

Skolchef i komvux - mellan politik och rektor i styrkedjan

Johanna Mufic

SUPERINTENDENT IN MUNICIPAL ADULT EDUCATION - BETWEEN POLITICS AND PRINCIPAL IN THE GOVERNANCE CHAIN. Swedish education policy often emphasises that the superintendent, in the form of the representative for the municipality authority, must take more responsibility for the quality of education. This also applies to municipal adult education (MAE), a form of schooling that differs from the rest of the school system regarding governance. However, there has been limited research conducted on it. Based on Bacchi's (2009) WPR approach, this study scrutinises how governance is produced in superintendent's talk about their relationship with the principal and politics. Delegated steering is supported by two different logics of responsibility and economics. The superintendent's duties and responsibilities are often emphasised, and reference is made to the chain of command. Responsibility is partially shifted to the principal and/or politicians in certain municipalities. This affects the superintendent's discretion and has both direct and indirect effects on the education offered by the municipality, ultimately impacting the students as well.

Keywords: Swedish municipal adult education, quality, superintendent, chain of command, policy.

Skolchefen – mellan politik och rektor

I svensk utbildningspolicy stipuleras det att skolchefer måste ta mer ansvar för uppföljning av utbildningens kvalitet och ställa högre krav på sina rektorer (Mufic & Fejes 2022).¹ I denna typ av formuleringar aktualiseras det spänningsfält som skolchefer befinner sig i mellan politiska beslutsfattare och rektorer. Detta gäller särskilt kommunal

Johanna Mufic är postdoktor i pedagogik med inriktning mot vuxnas lärande, Institutionen för beteendevetenskap och lärande, Linköpings universitet, och universitetslektor i pedagogik med inriktning mot organisation och ledarskap, Institutionen för pedagogik och didaktik, Stockholms universitet. E-post: johanna.mufic@edu.su.se

vuxenutbildning (komvux), en skolform som det ännu inte bedrivits så mycket forskning om och som involverar fler elever än gymnasieskolan (Skolverket 2023). Komvux skiljer sig även från resten av skolsystemet (förutom förskolan) eftersom huvudmannen, det vill säga kommunen, har kvar det övergripande ansvaret för utbildningen även om den skulle bedrivas av en extern anordnare (Mufic 2023). I praktiken betyder det att huvudmannen har det övergripande ansvaret för lärare hos en extern utbildningsanordnare som kan befinna sig på en helt annan plats i Sverige. Detta gör att förutsättningarna för att leda verksamheten ser annorlunda ut i komvux jämfört med grund- och gymnasieskola (Portfelt 2021). Förutom detta skiljer sig komvux också från resten skolsystemet genom sina långtgående krav på flexibilitet och individanpassning av undervisningen, samt avsaknaden av lagstiftning kring krav på elevhälsa. Dessutom har olika kvalitetsproblem inom komvux också påtalats i både forskning och skolinspektionsgranskningar (Bjursell m.fl. 2015, Portfelt 2021, Skolverket 2019a/b). Några av dessa problem handlar om den anmärkningsvärt höga rektorsomsättningen och andelen studieavbrott, vars orsaker ännu inte undersökts.

Skolchefens roll i komvux utgör en länk i en komplex styrkedja och professionen länkas samman med politik (i form av nämnd) och rektor. Tidigare studier om komvux har påvisat stora skillnader i hur utbildningen organiseras, något som i sin tur verkar leda till att skolchefer tolkar sitt uppdrag på olika sätt (Bjursell m.fl., 2015, Portfelt 2021). För att skolchefen ska kunna förhålla sig till politiken och fungera som ett stöd för rektor är det viktigt att skolchefen är insatt i hela komvux komplexa uppdrag. I studier om skolchefers uppdrag poängteras också att spänningar mellan de olika yrkesområdena kan uppstå när det saknas en gemensam samsyn om uppdragets innebörd (Bergström & Ekström 2016, Jakobsson 2007). Dessa spänningar blir tydliga i komvux, då den av politikerna styrde skolchefen i sin tur har en underställd som också är chef, det vill säga rektorn. Därmed framkommer två olika former av spänningsförhållanden i skolchefens roll och uppdrag. Sättet som komvux organiseras på skapar både specifika möjligheter, såväl som utmaningar för skolchefer, som det ännu inte har skrivits så mycket om. Denna artikel syftar till att undersöka hur styrning produceras i skolchefers tal om rektor och politik och vilka diskursiva effekter det får. Diskursiva effekter belyser hur de referensramar som etableras av specifika problemrepresentationer sätter gränser för vad som kan tänkas eller sägas om ett visst ämne (Bacchi 2009). De diskursiva effekterna som undersökts inom ramen för denna artikel grundas i skolchefers prat om styrning i mötet med

skolinspektörer under en kvalitetsgranskning av komvux (se Skolinspektionen 2019a).

Genom att fokusera på skolchefer i komvux, inom ramen för en kvalitetsgranskning, bidrar artikeln till att öka kunskapen om professionen i en specifik kontext. Artikelns empiriska material visar hur styrning formas i skarpt läge, det vill säga under en kvalitetsgranskning, där skolchefer blir intervjuade av skolinspektörer. Denna studie bidrar också med kunskap till fältet genom kritisk granskning och problematisering av hur styrning produceras i skolchefers tal om rektor och politik under en kvalitetsgranskning och vilka diskursiva effekter det får. Genom att lyfta upp skolchefers roll och ansvarstagande i relation till andra instanser i styrkedjan i komvux synliggörs styrningen i en vuxenutbildningskontext som hittills inte fått så mycket utrymme, varken i forskning eller samhällsdebatt.

Tidigare forskning om skolchefer i komvux

I tidigare internationell forskning konstateras det att skolchefer ofta tvingas hantera motstridiga agendor och viljor (Hargreaves & Shirley 2009), ett dilemma som aktualiseras även i Sverige där det kan förekomma spänningar mellan skolchef och politik när det kommer till vilka resultat som anses vara meningsfulla (Svedberg 2016). Med andra ord kan de resultat som uppfattas som legitima på en instans ibland inte uppfattas så på en annan instans. Ärlestig, Johansson och Nihlfors (2016) skriver också om skolchefens nyckelroll som medlare mellan politik och skola och pekar på att en bredare förståelse av dessa olika roller påverkar policyprocesser som i sin tur kan öka kunskapen om skolchefens komplexa uppdrag. Trots att det finns mycket forskning om pedagogiskt ledarskap så saknas det kunskap om skolchefer och deras roll och identitetsskapande (Glass & Franceschini 2007, Nir 2014, Young m.fl. 2009). Vidare pekar Svedberg (2016) på behovet av forskning som baseras i en svensk kontext som utmärks av att vara New Public Management (NPM)-, och marknadsorienterad, inte minst när det kommer till vuxenutbildningen där mer än hälften av eleverna läser kurser hos en extern anordnare (Skolverket 2023).

Skolchefens roll har också beskrivits som alltmer politisk eftersom både politik och media kan ifrågasätta utbildningsförändringar (Björk m.fl. 2014). Att de politiska förväntningarna på skolchefer har ökat handlar främst om ökade krav på och fler uppgifter kring ledning, resurser och resultat, som i sin tur ska delegeras till rektorer och lärare (Risku m.fl. 2014). Paulsen m.fl., (2014) har också lyft fram att skolchefen befinner sig i "skottlinjen" mellan statens krav på extern

kontroll och politikens krav på autonomi. Detta leder, i praktiken, till att skolchefer kan behöva gå balansgång mellan motstridiga krav (Ståhlkrantz & Rapp 2020). Det har också konstaterats att relationen mellan skolchef och rektor kan påverkas av bristande kommunikation i styrkedjan och oklar mötesstruktur (Svedberg 2014).

