspekten kring pedagogiskt ledarskap i uppgiftsbeskrivningen.

Tidigare studier har ävenså kommit fram till att rektorsarbetet procentuellt består av en synnerligen liten del pedagogisk ledning och omfattar allt mer administrativt arbete (Mäkelä, 2007; SPT, 2020). Rektor har ett avgörande uppdrag i samhället innefattande olika dimensioner med olika utgångspunkt. Detta gör rollen även mer krävande med tanke på att rektor fungerar som ledare för en lärande organisation samtidigt som förväntningar och faktiska uppgifter i uppdraget tenderar vara i konflikt (Mustonen, 2003). Även Sandén (2007) lyfter fram rektorskapets krävande ärenden i alla olika former. Således kan det identifieras likheter mellan denna studie och tidigare studier. I denna studie framställs rektorsuppdraget som väldigt mångfacetterat. Resultatet visar på att rektor beslutar om allt från enskilda elevers frånvaro från skolan till uthyrning av skolans lokaler. Därtill kan

konstateras att de administrativa uppgifterna i framställningen av rektorsuppdraget i de kommunala styrdokumenterna är relativt många.

I framställningen av rektorsuppdraget är variation tydligt. De olika kategorierna och underkategorierna som presenterades i resultatredovisningen lyfter fram en arbetsbild som är tämligen svår att greppa. Framställningen konstateras innehålla uppgifter och befogenheter där rektor i sitt uppdrag behöver vara kunnig inom många områden. Därtill kan tydligt ses olika dimensioner i uppdraget som rektor. På samma sätt kan en likhet ses med det som Sandén (2007) och Mustonen (2003) lyfter fram om otydliga och diffusa arbetsbilder som inte kongruerar med de förväntningar som är aktuella i samhället.

Rektors position innebär ett stort ansvar med tanke på att hen svarar för skolans verksamhet. Vidare syns ansvar och befogenheter tydligt i uppdraget med utgångspunkt i utsagorna i det föregående huvudkapitlet. Positionens ansvar omfattar även att leda skolans och elevernas framgång, vilket stämmer väl överens med det som Schaffar (2015) antyder kring rektor. När rektorsuppdraget positioneras i relation till de olika nivåerna av utbildningsledarskap befinner vi oss i spänningsfältet mellan första ordningens ledarskap bestående av läraren som leder elevernas lärande och den tredje ordningens ledarskap bestående av kommunen och utbildningsdirektörens ledarskap (Elo, 2021). En tydlig position med ett stort ansvar kan därmed konstateras och förstås. Gestaltningen av rektors uppdrag visar på att rektor på nivå två tar många beslut som berör nivå ett och har samtidigt en viktig roll i samspelet med aktörer på nivå tre. Rektorsuppdraget omfattar att svara för en skola och samverka med den samt att röra sig inom såväl det pedagogiska som det politiska på den lokala nivån, detta poängteras även av Smeds-Nylund och Autio (2021, s. 40).

Saarukka (2017, s. 92) understryker att för att förstå rektors ledarskap och dess mångdimensionalitet krävs det att både acceptera och inse detta. I rektors arbetsbeskrivningar i kommunala styrdokument ses komponenter som utveckling av skolans verksamhet (eng. *development*), att leda skolans personal (eng. *leadership*) och att leda processer (eng. *management*). Dessa tre delar lyfter även Uljens (2021, s. 28, 45) fram som utbildningsledarskapets helhet. Rektorsuppdraget omfattar ledande av den lärande organisationen, vilket betonas i Glgu 2014 (Utbildningsstyrelsen, 2014, s. 27). Det sker med utgångspunkt i olika dimensioner, med samarbete med aktörer och med ett genomgripande ansvar som skolledare. I Glgu 2014 formuleras mål som att främja delaktighet,

välbefinnande och en hållbar livsstil (Utbildningsstyrelsen, 2014, s. 26–27). Vidare påverkar detta rektorsuppdraget och dess innebörd. Rektors utbildningsledning och uppdrag i samhället omsluter varje enskild elevs lärande.

För att framföra en sammanfattande gestaltning av hur rektors uppdrag framställs har figur 5 utformats. Med utgångspunkt i de fem kommunala styrdokumentens utsagor kring rektors uppgifter och befogenheter har resultatets innehåll relaterats till avhandlingens teoretiska referensram.



*Figur 5.* Framställningen av rektorsuppdraget med utgångspunkt i kommunala styrdokument (Skribentens egen figur)

I mitten av figur 5 är rektorsuppdraget, närmare bestämt avhandlingens hela resultat. I de yttre cirklarna finns dimensioner som framkommit tidigare i resultatdiskussionen. Linjerna som ses mellan mitten och de sex olika dimensionerna har utformats på olika sätt för att visa kopplingen mellan framställningen av rektorsuppdraget och dimensionerna. Det kan konstateras att uppdraget framställs på många olika sätt men tydligast är det indirekta



pedagogiska ledarskapet och att leda en arbetsorganisation. Utbildningsledarskapet är också relativt tydligt med betydelsen att leda rutiner och vardagliga processer i utbildningen. Det direkta pedagogiska ledarskapet och att leda en utvecklingsorganisation kan även ses i framställningen, men inte lika tydligt.

