



INSTITUTIONEN FÖR PEDAGOGIK
OCH SPECIALPEDAGOGIK

LÄRGLÄDJENS MÖJLIGHETER I STYRKEDJAN

En studie om skolchefers upplevelser av ledarskap
i en skolorganisation

Maria Emanuelsson

Uppsats/Examensarbete:	30 hp
Program och/eller kurs:	PDAU62
Nivå:	Avancerad nivå
Termin/år:	Vt/2017
Handledare:	Per-Olof Thång
Examinator:	Rolf Lander
Rapport nr:	VT17 IPS PDAU62:9

Abstract

Uppsats/Examensarbete:	30 hp
Program och/eller kurs:	PDAU62
Nivå:	Avancerad nivå
Termin/år:	Vt/2017
Handledare:	Per-Olof Thång
Examinator:	Rolf Lander
Rapport nr:	VT17 IPS PDAU62:9
Nyckelord:	Skolchefer, ledarskap, styrning, förståelse

-
- Syfte:** Mitt syfte är att utifrån ett fenomenologiskt perspektiv undersöka hur skolchefer upplever ledarskap i en skolorganisation. Vilka upplevelser av påverkansfaktorer synliggörs under kvalitativa intervjuer och hur kan detta förstås i ett vidare perspektiv? Syftet är att synliggöra skolchefers livsvärldar och deras förståelse av ledarskap i en skolorganisation. Vidare är min avsikt att utveckla kunskapen inom utbildningsväsendet om hur ledarskap som fenomenen kan tolkas och upplevas som högre chefer inom en skolorganisation.
- Teori:** Då syftet är att synliggöra skolchefers livsvärldar och deras upplevelse av ledarskap i en skolorganisation har fenomenologisk ansats valt. Valet av fenomenologisk filosofi grundar sig i mitt intresse att undersöka hur ledarskap kan förstås i rollen som skolchef.
- Metod:** Empirin utgår från fem skolchefers upplevelser av ledarskap och deras förståelse av påverkansfaktorer i en skolorganisation. Skolcheferna representerar fem kommuner. Intervjuerna är halvstrukturerade och synliggör hur fenomen kan förstås och upplevas i olika livsvärldar. Analysen har skett med både induktiv och deduktiv metod. Upplevelserna kan ses som en möjlighet att skildra skolchefernas sökande efter bestående essentiella innebörder i sina beskrivningar samt den kontextuella påverkan i framhållna upplevelser.
- Resultat:** Resultatet ger en tydlig indikation på skolchefernas starka drivkraft för organisationens barn, elever och medarbetare. Begrepp som medskapare, förståelse och tillit framhålls som fenomen inom ledarskap. Resultatet visar att skolcheferna upplever goda förutsättningar att påverka och skapa en skolorganisation som utvecklar och utvecklas med sitt uppdrag. Skolchefernas lärande synliggörs genom deras intresse för forskning, nätverk och motiverade medarbetare. Presentationen av resultatet framhålls utifrån ett fenomenorienterat perspektiv, vilket innebär vikten av att betona att fenomenologisk forskning börjar och slutar i den levda erfarenheten. Kategorierna har skapats utifrån ett omsorgsfullt processarbete med att beskriva och lyfta fram skolchefernas genuina upplevelser om vilka essenser i ledarskapet som framträder i skolchefernas livsvärldar.

Förord

Det har varit fyra lärorika och inspirerande år som masterstudent vid Göteborgs universitet. Under tre år har jag kombinerat mina studier med skolledaruppdrag i Marks kommun. Tillsammans med chefer, skolledarkollegor och fantastiska medarbetare har ledarskapsteorier kunnat göra sig begripliga i praktiken. Det är med stor glädje, motivation och entusiasm som jag ser och upplever verksamma inom utbildningsväsendet drivas av en vilja och medvetenhet för att skapa framtidens förskola/skola.

Jag vill rikta ett VARMT TACK till er skolchefer som bidragit med era olika upplevelser och tolkningar om ledarskap i min studie. Ni visade alla på en stor glädje och motivation till att vilja bidra till studiens resultat. Ni har gjort det möjligt att utveckla kunskapen och förståelsen vidare för ytterligare forskning inom utbildningsväsendet.

TACK även till min handledare Per-Olof Thång. Jag saknar ord för din kunskap och klokskap.

Och med stor ödmjukhet....

Anneli, du är verkligen världens bästa chef och mentor. Din trygghet, ärlighet och inspirerande drivkraft ger mig ständigt ny energi, mod och kloka insikter i mitt arbete som skolledare, men också i livet.

Farfar, din älskvärda tilltro till min envishet och mina höga ambitioner lever med mig varje dag. Tyvärr hann du aldrig läsa uppsatsen. Du hade varit stolt över mig.

Carolina och Joakim, mina underbaraste barn! Vad vore mitt liv utan er? Nu är mamma klar med uppsatsen. Äntligen! Vilken lycka att vi har *mormor* och *morfar* som sprider glädje och hjälpsamhet tillsammans med oss. Nu går vi ut och busar med *Zelda*.

2017-03-15

Maria Emanuelsson

Innehållsförteckning

1 Inledning	6
1.1 Syfte	7
1.2 Frågeställningar.....	8
1.3 Uppsatsens disposition	8
2 Bakgrund	9
2.1 Kort historik	9
2.2 Definition av nutidens skolchef	9
2.3 Skolchefens position i utbildningssystemet.....	11
2.4 Skolchefens uppdrag att arbeta tillsammans med politiken	12
2.5 Ledarskap.....	14
2.5.1 Ledarskap i ett socialt sammanhang.....	16
2.6 Styrning och ledning inom skolorganisationer	16
2.7 Skolan som organisation och skolan som institution.....	19
2.7.1 Organisationsteoretiskt perspektiv	19
2.7.2 Lärande organisationer	20
3 Vetenskapsteoretiska utgångspunkter.....	22
3.1 Kvalitativ forskning	22
3.2 Fenomenologi.....	22
3.2.1 Förståelse.....	24
3.3 Livsvärldsansats.....	24
3.3.1 Essens	25
3.4 Förhållandet mellan teori och empiri.....	25
4 Metod	27
4.1 Den kvalitativa intervjun	27
4.2 Genomförande.....	27
4.2.1 Urval av skolchefer	28
4.2.2 Beskrivning av respondenterna	28
4.3 Etiska ställningstagande	29
4.4 Trovärdighet och tillförlitlighet	29
4.5 Kreativt analysarbete.....	30
5 Resultat.....	31
5.1 Ledarskapet och chefskapet i samförstånd	31
5.2 Förtroendefull relation till politiken.....	33
5.3 Skolchefernas upplevelser av förutsättningar.....	36
5.4 Skolchefernas upplevelser av påverkansmöjligheter	38

5.5 Skolchefernas upplevelser av egen drivkraft.....	39
5.6 Skolchefernas upplevelser av hållbara prestationer.....	42
5.7 Skolchefernas upplevelser av sina styrkor.....	44
6 Diskussion	47
6.1 Relationellt och analytiskt ledarskap.....	47
6.2 Lärglädjens möjligheter	48
6.3 Lärglädje i styrkedjan.....	50
6.4 Paradigmskifte i skolans styrning?	53
7 Reflektion.....	56
7.1 Metodreflektion.....	56
7.2 Förslag på vidare forskning	57
Referenslista.....	58
Bilaga 1	62
Bilaga 2	63

1 Inledning

Jag arbetar sedan tre år som förskolechef i en mindre kommun i de västra delarna av Sverige. Min roll som skolledare finns inskrivet i skollagen och i de nationella målen om skolledarens ansvar som pedagogisk ledare. Min förståelse för ledarskap har under de senaste fyra åren föranlett ökad nyfiken, kanske med extra drivkraft då jag i sammanhanget kunnat tillämpa teoretiska perspektiv i mitt arbete som skolledare. Under mina studier på mastersprogrammet i utbildningsledarskap samt under rektorsprogrammet har mitt eget lärande succesivt bidragit till ökad insikt om ledarskap. Min erfarenhet är att det finns en del litteratur och forskning om skolledarens ledarskap som bidrar till skolutveckling. Det senaste året har min nyfikenhet vuxit sig allt starkare över hur skolchefer med ansvar för en förvaltning ser på ledarskap och vad som påverkar ledarskapet. Nihlfors (2003) skriver att trots att skolchefen har haft en central ställning under flera år inom skolan, finns det få studier där skolchefen är utgångspunkten. Som inledning vill jag lyfta fram ett citat av Tian Sørhaug (1996). Citatet är hämtat från Møller (2006) och speglar mitt eget ställningstagande i hur jag ser på ledarskap.

Ledning är först och främst en relation. Den grundar sig på ett mandat, men mandatet är en levande social process av makt och tillit som ledningen både får sig tilldelad och samtidigt måste ta för sig av både uppifrån och nerifrån (Møller 2006:51)

Citatet belyser på ett konstruktivt vis det oförutsägbara, och synliggör den komplexitet inom ledarskapets subjektiva bedömning. Med utgångspunkt i ovanstående spegling, vill jag betona lärglädjens möjligheter och en öppenhet i att förstå ledarskap utifrån olika aspekter och perspektiv. Begreppet lärglädje är hämtat från Scherp (2013). Scherp skriver att begreppet lärglädje kan förstås utifrån att inre motivation till lärande skapas genom upplevelsen av medskapande och meningsfullhet inom lärområden i var och ens livsvärld. Det centrala för lärandet skapas i samspel mellan olika föreställningar och i ett sammanhang av vetenskaplig forskning.

Skolans uppdrag regleras i skollagen. Där framgår att ”varje huvudman inom skolväsendet ska på huvudmannanivå systematiskt och kontinuerligt planera, följa upp och utveckla utbildningen” (Skollagen 2010:800 4 kap 3§). Mot bakgrund av huvudmannens ansvar och omfattande roll i skolsystemet är det ytterst oroande att Skolinspektionen konstaterar att nio av tio huvudmän brister när det gäller att systematiskt och kontinuerligt planera, följa upp och ut-

veckla sina enheter. Vidare påtalas att huvudmannen brister i sitt ansvar att rikta insatser till prioriterade områden eller enheter. En vidare aspekt som framhålls av Skolinspektionen är att många huvudmän behöver utöka sin kompetens när det gäller att analysera de egna resultaten. I rapporten framhävs även att huvudmannen behöver göra generella analyser för att få en bild över utvecklingsområden i sina verksamheter. Analysen av mål - och resultat behöver även i högre grad kopplas till de förutsättningar som skolorna fått. Sammanfattningsvis menar Skolinspektionen att huvudmannen behöver dra både generella slutsatser utifrån analyserna, men också identifiera behov på specifika skolor. (Skolinspektionens rapport, Dnr 2014:6739)

I min roll som skolledare är Skolinspektionens påpekande ytterst oroande, och jag ställer mig vetgirig till vad som är framgångsfaktorer för ett lyckat kvalitetsarbete.

Min undersökning avser att bidra till ökad förståelse och kunskap om hur skolchefer upplever ledarskap och vad som påverkar i en organisation. Vidare är min avsikt att utveckla kunskapen för andra intresserade inom utbildningsväsendet om hur ledarskap som fenomenen kan förstås för högre chefer inom utbildningsväsendet. I uppsatsen är det *fenomenet ledarskap* som studeras. Ett fenomen kan förstås utifrån det som blir synligt i en uppfattning och som innebär mening och innebörd för en person. Jag vill påtala vikten av att de olika livsvärldar som framkommer i studien berikar olika upplevelser, och ska inte tolkas som en sanning. De olika upplevelserna kan snarare ses som en del av komplexiteten i att skildra skolchefernas sökande efter bestående essentiella innebörder i sina beskrivningar.

Ledarskap och lärande är oskiljaktiga

JOHN F KENNEDY

1.1 Syfte

Mitt syfte är att utifrån en fenomenologisk ansats undersöka hur skolchefer upplever ledarskap i en skolorganisation. Vilka påverkansfaktorer synliggörs under kvalitativa intervjuer

och hur kan detta förstås i ett vidare perspektiv. Syftet är att synliggöra skolchefer livsvärldar och deras upplevelser av ledarskap i en skolorganisation.

1.2 Frågeställningar

Hur upplever skolchefer fenomenet ledarskap i en skolorganisation?

Vad påverkar skolchefsuppdraget enligt skolchefer egen upplevelse?

1.3 Uppsatsens disposition

Uppsatsen är indelad i sju kapitel. Det första inleds med en presentation av undersökningsområdet samt en beskrivning av syfte och frågeställningar. Kapitel två beskriver skolchefen i ett historiskt sammanhang samt ledarskap utifrån olika angreppssätt. I kapitel tre beskrivs studiens teoretiska utgångspunkter. Undersökningens metod presenteras i kapitel fyra. Därefter följer resultatredovisningen i kapitel fem. Resultatet beskrivs utifrån skolchefernas livsvärldar. Presentationen av resultatet framhåller ett fenomenorienterat perspektiv, vilket innebär vikten av att betona att fenomenologisk forskning börjar och slutar i den levda erfarenheten. Rubrikerna har skapats utifrån kategorier av de upplevelser skolcheferna framhållit under intervjuerna. I kapitel sex presenteras en avslutande diskussion. Essenserna i resultatet har kategoriserats som: *relationellt och analytiskt ledarskap, lärglädjens möjligheter, lärglädje i styrkedjan* samt *styrningens framtida paradigmskifte*. I kapitel sju följer en kortare reflektion.

2 Bakgrund

I detta kapitel presenteras tidigare forskning, litteratur och teorier som på olika vis sammankopplas till ledarskap inom en skolorganisation. Inledningsvis görs en historisk tillbakablick över skolchefens funktion och roll inom utbildningsväsendet. Därefter beskrivs en rad olika ansatser om ledarskap som har betydelse för en skolorganisation, och som möjligt har påverkan på skolchefers ledarskap som ledare i en hel förvaltning. Med skolorganisation avses alla skolformer i en förvaltning, såsom förskola, grundskola, gymnasium, grundsärskola, särvtvux, vuxenutbildning.

2.1 Kort historik

Nihlfors (2003) beskriver att skolchefens historia tar sin utgångspunkt i den skollag som trädde i kraft 1958 (SFS 1956:614 Skolstyrelselag), där det stadgades att varje kommun skulle ha en skolstyrelse och en skolchef eller skoldirektör. Vid den tiden fanns ett antal olika skolformer med egna styrelser, utan någon större samordning. Syftet med skollagen 1958 var att skapa en samlad styrningsledning för att kunna genomföra enhetsskolan. När beslutet att skolchefen skulle inrättas, rekryterades vanligtvis en chef med erfarenhet som lärare och skolledare. Den rekryterade chefen var vanligtvis en person som tidigare burit upp ansvaret för den pedagogiska och organisatoriska verksamheten i skolan. Det framkommer även en förväntan om att skolchefen ska ha kunskap inom ekonomi och teknik, samt juridisk och administrativ sakkunskap. Moss, Nihlfors och Paulsen (2017) skriver att från 1981 och framåt förändrades skolchefens anställningsförhållande. Det innebar bl.a. att arbetsgivaransvaret övergick från stat till kommun, som sedan följdes av avreglering i skollagen. År 1991 övergick till kommunerna att besluta om skolchefens titel skulle finnas kvar och hur den i så fall skulle formuleras. Vidare framhålls en rad olika förändringar under de senaste två decennierna. Moss et al. poängterar att Riksdagen bl.a. har fattat beslut om avreglering, decentralisering och ökad frihet, samtidigt som andra beslut stärkt den nationella styrningen.

2.2 Definition av nutidens skolchef

Nihlfors (2003) skriver att året 1990 slopades det statliga kravet på att varje kommun skulle organisera en skolstyrelse, och ersattes med att varje kommun skulle utse en nämnd som

skulle fungera likt en styrelse för utbildningsväsendet. Skolstyrelsen vilade under statligt styre medan nämnden underställdes av enskild kommun (Nihlfors, 2003). Det innebar en förskjutning från statlig styrning till en kommunalisering (Jarl och Pierre, 2012). Vidare beskrivs att det på kommunal nivå fanns en central förvaltningsorganisation som förbereder nämnden med frågor och utredningar inför beslut. Förvaltningen drivs och leds vanligen av en förvaltningschef, men titeln kan variera. Vanliga titlar är skolchef, barn -och ungdomschef, utbildningschef etc. Vidare beskrivs att det idag finns ca. 30 olika benämningar på vad som tidigare benämndes skolchef eller skoldirektör (ibid.). Utöver skolchef finns det även kanslipersonal som samordnar och bereder nämnden med underlag. Förutom skolchef finns det vanligtvis även verksamhetschefer som ansvarar för skolledare inom olika områden. (Jarl 2012; Jarl & Rönneberg 2013).

Nihlfors (2003) berättar att begreppet styrning betyder att ett antal processer skapas och där styrsystemens olika tillvägagångssätt används. När systemen övergår till de olika ansvarsområdena för genomförandet menar författaren att styrningen har växlat över till ledning. Skolchefen kan idag beskrivas som den chefstjänsteman som ansvarar för hur olika ärenden bereds för den politiska nämnden, och har därmed stor påverkan för att skapa förutsättningar i underlag och exekutiva beslut inom utbildningens centrala mål. Vidare beskrivs tjänsten som en del av den professionella styrningen på kommunal nivå, men även utifrån att skolchefens ansvar är att serva politiken och nämnden. Jarl och Pierre (2012) skriver att skolan traditionellt sett befinner sig i ett spänningsfält mellan två normsystem dvs. politiken och professionen. Begreppet professionell menar författarna är tvetydigt, men beskrivningen som förklaras är att lärare redan under sin utbildning inhämtar normer, mål och värderingar som speglar en sammanhållen yrkesetik. Moos et al. (2016) beskriver att majoriteten av alla skolor i Danmark, Finland, Norge och Sverige har kommunen som huvudman. Det innebär att skolchefer som verkar inom den offentliga sektorn är tjänstemän.

