



GÖTEBORGS UNIVERSITET

HANDELSHÖGSKOLAN

Duktiga flickan syndromet inom Göteborgs skolor-

en studie om delat ledarskap bland rektorer

Företagsekonomiska institutionen

Management & organisation

VT 2018

Kandidatuppsats

Författare:

Katrin Furufors 930414

Hanna Larsson 920801

Handledare Nanna Gillberg

1. Inledning	8
1.1 Bakgrund	8
1.2 Tidigare forskning.....	8
1.3 Forskningsproblem.....	9
1.3.1 Syfte	10
1.3.2 Forskningsfråga	10
1.4 Empiriskt fokus	10
1.5 Relevans.....	11
1.6 Disposition.....	12
2. Metod	13
2.1 Forskningsansats.....	13
2.2 Undersökningsform	14
2.3 Teknik och tillvägagångssätt	14
2.4 Urval och sammanställning	15
2.5 Empirisk förankring.....	16
2.5.1 Autenticitet	16
2.5.2 Pålitlighet.....	16
2.5.3 Träffsäkerhet.....	17
2.6 Forskningsetik.....	17
2.7 Kritik mot studien.....	18
3. Teoretisk referensram	19
3.1 Ledarskap.....	19
3.1.1 Hållbart ledarskap	19
3.1.2 Ledarskapets utmaningar	20
3.1.3 Situationsanpassat ledarskap	21
3.1.4 Pedagogiskt ledarskap	21
3.2 Delat ledarskap	22
3.2.1 Upplevelseperspektivet	23
3.2.2 Organisationsperspektivet	23
3.2.3 Uppgiftsperspektivet	24
3.2.4 För och nackdelar med delat ledarskap.....	24
3.3 Att vara ledare i en hierarkisk organisation.....	25
3.4 Rektors arbetsituation	25
3.4.1 Rektors möjlighet att styra.....	26
3.4.2 Rektors möjlighet att delegera	26
4. Empiri.....	28
4.1 Studiens skolor	28
4.1.1 Organisationsstruktur på undersökta skolor	29
4.1.2 Vem har ansvar formellt?.....	30
4.1.3 Vem tar ansvar i praktiken?.....	31
4.1.4 Hur förhåller man sig till sitt ansvar?	31
4.2 Rektors breda och komplexa uppdrag.....	32
4.2.1 Kommunens krav på rektorer	33
4.2.2 Rektors stödfunktioner	34
4.2.3 Rektors tidsbrist.....	36
4.2.4 Rektorsrollens hållbarhet.....	36
4.2.5 Rektorsutbildning.....	37
4.2.6 Respondenternas åsikt om skollagen	38
4.3 Förutsättningar för bra ledarskap	38
4.3.1 Samarbete och kommunikation	39

4.3.2 Förtroende och kontroll.....	40
4.3.3 Hierarki i rektorsrollen	41
4.4 Vad säger lagen?.....	41
5. Analys	43
5.1 Delegering.....	43
5.1.1 Rektors stödfunktioner	44
5.1.2 Ansvar.....	44
5.1.3 Begränsar skollagen?	45
5.2 Ledarskapsperspektiv	45
5.2.1 Organisationsperspektivet	45
5.2.2 Uppgiftsperspektivet	46
5.2.3 Funktionellt delat ledarskap.....	46
5.2.4 Samledarskap.....	47
5.3 Ledarskapsstilar	47
5.3.1 Delegerande ledarskap	47
5.3.2 Coachande ledarskap	48
5.4 Rektorn som ledare av skolan.....	48
5.4.1 Rektorsrollens hållbarhet.....	49
5.4.2 Rektorerers tidsbrist.....	50
5.4.3 Att leda medarbetare	50
5.4.4 Kommunikation.....	51
5.4.5 Samarbete	52
5.4.6 Hierarki	53
6. Slutsats.....	54
7. Slutdiskussion	56
7.1 Förslag på framtida forskning	56
8. Källförteckning.....	57
9. Bilagor	61
9.1 Intervjuguide rektorer.....	61
9.2 Intervjuguide medarbetare.....	61

Förord

Vi vill med detta förord visa vår tacksamhet och uppskattning gentemot alla som varit delaktiga och behjälpliga till genomförandet av denna uppsats. Till alla rektorer som trots en hektisk tid på året valt att medverka och öppensinnat berätta om sin vardag som rektor. Vi vill även rikta ett stort tack till övriga respondenter som delat med sig av sin tid. Ett särskilt stort tack till vår handledare Nanna Gillberg som väglett oss genom komplikationer som uppstått under tidens gång.

Vi vill även tacka våra nära och kära, som vid ett flertal gånger kommit med motivation och konstruktiva idéer.

Göteborg 2018-06-01

Katrin Furufors

Hanna Larsson

Sammanfattning

Examensarbete i företagsekonomi, Handelshögskolan vid Göteborgs universitet, Kandidatuppsats, Management VT 18.

Författare: Katrin Furufors och Hanna Larsson

Handledare: Nanna Gillberg

Titel: Duktiga flickan syndromet inom Göteborgs skolor- en studie om delat ledarskap bland rektorer.

Bakgrund och problem: Dagens rektorer tampas idag med en mängd olika arbetsuppgifter, allt från lärarbrist till sjunkande skolresultat samt vara pedagogisk ledare för skolenheten. Lagstiftningen som trädde i kraft år 2011 skulle tydliggöra rektorsrollen. Från och med år 2011 får endast *en* rektor leda *en* skolenhet. Den nya lagstiftningen tog bort möjligheten för två rektorer att leda en skola tillsammans. Det finns väldigt lite forskning inom skolan vad delat ledarskap har för betydelse för rektorer och om rektorsrollen är hållbar som den är idag. Forskningsfrågorna har därefter utformats: *Hur används delat ledarskap i praktiken bland valda skolors rektorer? Påverkar gällande skollagstiftning ledarskapet? Hur relaterar sättet att leda till möjligheten till ett hållbart ledarskap?*

Syfte: Studiens syfte är att förstå hur ledarskap praktiseras inom skolan och i vilket mån det är delat. Samt att studera hållbarheten i detta ledarskap.

Metod: Studien är en fallstudie som genomförts med kvalitativ metod. Det empiriska materialet har samlats in via 15 intervjuer samt en pilotintervju som gav författarna inblick i studiens ämne. Alla intervjuerna har genomförts i verbal form, majoriteten via fysiska intervjuer samt en telefonintervju. Med hjälp av studiens teoretiska referensram har sedan studiens primärdata analyserats och resulterat i en slutsats vars syfte varit att besvara studiens forskningsfråga.

Analys och slutsats: Studien har visat att det finns ett delat ledarskap hos rektorer på två av fem skolor. Studien har även visat att ett delegerande ledarskap inte kategoriseras som ett delat ledarskap utan klassas som ett delegerande ledarskap, detta då rektorn fortfarande är ytterst ansvarig. Studiens respondenter förklarar att skollagen som den är utformad idag både

är vägledande och tydligt. Skollagen begränsar idag delat ledarskap hos rektorer då den inte ger möjlighet för två rektorer att dela ansvaret för en skola.

Studien har visat att rektorsrollen inte är hållbar som den är utformad idag. Rektoreernas arbetssituation är bred och innebär en hög arbetsbelastning. Rektorerens arbetssituation idag är beroende av olika stödfunktioner för att fungera. Det finns en tidsbrist hos rektorerna vilket innebär i praktiken att det pedagogiska ledarskapet blir bortprioriterat, detta då administrativa chefsuppgifter måste prioriteras.

Förslag till fortsatt forskning: Efter genomförd studie finner författarna att följande områden vore intressanta att fortsätta forska inom: Studera möjligheten att göra rektorsrollen hållbar. Förståelse hur kommunen påverkar rektorsrollen. Ytterligare intressant forskningsområde skulle vara att undersöka skillnaden mellan ledarskap inom fri- respektive kommunal skola.

Nyckelord: Delat ledarskap, ledarskap, hållbart ledarskap, skolan, rektorer.

1. Inledning

1.1 Bakgrund

I dagens samhälle tampas rektorer med många arbetsuppgifter bland annat att förbättra sjunkande skolresultat, hantera lärarbristen och utföra den stora blandning av dagliga arbetsuppgifter som krävs (Läraryrket, 2016). Rektorns roll på skolan blir inte mindre central i det att de även har ett personal- och ekonomiskt ansvar för skolan samt att de efter införandet av det fria skolvalet måste marknadsföra skolan för att attrahera nya elever till kommande terminer (Skolverket, 2016). Trots en rektors alla ansvarsområden är medelvärdet i lön i Västra Götaland 48 400 kr (Sveriges skolledarförbund, 2018). Läraryrketets rapport från 2016 beskriver hur en rektors lön jämfört med motsvarande chefstjänster kan skilja sig mellan 10 000 -20 000 kronor varje månad (Läraryrket skolledare, 2016).

Dagens gällande skollag trädde i kraft den 1 juli 2011 och består av bland annat skolans rättigheter och skyldigheter för elever samt att rektorn har det yttersta ansvar för skolan som verksamhet (Skolinspektionen, 2015). Enligt 2 kap. 9 § i skollagen rörande huvudmän och ansvarsfördelning för rektorer ”Det pedagogiska arbetet vid en skolenhet ska ledas och samordnas av *en* rektor” (SFS 2010:800). Denna paragraf visar hur skolan ska organiseras med endast *en* rektor. Wilhelmson och Döös (2012) skriver “ Skollagen utgår från att ansvar endast kan axlas av enskilda individer”. Skolinspektionen tolkar lagen om *en* rektor som att *en* elev ska ha *en* rektor och inte flera och att tydlighet ska finnas i vem som har ansvar för det pedagogiska arbetet på skolenheten (Skolinspektionen, 2016).

1.2 Tidigare forskning

För att kunna utveckla skolan och förbättra dess resultat krävs att man som ledare stannar kvar på arbetsplatsen och skapar stabilitet. I läraryrketets rapport från 2016 om skolledares villkor beskrivs hur omsättningen på rektorer idag är stor. Det innebär svårigheter i att uppnå stabilitet och främja skolans framtida utveckling. En av rektorns mest aktuella uppgifter idag är att förbättra sjunkande skolresultat (Läraryrket skolledare, 2016). Andra länders

framgång inom skolsystem visar på att grunden ligger i att rektorn ska ha tid att leda det pedagogiska arbetet för att kunna utveckla skolan och dess resultat (Läraryrskommittén, 2014). Rapporten "Improving schools in Sweden: an OECD perspective" beskriver hur rektorer och dess arbetsgivare inte prioriterar det pedagogiska ledarskapet tillräckligt som en följd av hög arbetsbelastning samt otydliga roller. För att bygga en effektiv skola krävs ett starkt och tydligt ledarskap med stabilitet (OECD, 2015).

I läraryrskommitténs rapport "Låt skolledare fokusera på att vara skolledare" beskrivs hur skolledare får mindre och mindre tid för arbetet med det pedagogiska ledarskapet, hur övertidsarbete och stress ständigt är närvarande på grund av ökad arbetsbelastning, såpass att 55 % av de tillfrågade rektorerna funderat på att lämna rektorsrollen de senaste åren. Läraryrskommittén föreslår lösningar genom att man från statlig nivå slutar flytta administrativa arbetsuppgifter ut till skolorna samt att varje skolledare ska leda en rimlig mängd medarbetare vilket betyder fler skolledare (Läraryrskommittén, 2014).

1.3 Forskningsproblem

Problematiken kring fenomenet delat ledarskap är att det är diffust samt att det inte finns en tydlig definition (Skolverket, 2017). Trots problematiken kring det omogna fenomenet säger 2 kap. 9 § skollagen "Det pedagogiska arbetet vid en skolenhet ska ledas och samordnas av en rektor" En rektor får samtidigt lov att vara ansvarig för flera skolenheter (SFS 2010:800). Många skolor väljer att organisera skolans ledning med en rektor samt en biträdande rektor som agerar som ett rektorstöd. Problematiken kring hur skollagen är utformad idag är att det inte finns några generella definitioner av vad en biträdande rektor får lov att utföra för arbetsuppgifter. Däremot är lagstiftningen tydlig med vad en rektor måste vara ansvarig för. Rektorn får delegera ledningsarbete till personal som är tillräckligt kompetent (Skolinspektionen, 2012). Det finns en oklarhet kring vilka former av delat ledarskap som kan användas inom skolverksamheten (Döös, Wilhelmson och Backström, 2013).

Forskning inom fenomenet delat ledarskap i relation till skolan säger att två chefer som ansvarar för två stycken olika arbetsenheter men har ett tätt samarbete kan ses som ett delat ledarskap (Döös, Wilhelmson och Backström, 2013). Majoriteten av skolenheterna i Sverige är uppdelade i årskurserna 1–3, 4–6 och 7–9 (Skolverket, 2018). Att dela upp en skolbyggnad i flera skolenheter är ett sätt att tolka skollagen om att det endast får lov att vara en rektor för

en skolenhet. Oklarheten kring hur mycket samarbete två chefer behöver inneha för att det ska klassas som ett delat ledarskap är dock diffust (Döös, Wilhelmson och Backström, 2013). Exempelvis får en skolenhet dela en skolverksamhet såsom skolgård med en annan skolenhet (Skolinspektionen, 2012A).

Delat ledarskap beskrivs enligt tidigare forskning inte endast som ett otydligt fenomen utan kan även i praktiken vara svårt för chefer att applicera. Detta då chefer och ledare inte förstår definitionen av delat ledarskap (Döös, Wilhelmson och Backström, 2013). Skollagen är tydlig med att det inte får finnas några otydligheter vem som är skolenhetens rektor (SFS 2010:800). Skollagen kan ses som ett sätt för svenska staten att styra huvudmännens sätt att organisera skolenheter och därmed upprätthålla kontroll och ordning. Dessa val och beslut i lagen får konsekvenser i praktiken för dagens rektorer (Döös, Wilhelmson och Backström, 2013). Hur får skolor organiseras för att följa lagen, men samtidigt skapa en hållbar yrkesroll med fokus på barnen? Är lagen det enda som begränsar ledarskapet, eller finns det andra faktorer i skolans kontext som påverkar rektors möjligheter? Kan delat ledarskap vara lösningen? Nedan följande syfte och frågeställningar har formulerats för att skapa förståelse i detta fenomen.

1.3.1 Syfte

Syftet med följande studie är att studera hur ledarskap praktiseras inom skolan och i vilken mån det är delat. Samt att studera hållbarheten i detta ledarskap.

1.3.2 Forskningsfråga

Hur används delat ledarskap i praktiken bland valda skolors rektorer?

Påverkar gällande skollagstiftning ledarskapet?

Hur relaterar sättet att leda till möjligheten till ett hållbart ledarskap?

