



UMEÅ UNIVERSITET

Biträdande rektor Och det delade ledarskapet

Carina Adolfsson Nordström

Magisteruppsats, 15 hp

Magister i Utbildningsledarskap Umeå Universitet

Ht 2022

Sammanfattning

Skollagens ändring 2010 där det stipuleras att det på skolor och förskolor endast får finnas en person som har titeln rektor har haft stor påverkan på skolor och förskolors ledningsorganisationer. Antalet biträdande rektorer i förskola och skola har under de senaste tio åren ökat markant och är år 2022 fler till antalet än rektorer. Skollagen samt styrdokumentet nämner på flertalet ställen i sina texter rollen rektor men rollen biträdande rektor finns inte nämnd någonstans i skolans styrdokument. Detta kan leda till en otydlighet för rollen biträdande rektor. Utifrån detta så har mitt intresse för att titta specifikt på biträdande rektorers uppfattningar kring deras roll och förutsättningar uppkommit. Studien har avgränsats till biträdande rektorer på grundskolor och studien bygger på intervjuer med sex biträdande rektorer på sex olika grundskolor i Sverige. Semistrukturerade intervjuer genomfördes för att utifrån studiens syfte synliggöra de biträdande rektorernas roller och förutsättningar i den kommunövergripande organisationen såväl som i den skolspecifika organisationen. Frågeställningarna för studien är; Vilka uppfattningar har biträdande rektorer om sin roll och ansvar i den kommunövergripande ledningsorganisationen? Vilka uppfattningar har biträdande rektor om sin roll och ansvar i den skolspecifika ledningsorganisationen? Det som framkommer i analysen är att de flesta biträdande rektorer har en otydlig roll både i den kommunövergripande ledningsorganisationen och i den skolspecifika ledningsorganisationen. I den kommunövergripande ledningsorganisationen upplever sig de biträdande rektorerna inte inkluderade och deras kompetens kring det verksamhetsnära arbetet tas inte tillvara. Arbetet som biträdande rektor på olika skolor kan innehålla vitt skilda uppdrag, allt från ett nära skuggledarskap till att arbeta med delegerade enskilda uppgifter. Rollerna för deltagarna i de lokala ledningsgrupperna på skolorna är i de flesta fall otydliga. Detta leder till en ökad arbetsbelastning för deltagarna i ledningsorganisationerna samt en otydlighet kring ansvar gentemot verksamheten inklusive elev och vårdnadshavare. Förvaltning och rektorer behöver ta ett större ansvar för att tydliggöra rollerna rektor och biträdande rektor. De biträdande rektorerna uppger tre viktiga beståndsdelar i samarbetet med övriga i ledningsorganisationen; inbördes prestigelöshet, ömsesidigt förtroende samt gemensamma värderingar.

Nyckelord: ledarskap, delat ledarskap, kontext, biträdande rektor, rektor

Innehåll

1. Inledning.....	1
1.1 Syfte.....	2
1.2 Avgränsning.....	2
2. Bakgrund	3
2.1 Lagstiftning.....	3
3. Teori och tidigare forskning	5
3.1 Definition av ledarskap.....	5
3.2 Den kontextuella situationen	6
3.3 Roller	9
3.4 Delat ledarskap.....	11
4. Teoretisk utgångspunkt baserat på tre perspektiv på delat ledarskap	13
4.1 Organisationsperspektivet	14
4.2 Uppgiftsperspektivet	15
4.3 Upplevelseperspektivet.....	17
5. Metod.....	18
5.1 Metodval	18
5.2 Urval	19
5.3 Datainsamling.....	20
5.4 Databearbetning.....	21
5.5 Forskningsetiska överväganden	22
5.6 Tillförlitlighet	22
5.7 Metoddiskussion	23
6. Resultat och analys.....	24
6.1 Organisationsperspektivet	24
6.2 Uppgiftsperspektivet	26
6.3 Upplevelseperspektivet.....	33
7. Diskussion.....	34
7.1 Resultatdiskussion.....	34
7.1.1 Vilka uppfattningar har biträdande rektor om sin roll och ansvar i den kommunövergripande ledningsorganisationen?	35
7.1.2 Vilka uppfattningar har biträdande rektor om sin roll och ansvar i den skolspecifika ledningsorganisationen?	37
7.2 Framtida forskning	39
8. Slutsatser	40
9. Referenslista.....	42

Bilaga 1 Intervjuguide.....	45
Bilaga 2 Missivbrev.....	47

1. Inledning

På förskolor och skolor är rektors uppdrag komplext och omfattande och uppdraget är svårt att handha ensam. Att rektor ensam måste axla ansvaret för ledningsuppdraget har sin bakgrund i den skollag som trädde i kraft i Sverige 2011. I denna kan läsas att det pedagogiska arbetet på förskole- och skolenheter ska ledas och samordnas av en rektor (SFS 2010:800 kap 2, 9§). Ledningsuppdraget får därför inte delas av flera, en elev skall ha en rektor. Bakgrunden till denna skollags ändring är vikten av tydlighet, för personal, elever samt vårdnadshavare kring vem som har ansvaret att leda och samordna det pedagogiska arbetet (propositionen 2009/10:165).

Skollagens skrivning (SFS 2010:800, 2 kap, 10§) ger rektor direkt ansvar för ett stort antal uppgifter. Skollagen ger dock möjlighet åt rektor att få uppdra åt en anställd eller en uppdragstagare som har tillräcklig kompetens och erfarenhet att fullgöra enskilda ledningsuppgifter. Detta motiveras i propositionen 2009/10:165 genom att ge rektor frihet att forma den inre organisationen på sin skola eller förskola. För att göra uppdraget som rektor hanterbart så har ett stort antal biträdande rektorer anställts i förskola och skola. Antalet biträdande rektorer är idag nästan fyra gånger så många jämfört med för tio år sedan. I Skolverkets statistik kan utläsas en markant ökning av antalet övriga skolledare från 2012–2021. 2012/13 så var antalet rektorer i grundskolan 4125 rektorer och 1401 övriga skolledare, tio år senare, 2021/22 rapporterades det 3785 rektorer och 4707 övriga skolledare (Skolverket, 2022). Under rubriken övriga skolledare anger Skolverket att det kan röra sig om biträdande rektorer, studierektor med flera.

Skollagen och andra styrdokument för förskola och skola är tydliga i sina krav gentemot rollen rektor. Skollagen fastställer vad rektor inte får delegera till någon annan (SFS2010:800 kap 2, 10§). Rollen biträdande rektor nämns inte specifikt i styrdokumentet och detta leder till att biträdande rektors roll och ansvar kan variera stort mellan såväl kommuner som förskolor och skolor. Risken för otydliga roller för rektor och biträdande rektor är stor både inom verksamheten och utåt till det omgivande samhället. Vad är rektors roll i förskola och skola i förhållande till biträdande rektor och vice versa?

Rektor har ett omfattande uppdrag och behovet av att uppdra åt andra att göra ledningsuppgifter är stort. Hur kan då rektor och biträdande rektor samarbeta för att

möjliggöra det komplexa ledningsuppdraget? Det är för rektor och biträdande rektor inte möjligt med samledarskap som karakteriseras av hierarkisk likställdhet och gemensamma arbetsuppgifter men andra former av delat ledarskap är fortfarande rättsligt möjliga.

Wilhelmsson och Döös (2019) beskriver det delade ledarskapet mellan chefer som en relevant ledningsform i förskola och skola. Delat ledarskap har möjlighet att bidra till god verksamhetskvalitet och till avlastning i det krävande uppdrag som rektorer har. Delat ledarskap kan vara svårt men kan ge förutsättningar av olika slag.

Utifrån skollagstiftningen som trädde i kraft 2011 och då framför allt SFS 2010:800 kap 2, 9–10§ har ett intresse väckts hos mig för hur de kommunövergripande och skolspecifika ledningsorganisationerna har anpassat sig efter skollagens krav på en rektor per skolenhet och därmed tillsättandet av biträdande rektorer för att avlasta rektor. Jag har i denna studie valt att fokusera på de biträdande rektorerna då jag uppfattar en avsaknad av litteratur som intresserar sig för biträdande rektorers roll och ansvar i ledningsorganisationer i skola och förskola.

1.1 Syfte

Studien syftar till att utifrån biträdande rektors uppfattning synliggöra deras roller och ansvar både i den kommunövergripande ledningsorganisationen såväl som i den skolspecifika ledningsorganisationen. Utifrån detta kan denna studie skapa mer kunskap kring vilka framgångsfaktorer samt hinder biträdande rektor kan se i rådande organisation. Detta kan förhoppningsvis leda till diskussioner framgent för förvaltningar och ledningsgrupper på skolor kring biträdande rektorers roller och ansvar. Frågeställningarna för denna studie är:

1. Vilka uppfattningar har biträdande rektor om sin roll och ansvar i den kommunövergripande ledningsorganisationen?
2. Vilka uppfattningar har biträdande rektor om sin roll och ansvar i den skolspecifika ledningsorganisationen?