Framställningen av rektorsuppdraget i de kommunala styrdokumenterna speglar sammanfattningsvis den tidigare forskningen som bedrivits inom området. Arbetsbilden är bred samtidigt som den blir allt mer mångfacetterad och förändras ständigt i takt med samhället (Fagerholm, 2020; Kommuntorget, 2020). Uppgifter och befogenheter som förekommer i de kommunala styrdokumenterna tenderar att bli allt mer administrativa och det är svårt för rektorer att finna utrymme för direkt pedagogiskt ledarskap (Mäkelä, 2007; SPT, 2020).

Rektorsuppdraget är synnerligen varierande med allt från långsiktiga mål till akuta uppgifter som kräver omedelbara lösningar (Saarukka, 2016, s. 36; Stålhammar, 1991, s. 125). Utöver de uppgifter och befogenheter som framställs i kategorierna i resultatet ska rektor även undervisa enligt den undervisningsskyldighet hen har. Mera klarhet i rektorsuppdraget har redan efterlysts i tidigare forskning och bland annat Lehtonen (2009) samt Liusvaara (2014) har undersökt rektorers mentala hälsa och hur rektorerna ska räkna till i sitt mångfacetterade uppdrag.

Resultaten från studien är intresseväckande med utgångspunkt i vad som krävs för att man ska vara behörig rektor (lag 986/1998; 865/2005). Rektor bör bland annat ha behörighet som lärare för utbildningsformen i fråga, vilket är anmärkningsvärt i relation till hur uppdraget framställs i kommunala styrdokument. Behövs lärarbehörigheten för det ledarskap som rektorn bör ha? Med tanke på den variation som finns i framställningen av rektors uppdrag kan man även reflektera kring vad en rektor bör ha för kompetenser i sin roll. Min uppfattning är att rektorsuppdraget är något man växer in i, eftersom man inte kan förberedas för alla de olika delar, krav och ansvarsområden en rektor har. Frågan är vilken erfarenhet och utbildning som ger en rektor den breda bakgrund som uppdraget omfattar?

Utgående från analysen och studiens resultat är det även relevant att reflektera över om de nuvarande rektorsutbildningarna svarar mot behovet av vad kommunerna belyser i sina styrdokument. Med utgångspunkt i det studieprogram som erbjuds via Åbo Akademi Center

för livslångt lärande (CLL) och utbildningens målsättning kan konstateras att innehållet där ävenså är varierande. Studerande ska t.ex. visa förmåga att formulera visioner inför framtiden och visa god kunskap om grundläggande ledarskapsteorier och olika ledarstrategier (Åbo Akademi/ CLL, 2021.) Målsättningarna är relevanta och grundläggande för rektors uppdrag. Det som kunde resoneras kring är däremot hur rektor ska få tillräckliga kunskaper inom t.ex. ekonomi och juridik som är betydande områden i uppdraget som rektor för en skola. Visserligen kan man inte förberedas på uppdragets alla delar, men hur är det då att vara rektor med en så splittrad arbetsbild?

Sammanfattningsvis kan konstateras att det finns en tydlig variation i framställningen av rektors uppdrag. Därtill kan man konstatera att det i de kommunala styrdokumenterna inte framkommer en stark betoning på rektors pedagogiska ledarskap utan främst uppgifter och befogenheter som i stor mån är administrativa. Det indirekta pedagogiska ledarskapet framträder tydligare och oftare i framställningen än vad det direkta pedagogiska ledarskapet gör. Utbildningsledarskap som helhetsbegrepp syns inte heller i framställningen av rektorsuppdraget. Detta är en intressant aspekt med tanke på att det är ett begrepp som är centralt inom exempelvis universitetsvärlden, men är inte lika centralt som begrepp i en kommunal arbetsgivares vokabulär. Vidare kan rektors ledarskap konstateras vara mera omfattande i arbetsorganisationen än i utvecklingsorganisationen. Framställningen av rektorsuppdraget i kommunala styrdokument kan slutligen konstateras vara varierande och omfattande.

Att vara rektor är att leda en lärande organisation. Den pedagogiska verksamheten kan variera i storlek och således varierar även rektorsuppdragets omfattning. Rektorsuppdraget formas grundläggande utgående från lokala tolkningar och egna utformningar av uppgifter och befogenheter. Det som nämns i lagar har somliga kommuner valt att återge och somliga inte. Utöver det kan i sammanhanget noteras läroplanens (Glg 2014) anspråkslösa utrymme med avseende på text om rektors uppgifter och omnämnande. Rektor nämns fyra gånger i Glgu 2014 gällande betygsunderskrift (Utbildningsstyrelsen, 2014, s. 57–59). Vidare nämns rektor en gång gällande gemensam elevvård där rektor (eller lärare) ska informera vårdnadshavare om det förekommit mobbning, trakasserier eller våld i skolan eller på skolvägen (Utbildningsstyrelsen, 2014, s. 80). Slutligen omnämns rektors roll en gång inom ramen för den individuella elevvården. Rektor har trätt att få sekretessbelagd information ”som är nödvändig för att elevens undervisning ska kunna ordnas på ett ändamålsenligt sätt”

(Utbildningsstyrelsen, 2014, s. 82). Utöver detta finns det i Glgu 2014 en skrivning om ledarskap: ”Betydelsen av pedagogiskt och delat ledarskap betonas och ledarskapet inriktas framför allt på att trygga förutsättningarna för lärande” (Utbildningsstyrelsen, 2014, s. 27). Rektorsuppdraget framställs därmed inte i sin helhet i Glgu 2014. De lokala dokumenten öppnar däremot upp för kommunen att genom rektors uppdrag svara på elevernas, skolans, föräldrarnas och samhällets behov.