1.4 Empiriskt fokus

Studiens empiriska fokus visar på studerat fenomen, vilket som är studiens undersökningsobjekt samt hur studiens forskningsarbete har begränsats (Lind, 2014). Det fenomen som är i fokus i denna studie är delat ledarskap. Genom kvalitativt inhämtande av

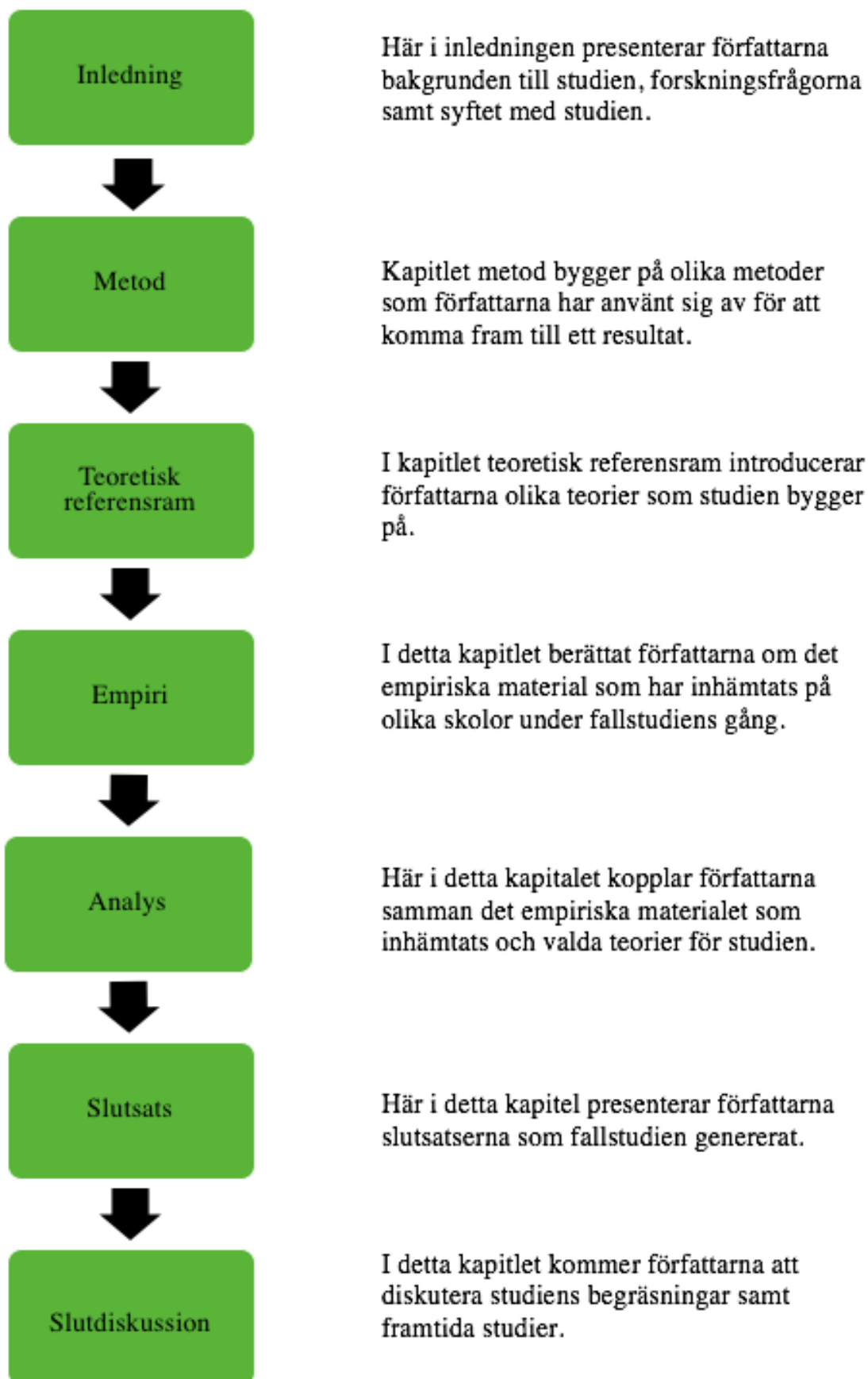
data har fenomenet studerats på organisationens nivå samt uppfattningar om fenomenet har fångats upp på individnivå. Fenomenet har studerats i relation till gällande skollagstiftning som styr organisationens möjligheter, vilket innebär en studie av fenomenet på en makronivå då det svenska samhället styrs av svenska lagar. Trots att studien fångat upp fenomenet på individ och makronivå har studiens empiriska och analytiska fokus legat på organisationsnivå. Studiens undersökningsobjekt är grundskolor från några av Göteborgs stads olika stadsdelar. Forskningsarbetet har begränsats genom att inhämtandet av data endast har skett via tre individer per skola detta för att behålla studiens fokus på organisationsnivå och inte bli för makro fokuserade då det är större och mer komplext vilket hade krävt mer tid.

1.5 Relevans

Frågeställningen i denna studie, att se hur ledarskap praktiseras inom skolan och om det kan klassas som delat ledarskap. Samt i relation till studiens syfte att studera hållbarheten i rektorsrollen, då det är av stor vikt att skapa stabilitet i ledningsorganisationen inom skolan för att möjliggöra framtida utveckling. Att undersöka i vilken mån delat ledarskap används bland skolans ledarskap är intressant då det är ett svårdefinierat begrepp som är tvetydigt i relation till skolan, om det är godkänt att använda sig av eller ej. Detta innebär att det är svårt att avgöra om delat ledarskap används i praktiken, något som bekräftats i en första kontakt med studiens skolor. Vid denna första kontakt angav några av skolorna att de inte använde sig av delat ledarskap, något som inte stämde på grund av att begreppet är svårdefinierat.

Studiens är högst relevant och aktuell för alla som på ett eller annat sätt har relation till skolan, att den ska styras på det sätt som lagen anger. Alternativt om lagen är föråldrad i relation till skolans anpassning till ett ständigt föränderligt samhälle? Inom studiens fenomen finns en knapphändig mängd forskning, dock något föråldrad och av samma författare.

1.6 Disposition



2. Metod

2.1 Forskningsansats

Studien består av en kvalitativ forskningsansats där data tillhandahållits i verbal form via främst fysiska intervjuer samt telefonintervjuer med dess respondenter. Detta har inneburit att det undersökta fenomenet kan beskrivas flerdimensionellt och tillhandahållandet av djupgående information har därmed varit möjligt. Inhämtandet av studiens kvalitativa data var resurskrävande vilket innebar att en begränsning i antal respondenter per enhet gjordes för att få med ett flertal olika enheter med olika organisationsstrukturer i dess ledarskap. Detta för att tillhandahålla relevant information i förhållande till syfte och frågeställning samt för att få en så representativ bild av fenomenet som möjligt (Lind, 2014).

I en kvalitativ forskningsansats finns rötter i ett tolkande vetenskapsideal där en extern referenspunkt måste finnas för att observationer ska kunna tillhandahållas (Lind, 2014). Den tolkande kunskapssynen har gjort att studiens forskningsproblem och dess undersökta fenomen har uppkommit subjektivt, baserat på författarnas förförståelse i ämnet. Under studiens gång har den tolkande synen på människan varit en utgångspunkt, vilket inneburit en medvetenhet i att människan yttrar sig genom språk och handling samt att människan har avsikter och intentioner. Inhämtad empiri har tolkats av författarna för att kunna förstå dess innebörd. Studiens tolkande kunskapssyn har inneburit att dess undersökta fenomen inte beskrivs hur det är, utan istället hur dess respondenter själva upplever och tycker att saker är. Den tolkande kunskapssynen har inneburit att ingen statistisk generaliserbarhet har kunnat framställas (Patel och Davidsson, 2011).

Studiens koppling mellan dess teori och verklighet har relaterats genom abduktivt arbete vilket inneburit att en teoretisk referensram först tillhandahållits innan intervjutillfällena och därefter utvecklats och reviderats (Patel och Davidsson, 2011). Utveckling och revidering av den teoretiska referensramen har gjorts genom utvidgning samt begränsning för att upprätthålla relevant teoretisk referensram i förhållande till studiens empiri.

2.2 Undersökningsform

Studien har genomförts i form av en jämförande flerfallsstudie mellan fem grundskolor i Göteborgs stad. Fenomenet delat ledarskap bland skolornas rektorer har undersökts genom 15 stycken intervjuer där kvalitativ data har inhämtats för att skapa förståelse för hur fenomenet ser ut i praktiken. Utöver 15 intervjuer med studiens respondenter har även en pilotintervju genomförts. Lind (2014) menar att fallstudier karakteriseras av att verksamheten som studeras sätts i en bredare samhällelig kontext samt att studien är flexibel i förhållande till den undersökta organisationen. Studiens undersökta fenomen har betraktats ur en bredare samhällelig kontext genom att se delat ledarskap på undersökta skolor i relation till gällande skollagstiftning som gäller för hela Sverige och är utformad av Sveriges riksdag. Studien har krävt flexibilitet då det varit begränsat med skolor som velat delta i studien. Det innebar att de skolor som velat delta har blivit intervjuade oavsett att de var olika till storlek så som antal elever, anställda, klasser och årskurser. Flexibilitet har även inneburit att kvalitativ data har inhämtats på det sätt som respondenten föredragit vilket inneburit att respondenten fått välja mellan telefonintervju eller ett fysiskt möte.

2.3 Teknik och tillvägagångssätt

Studios empiriska dataunderlag har inhämtats genom kvalitativa intervjuer som genererat primärdata. Lind (2014) menar att primärdata skiljer sig från sekundärdata då det skapats med studien som ändamål och uttrycks i kvalitativa termer som t.ex. verbala förklaringar. Studios dataunderlag från genomförda intervjuer klassas som primärdata då intervjuerna genomförts och organiserats med studien som ändamål. Även att alla intervjuer har skett i verbal form där majoriteten genomförts ansikte mot ansikte och endast en via telefon. Lind (2014) menar att kvalitativ data i verbal form möjliggör att respondenten kan beskriva fenomenet på ett flerdimensionellt sätt. Studien har tagit tillvara på detta i intervjuer genom att aktivt ställa följdfrågor på respondentens svar. Studien innehåller även till viss del sekundärdata i form av gällande skollagstiftning som ett komplement till studiens genererade primärdata. Innan genomförda intervjuer har en frågeguide satts samman i relation till studiens forskningsfrågor, detta för att kunna tillhandahålla relevant information i relation till studien samt behålla struktur och kunna jämföra respondenternas svar. Intervjuerna har skett semistrukturerat då frågeguidernas alla frågor har besvarats av alla respondenter samt att följdfrågor har ställts i relation till respondentens svar. Respondenten har även fått möjlighet

att tala fritt i ämnet för att maximera möjligheten till så ärliga svar som möjligt. Två olika frågeguider har använts i intervjuerna beroende på vilket befattning den intervjuade haft. En för rektorer samt en för personer som är ledda av rektorer i form av t.ex. biträdande rektorer, expedition, samordnare, intendent och administratörer.

Intervjuerna har genomförts under ca 30 minuter vardera och spelats in efter godkännande från respondenten. Efter avslutad intervju har inspelningen transkriberats, därefter har det inspelade materialet eliminerats enligt överenskommelse med samtliga respondenter. Studiens pilotintervju har skiljt sig till viss del från övriga intervjuer. Detta då den legat till grund för studiens forskningsproblem och därmed varit mer flexibel för att tillhandahålla så mycket information som möjligt i ämnet som sedan legat till grund för studiens utformning och frågeställningar.

2.4 Urval och sammanställning

Kvalitativa studiers krav på urvalsfrågan skiljer sig från kvantitativa studier som ska säkerställa empiriska samband. Kvalitativa studier däremot har ett begränsat antal enheter som undersöks och kräver därför att urvalet görs så att empirisk information som är relevant i relation till studiens forskningsfrågor kan tillhandahållas. Det gäller för undersökta enheter samt intervjupersoner (Lind, 2014).

Studiens urval har gjorts genom ett bekvämlighetsurval då det varit begränsat med skolor som velat delta i studien på grund av hög arbetsbelastning under denna tid på året. Totalt har ca 60 skolor kontaktats via mejl varav fem skolor svarade ja på att delta i studien. Antalet skolor som deltagit i studien har varit av stor vikt, detta föra att tillhandahålla så djupgående information som möjligt från dess respondenter, samt få större förståelse för fenomenet än om det endast varit två medverkande skolor. De skolor som undersökts i studien är placerade i olika stadsdelar, Östra Göteborg, Västra Göteborg, 2 stycken på Västra Hisingen samt Norra Hisingen. Antalet skolor samt dess spridning i olika stadsdelar gör studien mer intressant och verklighetsförankrad.

För att tillhandahålla så relevant information som möjligt från respondenterna i relation till delat ledarskap och skollagen har intervjuer genomförts med de som arbetar närmast och de som eventuellt utövar delat ledarskap. Det innebär att de intervjuade personerna i studien är

respondenter med yrkesroller som rektor, biträdande rektor, administratör, indendent, samordnare samt personal som arbetar på rektorsexpeditionen. Studiens pilotintervju valdes även den via ett bekvämlighetsurval då den intervjuade sektorchefen för utbildning fanns i författarnas närhet och var enkel att få access till. Ett urval bland intervjuade personer i studien har endast gjorts utifrån dess yrkesroll, varken kön, ålder eller erfarenhet har tagits i beaktande. Antalet undersökta objekt i studien i form av skolor hade även om fler velat delta begränsats då studien genomförts under en begränsad tid.

Lind (2014) menar att kvalitativ data som inhämtats via t.ex. fallstudier måste bearbetas och struktureras då datan inte är standardiserad och istället uttryckt i verbal form. Utifrån vad som framkommit i intervjuer kan tematisering eller nyckelbegrepp organisera relevant data. Dessa tematiseringar och nyckelbegrepp möjliggör att kunna dra en slutsats. Efter att inhämtandet av empirisk data avslutats och transkribering genomförts sammanställdes gemensamma och återkommande ämnen från intervjuerna i en lista. Utifrån denna sammanställdes fyra olika tematiseringar som tillsammans besvarar studiens forskningsfrågor. Dessa tematiseringar organiserade den data som ansetts relevant från intervjuerna och sammanställdes till kapitlet empiri.

2.5 Empirisk förankring

2.5.1 Autenticitet

Autenticitet förklarar studiens inhämtade datas äkthet (Lind, 2014). Studien beskriver väl de olika skolornas organisationer öppet med dess förutsättningar som skola. Dock ej i namn för att behålla anonymiteten på dess respondenter i hopp om att tillhandahålla så verklighetstrogen empiri som möjligt. En sammanställning av vilka stadsdelar studiens skolor tillhör har gjorts då det kan vara stora skillnader mellan olika stadsdelar.

2.5.2 Pålitlighet

Pålitlighet visar studiens förankring i empirisk fakta i relation till den bild som ges av organisationen i studien. Att forskningsarbetet utförts konsekvent och kan bedömas utifrån detta (Lind, 2014). Studien har varit konsekvent med inhämtandet av data, genom att lika många respondenter från alla skolor deltagit. Alla intervjuer har varit semistrukturerade med

följdfrågor som varit olika utifrån respondenternas svar. Intervjuerna har genomförts utifrån de två olika frågeguiderna på samtliga skolor, en för rektorer och en för rektorsstöd. Alla intervjuer har transkriberats för att säkerställa att ingen empiri missas eller misstolkas.

2.5.3 Träffsäkerhet

Träffsäkerhet beskriver det fenomen och frågeställning som studien avser samt om studiens empiriska sammanhang är användbart för att beskriva valt fenomen (Lind, 2014). Studiens empiri är inhämtad med en bredd av respondenter med olika yrkesroller utöver rektorer, detta för att få med så mycket relevant information som möjligt. Studiens bredd vid inhämtandet av data har möjliggjort begränsningar i vilken empiri som tagits med i studien för att säkerställa så träffsäker empiri som möjligt i relation till studiens fenomen.