1.2 Avgränsning

Denna studie har fokuserat på biträdande rektorer verksamma i grundskolan. Övriga skolformer, som även de har ett ökande antal biträdande rektorer, har jag valt att i denna uppsats inte beröra utifrån att dessa verksamheters styrdokument och uppdrag skiljer sig från grundskolans. Alla empiriska resultat i denna rapport bygger på de intervjuade biträdande rektorernas uppfattningar.

2. Bakgrund

Under denna rubrik visas exempel på delar av lagstiftningen här i form av skollagen (SFS 2010:800) som påverkat och fortsättningsvis påverkar ledningsorganisationer i svensk skola.

2.1 Lagstiftning

Den skollagstiftning som trädde i kraft 2011 innebar rättsliga förändringar kring hur ledningsorganisationer på skolor kan formera sig.

Det pedagogiska arbetet vid en förskole- eller skolenhet ska ledas och samordnas av en rektor.

Rektorn ska benämnas på detta sätt. Benämningen ska förbehållas den som har en anställning som rektor. (SFS 2010:800 kap 2, 9§)

Örnberg (2016) skriver att bakgrunden till lagskrivningen (SFS 2010:800 kap 2, 9§) var att möjliggöra för rektorer att fokusera på att vara pedagogiska ledare och vara nära elever, föräldrar och verksamheten. Lagens syfte var också att det inte skall vara några tveksamheter hos staten, kommunen, eleverna eller vårdnadshavarna om vem som har och tar ansvar på en enskild skola. Det huvudsakliga motivet var dock enligt Örnberg (2016) att försvåra för kommunerna att intervensera i skolan och dess verksamhet. Orsaken till den detaljerade styrningen av ledningsformer kan ses som ett sätt för statsmakten att starkare styra över en verksamhet som numera är kommunaliserad och som även bedrivs i privat regi menar Döös, Wilhelmsson och Backström (2013). Rektor har med andra ord till uppgift att vara statens förlängda arm ut i varje skola och förskola i landet. De ska se till att statens mål- och resultatstyrning genomsyrar den dagliga verksamheten, oavsett vem som är huvudman eller vilken skolform det gäller. För att rektors arbetsbelastning inte skulle bli så hög att uppdraget blev omöjligt att klara av infördes i lagen möjligheter för rektor att delegera enskilda ledningsuppdrag och beslutanderätt i vissa frågor.

Rektorn beslutar om sin enhets inre organisation och ansvarar för att fördela resurser inom enheten efter barnens och elevernas olika förutsättningar och behov. Rektorn fattar i övrigt de beslut och har det ansvar som framgår av särskilda föreskrifter i denna lag eller andra författningar.

Rektorn får uppdra åt en anställd eller en uppdragstagare vid förskole- eller skolenheten som har tillräcklig kompetens och erfarenhet att fullgöra enskilda ledningsuppgifter och besluta i frågor som avses i första stycket, om inte annat anges. (SFS 2010:800 2 kap, 10§).

Denna skrivning menar regeringen ger rektor frihet att utforma den egna enhetens inre organisation. I proposition 2009/10:165 står det skrivet:

En generell bestämmelse införs i skollagen om att rektorn och förskolechefen genom sin ledning och samordning av det pedagogiska arbetet beslutar om enhetens inre organisation och fattar de beslut som framgår av särskilda föreskrifter i skollag eller andra författningar. I detta innefattas ansvar för och beslut om övergripande organisation av det pedagogiska arbetet, arbetet med barn och elever i behov av särskilt stöd, formerna för samarbete mellan förskolan, skolan och hemmen, förskolans och skolans kontakter med föräldrar, arbetslivet och det omgivande samhället, kompetensutveckling av personalen etc. (prop.2009/10:165)

Rektorsprogrammet utgör en del av den statliga styrningen av förskola och skola där Skolverket har till uppgift att uppställa de mål som ska gälla för utbildningen. I målprogrammet för rektorsprogrammet 2021–2027 (Skolverket, 2021) kan läsas följande:

Syftet med befattningsutbildningen är att ge rektorer och annan personal med motsvarande ledningsfunktion kunskaper om de krav som anges i föreskrifter som gäller inom skolan, förskolan och fritidshemmet, samt att utveckla deras roll som ledare så att verksamhetens kvalitet kan säkerställas. Målet med utbildningen är att deltagarna får sådana kunskaper att de kan

- 1. ansvara för att elever och barn får en likvärdig och rättssäker utbildning,*
- 2. skapa förutsättningar för måluppfyllelse på såväl individ- som verksamhetsnivå, och*
- 3. ansvara för att verksamheten som helhet utvecklas. (Skolverket, 2021 s.3)*

Skollagen fastställer att huvudman är skyldig att låta sina rektorer genomgå det statliga rektorsprogrammet inom 4 år efter att rektorstjänsten tillträtts.

Varje huvudman ska se till att rektorerna går en särskild befattningsutbildning eller en utbildning som kan jämföras med denna. Utbildningen ska påbörjas snarast möjligt efter det att rektorn har tillträtt sin anställning och vara genomförd inom fyra år efter tillträdesdagen eller, när det gäller rektorer för förskoleenheter, inom fem år efter tillträdesdagen. (SFS 200:800, 2 kap, 12§)

Biträdande rektorer har också möjlighet att genomgå rektorsprogrammet i mån av utrymme. För denna grupp är utbildningen inte obligatoriskt och huvudmannen beslutar om och när de vill låta sina biträdande rektorer genomgå utbildningen.

3. Teori och tidigare forskning

I detta avsnitt förklaras och beskrivs teoretiska utgångspunkter som ligger till grund för studien och analysen av resultatet. Avsnittet startar med att belysa begreppet ledarskap för att sedan lyfta den kontextuella situationen. Begreppet roller behandlas innan avsnittet avslutas med att fokusera på delat ledarskap som utgör grunden för denna studie.

3.1 Definition av ledarskap

Definitionerna på ledarskap är många och enligt Yukl (2012) definierar forskare ofta ledarskap utifrån sina individuella perspektiv och de frågor som intresserar dem mest. Stogdill (1974) kunde efter en omfattande genomgång av ledarskapslitteraturen redan 1974 konstatera att det finns nästan lika många definitioner av ledarskap som det finns personer som försökt att definiera begreppet och nya definitioner har fortsatt att dyka upp även efter detta.

Rönnsström (2020) skriver att:

Ett beteende som beskrivs kan förstås analyseras på flera olika sätt; det finns dock ingen bestämd gräns för hur många olika tolkningar man kan förstå och förklara beteende ifråga. Det innebär i sin tur att det kan finnas ett oräkneligt antal tolkningar, analyser och förklaringar av skolors egenskaper och skolledares beteenden.

(Rönnsström, 2020 s.33)

Rönnsström (2020) menar att det är praktiskt svårt och principiellt knepigt att försöka enas om en enda definition av ledarskap och här skolledarskap eftersom det inom forskningsfältet finns en mängd av perspektiv och teoretiska utgångspunkter. Yukl (2012) anser att ledarskapsforskningen bör utformas så att den ger relevant information utifrån olika definitioner. Då kan det bli möjligt att jämföra nyttan av olika uppfattningar och komma fram till konsensus i frågan. Enligt Yukl (2012) har ledarskap definierats utifrån egenskaper, beteenden, inflytande, interaktionsmönster, rollrelationer och administrativa yrken.

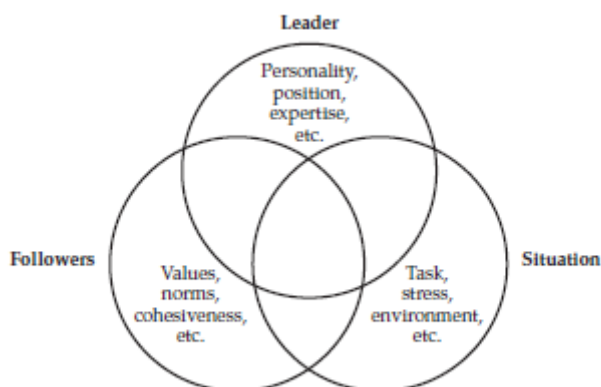
De flesta definitionerna av ledarskap bygger på antagandet att ledarskap är en process i vilken en eller flera människor avsiktligt påverkar andra, i syfte att leda, strukturera och underlätta aktiviteter och relationer i en grupp eller organisation (Yukl, 2012 s.5)

Förutom detta skriver Yukl (2012) att de många definitionerna av ledarskap har få saker gemensamt. Yukl väljer att använda följande definition i sin bok "Ledarskap i organisationer" (2012) och det är den definition som används i denna uppsats.