Definitionen av skolchef i studien innebär att samtliga deltagare i undersökningen är direkt underställd en nämnd och har den högsta positionen som tjänsteman i en förvaltning. Det som skiljer skolcheferna åt är att några är underställda en utbildningsnämnd, medan andra är direkt underställda en gemensam nämnd för alla kommunens förvaltningar. De berörda skolcheferna är alla anställda av kommunen och verkar direkt under kommunchefen alternativt kommundirektören.

2.3 Skolchefens position i utbildningssystemet

Svedberg (2014) menar att skolchefer agerar i spänningen mellan politik och profession, dvs. i förhållande till en politisk nämnd, men också nationell politik, kommunal ledning samt skolledare och lärare. Vidare framhålls att det innebär ett flerdimensionellt fält som skapar både värde -och intressekonflikter att hantera i uppdraget som skolchef. Det betyder i ett vidare perspektiv att kommuner själva äger rätten att bestämma över skolchefens arbetsuppgifter, position och titel. Svedberg påtalar att det innebär att variationer framhålls beroende på traditioner, kontext och tidsbundna föreställningar om hur kommuner bäst organiserar förskola och skola och styrkedjan inom utbildningsväsendet. Skolinspektionen (Dnr 40–2014:6739) beskriver styrkedjan som att barn/elever, lärare, förskolechefer/rektorer och huvudmän har alla viktiga roller att spela för att tillsammans skapa en bra skola, där de tillsammans bildar förskolans/skolans lokala styrkedja. Det innebär att skolchefer runt om i landet har olika förutsättningar att förhålla sig till.

Under de senaste decennierna har forskare och organisationsledare framhållit betydelsen av att skapa lärande organisationer för att möta förändringstakten i omvärlden. Även på den politiska arenan och i kommunal verksamhet har man velat åstadkomma denna typ av organisation. Ludvigsson (2009) menar att det finns ett stort behov av att den lokala kommunala skolpolitiken speglar långsiktiga mål och en vision om hur kommunen vill utveckla skolan. Detta för att en skolledare ska ha möjlighet att utveckla sitt ledarskap inom en uppdragsstyrd verksamhet. Det ska även finnas klara kopplingar till de materiella förutsättningar som krävs för att utföra uppdraget. Vidare framhävs en tydlighet hos förvaltningsledningen när det gäller såväl syn på ledarskap och krav en på en utveckling av ledarskapet och skolkulturer som stöder skolledare och kommunens skolor.

Det är viktigt att den kommunala skolpolitiken genomsyras av en långsiktig vision av hur kommunen vill utveckla skolan kopplat till de materiella förutsättningar som behövs för att förverkliga uppdraget. Både uppdraget och visionen måste kommuniceras mellan kommunledning och nämndnivå, förvaltningschef och rektorer samt medarbetare och elever. (Utbildningsdepartementets skriftserie rapport 4, sid 33)

Svedberg (2014) hänvisar till Hjortlund (2013) som beskriver att regeringen vidtagit en rad olika förändringar under det senaste decenniet. För att framhålla några har Skolinspektionen som myndighet inrättats, fler nationella prov har återinförts, betygen etable-

rats allt tidigare samt lärarlegitimationen har införts. Utöver det har skollagen tydliggjorts och styrdokumentet konkretiserats. Det innebär en rad olika reformer under kort tid.

2.4 Skolchefens uppdrag att arbeta tillsammans med politiken

Jarl och Rönnberg (2013) skriver om det mycket omfattande förändringsarbete som genomfördes under slutet av 80-talet och början på 90-talet. Det gällde framförallt skolans styrsystem som gick från central -och regelstyrning till målstyrning med ett kommunalt huvudmannaskap. Det innebär att staten genom decentralisering, försköt stora delar av ansvaret för skolan till kommuner och andra huvudmän. Behovet av effektivisering, demokratisering och professionalisering åberopades som grund. Som huvudman ansvarar kommunerna för att planera och organisera sin verksamhet. Moos et al. (2016) beskriver att med huvudman avses den politiska ledningen i en kommun som kommunfullmäktige och kommunstyrelse. Vidare menar Jarl et al (2013) att det sedan slutet av 90 - talet inte längre finns något krav på en särskild nämnd som hanterar kommunernas utbildningsfrågor. Det är således upp till varje kommun att hantera frågorna och kommunerna idag bestämmer själva hur organisationen ska se ut (ibid.). Enligt Jarl och Rönnberg (2013) finns det 40 000 kommunpolitiker i Sverige, där hela 97% är oavlönade fritidspolitiker. Moss et al. (2016) beskriver följande:

I de nordiska länderna verkar den politiska kulturen generellt sett vara ganska sluten, där politiska och administrativa chefer har det största inflytandet både direkt och när det gäller att fatta beslut om utbildningsfrågor. (Moss, Nihlgren och Paulsen, 2016: 107)

Som jag inledningsvis redovisar regleras skolans uppdrag i skollagen. Där framgår att ”varje huvudman inom skolväsendet ska på huvudmannanivå systematiskt och kontinuerligt planera, följa upp och utveckla utbildningen” (Skollagen 2010:800 4 kap 3§). Det innebär att huvudmannen behöver tillförsäkras en god kännedom om förvaltningens utvärderingar och analyser i en skolorganisation, för att som huvudman systematiskt följa upp och utveckla utbildningen. En fråga som framstår som ytterst relevant i sammanhanget är hur kommunikationen ser ut mellan skolchef och huvudman.

Hur väl skolorna lyckas med att utveckla verksamheten kan till viss del förklaras av hur väl huvudmannen lyckats med sitt uppdrag. Moos et al. (2016) poängterar att de i varje kommun

finns en central skoladministration med ansvar att ta fram beslut på utbildningsområdet. Kommunikation och ömsesidigt informationsutbyte mellan huvudman och skolchef är därför ytterst betydelsefullt. Huvudmannen utgörs i de allra flesta fall av kommunen (ibid.). Vidare beskrivs att en effektiv politisk styrning innebär ett möte mellan den demokratiska beslutsprocessens krav och den lokala skolans villkor och möjligheter. Man kan här tala om ett dialektiskt förhållande mellan mål och verksamhet.

Varje kommun har skyldighet att utse en politisk styrelse. Det framgår i skollagen att kommuner är huvudmän för förskola, förskoleklass, grundskola, grundsärskola, gymnasieskola, gymnasiesärskola, kommunal vuxenutbildning, särskild utbildning för vuxna och fritidshem. I varje kommun ska det finnas en eller flera nämnder som ska fullgöra kommunens uppgifter enligt denna lag. Om kommunens uppgifter fullgörs av flera nämnder ska varje sådan nämnd, i den utsträckning det begärs, lämna de uppgifter som behövs för att administrera fördelningen av platser i förskola och i sådan verksamhet som avses i 25 kap. till de övriga nämnderna (2010:800 2 kap 2 §). Enskilda verksamheter får efter ansökan till Skolinspektionen godkännas som huvudmän för förskola, förskoleklass, grundskola, grundsärskola, gymnasieskola, gymnasiesärskola och fritidshem (2010:800 2 kap 5 §). Utöver det gäller samma skollag och styrdokument som för kommunala huvudmän.

Skollagen framhäver även en skyldighet för kommunen att anställa rektorer och förskolechefer (2010:800, 2 kap. 9 §), lärare och förskollärare (2010:800, 2 kap. 13 §). Därutöver finns inga lagkrav att anställa andra yrkesgrupper. Det betyder att krav på att anställa skolchefer saknas. Skolinspektionen hävdar i sin regeringsrapport (2013:13) att huvudmannens ansvar är att se till att enheterna får goda förutsättningar att lyckas med kvalitetsarbetet. Hur skolchefen organiserar sin styrkedja genom sina underställda blir således en betydelsefull faktor för att det systematiska kvalitetsarbetet ska leda till systematiska och kontinuerliga förbättringar. Moss et al. (2016) menar att skolors styrning påverkas i allra högsta av samspelet mellan aktörer som arbetar på olika geografiska områden. Det innebär att arbetet kan bli ytterst svårarbetat vid frågor som kräver samspel. Aktörerna är ömsesidigt beroende av varandra och förhållandet kring styrning blir följaktligen en del av relationen. Författarna hänvisar till Gutman (1987/1999), som uttrycker att en ytterst relevant fråga för politiken är vem som ska ha makten att forma utbildningen (ibid.).

2.5 Ledarskap

Alvesson och Sveningsson (2012) hänvisar till Yukl (1989) som framhåller att det finns många olika definitioner på ledarskap, men att en gemensam bild över ledarskap är att det handlar om en påverkansprocess som äger rum i ett ojämnt förhållande där ledaren utövar inflytande över sina medarbetare. Yukl skriver:

Leadership is the process of influencing others to understand and agree about what needs to be done and how it can be done effectively, and the process of facilitating individual and collective efforts to accomplish the shared objectives. (sid 7)

Svedberg (2014) anser att sättet att se på ledarskap är präglad av det vi kallar för tidsandan. Begreppet tidsanda beskrivs som att olika tiders skilda ideal speglar ledarskap som fenomen, samt behov av hur företeelsen ledarskapet kan se ut, oavsett om vi är medvetna om det eller inte. Møller (2012:51–52) menar att det inom forskning finns flera olika definitioner av begreppet ledning. Författaren skildrar olika perspektiv genom att synliggöra den spännvidd som finns inom ledarskapsteorier som forskningsfält. Författaren lyfter bl.a. fram Johnsen som hävdar att ledning innebär ”ett målformulerat, problemlösande och språkande samspel” (sid 52). Det innebär gemensamma mål och ett kommunikativt samspel med fokus på problemlösning. (Johnsen 1984 i Busch & Vanebo 2000). En annan ansats som Møller lyfter fram är utifrån Sorhaug (1996).

Ledning är först och främst en relation. Den grundar sig på ett mandat, men mandatet är en levande social process av makt och tillit som ledningen både får sig tilldelad och samtidigt måste ta för sig av både uppifrån och nerifrån (sid 51)

Ytterligare en beskrivning av ledning är utifrån Leithwood och Riel (2003) som menar att ”ledning handlar om att ange riktning och att utöva inflytande” (s.896). Ludvigsson (2003) hänvisar till Spillane, Halverson och Diamond (2004) som istället anser att ledarskap är handlingar som både ledare och medarbetare engageras av i särskilda sammanhang. För att förstå ledarskap och dess innebörd behöver ledarens tankar, beteende och agerande i en viss situation och i ett sammanhang på ett reflekterande sätt övervägas tillsammans (ibid.). Vidare refereras till Møller och Eggens (2005) som beskriver att ledarskap lämpligast kan uppfattas som

en process som sker interaktivt och där ledare och medarbetare influerar och inspireras av varandra i de sammanhang de arbetar inom.

Ludvigsson (2009) hänvisar till Alvesson (2001) som beskriver att det finns en omfattande positivistisk ledarskapsforskning, där de flesta ledarskapsstudier koncentrerar sig på hur personer som identifieras som ledare samarbetar och agerar tillsammans med en grupp underordnade. Forskningen berör även i allra högsta grad hur ledaren leder sin organisation (ibid.). Att leda en verksamhet med många människor handlar således om att påverka andra människors handlingar. Sandberg och Targama (2013) hänvisar till flera forskare och beskriver nutidens ledarskap som ett paradigmskifte där ledarskap gått *från* att styra människors verksamhet genom att reglera deras handlande *till* att ge människor i en organisation ett utökat och friare handlingsutrymme, men samtidigt att styra och vägleda genom att få människor att få förståelse för vad som ska åstadkommas. Vidare förs en dialog om vilka krav som ställs på verksamheten och vilka förutsättningar som finns. Människan beskrivs som ett självständigt subjekt, som handlar utifrån sin egen verklighetsuppfattning. Detta kan sättas i kontrast till människan som objekt, vars handlande styrs som en artefakt. Ett förståelsebaserat management innebär således en teori om att människan handlar utifrån sin förståelse av olika situationer och sammanhang av verkligheten. Ett flertal forskare (Meidl et al., 1985; Pfeffer, 1977) har i olika sammanhang framfört svårigheten att genomföra tillförlitliga studier om ledarens påverkan och reella inflytande på underställdas prestationer och organisatoriska effekter på mål och resultat (ibid.). Vidare betonar Alvesson och Svenningsson (2012) en särskiljning på ledarskap och chefskap. De beskriver att chefskapet får saker och ting att bli gjorda genom planering, organisering, övervakning och kontroll, utan att ta ställning till vad folk tänker eller tycker. Ledarskapet fokuserar mer på hur folk upplever och uppfattar olika fenomen och hur det kan kopplas till miljön, arbetsuppgifter och i ett sammanhang av organisationens olika delar. En möjlig förklaring är att chefskapet ”pekar med hela handen” och ledarskapet ger en ökad förståelse hos både sig själv och sina medarbetare.

Chefskapet kan få saker och ting utförda av andra genom de traditionella aktiviteterna planering, organisering, övervakning och kontroll utan att bekymra sig över att för mycket om vad som försiggår i folks huvud. Ledarskapet, däremot, är främst upptaget av vad folk tänker och känner och hur det kan kopplas till miljön, till avdelningen och till arbetet/uppgiften. (Alvesson och Svenningsson 2012: 311)

Vidare beskrivs att cheferna påverkar tänkandet och känslorna i samband med planering, genomförande och uppföljning av specifika mål, vilket kan leda till att chefskap och ledarskap blir svårt att särskilja i praktiken (ibid.).

2.5.1 Ledarskap i ett socialt sammanhang

Alvesson och Sveningsson (2012) menar att ledarskap även ska ta hänsyn till det sociala sammanhang som sker i de ledarskapsprocesser som sker i en organisation. Olika innebörder och tolkningar hos såväl individer som grupp är markant avgörande för hur processer drivs i önskad riktning i organisationen. Kulturen har påverkan på hur olika ledarskapshandlingar tar sig uttryck. En möjlig förklaring är att en god förståelse av begreppet ledarskap kräver beaktande av den verksamhetsuppfattning som råder i situationen. Ledarskap kan då handla om att utöva inflytande på hur verksamheten byggs upp utifrån en viss världsbild (ibid.). Ett annat perspektiv blir då således att synliggöra hur människor reagerar på chefs handlingar, snarare än att ha fokus på handlingarna i sig. Alvesson och Sveningsson (2012) belyser egenskaper som människor uppfattar utifrån sina olika föreställningar om ledarskap. De menar att hur man ser på ledarskap påverkar vilka förväntningar man har på ledarskap.

Ett och samma chefsbeteende kan till exempel ses som kunnigt och beslutsamt eller auktoritärt eller föråldrat, och de underordnades känslor av legitimitet, tillit och motivation blir då olika som följd av den innebörd de lägger i det. (sid. 317)

2.6 Styrning och ledning inom skolorganisationer

Berg (2003) skriver att begreppet styrning kan vara ett uttryck för maktutövning som definieras som påverkan i en viss riktning. Begreppet styrning är enligt Berg starkt kopplat till skolan som institution, det vill säga styrning för skolans huvudman. Styrningen i sammanhanget blir då påverkan på *vad* som ska uppnås, men talar inte om *hur* det ska uppnås. Detta lämnas vidare till huvudmännen att bedöma. Skolans explicita uppdrag, genom skollagen framhäver de formella uppdrag som åligger huvudmannen att genomföra. I andra termer kan detta även uttryckas som *styrning av skolan*. Skolans implicita styrning betonar istället det informella uppdraget såsom reproduktion och sortering och är starkt knuten till det historiska och kontextuellt betingade uppdrag som skapar *styrning i skolan*. Företeelsen styrning blir då ett in-

stitutionellt maktbegrepp, medan ledning är ett organisatoriskt maktbegrepp. Utifrån Bergs beskrivning innebär detta att skolornas ledning handlar i ett förhållande mellan de institutionella explicita och implicita uppdrag, där ledarskap kan förstås liksom att aktivt driva och organisera i sin vardag. Moos, Nihlfors och Paulsen (2016) menar att omstruktureringen av de kommunala skolstyrelserna och förvaltningarna skapat ett ökat avstånd mellan skolchefer och skolledare. Detta har i sin tur lett till en ökad användning av olika målstyrningstekniker. Vidare framhålls att kommunikationen mellan skolchefer och skolledare övertagits av mellanchefer (ibid.). Hur detta påverkar styrkedjan och kommunikationen mellan skolchefen och huvudmannens ansvar i att systematiskt och kontinuerligt följa upp utbildningen är en vidare fråga.

Ludvigsson (2009) hänvisar till Kotter (1999) som menar att ledarskap syftar till att verka för förändringar, medan chefskap ska se till att system fungerar. Enligt Kotter riskerar ett starkt ledarskap utan chefskap att skapa kaos i organisationen, medan ett alldeles för starkt chefskap leder till en byråkratisk organisation. Med byråkrati menas regler som formas inom organisationen, och där handlingsutrymmet för medarbetarna begränsas.