2.6 Forskningsetik

Inom samhällsvetenskaplig forskning är etiska frågor dess grund där frågor som frivillighet, integritet, konfidentialitet samt anonymitet är av stor vikt. Medverkande i intervjuer ska informeras om syftet, samtycka till sitt medverkande och kunna avsluta den när som helst under tidens gång samt att det empiriska materialet ska förvaras på ett tryggt och säkert sätt (Lind, 2014). Innan alla påbörjade intervjuer har dess respondent alltid blivit informerad om studiens syfte samt respondentens och skolans anonymitet, dock att respondentens yrkesroll kommer att beskrivas samt skolans stadsdelstillhörighet. Innan påbörjade intervjuer har respondenten även fått ge samtycke till sitt deltagande, ge sitt medgivande till att intervjun kommer att spelas in samt dess möjlighet att avsluta sitt medverkande när som helst. Respondenten har även blivit informerad om att intervjun kommer att transkriberas och därefter förstöras för att säkerställa att ingen obehörig kommer åt den. Efter studiens intervjuer har ingen av dess respondenter efterfrågat att få ta del av dess citat, skulle detta uppkommit hade respondenten fått möjlighet till detta baserat på studiens transparens och öppenhet. Alla respondenter har blivit informerade om att de kommer att få ta del av resultatet efter avslutad studie.

2.7 Kritik mot studien

Eventuell kritik mot studien kan finnas i att både kommunala- och friskolor har undersökts i studien. Detta då organiseringen skiljer sig mycket mellan kommunala- och friskolor baserat på vilka arbetsuppgifter som utförs på skolan respektive hos kommunen. Eventuell kritik mot studien kan även finnas i att skolorna som undersökts i studien är av varierande storlek samt årskurser, detta kan ifrågasätta studiens generaliserbarhet, något som hade kunnat möjliggöras om undersökta skolor efterliknade varandra och därmed blivit mer jämförbara.

3. Teoretisk referensram

För att kunna tolka och använda inhämtad information från kommande fallstudie följer här den teoretiska referensram som ska möjliggöra detta. Den teoretiska referensramen består utav en översiktlig bild av ledarskap samt definition av delat ledarskap. För- respektive nackdelar med delat ledarskap beskrivs för att kunna möjliggöra en diskussion i studiens avslutande del.

3.1 Ledarskap

Ledarskap kan definieras på många olika sätt (Western, 2013), bland annat som en process där en individuell influens påverkar en grupp för att tillsammans uppnå ett gemensamt mål. Processen handlar om den som leder, men även personerna som följer ledaren. Det är ett samband mellan ledaren och följarna i gruppen (Northouse, 2015). Ledarskap kan ses som en relation (Granberg, 2016). Tillit är en viktig faktor för ledarskapet, medarbetaren behöver känna ett engagemang samt tillit till ledaren (Önnevik, 2010). Det finns inte en typ av ledarskap som fungerar i alla situationer, utan det handlar om förståelsen för vad ledarskap är som kan hjälpa till att skapa ett effektivt ledarskap (Yukl och Kaulio, 2012). ”Ledarrollen” kan beskrivas som en roll där ledaren är ”spindeln i nätet”. Ledaren arbetar med feedback för att utveckla sina medarbetare och motiverar samt stimulerar medarbetarna (Önnevik, 2010).

3.1.1 Hållbart ledarskap

Eco-leadership beskrivs som 2000-talets ledarskapsstil och handlar om att skapa en arbetsplats där det finns ett hållbart ledarskap. Hållbart ledarskap beskrivs även som framtidens ledarskap (Vingesträhle, 2014). Feedback är en central del av Eco-leadership och ledaren använder detta för att utveckla sina medarbetare (Western, 2013). Feedback beskrivs som en del av en ledares dagliga arbete (Önnevik, 2010). Ledarens uppgift är att få medarbetarna engagerade, och detta kan uppnås genom att få dem att känna sig sedda (Önnevik, 2010). Att leda på ett hållbart sätt innebär att leda prestigelöst. Det innebär att som ledare och chef är det viktigt att kunna erkänna att man inte kan allt (Vingesträhle, 2014).

Förutsättningar för att kunna leda på ett hållbart sätt påverkas av många faktorer. Antal medarbetare en chef har ansvar för påverkar chefs möjligheter till att utöva sitt ledarskap.

Andra faktorer som har betydelse för att leda på ett hållbart sätt är det stöd som en chef innehar samt att det ställs rimliga krav och möjligheten till återhämtning (Dellve och Eriksson, 2016)

För att leda på ett hållbart sätt är det viktigt att känna sig själv samt ha en förståelse för sina styrkor och svagheter som ledare. Som chef idag finns förväntningar på att du ska hantera en stor mängd olika arbetsuppgifter, allt från att boka konferenser, finnas till för medarbetarna eller att fixa blommor till en födelsedag. Delegering av arbetsuppgifter beskrivs som en nyckelfaktor för att kunna leda på ett hållbart sätt (Vingestråhle, 2014). Stödresurser som avlastar chefen i frågor som rör personal, kvalitetsnivå, utveckling och prioriteringar beskrivs extra viktigt för ett hållbart ledarskap (Dellve och Eriksson, 2016).

Framtidens ledarskap som är ett hållbart ledarskap präglas av att chefer strävar efter att bli mer medvetna om sitt agerande och sätt att leda, något som påverkar organisationen samt dess medarbetare. Det är viktigt att som chef ta sig tid till att lära känna sina medarbetare för att på ett bättre sätt kunna leda på ett effektivt och hållbart sätt (Vingestråhle, 2014).

3.1.2 Ledarskapets utmaningar

Ledarskap som är ett komplext fenomen är asymmetriskt och dynamiskt (Western, 2013). Northouse beskriver att ledarskap handlar om att få medarbetaren att klara av sina arbetsuppgifter, att ge det stöd som behövs (Northouse, 2015). Att vara ledare är ett vardagsnära arbete som kräver god kommunikation för att lösa problem (Augustinsson och Brynolf, 2012). Kommunikation är en viktig del av ledarskap, att ledaren ska kunna framföra ett budskap till gruppen. Kommunikation är inte endast envägs från ledaren. Det är lika viktigt att ledaren förstår budskapet från medarbetarna i organisationen (Önnevik, 2010). Sammanlänkningar är nyckeln till att skapa ett adaptivt företag för att klara de sociala och miljömässiga påfrestningarna, detta för att skapa ett framgångsrikt och lönsamt företag (Western, 2013). Att skapa en ”vi känsla” beskrivs som en av ledarens uppgifter, samt att alla medarbetare är viktiga och värdefulla för organisationen. För hög arbetsbelastning beskrivs som en utmaning för ledare idag. Yttre stressfaktorer som påverkar ledaren är krav från omgivningen. Dessa yttre stressfaktorer ligger utanför ledarens makt (Önnevik, 2010).

Dagens ledarskap står inför utmaningar, detta då majoriteten av företagsledare förändrar sitt ledarskap till ett mer kontrollerande samt reaktiva ledarskap vid svårare och tuffare tider (Western, 2013). Dagens snabbkapitalistiska samhälle präglas av snabbhet i allt vi gör, som en nödvändighet för en fungerande värld. Snabbkapitalism kan ses i allt från ständiga omorganiseringar, snabba beslut samt att man ofta byter arbetsplats (Grey, 2009).

3.1.3 Situationsanpassat ledarskap

Situationsanpassat ledarskap handlar om att ledaren förändrar sitt sätt att leda utifrån gruppens behov av styrning (Önnevik, 2010). Ledaren använder olika metoder av ledarskap vid olika tillfällen, detta utifrån gruppens behov och situation (Phillips, 2017). Situationsanpassat ledarskap handlar om att förändra sitt sätt att leda för att skapa effektivitet inom organisationen (Northouse, 2015). Det finns fyra olika sätt en ledare kan agera utifrån situationsanpassat ledarskap gällande gruppens eller individens mognad. Det är gruppens eller individens behov av stöd och styrning som påverkar valet av ledarskap (Hersey, Blanchard och Johnsson, 2013). Det handlar om hur ledaren förändrar sitt sätt att leda utifrån organisationens krav och behov (Northouse, 2015).

Hersey, Blanchard och Johnsson (2013) förklarar:

1. Berättande/ Instruerande ledarskap - denna ledarskapsstil innebär att ledaren styr sina medarbetare men inte stöttar och stödjer medarbetarna.
2. Coachande ledarskap - innebär att ledaren arbetar både stödjande och styrande i sitt ledarskap.
3. Deltagande/Stödjande ledarskap innebär att ledaren fokuserar på att stötta och stödja medarbetare men fokuserar inte på att styra dem.
4. Delegerande ledarskap, denna ledarskapsstil innebär att ledaren varken agerar styrande eller stödjande.

3.1.4 Pedagogiskt ledarskap

Det pedagogiska ledarskapet kan beskrivas som ett samlingsnamn på ledarskapet inom skolväsendet. Enligt Maltén fokuserar det pedagogiska ledarskapet på fem olika ledardimensioner: Etik, förnyelse, situation, mål och relationer (Maltén, 2000). Exempel på pedagogiska ledare är rektorer, lärare samt utbildade pedagoger (Phillips, 2017).

Skolinspektionen (2015) skriver: "Pedagogiskt ledarskap är allt som handlar om att leda skolans arbete och ansvara för en god måluppfyllelse i relation till de nationella målen i skolan och för att förbättra skolans resultat så att varje elev når så långt som möjligt i sitt lärande och sin utveckling"

Enligt Lärarförbundet innebär pedagogiskt ledarskap att verksamheten håller en bra standard samt arbetar för att förbättras (Lärarförbundet, 2016). Det är en rektor som är ansvarig för den pedagogiska verksamheten. För att få lov att vara rektor krävs erfarenhet eller utbildning i pedagogisk insikt (SFS 2010:800). Det är viktigt att regeringen samt huvudmännen för skolväsendet ger rätt förutsättningar för att det pedagogiska ledarskapet inom skolan ska kunna uppnå de krav som ställs. Rektorn arbetar mot uppsatta mål som styr det pedagogiska ledarskapet. En central del av arbetet att vara rektor innebär att vara ett stöd till lärarna som är en viktig del av den pedagogiska verksamheten (Lärarförbundet, 2016).

3.2 Delat ledarskap

Enligt Döös, Wilhelmson och Backström är definitionen på delat ledarskap (2013, 11): "Vi använder här begreppen ledarskap och chefskap lite omväxlande, men avser med delat ledarskap i grunden ett delande av arbetsuppgifter, ansvar och befogenheter bland formellt utsedda chefer med personal- och verksamhetsledande uppdrag".

Ordet dela har flera betydelser, både uppdelat och gemensamt (Svenska akademien, 2018). I relation till delat ledarskap tolkas det som att delat ledarskap både kan betyda uppdelat ledarskap där två personer har delat upp arbetsuppgifter och ansvar samt gemensamt ledarskap, där två personer gemensamt delar på arbetsuppgifter och ansvar. Delat ledarskap innebär därmed inte att en chef delegerar arbetsuppgifter till anställda, detta då ansvaret därmed ligger kvar hos chefen och endast utförandet av arbetsuppgiften har delegerats. Delat ledarskap kan därmed se väldigt olika ut och variera över tid, det är ett rörligt ledarskap där formella beslut inte behöver stämma överens med det praktiska genomförandet av rektorerna (Döös, Wilhelmson och Backström, 2013). Idag fungerar delat ledarskap inom de flesta organisationer dock ej inom skolan då skollagen begränsar möjligheten till delat ledarskap, då den säger att endast en person får vara rektor för en skolenhet (SFS 2010:800).

Grunden för ett fungerande delat ledarskap är att båda cheferna delar viktiga grundstenar så som värderingar, förtroende och prestigelöshet. För att förstå komplexiteten i delat ledarskap, hur olika det kan te sig i olika organisationer och för att förstå de nära samarbeten som krävs mellan chefer i ett delat ledarskap finns tre olika perspektiv (Döös, Wilhelmson och Backström, 2013).

3.2.1 Upplevelseperspektivet

Utifrån detta perspektiv ser man delat ledarskap från chefernas egna perspektiv och upplevelse. Det som förenar olika varianter av delat ledarskap är att man tar ett gemensamt ansvar och skapar en fungerande helhet tillsammans. För att klara av att skapa och upprätthålla detta krävs att parterna i ledarskapet är prestigelösa, har förtroende för varandra och delar värderingar för var man vill ta organisationen och hur anställda bör ledas. Delar man grundvärderingar så kan parternas olikheter användas till någonting bra och utvecklande för ledarskapet (Döös, Wilhelmson och Backström, 2013).

3.2.2 Organisationsperspektivet

Utifrån organisationsperspektivet ser man hur delat ledarskap förhåller sig till organisationens uppdelning i struktur och var dess gränser går. Delat ledarskap kan genomföras över t.ex. organisationens interna gränser genom samarbeten mellan enheter och avdelningar. Organisationsperspektivet har sin grund i organisationsstrukturen och hur delat ledarskap förhåller sig till denna. Skillnaden är om det delade ledarskapet sker genom en gemensam enhet, där två chefer gemensamt delar på enhetens arbetsuppgifter såsom budget, verksamhet och personal. Alternativt om man är chef för en enhet var med formellt skilda arbetsuppgifter såsom budget, verksamhet och personal och där man väljer att samarbete över varandras gränser, så långt ens mandat räcker (Döös, Wilhelmson och Backström, 2013).

Vid delat ledarskap med två chefer som leder en gemensam enhet finns två potentiella situationer. Antingen så är de två cheferna hierarkiskt likställda alternativt hierarkiskt olikställda. Ett delat ledarskap som är hierarkiskt olikställt kan t.ex. vara en rektor och en biträdande rektor där man i praktiken delar lika på arbetsuppgifterna och ansvar dock inte formellt (Döös, Wilhelmson och Backström, 2013).

Delat ledarskap där varje chef leder en enhet var innebär en formell likställighet. Dilemmat vid ett delat ledarskap med en enhet var är att skapa ett samarbete mellan enheterna och cheferna som inte är för strikt dock inte för diffust och en balans måste byggas mellan den formella uppdelningen och informella samarbetet (Döös, Wilhelmson och Backström, 2013).

3.2.3 Uppgiftsperspektivet

Utifrån uppgiftsperspektivet ser man hur chefer emellan fördelar arbetsuppgifter och ansvar. Baserat på om man har arbetsuppgifter och ansvar gemensamt eller uppdelat kan man konstatera vilket slags ledarskap som används (Döös, Wilhelmson och Backström, 2013).

Enligt Döös, Wilhelmson och Backström (2013) innebär samledarskap att arbetsuppgifter samt ansvar och befogenheter sköts gemensamt mellan chefer. Ledarskapet utgörs av två heltidsanställda chefer som är likställda hierarkiskt. Man skiljer i detta ledarskap inte på det formella och vad som faktiskt genomförs i praktiken.

Funktionellt delat ledarskap innebär att arbetsuppgifterna är uppdelade mellan cheferna, medan ansvar och befogenheter är gemensamma. Då ansvar och befogenheter är gemensamma innebär det att parterna är formellt likställda och har lika mycket ansvar båda två ifall någonting skulle hända. Dock är arbetsuppgifterna tydligt uppdelade, t.ex. i form av att vardera chef arbetar med två vitt skilda avdelningar (Döös, Wilhelmson och Backström, 2013).

3.2.4 För och nackdelar med delat ledarskap

Delat ledarskap uppkommer ofta utifrån ett problem av t.ex. för stor arbetsbelastning och fortgår ofta därefter på grund av stark koppling till ökad effektivitet och förbättrad kvalitet efter införandet. En av anledningarna till att man använder sig av delat ledarskap är den ökade arbetsbelastningen på dagens chefer, samt ökade personalgrupper (Döös, Wilhelmson och Backström, 2013). Är enheten tillräckligt stor finns det mycket fördelar att tillgodogöra från införandet av delat ledarskap, bland annat kan två parter innebära ett komplement och möjlighet att få fram det bästa av varandra, någonting som dock kräver ett tillräckligt gott självförtroende (Thylefors, 1991). Delat ledarskap innebär därmed en drägligare och humanare situation som chef och kan därmed attrahera fler till att ta rollen som chef (Döös,

Wilhelmson och Backström, 2013). För organisationens räkning innebär delat ledarskap även en trygghet ifall någon av parterna skulle bli t.ex. sjukskriven eller vara på semester då båda är insatta i rollen (Thylefors, 1991).