Ledarskap är den process som innebär att påverka andra till att förstå och vara överens om vilka uppgifter som bör utföras och hur utförandet bör ske. Ledarskap är också den process som syftar till att underlätta individuellt och gemensamt arbete mot delade mål. (Yukl, 2012 s.11)

Denna uppsats kommer att fokusera på biträdande rektorers ledarskap i grundskolan. Biträdande rektors ledarskap är beroende av om rektor bjuder in denne att dela ledarskapet och utifrån vilket sätt detta delade ledarskap är utformat. Rektor och biträdande rektor är på olika nivåer hierarkiskt och det sätt rektor vill utöva ledarskap inom organisationen spelar stor roll för biträdande rektors utrymme att utöva sitt ledarskap på.

3.2 Den kontextuella situationen



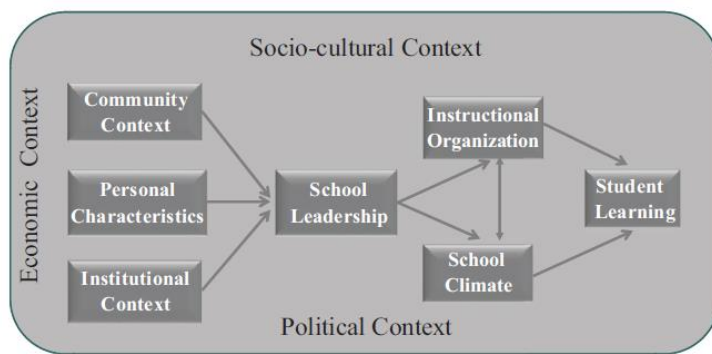
Figur1: An Interactional Framework for Analyzing Leadership (Hughes, m.fl., 2012, s.15)

Hughes m.fl. (2012) presenterar tankar kring att ledarskap blir till i relationen mellan ledare, följare och situation. Modellen (figur1) har ambition att försöka förstå hur ledaren, medarbetaren och situationen påverkar och påverkas av ledarskapsprocessen. Hughes m.fl.

(2012) menar att vi kan på ett bättre sätt förstå ledarskapets processer om vi inte bara tittar på ledaren och följaren var för sig utan att vi tittar på hur de påverkar varandra i ledarskapsprocessen. På samma sätt kan vi titta på ledaren och situationen separat men vi får en större förståelse av ledarskapet genom att titta på hur situationen påverkar ledarens handlingar och hur ledaren kan ändra aspekter av situationen för att vara mer effektiv. Vem som är ledare i denna modell (figur 1) kan variera utifrån situation. I klassrummet är läraren ledaren och följare är eleverna och situation är det specifika klassrummet. Som ledare kan även rektor sättas in och utifrån denna studie även biträdande rektor. Törnsén och Ärlestig (2018) tolkar modellen genom att i modellens ledardel (leader) sätta fokus på den individuella ledaren genom att nämna fyra aspekter av ledaren - egenskaper, förmågor, ledarroll och ledarstil. Kring begreppet medarbetare (followers) skriver Törnsén och Ärlestig (2018) att de medarbetare som verkar i en organisation påverkar hur organisationen ser ut och vilka resultat organisationen når. En viktig del i detta begrepp är normer och kulturer och som medarbetarna är bärare av. Normer och kulturer kan vara i olika utsträckning positiva eller negativa. Den tredje delen i denna modell är situation (situation) som Törnsén och Ärlestig (2018) beskriver som ett mångtydigt och komplex del i ledarskapsprocessen. Situationen skulle kunna inbegripa i princip allt i världen men författarna (Törnsén och Ärlestig) tar avstamp i Hoy och Miskels (2013) systemteoretiska modell. Det är en generell modell av skolan som organisation bestående av tre delar: förutsättningar, processer och resultat. I förutsättningar ryms faktorer från organisationens omvärld så som exempelvis ekonomi och politik. I processdelen finns organisationens kärnprocesser som här är undervisning och lärande. Under resultat ryms kvantitativa aspekter i form av exempelvis betyg och genomströmning. Törnsén och Ärlestig (2018) skriver att:

Där forskningen under 1900-talets första hälft i huvudsak fokuserade på ledaren har nutida ledarskapsforskning ambitionen att försöka förstå hur ledaren, medarbetare och situationen påverkar och påverkas av ledarskapsprocessen. (Törnsén och Ärlestig, 2018 s.25)

Den kontextuella situationen spelar stor roll skriver Hallinger (2018) i sin artikel. Det spelar roll vem skolledaren är, vilken skola det är, var skolan ligger, vilket huvudmannasammanhang den ingår i och hur det nationella systemet är utformat.



Figur2. Anpassning av Far West Labs instruktionshanteringsmodell (Bossert et al., 1982 s.40) i Hallinger (2018 s.13)

För att tydliggöra den kontextuella situationen använder sig Hallinger av en modell utformad av Bossert et al. (1982). Hallinger har i modellen (Figur2) utökat delar i kontexten som påverkar ledarskapet. Att kontexten spelar stor roll för rektor skrivs fram av Hallinger (2018) i denna modell. Jag kommer i denna uppsats behandla hur den kommunövergripande kontexten och den skolspecifika kontexten påverkar biträdande rektorers roll och ansvar. Hallingers (2018) revidering av modellen inkluderar även faktorer i form av samhällets ekonomiska utveckling samt politiska och sociokulturella aspekter. I de specifika exemplen där rektor lyfts kan det också läsas in biträdande rektor.

Institutional context; Huvudmannens mål, strukturer, initiativ, storlek och normer skapar ett arbetssammanhang för rektorer. Storleken och graden av centralisering av en skolförvaltning påverkar kommunikationsmönster och arbetsbelastning för rektorerna.

Community context; Rektorer påverkas av det närliggande samhällets behov, begränsningar, resurser och möjligheter. Den socioekonomiska sammansättningen påverkar skolan och dess ledarskap. Framgång med att ta tillvara möjligheter, arbeta med och utöka tillgängliga resurser och hantera begränsningar påverkar ledarnas förmåga att möta de "behov" som prioriteras av en viss gemenskap.

Economic context; Nivån på ekonomisk utveckling i ett samhälle representerar ett annat makronivådrag i sammanhanget för skolledarskap. Den ekonomiska utvecklingsnivån i ett samhälle formar många av de villkor som påverkar en rektors arbete: lärarkvalitet, klasstorlek, utgifter per elev, föräldrautbildning och engagemang, skollokaler, bibliotekens storlek och kvalitet, tillgång till teknik, etc.

Political context; det politiska sammanhanget i ett samhälle formar skolledarnas tro, attityder och praxis.

Skolförbättringssammanhang; (School leadership, instructional organization, school climate och student learning)

Den praktiska uppgiften som en rektor står inför när de går in i en skola och/eller ett nytt läsår innebär att förstå inte bara de delar av kontexten som beskrivits ovan, utan också skolans förbättringshistoria och kultur. Detta representeras av de normativa sätt som skolpersonal tänker, agerar och reagerar på i olika situationer. Kulturen i en skola formas över tid, förändras långsamt och kan fungera både som en begränsning och/eller en möjliggörare för en ledares ansträngning. Rektorer behöver anpassade och förfinade ledarskapsstrategier som svar på förändringar i skolans kapacitet och prestationer över tid.

Hallinger (2018) vill i sin artikel belysa de stora framsteg som forskningen har gjort för att utveckla en kunskapsbas som ger användbara riktlinjer för skolledare. Dessa riktlinjer måste dock tolkas utifrån de praktiska begränsningar (och möjligheter) som uppstår från ledarens kontext. Detta kräver att skolledare drar nytta av sina hantverkskunskaper. Att utövarna i sitt arbete har en förståelse av den forskningsbaserade kunskapens roll och begränsningar möjliggör för skolledare att gå i riktning mot reflekterande praktik som sätter samman teori, forskningsbaserad evidens och praktikens visdom. Här kan enligt mig rektor och biträdande rektor komplettera varandra utifrån olika kompetenser. Rektor kan utifrån deltagande i den statliga rektorsutbildningen stödja sig på den forskningsbaserade evidensen. Biträdande rektors kan använda sina mer praktisknära kunskaper och tillsammans kan rektor och biträdande rektor gå mot en reflekterande praktik.

När vi strävar efter att använda forskning för att informera "evidensbaserad praktik", kommer kloka praktiker att inse att ledarskap, liksom undervisning, är lika delar konst och vetenskap. (Hallinger, 2018 s.15)

3.3 Roller

Rollbegreppet har varit i centrum tidigare när forskare beskrivit skolledararbetet (Möller, 2004).

Roll är då i synnerhet knutet till summan av de normer och förväntningar som riktas mot den formella ledarpositionen med dess uppgifter, resurser och rättigheter. (Möller, 2004 s.65)

Den formella rollen kan till viss del specificeras men den som innehar rollen får också ett handlingsutrymme för att genomföra arbetet på sitt sätt. En och samma person kan inte uppfylla alla förväntningar som ställs på en roll. Goffman (2014) använder teatern som metafor för interaktion i grupper. Den roll som en person spelar anpassas till de roller som spelas av de andra närvarande. Utformningen av en roll ingår alltid i ett sammanhang. Möjligheten att det ska bli rollkonflikter är stor, inte minst på grund av olika förväntningar som är kulturella. En ledarroll i skolan representerar på ett sätt sig själv men den ingår också som en del i en rollstruktur. Utifrån det Goffman skriver blir det tydligt för mig att rektor och biträdande rektors roller måste anpassas såväl till varandra som till de förväntningar som ställs på deras olika roller både av dem själva samt av omgivningen. Rektor har en tydligare formell roll utifrån lagstiftningen och biträdande rektors roll måste anpassas till denna. Att risken för rollkonflikter är stora måste rektor och biträdande rektor ta i beaktan när de formar sina roller.