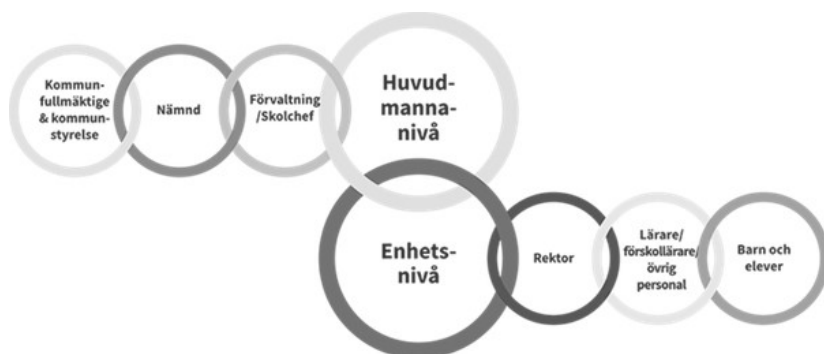
Denna typ av spänningar mellan politik, skolchef och rektor, aktualiseras i komvux där tidigare forskning konstaterat att skolchefer tolkning av komvux uppdrag skiljer sig åt (Bjursell 2016, Portfelt 2021). Tolkningen påverkas av olika faktorer såsom kommunstorlek och vilken nämnd vuxenutbildningen hamnar inom. Att inte till fullo känna till komvux uppdrag kan leda till både juridiska dilemman och konflikter mellan rektor och skolchef eftersom rektor, enligt lag, måste verka för alla delar av detta komplexa uppdrag (Bergström & Ekström 2016, Jakobsson 2007). I en studie om rektorer i komvux förekommer exempel på rektorer som uppger att de får utbilda skolchefen om komvux uppdrag (Portfelt, 2021). Här poängterar tidigare forskning behovet av att de olika instanserna i styrkedjan kan lita på varandra och att tillit blir allt viktigare i relation till ökad osäkerhet i styrningen och tvärtom (Yamagishi 2011). Tidigare forskning om skolchefer i komvux har främst fokuserat på marknadsiseringen av vuxenutbildningen och dess effekter (Bjursell m.fl. 2015). Bjursell (2016) visar till exempel i sin studie om skolledare i komvux hur marknadsiseringen påverkar beteenden och uppfattningar om vad utbildning är. Även Fejes, Runesdotter och Wärvik (2016) skriver att marknadsiseringen av komvux påverkar hur skolledare konstruerar sig själva som företagsledare snarare än pedagogisk ledare. Sammanfattningsvis har genomgången av tidigare forskning visat på att det saknas kunskap om skolchefens roll i komvux, något som efterfrågas av både fältet och praktiker eftersom mycket är okänt om de speciella utmaningar som komvuxskolchefer står inför i spänningsfältet mellan politik och rektor.

Att vara skolchef i komvux

Komvux introducerades år 1968 och har sedan dess ofta beskrivits som en ”andra chans” (Bjursell m.fl. 2015) eftersom skolformen ger individer möjlighet att skaffa sig behörighet för karriärväxling eller högre studier. Komvux har tre olika uppdrag som handlar om att vara kompensatoriskt, fylla arbetsmarknadens behov, samt utbilda demokratiska samhällsmedborgare. Komvux har en egen läroplan, är en del av det nationella utbildningssystemet och regleras därmed av både Skollag och Vuxenutbildningsförordningen. Komvux bedrivs

på tre olika utbildningsnivåer, grundläggande nivå (motsvarande grundskolan), gymnasial nivå (motsvarande gymnasieskolan) och svenska för invandrare (SFI) och innefattar också komvux som särskild utbildning. Det kostar ingenting att läsa på komvux och eleverna har rätt till att ta studielån. Något som skiljer komvux från grund- och gymnasieskolan är att det är huvudmannen (det vill säga kommunen, alternativt fristående huvudman) som har det övergripande ansvaret för utbildningen oavsett hur utbildningen organiseras och bedrivs. Kommunen har också stor frihet när det kommer till organiseringen av komvux och kan välja att bedriva den helt i egen regi, upphandla eller auktorisera den via externa utbildningsanordnare eller kombinera de olika formerna. Marknadsorienteringen, tillsammans med decentraliseringen leder till att skolmarknaderna varierar på lokal nivå utifrån kommunens ekonomiska-, och geografiska förutsättningar (Lundahl 2002, Lundström, Holm, & Erixon Arreman 2017).

Decentraliseringen i början av 90-talet innebar att ansvaret för utbildningen försköts från statlig- till kommunal nivå. I samband med detta blev styrsystemet mål- och resultatorienterat. Denna förändring har enligt Nihlfors och Johansson (2013) lett till att styrkedjan präglas av en brist på tillit mellan olika aktörer på de olika nivåerna. Styrkedjan i vuxenutbildningen illustreras i figur 1 och i denna artikel fokuseras skolchefen som befinner sig på huvudmannanivå, mellan nämnden (politiken) och rektor som befinner sig på enhetsnivå. Mellan dessa länkar i styrkedjan sker delegering vilket innebär att ansvar och arbetsuppgifter lämnas över från exempelvis skolchef till rektor. I skollagen anges bland annat vilka ansvarsområden som kan delegeras och vilka som inte kan delegeras.



Figur 1: Styrkedjan i det svenska utbildningssystemet (Skolverket, 2021)

Enligt Skollagen (SFS 2010:800) utser huvudmannen en skolchef som ska se till att de föreskrifter som gäller för utbildningen följs. Med

andra ord ska skolchefen "...ge underlag så att huvudmannen fattar lagliga beslut" (Rapp 2020, s 87). Skolchefens roll förtydligades i och med en lagändring 2018 där kravet på att skolhuvudmän ska utse en eller flera skolchefer skrevs fram (Lerwall 2022). Men även om det är tydligt reglerat att det ska finnas en skolchef som ska bistå huvudmannen i att bedriva verksamheten författningsenligt, framgår det inte i lagen vad ansvaret innebär rent konkret och hur det förhåller sig till andra aktörers ansvar. Det krävs ingen professionell kvalificering eller certifiering för att bli skolchef (Bredeson, Klar, & Johansson 2011). Skolchefen ansvarar för budgeten, som i sin tur bestäms av politikerna. Enligt Rapp (2020) har huvudmannen vanligtvis stort förtroende för skolchefen vilket gör att denne har möjlighet att påverka den politiska styrelsens arbete.

Även om uppdraget tydligt stipuleras i skollagen skiljer sig skolchefers ansvarsområden och arbetsuppgifter åt i Sveriges olika kommuner (Rapp 2020, Årlestig m.fl. 2016). De olika roller som skolchefen kan ha i kommunen beror till stor del på hur lokal politik och kultur påverkar tolkning och implementering av policy. Ofta fungerar skolchefen som en medlare mellan politik och skolverksamhet och har en central roll i policyarbetet, både i relation till skapandet och implementeringsprocessen. Här betonas också skolchefens roll som "spindeln i nätet" (Svedberg 2016, s 137) som genom konstant kommunikation håller ihop en alltmer fragmenterad organisation (Rapp 2020).