En potentiell nackdel med delat ledarskap är dess beroende av ett väl fungerande samarbete mellan parterna (Döös, Wilhelmson och Backström, 2013). För att kunna möjliggöra ett hållbart delat ledarskap baseras på hur tydligt utformade och uttalade rollerna är både mellan parterna och mot anställda. För att minska risken för att rivalitet uppstår bör parterna ha så jämställda roller som möjligt redan från start. En väl fungerande relation kan också innebära nackdelar, att cheferna blir så pass nära och samspelade att en subgrupp bildas som utesluter övriga anställda i organisationen (Thylefors, 2007).

3.3 Att vara ledare i en hierarkisk organisation

En chef har skyldigheter och ansvar gentemot organisationen. Ofta arbetar chefen mot uppsatta mål (Granberg, 2016). Inom de flesta organisationer finns det både formella samt informella ledare (Axelsson och Blohm, 2014). Att vara chef innebär att vara en del av en hierarkisk organisation. Hierarki är viktigt inom organisationen för chefskapet då den formella rollen är beroende av hierarki (Maltén, 2000).

Hur organisationen är uppbyggd är en viktig faktor för medarbetaren och ledarens motivation. Otydliga roller mellan medarbetare och dess ledare kan skapa personliga roller, att istället skapa tydligt uttalade roller gör risken för konflikter mindre (Thylefors, 1991). Att känna sig stimulerad och få lov att använda sina kunskaper på bästa sätt är viktigt. Organisationens struktur är viktig för ledaren och medarbetaren, den reglerar förhållandet mellan dem. Strukturen visar vem som är chef och vem som har behörighet och befogenhet (Önnevik, 2010).

3.4 Rektors arbetsituation

Ur rapporten Rektors arbetsmiljö (Arbetsmiljöverket, 2011) konstateras att bakgrunden till rektors sjukstatistik då berodde på organisatoriska och psykosociala aspekter så som arbetsmängd, stödfunktioner och rutiner för att undersöka den psykosociala arbetsmiljön. Rektorns blandade roll med en mängd arbetsuppgifter såsom ledare med ansvar för personal,

pedagogisk utveckling samt ekonomi ihop med att vara tillgänglig för alla människor på skolan skapar hög arbetsbelastning. Rektorer arbetar med att väga samman statens mål, med kommunala beslut och ens eget ansvar att utveckla skolan i en viss riktning (Arbetsmiljöverket, 2011).

Arbetsmiljöverkets rapport ”Efter genomförd tillsynsinsats” visade att rektorer upplever en hög arbetsbelastning där 40 timmar per vecka inte räcker till för att utföra sina arbetsuppgifter. Administration och ekonomi är de arbetsuppgifter som kräver mest tid vilket innebär mindre tid till rektorns egentliga arbetsuppgifter med pedagogiskt ledarskap och utveckling vilket leder till en stor frustration (Arbetsmiljöverket, 2011). Att vara rektor är ett stort ansvar och det krävs flera stödfunktioner som administration och ekonomi för att rektorns arbete ska fungera (Skolinspektionen, 2015). Rapporten visar även på en otydlighet i rektorns yrkesroll rörande ansvar och arbetsuppgifter vilket ökar risken för ohälsa (Arbetsmiljöverket, 2011).

3.4.1 Rektors möjlighet att styra

En form av makt är beslutsmakt som handlar om att ledaren har makt över beslutsprocesserna samt arbetsprocesserna (Önnevik, 2010). Medarbetarnas engagemang spelar en viktig roll för chefens möjlighet till makt. Engagemang från medarbetare avgör chefens grad av styrning. Regelstyrning minskar individens eget tänkande, frihet och självbestämmande. Styrning kan leda till ökat behov av kontroll (Grey, 2009). En rektor har en legitim makt då personen agerar utifrån sin formella funktion (Maltén, 2000)

3.4.2 Rektors möjlighet att delegera

Rektorns möjligheter att delegera arbetsuppgifter är inte detaljstyrt av skollagen. Rektorn har det övergripande ansvaret för skolan samt är ytters ansvarig. En rektor får lov att delegera arbetsuppgifter till en anställd som är tillräckligt kompetent samt innehar tillräckligt med erfarenhet. Att en rektor delegerar en arbetsuppgift betyder inte att rektorn delegerar bort ansvaret för ledningsarbetet. Rektorn är fortfarande ytterst ansvarig. Det får inte finnas några oklarheter på skolan vem som är rektor. Det finns ansvar och ledningsarbete som en rektor inte får lov att delegera bort, exempel på arbetsuppgifter är beslut om avstängning för en elev eller ledighet som är längre än tio dagar. Det finns även beslut som en rektor måste fatta

själv, exempelvis avvikelser från timplan för en elev och utfärdande av slutbetyg. När en rektor är frånvarande från sin tjänst finns möjligheten att utse en ställföreträdande rektor. Endast en åt gången kan vara ställföreträdande rektor, denna person övertar rektorns befogenheter och ansvar (Skolinspektionen, 2012B).

4. Empiri

Skola A	Skola B	Skola C	Skola D	Skola E
Rektor 2018-04-18	Rektor 1 2018-04-19	Rektor 2018-05-03	Rektor åk 7-9 2018-05-03	Rektor 2018-05-04
Biträdande rektor 2018-04-18	Rektor 2 2018-04-19	Intendent 2018-05-03	Rektor åk 4-6 2018-05-03	Biträdande rektor 2018-05-07
Expedition 2018-04-18	Administratör 2018-04-19	Skoladministratör 2018-05-03	Samordnare 2018-05-03	Expedition 2018-05-04

Bilden beskriver studiens medverkande skolor samt respondenter och datum för inhämtande av empiriskt material.

4.1 Studiens skolor

Skola A är ett föräldrakooperativ. Det är en icke vinstdrivande skolenhet från förskola till årskurs 9. Skolans huvudman är kooperativets styrelse, vilket består av föräldrar till elever på skolan. Skolenheten har idag 250 elever fördelade på en klass per årskurs samt 35 medarbetare.

Skola B är en kommunal skola från förskoleklass till årskurs 9. Skolan har 600 elever och 85 medarbetare. Skolan är uppdelad i två skolenheter med var sin rektor som är juridiskt ansvarig för sin skolenhet.

Skola C är en kommunal skola från förskoleklass till årskurs 5. Skola har idag cirka 320 elever och 48 medarbetare.

Skola D är en kommunal skola från förskoleklass till årskurs 9. Skolan är juridiskt uppdelad i tre skolenheter. Förskoleklass till årskurs 3 är skolenhet 1, årskurs 4–6 är skolenhet två och årskurs 7–9 är skolenhet 3. Skolenhet två har idag 280 elever samt 30 anställda. Skolenhet tre har 450 elever och 57 medarbetare.

Skola E är en icke vinstdrivande friskola, den är ett föräldrakooperativ från förskoleklass till årskurs 9. Skolan består av 50 medarbetare samt en rektor.

4.1.1 Organisationsstruktur på undersökta skolor

Skolan A leds av en rektor som till sin hjälp har en biträdande rektor som idag arbetar 20 % som biträdande rektor och 80 % som undervisande lärare. Som stöd till rektorn finns utöver en biträdande rektor en administratör som sköter all skolans administration.

Skola B leds av två rektorer, en som är ansvarig för skolenheten ett, vilket består av förskoleklass, Åk 2, Åk 4, Åk 6 och Åk 8. Den andra rektorn är ansvarig för skolenhet två som består av Åk 1, Åk 3, Åk 5, Åk 7 och Åk 9. Rektorererna följer sina elever under skolgången och därefter byter de enhet varje läsår. Detta för att ge eleverna en trygghet i att de vet vem som är deras rektor. Rektorererna har själva valt att inte ha en traditionell uppdelning i låg, mellan och högstadium utan valt en struktur som passar deras ledarskap. Personalen är tydligt uppdelad mellan de respektive rektorererna. Rektorerernas mål är att det ska kännas som "en skola" i praktiken fastän den är juridiskt sett uppdelad i två skolenheter.

Rektorn för skola C har valt att organisera skolledningen med en intendent istället för en biträdande rektor. Skolan har även en administratör som arbetar tätt tillsammans med rektor och intendenten. Både intendenten och administratören har rektor som sin närmsta chef.

Skola D har tre skolenheter där vardera enhet har var sin rektor som organiserar och strukturerar sin enhet själv utifrån verksamhetens behov. De tre rektorererna har som gemensamt mål att skolan ska upplevas som en skola fastän den på pappret och juridiskt är uppdelad i tre skolenheter. Rektorn för skolenhet tre har valt att stötta upp sin organisation med en samordnare för elevhälsan. Strukturen med en samordnare är något som rektorn för skolenhet tre valt att prioritera i sina resurser då tiden inte räcker till för att själv utföra arbetet. Rektorererna strukturerar sina skolenheter olika utifrån hur många elever och anställda som skolenheten har.

Rektorn för skola E har strukturerat skolan så att det finns två biträdande rektorer, en som arbetar 50 % samt en ytterligare som arbetar 20 %.

4.1.2 Vem har ansvar formellt?

Samtliga av studiens undersökta skolor har en tydlig formell förklaring till hur deras skola eller skolenhet juridiskt är uppdelad och var ansvaret ligger, detta oavsett vilken struktur och storlek skolan har. En rektor på skolan med två rektorer beskriver att det på pappret finns två skolor enligt konstens alla regler, att det är en tydlig uppdelning när det gäller elevansvar. Den andra rektorn för samma skola beskriver detsamma, att det är tydligt vem som ansvarar för vad, att det finns tydligt fördelat på papper vem som är ansvarig över vilket gemensamt området t.ex.

De biträdande rektorerna som deltagit i studien har alla svarat att de bistår rektorn med arbetsuppgifter som behöver utföras. Det är rektorn som delegerar arbetsuppgifter till den biträdande rektorn. Rektorn behåller fortfarande ansvaret för arbetsuppgiften som den biträdande rektorn utför. Däremot har båda biträdande rektorerna som deltagit i studien berättat att de har fasta arbetsuppgifter som de utför. Exempel på dessa fasta arbetsuppgifter är: fortbildning, att söka statsbidrag samt administrativa delar av ledarskapet.

En organisationsstruktur som studien tagit del av är att istället för att välja att utöka sin enhet med en biträdande rektor valt att anställa en intendent. Intendenten har ett nära samarbete med rektorn och arbetet fungerar så att rektorn delegerar arbetsuppgifter till intendenten. Intendenten arbetar inte med frågor rörande skolans pedagogik utan bistår rektorn i administrativa frågor samt andra ledarskapsfrågor.

En annan organisationsstruktur som studien tagit del av har istället för att organisera sin enhet med en biträdande rektor valt att organisera sin enhet med en samordnare för elevhälsa istället. Samordnaren har inget personalansvar samt inget ekonomiskt ansvar. Samordnarens roll är att bistå rektorn vid behov, samt att vara en mellanhand för föräldrafrågor då rektorn inte är närvarande vid skolan. Samordnaren beskriver sig själv som rektorns högra hand.

4.1.3 Vem tar ansvar i praktiken?

På alla skolor bekräftas av personal som utgör ett rektorsstöd i form av t.ex. biträdande rektor, samordnade eller intendent att det är rektorn som har det yttersta ansvaret. Att rektorsstödet endast fungerar som t.ex. bollplank, tar fram underlag, tillhandahåller kvalitetsarbetets uppföljningar och bistår med det som rektorn behöver hjälp med. En av de deltagande skolorna har däremot valt att ge sina två biträdande rektorer personalansvar, den ena för tio medarbetare och den andra för skolans elevassistenter.

En utav studiens undersökta skolor som fördelat skolan i två juridiska skolenheter med varsin rektor kämpar för att få deras skola att upplevas som en skola, både för lärare och elever. De två skolenheterna delar gemensamma skolutrymmen så som skolgård, personalrum etc. Det finns en tydlig uppdelning för vem som är ytters ansvarig för vad. Så fastän skolgården delas av elever från båda skolenheterna så är det endast en av rektorerna som är ansvarig för skolgården detta trots att man är ytterst ansvarig för sin enhet. Likartad uppdelning för gemensamma utrymmen har även skolan som är uppdelad i tre skolenheter, då endast en av det tre rektorerna kan vara ansvarig för de gemensamma utrymmena. De tre rektorerna med tre skolenheter har valt att dela så att alla är ansvariga för lika många gemensamma utrymmen.

När rektorerna inte är närvarande på deras skolor så skiljer det sig åt vem som är tillförordnad rektor. Det är inte en självklarhet att en biträdande rektor automatisk blir tillförordnad rektor, detta skiljer sig mellan skolorna. På skolan där det finns två biträdande rektorer blir endast en av dem tillförordnad när ordinarie rektor inte är på plats, skulle alla vara iväg på samma möte så går en av förstelärarna in som tillförordnad rektor.

4.1.4 Hur förhåller man sig till sitt ansvar?

Den ena rektorn förklarar att barnen vet vem som är deras rektor, medan den andra förklarar att barnen vet vem som är deras rektor beroende på om man har ett pågående ärende ihop med rektorn, att rektorerna ofta syns ihop i klassrummen vilket gör uppdelningen mindre synlig. Den skola som har stadiindelning beskriver också hur deras gemensamma utrymmens ansvar har fördelats mellan rektorerna, en av rektorerna förklarar att det finns en tydlig uppdelning och att det är förutsättningarna för att kunna dela på skollokaler. En utav

skolorna där det endast finns en rektor beskriver hur man förhåller sig till fördelningen mellan rektor och biträdande rektor på följande sätt: ” Delat ledarskap, ja man kanske inte kan kalla det delat ledarskap på pappret, men det är så det fungerar. Biträdande rektor tar verkligen en del av rektorsuppdraget”. En annan rektor beskriver att sitt rektorsstöd inte tar några beslut, men att det sker indirekt, att rektorn ska stå bakom alla beslut”. Majoritet av de skolor med en rektor och ett rektorsstöd beskriver att de förhåller sig till vem som är ytterst ansvarig på samma sätt formellt som i praktiken.

De två skolor med en rektor för varje enhet beskriver dock att det finns en skillnad mellan vad som står skrivet formellt och vad som sker i praktiken. En rektor förklarar angående uppdelningen av ansvar för gemensamma skollokaler: ” Nu kommer jag inte ens ihåg vilka som är mina, men det står någonstans”. En rektor på en annan skola beskriver arbetsmiljöansvaret som någonting som de varit illa tvungna att dela upp på pappret. Att rektorerna kan samtala i frågan på följande sätt: ” Vem är det som är ansvarig för skolgården? Jag vet inte, det spelar ju ingen roll för oss. Det är ju bara för att man på något vis ska kunna visa det på pappret så att det är tydligt ifall det skulle begås något fel, eller om någon vill anmäla någonting, vem det är som står ansvarig”. Denna rektor beskriver att ansvaret inte hade varit mindre eller enklare ifall de bara hade haft en rektor för hela skolan. Den andra rektorn på samma skola förklarar kring skolans uppdelning med skola 1 och 2: ” Fråga mig inte vilken som är vilken, för det är helt oväsentligt och ovidkommande för mig”. På denna skola beskrivs tydligt av både rektorer och personal att personalen vet vem som är dess chef, dock skiljer sig detta hos rektorsstödet som beskriver att t.ex. lönesamtalet kan ske med en rektor ena året och en annan året efter, att det inte är tydligt vem som är dennes chef.