Möller (2004) reflekterar kring identitet som begrepp istället för roll och presenterar fem olika perspektiv som kan hjälpa oss att förstå det identitetsskapande som äger rum.

- *Identitet som framförhandlad erfarenhet. Vi definierar vem vi är genom deltagande i praktiken och genom egen och andras framställning och bekräftelse av oss själva.*
- *Identitet som medlemskap i en gemenskap. Vi definierar vem vi är genom det kända och okända.*
- *Identitet som lärförlopp. Vi definierar vem vi är genom hur vi har varit och vart vi ska.*
- *Identitet som en knippa multimedlemskap. Vi definierar vem vi är genom att samla våra olika sorters medlemskap i en identitet.*
- *Identitet som en relation mellan det lokala och globala. Vi definierar vem vi är genom att förhandla fram lokala sätt att tillhöra bredare constellationer. Hur vi i den lokala miljön samtalar om det som händer på andra ställen bidrar till att skapa mening i tillvaron.*

(Möller, 2004 s.84)

För biträdande rektor kan begreppet identitet och de fem perspektiven vara till hjälp för att skapa en egen identitet som biträdande rektor.

3.4 Delat ledarskap

Som forskningsfält är delat ledarskap mellan chefer svårt att få överblick över. En viktig anledning är att det finns många olika begrepp som används för att beskriva detta. I den internationell publicerade forskningslitteraturen förekommer en stor mängd olika begrepp som shared leadership (Pearce & Conger, 2003), distributed leadership (Spillane, 2006; Bolden, 2011; Harris, 2018; Liljenberg, 2018), co-leadership (Heenan & Bennis, 1999), joint leadership (Wilhelmsson, 2006), co-principalship (Eckman, 2017) samt dual leadership (Reynolds m.fl., 2017) Begreppen shared och distributed är vanligt förekommande. Båda begreppen avser främst andra kollektiva ledarskapsformer än delat ledarskap mellan chefer men inkluderar ibland också detta. När Döös skriver på engelska använder författaren uttrycket shared leadership between managers (Döös, 2015) samt för rektorer som delar ledarskap även shared principalship (Döös m.fl.,2017).

Rektors uppdrag är svårt och komplext och ett sätt att hantera detta är att dela ledarskap på olika sätt. Denna studie har utifrån syfte samt frågeställningar valt att fokusera på delat ledarskap. Denna studie utgår framför allt från den forskning Döös och Wilhelmsson genomfört kring delat ledarskap. Deras forskning är utifrån en svensk kontext och som Hallinger (2018) skrivet spelar den kontextuella situationen stor roll.

Ledarskapet i dagens organisationer bygger ofta på en föreställning om att en chefsposition bör innehas av en enda ansvarig person enligt Wilhelmsson och Döös (2019). Detta har sin utgångspunkt i tron att ledarskapet utfört av en enda person är ett välfungerande och ansvarstagande ledarskap, trots att många vittnar om svårigheterna att vara chef i dagens arbetsliv. Det ställs höga krav på chefer som de förväntas klara av och ofta är det svårt att hitta personer som vill axla rollen som chef. Wilhelmsson och Döös (2019) menar att idén att chefsuppdrag skall innehas av en enda person inte är självklar och beskriver begreppet delat ledarskap som ett alternativ. Med delat ledarskap menar de ett förtätat samarbete där chefer på ett eller annat sätt tar gemensamt ansvar för en organisatorisk helhet. Delat ledarskap i sig är inte bra eller dåligt. Om ledarskapet blir bra eller dåligt beror på hur cheferna väljer att arbeta och hur de lyckas förverkliga sina föresatser. Delat ledarskap kan vara både succé och fiasko.

Här funderar jag på hur det formella ansvaret hänger ihop med det informella. Är det delat på ett formellt plan eller går det att se det delade ledarskapet mer som ett förhållningsätt?

Wilhelmsson och Döös (2019) skriver om begreppet delat ledarskap som ett otydligt begrepp. Delat kan betyda både uppdelat och gemensamt och det gör i praktiken att det finns många sätt att dela på. Det delade ledarskapet kan se ut på många olika sätt och bestå av många olika former av samarbete. Detta kommer att fortsätta beskrivas i denna uppsats (kap 4) utifrån Döös, Wilhelmsson och Backström (2013) tre perspektiv på delat ledarskap samt att de tre perspektiven ligger som grund för resultat och analys av uppsatsens insamlade empiri.

Enligt Döös, Wilhelmsson och Backström (2013) är kärnan i ett samledarskap att samledare delar på en chefsposition, båda arbetar heltid som chef, de står på samma nivå i organisationens hierarki, båda är chef för samma enhet – det finns ingen uppdelning av chefsuppgifter, varken formellt eller i praktiken. Runt kärnan i samledarskapet finns det många olika sätt att dela ledarskap, alla avviker de från kärnan på olika sätt. Rektor och biträdande rektor kan inte vara i kärnan av samledarskapet men kan ändå dela ledarskap på olika sätt.

Kärnan i det delade ledarskapet kan inringas utifrån de kännetecken som chefer själva tar upp när de berättar om sin egen upplevelse av att dela ledarskap. Då handlar det inte om formalia och uppdelningar utan istället om ett arbets-förhållningssätt som karaktäriseras av ett förtroendefullt samarbete där man tar gemensamt ansvar för ett chefsuppdrag. De menar också att delegera uppgifter där chefen har kvar ansvaret, att chefen verkar i ett nätverk av andra chefer eller att chefen har en ledningsgrupp inte är delat ledarskap. (Döös, Wilhelmsson och Backström, 2013 s.13)

Fördelarna med att dela ledarskap säger Wilhelmsson och Döös (2019) kan vara många och ger följande exempel på fördelar; att kunna dela vardagens problem, att vara varandras bollplank inför svåra beslut samt att delat ledarskap underlättar rekryteringen av nya chefer. Wilhelmsson och Döös (2019) säger att de ofta i sitt syfte att göra det delade ledarskapet synligt återkommer till det formellt beslutade och det informella agerandet. De konstaterar att det är vanligt i organisationer att det som är formellt beslutat inte stämmer med vad människorna gör i praktiken. Den mest framträdande skillnaden mellan formellt och informellt handlar om att en formell hierarkisk ordning cheferna emellan i praktiken upphävs av de delande cheferna själva. Om personerna i ett chefspar arbetar jämställt i praktiken men

har en formellt beslutad rangordning sinsemellan, till exempel om en är chef och en är biträdande chef leder det ofta till att cheferna vill bli jämställda även formellt. De vill att deras arbetssätt ska bli formellt accepterat. Cheferna vill enligt Wilhelmsson och Döös (2019) bli jämställda även formellt. Jag tolkar detta som att enligt Wilhelmsson och Döös vill biträdande rektor som arbetar jämställt med rektor även formellt bli rektor. Frågan jag ställer mig är om detta är möjligt eller ens eftersträvansvärt för biträdande rektor. Är detta eftersträvansvärt för rektor? Hur kan formellt ansvar och ett förhållningssätt kombineras som gör att både ansvar och samarbete blir tydligt?

Det distribuerade ledarskapet är enligt Liljenberg (2018) ett begrepp som används för att peka på att ansvar och makt fördelas, eller distribueras, till andra än de som har chefspositioner i organisationen. Det distribuerade ledarskapet är ett begrepp som används för att beskriva ledarskapspraktiker i skolan där medarbetarna är delaktiga och initierar ledarhandlingar som ger stöd åt skolans förbättringsarbete. Det distribuerade ledarskapet är inte mellan chefer utan från chef till medarbetare och därför inget som utvecklas i denna studie.