## 7 Sammanfattning

*I avhandlingens sjunde och avslutande kapitel framförs en sammanfattande diskussion. Detta sker i form av en avslutande diskussion där studiens resultat diskuteras inom ramen för det aktuella forskningsfältet. Därefter förs en diskussion om metoden som valdes för avhandlingen. Slutligen ger jag rekommendation och förslag till fortsatt forskning inom ämnet.*

### 7.1 Avslutande diskussion

I denna avhandling undersöktes fenomenet att vara rektor. Syftet var att, genom kvalitativ innehållsanalys i form av dokumentanalys, undersöka hur rektors uppdrag gestaltas i kommunala styrdokument. Analysen omfattade fem kommuners styrdokument. Kommunerna är alla belägna i Svenskfinland.

Studiens forskningsfråga utformades för att svara på hur rektorsuppdraget framställs på den kommunala nivån i Svenskfinland. Jag har kunnat besvara min forskningsfråga och resultaten visade att uppdraget framställs på flera olika sätt, vilket kan ses i kategoriseringarna i kapitel 5, *Resultatredovisning*. I kommunernas styrdokument betonas uppgifter och befogenheter som berör administration, elevvård, personalledning, nätverk och samarbete samt strategiskt arbete. Vidare diskuterades resultatet i kapitel 6, *Diskussion*. Utgående från framställningen av uppdraget konstaterades det främst bestå av indirekt pedagogiskt ledarskap och ledning av en arbetsorganisation (se figur 5). Det centrala resultatet i min avhandling visar på en tydlig variation i framställningen av rektorsuppdraget. Således innebär det ett omfattande ansvar för skolans verksamhet. Detta är även i linje med vad man i tidigare forskning noterat. En bred kunskapsgrund kan därmed konstateras vara en förutsättning för uppdraget som rektor.

Avhandlingen har gett bekräftelse på tidigare forskning som påvisar arbetsbilder som tenderar att bli allt mer administrativa och även diffusa och otydliga. Vidare kan konstateras att resultatet från denna studie tydligt lyfter fram den administrativa dimensionen av rektorsuppdraget. Framställningen av rektorsuppdraget visar också att rektor i hög grad kan

ta beslut på skolnivå. Jag anser att det är viktigt att lyfta fram det mångfacetterade uppdraget för förståelsen av finländskt skolledarskap och utbildningsledning.

Min avhandling bidrar därtill med kunskap om vad det innebär att vara rektor. Detta utgående uppgifter och befogenheter för rektor som är definierade i fem kommunala styrdokument. I dessa dokument formas och framställs rektorsuppdraget med varierande uppgiftsbeskrivningar. I de fem undersökta kommunernas dokument kan jag även notera skillnader i framställningen, vilket däremot inte var det som undersöktes i denna studie. Det är emellertid viktigt att uppmärksamma att utgångspunkten för alla rektorer i Finland är densamma, det vill säga att svara för skolans verksamhet (lagen om grundläggande utbildning 628/1998, § 37). Jag kan här också konstatera att uppdraget sannerligen formas nästintill i sin helhet inom ramen för den tredje ordningens pedagogiska ledarskap, på den kommunala nivån. Slutligen tydliggörs och formas rektorsuppdraget främst på nivå tre, med underlag på nivå fyra utgående från lagstiftning och läroplanen (Elo, 2021; Uljens, 2015).

Den här avhandlingen bidrar med en beskrivande och övergripande bild av hur rektors uppdrag gestaltas i kommunala styrdokument. Resultatet från studiens forskningsfråga kan vara till hjälp vid såväl utvärdering som utveckling och i diskussioner kring att vara rektor. Detta särskilt med tanke på att tidigare forskning bland annat visat att rektors dubbla positioner kan framkalla konflikter och att rektorer upplever att dygnets timmar inte alltid räcker till (Fagerholm, 2020; Saarukka, 2017). I min avhandling lyfter jag fram hur rektorsuppdraget framställs i kommunala styrdokument. Utgående från resultatet anser jag att uppdraget är betydelsefullt för undervisningen och för skolans hela verksamhet. Att det är väldigt varierande har jag kunnat konstatera från avhandlingens resultat och från tidigare forskning. Det som däremot borde betonas ytterligare är huruvida rektor kunde delegera uppgifter i större utsträckning för att t.ex. säkerställa mera tid för det direkta pedagogiska ledarskapet.