4.2 Rektors breda och komplexa uppdrag

Rollen som rektor innebär en oerhört bred och komplex samling av arbetsuppgifter menar samtliga intervjuade rektorer och dess stödpersonal. Exempel på arbetsuppgifter är allt från att se till så eleverna plockar bort sina tallrikar från matsalen, lösa akut uppkomna situationer så som råttor på skolgården till att ha samtal med BUP, trösta en ledsen elev, svara till kommunen, söka statsbidrag och framförallt att följa skollagen. En av rektorerna beskriver rollen som rektor som att driva ett medelstort företag där personalen kan liknas vid de anställda och eleverna med dess familjer kan likställas med verksamhetens kunder. Varje elev har en eller flera föräldrar och ibland även övrig familj som är engagerade och undrar

och oroar sig, vilket i sin tur innebär en väldigt stor föräldrakontakt för rektorn, någonting som majoriteten av rektorerna vittnar om.

En rektor beskriver att förutsättningarna för att skolans värld ska vara en fantastisk arbetsplats är optimal, det är fantastiskt roligt jobb, elever och föräldrar är ljuvliga och personalen är extremt kompetent och kunnig. Dock finns inte resurserna för att kunna ta vara på dessa optimala förutsättningar. Ekonomi beskrivs av flera rektorer som en begränsning i arbetet. En rektor valde att lämna yrket på grund av begränsningen i ekonomin och hur man på grund av detta behövde sitta och ljuga för föräldrar om att deras barn fick det stöd som den behövde.

Majoriteten av de tillfrågade rektorerna och dess medarbetare vittnar om rektorer som är omtyckta, men att missnöje finns i rektorns delaktighet i undervisning och dess utveckling. En rektor beskriver tveksamheten kring sin roll om man som rektor är ledare för en pedagogisk verksamhet eller om man är pedagogisk ledare. Kan man kalla sig rektor, eller är man bara chef?

4.2.1 Kommunens krav på rektorer

En utav studiens rektorer beskriver hur man minst var 14:e dag ska vara inne i ca 23 datorsystem, ett enormt administrativt arbete. Samtliga av de tillfrågade rektorerna beskriver att rektorsuppdragets viktigaste arbetsuppgift är det pedagogiska ledarskapet, men att det i praktiken är det som görs minst. Man beskriver hur det pedagogiska ledarskapet ständigt blir lidande då andra frågor måste prioriteras. En av rektorerna beskriver:

”Problemet med det kommunala uppdraget är olika deadlines, när man ska skriva rapporter och hjälpa till med massa saker och det är lite svårt att inte prioritera, då märks det väldigt tydligt när det är fasta deadlines”.

En rektor på en av friskolorna i studien beskriver kommunen som anledningen till att rektorsyrket kan uppfattas som ohållbart. Att anledningen till att rektorer i Göteborgs stad endast stannar på samma skola i 2,5 år är att man som rektor inte är på sin skola. Att man ständigt kallas på möten till kommunen och beskriver:

”Alla rektorer i Göteborgs stad sitter varje onsdag med områdeschefen. Så det finns inte en enda rektor på skolorna, sen är dom på möten hela tiden. Rektorerna i stan syns inte till. Man

gör så mycket som inte gagnar barnen, så man orkar inte med skolan och att vara med i klasserna”.

En annan rektor beskriver sig som omtyckt av sina medarbetare, vilket bekräftas av dess medarbetare, men att missnöje finns kring att rektorn är bunden i allt för många möten som styrs centralt. ”Hade jag sluppit det hade jag varit ute mer i verksamheten, för det hinner jag inte. Ute i klasserna är jag aldrig”. En rektors medarbetare beskriver personalens syn på rektorn som en mycket omtyckt rektor, men att det finns en slags inbyggd frustration kring rektorsrollen, att rektorn aldrig är där vilket stämmer. Att det är en stor mängd andra möten, att det inte finns tid att leda som rektorn hade velat leda, det är för högt arbetstempo så att saker tappas bort på vägen. ”Jag skulle aldrig vilja bli rektor”. Samma person beskriver att förståelsen för rektorns situation är bristfällig i organisationen. Att alla inte förstår hur mycket en rektor styrs av kommunen, att de kör hårt med public management och kontroll på allt, vilket gör rektorsrollen begränsad och rätt så tråkig.

En av rektorerna förklarar att inom Göteborgs Stad är man anställd av kommunen och inte på skolenheten. Ytterligare en rektor förklarar att ofta flyttas rektorer samt områdeschefer inom kommunen, vilket innebär att det finns chefer som inte stannar så länge på sina arbetsplatser.

En rektor för en av friskolorna beskriver: ”Jag är pedagogisk ledare och det finns ingen rektor i stan som hinner vara det, då får man vara en sådan ”järnlady” men det går inte”.

Samma person beskriver i relation till att många rektorer vill ha mer tid för det pedagogiska ledarskapet: ”Då får dom säga nej till det andra, det finns ingen rektor i stan som har modet att säga det, utan man vill vara så duktiga flickor, sådana är det gott om. Man vill kanske stiga, man vill klättra i karriärstegen, jag vet inte. Jag är med barnen i alla fall”

4.2.2 Rektors stödfunktioner

Majoriteten av rektorerna berättar att de prioriterar elevernas bästa, genom att lägga ekonomiska resurser på områden som rör eleverna istället för ytterliga rektorstöd trots att finns ett behov av detta. Samtliga rektorer beskriver att deras arbete är beroende av stödfunktioner för att avlastas med arbetsuppgifter, att man måste delegera för att klara av allt som ska göras. En rektor beskriver: ” Jag vill att alla delegerar mycket, för jag tror att alla

andra växer om dom får ansvar. Jag tror inte att jag kan leda denna skola själv”. En annan säger: ” Man behöver mer än en rektor för att kunna hantera situationen”.

Majoriteten av skolornas rektorer beskriver att de delegerar arbete till sina stödfunktioner för att klara av alla arbetsuppgifter, men att det är viktigt att veta vilka arbetsuppgifter som får delegeras. En rektor beskriver att sitt långsiktiga mål alltid har varit att göra skolan som ett oljat maskineri, att rektorn inte ska behövas för alla alltid ska veta vad man ska göra. Därför arbetar denna rektor med delegering, rutiner och struktur så att personalen har makten själva. En annan rektor förklarar att denna inte vill dela sitt ledarskap med någon annan med anledning att det inte blir tydligt vem det är som bestämmer.

Alla respondenter som deltagit i studien som inte är rektorer har svarat att rektorn är deras närmsta chef. Dock berättade administratörerna inom den kommunala skolan att de även fick arbetsuppgifter från stadsdelskontoret. En medarbetare som arbetar som ett rektorsstöd beskriver när frågan ställs om vem som är dess chef, att det är rektorn i praktiken men egentligen är det rektorns chef, att det är en konstig och krånglig uppdelning. En annan rektor vittnar om att när denne arbetade på en kommunal skola så fick man inte bestämma över sin administratörs arbetsuppgifter själv, utan det gjordes ovanifrån från kommunen. Att kommunala skolor har mycket stödfunktioner att tillgå, men dessa finns inte på skolorna och ger bara stöd och coachning i arbetsuppgifterna, man kan aldrig delegera över en arbetsuppgift till dem. Detta skiljer sig åt på friskolorna då båda rektorerna var tydliga med att arbetsuppgifter endast tilldelas från dem och från skolenhetens styrelse.

Rektorsstödet på en utav skolorna beskriver: ” Allting som jag gör ska gå igenom henne, alltid. Så även om jag skriver någonting så behöver hon alltid kolla igenom och det är hon som är ansvarig för det som står också”. Ett annat rektorsstöd beskriver sig kunna fatta ganska mycket beslut själv, baserat på sitt nära och långa samarbete med rektorn vilket lett till en förståelse för vad rektorn tycker är okej och inte. Rektorsstödet förklarar att man kan begå tjänstefel om man gör någonting som strider mot sitt uppdrag eller mot skollagen. Detta utöver att rektorn står som ytterst ansvarig. Det är personalens ansvar att se till att man själv inte gör dumma saker, förklarar rektorsstödet. Ett rektorsstöd berättar i sin intervju att det förmodligen finns ett beslut om att skolorna inom stadsdelen inte vill organisera sina verksamheter med biträdande rektorer och istället valt andra stödfunktioner för att kringgå detta beslut men är inte säker på sin sak.

4.2.3 Rektors tidsbrist

Med rektorsrollens komplexa sammansättning av arbetsuppgifter och pressade tidsschema som grund är frågan hur hållbar yrkesrollen är. Studiens tillfrågade rektorer och medarbetare ser detta på olika sätt. Majoriteten av de tillfrågade rektorerna beskriver ovan att de brister i sitt pedagogiska ledarskap på grund av prioriteringar som ständigt måste göras för att få tiden att gå ihop. En av rektorerna beskriver som svar på frågan vad man hade velat göra mer utav: ”Jag vill springa fortare och haft fler timmar på dygnet”.

En samordnare till en av studiens rektorer beskriver rektorsrollen som en yrkesroll där tempot ständigt är så pass högt att det inte finns marginaler för jobbiga situationer t.ex. en galen förälder, då faller rektorn snabbt.

En rektor på en friskola säger: ” Jag är inte stressad, jag har hur mycket tid som helst. Jag kan göra precis det som jag vill. Har man kontroll över sin tid blir man inte frustrerad, då är det inte stressande” och menar på att dagens rektorer tycker om att ha det tufft. ”Folk älskar ju att berätta om hur jobbigt de har det. Det handlar ju inte om hur man har det, utan hur man tar det”. Rektorn menar på att man kan välja vilket perspektiv man ser saker på, istället för att se det som att det är ekonomin som begränsar arbetet så kan man välja att berätta för sina medarbetare hur mycket pengar man faktiskt får på ett år för att driva skolan och på så sätt skapa förståelse för vad saker och ting kostar.

4.2.4 Rektorsrollens hållbarhet

Ett rektorsstöd beskriver hur deras skola har en väldigt närvarande rektor där dörren alltid är öppen för barnen, personalen samt vårdnadshavare vilket lett till en närvarande och personlig rektor som känner för barnen. Baksidan av detta har blivit en rektor som får allt i sitt knä, en person som man hör av sig till om allt möjligt då man istället borde höra av sig till klassläraren. I sin tur leder detta till en rektor som ständigt blir störd med sina arbetsuppgifter och inte hinner med. Ett rektorsstöd förklarar att rektorsrollen inte är hållbar ur ett mänskligt perspektiv. En annan medarbetare förklarar att man som person måste vara väldigt flexibel för att klara av yrket, att det är en tuff roll att vara rektor.

En rektor beskriver rollen både som hållbar och icke hållbar, men att grunden för att arbetet ska fungera är att man har en förkärlek till arbetet för att orka stanna kvar i ett ständigt högt tempo. ”Uppdraget är inte hållbart, men jag som person tycker att det är så roligt”. En annan beskriver: ”Rektorsyrket, det är ett helt sjukt yrke”. En rektor beskriver sin yrkesroll som att den aldrig är stressande, det sker endast om man inte har kontroll och att kontroll kan upprättas genom att rektorsstödet gör det som rektorn inte har tid med, att rektorns kontroll skapas tillsammans med sina medarbetare. Rektors medarbetare vittnar om samma situation, att rektorn med sin erfarenhet vet vad som förväntas och planerar för att inte bli stressad. Att arbetssituationen blir hållbar för att rektorn ser till att den blir det, men att rektorsrollen i övrigt inte är speciellt hållbar på grund av att ansvarsområdet är gigantiskt. En annan anställd berättar att man ibland frågar sig hur mycket en rektor ska behöva ta.

En skola beskriver genom både rektor och medarbetare om deras ansvar för att skapa ledningsförsörjning i organisationen, att det hela tiden ska finnas kompetent personal som kan bli näst på tur för rektorsrollen. Att det ingår i deras prioriterade framtidsarbete att ha en hållbar ledningsorganisation, bygga en långsiktighet där man kan vara ledig, sjuk eller säga upp sig utan att skolan påverkas avsevärt. Att en hållbar ledningsorganisation sänder rätt signaler till personalen som i sin tur påverkar barnen.

4.2.5 Rektorsutbildning

Ett flertal av rektorerna går sin rektorsutbildning parallellt med yrkesutövandet, något som samtliga beskriver som stressande, att det är ett annorlunda sätt att arbeta på, att få uppdraget som rektor först och sedan lära sig att utöva det i takt med att man utövar det. En rektor beskriver sin rädsla inför uppdraget som: ”Man är ansvarig på väldigt hög nivå om någonting skulle gå fel, man kan ju typ åka i fängelse och sådant, så det är ju lite tufft på det sättet. Men det skulle ju inte göra det enklare om jag var ensam rektor för allt”.

4.2.6 Respondenternas åsikt om skollagen

Majoriteten av studiens undersökta skolor har en grundläggande positiv inställning till skollagen, dock är vissa skolor mer lyriska än andra. En biträdande rektor beskriver i frågan om skollagen begränsar skolan: ” Jag tycker att den är bra, alltså den begränsar inte oss i alla fall. Det handlar ju också om vad du har för förhållningssätt. Om jag hade haft en dold agenda och velat vara högsta hönset så kanske den hade hämmat mig, men nu är det inte så utan jag är ju i ett team och vill skolans väl”. En annan skolas rektor beskriver relationen till skollagen som att den inte begränsar deras arbete. En av dem förklarar: ” Skollagen har gett mig tydliga direktiv för vad jag får och inte får. Det finns inga frågetecken. Tycker man att den är luddig så har man inte läst den”.

En av skolorna beskriver en något mer komplicerad relation till skollagen där en av rektorerna beskriver: ” Vi tycker att det skulle vara bättre om det var att det skulle vara två rektorer över en enhet, jag tycker att själva lagen är lite konstig att man definierar den på det sättet. Det finns ju skolor som har tusentals elever, ska det fortfarande då vara en person? Det är ju väldigt mycket att vara ansvarig för då”.

Den andra rektorn förklarar att det förr var väldigt stora enheter och att det då var oklart vem som ansvarade för vad, att det är viktigt att förstå varför denna skollagen kom till, att tanken inte var att krångla till skolan. Att denna rektorns tolkning är att man skrev in i skollagen att det skulle vara en rektor för att ingenting skulle falla mellan stolarna.

En rektor beskriver:

”Vi har varsin enhet, som vi tolkar det så skulle vi inte kunna dela upp så som vi gör. För dethär blir ju helt blandat och det är då inte tillräckligt tydligt på något vis. Då skulle det i sådana fall vara en rektor och en eller två biträdande i detta fall. Nu blev vi ju rektorer innan denna lagen kom så frågan är om man skulle fortsatt med det på samma sätt” och förklarar senare att det funnits en oro kring skolinspektionens syn på saken.

4.3 Förutsättningar för bra ledarskap

Majoriteten av rektorerna och dess medarbetare vittnar om att ständigt prioritera, vikten av att kunna samarbete mellan t.ex. skolenheter för att hela tiden effektivisera genom att göra det

man är bra på och delegera bort det andra, att kunna utbyta kunskaper. Samtliga rektorer beskriver mängden medarbetare som man leder som för många, en rektor beskriver att smärtgränsen för vad man klarar av att leda går vid 30 medarbetare, en siffra som alla rektorer i studien bräckt. Den ständiga jakten på ny, kompetent personal beskriver en rektor som stressande. Att man ska ha utbildad personal kräver snabbhet, flexibilitet och övertidstimmar då det är stor brist på utbildad personal, men att man gärna gör detta och sitter sena kvällar, för att barnen ska den måluppfyllelse som de har rätt till. En medarbetare till en av rektorerna berättar om hur denne trivs med hur rektorn leder och stöttar sina medarbetare: "I relation till tidigare chefer är rektorn jättebra, sen kan det kanske finnas bättre ledare, men man är ju bara människa, inget annat".