New public management (NPM) är en styrfilosofi som vuxit fram sedan 1980 - talet och där fokus riktas mot effektivitet, resultatmätning och måluppfyllelse inom den offentliga sektorn. Håkansson och Sundberg (2016) beskriver att NPM härstammar från näringslivet och förändrade ansvarsfördelningen mellan olika nivåer inom skolan. En av grundidéerna var att utvärdering och granskning skulle vara ett centralt styrinstrument för skolan, där fokus skulle vila på utfall och resultat. Detta skulle i sin tur leda till en minskning av att regel -och detaljstyrningen. Vidare påtalas att det visat sig svårt att finna mätbara resultatmått och att det funnits svårigheter med uppföljningar och utvärderingar, utifrån syftet. Vidare menar Moss et al (2016) att hela kärnan i NPM är att anpassa den nationella styrningen av den offentliga sektorn till internationella idéer och modeller för styrning.

Scherp (2013) anser i sin tur att mål, planer och utvärdering i kombination med marknadstänkande har fått spridning inom skolan. En grundtes som Scherp uttrycker, är att man från ”överliggande nivå” anger tydliga, preciserade och mätbara mål för ”underliggande nivåer”. Underliggande nivåer ska utforma arbetsplaner som beskriver hur man planerar att uppnå målen. Scherp (2013) hänvisar till Alexandersson (1999) som beskriver hur ett ”förståelsebaserat tolkande perspektiv istället lägger grunden för ett nytt sätt att se på styrning” (Scherp 2013:

20). Vidare framhålls Habermas (1984, 1995) som betydelsefull för att tänka om i styrningen. Habermas beskriver olika handlingsmönster i interaktionen mellan människor, som genererar en annan belysning av skolutvecklingsprocesser. Scherp berättar om *kommunikativt* respektive *målrationellt* handlande. Det förra innebär att dialogen mellan människor står i fokus och där man försöker förstå varandras olika förståelser av ett fenomen. Vidare beskrivs att ett *målrationellt perspektiv* innebär, att någon eller några på förhand har bestämt vilken förståelse som ska gälla samt vad man ska uppnå. Ett vidare perspektiv utifrån Habermas är att livsvärldar och det *kommunikativa handlandet* behöver stärkas för att åstadkomma en fördelaktig skolutveckling. (Scherp 2013:20–21) Lindgren (2008) lyfter fram att genom utvärderingssystem som skapas utifrån styrningsformen riskerar yrkesverksamma att tappa sin professionalitet genom att bedömningar som görs istället inrättats av yttre instanser.

Synen på gott ledarskap berättar Scherp (2013) beror på hur man ser på ledarskap, och är sammankopplat med hur man förstår skolutvecklingsprocesser. Om skolutveckling i huvudsak ses som en problemlösningsprocess utifrån uppfattade vardagsproblem behöver ledarskapet formuleras på ett annat sätt, än om skolutveckling ses som en process där uppifrån givna direktiv ska implementeras och förankras genom planer, utvärderingar, kontroller och inspektioner. Berg (2013) hänvisar till ”vad skolans styrning handlar om” (Ds 2001:48) som beskriver att de nationella styrprocesserna syftar till att de yrkesverksamma inom förskolor och det offentliga skolväsendet ska ta direktiv direkt från staten via centrala dokument. Vidare poängteras att de även ska styras av anvisningar som ges av huvudmannen som förvaltar utbildningsverksamheten. I de kommunala målen framhålls de särskilda utvecklingsinsatser som ska genomföras i förvaltningen för att nå särskilt angelägna resultat i de nationella mål och som är specifika utvecklingsområden på ett lokalt plan inom utbildningsverksamheten. Vidare beskrivs den komplexitet inom skolorganisationen, där olika ideologiska värderingar och ekonomiska resurser ger varierande aspekter på ekonomisk, ideologisk samt juridisk styrning. Berg (2003) beskriver 1980-talets skolideologiska positionsförflyttningar. Valfrihet, individualism, konkurrens, effektivitet och profilering tog sin makt för den statliga styrningen från centralistiskt regel- och ramstyrning till en decentraliserad mål- och resultatstyrning. Detta innebar ökat föräldrainsflytande, friskolor, skolpeng m.m.

2:7 Skolan som organisation och skolan som institution

Larsson och Löwstedt (2014) beskriver en organisation som ett sätt att genom specialisering och samordning rationalisera ett företag med mänskliga handlingar och uppfattningar. Vidare påtalas att standardisering kan uttryckas som att människor arbetar utifrån gemensamma normer och regler, snarare än att se varje situation som unik och handla därefter. Berg (2003) beskriver skillnaden mellan skolan som organisation och skolan som institution. Författaren framhåller frirumsmodellen som ett handlingsutrymme. Berg menar att ram- och regelstyrning är en institutionsfråga, det vill säga uppdrag som bestämt från staten, medan mål- och resultatstyrning är en organisationsfråga. Berg menar att dagens mål och resultatstyrda situationer ger yttre gränser i form av styrdokument på statlig nivå. Detta markerar det utrymme som skolan har som institution att bedriva sin verksamhet inom. De inre gränserna utgörs av skolan som organisation och handlar om det arbete som faktiskt sker på skolan. Frirummet som Berg diskuterar i förhållande till varandra, är det utrymme som finns mellan det som sker (inre gränser) och det som sker inom ramen för uppdraget (yttre gränser). Frirummet blir således ett möjlighetsutrymme mellan uppdraget (ram och regelstyrning) och metoder (mål och resultatstyrning) och innebär ett möjlighetsutrymme för utbildningsväsendets aktörer i skolutveckling.

2.7.1 Organisationsteoretiskt perspektiv

Alvesson och Sveningsson (2012) intar ett organisationsteoretiskt perspektiv och förklarar i sin teori om hur organisationer fungerar. Organisationsteorin kännetecknas av att vara ett snabbväxande område, som synliggör och sammankopplar den komplexitet som råder inom organisationer. Att se sin organisation från en organisation till en organisering är ett synsätt som framhålls inom organisationsteorin som ett sätt att belysa organisationsförändringar. Det innebär i ett vidare perspektiv att ett organisationsperspektiv på förändring tar sin utgångspunkt i organisationer som arenor för kontinuerlig organisering och knyter nära an till teorier om organisatorisk lärande. Författarna framställer en processliknande syn inom organisationsteorin. Organisationsteorin förklaras med att organisera succesiva anpassningar i en organisation för att nå mål- och resultat. Det innebär att organisationen är i ständig rörelse. Weick (2014) beskriver begreppet *sensemaking* som innebär en form av meningsskapande. Min uppfattning av begreppet *sensemaking* innebär att människor försöker förstå olika händelser och

skeenden och tolkar det som sker inom organisationen. Sensemaking handlar om att skapa begriplighet hos sina medarbetare om varför förändringen sker samt att förmedla förståelse i hur förändringen kan förstås på organisationsnivå, men också på individnivå. Weick (2014) skriver också att perception och kognition har stor betydelse hos chefer som tillämpar olika strategier av sensemaking, beroende på förståelsen i den specifika situationen och utifrån den aktuella företeelsen. Är det rimligt att anta att hög förståelse inom organisationer innebär en mer sofistikerad sensemaking? Detta genom att organisera för meningsskapande och förståelse i det sammanhang som människan befinner sig inom. Czarniawska (2015:102–103) hänvisar till Weick (1995) som menar att det inom organisationen finns olika roller att anta. Det finns ”*sensegiving*”, ”*sensemaking*” samt ”*sensetaking*” Weick uttrycker att chefernas roll bör vara att organisera för ”*sensemaking*”. Det innebär att chefen organiserar sin organisation och situationer som sker i vardagen genom att de professionella i en organisation utvecklar en egen förståelse och drivkraft inom olika förbättringsprocesser. Det handlar följaktligen om management (ledning) snarare än leadership (ledarskap).

2.7.2 Lärande organisationer

Huzzard och Wenglén (2013:275) betraktar lärande som tre distinkta men ömsesidigt relaterade kategorier, nämligen: individuellt lärande, grupplärande och organisatoriskt lärande. Individuellt lärande handlar bl.a. om att känna igen mönster i personliga erfarenheter (intuition). När individen efteråt diskuterar dessa erfarenheter med andra sker en gemensam tolkning och lärandet sprids som gemensamma termer av gemensamma föreställningar inom gruppen. När nya handlingar blir institutionaliserade, så har lärandet nått hela organisationen. Vidare menar författarna att nya rutiner eller kulturer vanligtvis ger uttryck för organisatoriskt lärande. Enligt Olsson (2004) beskrivs ofta lärande organisationer som en normativ modell för hur verksamheten ska organiseras för ökad effektivitet, där organiserande innebär samordnande och strukturerande av den gemensamma verksamheten. Vidare lyfter Olsson (2004) fram flera forskare som beskriver en lärande organisation som en arena för dialog med varandra, och där dialogen skapar ett kollektivt lärande (Senge 1995, Isaacs 1993, Schein 1993). Olsson menar även att som chef se möjligheter i att organisera för medarbetarnas lärande och där också medarbetarnas kompetens används inom organisationen. Det skapar utrymme och framgång för lärande organisationer.

Enligt Larsson och Löwstedt (2014) fokuserar organisationsforskningen på organisationers pågående processer och successiva anpassning. Vidare beskrivs organisationsutveckling och individutveckling som två skilda perspektiv. Min uppfattning utifrån Larsson och Löwstedt är att skolor med hög måluppfyllelse tycks vila på en grund av både kompetent personal och en utvecklad organisation där exempelvis arbetslag är ett verkligt stöd i ett kollegialt lärande, och där det finns väl fungerande arbetsfördelning, pedagogisk ledning samt klara ansvarsområden. Min tolkning utifrån Larsson och Löwgrens beskrivning är att organisationsteori framhäver organisatoriska förutsättningar i verksamheten. Genom att skapa ett utvecklingsklimat i organisationen stödjer organisationen lärande och utveckling på alla nivåer från lärare till skolchef både på individnivå och på gruppnivå. För Scherp (2007) kan decentralisering, delaktighet och ansvar för det egna lärandet beskrivas som utmärkande drag inom en lärande organisation. Vidare påtalas att dessa aspekter skulle kunna utgöra grunden för en filosofi för ledning och organisation, för att ge skolorna bättre förutsättningar för att hantera de utmaningar av pedagogiskt slag som de ställs inför.

I en lärande organisation är skolledarens viktigaste uppgifter att skapa en fördjupad förståelse av uppdraget hos medarbetarna, att utveckla en gemensam vision för arbetet samt att garantera kvaliteten i den pedagogiska verksamheten genom att leda det gemensamma lärandet om hur man ska kunna förverkliga uppdraget och visionen.
(sid. 48)

Håkansson och Sundberg (2016) framhåller att det i forskningen inte finns några enhetliga definitioner av kollegialt lärande. Det tycks ändå framgå att det skapats en internationell konsensus om att kollegialt lärande berör en grupp människor som gemensamt delar och kritiskt undersöker sin egen praktik på ett kontinuerligt, reflekterande, samarbetande, inkluderande, lärandeorienterat och utvecklingsinriktat sätt.

3 Vetenskapsteoretiska utgångspunkter

Då syftet är att studera skolchefers upplevelser har jag valt fenomenologisk ansats. Valet av kvalitativ metod och fenomenologisk filosofi grundar sig i mitt intresse att undersöka skolchefernas upplevelser om ledarskap i en skolorganisation, och därigenom utöka förståelsen för verksamma aktörer inom utbildningsväsendet i hur ledarskap kan förstås i olika livsvärldar.

3.1 Kvalitativ forskning

Kvale och Brinkman (2014) framhäver kvalitativ forskning som en kontextberoende verksamhet som placerar betraktaren i världen. Den beskrivs även som en uppsättning av tolkande och materiella praktiker som gör världen synlig. Alvesson och Skoldberg (2008) framhåller att kvalitativa metoder betonar vikten av att beakta och fokusera öppen empiri som ett centralt kriterium för kvalitativ forskning. Tolkning och reflektion i all forskning ses som centrala begrepp inom kvalitativ forskning. Bengtsson (2005) beskriver att ”en forskningsansats innehåller filosofiska grundantaganden av ontologiskt och epistemologiskt slag, dvs. antaganden om vad verklighet och kunskap är ” (sid 34).

3.2 Fenomenologi

Szklarski (2015) menar att ”genom ett meningsskapande samspel mellan objekten och mänskliga medvetande uppstår en fenomenologisk verklighetsbild, dvs en bild av verkligheten som vi upplever den” (sid 132). Wallén (1996) menar att fenomenologi är en filosofi om medvetande, -självmmedvetandet och intentionalitet - dvs. medvetandet om något, samt om fenomenet som medvetandet riktas mot. Det som går att veta är det som uppstår i människans upplevelser. Det enda man med säkerhet vet är det som går att uppleva. Man måste alltså avstå från att relatera fenomenen till företeelser i yttrevärlden. Upplevelser och fenomenen sammanfattas i världsbilder eller tankemönster (ibid.). Kvale och Brinkman (2014) beskriver att filosofin grundades runt 1900 av Edmund Husserl. Filosofin utvecklades därefter av Jean-Paul Sartre och Maurice Merleau-Ponty i existentiell och dialektisk riktning. Filosofins betydelse för kvalitativ forskning utvecklades i en rad studier vid Duquesne University med bland annat van Kaam (1959) genom studien av ”Upplevelsen av att verkligen bli förstådd” (sid 42). Vidare beskrivs att den fenomenologiska psykologen Giorgi och hans kollegor därefter ytter-

ligare teoretiserade och systematiserade filosofin. Kvale och Brinkman (2014: 41–44) menar att fenomenologin genom sin fokusering på undersökningspersonernas livsvärld och innebörden i det som sägs, i hög grad bidragit till att klargöra förståelsen i en kvalitativ forskningsintervju. Min tolkning utifrån fenomenologin innebär alltså empiriska studier av människans föreställningar och upplevelser, där syftet är att människan blir förstådd och får möjlighet att beskriva sin upplevelse för andra för vidare forskning. Sandberg och Targama (2013) menar att grundaren av fenomenologin, Edmund Husserl, reagerade starkt på den dualistiska principen och föreställningen om en objektiv verklighet oberoende av människan och såg istället att människan gör sina erfarenheter i sin livsvärld, dvs. den vardagliga tillvaro människan lever i. Kvale och Brinkman (2014) betonar att:

Generellt är fenomenologin i kvalitativa studier en term som pekar på ett intresse av att förstå sociala fenomen utifrån aktörernas egna perspektiv och beskriva värden som den upplevs av dem enligt antagandet att den relevanta verkligheten är vad människor uppfattar att den är. (sid. 44)

Fenomenologin handlar således om att rikta uppmärksamheten på medvetandet om livsvärlden. Att inta en öppenhet för intervjupersonens upplevda erfarenheter är det centrala vid kvalitativa intervjuer. Kvale och Brinkman (2014) skriver vidare fenomenologin med att intervjuaren strävar efter att sätta den egna förkunskapen inom parentes och söker efter bestående essentiella innebörder i intervjupersonernas beskrivningar. Det innebär att vi försöker förstå vår livsvärld och skapar oss kunskap om den, genom att reflektera över våra erfarenheter. Bredmar (2014) beskriver i sin avhandling ”Lärares arbetsglädje” att fenomenologiska studier har två avsikter utifrån den teoretiska ansatsen. Det ena är att förstå och närma sig det fenomen som studeras, medan det andra fokuserar på att utforma tillvägagångssättet, dvs. att välja metod för att fånga fenomenet.

Sandberg och Targama (2013) framhåller att den centrala uppfattningen ur den fenomenologiska utgångspunkten är antagandet om att människan är ett subjekt utifrån den samlade erfarenheten. Det innebär att vi i våra bedömningar och beslut i konkreta situationer handlar utifrån vår förståelse av vår livsvärld. Wallén (1996) beskriver att inom fenomenologisk teori är den stora svårigheten att förmedla upplevelser till andra och där relevansen av att bli förstådd framhävs med stor vikt. Det är upplevelsen som är det centrala, till skillnad från den positivistiska traditionen där yttervärlden är det som framhävs som betydande (ibid.).

Hermeneutik är intressant att ta i beaktning inom fenomenologin. Inom hermeneutik är samtal av stor relevans. Syftet med den hermeneutikens perspektivet är att få en giltig och gemensam insikt i en mening i en text. Vidare beskriver Kvale och Brinkman (2014) att

Av hermeneutiken kan kvalitativa forskare lära sig att analysera sina intervjuer som texter eller t.ex. se bortom intervjusituationens här och nu och ägna uppmärksamheten åt den kontextuella tolkningshorisont som förmedlas genom historien och traditionen (Palmer) (sid. 74)

3.2.1 Förståelse

Westlund (2015) beskriver att en hermeneutisk ansats handlar om att söka förståelse genom en tolkning. Ansatsen möjliggör också att förmedla upplevelser av olika fenomen. Ödman (2007) menar att ordet förståelse har sina rötter i fornsvenskan. Att förstå innebär en förnyelse och omskapande av ett fenomen. Sandberg och Targama (2013) beskriver förståelse som en pågående process där någonting blir begripligt och meningsfullt för oss. Vidare uttrycks att förståelse även kan avse resultatet av en process. Det innebär att man erhållit en vidare förståelse av ett fenomen, eftersom man utvecklat ett nytt sätt att förstå. Hermeneutiken erkänner att vi alltid ser utifrån aspekter och att vi aldrig kan ställa oss utanför oss själva när vi betraktar världen. Ödman (2007) beskriver att hur vi tolkar och förstår betingas alltid utifrån att vi är historiska personer. Förståelsen grundas på den historiskt givna förförståelsen. Vidare beskrivs att förförståelsen ger en ytterligare ingång till vårt sökande och uttrycks som ”vi kan inte förstå om vi inte redan har förstått” (sid 102). Min egen utgångspunkt i undersökningen är att avtäcka skolchefernas upplevelser utifrån en livsvärldsansats.