Avslutningsvis har denna studie gett mig en ökad förståelse för rektors uppdrag i Finland. Uppdraget är av stor betydelse och visar på det stora ansvaret en rektor besitter för skolans verksamhet. Jag anser att min studie är omfattande och jag gläds åt att jag har haft möjlighet att fördjupa mig i skolledarskap som intresserar mig mycket. Därtill har jag fått kunskap som är oerhört värdefull för mig som blivande pedagogisk ledare. Min förhoppning är slutligen

att studiens resultat ger läsaren en inblick i utbildningsledning och hur rektorsuppdraget formas utgående från de kommunala styrdokument.

## 7.2 Metoddiskussion

I metoddiskussionen diskuteras studiens styrkor och svagheter. Detta görs ur en metodologisk synvinkel där jag som forskare intar en kritisk ställning gentemot det egna arbetet.

Vid valet av metod för studien utgick jag från det formulerade syftet och den formulerade forskningsfrågan. Den kvalitativa metoden ansågs således passa bra. Visserligen kunde jag i resultatredovisningen använt mig av både kvalitativ och kvantitativ analys. Däremot passar kvantitativ metod bättre när materialet är av större omfattning, vilket inte är fallet i denna studie. I kvalitativ forskning är den centrala avsikten att upptäcka, förstå, uttyda och tydliggöra fenomen. Vidare är det centralt att fördjupa frågeställningarna och att eftersträva en helhetsförståelse för att få en fullständig uppfattning. Med utgångspunkt i det ansågs valet av den kvalitativa metoden vara naturligt. (Nyberg & Tidström, 2012, s. 25; Olsson & Sörensen, 2007, s. 13, 63.)

Kvalitativ innehållsanalys användes som forskningsmetod för att göra giltiga slutsatser från data till deras sammanhang. Mera specifikt användes den induktiva innehållsanalysen för att genom innehållsanalysprovet (se figur 4) skapa kategorier och generera kunskap. Inom denna metod är man intresserad av hur något framställs, vilket tydligt kan ses i forskningsfrågan. Metodansatsen passar dessutom bra när skriftliga dokument undersöks. Ytterligare tillämpar jag i min studie en variant av kvalitativ innehållsanalys i form av dokumentanalys. Dokumentanalysens fördelar är många och ansågs vara relevant med tanke på att dokument speglar en avgörande roll för både handlingar och beslut i dagens organisationer. (Boréus & Bergström, 2018, s. 53; Elo & Kyngäs, 2008, s. 108; Fejes & Thornberg, 2015, s. 176; Justesen & Mik-Meyer, 2011, s. 103.)

I studien har även tillförlitlighet tagits i beaktande. Jag redogör för min egen position i forskningen och jag betonar även mitt intresse och erfarenhet kring temat. Trots att jag har ett stort intresse för rektorskapet och även har arbetat nära rektorer har jag hållit mig neutral och inte påverkats av mina egna uppfattningar. Utöver tillförlitlighet har jag även

uppmärksammat trovärdighet i relation till min egen forskning. Tjora (2012, s. 170) poängterar att forskning alltid handlar om att generera trovärdiga resultat. Jag har genomgående i studiens process beaktat och eftersträvat god validitet. Gällande trovärdigheten är det utöver min egen forskning viktigt att beakta dokumentära källors trovärdighet. Detta för att garantera äkta och tydlig information samt att innehållet är riktigt (Denscombe, 2018, s. 328). Denna aspekt har jag säkerställt genom att ta fram styrdokumenterna direkt från kommunernas hemsidor. Dessa handlingar är offentliga i enlighet med offentlighetsprincipen (Lag 621/1999, 1§). Som forskare kan man därmed lita på att de är trovärdiga, eftersom deras tillkomst grundar sig på stadgade beslutsprocesser.

Som forskare är det även betydelsefullt att överväga etiska aspekter. I min studie har jag inte använt mig av datainsamlingsmetoder eller andra processer som inkluderar enskilda människor. De kommunala styrdokumenterna som används är offentliga i enlighet med offentlighetsprincipen i lag om offentlighet i myndigheternas verksamhet (Lag 621/1999, 1§), vilket innebär att vem som helst har tillgång till det material jag använder mig av i min forskning. Dessutom påpekar Tjora (2012, s. 127) att dokumentstudier tillfaller icke-påträngande metoder, vilket tillåter forskaren att generera empirisk data utan deltagare.

Avslutningsvis är jag nöjd med metodvalet. Jag har på ett sakligt sätt varit noga med hur studiens resultat redovisas och jag har strävat efter att hålla mig objektiv. Jag bedömer att studiens tillförlitlighet och trovärdighet är god. För att ytterligare stärka trovärdigheten kunde studien eventuellt ha utökats med ytterligare en forskningsfråga. I ett skede övervägde jag att komplettera studien med intervjuer av berörda aktörer, men kom fram till att denna kombination inte var möjlig. Att inkludera intervjuer skulle sannolikt ha gjort att rektors personliga uppfattningar blivit för dominerande och arbetsgivarperspektivet otydligare. Resultatet kunde ha blivit subjektifierat och rektors individuella åsikter varit svårbearbetade med tanke på denna studies syfte.