4.3.1 Samarbete och kommunikation

Kommunikation beskriver alla rektorer som deltagit i studien som en viktig del av deras ledarskap både mellan rektorer samt mellan rektorer och deras stödfunktioner. En rektor som har deltagit i studien har valt att bygga upp ett system med arbetslag för att få en god kommunikation med lärarna. Rektorn arbetar med arbetslag med arbetslagsledare samt ämneslag med ämneslagsledare. Rektorn träffar varannan vecka ämneslagsledarna och varannan vecka arbetslagsledarna. Detta är rektorns sätt att bibehålla en kommunikationskanal mellan personalen och sig då tiden inte räcker till att träffa alla.

En av rektorerna beskriver att det som pedagogisk ledare är viktigt att lita på sina medarbetare och att man inte kan kontrollera allt i detalj. Det handlar om prestigelöshet i samarbetet. En av rektorerna för en skola förklarar att samarbetet mellan de tre rektorerna bygger på en öppenhet samt vikten av att veta varandras brister och styrkor, detta gör att de kan utvecklas tillsammans och skapa en bättre skola. Skolans tre rektorer arbetar mot ett gemensamt perspektiv för elever samt personal. Alla tre rektorerna lägger upp läsåret tillsammans men eftersom skolan är uppdelad i tre skolenheter så skiljer sig det dock i vissa frågor då rektorn för förskoleklasserna har ett annat perspektiv eftersom de där måste förhålla sig till andra läroplaner.

Att samarbetet mellan rektorerna och medarbetarna har fungerat bra från dag ett har alla tillfrågade respondenter bekräftat samt att samarbetet förbättras ju längre tid de har arbetat tillsammans. En utav de biträdande rektorerna som deltagit i studien förklarade att det starka

samarbetet mellan sig själv och rektorn har gjort att det blir enklare att komplettera rektorn i det dagliga arbetet för att skapa en bättre skola. En rektor är noggrann med att förklara för skolans medarbetare vad skolan har att erbjuda och inte vad den saknar. Det handlar om att göra rätt saker i rätt tid samt att effektivt använda de resurser som finns på skolan. Det handlar om att som ledare få medarbetarna att fokusera på rätt saker.

Skolan som är uppdelad i två skolenheter beskriver dess båda rektorer att de arbetar med samma värdegrund på skolan. Samt att de tänker lika gällande de taktiska och strategiska frågorna, men stämmer ofta av med varandra eftersom de är olika individer vilket gör att de ser på saker olika. De båda rektorerna beskriver sig som målstyrda och förklarar fördelen med att vara två rektorer på en skola som att de är starka tillsammans och att de lyfter varandra.

4.3.2 Förtroende och kontroll

En av rektorerna som deltagit i studien berättar, för att samarbetet ska fungera mellan de två rektorerna belyser rektorn att det är viktigt med full tillit mellan varandra samt att man har samma grundidéer. Rektorn är även tydlig med att förklara att uppdraget är så pass stort att det inte finns utrymme för att misstro varandra eller att vara en kontrollerande chef. Tilltro och tillit är viktigt för att dagens skola ska fungera. För om det inte finns en tillit eller tilltro mellan de två rektorerna kommer det att märkas av mot personalen och det skulle inte skapa en god arbetsplats. Det är därför viktigt med kommunikation och förtroende mellan de två rektorerna. Fördelen som medarbetare med att arbeta för två rektorer är att det oftast är någon av dem är på plats om ett problem uppstår så kan det lösas snabbt med hjälp av den rektorn som är på plats för tillfället. Flexibilitet beskriver en utav studiens rektorer som en viktig egenskap för att samarbetet ska fungera på skolan. De båda rektorerna har arbetat tillsammans under många år och det har alltid funnits en gemensam bild av hur skolan ska vara. De båda rektorerna vill att ledarskapet ska ses som ett gemensamt ledarskap trots att skolan är uppdelad i två skolenheter.

En rektor förklarar att det är viktigt att inte kontrollera allt som sker inom skolenheten utan att det är viktigt att lita på att sina medarbetare, att det klarar av sina arbeten. Som rektor har man ett ansvar för att handleda sina biträdande rektorer. En av rektorerna i studien beskriver

att nyckeln för ett bra samarbete mellan sig själv och den biträdande rektorn är att arbeta med samma målbild. Deras mål från dag ett har varit att skapa en bättre skola.

4.3.3 Hierarki i rektorsrollen

Majoriteten av respondenterna har svarat att det finns goda möjligheter för alla medarbetare att få lov att påverka deras arbetssituation samt hur skolenheten fungerar. Däremot har ett flertal av respondenterna svarat att det finns många frågor som inte går att påverka då beslut fattas högre upp inom organisationen exempelvis hos områdeschefen. Majoriteten upplever att skolans struktur är hierarkisk då det är rektorn som är ytterst ansvarig samt att alla måste veta sina roller. Men det är även många som upplever att skolan ändå är decentraliserad då det finns goda möjligheter för alla anställda att vara med och påverka.

Enligt intendenten på en utav skolorna finns det arbetslag, dessa har väldigt stor makt över hur deras arbetssituation ser ut då skolan arbetar med storklasssystem, vilket ger möjlighet för lärarna och pedagogerna att själva fördela arbetet sinsemellan. Intendenten förklarar även att rektorns ledarskap beskrivs som frihet under ansvar. Medarbetare får en stor frihet i att själva få vara med och påverka men samtidigt så är det rektorn som har sista ordet och är ytters ansvarig.

Två rektorer som deltagit i studien är väldigt tydliga med att förklara att deras skolenheter har väldigt högt i tak och att man arbetar tillsammans. En rektor berättar att på skolenheten är man tydlig med att poängtera att man arbetar som ett lag och att man hjälps åt, ensamvargar väljer ofta att lämna organisation då kulturen inte tillåter detta. Att arbeta som ett lag och hjälpas åt är även något som majoriteten av respondenterna svarat är viktigt.

4.4 Vad säger lagen?

2 kap. 9 § i skollagen (SFS 2010:800) möjliggör att dela upp en skola i olika enheter och tillsätta en rektor för varje enhet. Skolinspektionens granskningsrapport menar att man därmed minskar gruppen man leder och därmed förenklar sitt arbete (Skolinspektionen, 2012). Möjligheten att dela upp skolor i olika enheter kan dock skapa problem med att helheten dras isär och en osynlig gräns möjliggörs istället (Wilhelmson och Döös,

2017). Skolinspektionen tolkar gällande skollagstiftning om begreppet skolenhet som att en skolbyggnad innebär en skolenhet, där begreppet skolenhet innebär skolan i fysisk form (Skolinspektionen, 2016).

Gällande lagstiftning som trädde i kraft år 2011 skulle skapa ordning och tydlighet, men istället uppstår lätt en förvirring med uppdelning av en skola i enheter (Wilhelmson och Döös, 2017). Skolinspektionens granskningsrapport (2012) visar hur roller och ansvar för gemensamt arbete är oklara och otydliga på många skolor samt att rektorsrollen i mångas ögon ses som otydlig. Enligt Wilhelmsson och Döös (2017) är lösningen på skolans uppdelning i enheter att man istället återgår till tidigare gällande lagar där man låtit rektorer leda i samledarskap där de likställt kan ansvara för skolan som en stor enhet och fritt fördelar arbetsuppgifter sinsemellan.

Enligt 2 kap. 10 § i skollagen (SFS 2010:800) ” Rektor beslutar om sin enhets inre organisation och ansvarar för att fördela resurser inom enheten efter barnens och elevernas olika förutsättningar och behov. Rektor fattar i övrigt de beslut och har det ansvar som framgår av särskilda föreskrifter i denna lag eller andra författningar”. Skolinspektionens tolkning av skollagen gällande fördelning av rektorns uppgifter är att de bara får utföras av just rektorn. Dock kan rektorn välja att överlåta uppgifter till annan person genom delegering och få återrapportering för att upprätthålla insyn i verksamheten (Skolinspektionen, 2016). Skolinspektionen (2012) menar att det finns stor vikt i att ledarskap på skolor fördelas för att göra det hållbart över tid.

5. Analys

5.1 Delegering

Enligt Döös, Wilhelmson och Backström är definitionen på delat ledarskap (2013,11):

“Vi använder här begreppen ledarskap och chefskap lite omväxlande, men avser med delat ledarskap i grunden ett delande av arbetsuppgifter, ansvar och befogenheter bland formellt utsedda chefer med personal- och verksamhetsledande uppdrag”. De beskriver också att delat ledarskap inte innebär att en chef delegerar arbetsuppgifter eftersom att ansvaret i detta fall ligger kvar hos den som delegerat. Även att delat ledarskap kan ses som ett rörligt ledarskap där formella beslut inte behöver stämma överens med det praktiska genomförandet (Döös, Wilhelmson och Backström, 2013). Delegering av arbetsuppgifter beskrivs som en nyckelfaktor för att kunna leda på ett hållbart sätt (Vingesträhle, 2014). Samtliga rektorer som studien talat med bekräftar att delegering är viktigt för att klara av att genomföra den breda och komplexa sammansättning av arbetsuppgifter som rollen innebär.

Vid delegering av arbetsuppgifter behåller rektorn fortfarande ansvaret trots att det är en annan person som utför arbetsuppgiften (Skolinspektionen, 2012B). Samtliga rektorer som deltagit i studien bekräftar att om de delegerar arbetsuppgifter till en medarbetare så är det fortfarande rektorn som är ytterst ansvariga för arbetet. Detta bekräftas även av medarbetare som får delegerade arbetsuppgifter av rektorn.

Skolinspektionen (2012B) beskriver att rektorn kan välja att överlåta vissa arbetsuppgifter till en annan person som är tillräckligt kompetent genom delegering. Därefter få återrapportering för att upprätthålla insyn i verksamheten, någonting som skolorna som enligt definition inte leder med ett delat ledarskap varit tydliga med att de använder. Majoriteten av rektorerna har beskrivit vikten av att delegera arbetsuppgifter för att klara av yrkesrollen. En rektor beskriver att budskapet är att delegera till hela organisationen och att vid delegering måste det finnas ett förtroende för den som genomför arbetsuppgiften. Det finns inte utrymme för att kontrollerar under utförandet av arbetsuppgiften utan istället ge feedback efteråt.

5.1.1 Rektors stödfunktioner

För att skapa ett hållbart ledarskap är det extra viktigt med stödresurser som kan avlasta chefen med allt från personal till utveckling (Dellve och Eriksson, 2016). Detta bekräftas från en av studiens rektorer som förklarar vikten av sina stödfunktioner och att hen inte tror sig kunna leda skolan själv. Majoriteten av personalen som fungerar som rektorsstöd förklarar att de har fasta arbetsuppgifter som de arbetar med hela tiden såsom t.ex. fortbildning samt söka statsbidrag. Detta arbetssätt att rektorsstöd har fasta arbetsuppgifter som rektorn delegerat till rektorsstödet går under definitionen delegerade arbetsuppgifter och klassas inte som ett delat ledarskap.

Som rektor finns det stor frihet i vilka arbetsuppgifter som får delegeras bort. En rektor får delegera arbetsuppgifter till personal som har tillräckligt med erfarenhet samt kunskap för att klara av arbetsuppgiften. Däremot så finns det arbetsuppgifter som rektorn inte får lov att delegera bort enligt lag (Skolinspektionen, 2012B). Detta bekräftas av rektorer och rektorsstöd som poängterar att det finns områden som endast rektorn har kunskap om samt ensam fattar beslut om. Ett rektorsstöd förklarar att allt som sammanställs därefter måste läsas igenom och godkännas innan den når berörda då rektorsstödet agerar i rektorns namn.

5.1.2 Ansvar

Rektorer och deras rektorsstöd beskriver i studien att det yttersta ansvaret alltid ligger hos rektorn men att man som stödperson kan ta beslut i praktiken då man efter att ha arbetat många år tillsammans vet på ett ungefär vad rektorn tycker och tänker. En av skolorna som undersökts i studien har en rektor som delat upp personalansvaret mellan sig själv och den biträdande rektorn.

Gällande lagstiftning som trädde i kraft år 2011 skulle skapa ordning och tydlighet, men istället uppstår lätt en förvirring med uppdelning av en skola i enheter (Wilhelmson och Döös, 2017). Skolinspektionen tolkar lagen som att det måste finnas en tydlighet för skolenhetens elever, vem som är deras rektor och vem som har ansvaret för det pedagogiska arbetet (Skolinspektionen, 2016). Detta är någonting som bekräftas i studien, att det fortfarande finns en otydlighet, bland annat då eleverna inte alltid vet vem som är deras

rektor och vilken rektor som är ansvarig för vilken klass samt att rektorerna själva inte har koll på vilken skolenhet som i praktiken är vilken.

Skolinspektionens granskningsrapport (2012A) visar hur roller och ansvar för gemensamt arbete är oklara och otydliga på många skolor samt att rektorsrollen i mångas ögon ses som otydlig. Detta bekräftas till viss del i studien då ansvar för gemensamma ytor förklaras vara formellt nedskrivna på ett tydligt sätt, dock otydligt vem som ansvarar för vad i praktiken. Rektorsrollen i sig förklaras som tydlig från samtliga respondenter oavsett dess yrkesroll.

5.1.3 Begränsar skollagen?

Enligt Wilhelmsson och Döös (2017) är lösningen på skolans uppdelning i enheter att man istället återgår till tidigare gällande lagar där man låtit rektorer leda i samledarskap där de likställt kan ansvara för skolan som en stor enhet och fritt fördela arbetsuppgifter sinsemellan. Idag begränsar skollagen ett formellt delat ledarskap då endast en rektor får leda en skola (SFS 2010:800). Denna studie har visat exempel där man istället för två rektorer på en skola valt att dela upp skolan i enheter och på så sätt kunnat ha två rektorer och ett delat ledarskap, men i praktiken och det dagliga arbetet leder man som att man leder en skola gemensamt. Då en rektor förklarar att det är ovidkommande vilken av skolenheterna som är vilken är det svårt att förstå hur ett ansvar ska kunna tas.

En rapport från arbetsmiljöverket beskriver att otydlighet inom ansvar och arbetsuppgifter för en rektor kan i längden ökar risken för ohälsa (Arbetsmiljöverket, 2011). Otydlighet inom dessa områden är ingenting som uppkommit som problematiskt i denna studie. Rektorer har istället talat om begränsningar i lagen, men inte om dess otydlighet. En rektor förklarar att om man tycker att lagen är luddig, då har man inte läst den.

5.2 Ledarskapsperspektiv

5.2.1 Organisationsperspektivet

Utifrån ovan nämnda definition på delat ledarskap har två av fem skolor ett formellt delat ledarskap. Det gäller skola B och skola D detta trots att de i praktiken leder skolan avsevärt olika. Döös, Wilhelmson och Backström, (2013) beskriver att organisationsperspektivet har

sin grund i organisationsstrukturen och att delat ledarskap förhåller sig till strukturen för att anpassa sig efter organisationen. I detta fall med skola B och D kan organisationsperspektivet appliceras genom att skolorna är uppdelade i olika enheter där en rektor per enhet ansvarar och varje enhet. Rektorerna har formellt skilda arbetsuppgifter och väljer att samarbeta över gränserna så långt ens mandat räcker (Döös, Wilhelmson och Backström, 2013). Rektorerna på både skola B och D har behövt förhålla sig till den formella uppdelningen av skolorna i enheter i sitt ledarskap. Skola D berättar att de arbetar över enheternas gränser genom att t.ex. hyra in personal från varandra när det gäller språkundervisning, samt att man som personal trots att man vet vilken rektor som är ens chef kan välja att fråga en annan rektor inom ett ämne som man vet besitter god kunskap inom ämnet. Detta för att generera en så effektiv organisation som möjligt.