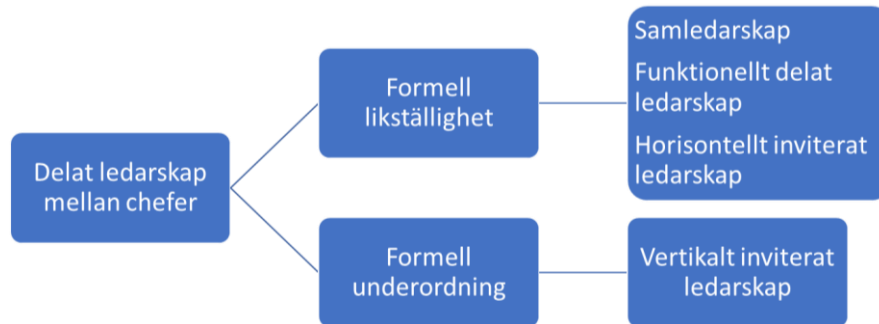
I AMM rapporten 4/2021 (Persson m.fl., 2021) där ett antal forskare undersökte rektorers upplevelse kring skolledares arbetsmiljö och hälsa föreslog rektorerna i studien en tydligare reglering av rektorsuppdraget på nationell nivå. Skrivningen i skollagen (SFS 2010:800 2 kap, 10§) lämnar stort utrymme för lokala tolkningar, något som återspeglas i belastande rollkonflikter och rollkrav för rektorer. I AMM rapporten 4/21 (Persson m.fl., 2021) så föreslår de intervjuade rektorerna att ett sätt att förbättra deras arbetsmiljö och hälsa vore att stärka möjligheterna för dem att dela ledarskapet. Enligt AMM rapporten uppger många rektorer att de upplever sig ensamma och flera rektorer som arbetar i team (i form av samarbete med rektorer på andra skolor eller mellan rektor och biträdande rektor på samma skola) beskriver att detta är en framgångsfaktor.

4. Teoretisk utgångspunkt baserat på tre perspektiv på delat ledarskap

Döös m.fl. (2013) ringar in delat ledarskap i tre perspektiv, organisationsperspektivet, uppgiftsperspektivet samt upplevelseperspektivet. Denna studie kommer att analysera materialet från intervjuerna utifrån dessa tre övergripande perspektiv och därför beskrivs dessa utförligare här.

4.1 Organisationsperspektivet

Det delade ledarskapet förekommer i olika former enligt Wilhelmsson och Döös (2019). Det mest övergripande begreppet är kollektivt ledarskap som i sin tur delas upp i distribuerat ledarskap till andra än chefer och delat ledarskap mellan chefer. Kollektivt ledarskap används i forskningslitteraturen som ett samlingsbegrepp för forskning som betonar ledarskapet fördelat på flera händer.



Figur4: Fyra forskningsbaserade begrepp för delat ledarskap mellan chefer (Wilhelmsson och Döös, 2019 s.19)

Fyra former av delat ledarskap mellan chefer definieras här enligt Wilhelmsson och Döös (2019); samledarskap, funktionellt delat ledarskap, horisontellt inviterat ledarskap samt vertikalt inviterat ledarskap. Samledarskap definieras här utifrån att de som delar ledarskapet gör det inom samma chefsposition och är därmed formellt likställda i organisationshierarkin. Centralt är att de arbetar utifrån principen att chefsuppdragets uppgifter är gemensamma och att de växeldrar i dessa. Denna form är inte möjlig för rektor enligt 2010 års skollag. Innan ändringen i skollagen 2010 kunde två rektorer både ha och ta ansvar för en och samma skola/förskola utifrån en formell likställd position. Biträdande rektorer kan dock arbeta i samledarskap med varandra genom att slå ihop sina ansvarsområden, även utifrån rådande skollag.

Även funktionellt delat ledarskap (FDL) innehåller formell likställighet för cheferna men de utför arbetsuppgifterna inom skilda uppgiftsområden till exempel pedagogisk ledning respektive budget och arbetsmiljö. Det avser med andra ord en uppdelning av uppgifter utifrån olika funktioner. Verksamheten som helhet har och tar cheferna gemensamt ansvar för.

Horisontellt inviterat ledarskap avser ett delat ledarskap som korsar organisatoriska gränser. Exempelvis kan en skola som består av två eller flera skolenheter ha rektorer som delar ledarskap med varandra och varje rektor är formellt rektor för sin skolenhet.

Vertikalt inviterat ledarskap innebär en formell hierarkisk över- och underordning mellan de som delar ledarskap. Den som formellt innehar chefspositionen bjuder in den andra att i praktiken ta gemensamt ansvar för hela uppdraget. Det vanligaste exemplet är att samarbetet mellan chef och biträdande förtätas vilket gör att ledarna ser varandra som jämbördiga i alla andra avseenden än den formella rangordningen. Vid dessa tillfällen är rektor formell chef och den andra personen, till exempel biträdande rektor, bjuds in att dela ansvaret. I en sådan form kvarstår en uppdelning avseende det formella ansvaret och befogenheter. De båda kan ändå ha en hög grad av ömsesidig upplevelse av att ansvar och befogenheter är gemensamma. Delegation är inte en förutsättning för vertikalt inviterat ledarskap skriver Wilhelmsson och Döös (2019) men genom delegation kan rektor uppdra åt den biträdande rektorn att fullgöra enskilda ledningsuppgifter och besluta i frågor som inte är förbehållna rektor. Det Wilhelmsson och Döös här kallar vertikalt inviterat ledarskap kan utifrån som jag tolkar det också beskrivas som delegerat ledarskap och även fördelat ledarskap (se figur 5).

4.2 Uppgiftsperspektivet

Det andra perspektivet, uppgiftsperspektivet, handlar om vad det är för något som delas. Perspektivet handlar om innehåll och arbetsätt, närmare bestämt om hur ansvar, befogenheter och arbetsuppgifter är fördelade chefer emellan. Genom detta perspektiv menar Döös m.fl. (2013) att det går att identifiera vad som är samledarskap eller inte. Genom att kombinera arbetsuppgifter respektive ansvar/befogenheter blir det fyra möjliga kategorier där samledarskapet känns igen som den mest gemensamma samarbetsformen. Denna sammanställning (figur 5) kan betraktas som en förenklad karta där vi kan hitta många olika former av delat ledarskap. I verkligheten är det nästan omöjligt att placera chefs samarbetsformer i någon exakt ruta. Samma ledarpar kan placeras i olika rutor för olika arbetsuppgifter samt att det också är beroende om det är deras formella eller informella arbetsätt som skall kategoriseras.

Gemensamt eller uppdelat	Arbetsuppgifter gemensamma	Arbetsuppgifter uppdelade
Ansvar och befogenheter gemensamt	Samledarskap	Funktionellt delat ledarskap
Ansvar och befogenheter uppdelat	Skuggledarskap	Övrigt, tex vissa former av Matrisledarskap och fördelat ledarskap

Figur 5. Olika former av delat ledarskap mellan chefer beroende på om arbetsuppgifter respektive formellt ansvar och befogenheter är gemensamma eller ej (Döös, Wilhelmson & Backström, 2013 s.35)

Karakteristiskt för samledarskapet är att det är två heltidsarbetande personer som har chefspositionen med gemensamt ansvar, makt, befogenheter och arbetsuppgifter. De är jämbördiga i sitt delade ledarskap och leder gemensamt både formellt och i praktiken. Ingen är underställd den andra. Detta innebär att rektor och biträdande rektor inte kan dela ledarskap på detta sätt då de inte har ansvar och befogenheter gemensamt. Samledarskapet kan jämföras med skuggledarskapet där cheferna också gör samma saker, arbetsuppgifterna ses som gemensamma men här finns det en uppdelning vad gäller ansvar och befogenheter. Här är den hierarkiska olikheten att den ena är formellt underställd den andra.

Skuggledarskapet är ett tätt samarbete mellan en chef och den biträdande chefen, De har gemensamma arbetsuppgifter och kan i det praktiska arbetet uppleva att ansvar och befogenheter är gemensamma men när det kommer till kritan är det den som är utsedd som formell chef som ensam har beslutsbefogenheter och ansvar.

Samledarskapet har mycket gemensamt med funktionellt delat ledarskap. Även här har cheferna ett gemensamt ansvar för en verksamhet men inte arbetsuppgifterna. Här delar de upp arbetsuppgifterna inom skilda områden men är på samma nivå i organisationen.

De bägge begreppen matrisledarskap och fördelat ledarskap karakteriseras av att ledarskapet är fördelat på två eller fler personer och en vilja att få en gemensam helhet för verksamheten trots att både arbetsuppgifter och ansvar och befogenheter är uppdelade. Matrisledarskapet används ibland som lösning när två olika områden är beroende av varandra och jämbördigt viktiga till exempel om en chef är ansvarig för produktionen och en annan för bemanningen. För att uppfylla kravet på delat ledarskap krävs ett väldigt tätt samarbete, något som kan vara svårt då olika arbetsuppgifter och ansvar drar de två cheferna åt olika håll. Fördelat ledarskap används ibland som benämning där uppgifter delegeras, men för att passa i kategorin fördelat ledarskap måste det vara ett nära samarbete med den som delegerat, något som inte är vanligt vid uppgiftsdelegation.

Det har visat sig skriver Döös m.fl. (2013) att det går att ta ett gemensamt ansvar för en helhet. Varje nytt delat ledarskap måste skapa sitt eget sätt att dela ledarskapet, att göra som någon annan blir lätt fel. Ett delat ledarskap blir vad cheferna gör det till men de förutsättningar och strukturer som finns i organisationen spelar en stor roll.