### **7.3 Förslag till fortsatt forskning**

I min studie har huvudfokus varit att undersöka hur rektors uppdrag framställs i kommunala styrdokument. I och med studiens resultat vore det givetvis intressant att undersöka hur rektorer och bildningsdirektörer förhåller sig till framställningen av uppdraget. Jag upplever

också att det vore relevant att undersöka hur väl styrdokumentens innehåll överensstämmer med rektors egentliga arbete. Hur upplever rektorer att de hinner med det direkta pedagogiska ledarskapet i jämförelse med det indirekta pedagogiska ledarskapet? Därtill noterade jag under arbetets gång varierande beskrivningar av uppdragets uppgifter och befogenheter. Det fick mig att tänka på att en komparativ studie vore relevant. Särskilt med tanke på att Sandén (2007, s. 65) också lyfter fram att regionala, demografiska och ekonomiska skillnader i skolstrukturen kan försvåra rättvisa rektorer emellan.

Eftersom jag i denna studie valt att avgränsa mig till den grundläggande utbildningen och Svenskfinland kunde det följaktligen vara intressant att i fortsatt forskning utöka urvalet. Alternativt kunde man undersöka hurudan skillnad det är på att vara rektor för den grundläggande utbildningen (åk 1-6) och den grundläggande utbildningen (åk 7-9). Rektorskapet inom andra stadiets utbildning vore också intressant att inkludera.

Vidare upplever jag att det finns förslag till vidare forskning med tanke på rektorsuppdragets omfattning. Man kunde undersöka vad en rektor bör kunna och hur de utvecklar sin yrkesskicklighet i takt med samhällets förändringar. Alternativt hur rektorer upplever att deras utbildningsbakgrund ger dem belägg för de kunskaper som krävs i uppdraget. Under studiens gång har jag också blivit fascinerad av den etnografiska forskningen när jag tittat på teorier. En inspirerande ansats kunde också vara att rektor systematiskt analyserar vad hen gör i sitt arbete likt Mäkeläs (2007) etnografiska undersökning. Slutligen kan konstateras att det finns utrymme för vidare forskning inom ämnet. De ovan nämnda tankarna är några av de många förslag som finns och som vore betydelsefulla. Det är viktigt att undersöka rektorskapet med tanke på uppdragets betydelse för den lärande organisationen.



# Litteraturförteckning

- Ahrne, G., & Svensson, P. (2015). *Handbok i kvalitativa metoder* (2. uppl.). Liber.
- Bell, J., Waters, S., & Nilsson, B. S. (2016). *Introduktion till forskningsmetodik* (Femte uppl.). Studentlitteratur.
- Bendikson, L., Robinson, V., & Hattie, J. (2012). Principal instructional leadership: And secondary performance. *Set: research information for teachers (Wellington), 1*, 2-8.
- Boréus, K., & Bergström, G. (2018). *Textens mening och makt: Metodbok i samhällsvetenskaplig text- och diskursanalys* (Fjärde [omarbetade och aktualiserade] uppl.). Studentlitteratur AB.
- Bowen, G. A. (2009). Document Analysis as a Qualitative Research Method. *Qualitative research journal, 9*(2), s. 27-40. <https://doi.org/10.3316/QRJ0902027>
- Denscombe, M. (2018). *Forskningshandboken: För småskaliga forskningsprojekt inom samhällsvetenskaperna* (4:1 uppl.). Studentlitteratur AB.
- Elo, J. (2021). Pedagogiskt ledarskap på utbildningsledarskapets olika nivåer. i M. Uljens, & A.-S. Smeds-Nylund, *Pedagogiskt ledarskap och skolutveckling* (s. 121-140).
- Elo, S., & Kyngäs, H. (2008). The qualitative content analysis process. *Journal of advanced nursing, 62*(1), 107-115. <https://doi.org/10.1111/j.1365-2648.2007.04569.x>
- Eriksson Barajas, K., Forsberg, C., & Wengström, Y. (2013). *Systematiska litteraturstudier i utbildningsvetenskap: Vägledning vid examensarbeten och vetenskapliga artiklar*. Natur & Kultur.
- Fagerholm, M. (2020). En utbränd rektor får sällan en andra chans. *Läraren.fi*. Hämtat från <https://www.lararen.fi/skolan/en-utbrand-rektor-far-sallan-en-andra-chans/>
- Fejes, A., & Thornberg, R. (2015). *Handbok i kvalitativ analys* (2., utök. uppl.). Liber.
- Fejes, A., & Thornberg, R. (2019). *Handbok i kvalitativ analys* (3. uppl.). Liber AB.
- Finlands grundlag, 731/1999. Hämtat från <https://www.finlex.fi/sv/laki/ajantasa/1999/19990731>
- FSL. (u.å). *Arbetstidsuppföljning för rektorer*. Hämtat från FSL: [https://www.fsl.fi/mitt-yrke/arbetstidsuppfoljning/rekt den 11 februari 2021](https://www.fsl.fi/mitt-yrke/arbetstidsuppfoljning/rekt%20den%2011%20februari%202021)
- Förordning om behörighetsvillkoren för personal inom undervisningsväsendet, 986/1998. Hämtat från <https://www.finlex.fi/sv/laki/ajantasa/1998/19980986>