5.2.2 Uppgiftsperspektivet

Uppgiftsperspektivet är baserat på om man har arbetsuppgifter och ansvar gemensamt eller uppdelat och utifrån detta kan man konstatera vilket slags ledarskap som används (Döös, Wilhelmson och Backström, 2013). Då rektorerna styrs av skollagen som säger: “Det pedagogiska arbetet vid en skolenhet ska ledas och samordnas av en rektor” (SFS 2010:800). Detta innebär att man i praktiken inte kan fördela ansvaret mellan rektorer. Man har som rektor ansvar för sin enhet, men arbetsuppgifter kan delas upp mellan parterna som ett samarbete över gränserna t.ex. när det handlar om gemensamma utrymmen som enheterna delar på.

5.2.3 Funktionellt delat ledarskap

Funktionellt delat ledarskap innebär att arbetsuppgifter är uppdelade mellan cheferna, medan ansvar och befogenheter är gemensamma. Då ansvar och befogenheter är gemensamma innebär det att parterna är formellt likställda och har lika mycket ansvar båda två ifall någonting skulle hända. Dock är arbetsuppgifterna tydligt uppdelade, t.ex. i form av att vardera chef arbetar med två vitt skilda avdelningar (Döös, Wilhelmson och Backström, 2013). Funktionellt delat ledarskap är det ledarskap som kan liknas vid det som används på skola B och D. Rektorerna på båda skolorna är formellt likställda men ansvarar för varsin enhet, med samma ansvar på vardera enhet. Dock fördelas arbetsuppgifter och ansvar för

gemensamma ytor mellan rektorerna och kan därmed liknas vid ett funktionellt delat ledarskap.

5.2.4 Samledarskap

Skillnad mellan arbetsuppgifter som formellt anges på pappret och vad som genomförs i praktiken kan vara stor. Skola B där gränserna för vad som var skola 1 respektive 2 stundtals upplevdes som ett samledarskap i relation till respondenternas svar. Samledarskap innebär att arbetsuppgifter samt ansvar och befogenheter sköts gemensamt mellan chefer. Ledarskapet utgörs av två heltidsanställda chefer som är likställda hierarkiskt (Döös, Wilhelmson och Backström, 2013). Skola B upplevs som ett samledarskap baserat på berättelser från rektorerna om vem som ansvar för vilken gemensam yta: ”Om det handlar om en elev, det finns en uppdelning även på miljön. Så någon är ansvarig för skolgården, någon för matsalen, det står på precis på en lista. Sen är det inte så att jag går runt och tänker att jag är ansvarig för skolgården, det är ju vi tillsammans, för oss är det så hela tiden”.

5.3 Ledarskapsstilar

Övriga skolors ledarskap utöver skola B och D går inte under definitionen delat ledarskap, då de i dessa skolor är tydligt vem som är ytterst ansvarig. Arbetsuppgifter delegeras endast från rektor till rektorsstödet som både formellt och hierarkiskt är olikställda. De skolor i studien som inte går under definition delat ledarskap, men som ändå tillhandahåller en organisering där ett nära samarbete sker mellan rektor och rektorsstöd genom delegering kan definieras genom ledarskapsstilarna nedan.

5.3.1 Delegerande ledarskap

Alla skolor utom skola B har ett aktivt delegerande från rektor som därefter genomförs av rektorsstödet. Detta innebär ett delegerande ledarskap där ledaren varken agerar styrande eller stödjande (Hersey, Blanchard och Johnsson, 2013). Skola D som går under definition delat ledarskap och är en variant av funktionellt delat ledarskap. Detta innebär i praktiken att funktionellt delat ledarskap används på rektorsnivå mellan rektorerna på vardera enhet, men att rektorer sedan delegerar arbetsuppgifter till rektorsstöd.

5.3.2 Coachande ledarskap

Tre av studiens fem skolor går inte under definitionen delat ledarskap då ansvaret endast ligger hos en rektor och arbetsuppgifter delegeras ut. Dessa skolor brukar därmed ett delegerande ledarskap i kombination med ett coachande ledarskap. Coachande ledarskap innebär att ledaren arbetar både stödjande och styrande i sitt ledarskap (Hersey, Blanchard och Johnsson, 2013). Detta genom att majoriteten av rektorerna talar om vikten att ha förtroende för personen som man delegerar till, kunna styra genom att berätta vilka arbetsuppgifter som ska utföras, men även vikten av att coacha inför framtiden.

Majoriteten av skolorna har ett delegerande ledarskap ihop med ett coachande ledarskap. Utöver detta ska rektorerna dessutom fokusera på det pedagogiska ledarskapet som beskrivs som en rektors huvudsakliga arbetsuppgift, att ständigt utveckla skolan i en viss riktning och förbättra elevernas skolresultat. Studiens författare ställer sig därmed frågande till om andra jämförande chefsroller också behöver behärska tre olika ledarskap i en och samma yrkesroll samt om det är hållbart att arbeta på detta sätt.

5.4 Rektorn som ledare av skolan

Enligt Grey handlar styrning om kontroll. Styrning kan i sin tur leda till ökad kontroll av ledaren (Grey, 2009). En rektor beskriver att rektorer älskar att ha kontroll, men att det i längden inte fungerar att ha det så. Regelstyrning minskar individens eget tänkande, frihet och självbestämmande. Styrning kan leda till ökat behov av kontroll (Grey, 2009). Detta bekräftas av en rektor som beskriver sin önskan om att det ska finnas rutiner på allting och en frihet i att kunna ta egna beslut, så att rektorn i praktiken inte ska behövas, att organisationen ska fungera som ett oljat maskineri.

Skolinspektionen (2012A) skriver i sin rapport att det är av stor vikt att ledarskap på skolor fördelas för att göra det hållbart över tid, någonting som bekräftas av majoriteten av rektorerna, bland annat då en berättar: ” Jag tror inte att jag kan leda denna skola själv”. Många förklarar vikten i att de har rektorstöd som kan avlasta med arbetsuppgifter som kan utföras av andra än rektorn så som administration och sammanställningar av t.ex. kvalitetsarbete. Arbetsmiljöverket bekräftar att administration och ekonomi är de arbetsuppgifter som kräver mest tid i rektorns arbete vilket innebär mindre tid till dess

huvudsakliga arbetsuppgifter med pedagogiskt ledarskap och utveckling något som leder till en stor frustration (Arbetsmiljöverket, 2011). Rektorer arbetar med att väga samman statens mål, med kommunala beslut samt rektorns eget ansvar att utveckla skolan i en viss riktning. (Arbetsmiljöverket, 2011). Författarna upplevde frustration hos många av studiens rektorer samt personal, att tid alltid tas från det pedagogiska ledarskapet till möten hos kommunen. Frustration väcktes även till följd av detta genom att rektorn aldrig var på plats i skolan. Att vara ledare är ett vardagsnära arbete som kräver god kommunikation för att lösa problem (Augustinsson och Brynolf, 2012). Att rektorn ofta är frånvarande från skolan på grund av möten hos kommunen och inte är på plats när man behöver hjälp visar på att ett vardagsnära arbete inte är genomförbart i praktiken. Dock berättar majoriteten av studiens rektorsstöd att rektorn ofta är nåbar via framförallt mejl, ett slags kommunikationsmedel, men inte i samma nivå som att mötas ansikte mot ansikte i skolan.

5.4.1 Rektorsrollens hållbarhet

Delat ledarskap uppkommer ofta utifrån ett problem av t.ex. för stor arbetsbelastning (Döös, Wilhemsom och Backström, 2013). Är enheten tillräckligt stor finns det mycket fördelar att tillgodogöra från införandet av delat ledarskap, bland annat att parterna kan komplettera varandra (Thylefors, 1991). Möjligheten till ett hållbart ledarskap påverkas av antalet medarbetare som man chef ska leda (Dellve och Eriksson 2016). En av rektorerna förklarar att förutsättningen för att klara att leda 85 stycken medarbetare är att man är två personer som delar på det arbete. Respondenten beskriver sig uppleva någon slags smärtgräns vid att leda 30 personer. Ett flertal av rektorerna pratar om att skolan behöver ha en viss storlek för att kunna dela upp den i olika enheter och på så vis kunna vara flera rektorer på skolan och därmed minska arbetsbelastningen på rektorn.

För att få lov att vara rektor krävs erfarenhet eller utbildning i pedagogisk insikt (SFS 2010:800). Ett flertal av studiens rektorer går utbildningen för att bli rektor samtidigt som man utövar yrket, detta då det är en utbildning som man får gå först efter att man fått rollen som rektor. Att kombinera utbildningen med rektorsrollen innebär i praktiken mer än ett heltidsarbete, något som beskrivs av studiens rektorer som ytterligare en stressfaktor som inte går att påverka då man måste gå utbildningen enligt lag.

5.4.2 Rektorsers tidsbrist

Yttre stressfaktorer som påverkar ledaren är krav från omgivningen. Dessa yttre stressfaktorer ligger utanför ledarens makt (Önnevik, 2010). Både rektorer och rektorsstöd vittnar om en arbetssituation där rektorn påverkas av yttre faktorer som man inte kan påverka t.ex. möten med kommunen som flera menar på att man inte kan styra, medan andra menar att man kan välja att säga att man inte har tid för dom mötena, att man bestämmer över sin egna tid. En annan yttre faktor som rektorer och rektorsstöd inte kan påverka är kontakt med föräldrarna, ett rektorsstöd menar på att dagens snabba samhälle där man alltid kan komma i kontakt med varandra gör att det är väldigt enkelt för föräldrar att ta kontakt med skolan om allt mellan himmel och jord och förvänta sig väldigt snabba svar. Respondenten menar på att det blir en ytterligare stress när barnen som man faktiskt prioriterar högst behöver en vikarie, då går man och vikarierar i klassrummet istället för att svara på mejl, någonting som alla föräldrar inte visar förståelse för.

I rapporten "Rektorsers arbetsmiljö" (Arbetsmiljöverket, 2011) konstateras att bakgrunden till rektorsers sjukstatistik då berodde på organisatoriska och psykosociala aspekter så som arbetsmängd, stödfunktioner och rutiner för att undersöka den psykosociala arbetsmiljön. På majoriteten av skolorna talades det om att man önskade mer tid och resurser för ledningsarbetet på skolan, mer tid att kunna avlasta rektorn, men även mer tid för att kunna slussa in en ny person i rollen som biträdande rektor för att en dag vara redo att ta över rollen när det behövs. Majoriteten av rektorerna berättade om svårigheter att hinna med all den personal som man leder, att ha utvecklings- och lönesamtal men även att hinna se och bekräfta dem i sitt dagliga arbete. För hög arbetsbelastning beskrivs som en utmaning för ledare idag (Önnevik, 2010). Många framförallt rektorsstöd beskriver rektorsrollen som en icke hållbar yrkesroll. En rektor beskriver rektorsyrket: " Det är kanske inte det som ni vill höra, men det är ett helt sjukt yrke". Medan ett annat rektorsstöd säger att rektorn gör sin roll hållbar baserat på sin långa erfarenhet av vad som behövs för att göra rollen hållbar.

5.4.3 Att leda medarbetare

En av fördelarna med delat ledarskap för organisationens räkning är en trygghet ifall någon av parterna skulle bli t.ex. sjukskriven eller vara på semester då båda parter är insatta i rollen (Thylefors, 1991). Detta bekräftas av skolor med delat ledarskap, men även utav de som

skolor som inte går under definitionen delat ledarskap. En av skolorna som har en biträdande rektor som rektorsstöd beskriver att de tar ansvar i att hela tiden ha en till person som går rektorsutbildningen för att säkerställa att man har en framtida ledare som förbereds för rollen. Detta ifall någon skulle välja att avgå, blir sjuk eller av annan anledning behöver lämna över rollen som rektor. I denna studie är det endast en skola som förklarat vikten av att prioritera att skapa ett hållbart ledningsarbete. Önnevik, (2010) beskriver: Att skapa en ”vi känsla” beskrivs som en av ledarens uppgifter, samt att alla medarbetare är viktiga och värdefulla för organisationen. Att denna skola väljer att rekrytera nya ledare underifrån i sin egen organisation istället för utifrån skapar möjligheter att växa och visar att personalen är viktig och värdefull.

Önnevik, (2010) menar att en ledarroll kan beskrivas som en roll där ledaren är ”spindeln i nätet”. Ledaren arbetar med feedback för att utveckla sina medarbetare och motiverar samt stimulerar medarbetarna. Även detta bekräftas i studien genom en rektors stora bredd på arbetsuppgifter som genomförs dagligen, som en spindel i nätet. Feedback ges på lärarnas undervisning från flera rektorer efter att man deltagit på lektioner. Detta är ett sätt att utveckla det pedagogiska ledarskapet. Trots att många av skolornas personal berättar om en vilja ute i organisationen att rektorn ska vara oftare ute på lektionerna vittnar många rektorsstöd om långa anställningar, en arbetsplats där personalen stannar länge. En rektor förklarar situationen med att personalen vill att man är ute på lektionerna oftare som en eventuell vilja av bekräftelse, att man kanske inte behöver så mycket stöd i själva undervisningen utan att det mer handlar om stöd och bekräftelse från chef till anställd. Ledarens uppgift är att få medarbetarna engagerade, och detta kan uppnås genom att få dem att känna sig sedda (Önnevik, 2010). Rektorn menar på att när hen själv arbetade som lärare så ansåg den sig inte behöva stöd i sin undervisning då den var självsäker i sin roll efter flera års högskoleutbildning.

5.4.4 Kommunikation

Att vara ledare är ett vardagsnära arbete som kräver god kommunikation för att lösa problem (Augustinsson och Brynolf, 2012). Studiens respondenter vittnar om en situation på skolorna där rektorn ofta är frånvarande från skolan för möten hos kommunen. Detta innebär en stor frustration då rektorn inte är där när man behöver få kontakt med denna. Därmed bevisas att ett vardagsnära arbete inte är genomförbart. Som ledare är kommunikation en viktig faktor

för att lösa problem (Augustinsson och Brynolf, 2012). En av rektorerna berättar att samarbetet mellan sig själv och skolans resterande rektorer är prestigelöst och bygger på en öppenhet sinsemellan.

Önnevik, (2010) menar att kommunikation är en viktig del hos ledaren och handlar om att kunna framföra sitt budskap till gruppen. Det handlar även om att ledaren ska få medarbetarna att förstå budskapet. Kommunikation är inte envägs från ledaren. Samtliga rektorer som deltagit i studien bekräftar att kommunikation är en viktig del av deras ledarskap. Rektorerna berättar också att det är viktigt med en god kommunikation mellan sig själva och sina medarbetare. En rektor förklarar att denne arbetar med arbetslag samt arbetslagsledare för att bibehålla en god kommunikation mellan sig själv och medarbetarna.

5.4.5 Samarbete

Skola B som formellt delat in skolan i två enheter arbetar över gränserna genom t.ex. ett nära samarbete där rektorerna utför de arbetsuppgifter man är bäst på. Skolans fördelning i enheter har i praktiken otydliga gränser, då rektorerna själva förklarar sig ovetande och anser det oväsentligt vilken av enheterna som är skola 1 respektive skola 2. Döös, Wilhelmson och Backström, (2013) beskriver ett dilemma vid delat ledarskap där man ansvarar för en enhet var är att hålla en balans i den formella uppdelningen och det informella samarbetet. Både skola B och D har en formell likställdhet mellan dess rektorer.