4.3 Upplevelseperspektivet

Det tredje och sista perspektivet är upplevelseperspektivet där det delade ledarskapet handlar om att som chefer få till en begriplig och hanterlig helhet tillsammans och dessutom ett gemensamt ansvar för helheten. Väl fungerat delat ledarskap bygger på att cheferna utvecklat en gemensam grund att stå på, det delade ledarskapets bottenplatta. Den är relationell och utgörs av tre nödvändiga förutsättningar; inbördes prestigelöshet, ömsesidigt förtroende och gemensamma värderingar. I samledarskapet är denna bottenplatta extra viktig och utan denna klarar cheferna inte av sitt gemensamma ansvar (Döös m.fl., 2013). Som jag ser det så är denna bottenplatta viktig oavsett vilket slags delat ledarskap chefer använder sig av. Den gemensamma bottenplattan är dessutom inte enbart viktig för cheferna i en verksamhet, den är viktig för allt samarbete i en organisation oavsett roll och ansvar.

Inbördes prestigelöshet handlar här om att dela all information och inte konkurrera med varandra. Biträdande rektorer aspirerar inte på rektorstiteln och rektor håller inte fast vid makten. Det är inte viktigt vem som gör vad utan att det som görs är bra för skolan. Cheferna stärker varandra.

Ömsesidigt förtroende handlar om att en kvalité som utvecklas med tiden och som ger trygghet i att uppgifter kommer att göras på ett bra sätt. Förtroende byggs på tilltro till varandras kompetens men även på att deltagarna uppskattar varandra som personer. Gemensamma värderingar utgör grunden för ömsesidig tillit och förtroende. De gemensamma värderingarna genomsyrar allt arbete och alla beslut som tas.

Trots variationer i samledarskapet är det samma grundläggande förutsättningar rektor emellan som var väsentligt enligt Döös m.fl. (2013). Även om bottenplattan är gemensam så är olikheter sinsemellan personerna i ledningsgrupperna berikande och betydelsefullt för att nå gemensamma mål. Tidigare forskning visar att förekomsten av sprickor i bottenplattan är en av två orsaker när delat ledarskap misslyckas Den andra huvudorsaken ligger i att omgivningen på något sätt ställer upp hinder, skollagens förbud mot samledarskap är ett sådant hinder. Andra hinder finns i den nära omgivningen såsom misstroende från överställd chef eller att arbetsbördan inte tillåter tillräcklig tid för samtal och samordning mellan chefer (Döös m.fl., 2013).

5. Metod

I denna del beskrivs hur studien genomförts. Avsnittet är uppdelat i metodval, urval, datainsamling, forskningsetiska överväganden, tillförlitlighet och avslutningsvis metoddiskussion.

5.1 Metodval

För att uppnå syftet med denna rapport, att synliggöra de biträdande rektorernas roller och ansvar har en kvalitativ metod valts. Syftet med en kvalitativ studie är att skapa en djup förståelse för det som undersöks. Vilket i viss mån kan vara överförbart till en liknande kontext till den i vilken studien genomförts (Bryman 2018).

I arbetet med denna studie har en modell av Bryman (2018) använts som beskriver forskningsprocessen.

Steg 1: Generella forskningsfrågor

Steg 2: Val av relevanta undersökningspersoner

Steg 3: Insamling av relevant data

Steg 4: Tolkning av data

Steg 5: Begreppsligt och teoretiskt arbete.

Steg 6: Rapport om resultat och slutsatser.

Intervju valdes som metod då den ger möjlighet att tränga in på djupet och ger förståelse för en företeelse. Bryman (2018) menar att fördelen med intervjun är dess stora flexibilitet, det är möjligt att ställa följdfrågor, gå in på känslor och följa upp och fördjupa tankar och idéer på ett annat sätt än genom till exempel enkäter. En kvalitativ intervju kan generera information av olika karaktär, den kan exempelvis leda till nyanserade beskrivningar av allmänna och vardagliga företeelser. Vidare kan kvalitativa intervjuer lyfta fram det speciella genom att fokusera på det som snarast är ett undantag. Sammantaget kan det allmänna och speciella vara användbart för att teckna en fyllig bild av den intervjuades livsvärld (Patel och Davidsson, 2019). Nackdelen med intervjuer är att de tar lång tid att genomföra samt att efterarbetet med att transkribera och tolka tar tid (Bryman, 2018). Bryman (2018) skriver att kvalitativa intervjuer alltid har låg grad av strukturering, det vill säga frågor som intervjuaren ställer ger utrymme för respondenten att svara med egna ord. Syftet med en kvalitativ intervju är att upptäcka och identifiera egenskaper och beskafterheter hos något till exempel den intervjuades livsvärld eller uppfattningar om något fenomen. Jag har använt mig av en semistrukturerad intervjuteknik där en intervjuguide har använts (se bilaga1). Frågorna har initialt ställts utifrån den ursprungliga ordningen men intervjupersonen har stor frihet att utforma svaren på sitt eget sätt och det gör att ordningen på vissa frågor har ändrats under intervjun. Intervjusituationer ger möjlighet att ställa uppföljningsfrågor men kräver också av intervjuaren att denne kan interagera med intervjupersonen på ett bra sätt, det vill säga vara lyhörd och ha en bra rytm i frågandet (Bryman, 2018).

5.2 Urval

Urvalet i studien var biträdande rektorer som deltar i den statliga rektorsutbildningen för Umeå Universitet, Centrum för skolledarutveckling och som genomgått delkursen skolledarskap. Rektorsprogrammet är treårigt och består av tre delkurser på vardera ett år där Umeå universitet organisatoriskt valt att lägga kursen skolledarskap det andra året. I kursen skolledarskap så lyfts och problematiseras olika delar av skolledarskap och informanterna har därigenom fått teoretiska inspel samt funderat över sin egen verksamhet och praktik, något som tänktes underlätta intervjuerna. Umeå Universitet utbildar i dagsläget rektorer i Skåne, Småland samt norra Sverige.

Skolorna i studien är belägna i fem olika kommuner från olika delar av Sverige med en stor spridning på storlek på kommun. Skolorna är alla kommunala och sammantaget bestående av fritidshem, förskoleklass, årskurs 1–9 samt anpassad grundskola. De biträdande rektorerna

hade alla en bakgrund inom skola som legitimerade lärare samt hade deltagit i olika ledningsfunktioner i form av förstelärare, arbetslagsledare, processledare eller andra särskilda utvecklingsuppdrag innan de blev biträdande rektorer. För två av de biträdande rektorerna i denna studie så var detta deras andra biträdande rektorsjobb, för de övriga 4 biträdande rektorerna var det första gången de hade rollen som biträdande rektor. En av deltagarna i studien har verkat som biträdande rektor i 11 år, men majoriteten av deltagarna i studien har verkat som biträdande rektor under 4–6 år. Flertalet av de biträdande rektorerna har tillträtt tjänsten utifrån att de blivit tillfrågade eller uppmanade att söka en biträdande rektorstjänst av en tidigare eller nuvarande chef. Skolorna de arbetar på har liknande antal elever och antal personal, från 340 elever till 470 elever samt att skolorna har cirka 70 personer anställda. En av skolorna är betydligt större och har 660 elever och 80 personal. Samtliga deltagare och skolor har fått fingerade namn, skolorna benämns med S1, S2, S3, S4, S5, S6. De intervjuade biträdande rektorerna benämns som BR1A, BR2, BR3A, BR4A, BR5A, BR6A. På de skolor det finns mer än en biträdande rektor har jag för de intervjuade respondenterna använt mig av bokstaven A som komplement, för de biträdande rektorer jag inte intervjuat har jag använt mig av benämningen B, till exempel BR1B. I min uppsats kommer jag att hädanefter använda förkortningen BR för biträdande rektorer.

5.3 Datainsamling

Till att börja med så sammanställdes information om syftet med studien, hur studien skulle genomföras samt önskemål om att det var respondenter med befattningen biträdande rektorer som önskades. Detta distribuerades till processledare för rektorsprogrammet på Centrum för skolledarutveckling, Umeå Universitet. Förfrågningar angående respondenter skickades ut till processledare för de olika rektorsgrupperna som nyligen avslutat kursen skolledarskap. Processledarna delade förfrågan i sex olika grupper med sina respektive deltagare som var biträdande rektorer. Förfrågningarna om deltagande i studien skickades ut sent i december och i början av januari och intresset att delta i studien var lågt. Att intresset var lågt kan bero på att tidpunkten då intresseförfrågan skickades ut sammanföll med en juledighet samt att den rådande pandemin (Covid-19) skapade en extremt hög arbetsbörda hos de biträdande rektorerna och deras verksamheter. Personerna som meddelade att de var intresserade av att delta i studien var få till antalet och utifrån detta så fick alla som anmälde sig som intresserade möjlighet att delta i studien. I den initiala urvalsprocessen så skickades inte förfrågan ut till den grupp som jag själv handhar som processledare men eftersom gensvaret blev lågt från de andra grupperna så skickades även förfrågan ut i den egna gruppen. De biträdande rektorerna

som aviserat intresse följdes upp med ett mejl där den fullständiga informationen till studien gavs. Utifrån detta bestämdes tidpunkt och plats för den digitala intervjun som hölls via zoom. Innan intervjun skickades bakgrundsfrågor till respondenterna via mejl med information att de kunde svara via mejl innan intervjun eller vara förberedd på dessa frågor till själva intervjun, detta för att förkorta själva tiden för intervjun. Alla respondenter valde att mejla svar på bakgrundsfrågorna innan intervjun. Sex biträdande rektorer intervjuades under slutet av januari till början av februari 2022. Intervjuerna inleddes med att de inskickade bakgrundsfrågorna sammanfattades muntligt och tolkades gemensamt för att eliminera riskerna för feltolkningar. Intervjuerna genomfördes och spelades in via zoom och samtalen har transkriberats.