3.3 Livsvärldsansats

Bengtsson (2005) beskriver att en livsvärldsansats betyder att forskningen avser att ”studera världen i sin fulla konkretion som den visar sig för lika konkret existerande människor” (sid 37). Det uttrycks även en nödvändighet att forskningen styrs av en öppenhet för livsvärldarnas olikheter, såsom egenskaper, betydelser av världen samt dimensioner som ofta vävs samman till en helhet. Livsvärldsansatsen tar också hänsyn till den komplexitet som råder inom livsvärldarna. Det kan t.ex. innebära ”människans sammansatthet av kognitioner, sinnlighet, emotioner, kroppslighet m.m.” (Bengtsson 2005: 37). Det medför i min undersökning att livs-

världen lyfts fram i egenskap av hur medverkande skolchefer upplever sin värld utifrån egen förståelse i den levda världen. Livsvärldsansatsen utgår från en given frågeställning och anpassas efter den eftersökta verklighet som undersökningen önskar mer kunskap om. Kravet på val av metod går ut på att frågeställningen anpassas till den verklighet som undersökningen önskar mer kunskap inom. Vidare beskrivs att en livsvärldsansats strävar efter att söka efter väsen eller variationer (ibid.). Min undersökning avser att skildra skolchefernas sökande efter essentiella innebörder i sina beskrivningar av sin upplevelse inom ledarskap.

3.3.1 Essens

Dahlberg m.fl. (2008) framställer innebörden av *essenser*, som en syntetisering och tanke-skapelser av den struktur som gör fenomenet till vad det är och inte till något annat. En innebörd består av ett betydelsefullt kännetecken hos fenomenet. Enligt Szklarski (red) (2015) påtalar metodologin en inriktning mot essensen inom mänskliga upplevelser. Det innebär att det är *essensen*, dvs. det oföränderliga inom mänskliga upplevelser som fenomenologin riktar in sig på. Med andra ord vill man finna vissa teman i en eller flera utförliga utsagor av ett fenomen som överensstämmer med varandra, och lyfta ut denna essens som relevant för studiens resultat. Szklarski (2015) beskriver att:

Essens kan beskrivas som det oföränderliga i fenomenet, det som gör saken till det den är, sakens väsen. Till skillnad mot det som är existensen, det föränderliga, det speciella med fenomenet. (Bjurvill. 1995, s 18)

Essens innebär följaktligen att försöka närma sig själva kärnan i en upplevelse. Essens innebär också att forskaren söker efter teman som uppfattas lika inom en fråga och inom en begränsad forskningsfråga (ibid.). Szklarski (2015) berättar att den förståelseinriktade ansatsen inom fenomenologin betyder ett intresse av att undersöka betydelsen som objekten har för individer och inte av objekten i sig. Min undersökning avser att utifrån en förståelseinriktad ansats och med hjälp av kontextuella förklaringar utforska meningsinnehållet i skolchefernas upplevelser, dvs. *essenser*.

3.4 Förhållandet mellan teori och empiri

Inom fenomenologin tillämpas vanligtvis ett induktivt arbetssätt. Det innebär enligt Wallén (1996) att man i studien så öppet som möjligt försöker närma sig ett problemområde. Detta

sker vanligtvis genom djupintervjuer. Bryman & Bell (2005) menar att det induktiva synsättet är starkt kopplat till en kvalitativ forskningsmetod. Vidare framhävs att induktion således handlar om att forskaren följer en öppenhet, vilket innebär att objektet undersöks utan att först ha förankrat undersökningen i en väl etablerad teori. Kvale och Brinkman (2014) framställer induktion som en process där forskaren observerar ett antal fall i syfte att finna generella uppfattningar om fenomen. Det innebär att forskaren närmar sig ett angreppsområde utan alltför många teser att testa och låter empirin vara vägledare. Vidare beskrivs ”analytisk induktion”, som ”den systematiska undersökningen av likheter inom och mellan fall i syfte att utveckla begrepp, idéer och teorier” (Pascale 2011:53 i Kvale & Brinkman 2014: 238). Författarna menar även att forskare som använder den ansatsen, kommer att ”induktivt koda data”, för att urskilja mönster och utforma möjliga och tänkbara förklaringar till dessa mönster.

Det deduktiva arbetssättet menar (Patel och Davidsson, 2009) kännetecknas av att man utifrån befintliga teorier drar slutsatser. Det innebär att den befintliga empirin deduceras till nya hypoteser och som kan prövas till nya slutsatser. Det handlar således om att följa ”bevisandets väg” (sid 23). I diskussionen är min avsikt att beskriva skolchefernas framhållna upplevelser om ledarskap och dess påverkansfaktorers utifrån både ett induktiv och deduktivt synsätt. Min utgångspunkt är att i empirin fånga skolchefernas livsvärldar, men i diskussionen ge ytterligare en dimension av slutsatser utifrån empirin i uppdraget.

Patel & Davidsson 2003: 24 skriver att nackdelen med ett induktivt synsätt är att det sällan går att fastställa teorins räckvidd, eftersom induktion handlar om en specifik grupp människors föreställningar i specifika områden och som grundar sig på upplevelser i en relativt begränsad grupp med människor. Det finns även en viss risk att forskarens egna föreställningar speglar uppfattningar och tolkningar av intervjupersoner. Min egen upplevelse utifrån min erfarenhetsvärld som lärare och skolledare kan ha viss påverkan i undersökningen. Min eftersträvan är naturligtvis att inta ett öppet förhållningsätt som möjliggör för intervjupersonerna ett så rättvist resultat som möjligt utifrån deras levda livsvärld. Det innebär att jag i undersökningen låter de olika livsvärldarna styra empirin. Genom att ha kunskap om förförståelsen och egen insiktsfullhet har jag också genom min medvetenhet minskat risken för egna föreställningar i undersökningen.

4 Metod

Min undersökning avser att genomföra undersökningen utifrån en kvalitativ metod. Det är empiriska data, dvs. skolchefernas upplevelser, som ligger till grund för resultatet. Intervjuerna är halvstrukturerade och bygger på skolchefernas levda livsvärldar och deras perspektiv inom temat. Utifrån de essenser som framkommer diskuteras analysen utifrån en kvantitativ ansats med både induktiv och deduktiv analys, för att förstå upplevelserna till en vidare dimension i uppdraget.

4.1 Den kvalitativa intervjun

Stukat (2011) framhåller att huvuduppgiften inom kvalitativ forskningsmetod innebär att tolka och förstå de resultat som framkommer. Syftet med det kvalitativa synsättet är just att upptäcka och beskriva vilka fenomen som finns inom det studerande området. Inom kvalitativt angreppssätt är djupintervjuer ett viktigt inslag, där forskaren söker att förstå och beskriva det enskilda och unika. Vidare betonas att i de ostrukturerade intervjuerna är intervjuaren medveten om vilket ämnesområde som ska täckas in, men ställer frågor i den ordning som tillfällena inbjuder till (ibid.). Kvale och Brinkman (2014) påtalar att syftet med den kvalitativa forskningsintervjun är att förstå kunskap i områden från den levda vardagsvärlden utifrån den intervjuades eget perspektiv. Författarna påstår att i en kvalitativ forskningsintervju produceras kunskap i socialt samspel mellan intervjuaren och intervjuperson. Kvale och Brinkman (2014) menar att en halvstrukturerad livsvärldsintervju söker efter att förstå teman i den levda erfarenhetsvärlden utifrån människors eget perspektiv, såsom vederbörande upplever sin livsvärld. Intervjun försöker nå fram till intervjupersonernas levda världar genom en tolkning av de fenomen som beskrivs. Med halvstrukturerad menas att intervjun genomförs utifrån en temainriktad intervjuguide som kan ge förslag på frågor (ibid.).

4.2 Genomförande

Fem skolchefer fick förfrågan via ett missivbrev om att delta i studien. Samtliga fem skolchefer svarade inom ett dygn att de gärna avsåg att medverka i studien och gav förslag på intervjutider. Intervjuerna skedde i ett enskilt rum på den förvaltning som skolcheferna verkar inom. Alla intervjuer genomfördes i stillhet, utan påverkan från mobiltelefoner, mail eller annat som kan upplevas störande eller ta uppmärksamhet. Genom att skolcheferna valde plats

gavs utrymme till en trygg och känd plats för intervjupersonerna. Intervjuerna varade i mellan 45–60 minuter. Ljudupptagning under intervjun genomfördes med Iphone 6. Ljudupptagningen gav god kvalitet för transkribering. I intervjusamtalen uttryckte sig skolcheferna med ett genuint intresse, inte bara verbalt utan även med olika betoningar, röstlägen, gester, skratt och eftertänksamhet. Genom att vara lyhörd för dessa aspekter har intervjuerna bidragit till meningsfullhet för både skolcheferna och mig som intervjuare. För att fenomenet skulle kunna förstås utifrån livsvärden lades stor vikt under intervjuerna att skapa en miljö som inbjöd till öppenhet, ärlighet och ömsesidigt förtroende. Detta för att skolcheferna på ett tillförlitligt sätt skulle ge uttryck för sina olika upplevelser efter bestående essentiella innebörder i sina beskrivningar. Inför intervjun gav jag varje skolchef information om begreppet livsvärld och berättade att det var deras upplevelser som kommer att skapa empirin i studien.

4.2.1 Urval av skolchefer

Eftersom min undersökning avsåg att studera skolchefernas upplevelser om ledarskap och deras förståelse på vad som påverkar i en skolorganisation har jag valt att tillfråga fem skolchefer om deras medverkan i uppsatsen. Urvalet har skett utifrån fem kommuner i västra delen av Sverige samt utifrån en geografisk bekvämlighetssynpunkt. Jag har ingen tidigare arbetsrelation med skolcheferna.

4.2.2 Beskrivning av respondenterna

De medverkande skolcheferna är alla födda på 50-talet. De har en godkänd lärarutbildning samt har genomgått det statliga rektorsprogrammet. Skolcheferna har verkat som skolchefer mellan 4 och 12 år. Tre av dem är kvinnor och två är män. Alla skolchefer har en lång ledarerfarenhet utifrån olika titlar såsom lärare, arbetslagsledare, skolledare, men även som verksamhetschef eller områdeschef. En av skolcheferna har titeln sektorchef och de övriga förvaltningschef. Samtliga fem deltagare i studien är ansvariga chefer inom barn- och utbildning för alla skolformer och verkar närmast nämnden och arbetar direkt underställda kommunirektörer. Skolcheferna har även vidareutbildat sig genom olika former av ledarskapsutbildningar, statsvetenskap samt kognitionsvetenskap.

4.3 Etiska ställningstagande

Vetenskapsrådets anvisningar (2002:612) för forskning anvisar på informationskrav, samtyckeskrav, konfidentialitetskrav samt nyttjandekrav. Samtliga deltagare i studien informerades om syftet med undersökningen och har haft möjlighet att påverka sin medverkan. Det insamlade materialet kommer endast används för att uppfylla undersökningens syfte. Deltagarna i studien kommer att vara anonyma i presentationen av undersökningen och vid citat från det empiriska materialet kommer det inte synas vem som sagt vad. Samtliga skolchefer fick innan intervjun ta del av rätten till anonymitet. Vid framställningen av resultatet och vid analysen har skolchefernas anonymitet beaktats samt hänsyn har tagit till etiska aspekter. Det innebär att citat i resultatredovisningen som framkommit under studien har vissa ord ersatts med någon närliggande synonym för att inte riskera att röja anonymiteten.

4.4 Trovärdighet och tillförlitlighet

Berndtsson (2001) beskriver vikten att inom fenomenologisk teori komma åt mångfalden av innebörder och så långt det är möjligt försöka fånga essensen i den intervjuades berättelse. Under intervjun ställde jag ibland en uppföljningsfråga, eller upprepade det som skolchefen sagt för att säkerställa en korrekt tolkning av fenomenet, så långt som möjligt. Detta förde med sig fördjupade svar. Min iakttagelse var även att skolchefen som intervjuades i vissa fall uppmärksammade nya innebörder i sin egen berättelse. Intervjuformen ger på så vis även möjlighet för båda parter att upptäcka och lära. För att säkerställa de olika upplevelserna har den transkriberade texten skickats till skolcheferna innan analys. Detta för att tillförsäkra att deras upplevelser uppfattats korrekt vid kompletterande inläsning. Samtliga skolchefer svarade på möjligheten att läsa den utskrivna intervjun och två skolchefer gjorde ett fåtal förtydligande. Patel och Davidsson (2003) beskriver att kvalitativa studier kännetecknas av stor variation och att det därför är svårt att finna entydiga regler och kriterier för att uppnå god kvalitet. Min närvaro vid intervjun innebar en implicit förväntan på skolchefernas berättelser. Vidare framhålls att det som sägs under intervjun inte ska ryckas från sitt sammanhang. Det innebär att resultatredovisningen innehåller en del längre citat, men också referat som framställer skolchefernas tolkning av ett fenomen så rättvist som möjligt. Min utgångspunkt under intervjuerna var att låta skolcheferna beskriva sina olika fenomen i det sammanhang där de är verksamma inom. Det medför att vi får beakta de olika fenomenen i skolchefernas upplevelser, inom den kontext som varje skolchef är verksam. Som intervjuare bedömde jag det ytterst

relevant att ge skolcheferna talutrymme och lyssna utan att avbryta. I min undersökning är det fem deltagare, vilket kan antas ha betydelse för undersökningens giltighet för skolchefer i ett större sammanhang, än vad min uppsats avsett att undersöka. Jag har valt att avgränsa undersökningen till skolchefernas upplevelse om ledarskap utifrån sin roll som just skolchef.

4.5 Kreativt analysarbete

Mitt arbete med studien och tolkningen i analysen har inte varit en linjär rörelse utan snarare ett processarbete, med en blandning av induktiv och deduktiv synsätt. Bengtsson (2005) skriver att det fenomenologiska kravet innebär att forskningen ska ”gå tillbaka till sakerna såsom de visar sig och göra dem full rättvisa kan hamna i konflikt med vetenskapens krav på metod” (sid 37). Vidare beskrivs att forskningen enbart ger kunskap i det som metoderna medger. Författaren resonerar i sammanhanget att det finns en stor risk att forskningen fokuserar mer på metoden än på sakerna som visar sig (ibid.). I min undersökning har jag valt att inte följa någon specifik metod inom den fenomenologiska livsvärldsfilosofin. Min avsikt i analysarbetet har varit öppenhet för skolchefernas upplevelser inom ledarskap, kategorisera framträdande fenomen samt tolka fenomenets mening utifrån uppdraget. Genom min ingång i både en induktiv och deduktiv analys skapas en möjlighet i att förstå skolchefernas upplevelser i ett vidare perspektiv i uppdraget. Jag har gått fram och tillbaka i mitt underlag för att söka förståelse i de olika berättelserna och på ett konstruktivt vis redogöra för de olika fenomenen, söka kärnan i berättelserna samt förstå meningsskapandet i de olika livsvärldarna. Flertalet kategorier är framtagna utifrån deras *gestaltande* karaktär. Ekholm och Lander (1993) skriver att gestaltande karaktär betyder en tydlighet utifrån en viss uppfattning eller ett bestämt förhållningssätt.

5 Resultat

Resultatet beskrivs utifrån skolchefernas livsvärldar. Presentationen av resultatet framhåller en fenomenorienterad filosofi, vilket innebär att betona att fenomenologisk forskning börjar och slutar i den levda erfarenheten. De olika upplevelserna ska ses som ett försök att skildra skolchefernas sökande efter bestående essentiella innebörder i sina beskrivningar. Kategorier har skapats utifrån ett omsorgsfullt processarbete med att beskriva och lyfta fram skolchefernas upplevelser av vilka essenser om ledarskapet som framträder i skolchefernas livsvärldar. För att förstärka framställningen av skolchefernas företeelser har jag valt att i resultatet enbart beskriva skolchefernas upplevelser. Det är essensernas väsen som presenteras i resultatet. Jag vill påtala vikten av att de olika uttrycken berikar unika upplevelser i den levda livsvärlden. Intervjuerna skedde under en äkta upplevelse av skolchefernas ärlighet, samt skolchefernas genuina engagemang att vilja bidra till studiens resultat.

5.1 Ledarskapet och chefskapet i samförstånd

Flera av skolcheferna betonar upplevelsen av att omöjligt kunna särskilja på ledarskap och chefskap genom dess olika innebörd. De beskriver att innebörden i de olika delarna behöver samspela med varandra. Skildringen av ledare upplevs som mjukvaran i ledarskapet och chefskapet som hårdvaran. En av skolcheferna upplever att enbart ett ledarskap kan innebära att man i sin roll blir för otydlig. Chefskapet beskrivs vidare utifrån upplevelsen av tre olika perspektiv: arbetsgivarperspektiv, verksamhetens perspektiv samt ett ledarskapsperspektiv och där man som chef i alla olika perspektiv behöver ställa sig frågan, för vem är man till för?

Om man tänker att utifrån arbetsgivarperspektiv är det mycket kring lojaliteten mot sin styrelse, att man genomför de fattade beslut och så. Och i verksamheten att man driver och jobbar systematiskt med det. Och i ledarskapet mer att man utvecklar och ser till att personalen växer men att man också vågar vara den där chefen, att leda och fördela arbetet. Att man vågar ta chefskapet.