Ett poststrukturalistiskt förhållningssätt till policy

Med utgångspunkt i Bacchis (2009) "Vad är 'problemet' representerat som?" (WPR)-ansats syftar denna studie till att undersöka hur styrning produceras i skolchefers tal om sin relation till rektor och politik. WPR-ansatsen beskrivs av Bacchi som ett poststrukturalistiskt, Foucault-inspirerat kritiskt perspektiv som används för att identifiera, undersöka och ifrågasätta förgivettaganden i policy. I linje med Foucault hävdas att diskurser är "socialt producerade former av kunskap som sätter gränser för vad som är möjligt att tänka, skriva och tala om" (Bacchi & Goodwin 2016, s 35). Bacchi och Goodwin (2016) hänvisar också till Ball (1990, 1993, 2015) som beskriver policy som en diskurs där "sanningar" och "kunskaper" produceras. Policy ses som något som utförs av aktörer (såsom lärare och rektorer) på olika nivåer inom en organisation (Ball 2015). Det teoretiska ramverket bygger på tre grundantaganden som tillsammans visar på hur "problem" produceras i policy som specifika typer av "problem" (Bacchi 2009).

Först och främst konstaterar Bacchi att: ”vi styrs genom problematiseringar” (Bacchi 2009, s xxi). Med detta menar hon att styrning sker genom producerandet av ”problem” som sker *i* policy snarare än *genom* policy. Det andra grundantagandet är att det blir möjligt ”att studera problematiseringar genom att analysera problemrepresentationerna de innehåller” (Ibid). Med utgångspunkt i de ”problem” som produceras i policy uppmanar Bacchi till att undersöka de antaganden, rationaliteter och logiker som underbygger hur ett fenomen produceras som ett ”problem”. Genom att titta på binärer och nyckelkoncept blir det möjligt att undersöka frågor om makt i samband med att vissa typer av beteenden produceras som önskvärda, respektive icke-önskvärda i policy. Det tredje och sista grundantagandet handlar om: ”att problematisera problematiseringarna genom att granska premisserna och effekterna av den problemrepresentation de innehåller” (Ibid). Genom att problematiseringarna problematiseras och deras diskursiva effekter granskas möjliggörs ett ifrågasättande av ”problemen” och det blir därmed också möjligt att tänka annorlunda kring förgivettaganden.

När det kommer till styrning skriver Bacchi (2009) att det är något som förekommer indirekt som en form av antagande när något formuleras som ett ”problem” eftersom någon eller något i samma stund blir utpekad som ansvarig för ”problemet”. Detta kan sättas i relation till ”styrkedjan” ett begrepp som är vanligt förekommande i både skollag, statliga offentliga utredningar, rapporter och policy (Mufic & Fejes 2022) och som även förekommer i denna artikel. Utifrån ett WPR-perspektiv kan detta begrepp problematiseras eftersom styrkedjan ofta skrivs fram som ”bristande”, ”svag” och ibland till och med som ”bruten” i vuxenutbildningspolicy (Mufic 2023). När det skrivs om ”problemet” med den ”svaga styrkedjan” så görs det ofta i relation till att skolchefer måste ”ta mer ansvar” och bli bättre på att ”leda mot skolans mål” samt ställa ”krav på rektorerna”. I dessa texter produceras ”problemet” som ett ledarskapsproblem i form av bristande tydlighet och ansvarstagande som ska åtgärdas med ökat fokus på granskningsaktiviteter. Här kan sättet som skolcheferna pratar på analyseras genom att med hjälp av WPR-ansatsens frågor synliggöra de diskurser, kunskaper och antaganden som omger dem. Bacchi (2009) betonar att ”problem” inte bara är objektiva fakta som finns där ute, utan att de formas och reproduceras genom språket och de maktförhållanden som finns i samhället. Det ger en möjlighet att ifrågasätta etablerade sanningar och normer, samt att inkludera olika perspektiv och röster i processen.

Att kritiskt identifiera, utmana och ifrågasätta problemrepresentationer

Enligt Bacchi (2009) kan alla former av material som innehåller någon form av ”förslag” kring vad som behöver ändras eller förbättras ingå i en WPR-analys. Därmed breddas förståelsen av policy från att i snäv bemärkelse endast utgöras av lagtexter och förordningar, till att omfatta alltifrån tidningsartiklar, politiska debatter, eller som i detta fall, inspelade skolinspektionsintervjuer.² Det empiriska materialet består av inspelade granskningsintervjuer som var en del av Skolinspektionens tematiska kvalitetsgranskning om individanpassning och flexibilitet i komvux som genomfördes 2018–2019. Inom ramen för denna granskning valde Skolinspektionen ut 30 kommuner som de åkte till och intervjuade skolchef, rektor, lärare, studie- och yrkesvägledare samt elever.³ Inom ramen för denna studie gjordes ett urval av sex kommuner i samråd med Skolinspektionen som skulle representera Skolinspektionens stratifierade urval utifrån faktorer som kommunstorlek och organisering av vuxenutbildning. Forskaren spelade sedan in granskningsintervjuerna mellan skolinspektörer och skolchefer i de sex olika kommunerna. Kommunerna har fått fiktiva namn på grund av anonymitetsskäl. Forskaren var inte inblandad i Skolinspektionens arbete med granskningen eller i framtagandet av den rapport som granskningen resulterade i. Studien följde Vetenskapsrådets principer för god forskningssed men någon etikansökan gjordes inte eftersom studien bedömdes vara utanför etiklagens tillämpningsområde. Forskaren kontaktade både Skolinspektörerna och kommunerna och informerade om studien och fick först ett muntligt samtycke till att spela in intervjuerna som sedan bekräftades med ett skriftligt samtycke vid själva intervjutillfället då deltagarna också fick ta del av skriftlig och muntlig information om deras medverkande.

I analysen, som tagit sin utgångspunkt i WPR-ansatsens frågebatteri, är det skolchefernas tal om deras relation till rektor och politik som varit i fokus. Frågebatteriet innehåller sex olika frågor som kan användas för att analysera policyförslag. I denna artikel har tre frågor valts ut i relation till studiens syfte och det empiriska materialet.⁴ Den första frågan: ”vad är problemet representerat som?” (Bacchi & Goodwin 2016) användes för att initiera analysen och behandlas delvis i inledningen och bakgrunden som ligger till grund för analysen. Ett exempel på detta handlar om ”problemet” med den ”svaga styrkedjan” där representant för huvudman måste ta mer ansvar och ställa krav.

Den andra frågan: ”vilka förutsättningar eller antaganden ligger till grund för denna representation av ’problemet?’” fokuserar förgivettaganden och underliggande antaganden kring varför vissa fenomen

produceras som ”problem” och inte andra. Frågan hör ihop med det andra grundantagandet och har analyserats genom identifiering och undersökning av binärer och nyckelkoncept i skolchefernas prat. Därmed har också maktförhållanden och underliggande logiker i problemrepresentationerna analyserats i form av den styrning som de ger uttryck för. I skolchefernas tal förekommer flera olika exempel på styrning som karaktäriseras både av spänningar och överlappningar. Här handlar det om att synliggöra de underliggande antaganden och logiker som gör att ett ”problem” förstås på ett visst sätt eftersom det får konsekvenser för vad som kan sägas och tänkas om just denna fråga. I analysen skrivs två olika underliggande antaganden i form av styrningsformer fram, nämligen en ansvarslogik och en ekonomisk logik. Ansvarslogiken innebär att ansvaret förskjuts antingen uppåt i styrkedjan till politiken, eller nedåt i styrkedjan, motiverat med antagandet att skolchefen ”litar på sin rektor” (Portfelt 2021). Den ekonomiska logiken handlar om underliggande antaganden om ekonomiska förutsättningar som förekommer som både en ram och en styrning i skolchefers prat i relation till rektor och politik (Bjursell 2016, Fejes, Runesdotter & Wärvik 2016).