- Holme, I. M., & Solvang, B. K. (1997). *Forskningsmetodik: Om kvalitativa och kvantitativa metoder* (2. uppl.). Studentlitteratur.
- Justesen, L., & Mik-Meyer, N. (2011). *Kvalitativa metoder: Från vetenskapsteori till praktik*. Studentlitteratur.
- Kirveskari, T. (2003). *Visiot oppilaitoksen johtamisessa: Tulevaisuuden tahtotilaa muodostamassa*. Taju [jakaja]: Tampere University Press.
- Kleine-Kracht, S. P. (1993). Indirect Instructional Leadership: An Administrator's Choice. *Educational administration quarterly*, 29(2), 187-212.  
<https://doi.org/10.1177/0013161X93029002005>
- Kommuntorget. (2020). *Rektorer ser utbrändhet som en risk - Allt tenderar att hända på samma gång, säger rektor i Karleby*. Hämtat från Kommuntorget.fi:  
<https://kommuntorget.fi/bildning-dagvard/rektorer-ser-utbrandhet-som-en-risk-allt-tenderar-att-handa-pa-samma-gang-sager-rektor-i-karleby/> den 11 februari 2021
- Kornhall, P. (2017). *Rektor: En handbok* (Första uppl.). Natur & kultur.
- Kovalainen, M. T. (2020). *Pedagoginen johtajuus ja sen vaje yleissivistävän perusopetuksen järjestelmä - ja systeemitason muutoksessa*. Jyväskylän yliopisto.
- KT Kommunarbetsgivarna. (2020). *De kommunala tjänste- och arbetskollektivavtalen*. Hämtat från <https://www.kt.fi/sv/avtal>
- Lag om grundläggande utbildning, 628/1998. Hämtat från <https://finlex.fi/sv/laki/ajantasa/1998/19980628>
- Lag om offentlighet i myndigheternas verksamhet, 621/1999. Hämtat från <https://www.finlex.fi/sv/laki/ajantasa/1999/19990621#L1>
- Lag om tjänsteinnehavare i kommuner och välfärdsområden, 304/2003. Hämtat från <https://www.finlex.fi/sv/laki/ajantasa/2003/20030304>
- Lehkonen, H. (2009). *Mikä tekee rehtorista selviytyjän? Perusopetuksen rehtoreiden käsityksiä työssä selviytymisestään*. Tampereen yliopisto.
- Liusvaara, L. (2014). *Kun vaan rehtori on korvat auki. Koulun kehittämisellä pedagogista hyvinvointia*. Turun yliopisto.
- Mustonen, K. (2003). *Mihin rehtoria tarvitaan?: Rehtorin tehtävät ja niiden toteutuminen Pohjois-Savon yleissivistävissä kouluissa*. Oulun yliopisto.
- Mäkelä, A. (2007). *Mitä rehtorit todella tekevät: Etnografinen tapaustutkimus johtamisesta ja rehtorin tehtävistä peruskoulussa*. Jyväskylän yliopisto.

- Newby, P. (2010). *Research methods for education*. Pearson Education Limited.
- Nyberg, R., & Tidström, A. (2012). *Skriv vetenskapliga uppsatser, examensarbeten och avhandlingar*. Studentlitteratur.
- Olsson, H., & Sörensen, S. (2007). *Forskningsprocessen: Kvalitativa och kvantitativa perspektiv* (2. uppl.). Liber.
- Patel, R., & Davidson, B. (2011). *Forskningsmetodikens grunder: Att planera, genomföra och rapportera en undersökning* (4., [uppdaterade] uppl.). Studentlitteratur.
- Patel, R., & Davidson, B. (2019). *Forskningsmetodikens grunder: Att planera, genomföra och rapportera en undersökning* (femte uppl.). Studentlitteratur AB.
- Paukkuri, E. (2015). *How is the Phenomenon of Shared Leadership Understood in the Theory and Practice of School Leadership? A case study conducted in four European schools*. University of Tampere.
- Pennanen, A. (2006). *Peruskoulun johtaminen: Modernista kohti transmodernia johtamista*. Oulun yliopisto.
- Pulkkinen, S. (2011). *Valmentajataustan merkitys rehtorin työssä*. Jyväskylän yliopisto.
- Raasumaa, V. (2010). *Perusopetuksen rehtori opettajien osaamisen johtajana*. Jyväskylän Yliopisto.
- Risku, M. (2019). *Rektorsdagarna i Jyväskylä: Utbildningsledarskap är att skapa framtiden*. Hämtat från Kommuntorget.fi:  
<https://kommuntorget.fi/blogg/2019/09/rektorsdagarna-utbildningsledarskap-ar-att-skapa-framtiden/> den 19 oktober 2021
- Risku, M., & Kanervio, P. (2011). Research on Principals in Finland. i Vetenskapsrådet, *REKTOR - EN FORSKNINGÖVERSIKT 2000-2010* (s. 161-186). Vetenskapsrådet.
- Saarukka, S. (2016). Lärares förväntningar på rektors ledarskap - om medarbetarskap, verksamhetskultur och skolledning. *Nordisk Tidskrift för Allmän Didaktik*, 2(1), 33-51.
- Saarukka, S. (2017). *Understanding school principals' leadership*. Åbo Akademi University.
- Sahlberg, P. (2012). *Lärdomar från den finska skolan*. Studentlitteratur.
- Salo, P., & Sandén, T. (2015). Rektorns själv effektivitet i ett nordiskt perspektiv. i M. Uljens, *Pedagogiskt ledarskap - teori, forskning och skolutveckling* (s. 188-207). Vasa: Fakulteten för pedagogik och välfärdsstudier.