En annan skolchef upplever att chefskapet ingår i ledarskapet, och där man som ledare och chef behöver få alla delar att samspela med varandra. Chefskapet upplevs beröra områden som personal- och ekonomifrågor, medan ledarskap innebär att skapa förutsättningar för goda relationer, och att man i sin roll som chef visar en införstådd tilltro på att människor vill och kan. Ledarskap upplevs även utifrån att skapa och ge möjligheter för personlig utveckling för

sina medarbetare. Att skapa ett arbetsklimat där människor jobbar utifrån sin optimala förmåga, framhålls vidare i en av skolchefernas erfarenhetsvärld som en framgång. Ledarskap beskrivs utifrån uppfattningen ”att ha en förmåga att få med sig människor i viss riktning, och den riktning måste man vara klar med över som chef”. En möjlig förståelse ger sig till uttryck genom skolchefens egna mål i arbetet med ”en viss riktning”. För en av skolcheferna är det också essentiellt att fokusera på fem rätt, snarare än fem fel.

Skadar det inte någon eller skadar det inte organisationen på något sätt, då kan vi tona ner det och lyfta fram det positiva istället /.../ och det tror jag gör att folk tror på sin förmåga och att chefen visar tilltro till deras förmåga, då jobbar man bättre.

Skolchefens förståelse är att det är mer beaktansvärt att framhäva det positiva hos sina medarbetare, snarare än att uppmärksamma det negativa sidor. Ledarskap i annan livsvärld handlar mer om att möta den grupp som ska ledas.

Du ska skapa ett förtroende och du ska förankra de processer du vill se en förändring i. Du ska också kunna fatta tydliga beslut som ibland behöver vara snabba och ibland med mer ödmjukhet.

Skolchefens förståelse av ledarskap förklaras med förtroende och ödmjukhet, men i berättelsen framkommer även betydelsen att som ledare uppfattas som tydlig vid upplevda situationer och sammanhang. En annan skolchef förstår chefskapet i sin livsvärld som att ”bestämma helt enkelt”. En skolchef beskriver i mjukt tonläge att ”man i sin roll som chef har ansvar för ekonomin och alla personalfrågor och det måste man väva ihop till ett i sitt ledarskap för annars kan man heller inte utveckla verksamheten på bästa sätt”. Ett liknande fenomen inom livsvärlden ger sig till känna under området:

Jag tror att man /.../ är en bra ledare som kan arbeta utifrån en bra framgång måste ha både chefskapet och ledarskapet i sig. Chefskapet är mer, kan vara mer myndighetsdelar men chefskapet är tydligheten, att våga fatta besluten, att våga beskriva att så här måste vi göra, medans ledarskapet är mer att få organisationen eller medarbetarna att följa. Jag tror att jag kan utifrån mitt personliga ledarskap ha båda delarna i mig och jag **måste** ha båda delarna i mig. Jag kan inte vara antingen eller.

Känslan av att se människor växa beskrivs utifrån flera olika infallsvinklar med genuinitet. Att växa innebär i en skildring att medarbetare erhåller en stark tilltro till sin egen förmåga och samtidigt arbetar självständigt och "tar bollen", utan att skolchefen behöver kommunicera eller delegera uppgiften.

När det egna ledarskapet blir synligt i processer som kräver att människor vågar mer och utvecklas i olika sammanhang skapas en stark och genuin glädje. Det ger skolchefen en upplevelse av ett mått på resultat och en bekräftelse på ett gott ledarskap. Den upplevda känslan i sitt ledarskap som får sina medarbetare till att komma till gemensamma beslut i en fråga, uttrycks av en av skolcheferna. Att man ser och bekräftar alla i sin organisation oavsett roll upplevs som framgång. En skolchef framhåller vikten av att tona ner sin egen betydelse.

Det handlar om att få andra att bli bra, och att få andra att växa. Vi behöver inte ledare som tycker "följ mig" eller chefer som är chefer, utan det handlar mer om att jobba aktivt för hur man skapar en teamkänsla som får folk att växa.

Att få andra att växa och att tona ner sin egen betydelse är något som upplevs i flera skolchefers uppfattningar om ledarskap. Begreppet ledarskap kan då förstås utifrån en annan dimension och ger oss en innebörd av ett "bottom up" - perspektiv. Det innebär att skolchefer arbetar för ett ledarskap som bygger på ett relationellt perspektiv.

5.2 Förtroendefull relation till politiken

Att skapa en tillit till politiken upplevs som en vid aspekt på framgång i arbetet. En skolchef menar att "har vi inte politikernas förtroende är de snart inne och petar i detaljer". Det finns en implicit upplevelse av betydelsen av att hitta gränsen mellan tjänstemannens arena och politikernas arena. Beskrivningen av gränsdragning mellan politikens ansvar och tjänstemannens ansvar förklaras i en tolkning av att tjänstemannen ansvarar för *hur* något ska nås, medan politikerna beslutar om *vad* som ska göras. Däremellan beskrivs utrymmet som den gyllene zonen. Beskrivningen av den gyllene zonen upplevs som ett utrymme som varken skolchefen eller politiken äger. Att ha en god kommunikation och en äkta tilltro till varandra, som bygger på ömsesidigt förtroende framhålls av alla skolchefer. Den konstruktiva dialogen i den gyllene zonen bli om än mer betydelsefull mellan professionen och politiken.

Jag tror det är väldigt viktigt att på ett ödmjukt sätt förklara för politiken att det här är tjänstemannens uppdrag. Politiken ska ansvara för målen, men ska inte gå in i detaljer och lägga sig i *huret*. Min förståelse som skolchef är att leverera till nämnden och politiken, men det förutsätter att jag måste värna om arbetet på ett professionellt sätt.

Förtroende förklaras som en upplevelse av reell förväntan och tilltro, och på ett konstruktivt vis stödja varandra i att inte hamna inom varandras olika ansvarsområden. Att ge politiker kontinuerlig information och analyser uppfattar skolchefen ingår i vederbörandes uppdrag för att politiken ska kunna veta *vadet*.

Två av skolcheferna beskriver självupplevd iakttagelse av uppfattade svårigheter hos nya skolchefer som tillträtt, med att förhålla sig till gränssnittet. Gränssnittet uppfattas och förklaras som de yttre gränserna av *huret* och *vadet*. Skolcheferna har lång erfarenhet och beskriver genom sin iakttagelseförmåga en upplevelse om att nya skolchefer i flera fall tappar sitt eget ledarskap, genom att vilja vara till lags till det yttersta för politiken. Vidare uttrycks en känsla om att nya skolchefer lätt kan bli ”uppättna av politiken”, och i sin iver till att vara politiker till lags tappar sitt eget ledarskap som tjänsteman. En av skolcheferna berättar att i hens livsvärld bygger erfarenhetsbaserat kunskap upp en trygghet om att på ett medvetet sätt hitta sin roll till nämnder och politiken.

Fenomenet är inte enkelt och genom skolchefernas kroppsspråk, tonläge och ansiktsuttryck ger sig problematiken till känna. Frågor som lätt kan hamna över gränssnitten mellan *vadet* och *huret* är till exempel rektors/förskolechefs ansvarsområden utifrån skollag och förordningar. När detta sker upplever en av skolcheferna framgång genom sin egen tydlighet: ”då föser jag ut dom och säger att det kan varken ni som politiker eller jag som skolchef bestämma över. Ni får bara gilla läget”. Skolchefen upplever att detta tillvägagångssätt ger resultat utifrån att uttryckligen och tydligt förhålla sig till de olika arenor som politiken och tjänstemannen verkar inom och förklara de olika gränssnitten i frågor.

Vidare beskrivs upplevelsen av erfarenhetsbaserad kunskap:

Det kommer med erfarenhet. Klart att jag klampat över gränsen tidigare, men ibland kan jag klampa mer medvetet för att jag tycker, fasen vad gott...(skratt).

Det är jag bra på.

Skolchefens tonläge förstärker en genuin glädje i sin yrkesroll, och som även ger uttryck för ett roat och modigt förhållningsätt. Utöver upplevelsen av framgång ger sig ett berömligande uttryck om sitt eget ledarskap till känna.

En skolchef upplever en stark konflikt med sig själv när politiska beslut inte utgår från utbildningsväsendets vetenskapliga grund. Upplevelsen beskrivs likt "en krock" mellan politisk uppfattning och utifrån professionens kunskap. Olika upplevelser mellan politiken och yrkesprofessionen synliggörs ibland. Detta sker även om skolchefen beskriver att politiken står för vadet, men upplever ändå inom sin egen insikt och kompetens många gånger vad som ska göras.

Ytterligare beskrivs en förnimmelse av att politiker många gånger är fritidspolitiker och inte alltid besitter kompetens inom skolfrågor och aktuell evidens. "Man får komma ihåg att politiker inte är experter". Det innebär att skolchefer behöver skapa en tilltro och tillit till att förvaltningen som organisation och tjänstemännen gör sitt yttersta för verksamheten, för att det ska bli så bra som möjligt och med rätt metafor. Det framhålls av flera skolchefer en upplevelse om att politiker stundtals springer efter "lösa bollar". Med "lösa bollar", menas att skapa nöjda medborgare för stunden, utan tanke på det systematiska kvalitetsarbetet. Vidare framhålls upplevelsen att detta förmedlar implicit en ambition hos politiken att skapa nöjdhet hos sina medborgare, snarare än att förhålla sig uppdragsmedvetet och lita på pågående processer inom uppdraget. Hos flera av skolcheferna synliggörs en upplevelse om att detta stundtals ger skolchefer en känsla av uppgivenhet. Detta framhålls i dialog, men också genom deras tonläge, kroppsspråk och ansiktsuttryck som blir påtagligt förändrade under intervjun.

En skolchef upplever vikten av att "påminna sig om att politiker inte är experter inom området". En strategi som beskrivs är att ge politikerna en tillräckligt gedigen analys av verksamheten för att hjälpa dem att fatta rätt beslut.

Det är viktigt att skolchefen representerar professionen och att politiken förstår sin roll. När en skolchef representerar professionen och får det utrymme, då kan man leda en organisation framåt. Om politiken är av den karaktären att dom tar över professionen, blir det svårt. Då är man bakbunden.

Tillit, förtroende och konstruktiv kommunikation mellan politiken och tjänstemannen upplevs som essenser inom alla fem skolchefernas livsvärldar. Med en tillitsfull relation anses också professionen som en förtroendeingivande och kompetent tjänsteman, som får utrymme att leda sin organisation framåt och i önskad riktning.

5.3 Skolchefernas upplevelser av förutsättningar

Vid intervjuerna beskrivs upplevelsen av goda förutsättningar i att verka som skolchef. Samtidigt skiljer sig intensiteten åt i deras olika berättelser. Flera skolchefer säger att de uppfattar sitt arbete som självständigt och skapar sina egna förutsättningar genom att organisera sig själv och organisationen utifrån de behov som uppkommer.

Alltså /.../ förutsättningarna kommer ju inte av sig själv. Därför gäller det att klargöra gränssnittet mellan mig och politiken. Det gäller också att klargöra gränssnittet mellan mig och min chef, och det är en av mina starka sidor. Det är jag bra på. Jag är väldigt känslig för om någon bryter mot detta, och då brukar jag sätta mig direkt med min chef eller nämndens ordförande och diskutera hur vi ska ha det.

Samtidigt beskriver flera skolchefer med stor eftertanke i sitt tonläge och kroppsspråk att om det är något problem någonstans i styrkedjan leder detta till mer arbete i skolchefens vardag. Exempel på upplevelser som beskrivs är om det uppkommer problematik på någon skola. Det kan exempelvis vara oro i personalgruppen, missnöje från föräldrar eller synpunkter på rektorns ledarskap osv. Om rektor/förskolechef eller mellanchefer inte kan hantera problemet i sitt uppdrag får detta lätt spridning till föräldrar som känner oro eller lärare som slutar, och som ofta slutar med att det blir en politisk fråga som skolchefen dras in i. Ett villkor som understryks som oerhört betydelsefullt inom uppdraget som skolchef är att ha kompetenta medarbetare, såsom verksamhetschefer, utvecklingsledare, kanslipersonal, men också en upplevelse av att anställa skolledare som fungerar väl som ledare och chef inom ett nära och gott samarbete. När alla underställda medarbetare kan hantera sina uppgifter inom uppdraget stannar problematiken oftast inom varje anställds ansvarsområde. I rollen som skolchef beskrivs en stor betydelse i att anställa personer som kan hantera sitt uppdrag, annars framkommer det en upplevelse att man som skolchef kan få hur mycket som helst att göra inom skolorganisationen.

Alla skolchefer är underställda kommunchefen alt kommundirektören och upplever att de får goda förutsättningar för sitt uppdrag, även om det framkommer en uppfattning om att förutsättningarna inte infinner sig automatiskt.

I det här arbetet finns ju en förväntan på att du ska prestera, men jag skapar ju förutsättningarna själv och då måste jag också lära mig att prioritera, hur jag ska delegera, och hur jag ska skapa en organisation som tycker det är roligt att jobba.

Att man som skolchef upplever sig få fullt mandat att sköta sina arbetsuppgifter är något som framkommer explicit som en stark och utmärkande drivkraft i sin yrkesroll. En av skolcheferna berättar med iver och säkerhet i sitt tonläge och kroppspåk.

Jag springer inte ner kommunchefens dörr, men jag kan själv välja att informera vederbörande om det gäller media eller oro i politiken. Men jag säger samtidigt att du inte behöver göra något, för jag har koll på läget.

Skolchefen berättar om sin kommunikation med kommunchefen med stor säkerhet i rösten och i skolchefens livsvärld synliggörs en egen upplevelse om självsäkerhet i vad som behöver göras vid uppkomna problem. Att kunna påverka är något som framhålls med ett genuint intresse, men det kan också innebära viss frustration. En av skolcheferna beskriver med tungt tonläge en genomgripande upplevelse om att tillsammans med övriga skolchefer inom sitt nätverk kunna påverka politiker på riksdagsnivå i ökad omfattning.

Det har jag tagit upp, jag vet inte, hur många gånger? Jag skulle vilja uppnå mer som skolchef att få en större påverkansmöjlighet gentemot Gustav Fridolin. Jag skulle vilja att vi skolchefer bjuder in honom och pratar om hur vi t.ex. ser på skolinspektionens sätt att arbeta.

Skolchefens tolkning av vad som hindrar gruppen, framhålls utifrån en förståelse av att inte agera politiskt korrekt, tidsbrist men också där en viss konflikträdsla framkommer i skolchefens livsvärld.

Jag ser inte att jag kan ta hit Fridolin ensam. Jag måste göra det med de andra skolcheferna för att våran röst ska höras. Så det hindrar mig. Får jag inte med mig dom så kommer vi ingenstans. Så det kan jag känna att jag vill göra mer.

Viljan att kunna agera tillsammans upplever flera skolchefer, som menar att de borde utveckla och påverka arbetet tillsammans. Som skolchef med lång yrkesprofession upplevs en självklarhet att framföra sina åsikter till skolministern om det är något som anses gå i fel riktning.

Annars är risken uppenbar att det tas politiska beslut som går tvärs emot vetenskap och beprövad erfarenhet. Det är för lite av den varan, om skolcheferna, som dessutom oftast har lång erfarenhet, inte hörs, så är risken uppenbar att det tas politiska beslut som går på tvärs mot vetenskap och beprövad erfarenhet.

5.4 Skolchefernas upplevelser av påverkansmöjligheter

Skolchefernas livsvärldar förmedlar en stark känsla av att kunna påverka i sin organisation och framförallt med att hålla ihop det systematiska kvalitetsarbetet.

Jag jobbar mycket med att ha ett systematiskt kvalitetsarbete som håller ihop det hela och det är mitt ansvar att se till att det finns ett kvalitetsarbete i alla verksamheter. Det vi gör som skolchefer är att samla ihop, hur ser det ut? Vad når vi för resultat? Vad behöver vi förbättra? Ett kvalitetsarbete måste fungera fullt ut hela vägen. Jag har därefter stor påverkan att fördela resurser.

Skolcheferna upplever och betonar med stark kraft i tonläget att de har stor inverkan på politiker på lokal nivå. Att som skolchef göra en så korrekt och tillförlitlig analys som möjligt ger politiken förutsättning att förstå vad som behöver prioriteras. En skolchef uppfattar sin påverkan som ”hur stor som helst”. Påverkan sker genom att ange riktning mot mål dvs. vadet, men *huret* lämnas fritt till professionen och till de olika ansvarsområden som finns inom organisationen.

Den största påverkan sker genom att frigöra folks egen kraft, egen vilja och energier. Det måste finnas en hög frihetsgrad i att tolka hur man ska ta sig till målet. Där tror jag att du har den största påverkansmöjligheten, och inte att tala om si eller gör så, så egentligen tror jag påverkansmöjligheten som skolchef inte är så stor...

När beslut som kommer från nämnden eller kommunstyrelsen, och som inte är förankrade i verksamheten, och bland de anställda uppstår ett fenomen av oförståelse i skolchefens organisation. Då finns en upplevelse hos flera skolchefer om att påverkan är liten. Det framhålls en upplevelse hos skolchefen av att "gilla läget". Strategin med att "gilla läget" sprids i flera fall även till deras medarbetare. Samtidigt beskrivs att det ingår i uppdraget som skolchef att göra så tillförlitliga utredningar som möjligt, och som genererar medvetna och strategiska underlag, och som i sin tur ger politiken förutsättningar att förstå vad det är de fattar beslut om.

Skolcheferna upplever det viktigt att visa förståelse för felaktiga beslut, men berättar samtidigt om vikten av att i dialogen ha modet att framhålla vad beslutet kan innebära i praktiken. Budgetarbete uppfattas som en påverkansmöjlighet, där förutsättningar ger inflytande i olika frågor. Frågor som skolchefen ställer till sig själv är bland annat: vad är det jag ser i min organisation? Vad behöver vi uppnå, och vilka resurser krävs för det? En skolchef funderar dock en stund och beskriver eftertänksamt sin förståelse av påverkan som fenomen.