En potentiell nackdel med delat ledarskap är dess beroende av ett väl fungerande samarbete (Döös, Wilhelmson och Backström, 2013). För att möjliggöra ett hållbart delat ledarskap baseras på hur tydligt utformade och uttalade rollerna är både mellan parterna och mot anställda (Thylefors, 2007). Detta bekräftas av en av rektorerna som delar skola med ytterligare en rektor som är uppdelad i två skolenheter. Rektorn förklarar att samarbetet bygger på en tillit och att det handlar om att ha ett förtroende för varandra, man måste som rektor ha samma grundvärderingar om man ska arbeta tillsammans med en annan rektor. De två rektorerna som leder skolan har arbetat tillsammans i flera år och beskriver att för att samarbetet ska fungera så är det viktigt med flexibilitet. Under sina år tillsammans har det alltid haft en gemensam bild av hur skolan ska vara trots att den egentligen är uppdelad i två skolenheter. Att arbeta med samma målbild bekräftar ytterligare en rektor är nyckeln för att skapa ett bra samarbete mellan sig själv och den biträdande rektorn.

Delat ledarskap bygger på ett fungerande samarbete mellan parterna (Döös, Wilhelmson och Backström, 2013). Detta bekräftas av den skola där det är tre rektorer för tre olika enheter. En utav studiens biträdande rektorer berättar att samarbetet mellan sig själv och sin rektor har gjort att det är enklare att komplettera rektorn i det dagliga arbetet. Alla respondenter har svarat att samarbetet har fungerat bra mellan sig själva och rektorn. Däremot har majoriteten av de tillfrågade svarat att samarbetet blivit starkare ju längre tid de arbetat tillsammans och ifall de anställts tillsammans samtidigt.

5.4.6 Hierarki

Organisationens struktur är viktig för ledaren och medarbetaren, den reglerar förhållandet mellan dem. Strukturen visar vem som är chef och vem som har behörighet och befogenhet (Önnevik, 2010). Trots att alla studiens undersökta skolor inte går under definitionen delat ledarskap så har alla rektorer och dess rektorsstöd beskrivit en tydlighet i den hierarkiska ordningen, att vem som har vilken roll är tydligt mellan rektor och dess rektorsstöd samt övrig personal. Samtliga skolor beskriver att trots en tydlig hierarkisk organisationsstruktur så har personalen mycket att säga till om i många frågor, men att rektorn alltid har det sista ordet.

6. Slutsats

Med utgångspunkt från studiens första frågeställning visar den teoretiska referensramen att delat ledarskap inte är möjligt inom dagens skolor i förhållande till skollagen. Detta då endast *en* rektor får lov att leda *en* skolenhet. Studiens val av definitionen delat ledarskap samt respondenternas svar visar att delat ledarskap praktiseras på två av fem undersökta skolor. Hur delat ledarskap utförs skiljer sig i praktiken åt mellan dessa två skolor, då en av skolorna inte leds i enighet med lagen. På denna skola finns otydlighet i vem som leder vilken skolenhet och därmed har ansvaret. Skolan som har ett delat ledarskap men som leds enligt gällande lagstiftningen har däremot ett samarbete över skolenheternas gränser. Det är samarbetet som gör att ledarskapet klassas som ett delat ledarskap. Det är fortfarande tydligt vilken rektor som är ansvarig för vad. Studien visar därför att en viss typ av delat ledarskap är möjligt inom skolan, i detta fall ett funktionellt delat ledarskap.

Enligt studiens valda definition av delat ledarskap ingår inte delegerande av arbetsuppgifter, detta då ansvaret ligger kvar hos ledaren i detta fall rektor. Studien visar dock att samtliga skolor använder sig av delegering av arbetsuppgifter till rektorsstöd oavsett användande av delat ledarskap, detta för att klara av den breda rektorsrollen. De två skolor som går under definitionen delat ledarskap och ändå delegerar arbetsuppgifter är dock av betydande större storlek än övriga skolor.

Studien visar i relation till om skollagstiftningen påverkar ledarskapet att den gör det, både genom möjliggörande och begränsningar. Skollagen begränsar genom att det inte är möjligt att vara två rektorer som ansvarar och leder en och samma skolenhet. Dock möjliggör den uppdelning av skolan i flera enheter för att kunna leda en mindre storlek på grupp. Studien visar på olika åsikter om skollagen i relation till om den begränsar ledarskapet eller ej. Majoriteten menar att den är tydlig och vägledande, som ett stöd i rektorsrollen istället för hindrande.

Studien visar att rektorsrollen i sig inte är hållbar. I relation till studiens tredje frågeställning, hur man leder relaterar till ett hållbart ledarskap förklaras av studiens respondenter baseras på om rektorn gör sin roll hållbar med hjälp av delegering. Studien visar dock att rektorn inte kan göra rollen hållbar på egen hand, att detta inte är fullt möjligt på grund av faktorer som rektorn inte kan styra över själv. Studien har kommit fram till att kommunens krav på

rektorer tar mycket av rektorernas arbetstid och så länge detta fortsätter så kan rollen inte bli hållbar. Endast en av studiens undersökta skolor väljer att prioritera ett hållbart ledningsarbete, detta trots att samtliga skolor vittnar om en ohållbar yrkesroll.

Studien visar också på att rollen inte är hållbar i relation till storleken på gruppen anställda som man som rektor ska leda. Att stötta sina medarbetare samt utveckla skolan samtidigt som man knappt är på plats i skolan. Vikten av att delegera arbetsuppgifter för att klara av rektorsrollen, samtidigt behålla ansvaret för det man delegerar och kontrollera att det genomförs rätt. I relation till detta är förtroende till sina medarbetare av stor vikt för att samarbetet ska fungera. Studiens författare ställer sig efter genomförandet av denna studie sig frågande till om man kan visa förtroende till medarbetare samtidigt som man kontrollerar det man ber dem göra.

7. Slutdiskussion

Under studiens inhämtande av data och bearbetning av dess empiri har medvetenhet om att intervjupersonen är anställd och har formella regler att förhålla sig till och därmed pratar ur sitt perspektiv tagits i beaktande. Respondenterna har uppvisat en påläst och medvetenhet om sin arbetssituation i relation till gällande forskning vilket har inneburit att respondenternas svar upplevts som något tillrättalagda till en början. Vid följdfrågor på dessa tillrättalagda svar har respondenten dock talat mer frispråkigt.

Då studien påbörjade fanns en tro hos författarna att skollagen var det hinder som begränsade ledarskapet mest. Detta motbevisades under studiens gång då skollagen inte påverkade lika mycket som författarna först trott. Under studiens gång uppstod en förståelse hos författarna utifrån respondenternas svar att kommunen var ett större hinder än lagen i sig, att kommunens krav på deltagande i möten, uppföljningar och rapportskrivande bidrog mer till begränsningar i rektorns ledarskap. Studiens rubrik *Duktiga flickan syndromet inom Göteborgs skolor* är ett citat från en av studiens intervjuade rektorer. Citatet beskriver följden av kommunens alla krav, att många rektorer vill framstå som duktiga och tillfredsställa kommunen med det som de efterfrågar och glömmer av sitt egentliga uppdrag. Därmed har författarnas syn på rektorers begränsningar förflyttats under studiens gång, från skollagen som begränsande, till kommunen, till att sluta upp i tankar kring om förutsättningarna över lag för rektorer bör ses över. Detta för att inte begränsa rektorns ledarskap och istället skapa ett hållbart ledarskap.

7.1 Förslag på framtida forskning

Efter genomförd studie finner författarna att det vore intressant att fortsätta studera kommunens påverkan och krav på rektorer och dess möjlighet att styra skolan. Ytterligare förslag på framtida forskning skulle vara skillnad på möjlighet till rektorers ledarskap inom friskola respektive kommunal skola samt hur skolans storlek påverkar ledarskapet.

8. Källförteckning

Arbetsmiljöverket. 2011. *Rektorers arbetsmiljö*. Göteborg: Arbetsmiljöverket

Augustinsson, Sören., Brynolf, Margrethe. 2012. *Rektors ledarskap komplexitet och förändring*. 2. uppl. Lund: Studentlitteratur.

Axelsson, Anna- Karin., Blohm Agneta. 2014. *Pedagogiskt ledarskap*. Stockholm: Sanoma Utbildning AB.

Dellve, Lotta., Eriksson, Andrea. 2016. *Ett arbetsmaterial för att stödja hållbart och hälsofrämjande ledarskap i vardag och förändring - hållbart och hälsofrämjande ledarskap i vardag och förändring*. Borås: Högskolan Borås

Döös, Marianne., Wilhelmson, Lena och Backström, Tomas. 2013. *Delat ledarskap om chefer i samarbete*. 2. uppl. Stockholm: Liber AB.

Granberg Otto. 2016. *Ledarskap och organisation- i en föränderlig värld*. Lund: Studentlitteratur AB

Grey, Chris. 2009. *Organisationer- En mycket kortfattad, ganska intressant och någorlunda billig bok om att studera organisationer*. 1:2. uppl. Lund: Studentlitteratur.

Hersey, Paul, Blanchard, Kenneth H. & Johnson, Dewey E. 2013. *Management of organizational behavior: leading human resources*. 10. uppl. Boston: Pearson Education inc.

Lind, Rolf. 2014. *Vidga vetandet: En introduktion till samhällsvetenskaplig forskning*. 1:3 uppl. Lund: Studentlitteratur AB.

Läraryrket. 2016. *Pedagogiskt ledarskap*. Hämtat 2018-04-12, från <https://www.lararforbundet.se/artiklar/pedagogiskt-ledarskap>

Läraryrket. 2014. *Låt skolledare fokusera på att vara skolledare*. Stockholm: Läraryrket.

Läraryrket. 2016. *Sveriges viktigaste ledare behöver bättre villkor*. Stockholm: Läraryrket.

Maltén, Arne. 2000. *Det pedagogiska ledarskapet*. 1:12 uppl. Lund: Studentlitteratur AB.

Northouse, Peter G. 2015. *Leadership, Theory & practice*. 7. uppl. London: SAGE publications Ltd.

OECD. 2015. *Improving Schools in Sweden: An OECD perspective*. Paris: OECD.

Patel, Runa., Davidson, Bo. 2011. *Forskningsmetodikens grunder Att planera, genomföra och rapportera en undersökning*. 4:6 uppl. Lund: Studentlitteratur AB.

Phillips, Tove. 2017. *Pedagogiskt ledarskap*. 2. uppl. Malmö: Gleerups Utbildning AB

SFS 2010:800. *Skollag*. Stockholm: Utbildningsdepartementet

Skolinspektionen. 2012A. *Rektors ledarskap med ansvar för den pedagogiska verksamheten*. Stockholm: Skolinspektionen.

Skolinspektionen. 2012B. *Rektors möjligheter att delegera och skolors organisation*. Stockholm: Skolinspektionen.

Skolinspektionen. 2015. *Rektors ledarskap*. Hämtad 2018-04-10, från <https://www.skolinspektionen.se/sv/Rad-och-vagledning/Fran-brist-till-mojlighet/Rektors-ledarskap/>

Skolinspektionen. 2016. *Rektors möjlighet att delegera och skolors organisation*. Hämtad 2018-04-10, från <https://www.skolinspektionen.se/sv/Rad-och-vagledning/Stallningstaganden/rektors-mojlighet-att-delegera-och-skolors-organisation/>

Skolverket. 2016. *Tema Rektor*. Hämtat 2018-01-31, från <https://www.skolverket.se/skolutveckling/forskning/ledarskapochorganisation/tema-rektor/tema-rektor-1.129790>

Skolverket. 2017. *Delat ledarskap har fördelar både för chefer och verksamhet*. Hämtad 2018-03-05, från <https://www.skolverket.se/skolutveckling/forskning/ledarskap-organisation/delat-ledarskap-har-fordelar-bade-for-chefer-och-verksamhet-1.265102>

Skolverket. 2018. *Elever och skolenheter i grundskolan läsåret 2017/2018*. Stockholm: Skolverket.

Svenska akademien. 2018. *Svenska akademiens ordböcker*. Hämtad 2018-04-16, från <https://svenska.se/tre/?sok=dela&pz=1>

Sveriges skolläraryrkeförbund. 2018. *Du och din lön*. Stockholm: Sveriges skolläraryrkeförbund.

Thylefors, Ingela. 1991. *Ledarskap i vård, omsorg och utbildning*. 1:6. uppl. Stockholm: Natur och kultur.

Thylefors, Ingela. 2007. *Ledarskap i Human service- Organisationer*. 1:4. uppl. Stockholm: Natur och kultur.

Vingestråhle, Pia. 2014. *Framtidens ledarskap*. Malmö: Forzum förlag.

Western, Simon. 2013. *Leadership. A Critical Text*. 2. uppl. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.

Wilhelmson, Lena., Döös, Marianne. 2017. Erfarenheter av delat ledarskap i den lokala skolan: Rektorer och arbetslagsledares röster. *Pedagogisk forskning i Sverige* 22: 101-123.

Wilhelmson, Lena., Döös, Marianne. 2012. *Kollektiva former av ledarskap i skola och förskola: I spåren av nya skollagen*. Opublicerad rapport, Stockholm: Institutionen för pedagogik och didaktik, Stockholms universitet.

Yukl, Gary A & Kaulio, Matti. 2012. *Ledarskap i organisationer*. Harlow: Prentice Hall

Önnevik, Thomas 2010. *Ledarskapets grunder organisationens hjärna*. 1:1. uppl. Lund: Studentlitteratur AB.

9. Bilagor

9.1 Intervjuguide rektorer

1. Berätta om dig, hur länge har du arbetet som rektor?
2. Har du arbetat som lärare tidigare?
3. Hur ser er skolas struktur ut med rektorer och fördelning av ansvar och arbetsuppgifter? T.ex. stödfunktioner
4. Hur ser din roll ut, vad ansvarar du för och vad är dina arbetsuppgifter?
5. Hur ser din arbetssituation ut?
6. Vad hade du velat arbetar mer med i din roll?
7. Använder ni som rektorer delat ledarskap på skolan? Ge exempel.
8. Hur tolkar ni skollagen gällande ansvar och befogenheter?
9. Hur påverkar gällande lagstiftning ert arbete som rektorer?
10. Är organisationen hierarkisk?
11. Arbetade du som rektor innan gällande lagstiftning trädde i kraft 2010? Är det några skillnader då från dagens arbete?
12. Vilka utmaningar finns i rollen som rektor?
13. Hur ser ett optimalt sätt att vara rektor på ut för dig? Ge exempel?
14. Hur påverkas ditt ledarskap till det ständigt föränderliga samhället?

9.2 Intervjuguide medarbetare

1. Berätta om dig, hur länge har du arbetet på skolan?
2. Vad är din roll och dina arbetsuppgifter?
3. Hur upplever du din arbetssituation idag?
4. Vem är din chef?
5. Går du till en och samma chef i alla frågeställningar?
6. Hur ser ditt förtroende ut för din eller dina chefer? Skiljer det sig åt mellan parterna?
Kan du ge exempel?
7. Är du nöjd med hur din chef leder dig?
8. Upplever du att din chef hinner med att leda och ge dig det stöd du behöver?
9. Anser du att din chefs arbetssituation är hållbar?
10. Känner du att du kan påverka och förändra din skola som organisation?

11. Hur tror du att din situation hade förändrats om du leddes av en respektive två chefer med likvärdigt ansvar?
12. Har du arbetat såpass länge att du var med innan gällande skollagstiftning trädde i kraft 2010?
13. Upplever du skillnader i hur ledarskapet sett ut idag jämfört med då?