Den tredje och sista frågan: ”vilka effekter skapas av denna representation av ’problemet?’” berör problemrepresentationernas diskursiva effekter och användes för att identifiera maktförhållanden, hur subjekt förstår sig själva och vilka grupper som gynnas- och missgynnas av problemrepresentationerna. Ett exempel på en sådan typ av effekt är skolchefens styrning som ”passiviserar” när den enda åtgärden beskrivs vara att ”flagga mot politiken”. Den andra och tredje frågan användes tillsammans i analysen och öppnade på så sätt upp en möjlighet att kritiskt identifiera, utmana och ifrågasätta problemrepresentationer.

Analys

Analysen är uppdelad i två delar och behandlar hur styrning produceras i skolchefens relation till rektor och politik, det vill säga den undre och övre länken i styrkedjan.

Skolchef och rektor – delegerad styrning underbyggd av ansvars- och ekonomiska logiker

Den första delen av analysen handlar om hur styrning produceras som delegerad i skolchefers tal i relation till rektor och underbyggs av

en ansvarslogik och en ekonomisk logik. När skolchefen pratar om sin relation till rektorn poängteras det ofta att många uppgifter och ansvarsområden har delegerats till rektor. Styrning produceras som ett nyckelbegrepp i relation till rektors ansvar som fylls med delvis olika innehåll hos skolchef i de olika kommunerna. Här betonar skolledarna vid ett flertal tillfällen att det är viktigt att rektor tar sitt ansvar, vilket exemplifieras i följande citat:

Under en ganska lång period på skolan hade man en rektor som egentligen var syv⁵ från början [...] vilket var fantastiskt förmånligt i många situationer. Men det jag upplevde när jag klev in, var ju att, hen var ju väldigt mycket i syvandet och kanske inte så mycket i aspekten rättigheter och skyldigheter. Liksom vad är laglig grund och hur ser det ut och allt det här som egentligen ska finnas för att vara bra. Så när hen gick i pension så anställde vi en ny rektor som påbörjade ett arbete och har kommit en bra bit som nu då rektorn ändå får ta vid här och fortsätta. För vi behöver förtydliga, och behöver hitta ännu tydligare strukturer än vad vi har (Skolchef, Almarens kommun).

I citatet kan skolchefens tal om styrning kopplas till en ansvarslogik om att rektor behöver förtydliga och hitta tydligare strukturer i verksamheten och som en binär motsats till en otydlig och ostrukturerad organisation. Skolchefen poängterar vikten av att rektor är medveten om både rättigheter och skyldigheter, samt organiserar verksamheten enligt lagen. Citatet belyser också rektors olika roller där det inte bara handlar om elevperspektivet (se ”syvandet”) utan också om att lyfta blicken och skapa styrning genom att ta sitt ansvar och hålla andra ansvariga. I skolchefens uttalande produceras också styrning som ett sätt att möjliggöra för rektor att i sin tur skapa struktur och tydlighet i verksamheten. Detta antagande underbyggs av en ansvarslogik där styrningen formas i relation till de ansvarsområden som är delegerade till rektor, en form av tillitsbaserad styrning. I detta citat förklarar skolchefen hur hen kan säkerställa att undervisningen anpassas till elevers olika förutsättningar:

Ja men det ser ju jag som att det [säkerställandet av att undervisningen anpassas till elevers olika förutsättningar] ändå är delegerat till både rektor och till studie- och yrkesvägledare att ha den dialogen egentligen. Och i den delegationen så ligger där också ett ansvar i att det om det mot förmodan inte säkerställs så måste det signaleras till oss. Så tänker jag. [...] Så vi har säkerställt det genom att vi har en rutin för det helt enkelt (Skolchef, Dals kommun).

Detta citat underbyggs av en ansvarslogik där en stor del av ansvaret delegerats till rektor och säkerställs genom en rutin. Därmed har rektor också tilldelats ett ansvar att signalera till skolchefen om något inte skulle fungera eller om individanpassningen inte kan säkerställas. Här nämner skolchefen flera nyckelord såsom ansvar, dialog, signalera och delegera. I citatet förefaller kommunikationen med rektor konstrueras som problemfokuserad. Fungerar allting som det ska så finns det inget behov för rektorn att signalera till skolchefen och då sker det inte heller någon kommunikation eller åtgärd. I och med den underliggande ansvarslogiken, förskjuts ansvaret till rektorn, eftersom skolchefen inte uttrycker något behov av att följa upp eller säkerställa att rektor verkligen signalerar om det blir problem.

Nej men jag tänker ju utifrån att jag själv var rektor så tycker jag att det är jätteviktigt att om man ska ta ansvar, utifrån skollagen, då kan jag inte vara i syltburken. Och det kanske är därför som jag inte kan alla detaljer och liknande. Men jag finns som stöd. Jag finns för att göra uppföljningar och liknande och det är litegrann den rollen som jag ska ha. Sen hur rektor är som pedagogisk ledare och organiserar och förvaltar de resurserna som hon har, det är faktiskt upp till hen. (Skolchef, Foldes kommun)

Skolchefen nämner inte bara ansvar utifrån skollagen utan också det pedagogiska ledarskapet. Ansvarslogiken som underbygger den delegerade styrning som skolchefen beskriver går också att se i binära termer som ställs emot varandra i citatet. Ett exempel på det är den kontrollerande och detaljfokuserade skolchefsrollen ”vara i syltburken” i motsättning till den mer ”stödjande” rollen, som här framställs som önskvärd. Skolchefen i Folde beskriver sig också som ett ”bollplank” och pratar om dialogen med rektor och studie- och yrkesvägledarna på ett liknande sätt som skolchefen i Dal eftersom fokus hamnar på att rektor ”beskriver saker som de brottas med”. I båda citaten beskriver skolcheferna att det ligger inom deras ansvarsområde att följa upp verksamheten. I citatet från skolchefen i Dals kommun produceras delegerad styrning underbyggt av en ansvarslogik som säkerställs genom en rutin som innebär att rektor signalerar problemområden till skolchefen. Även om styrningen i citatet från skolchefen i Foldes kommun också utmärks av en ansvarslogik produceras styrningen inte bara som ansvarsutkrävande utan också som stödjande i form av stödjande styrning.

I skolledarnas prat om sig själva och sin styrning i relation till rektor produceras också ekonomiska förutsättningar som en form av

delegerad styrning. I citatet beskriver skolchefen att rektor har ”fria tyglar” när det gäller det ekonomiska i relation till elevernas behov:

Rektor i vår kommun har ju ändå ganska fria tyglar [...] och har upphandlat det som det har funnits behov av hos eleverna. Så där har det ju funnits en möjlighet. (Skolchef, Almarens kommun)

Precis som i Foldes kommun, där skolchefen inte har varit med ”fingrarna i syltburken” beskriver skolchefen i Almaren hur rektorns ”fria tyglar” har inneburit att de kurser som elever har haft behov av har upphandlats. Den delegerade styrningen underbyggs av en ekonomisk logik som något som sker utifrån verksamhetens inre behov, det vill säga, om det efterfrågas av kommuninvånarna. Det kan jämföras med citatet skolchefen i Bris kommun beskriver en annan typ av ekonomisk logik i relation till kommunens budgetförutsättningar:

Skolchef (Bris kommun): Rektor ska ju få ihop sin ekonomi. Och den pressen har hen ju precis som alla andra enheter. Och här skiljer sig inte den kommunala enheten på det viset heller. Så därför så påverkar det ju givetvis vilket [kurs]utbud hen ger. Och sen så har vi haft en diskussion hen och jag, kring när hen väljer att minska sitt utbud, för det har hen ju fått gjort i flera omgångar, men det är hens beslut, men vi vill ändå... Ja, vi har haft den dialogen. Så är det.