./.../ Ja alltså när jag började som skolchef trodde man ju att man hade en rätt stor påverkansmöjlighet. Det var en av drivkrafterna att ge sig in i skolledariet från början. Ibland vet jag inte om jag ljög för mig själv eller om jag använde det som ett argument för att göra karriär.

Skolcheferna beskriver att de ingår i ett nätverk för skolchefer där man träffas kontinuerligt för samtal. Vid sammankomsterna deltar skolchefer från hela landet. Skolcheferna i denna undersökning gav under intervjuerna uttryck för en viss känsla av att kunna påverka i olika skolfrågor på nationell nivå. Samtidigt uttrycks en viss tveksamhet, då strävan är att man som grupp ska vara överens innan en fråga lyfts till politiken. Tillsammans med andra skolchefer finns en upplevelse av gemensam kraft att kunna påverka och förändra. Nätverksträffarna fungerar också likt ett kollegialt lärande där skolcheferna kan fördjupa sig i olika frågor eller skapa en gemensam förståelse för en viss fråga.

5.5 Skolchefernas upplevelser av egen drivkraft

Skolcheferna synliggör sina upplevda visioner genom sin roll. Det råder en tydlighet i deras röster och tonläge och deras drivkraft gör sig märkbar genom en genuin stark motivation i sitt

uppdrag. Skolchefernas kroppsspråk med tydliga gester och glädje i ansiktsuttrycken är explicit iögonfallande och de förstärker i upplevelsen i talspråk sin iver av målmedvetenhet. Fenomenet drivkraft synliggörs av olikheter som ger sig till känna genom skolchefernas olika förståelser av sina visioner.

En av skolcheferna beskriver visionen med att verka för det uppdrag som utbildningsväsendet har, nämligen att alla elever ska utvecklas optimalt utifrån sina förutsättningar kunskapsmässigt, men också att verka i sociala sammanhang. Upplevelsen av en vision framhålls genom strävan att skapa trygghet och arbetsro i organisationen, där alla medarbetare har stort mandat över sina arbetsuppgifter.

Det råder olikheter i upplevelser i hur skolchefer upplever sin roll gentemot sina underställda. En av skolcheferna beskriver betydelsen av att inte gå över varandras gränser i olika frågor. Skolchefen menar att närmaste chef i första hand ska hantera frågan. En annan skolchef berättar däremot upplevelsen av att som skolchef synas i olika sammanhang som t.ex. vid rekryteringar av skolledare, verksamhetsbesök på skolor, samt uppfattar även betydelsen av olika forum för gemensamma tillställningar med både lärare och skolledare med skolchefens närvaro. Skolchefen förklarar att ju bättre förståelse man som skolchef har utifrån olika perspektiv, desto lättare är det att påverka i visionens riktning.

En skolchef beskriver med lättsam röst en stor angelägenhet av att ”att hålla i och hålla ut. Det är inte lätt för en skolorganisation, för vi vill så himla mycket”. Skolchefen ger uttryck för ett komplext uppdrag och synliggör en uppfattning om att låta implementeringsarbeten i organisationen få ta tid. Vidare berättar skolchefen upplevelsen av vikten om att se till sitt eget mandat att begränsa sina anställdas drivkraft och arbete till ett hållbart ledarskap.

En annan skolchef upplever en vision om att anställda uppfattar medskapande och partnerskap i sin organisation:

Medskapande och partnerskap är två ord som jag verkligen basunerar ut. Delaktighet är för mesigt. Medskapande, då är du partner och partnerskap ska man jobba för att bli medskapare och i det ligger tillit till dig och jag tror att du vill gott och väl.

Under intervjuerna framkommer upplevelsen av engagemang och värme för organisationens barn, elever och sina medarbetare, och drivkraften att ”vilja så himla mycket”. Skolchefens

vision speglas även av att man ställer krav på varandra, men att som skolchef samtidigt vara en förebild i organisationen:

Jag upplever att det är jätteviktigt att tala till och inte om varandra. Att gestalta det man som skolchef förväntar sig av andra. För dom har tillräckligt med respekt för mig i alla fall för jag är högste chefen, så då är det jätteviktigt att jag visar vänligheten.

Flera skolchefer beskriver upplevelsen av stolthet när de ser att medarbetare lyckas i olika sammanhang. Att skapa förutsättningar för sina medarbetare i sin organisation framhålls som betydelsefullt, där varje medarbetare får de förutsättningar som krävs för uppdraget.

Det hänger på duktiga medarbetare som levererar resultat utifrån uppsatta mål. Jag tycker att det är roligt att vara skolchef och vill ju att man ska känna stolthet som chef. Jag tror att det är viktigt med decentralisering där chefer får ta ansvar för alla delar ekonomi, personal och verksamhet. Man måste äga sin ekonomi och kunna planera mer långsiktigt. Jag tror det är viktigt att växa och att vi alla har förutsättningar.

Att växa och ge förutsättningar till sina medarbetare upplever flera skolchefer som en framgång. Min tolkning är att skolcheferna har en genuin vilja att låta medarbetare hamna i lyckade situationer och sammanhang, som i vidare mening innebär en ökad tilltro till sin egen förmåga. Samtidigt framhålls en upplevelse av att se sin egen roll som skolchef, och ge sina medarbetare förutsättningar till de olika ansvarsområden som medarbetare förväntas ha.

En annan skolchef lyfter fram sin upplevelse av framgångsfaktorer inom sin organisation. Skolchefens berättelse speglar en reflektion om hur strategiskt ledarskap har lett till effektfulla framgångar i sin organisation. I berättelsen synliggörs upplevelsen av gemensam förståelse som en stor påverkansfaktor. Skolchefen betonar vikten av skolledarnas upplevelse inom påverkan och gemenskap, och där alla parter arbetar mot samma mål, utifrån sina olika roller och ansvarsområden. Vidare framhålls vikten av att de fackliga organisationerna är väl informerade och har fått en förståelse i dialog innan samverkan för beslut. Även politiker ska vara väl införstådda med syftet, för att få en ökad förståelse. Skolchefens upplevelse av framgång innebär även att skapa en tydlig kommunikationsstrategi som följs upp med återkoppling.

Berättelsen om framgång beskrivs med ett inspirerande kroppsspråk och det framkommer en stark motiveringskraft i skolchefens röstläge.

Att ha roligt på arbetet beskrivs av fler skolchefer, där fenomenet roligt framhävs som något som man påverkar själv i sitt uppdrag.

Man ska ha **kul** på jobbet, det ska vara **roligt** och det väljer du själv. Du kan välja att ha det jobbigt eller du kan välja att ha det kul. Det är konstigt, men det visste jag nog inte själv in början att man har ett val liksom. Man kan lära sig det, men det tar ett tag innan man kommer dit.

Att känna glädje i sitt arbete är något som uttrycks i flera olika livsvärldar. Upplevelsen finns hos fler skolchefer och vid intervjuerna synliggörs också en trovärdighet genom skolchefernas ansiktsuttryck och kroppsspråk. Samtidigt går det inte att frånga nedstämdhet i en av livsvärldarna.

Jag känner mig deprimerad över att vi har fallande resultat i Pisa, som vi har haft under en period. Jag tycker egentligen inte att jag varit så orolig förut, men det är jag nu. Det har fattats en väldig massa politiska beslut de senaste femton åren som påverkat skolan jättemycket och ingenting tyder på att de besluten har lett till att det blivit bättre.

Oron gör sig djupt märkbar i tonläge och ansiktsuttryck och skolchefens upplevelse av depression över resultatet i Pisa, framhåller den problematik som finns inom svensk skola. Hos en annan persons livsvärld uttrycks en önskan att förbättra skolans anseende och förtroende. Flera skolchefer upplever att skolan i media framställs som att ”skolan i Sverige är skit.” Skolcheferna upplever sin egen roll och betydelsen med att i ökad grad påverka och jobba för att bygga en positiv bild av svensk skola och skapa förtroende och anseende hos medborgare.

5.6 Skolchefernas upplevelser av hållbara prestationer

Arbetsdagen startar på väg till jobbet, med tankar om vad dagen kommer att innehålla.

Jag tänker ju inte på såna där höga, stora strategiska tankar, utan tänker väl ofta på dagens program. Vad har jag för möten idag? Jag brukar vara väl förberedd till möten och då har jag redan en plan vart det ska leda till.

Skolcheferna berättar att de ser en förutsättning i att kunna släppa jobbet efter arbetstid för att finna en hållbarhet över tid, men flera av skolcheferna uttrycker i sammanhanget att de själva funnit strategier för att leva med jobbet. Med hållbarhet förklaras upplevelsen med att finna en balans mellan arbetsliv och privatliv. ”Jag är analytisk, och går och funderar och tänker mycket och det kan jag plötsligt göra mitt i natten också”. Samtidigt beskriver flera av dem upplevelsen av att det blivit lättare med åren och med erfarenheten att släppa jobbet.

Jag tror inte att jag släpper jobbet egentligen, men jag mår inte dåligt av att ha det med mig. Jag tror inte att det är jobbet i sig och inte heller mängden arbetsuppgifter, men ...en liten detalj eller någonting kan bli väldigt tungt om du inte har lärt dig hur du ska hantera den tunga biten.

En skolchef beskriver upplevelsen av att själv känna glädje i sitt ledarskap när strategier lett till olika framgångar, men beskriver samtidigt att ”jag är aldrig tillräckligt nöjd”. En annan skolchef resonerar utifrån sin förståelse av ”finslipet”.

Jag tänker det där finslipet att överarbeta och göra det där perfekta de sista 20%, **släpp det**. Det är värt för lite pengar och då måste man omfamna det med sin egen person och sin egen personlighet, men också hur man tänker om resultat och effektivitet.

Vidare uttrycker skolchefen fenomenet prestation utifrån upplevelsen om att begränsa sina arbetstimmar till att inte jobba mer än 40 timmar per vecka. Det framhålls också en upplevelse om att det är varje chefs ansvar att hjälpa sina medarbetare med att hitta ett hållbart ledarskap över tid.

Jag upplever att det inte är någon jättebra prestation om du jobbar 60 timmar. Så gör det du ska inom dina 40 timmar och gör det **jädrigt bra**. Även om jag själv är av och till är där, så är jag inte nöjd med det. Det ska vara hållbart över tid. Det är ingen som dör om du är borta en eller två dagar.

Fenomenet hållbart upplevs som att man som skolchef under perioder är tvingad till att arbeta mer, men att det inte får tillhöra vardagen. Då framkommer upplevelsen att det är ens egen skyldighet att göra någonting åt det. Fenomenet prestation synliggörs även av upplevelsen av lyckade presentationer som genomförts för kommunstyrelsen eller nämnden, där innehållet i redovisningen skapat ny förståelse för huvudmannen för beslut.

När man har framfört sin presentation och man märker att jag har jobbat så systematiskt att dom fått en sån bra inblick på att dom kan fatta tydliga beslut. När man ser att det är resultatet som man har satt upp, att man når dit både politiska och sina egna.

I livsvärlden synliggörs en upplevelse av tillfredställelse när processarbetet systematiskt lett till ökad förståelse hos berörda parter. En skolchef berättar att när man är inne i svårare processer, vore det snarare underligt om man kunde släppa jobbet. Svårare processer i tillvägagångsätt kan innebära olika statliga beslut som tex. lärarlönelyftet. Upplevelsen är emellertid att det blivit lättare med ökad erfarenhet. Med viss nedstämdhet i rösten beskrivs att:

Du måste lära dig att leva med att folk snackar och tycker hela tiden om allt. Jag har jobbat i 30 år i skolans värld och det är först nu jag tycker att jag kan släppa jobbet när jag åker hem. Jag tror det handlar om en inre säkerhet. Man är trygg med att, vad är det värsta som kan hända?

En strategi som understryks för att kunna släppa arbetet, är att tänka ”jag är inte fullkomlig”. I skolchefens livsvärld finns upplevelsen av att beslut ibland får ta lite tid, och att man behöver ta hjälp av sina medarbetare och ibland extern hjälp för att hantera uppdraget, även i rollen som skolchef. Det innebär i skolchefens livsvärld att strategin ger en upplevelse av att inte vara fullkomlig.

5.7 Skolchefernas upplevelser av sina styrkor

Samtliga skolchefer förmedlar entusiasm över att driva utvecklingen framåt i såväl både sin organisation, som i utbildningsväsendet sett i sin helhet. De berättar bla. om olika sammankomster för skolledare, och där skolcheferna föreläser med inspel i ämnen, som de själva upp-

lever sig ha god kunskap inom. Skolcheferna beskriver en upplevelse av stor arbetsglädje och ett genuint intresse för skolfrågor inom sin organisation men också för utbildningsväsendet som helhet. Under intervjuerna återspeglas ett framstående engagemang och visar på en livsstil snarare än ett arbete. ”Jag tror inte att jag släpper jobbet egentligen, men jag mår inte dåligt av att ha det med mig”. Glädjen uttrycks genom gester i kroppsspråket såsom viftande händer, leenden och skratt. Alla skolchefer beskriver en upplevelse av svårighet med att prata om sina egna egenskaper i positiva ordalag, men ger samtidigt en beskrivning om hur de uppfattar sig själva.

Jag känner mig inte orolig över att jag inte vet vad jag pratar om. Jag vet att jag är jättebra på att försöka få en överblick, strategier, och en analys på ett övergripande plan för att få en förståelse över det egentliga problemet. Jag är ingen ”doer”, men är bra på att analysera och se tänkbara lösningar, tänkbara utvägar och att inte springa på första bollen, eller så tar jag ett steg tillbaka och funderar utifrån det och tar ett beslut senare.

Helheten och logiskt tänkande upplevs som styrkor. ”Jag pusslar ihop utifrån en helhet”. Att drivas vidare av forskning och koppla ihop litteratur med vad det kan få för konsekvenser för barn, elever och lärare framhålls också som en styrka som skolchef. Att genomföra egen spaning på framtiden för att hela tiden se framtidens behov upplevs som en drivkraft. ”Vi måste våga vara lite galen med att koppla ihop framtiden med vad vi har idag, och inte tänka att det aldrig kommer att hända”. Att leda genom andra och med väl medvetna strategier i sitt ledarskap med tydliga mål och uppdragsbeskrivningar samt influera till att se sin organisation utifrån ett helhetsperspektiv, återspeglas i intervjuerna. En lång yrkeskarriär benämns som en styrka, men också erfarenheten av att ha verkat inom olika ledarpositioner, såsom lärare, skolledare och områdeschef. Upplevelsen av sitt uppdrag är att det är lättare att förstå eller bemöta en fråga utifrån olika perspektiv när man som skolchef själv verkat inom de respektive områdena. Att se sin organisation som helhet upplevs relativt enkelt. En annan upplevelse av fenomenet styrka är mod. Att våga utmana skolkulturer, men samtidigt uppleva sig kompetent nog att ha hunnit skapat relationer innan utmaningen är alltför stark.

Jag kanske inte är så uthållig själv men jag har förstånd att begripa om vi är uthålliga så händer det något. Viktigt att ha en analysförmåga som högre chef. Att man ställer sig frågan **"hur vet du det?"** Den frågan är så fruktansvärt bra.

Att skapa relationer "åt alla håll och kanter" upplevs av en skolchef som "alldeles nödvändigt". Livsvärden ger uttryck för det betydelsefulla om att på ett kommunikativt vis skapa kontakter med olika professioner, men också med verksamma medarbetare i förvaltningen och i kommunen som helhet. Det framkommer en stark glädje vid berättelsen om att "vara uppskattad" vid verksamhetsbesök, och där skolchefens upplevelse är att mötas av glada aktörer på skolorna. Att vara ärlig beskrivs som en styrka och med ett stort leende och ett gott skratt framhåller en av skolcheferna:

Jag är ärlig, det är jag. Jag vågar säga vad jag tycker, men man får ju också se upp med ärligheten, så man inte blir för ärlig. Man måste spela efter motståndet brukar jag säga. Om du möter en myndighet måste du också våga spela därefter.

Min tolkning av skolchefens berättelse visar på en upplevelse av mod, vilket för skolchefen innebär att vara rak och tydlig på ett konstruktivt vis. Men med skrattet som framkommer i citatet visar skolchefen även på en stor glädje och medvetenhet i sin yrkesroll.

6 Diskussion

I detta kapitel diskuteras resultatet av undersökningen av skolchefernas upplevelser. Kategorierna är framtagna utifrån ett gediget processarbete med att förstå skolchefernas upplevelser om ledarskap och dess påverkansfaktorer inom en skolorganisation. Essenser som framkommit i skolchefernas utsagor skildras som ytterligare en dimension med en deduktiv ansats.