5.4 Databearbetning

Materialet är analyserat utifrån tematisk analys eftersom syftet med studien var att synliggöra de biträdande rektorernas uppfattningar kring roller och ansvar. En av de vanligaste teknikerna i en kvalitativ dataanalys rör sökandet efter olika teman i intervjuutskrifter och fältanteckningar (Bryman 2018). Under min bearbetning av mitt material har jag arbetat utifrån dessa steg som Braun och Clarke (2006) presenterar enligt följande;

1. Lyssna och transkribera; Under intervjuerna valde jag att spela in intervjuerna och sedan transkribera dem skyndsamt. Jag läste igenom utskriften flertalet gånger för att göra mig bekant med materialet.
2. Skapande av koder; Vid läsandet av utskriften började jag med en initial kodning som genererade i ett stort antal koder.
3. Letande av teman; Arbetet fortsatte med att försöka se samband mellan olika koder samt vilken data som hade relevans för forskningsfrågorna i min studie.
4. Skapande av teman; En första analys gjordes och utifrån samband mellan koder så togs ett antal teman fram.
5. Definiera och namnge teman; Utifrån temanans innehåll så bestämde jag mig för att använda mig av teoretiska utgångspunkter baserat på tre perspektiv på delat ledarskap utifrån Döös, Wilhelmsson och Backströms forskning (2019). Dessa perspektiv är organisationsperspektivet, uppgiftsperspektivet samt upplevelseperspektivet (förklaras utförligare i avsnitt 4).
6. Organisera ett resultat; Denna fas handlar om att sätta samman den analytiska texten för att berätta en sammanhängande berättelse. Analys i relation till varandra och tidigare forskning. Resultatet presenteras i löpande text.

5.5 Forskningsetiska överväganden

Etiska principer som gäller för svensk forskning (VR, 2017) har följts i detta arbete. Studien har också förhållit sig till Bryman (2018) vad gäller informationskrav, samtyckeskrav, konfidentialitetskrav och nyttjandekrav.

Informationskravet uppfylldes genom att alla deltagare i studien informerades om undersökningens syfte och det sätt som informationen samlades in på. Dels har deltagarna informerats via mejl innan studien, dels innan själva intervjun. Samtyckeskravet uppfylldes i denna undersökning genom att deltagarna i studien varit informerade att de när som helst har kunnat avbryta sin medverkan.

Konfidentialitetskravet uppfylls i denna undersökning på så sätt att personuppgifter om deltagarna förvaras på ett sådant sätt att obehöriga inte kan ta del av dem. Alla personer och skolor har fått fingerade namn, inga kommuner namnges och allt intervjumaterial däribland digitala inspelningar, anteckningar i samband med intervjuerna och de transkriberade texterna förvaras där enbart författaren har tillgång till dem.

Nyttjandekravet uppfylls genom att respondenterna är anonyma samt att materialet endast används för detta arbete. Allt material sparas säkert fram till att uppsatsen är godkänd varefter det förstörs.

5.6 Tillförlitlighet

Utifrån att detta är en kvalitativ studie så finns en diskurs angående huruvida begreppen validitet och reliabilitet är relevanta (Bryman 2018). Det är framförallt begreppen extern reliabilitet som är svåra att uppfylla det vill säga i vilken utsträckning en undersökning kan replikeras samt om resultaten kan generaliseras till andra sociala miljöer. I stället föreslås enligt Bryman (2018) att det används kriterier för bedömning av en kvalitativ studie utifrån tillförlitlighet.

Tillförlitlighet består enligt Bryman (2018) av fyra delkriterier; trovärdighet, överförbarhet, pålitlighet samt en möjlighet att styrka och konformera. Trovärdigheten har säkerställts genom att forskningen utförts i enlighet med de regler som finns. Överförbarheten uppfylls genom fylliga och täta beskrivningar av detaljer i resultat och analys. Pålitlighet skapas genom att det finns en tillgänglig redogörelse av alla faser i forskningsprocessen, något som

är genomfört i denna metoddelen. En möjlighet att styrka och konfirmera innebär att forskaren handlat i god tro och varit objektiv och inte låtit personliga värderingar påverka utförande och slutsatser av underökningen, något som varit viktigt genom hela denna studie.

5.7 Metoddiskussion

Denna rapport har framförallt fokuserat på svensk forskning gjord i det egna landet kring delat ledarskap och det gör det svårt att dra slutsatser som gäller för andra länder och skolkontexter. Balansen mellan nationell och internationell litteratur i denna rapport kan upplevas problematisk och tolkningarna av empirin hade kunnat vinna på att fler perspektiv lyftes fram. Dock har jag valt att i denna rapport fokusera på den svenska skolkontexten och den forskning kring delat ledarskap som finns utifrån denna för att specifikt lyfta svenska biträdande rektors roll och ansvar.

Som redovisats i metoddelen så är respondenterna i studien en relativt homogen grupp utifrån yrkesbakgrund, antal år som BR samt storlek på skola. Jag har utifrån detta valt att i denna studie inte titta närmare på dessa faktorer.

I mina frågeställningar samt intervjufrågor använder jag mig av begreppet roller, något som jag hade behövt problematisera och precisera i ett initialt skede för att analysen av materialet skulle bli mer precis utifrån en gemensam förståelse av begreppet. Förståelsen av BR roll och ansvar tillkom utifrån intervjuer där respondenterna utifrån frågeställningarna fick tala relativt fritt. I efterhand kan jag se att fler fördjupande frågor hade behövt ställas vid intervjuerna kring ansvar för att göra kategoriseringen av delat ledarskap mer tillförlitlig. Jag har själv arbetat i skolan som lärare, rektor och nu som rektorsutbildare, denna förförståelse kan ha påverkat min tolkning av respondenternas svar. Studien har dock inte skrivits med utgångspunkt i den egna praktiken utan jag har försökt att betrakta ett fenomen som bör ses ur ett teoretiskt och vetenskapligt perspektiv. Angående urval så finns en viss risk med min koppling till respondenterna via Rektorsprogrammet som jag beskrivit i metodavsnittet. Eftersom studien var utformad utifrån att belysa ledningsstrukturerna utifrån rollen som biträdande rektor bör resultatet av intervjun inte bli missvisande trots att jag även i andra fall bedömer och examinerar deras arbetsuppgifter på det statliga rektorsprogrammet. Studiens överförbarhet kan påverkas negativt av att antalet respondenter var få till antalet.

6. Resultat och analys

Uppsatsens resultat och analys presenteras utifrån Döös, Wilhelmsson och Backströms (2013) tre perspektiv på delat ledarskap; organisationsperspektivet, uppgiftsperspektivet samt upplevelseperspektivet. Varje perspektiv kommer att presenteras utifrån resultat och analys sammanvävt. I organisationsperspektivet besvaras frågan vilka uppfattningar biträdande rektorer har om sina roller och ansvar i den kommunövergripande ledningsorganisationen? I Uppgiftsperspektivet besvaras frågan vilka uppfattningar biträdande rektorer har om sina roller och ansvar i den skolspecifika ledningsorganisationen? I upplevelseperspektivet beskrivs vilka viktiga beståndsdelar de biträdande rektorerna anser bör finnas för ett gott samarbete i skolans ledningsgrupp.