Skolinspektör: Men är det så att rektor av ekonomiska skäl har varit tvingad till att upphöra med vissa kurser?

Skolchef: Ja det skulle.... Det får du fråga hen om, men min gissning är att hen skulle svara ja på den frågan. Det betyder inte att hen har blivit tvingad, men hen har känt sig tvingad för att de kurserna går dåligt ekonomiskt.

I citatet produceras en form av delegerad styrning i berättelsen om hur ekonomin sätter ramarna för vilka kurser som rektorn kan erbjuda. Även här nämner skolchefen att kommunikationen med rektor, som befinner sig i samma kommun, har skett genom diskussioner och att de har haft en dialog, även om det är rektorns beslut i slutändan. Skolchefen skiljer också på att ha ”blivit tvingad” och ”känt sig tvingad” på grund av ekonomiska skäl och pekar på faktorer som ligger utanför det egna uppdraget såsom de ekonomiska ramarna och rektors eget beslut att minska sitt utbud. Precis som i citatet från Almarens kommun produceras styrning i relation till rektors ansvar, men i detta fall i form av ekonomiska aspekter snarare än de lag- och regelmässiga eftersom

”rektorn ska få ihop sin ekonomi”. I de två citaten framkommer olika sätt att producera delegerad styrning, underbyggda av en ekonomisk logik. I det första citatet utifrån elevernas behov där rektor har ”fria tyglar” och de yttre ramarna blir flytande. I det andra citatet utifrån de ekonomiska förutsättningarna där de yttre ramarna blir fasta och avgör vilket kurutbud eleverna kan få ta del av. I båda citaten poängterar skolchefen att det är rektor som har det yttersta ansvaret för kursutbudet.

I citatet ger ytterligare en skolchef ett exempel på hur rektors ansvar för budgeten sätter ramarna för vilken typ av kompetensutveckling som lärarna kan erbjudas.

Det [anordnade kompetensutvecklingsdag själva] gjorde vi några år och det var väl det vi gjorde, för vi hade inte ekonomi och sen är det så att varje rektor har ju sin budget så att det är litegrann upp till rektor faktiskt. Men det var det centrala vi hade att vi försökte få ihop att vi skulle se oss som ett kollegium. Och jag tyckte själv att det blev rätt så bra faktiskt. Och grupperna redovisade för varandra. Det var lågpris... ja, i en fattig kommun. (Skolchef, Hollins kommun)

Å ena sidan produceras delegerad styrning i relation till kommunens ekonomiska förutsättningar genom ordval som att ”vi hade inte ekonomi” och ”en fattig kommun”. Å andra sidan produceras också rektor som ansvarig, precis som i Bri utifrån att ”varje rektor har sin budget” och att det därför är ”upp till rektor”. Så även om de ekonomiska förutsättningarna möjliggör och begränsar olika typer av aktiviteter är det fortfarande rektor som hålls ytterst ansvarig av skolchefen.

Skolchef och politik – frågor om handlingsutrymme och avsaknad av uppföljning

Den andra delen av analysen fokuserar på hur styrning produceras som delegerad i skolchefers tal om sin relation till politiken. När skolcheferna pratar om sin relation till politiken påtalas det ofta att det inte sker någon uppföljning eller återkoppling på den lägesrapport eller statistik som presenteras. Detta exemplifieras när en av skolcheferna berättar om hur hen rapporterar avbrottsstatistik till nämnden:

Skolchef (Hollins kommun): Nämnden får detta [avbrottsstatistiken]. Sen... Där händer det aldrig någonting. Där blir det aldrig något aktivt beslut eller så.

Skolinspektör: Nej, det leder inte till någonting?

Skolchef: Inte någonstans, nej.

Skolinspektör: Och vad skulle det egentligen kunna leda till?

Skolchef: Nej, ingenting.

Skolinspektör: Då skulle man ju se extrema avhopp där man börjar fundera på utbildningens kvalitet möjligen.

Skolchef: Ja precis. Sen är det så att rektorn har delegationsordning från skollag och har delegation på det redan.

Enligt skolchefen leder rapporteringen av avbrottsstatistiken ingenstans och hen ger inte heller några exempel på vad det skulle kunna leda till. I citatet framgår också att delegerad styrning produceras i relation till rektors ansvar med hänvisning till "delegationsordningen". Antagandet att avbrottsstatistiken ska leda till ett aktivt beslut eller åtgärd underbyggs av två olika logiker där två olika aktörer hålls ansvariga på olika sätt. Skolinspektören påpekar att nämnden skulle kunna börja "fundera på utbildningens kvalitet" medan skolchefen påpekar att rektorn redan har ansvar för den biten. Som en effekt förskjuts ansvaret från politik och från skolchefen till rektor med hänvisning till delegationsordningen. Detta väcker frågor om politikens och skolchefens ansvar i dessa frågor. Även i detta citat pratar skolchefen i Almarens kommun på ett liknande sätt som skolchefen i Hollins kommun om relationen till politiken:

När jag kom för två och ett halvt år sedan så ska jag ärligt säga att det inte var många [förvaltning och politik] som kunde svara på exakt hur det såg ut här uppe [komvux]. Man har nog levt sitt liv och det är en arbetsplats som har präglats av hög trivsel [...] Däremot har vi ju haft en låg efterfrågandegrad från politikerna sida, alltså, vad blir det egentligen av våra pengar? (Skolchef, Hollins kommun)

Även här framkommer en låg efterfrågan från politiken. Enligt skolchefen har verksamheten fungerat bra och då har politikerna inte ställt några frågor om vart pengarna har tagit vägen. Den delegerade styrningen beskrivs som delvis problemfokuserad. Fungerar allt som det ska finns det inget behov av åtgärder eller uppföljningar. Något som framkommer i skolchefens uttalande är att en skolinspektion lett till att aktiva åtgärder har vidtagits för att marknadsföra och följa upp. Dessa åtgärder har inte initierats i kontakt med politiken utan som en åtgärd för en brist som påpekats i en granskning. Precis som i föregående citat beskriver inte skolchefen att några åtgärder har

gjorts eller att några krav har ställts uppifrån. Citatet, som består av flera delar, kommer från Bris kommun som använder sig av en auktoriseringsmodell som lett till att det blir svårt för elever att läsa vissa kurser på plats eftersom de bara erbjuds på distans:

Skolinspektör: Men planerar ni någonting, alltså hur ska ni [se till att undervisning inte bara ska finnas på distans]? Har ni några åtgärder på gång?

Skolchef (Bris kommun): Det vi gör är att vi flaggar mot politiken.

Skolinspektör: Så ni har lyft denna fråga uppåt?

Skolchef: Ja det har vi gjort. Och än så länge finns det inte något politiskt beslut som förändrar det här men det kanske kan komma.