Detta för att skildra essensernas innersta väsen. Det ger möjligen en ökad förståelse i skolchefernas upplevelse av de olika fenomenen. Kategorierna i diskussionen framställs utifrån följande: *relationellt och analytiskt ledarskap, lärglädjens möjligheter, systematiskt kvalitetsarbete samt utbildningsväsendets paradigmskifte.*

6.1 Relationellt och analytiskt ledarskap

Under intervjuerna framkommer uttryck som *förtroende, att se människor växa* och *tilltro* till sina medarbetare. Det framkommer även en upplevelse av genuin glädje hos skolchefer som ser sina medarbetare komma till *gemensamma beslut* i en fråga. Targama och (2013) menar att varje enskild människa handlar på ett sätt som är meningsfullt och vettigt utifrån individen själv. Faktiska data och egna värderingar kan vara svårt att hålla isär, men speglar samtidigt ett moraliskt krav. Det innebär att beslut även kan upplevas som motstridiga. En möjlig slutsats är att skolchefer som lyckas väl i sin skolorganisation ser det egna ledarskapets betydelse. Tillit och förtroendet till sina närmaste medarbetare och till de olika professionerna i en förvaltning ger skolchefer ett större utrymme för förståelse av hur de ska organisera och ge förutsättningar för sina medarbetare. Att se helheter, tänka logiskt och att vara analytisk upplevs som positiva egenskaper hos skolcheferna själva. Genom att ha en god kännedom inom sin organisation framhäver skolcheferna upplevelsen av att beslut fattas utifrån en helhetssyn på behov. En möjlig tolkning är att analys som metod stödjer skolchefernas upplevda livsvärld av yttre faktorer och omständigheter, men förändrar inte skolchefernas förståelse implicit. Skolchefernas upplevda behov av väl genomförda analyser inom olika delar av sin organisation kan möjligen ses som ett potentiellt redskap för skolcheferna att erhålla en explicit förståelse för vidare utveckling av sin organisation. Flera skolchefer upplever att med en tillitsfull relation framhålls professionen som en förtroendeingivande och kompetent tjänsteman, som leder till en uppfattning om att som skolchef få utrymme att leda sin organisation framåt och i önskad riktning.

Weick (2006) diskuterar aktörsperspektivet och menar att organisationens aktörer försöker begripa sin verklighet genom *sensemaking*. Att skapa mening är något som upplevs som en framgång av skolcheferna. Det framkommer i resultatet en genuin upplevelse av delaktighetens betydelse. En skolchef upplever dock att delaktighet är för ”mesigt”. Medskapande förklaras med partnerskap och som skolchefen upplever ger effekter i gemensamt ansvar med att skapa mening inom organisationsteorin.

För Weick innebär verkligheten en *enacted reality*. Tillsammans med *sensemaking* åstadkommer aktörer något i den konkreta verkligheten som kan begripas och förstås. Vidare påtalas att detta är något som behöver förstås likt ett ”växelspel” mellan handling och begriplighetsgörande. Skolchefernas tydliga vision om medskapare i sin organisation kan härledas till både *sensemaking* och *enacted reality*. Kan detta förstås som ett tolkande paradigm? En annan skolchef uttrycker ” Jag vet att jag är jättebra på att försöka få en överblick, strategier, och en analys på ett övergripande plan för att få en förståelse över det egentliga problemet”. Czarniawska (2015:102) hänvisar till (Weick 1995) som menar att chefernas roll bör vara att organisera *sensemaking* där de professionella kan förklara den för sig själva. Behovet av att förklara något för sig själv kan i sammanhanget även medföra att skolcheferna förstår *sensemaking* utifrån att förstå sin egen förståelse.

Svedberg (2014) hänvisar till Carlgren (2011) som skriver att förståelse kan beskrivas som att uppfatta meningen och/eller innebörden i ett fenomen som framträder i hur en person skildrar, redogör eller diskuterar den uppkomna upplevelsen. En möjlig slutsats betyder att skolchefen i sitt ledarskap uppfattar en antagen verklighet, men genom analyser ökar sin egen förståelse genom ett tolkande och analyserande perspektiv? Begreppet förståelse framkommer i olika essenser och en möjlig tolkning av fenomenet förståelse är att medverkande skolchefer tillämpar ett förståelsebaserat ledarskapsperspektiv inom skolutveckling.

6.2 Lärglädjens möjligheter

Lärande organisationer beskrivs enligt (Ohlsson, 2004) som en normativ modell för hur verksamheten ska organiseras för ökad grad av effektivitet. Organiserande innebär en form av samordnande och strukturerande av den gemensamma verksamheten. Skolcheferna uttrycker sin egen drivkraft till vidareutbildning genom t.ex. forskningslitteratur, avhandlingar och på skolchefernas egna möten inom GR regionen. Skolchefernas upplevelse är även att eget lä-

rande sker i samspel med deras anställda. Olsson (2004) hänvisar till Weick som skriver att strukturer som formas av organisationen sker genom individernas eget meningsskapande. Begreppet kontext beskrivs likt ett socialt och kulturellt konstruerat sammanhang där individen formar sitt eget meningsskapande (ibid.). En möjlig slutsats är att skolchefer organiserar strukturer utifrån ett systematiskt och kontinuerligt meningsskapande för de individer som verkar inom respektive förvaltning.

Flera skolchefer menar att de skapar sina egna förutsättningar:

I det här arbetet finns ju en förväntan på att du ska prestera, men jag skapar ju förutsättningarna själv och då måste jag också lära mig att prioritera, hur jag ska delegera, och hur jag ska skapa en organisation som tycker det är roligt att jobba.

Att skapa en organisation som tycker att det är roligt att jobba är något som speglar upplevelsen i flera sammanhang. Att ha roligt i sitt arbete menar skolcheferna är något som upplevs ge förutsättning till motivation. Under samtalsämnet framkommer en genuin glädje i kroppsspråk och gester. Samtidigt speglas en hög medvetenhet om vilka förutsättningar du själv skapar i din organisation som möjliggör prestation. En möjlig tes är att upplevelsen av meningsskapande, är ett resultat av skolchefernas upplevelse av möjlighetsutrymme i att själva kunna organisera sin verksamhet. Alla fem skolchefer beskriver stolthet när de ser att medarbetare lyckas i olika sammanhang. Att skapa förutsättningar för enskilda medarbetare i sin organisation framhålls som betydelsefullt, där varje anställd får de förutsättningar som krävs för uppdraget.

En möjlig slutsats är att organisationer som ger utrymme för upplevelsen av glädje och gemensamt meningsskapande för alla sina aktörer, aktivt bidrar till höga mål- och resultat. Ytterligare en dimension av tolkning är att lärglädje kan förstås i ett sammanhang av gemenskap och där man uppnår effektivitet genom att man använder varandras kunskaper. Vidare resonerar en skolchef utifrån att om medarbetare kan hantera frågan stannar frågan oftast på ”rätt plan”, vilket innebär att frågan aldrig behöver lösas av skolchefen. Detta kan tolkas som en tillitsfull relation mellan skolchefer och deras medarbetare. Samtidigt går det inte att frånga att skolchefen behöver förstå sin organisation utifrån fler perspektiv för att ha tillräcklig förståelse inom potentiella förbättringar. Under intervjuerna framkommer en upplevelse av stort engagemang och värme för förskolan och skolans barn, elever och medarbetare, och drivkraft-

ten att ”vilja så himla mycket” ger sig till känna. Skolchefens vision speglas även i upplevelse om att ställa krav på varandra, men i sin föreställning om att ”ställa krav” framhålls också ett eget ansvar om att förhålla sig likt en förebild och leva som man lär.

En livsvärldsfenomenologisk ansats lyfter fram vikten av reflektion där förståelse ligger till grund för både delade och unika erfarenheter av människors erfarenheter. Att reflektera tillsammans ger ett vidare perspektiv på kollektivt lärande. (Senge 1995, Isaacs 1993, Schein 1993). Glädje, motivation och en gemensam drivkraft mellan skolchefer och medarbetare synliggörs i flera sammanhang. Det innebär ett utrymme att mötas mellan olika livsvärldar genom kollegialt lärande. Skulle detta kunna tolkas som framgångsfaktorer som skolchef? En skolchef berättar en upplevelse om att ambitionen är att finna fem rätt, snarare än fem fel hos sina medarbetare. Min tolkning av uttrycket innebär att uppmärksamma det som medarbetaren gör bra, och lägga mindre fokus på brister, vilket möjligen ger skolchefen upplevelsen att ge sina medarbetare förutsättningar att arbeta mot mål- och resultat på ett effektivt sätt.

Skadar det inte någon eller skadar det inte organisationen på något sätt, då kan vi tona ner det och lyfta fram det positiva istället...och det tror jag gör att folk tror på sin förmåga och att chefen visar tilltro till deras förmåga, då jobbar man bättre.

En sannolik teori är att skolchefen genom att se det positiva hos sina medarbetare, använder fenomenet glädje och medarbetares motivation inom utvecklingsarbeten. En vidare slutsats är om skolchefen i sammanhanget skapar lärglädje inom en lärande organisation, genom att fokusera på det positiva som händer och sker. Jag vill i sammanhanget dra det till ytterligare en dimension nämligen att skolchefen genom sin upplevelse om att ge och få positiv respons från sina medarbetare även bidrar till en ökad förståelse hos sina medarbetare. Scherp och Scherp (2007) menar att decentralisering, delaktighet och ansvar för det egna lärandet kan beskrivas som utmärkande drag i en lärande organisation. Detta kan härledas till skolchefernas upplevelser av framgångsfaktorer i sin organisation.

6.3 Lärglädje i styrkedjan

Fyra skolchefer förmedlar en stark betoning av att ha stor påverkan i sin organisation, framförallt i att hålla ihop det systematiska kvalitetsarbetet. Skolcheferna upplever att de verkligen

kan påverka politikerna genom korrekt och tillförlitlig analys som leder in dem på vad man behöver satsa på och vilka beslut som leder till framgång. En skolchef berättar:

Jag jobbar mycket med att ha ett systematiskt kvalitetsarbete som håller ihop det hela och det är mitt ansvar att se till att det finns ett kvalitetsarbete i alla verksamheter. Det vi gör som skolchefer är att samla ihop, hur ser det ut? Vad når vi för resultat? Vad behöver vi förbättra? Ett kvalitetsarbete måste fungera fullt ut hela vägen. Jag har därefter stor påverkan att fördela resurser.

Citatet belyser enligt min tolkning en upplevelse om lärglädjens möjligheter i styrkedjan och inom det systematiska kvalitetsarbetet. Att som skolchef idogt samla ihop sina analyser och uppleva glädjens lärande inom sin egen förståelse är en ytterligare uppfattning utifrån ett livsvärldsperspektiv inom likvärdig kvalitet inom utbildningsväsendet. En skolchef kan till och med uppleva sin påverkan som ”hur stor som helst”. Samtidigt kan en annan skolchef beskriva sin upplevelse att påverka som liten. En möjlig slutsats av skolchefernas olika upplevelser om påverkan kan härledas till skollagen. Där finns inskrivet i lag om skolledarens ansvar. Där framhålls att det pedagogiska arbetet vid en förskolenhet/skolenhet ska ledas och samordnas av en förskolechef/rektor. Vidare poängteras att rektorn och förskolechefen beslutar om den inre organisationen inom sin enhet och ansvarar för att fördela resurser utifrån enheten efter barnens och elevernas olika förutsättningar och behov. Rektor och förskolechef fattar i övrigt de beslut och har det ansvar som framgår av särskilda föreskrifter i denna lag och andra författningar (2010:800 9§-10 §).

I rollen som skolchef finns i lagen inget explicit ansvar som pedagogisk ledare. Innebär det en begränsning i rollen som skolchef? Ytterligare en dimension skulle kunna innebära att skolchefernas upplevelse av påverkan i sin skolorganisation ökar om ansvaret för det systematiska kvalitetsarbetet implicit varit inskrivet i lag. En vidare teori är att skolchefen inte uppfattar sin egen påverkan i det som möjligen går att påverka, såsom organisation, budget, analyser till nämnden, influera till visioner m.m. i tillräcklig omfattning.

Att man som skolchef har fullt mandat att sköta sina arbetsuppgifter är något som upplevs av skolchefer som en entusiasmerande drivkraft. En skolchef framhåller att om något i styrkedjan fallerar skapas en upplevelse av ”hur mycket arbete som helst att utföra”. Skolchefernas olika upplevelser om effektfulla strategier utgår från deras förståelse i den specifika situation-

en. Medkänsla upplevs som en framgång i styrkedjan och tolkningar av resultat -och måluppfyllelse sker genom gedigna analyser utifrån medarbetares, politiken och medborgares olika uppfattningar om kvalitet. Samtidigt går det inte att frånga vikten av kommunikation som stödjer en lärande styrkedja. Arbetsglädje framkommer i skolchefernas upplevelser och beskrivs i berättelser, men också genom deras röstläge, gester och tonläge. Kan arbetsglädjen möjligen bidra till skolchefernas upplevelse av egen drivkraft? Skolchefernas upplevelser visar på en hög medvetenhet inom en komplex livsvärld, men beskriver samtidigt på ett ödmjukt vis att uppdraget som lärare och skolledare stundtals ger mer orimliga förutsättningar, än rollen som skolchef. Ett möjligt antagande är att ett emotionellt perspektiv implicit används i det systematiska kvalitetsarbetet. En tänkbar slutsats utifrån skolchefernas upplevelser är att de använder sig själva som redskap i styrkedjans lärglädje.

Samtidigt kvarstår det faktum att Skolinspektionen konstaterar att nio av tio huvudmän brister när det gäller att systematiskt och kontinuerligt planera, följa upp och utveckla sina enheter. Vidare påtalas att huvudmannen brister i sitt ansvar att rikta insatser till prioriterade områden eller enheter. En vidare aspekt som framhålls av skolinspektionen är att många huvudmän behöver utöka sin kompetens när det gäller att analysera de egna resultaten, samt kontinuerligt planera, följa upp och utveckla sina enheter. Vidare påtalas att huvudmannen brister i sitt ansvar att rikta insatser till prioriterade områden eller enheter. En vidare aspekt som framhålls av skolinspektionen är att många huvudmän behöver utöka sin kompetens när det gäller att analysera de egna resultaten.

Detta motsäger resultatet från medverkande skolchefer, som uttrycker en upplevelse av medvetenhet i att delge nämnden analyser och att hålla ihop det systematiska kvalitetsarbetet. Om skolchefernas underlag till nämnden grundar sig på väl genomförda analyser och förslag på riktade insatser, vore det enkelt uttryckt lätt för huvudmannen att systematiskt och kontinuerligt planera, följa upp och utveckla sina enheter. En vidare fråga är om nämnderna i kommunerna förstår sitt uppdrag och är pålästa i utbildningsväsendets styrdokument och skollag, för att känna till huvudmannens ansvar om vad som behöver följas upp, och systematiskt rikta resurser och insatser så som skollagen framhåller.

6.4 Paradigmskifte i skolans styrning?

Scherp (2013) menar att det finns forskare som påtalar att New Public Management (NPM) som styrsystem helt bör överges för andra typer av styrning. Bland annat framhålls Habermas (1984, 1995) olika handlingsmönster i interaktion mellan människor som genererar en annan belysning av skolutvecklingsprocesser (ibid.). Under intervjuerna framkommer begrepp som *tillit till varandra, medskapare i organisationen* samt *förtroendefulla relationer*. En skolchef beskriver en önskan, om att medarbetare genom egen vilja och självinsikt driver processer i önskad riktning. Detta genom upplevelsen av vederbörandes inre motivation om att driva processer utifrån upplevda behov. Skolchefens uttryck visar på en äkta upplevelse av betydelsen att organisera för medarbetarens egen drivkraft.

Vidare framhåller Scherp begreppen *kommunikativt* respektive *målrationalt* handlande. Det innebär enligt Scherp att dialogen mellan människor står i fokus, och där man försöker förstå varandras olika förståelser av ett fenomen. Ett *målrationalt perspektiv* beskrivs utifrån att någon eller några på förhand har bestämt vilken förståelse som ska gälla, samt vad målet är att man ska uppnå. Ett vidare perspektiv utifrån Habermas är att livsvärldar och det *kommunikativa handlandet* behöver stärkas för att åstadkomma en fördelaktig skolutveckling. En skolchef beskriver upplevelsen av vikten att tona ner sin egen betydelse.

Det handlar om att få andra att bli bra, och att få andra att växa. Vi behöver inte ledare som tycker "följ mig" eller chefer som är chefer, utan det handlar mer om att jobba aktivt för hur man skapar en teamkänsla som får folk att växa.

Min tolkning av skolchefens beskrivning visar på en upplevelse av en påtaglig vilja och strävan att organisera för ledarskap, snarare än att se sig själv som en pedagogisk ledare. Att verka som pedagogisk ledare är inget som explicit framgår i skollagen i rollen som skolchef, och heller inget som kommer till uttryck i skolchefernas upplevelse inom ledarskap. En möjlig slutsats utifrån Scherps begreppsförklaring är att ett kommunikativt målfokus bör poängteras, men att förståelsen i hur målet ska uppnås lämnas öppet till medarbetarna. Skolchefens upplevelse av betydelsen av att skapa en teamkänsla förstärker teorin om målrationalt perspektiv utifrån att förstå varandras olika upplevelser inom essensen.

Utifrån skolchefernas upplevelse av ledarskap vill jag starkt poängtera vikten av att lyfta fram den genuina drivkraft och glädje som skolcheferna menar får andra människor att växa. Sand-

berg och Targama (2013) beskriver nutidens ledarskap som ett paradigmskifte där ledarskap gått *från* att styra människors verksamhet genom att reglera deras handlande *till* att ge människor ett utökat och friare handlingsutrymme. Författarna framhåller vikten av att styra och vägleda, genom att få människor att få en förståelse för vad som ska åstadkommas, samt vilka krav som ställs på verksamheten och vilka förutsättningar som finns. Här vill jag inta ett kritiskt förhållningsätt. I min egen roll som skolledare är min upplevelse att tydliga mål och - visioner ger medarbetare förutsättningar för ett utökat handlingsutrymme, men kräver samtidigt ett förtroende, och en tillitsfull relation mellan medarbetare och mellan chef och medarbetare. Här blir kommunikation om än mer viktig, då handlingar många gånger sker i den specifika förståelse inom sammanhanget. Är det sannolikt att dra slutsatsen att styrfilosofin NPM bör ersättas av någonting annat? En av skolcheferna berättar att:

Jag kanske inte är så uthållig själv men jag har förstånd att begripa om vi är uthålliga så händer det något. Viktigt att ha en analysförmåga som högre chef. Att man ställer sig frågan: - **hur vet du det?** Den frågan är så fruktansvärt bra.