- Sandén, T. (2007). *Lust att leda i lust och leda. Om rektorers arbete under en tid av förändring*. Åbo Akademis förlag.
- Schaffar, B. (2015). Paradigm i pedagogisk ledarskapsforskning - en vetenskapsfilosofisk analys. i M. Uljens, *Pedagogiskt ledarskap - teori, forskning och skolutveckling* (s. 41-58). Vasa: Fakulteten för pedagogik och välfärdsstudier.
- Scherp, H. (2013). *Lärandebaserad skolutveckling: Lärlärdjens förutsättningar, förverkligande och resultat*. Studentlitteratur.
- Scherp, H.-Å., & Scherp, G.-B. (2007). *Lärande och skolutveckling - Ledarskap för demokrati och meningsskapande*. Estetisk-filosofiska fakulteten.
- Skollag, 800/2010. Hämtat från [https://www.riksdagen.se/sv/dokument-lagar/dokument/svensk-forfattningssamling/skollag-2010800\\_sfs-2010-800](https://www.riksdagen.se/sv/dokument-lagar/dokument/svensk-forfattningssamling/skollag-2010800_sfs-2010-800)
- Smeds-Nylund, A.-S. (2019). *Komunalt utbildningsledarskap - att mediera mellan politik och medborgaropinion*. Åbo Akademis förlag.
- Smeds-Nylund, A.-S., & Autio, P. (2021). Utbildningsledarskap som ett flernivåfenomen. i A. Holappa, A. Hyyryläinen, P. Kola-Torvinen, S. Korva, & A.-S. Smeds-Nylund, *Kasvatus- ja koulutusalan johtaminen* (s. 28-45). PS-kustannus.
- SPT. (2020). *Rektorsbarometern: Var tredje rektor är i riskzonen för utmattning*. Hämtat från Västra Nyland: <https://www.vastranyland.fi/artikel/rektorsbarometern-var-tredje-rektor-ar-i-riskzonen-for-utmattning/> den 11 februari 2021
- Statsrådets förordning om ändring av förordningen om behörighetsvillkoren för personal inom undervisningsväsendet, 865/2005. Hämtat från <https://finlex.fi/sv/laki/alkup/2005/20050865>
- Stukát, S. (2011). *Att skriva examensarbete inom utbildningsvetenskap* (2. uppl.). Studentlitteratur.
- Stålhammar, B. (1991). *Målstyrt ledarskap i skolan*. Gothia.
- Svenska Akademien. (2021). *Svenska Akademiens Ordböcker*. Hämtat från svenska.se: <https://svenska.se/>
- Tjora, A. (2012). *Från nyfikenhet till systematisk kunskap: Kvalitativ forskning i praktiken*. Studentlitteratur.
- Trost, J. (2010). *Kvalitativa intervjuer* (4., [omarb.] uppl.). Studentlitteratur.
- Uljens, M. (2015). *Pedagogiskt ledarskap - teori, forskning och skolutveckling*. Vasa: Fakulteten för pedagogik och välfärdsstudier.

- Uljens, M. (2021). Inledning. i M. Uljens, & A.-S. Smeds-Nylund, *Pedagogiskt ledarskap och skolutveckling* (s. 15-36).
- Uljens, M. (2021). Pedagogiskt ledarskap av pedagogisk verksamhet. i M. Uljens, & A.-S. Smeds-Nylund, *Pedagogiskt ledarskap och skolutveckling* (s. 37-100).
- Uljens, M., & Nyman, C. (2015). En historisk rekonstruktion av pedagogiska ledarskapsdiskurser i Finland. i M. Uljens, *Pedagogiskt ledarskap - teori, forskning och skolutveckling* (s. 13-40). Vasa: Fakulteten för pedagogik och välfärdsstudier.
- Utbildningsstyrelsen. (2014). *Grunderna för läroplanen för den grundläggande utbildningen 2014*. Utbildningsstyrelsen.
- Utbildningsstyrelsen. (u.å). *Ledarskap inom fostran och utbildning*. Hämtat från oph.fi: <https://www.oph.fi/sv/utveckling/ledarskap-inom-fostran-och-utbildning#679f708d> den 8 februari 2021
- Watt Boolsen, M., & Kärnekull, B. (2007). *Kvalitativa analyser: [forskningsprocess, människa, samhälle]* (1. uppl.). Malmö: Gleerups Utbildning.
- Yle. (2021). *Enkät: Rektorerna allt mer utmattade av arbetet*. Hämtat från svenska.yle.fi: <https://svenska.yle.fi/a/7-10009367> den 13 december 2021
- Åbo Akademi. (2021b). *Utbildningsledarskap, 25 sp (biämne)*. Hämtat från abo.fi: <https://www.abo.fi/amnen/utbildningsledarskap/>
- Åbo Akademi/CLL. (2021a). *Utbildningsledarskap, 25 sp 2022*. Hämtat från abo.fi: <https://www.abo.fi/centret-for-livslangt-larande/utbildningsledarskap-2022/>