I citatet produceras delegerad styrning tydligt i relation till politiken i form av att ”flagga mot politiken”. Skolchefens egen roll beskrivs som passiv i och med att hen måste vänta på ett politiskt beslut som ”kanske kan komma”. Skolchefen har inte heller något förslag på en aktiv åtgärd förutom att informera politiken. Precis som i de två föregående citaten beskrivs relationen till politiken som passiv och i effekt så passiviseras också skolchefens styrning eftersom hen förutsätter att ”flagga mot politiken” är den enda åtgärden. I samma granskningsintervju refererar skolchefen ett flertal gånger till politiken på samma sätt när det kommer till förutsättningarna, här som svar på skolinspektörens fråga om elevpengen är för låg för att bedriva utbildning:

Det går ju absolut att diskutera det. Det är ju någonting som vi tjänstemän har försökt... Det är ju ett politiskt beslut det om elevpengen då. Vi har ju uppmärksammat politiken på att vi tror att den behöver höjas... (Skolchef, Bris kommun)

Politiken nämns också av skolchefen som svar på skolinspektörens frågor om varför en viss anordnare inte får bedriva undervisning på distans:

Det är ett politiskt beslut som vi kanske inte kan förklara. Jag tror, ja detta blir bara spekulationer, men här har politiken varit tydlig och menat på att yrkesutbildning ska man heller inte bedriva och inte distans. (Skolchef, Bris kommun)

I de tre uttalandena produceras styrning i relation till politiska beslut som sätter ramarna för ekonomiska förutsättningar och vilken typ av undervisning som får bedrivas av vilken anordnare. Detta får effekter för både elever och vuxenutbildningspersonal, något som vid ett flertal tillfällen påpekas och ifrågasätts av skolinspektören under granskningsintervjuerna. I skolchefens berättelse separeras också tjänstemännen tydligt från politikerna och här produceras skolchefens styrning som en del av att uppmärksamma och flagga till politiken vilket visar på ett förgivettagande kring handlingsutrymme. I Lindons kommun har politikerna också satt upp tydliga villkor, men trots det beskrivs skolchefens relation till politiken på ett annat sätt:

Ja när vi övergick till den här formen [lägga ut hela komvux på entreprenad]. När vi bestämde att vi inte längre skulle ha allt på plats, då var det ju i nämnden då och då var faktiskt politikerna ganska noga med att säga att vi ändå måste kunna stötta eleverna om de har behov. Vi måste ha det platsförlagt här också för att de alltid ska känna sig välkomna hit. Så det har vi ju, det är ju ett politiskt beslut att vi skulle ha det. (Skolchef, Lindons kommun).

Även i detta citat produceras styrning i relation till politiska beslut, det vill säga delegerad styrning, som liknar det som beskrevs i Bri kommun, även om förutsättningarna är annorlunda. Styrningen produceras också som mer aktiv, underbyggd av en stödjande logik. Beslut verkar komma både från skolchef och politik eftersom skolchefen nämner ”när vi bestämde” att all undervisning inte längre skulle bedrivas på plats, fattades det ett ”politiskt beslut” att det måste finnas kvar platsförlag undervisning för elevernas skull. Skolchefen beskriver en dialog med politiken i form av beslut som följer på varandra och som fattats utifrån elevernas behov. Även om de politiska besluten sätter ramarna för skolchefens handlingsutrymme beskrivs det på helt olika sätt i de två kommunerna. Skolchefen i Bri berättar att hen inte riktigt kan förstå eller förklara det politiska beslutet samtidigt som skolchefen i Lindons kommun kan redogöra varför politikerna fattade det beslut de gjorde förankrat i vad som var bäst för eleverna.

I skolchefernas utsagor om sin relation till politiken nämns ekonomi och budget som en förutsättning för styrning. Detta kan exemplifieras ett citat från skolchefen i Almarens kommun som beskriver avsaknaden av ekonomiska hinder:

Rektor i vår kommun har ju ändå ganska fria tyglar. Våra politiker har ju egentligen inte satt upp några ekonomiska hinder. Man har inte sagt att nu har du bara den budgeten

exakt, så du får inte köpa mer nu, nej! Så har man inte gjort här utan rektor har upphandlat det som det har funnits behov av hos eleverna. Så där har det ju funnits en möjlighet. (Skolchef, Almarens kommun)

Även detta citat kan jämföras med situationen i Bris kommun där de ekonomiska förutsättningarna styr utbudet tillskillnad från Almarens kommun där rektor har ”ganska fria tyglar”. Detta handlingsutrymme beskrivs i relation till att det inte har funnits en exakt budget utan att rektor har upphandlat de kurser som eleverna har haft behov av. Precis som skolchefen i Lindons kommun tas utgångspunkten i elevernas behov, tillskillnad mot de politiska beslut i Bri som skolchefen där sa sig varken kunna förstå eller förklara.

Skolchef (Foldes kommun): Kommunstyrelsen ger kommunchefen budget, sen är det kommunchefen som delar ut det på de olika verksamhetsområdena efter dialoger med ekonomichef och med de analyserna och med oss då. Det är han som bestämmer vart pengarna går. Han får en påse.

Skolinspektör: Är systemet så stabilt nu efter valet eller?

Skolchef: Ja, men det är det, där är ingen ändring, så får man uttrycka sig så, så får vi arbetsro i fyra år till. [...] Jag vet ju från andra kommuner att det är ett vakuum, jag menar, det har ju hänt att man har fått sin budget i april och då liksom halva. Vi har kommit överens om över partigränserna om att man inte lägger budgeten i samband med ett valår, just för att det inte ska bli halt i processen. Och det ger ju tjänstemännen helt andra förutsättningar. Jag hör ju på mina kolleger, de vet ju inte ens liksom hur det ska bli nästa vecka. Så vi tycker att det ger bra arbetsro.

I citatet beskrivs ekonomi i relation till skolchefens möjlighet att fullgöra sitt uppdrag eftersom det fattats ett gemensamt beslut om att budgeten inte läggs i samband med ett valår. Detta gemensamma beslut leder, enligt skolchefen till ”arbetsro” och kontrasteras mot kollegor i andra kommuner som ”inte vet hur det blir nästa vecka”. Skolchefen beskriver också den ledningsfilosofi som påverkar hur styrningen av vuxenutbildningen sker:

Politiken sätter ut vad, vad vill de att vi uppnår. Men i huret litat de ju på att professionen, vi klarar av. Sen vill de ju ha en transparens, att vi skickar upp den faktan: varför vi har gjort de valen vi har gjort? Så att de kan känna att det går mot det

här vadet. Men vi har ju mycket egna befogenheter utifrån huret, men inte vadet. (Skolchef, Foldes kommun)

Här skiljer skolchefen tydligt på ”vadet” och ”huret” och styrningen verkar delvis skilja sig från den som beskrivits i Lindon och Bri där politikerna fattat beslut om ”hur” utbildningen ska bedrivas, inte bara ”vad” som ska uppnås. I samband med detta citat nämns också att politikerna litar på professionen. Detta lyser med sin frånvaro i de övriga citaten.