Att ha en analytisk förmåga är något som skolcheferna upplever som viktigt i flera olika sammanhang. *Hur vet du egentligen det du vet?* Den frågan är ytterst relevant. Det innebär att oavsett roll som lärare, skolledare, mellanchefer, skolchef eller politiker behöver man ta ställning till vad man tror eller anser sig veta, utifrån det egna ansvarsområdet.

Sandberg och Targama (2013) beskriver *förståelse* som en pågående process där någonting blir begripligt och meningsfullt för oss, och skriver att förståelse även kan avse att produkten blir ett resultat av en process. Det innebär att man fått en vidare förståelse av en företeelse, genom att ha utvecklat ett nytt sätt att förstå.

Lindgren (2008) lyfter fram att utvärderingssystem som skapas genom styrningsformen NPM riskerar yrkesverksamma att tappa sin professionalitet genom att bedömningar som sker istället görs av yttre instanser. Min tolkning är att vi genom NPM visar misstro till varandra, snarare än tillit, genom att kontrollera utvecklingsprocesser snarare än att fokusera på förutsättningar som leder till kvalitetsutveckling. Om alla verksamma medarbetare oavsett lärare, skolledare, mellanchefer, skolchef eller huvudman inom en skolorganisation använder sig utifrån frågeställningen: *hur vet du det*, skulle vi då nå högre resultat i utbildningsväsendet? Jag

vill hävda att genom ett paradigmskifte från NPM till förståelsebaserad styrning inom *organisering för ledarskap*, fokuserar analysen på att skapa förutsättning, snarare än att fokusera på utvärderingar i hur väl organisationen uppfyller mål - och resultat? En intressant ansats är om utbildningsväsendet genom begreppen *tillit*, *medskapare* och *förståelse* kan organisera för högre måluppfyllelse i en skolorganisation? Detta genom att synliggöra nutidens ledarskap genom ett paradigmskifte från *styrning av skolan* till *styrning för skolan*. På det viset menar jag att skolorganisationer skapar en möjlighet till kvalitetsutveckling med *fokus på processer*, snarare än kvalitetssäkring med *fokus på resultat*.

Avslutningsvis vill jag dra min slutsats ytterligare en dimension till att skolchefer genom att organisera för medarbetares upplevelse av meningsskapande på sikt kommer att öka måluppfyllelsen inom utbildningsväsendet. Detta med utgångspunkt i att organisera för *tillit*, *medskapare* och *förståelse* inom lärglädjens möjligheter inom ledarskap, men också som ett verktyg för skolchefer att hålla ihop det systematiska kvalitetsarbetet inom en skolorganisation. På det viset organiserar vi *styrning för skolan*.

7 Reflektion

Undersökningen påvisar skolchefernas drivkraft inom sin skolorganisation. Begrepp som tillit, medskapare och förståelse genomsyrar studiens resultat. Skolchefernas upplevelser om ledarskap synliggör en kultur av hög medvetenhet om utbildningsväsendets komplexitet, men speglar samtidigt ett förhållningsätt som tyder på medvetna strategier. Skolchefernas upplevelse om fenomenet ledarskap och gemensamma essenser om påverkansfaktorer i en skolorganisation ger ett möjligt antagande om lärglädjens möjligheter som styrmedel i det systematiska kvalitetsarbetet oavsett barn/elev, lärare, skolledare, mellanchefer, skolchefer eller huvudman. Fenomenet lärglädje kan då förstås som tillit, medskapare och förståelse, vilket skapar en upplevelse av inre motivation hos alla medarbetare i att skapa höga mål- och resultat i utbildningsväsendet. Skolchefernas levda erfarenhet har ett värde som karaktäriseras som en gemensam innebörd, men vid presentationen synliggörs även det utmärkande och unika för varje individ.

7.1 Metodreflektion

Syftet med min undersökning var att undersöka ledarskap och vilka upplevelser som skolchefer har av att vara ledare inom sin livsvärld. En reflektion över vald metod är att begreppet ledarskap är omfattande och brett fenomen. För att komma ner mer på djupet i skolchefernas livsvärldar hade det varit av värde att genomföra intervjuer utifrån de olika temaområden som synliggjordes i resultatet. Detta för få vidare förståelse i de olika fenomen och essenser som belystes utifrån temaområden.

En halvstrukturerad intervju ger intervjuaren möjlighet att forska på deltagarnas upplevelser genom att ställa följdfrågor. Det gav studien tillförlitlighet genom att skolcheferna upplevde en möjlighet att få uttrycka sin livsvärld inom området. Skolcheferna uttryckte i efterhand en upplevelse av trygghet under intervjun, vilket till viss del försäkrat undersökningens tillförlitlighet i skolchefernas ärliga utsagor i essenser. Jag vill betona betydelsen av att intervjuerna genomfördes enskilt, då min upplevelse och tolkning av deltagarna var att skolchefernas berättarglädje gav talutrymme i att beskriva sin upplevelse inom fenomenet ledarskap.

7.2 Förslag på vidare forskning

En intressant aspekt är en vidare undersökning av hur begreppen tillit, medskapare och förståelse kan förstås i konkreta handlingar. Är begreppen personliga eller är det möjligt att använda det förståelsebaserade ledarskapet som en framtida ”mätning” inom utbildningsväsendet, genom utvärderingar i det systematiska kvalitetsarbetet? En annan intressant ingång är att forska vidare på hur skolledare uppfattar skolchefernas arbete? Hur skapas förståelsen av mål och beslut som fattas tillbaka till mellanchefer, skolledare och lärare? Min undersökning visar på att alla medverkande skolchefer har underställda verksamhetschefer i de olika skolformerna. Styrkedjan har flera led att sammanlänkas för att säkerställa att utvärderingar och analyser når huvudmannen. Utgör det någon skillnad om skolchefen verkar som chef över skolledare utan mellanchefer? En annan intressant forskningsfråga är om det skapar skillnad i mål- och -resultat om skolchefen verkar direkt under kommunstyrelsen och kommunfullmäktige, eller om kommunen inrättat olika nämnder som ansvarar inför huvudmannen?

Referenslista

- Alvesson, M. & Sveningsson, S. (2012) *Organisationer, ledning och processer*. Lund: Studentlitteratur AB
- Alvesson, M. & Sköldbberg, K. (2008). *Tolkning och reflektion. Vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod*. Lund: Studentlitteratur AB.
- Bengtsson, J. (red.) (2005). *Med livsvärlden som grund*. Lund: Studentlitteratur AB
- Berg, G. (2003). *Att förstå skolan*. En teori om skolan som institution och skolor som organisationer. Lund: Studentlitteratur.
- Berndtsson, Inger (2001). *Förskjutna horisonter, livsförändring och lärande i samband med synnedsättning eller blindhet*. Göteborg: Acta Universitatis Gothoburgensis.
- Bredmar, A, 2014, *Lärarens arbetsglädje-. betydelsen av emotionell närvaro i det pedagogiska arbetet*.
2014 https://gupea.ub.gu.se/bitstream/2077/35247/1/gupea_2077_35247_1.pdf
- Bryman A & Bell E (2005), *Företagsekonomiska forskningsmetoder*, Liber: Malmö
- Czarniawska, B. (2015) *En teori om organisering*. Lund. Studentlitteratur AB
- Dahlberg, K., Dahlberg, H., & Nyström, M. (2008). *Reflective Lifeworld Research*. Lund: Studentlitteratur.
- Ekholm, M & Lander, R (1993). *Utvärderingspraktikan*. Stockholm: Liber.
- Huzzard, T. & Wenglén, R. (2012). *Lärande i organisationer*. I Alvesson, M. & Sveningsson, S., 2012. *Organisationer, ledning och processer*. 2., [utök.] uppl. Studentlitteratur, Lund.
- Håkansson, J. & Sundberg, D. (2016) *Utmärkt skolutveckling- Forskning om skolförbättring och måluppfyllelse*. Natur & Kultur, Stockholm
- Jarl, M. (Red), Pierre, J. (Red). (2012) *Skolan som politisk organisation*. Malmö: Gleerups Utbildning AB.

- Jarl, M. & Rönnerberg, L. (2013) *SKOL-politik-från riksdagshus till klassrum*: Malmö. Liber AB
- Kvale, S. & Brinkman, S. (2014) *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Lund. Studentlitteratur.
- Larsson, P. & Löwstedt, L. (2010) *Strategier och förändringsmyter- ett organisationsperspektiv på skolutveckling och lärarens arbete*. Lund: Studentlitteratur AB
- Lindgren, L. (2008). *Utvärderingsmonstret: Kvalitet och resultatmätning i den offentliga sektorn*, Studentlitteratur, Lund.
- Ludvigsson, A. (2009). *Samproducerat ledarskap: Hur rektorer och lärare formar ledarskap i skolans vardagsarbete*. Diss. Jönköping: Högskolan för Lärande och Kommunikation.
- Moos, Nihlfors, Paulsen (red.) (2017) *Nordiska skolchefer - aktörer i en bruten kedja*. Gleerups utbildning AB https://issuu.com/gleerups/docs/nordiska_skolchefer_digitalt_utvärdering?e=1022829/41510892&utm_campaign=unspecified&utm_content=unspecified&utm_medium=email&utm_source=apsis-anp-3
- Møller, J (2006) *Ledaridentiteter i skolan-Positionering, förhandlingar och tillhörigheter*. Lund, studentlitteratur
- Nihlfors, E. (2003). *Skolchefen i skolans styrning och ledning*. Avhandling, Uppsala Universitet
- Ohlsson, J. (2004). (red) *Arbetslag och lärande: Lärares organiserande av samarbete i organisationspedagogisk belysning*. Lund: Studentlitteratur.
- Patel & Davidsson (2003) *Forskningsmetodikens grunder- att planera genomföra och rapportera en undersökning*. Lund, Studentlitteratur.
- Sandberg, J. & Targama, A. (2013). *Ledning och förståelse*. Lund, Studentlitteratur.
- Scherp, H-Å (2007) (red), *Skolutvecklingens många ansikten*. Stockholm, Myndigheten för

skolutveckling. Liber distribution.

Scherp, H-Å. (2013). *Lärandebaserad skolutveckling. Lärglädjens förutsättningar, förverkligande och resultat*. Lund: Studentlitteratur.

SFS 2010:800 *Skollagen*. Stockholm: Utbildningsdepartementet

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

Szklarski, A. (2015). Fenomenologi. I A. Fejes & R. Thornberg (Red.), *Handbok i kvalitativ analys* Andra upplagan. Stockholm: Liber.

Stukát, S. (2011). *Att skriva examensarbete inom utbildningsvetenskap*. Lund: Studentlitteratur.

Skollagen 2010:800. Stockholm: Nordstedts juridik

Skolinspektionen, Dnr 2014:6739, *Från huvudmannen till klassrummet- tät styrkedja viktig för förbättrade kunskapsresultat*. Stockholm 2014

Skolinspektionen, Dnr 2014:5608. *Kommunernas arbete med det kommunernas aktivitetsansvar*. Stockholm 2016

Utbildningsdepartementets skriftserie rapport 4, (2000) *Lärande ledare- ledarskap för dagens och framtidens skola*

Nya utvärderingspraktikan. http://www.ufn.gu.se/vara_verktyg/Utvardering/

Vetenskapsrådet. (2002). *Forskningsetiska principer: inom humanistisk samhällsvetenskaplig forskning*. Stockholm: Vetenskapsrådet

Wallén G, 1996 *Vetenskapsteori och forskningsmetodik*. Studentlitteratur Lund

Weick, K.E. (2014) *Sensemaking in Organizations: Taking Stock and Moving Forward*

Vol. 8, No. 1, 57–125, <http://dx.doi.org/10.1080/19416520.2014.873177>

Ödman P-J (2007) *Tolkning, förståelse, vetande-hermeneutik i teori och praktik*.
Nordstedts akademiska förlag

Bilaga 1

Missivbrev



GÖTEBORGS UNIVERSITET

2016-09-26

Hej!

Jag heter Maria Emanuelsson och jag är student vid Göteborgs Universitet. Jag läser sista terminen på mastersprogrammet i utbildningsledarskap 120 hp. Utöver studier arbetar jag sedan tre år tillbaka som skolledare i en mindre kommun i Västsverige.

Som en avslutande del i programmet innan examination skriver jag en uppsats på 30 hp. Studiens huvudsakliga syfte är att undersöka hur skolchefer uppfattar ledarskap i en skolorganisation, och vad som påverkar upplevelsen av ledarskap. För att komma åt dessa uppfattningar planerar jag att intervjua fem skolchefer, där du är en av dem. Min förhoppning är att du vill delta i min studie.

Intervjun genomförs utifrån en fenomenologisk ansats. Det innebär att det är din livsvärld och ditt perspektiv som utgör resultatet i studien. Intervjun beräknas ta ca 45–60 minuter och det vore väldigt värdefullt för mig om du har möjlighet att delta.

Vid intervjun tar jag hänsyn till Vetenskapsrådets forskningsetiska principer. Det innebär att ditt deltagande är självklart frivilligt, och du kan när som helst avbryta ditt deltagande under studiens gång. Intervjuerna kommer att spelas in med ljudupptagning och transkriberas till text. Detta material kommer enbart att användas i forskningssyfte och kommer att utgöra underlaget för min analys. I studien avidentifieras de som intervjuas för studien. Det innebär att ditt namn och arbetsplats inte kommer att röjas.

Intervjun planeras i samråd med dig under v. 42–44. Jag önskar snarast ett besked om du har möjlighet att delta i min studie, och förslag på intervjutid och plats som passar dig. Om du har några frågor är du givetvis välkommen att kontakta mig.

Hoppas att du har möjlighet att medverka i min studie.

Med vänlig hälsning

Maria Emanuelsson
Telefon: 0702-286163
E-post: gusemamac@student.gu.se

Bilaga 2

Frågeställning intervjuguide

1. Inledning

Vad tänkte du när du fick mitt brev om studien?

Ledarskap

(Hur uppfattar du ledarskap i en skolorganisation?)

Hur uppfattar du ledarskap i generella termer?

Vad tänker du på när du hör begreppet ledarskap inom skolorganisationen?

Vad innebär ett "gott ledarskap" för dig?

Har din uppfattning av "gott ledarskap" förändrats över tid?

Ledarskap i din roll som skolchef

(Hur uppfattar du ledarskap i din roll som skolchef?)

- Varför blev du skolchef? Vad ville du åstadkomma med tjänsten?
- Vad innebär det för dig att vara chef respektive pedagogisk ledare?
- Hur stor andel av din tid bedömer du dig själv att du verkar som chef, myndighetsperson respektive pedagogisk ledare?
- Hur skiljer du på att vara chef/ledare?
- Upplever du några motsättningar mellan din roll som chef/myndighetsperson och pedagogisk ledare?
- Hur upplever du gränsdragningen mellan politiker och tjänstemän? Finns det frågor som du upplever lätt hamnar på "fel arena".
- Finns det frågor där du som skolchef upplever att du och nämnden inte är överens? Vilka typer av frågor i så fall? Ge exempel.
- Finns det områden i organisationen, där du upplever att du som skolchef gör "mer skillnad" än andra?
- Hur går dina tankar vid konflikter och dilemman? Kan du släppa jobbet efter arbetstid? Vad tänker du på när du åker till jobbet?
- Berätta om någon ledarskapshandling som du är nöjd över och som fått påvisade effekter. Berätta om någon ledarskapshandling som du aldrig skulle göra om idag?

I din roll som skolchef över tid

(Hur uppfattar du din roll som skolchef över tid?)

- Hur har dina föreställningar om rollen som skolchef förändrats över tid?
- Upplever du att förutsättningarna har förändrats de senaste åren?

- Hur upplever du ditt eget lärande som skolchef?
- Varifrån hämtar du nya insikter och energi?

Skolchefens påverkan i en skolorganisation

(Hur ser du på din möjlighet att som skolchef påverka i skolorganisationen?)

- Hur upplever du en ”dag på jobbet”?
- Hur ser du på frihetsutrymmet mellan skolan som institution och skolan som organisation?
- Vilka värdeord/begrepp uppfattar du ska spegla en skolorganisation?
- Vilka ämnen och skolfrågor ger dig glädje dig som skolchef?
- Vilka ämnen och skolfrågor tynger dig som skolchef?
- Vad är viktigt för dig i ditt arbete för att uppnå mål- resultat i skolorganisationen.
- Hur upplever du dina förutsättningar från kommunchefen för att nå dina mål?

Mål och ambitioner i din roll som skolchef

(Hur uppfattar du dina egna ambitioner i din roll som skolchef?)

- Hur stor påverkan upplever du att du som skolchef har på skolenheternas resultat?
- Hur ser du på dina styrkor som skolchef?
- Vad vill du uppnå i din skolorganisation? Hur arbetar du för att nå dit?
- Vad har du för mål i din organisation?
- Vad är som driver dig i arbetet som skolchef?
- Hur ser du på ditt eget lärande?

Faktafrågor

Vilket år är du född?

Hur många år har du jobbat som skolchef?

Vad hade du för utbildning och arbetslivsfarenhet innan du blev skolchef?