# Bilagor

## Bilaga 1

Opublicerad sammanfattning över forskning om finländska rektorer. (Saarukka & Salo, 2021)

| <b>Kontextuellt ledarskap</b>  | <b>Ledarskap som profession</b>  | <b>Ledarskap i organisationen</b>  |
|--|--|--|
| <b>REKTOR I SKOLAN</b><br>Vad gör rektor? Hur jobbar rektor?   | <b>REKTORSKAP SOM PROFESSION</b>   | <b>REKTOR – MILJÖ- KULTUR</b><br>Ansvar Makt Möjlighet                           |
| <b>Utvecklar</b><br>Hellström 2004 (LP); Tiusanen 2005   | <b>Ledaregenskaper; L-profil</b><br>Nikander 2003; Pulkkinen 2011<br>Pietiläinen 2010; Saarukka 2017 | <b>Organisation</b><br>Engblom-Pekkala 2018                                      |
| <b>Evaluerar</b><br>Svedlin 2003; Lapiolahti 2007;   | <b>Ledarkapacitet; Lust; Beslut</b><br>Kariokski 2009; Haapa 2016<br>Sandén 2007; Isotalo 2014       | <b>Ledare för lärande org</b><br>Pesonen 2009; Nykänen 2010;<br>Liusvaara 2014   |
| <b>Coachar</b><br>Pulkkinen 2011;  | <b>Identitet</b><br>Taipale 2000; Ahonen 2008;   | <b>Micropolitik i skolan</b><br>Vulkko 2001;                                     |
| <b>Involverar; samarbetar</b><br>Antikainen 2005;  | <b>Kvinnligt-Manligt</b><br>Juusenaho 2004   | <b>Mångkulturalitet i skolan</b><br>Kuuikka 2009;                                |
| <b>Engagerar; Leder lärare</b><br>Raasumaa 2010 (ped led)  | <b>Må bra; orka i jobbet</b><br>Vuohijoki 2006; Lehtonen 2009  | <b>Verksamhets-/ ledarkultur</b><br>Kunnari 2008; Johnson 2006;<br>Lahtero 2011; |
| <b>Delegerar</b><br>Paukkuri 2015; (shared) Tain 2016 (distributed)<br>Halttunen 2009 (distributed) Day care | <b>Good Leadership</b><br>Hänninen 2009;   |  |
| <b>Strategi; vision; framtid</b><br>Kangaslahti 2007; Toikka 2002;<br>Kirveskari 2003; Kyllönen 2011         | <b>Ledarskolning</b><br>Taipale 2000   |  |
| <b>Rektorskap som helhet</b><br>Mäkelä 2007; Mustonen 2003;<br>Pennanen 2006;                                |  |  |

(41)

Skolans personal deltagit i studien: Hellström, Kanervio, Lahtero, Mustonen, Mäkelä, Vuohijoki

## Bilaga 2

### **Skriftligt mejl till bildningsdirektörerna i de valda kommunerna**

Hej!

Mitt namn är Ida Sydholm och jag är studerande vid Åbo Akademi i Vasa. Jag studerar nu femte året på utbildningslinjen för pedagogiskt ledarskap och utvecklingsarbete med inriktningen allmän pedagogik. Jag är i slutskedet av mina studier och skriver min magisteravhandling för tillfället.

Syftet med min studie är att undersöka hur rektorsuppdraget gestaltas i kommunala styrdokument. Avhandlingen omfattar rektors ledarskap och vilka arbetsuppgifter som tillhör uppdraget. Undersökningens empiriska material består av aktuella kommunala styrdokument. Grundskolans rektorer är i fokus.

Avhandlingens forskningsfråga är:

- 1) Hur framställs rektors uppdrag i kommunala styrdokument?

För att besvara forskningsfrågan används kvalitativ innehållsanalys. Vidare görs en dokumentanalys för att systematiskt analysera de utvalda kommunernas styrdokument. Jag har valt fem kommuner i Svenskfinland för att avgränsa urvalet. Kommunerna representerar hela Svenskfinland men jag har i denna studie uteslutit Åland. I studien nämner jag inte kommunernas namn, utan jag har använt mig av kommun A-E i resultatredovisningen. I en tabell framkommer även antalet skolor i kommunen.

Jag vill nu meddela, endast för kännedom, att jag har valt att använda mig av X kommun i min studie.

Avhandlingen kommer även att publiceras offentligt på doria.fi.

Vänliga hälsningar,

Ida Sydholm