Diskussion

I de fall som har studerats underbyggs delegerad styrning av två olika logiker, nämligen en ansvarslogik och en ekonomisk logik, i skolchefens relation till rektor. Något som dessa styrningsformer har gemensamt är att rektors skyldigheter och ansvar ofta betonas och att det ofta refereras till delegeringsordningen. Å ena sidan produceras styrning som mer detaljinriktad och aktiv där skolchef är inne i verksamheten och styr mer direkt genom kontroll och uppföljning. Å andra sidan produceras styrning också som mer tillitsbaserad, stödjande och passiv där skolchef får rollen av ett bollplank gentemot rektor. Här väcks frågor om de olika typer av ansvar som läggs på rektor i de olika logikerna och vem det är som hålls ytterst ansvarig för verksamheten. Skolchefen, som har det övergripande ansvaret, eller rektorn som har delegerats en stor del av ansvaret? I analysen framkommer också att det sker en styrning i relation till ekonomiska förutsättningar där ansvaret delvis förskjuts till rektor i vissa kommuner då det poängteras att det är rektors ansvar att ”anpassa sig efter budgeten”, oavsett vilka konsekvenser det får för verksamheten. Här baseras de olika formerna av styrning som produceras på olika underbyggande logiker där det i det ena fallet är budgeten som sätts i centrum och det i det andra fallet är eleverna som sätts i centrum. Detta får effekter för rektors handlingsutrymme och direkt och indirekt för vilken utbildning som kommunen erbjuder. Vilket i slutändan är något som också påverkar eleverna.

I skolchefens relation till politiken beskrivs också delegerad styrning, underbyggd av antingen en avsaknad av politisk styrning eller ett mer dialogiskt förhållningssätt. Det får bland annat effekter på skolchefens handlingsutrymme, vilket framkommer i citaten från de olika kommunerna. Vissa skolchefer beskriver ett samarbete med politiken med utgångspunkt i elevernas bästa medan andra skolchefer uppger att de har svårt att förstå den politiska styrningen. I de fall som

studerats framkommer hur olika samarbetet ser ut mellan skolchef och politik i de olika kommunerna. Frågor om styrning aktualiseras också i relation till politiken när skolchefer i vissa kommuner påtalar att de ofta flaggar uppåt eller redovisar statistik och lägesrapporter utan att det uppmärksammas från politiskt håll.

Här uppstår frågor om hur ansvarsfördelningen ser ut i styrkedjan i länken över skolchef, det vill säga politiken, en länk som ofta inte får så mycket uppmärksamhet i de förändringsförslag som skrivs fram i vuxenutbildningspolicy (Mufic 2022, 2023, Mufic & Fejes 2022). Eftersom det är rektor och skolchef som ofta omnämns i sådana sammanhang finns det en risk för att nämnden och politikens påverkan på vuxenutbildningens organisering och utformning hamnar i skymundan. Sättet som styrning produceras på får också effekter, vilket kan exemplifieras med den ansvarsförskjutning som sker från politik till skolchef när avbrottsstatistiken presenteras. Här går resultatet i linje med Svedbergs studie (2016) som visar på att det ofta finns en diskrepans mellan vad nämnd och skolchef bedömer vara meningsfulla och valida resultat och att det som uppfattas som meningsfullt och legitimt på en nivå inte alltid uppfattas som det på en annan nivå.

I skolchefernas tal om sin relation till rektor och politik förkommer flera exempel på när styrning produceras underbyggt av en form av tillit. Dels i form av rutiner som ska säkerställas, dels i form av dialog som ska stödja. Här ifrågasätts dock rektors påtvingade professionella autonomi inom ramen för det tillitsbaserade ledarskapet av Portfelt (2021, s 145) som skriver att det finns en risk för att skolchefen ”dumpar” ansvaret på rektor i stället för att stödja och vägleda. I flera av citaten där skolchefer pratar om både politik och rektor så lyser ett mer dialogiskt förhållningssätt ofta med sin frånvaro, även om det förekommer på vissa ställen. Här väcks frågor om vad som händer med styrning inom ett NPM-influerat skolsystem där tillit kan betyda olika saker. Tillit till att verksamheten går att detaljstyra på distans via riktlinjer, rutiner och granskningar eller tillit till att kärnverksamheten agerar för verksamhetens bästa utifrån sitt professionella omdöme (Bornemark 2021)?

Även Svedberg (2016) skriver om vikten av tillit mellan rektor, skolchef och nämnd och hur den blir allt viktigare i situationer som karaktäriseras av hög osäkerhet. Här omnämns tillitsparadoxen som handlar om att skolchef hela tiden måste leverera resultat till övervakningsapparaten för att lugna politiken och samtidigt behålla rektorers tillit och förtroende. Den icke-tillit som systemet skapar med fokus på uppföljningsmekanismer måste därmed hela tiden uppvägas av den tillit som skapas i den personliga relationen mellan skolchef

och rektor. I linje med Svedberg (2016) indikerar också de fall som studerats inom ramen för denna studie att skolchefen ofta intar en roll som spindeln i nätet. Detta innebär att skolchefen strävar efter att hålla ihop verksamhetsväven trots att de resultat som värderas inom en marknads- och övervakningsinfluerad diskurs inte alltid värderas och uppfattas som meningsfulla av kärnverksamheten.

Sammanfattningsvis har studien bidragit med ett nytt, kritiskt perspektiv på hur styrning produceras i skolchefers relation till rektor och politik. Resultatet visar också på de diskursiva effekterna av de olika logiker som underbygger den delegerade styrning som många av skolcheferna pratar om. I policy framgår det tydligt att det till stor del är rektor och skolchef som hålls ansvariga enligt skollag, men ett perspektiv som saknas i denna typ av texter är politikens roll i styrkedjan. Här efterfrågas fler studier som undersöker skolchefens faktiska möte med politiken och dess effekter.

Noter

1. Skolchef används i denna text som en synonym till ”huvudmannens representant” (SFS 2010:800), den beteckning som användes av Skolinspektionen under deras granskning av flexibilitet och individanpassning i komvux (2018–2019) som observerats och utgör det empiriska underlaget för denna artikel.
2. Även om policy skrivs fram i bred bemärkelse utifrån WPR-ansatsen så är det styrdokument som avses när begreppet ”policy” används inom ramen för denna artikel.
3. För en mer utförlig beskrivning av insamlandet av det empiriska materialet se Mufic (2022).
4. Bacchi (2009) skriver att alla frågor inte behöver användas i en WPR-analys och att urvalet av frågor kan anpassas i relation till studiens syfte och empiriska material.
5. Studie- och yrkesvägledare.

Referenser

- Bacchi, Carol (2009): *Analysing Policy: What's the Problem Represented to be?* Australia: Pearson.
- Bacchi, Carol & Goodwin, Susan (2016): *Poststructural Policy Analysis: A guide to practice*. New York: Palgrave Pivot.
- Ball, Stephen John (1990): *Politics and Policy Making in Education: Explorations in policy sociology*. London/New York: Routledge.
- Ball, Stephen John (1993): What is policy? Texts, trajectories and toolboxes. *Discourse Studies in the Cultural Politics of Education*, 13(2), 10–17. <http://dx.doi.org/10.1080/0159630930130203>
- Ball, Stephen John (2015): What is policy? 21 years later: Reflections on the possibilities of policy research. *Discourse: Studies in the cultural politics of education*, 1–8.
- Bergström, Göran & Ekström, Linda (2016): Fokus på resultat? – Svenska skolledare och föreställningar om likvärdighet. *Utbildning & Demokrati – tidskrift för didaktik och utbildningspolitik*, 25(2), 71–94. <https://doi.org/10.48059/uod.v25i2.1058>
- Bjursell, Cecilia (2016): When theories become practice - A metaphorical analysis of adult-education school-leaders' talk. *European Journal for Research on the Education and Learning of Adults*, 7(2), 191–205. <http://dx.doi.org/10.3384/rela.2000-7426.rela9084>
- Bjursell, Cecilia; Chaib, Christina; Falkner, Carin & Ludvigsson, Ann (2015): *Kvalitetsarbete i vuxenutbildning*. Visby: Nomen.
- Björk, Lars; Johansson, Olof & Bredeson, Paul (2014): International comparison of the influence of educational reform on superintendent leadership. *Leadership and Policy in Schools*, 13(4), 466–473.
- Bornemark, Jonna (2021): *Horisonten finns alltid kvar. Om det bortglömda omdömet*. Stockholm: Volante.
- Bredeson, Paul; Klar, Hans W. & Johansson, Olof (2011): Context-responsive leadership: Examining superintendent leadership in context. *Education Policy Analysis Archives*, 19(18). <https://doi.org/10.14507/epaa.v19n18.2011>
- Fejes, Andreas; Runesdotter, Caroline & Wärvik, Gun-Britt (2016): Marketisation of adult education: Principals as business leaders, standardised teachers and responsabilised students. *International Journal of Lifelong Education*, 35(6), 664–681. <http://dx.doi.org/10.1080/02601370.2016.1204366>

- Glass, Thomas & Franceschini, Louis (2007): *The State of the American School Superintendency. A mid-decade study*. Arlington: Rowman & Littlefield Education.
- Hargreaves, Andy & Shirley, Dennis (2009): *The Fourth Way. The inspiring future for educational change*. Thousand Oaks: Corwin press.
- Jakobsson, Erik (2007): *Mot en ny vuxenutbildningspolitik? Regional utveckling som policy och praktik*. Doktorsavhandling. Linköping: Linköpings Universitet.
- Lerwall, Lotta (2022): Skolchefen – en ny rättslig figur? I Victoria Enkvist, Lotta Lerwall, & Sverker Scheutz, red: *Vänbok till Hans Eklund. Största möjliga lycka åt största möjliga antal*, s 211-226. Skrifter från Institutet för utbildningsrätt nr. 7. Uppsala: Iustus.
- Lundahl, Lisbeth (2002): Sweden: Decentralisation, deregulation, quasi-markets - and then what? *Journal of Education Policy*, 17(6), 687–697. <https://doi.org/10.1080/0268093022000032328>
- Lundström, Ulf; Holm, Ann-Sofie & Erixon Arreman, Inger (2017): Rektor i skärningspunkten mellan likvärdighet och skolmarknad. *Utbildning och demokrati – tidskrift för didaktik och utbildningspolitik*, 26(1), 19–41. <https://doi.org/10.48059/uod.v26i1.1070>
- Mufic, Johanna (2022): “Quality problems” in Swedish Municipal Adult Education: *The micropolitics of quality construed in the audit society*. Doktorsavhandling. Linköping: Linköpings universitet.
- Mufic, Johanna (2023): Discursive effects of ”quality” talk during a quality audit in Swedish municipal adult education. *Scandinavian Journal of Educational Research*, 67(4), 637–649. <https://doi.org/10.1080/00313831.2022.2042844>
- Mufic, Johanna & Fejes, Andreas (2022): ‘Lack of quality’ in Swedish adult education: A policy study. *Journal of Education Policy*, 37(2), 269–284. <https://doi.org/10.1080/02680939.2020.1817567>
- Nihlfors, Elisabet & Johansson, Olof (2013): *Rektor – en stark länk i styrningen av skolan*. SNS. <https://www.sns.se/artiklar/rektor-en-stark-lank-i-styrningen-av-skolan/>
- Nir, Adam (2014): *The Educational Superintendent: Between trust and regulation. An international perspective*. Nova Science Publishers.
- Paulsen, Jan Merok; Johansson, Olof; Moos, Lejf; Nihlfors, Elisabet & Risku, Mika (2014): Superintendent leadership under shifting governance regimes. *International Journal*

- of Educational Management*, 28(7), 812–822. <https://doi.org/10.1108/IJEM-07-2013-0103>
- Portfelt, Ingela (2021): Komvuxrektorerers autonomi - frivillig eller påtvingad? I Björn Ahlström, Gunnar Berg, Marica Håkansson Lindqvist & Frank Sundh, red: *Att jobba som rektor – om rektorer som professionella yrkesutövare*, s 137–151. Lund: Studentlitteratur.
- Rapp, Stephan (2020): Huvudmannens roll och utmaningar enligt lag och förordning. I Olof Johansson & Lars Sveberg, red: *Att leda mot skolans mål. Välgval och möjligheter*, s 81-94. Malmö: Gleerups.
- Risku, Mika; Kanervio, Pekka & Björk, Lars G. (2014): Finnish superintendents: Leading in a changing education policy context. *Leadership and Policy in Schools* 13(4), 383–406. <https://doi.org/10.1080/15700763.2014.945653>
- SFS (2010:800): *Skollag*. Utbildningsdepartementet.
- Skolverket (2023): *Elever och studieresultat i komvux 2022*. <https://www.skolverket.se/skolutveckling/statistik/flerstatistiknyheter/statistik/2023-06-08-elever-och-studieresultat-i-komvux-2022>
- Skolverket (2021): *Huvudmannens systematiska kvalitetsarbete*. <https://www.skolverket.se/skolutveckling/leda-och-organisera-skolan/systematiskt-kvalitetsarbete/huvudmannens-systematiska-kvalitetsarbete>
- Skolinspektionen (2019a): *Kommunal vuxenutbildning på gymnasial nivå – Granskning av huvudmäns och rektorerers arbete för flexibilitet och individanpassning*. Stockholm: Skolinspektionen. https://www.skolinspektionen.se/globalassets/02-beslut-rapporter-stat/granskningsrapporter/tkg/2019/komvux/kommunal-vuxenutbildning-pa-gymnasial-niva_kvalitetsgranskning-skolinspektionen2019.pdf
- Skolinspektionen (2019b): *Huvudmannens arbete för kontinuitet på skolor med många rektorsbyten – Utan spaning ingen aning*. Stockholm: Skolinspektionen.
- Ståhlkrantz, Katarina & Rapp, Stephan (2020): Superintendents as boundary spanners – Facilitating improvement of teaching and learning. *Research in Educational Administration and Leadership*, 5(2), 376–215. <https://doi.org/10.30828/real/2020.2.3>
- Svedberg, Lars (2014): Skolchefens position i utbildningssystemet. I Lars Svedberg, red: *Rektorn, skolchefen och resultaten*, s 13–16. Malmö: Gleerup.

- Svedberg, Lars (2016): Doing a good job as a superintendent. *Nordic Studies in Education*, 36(2), 125–140. <https://doi.org/10.18261/issn.1891-5949-2016-02-04>
- Yamagishi, Toshio (2011): *Trust: The evolutionary game of mind and society*. Tokyo/New York: Springer.
- Young, Michelle; Crow, Gary; Murphy, Joseph & Ogawa, Rodney, red (2009): *The Handbook of Research on the Education of School Leaders*. New York/London: Routledge.
- Ärlestig, Helene; Johansson, Olof & Nihlfors, Elisabet (2016): Sweden: Swedish school leadership research – An important but neglected area. In Helene Ärlestig, Christopher Day & Olof Johansson, red: *Studies in Educational Leadership. A decade of research on school principals*, s 103–122. New York: Springer.

Copyright Mufic 2024. This is an open access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License (CC BY 4.0: <https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>), which permits unrestricted use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original author and source are credited.