6.1 Organisationsperspektivet

I alla kommuner där BR är verksamma i denna studie så är organisationen med BR fattad på förvaltningsnivå. Förvaltningarna har fattat beslut att det skall finnas biträdande rektorer på alla de skolor som är för stora för en enskild rektor att leda. Vilken storlek på skolan (antalet anställda medarbetare eller antalet elever) som avgjorde antalet BR var oklart för alla BR. Enligt BR har detta beslut inte föregåtts av diskussioner och/eller analyser på de olika enheterna kring hur de enskilda skolornas behov kring ledningsorganisation ser ut. Enligt alla BR så tror de att förvaltningen valt organisation med BR eftersom skolledarrollen är utmanande och att det är en stor fördel att skolorna kan formera ledningsteam som består av mer än en ensam rektor. Förvaltningarna vill formera en hanterbar situation för rektor samt att de biträdande rektorerna har möjlighet att vara verksamhetsnära. BR5A säger:

Vår kommun har förstärkt skolledningen och infört biträdande rektorer på nästan alla skolor och även administrativa chefer. Det är en medveten strategi som man har gjort för att man anser att skolledarrollen är så utmanande och man behöver vara ett ledningsteam (BR5A)

Alla BR som intervjuats uppger att de oftast inte är välkomna på de kommunövergripande träffarna där endast rektorer deltar. Vid några rektorsmöten är de biträdande rektorerna inbjudna och ibland är de inbjudna till andra möten för enbart biträdande rektorerna. Det blir tydligt utifrån intervjuerna att ledningsorganisationen på kommunal nivå inte upplevs av BR som ändamålsenliga och inkluderande. BR (BR1A, BR2, BR3A, BR4A) förmedlar i intervjuerna en frustration kring att inte vara inkluderade eller att deras kunskaper och

erfarenheter kring den egna skolans verksamhet inte tas tillvara kommunövergripande. Detta trots att BR ofta är bärare av de kunskaper och erfarenheter som behövs för att diskutera eller fatta beslut kring olika områden. Upplevelsen för BR är att det är otydligt vilka beslut som skall fattas var och att besluten ibland fattas i fel forum. Det fattas beslut i kommunens ledningsgrupp kring verksamhetsnära områden trots att de som ingår i ledningsgruppen vid vissa tillfällen har dålig insikt i dessa områden. BR1A lyfter även att det kan vara ett aktivt val från förvaltningen att endast bjuda in rektorer på kommunens centrala ledningsgruppsmöte så att dessa möten blir hanterbara i antal personer. En av de biträdande (BR2) menar att:

De biträdande bör vara med på alla träffar då en del beslut och diskussioner då hade tagit en annan riktning utifrån de biträdande rektorernas kunskande och kompetens
(BR2)

Det finns en kommunövergripande uppdragsbeskrivning för flertalet BR (BR1A, BR3A, BR4A, BR5A) något som dessa BR upplever är väldigt allmänt skriven och oftast inte passar in på det sätt de arbetar på skolan. Detta gör att uppdragsbeskrivningarna inte används på skolorna. BR4A beskriver:

Arbetsbeskrivning har funnits men vi har inte arbetat utifrån den då den varit otydlig och lullig. Vi är just nu inne i en process där vi håller på att precisera den för att göra den användbar. (BR4A)

Det finns en kommunövergripande delegationsordning i de flesta av kommunerna men den är enligt BR inget de använder som ett arbetsredskap på skolorna. På de flesta skolorna finns det ingen skriftlig delegation till BR utan möjligen en muntlig delegation mellan rektor och biträdande rektor. BR3A lyfter att det är viktigt att det i en kommun finns forum för biträdande rektorer eftersom de ofta är ensamma eller få till antal på de enskilda skolorna. Frågor som BR3A anser behöver diskuteras är; vem är övergripande intresserad av de biträdande rektorernas arbetsmiljö samt hur kan rollen biträdande rektor utvecklas?

De beskrivna ledningsorganisationerna består alla av en rektor och biträdande rektor/rektorer. När de olika BR beskriver sin formellt beslutade ledningsstruktur så är den samstämmig med rektor på nivån över och de biträdande rektorerna på nivån under. Detta sätt att dela ledarskap

på kategoriserar Wilhelmsson och Döös (2019) som vertikalt inviterat ledarskap. Det innebär en formell hierarkisk över- och underordning mellan de som delar ledarskap, där den som formellt innehar chefspositionen bjuder in den andra att dela ansvar.

På de flesta skolor (S2, S4, S5 samt S6) finns det även en tredje roll i ledningsorganisationerna som benämns på olika sätt; fritidsgårdschef, administrativ chef eller skolkordinator (benämns härnäst som adm. chef/koordinator). Trots de olika namnen på befattningarna så var arbetsuppgifterna för dessa relativt samstämmiga. Adm. chef/koordinator har en administrativ roll utan personalansvar eller så är de ansvariga för ett fåtal personal som inte är pedagogisk personal. Även här är det förvaltningen som fattat beslut kring införandet av dessa befattningar och liknande införandet av BR så har det inte föregåtts av diskussioner av vad de olika verksamheterna behöver. Denna roll var av BR svårast att placera hierarkiskt. BR tvekade om adm. chef/koordinator skall vara på samma nivå som BR eller skall vara på nivån under BR eftersom adm. chef/koordinator inte är ansvariga för pedagogisk personal och inte den pedagogiska verksamheten. BR6A säger:

Hierarkiskt är ju hon (adm. chef/koordinator) klart under alltså. Jag vill inte säga på samma nivå som oss BR eftersom hon har ju inget personalansvar. Hon har inget budgetansvar heller och så. Ja och hon ansvarar ju för administration och logistik hos oss och har en kontrollfunktion att det fungerar så där är hon nog på samma nivå som oss BR (BR6A)

6.2 Uppgiftsperspektivet

Gemensamt eller uppdelat	Arbetsuppgifter gemensamma	Arbetsuppgifter uppdelade
Ansvar och befogenheter gemensamt	Samledarskap BR1A-BR1B	Funktionellt delat ledarskap BR 3A- BR3B BR4A- BR4B BR5A-BR5B
Ansvar och befogenheter uppdelat	Skuggledarskap Rektor – BR3A	Övrigt, tex vissa former av Matrisledarskap och fördelat ledarskap Rektor – BR2A Rektor – BR4A Rektor – BR5A

		Rektor- adm. chef/koordinator
--	--	-------------------------------

Figur6. Egen tolkning av modell där jag placerat in responderande BR; Olika former av delat ledarskap mellan chefer beroende på om arbetsuppgifter respektive formellt ansvar och befogenheter är gemensamma eller ej (Döös, Wilhelmson & Backström, 2013, s.35)

I modellen ovan som Döös m.fl. (2013, s35) beskriver som en förenklad karta kan vi hitta olika sorters delat ledarskap. I modellen är respondenternas arbetsuppgifter (gemensamma eller uppdelade) samt ansvar och befogenheter (gemensamma eller uppdelade) kombinerade för att kunna kategorisera dem inom olika variationer av delat ledarskap.

Samledarskap

Samledarskap är som konstaterats tidigare inte möjligt för rektor och BR utifrån rådande skollag (SFS 2010:800 kap 2, 9§) men det är dock möjligt mellan olika BR. Utifrån intervjuerna beskrivs ett samledarskap mellan BR1A och BR1B då de har ansvar och befogenheter gemensamt samt att de har gemensamma arbetsuppgifter. I kommunen där skola S1 ligger har förvaltningen valt att organisera sin skolverksamhet kommunövergripande i olika områden. Rektor är ansvarig för flera skolenheter och är i detta fall därför inte delaktig i den dagliga driften av skolan. Wilhelmsson och Döös (2019) tar upp begreppen formellt beslutade och informellt agerade och att där detta skiljer sig åt blir det en krock med den enskilda skolans organisation. I den formellt beslutade ledningsorganisationen så placerar BR1A rektor ovanför de två BR, men utifrån informellt agerande så placeras rektor nedanför de två BR då rektor inte är delaktig i den dagliga driften eller i strategiska frågor på skolan. BR1A säger:

Men i praktiken så är det nästan omvänd hierarki, för det är vi som leder och fördelar arbetet och det är vi som ansvarar för hela verksamheten, så då står vi ju liksom, alltså i praktiken står ju vi över. Hon skickade vidare allting till oss. (BR1A)

De två BR sköter verksamheten på egen hand och tar endast hjälp av rektor för de delar som rektor inte kan delegera, i dessa fall har underlagen till besluten beretts av de två biträdande

rektorer och rektor fattar det formella beslutet i enlighet med de biträdande rektorernas önskemål. Vid de tillfällen vårdnadshavare har vänt sig till rektor, framför allt när det gäller klagomål, har rektor hänvisat vårdnadshavarna vidare till de två BR. BR1A beskriver att de två BR nyttjar att de kan ha ett delat ledarskap utifrån att de båda är på samma nivå och tillsammans ansvariga för verksamheten. Detta överensstämmer med det Wilhelmsson och Döös (2019) identifierar kring möjligt samledarskap i svensk skola utifrån rådande skollag (SFS 2010:800 kap 2, 9§) att de som delar ledarskap gör det inom samma chefsposition och är formellt likställda i organisationshierarkin.

Skuggledarskap

På skola S3 kan jag utifrån intervjuerna utläsa ett skuggledarskap mellan rektor och BR3A. Skuggledarskapet karakteriseras enligt Wilhelmsson och Döös (2019) av upplevelsen av gemensamma arbetsuppgifter samt att utövarna upplever i det praktiska arbetet att ansvar och befogenheter är gemensamma. Det innebär ett tätt samarbete mellan rektor och biträdande rektor där de ser varandra som jämbördiga i alla delar förutom den formella rangordningen. Rektor bjuder in BR att ta gemensamt ansvar för hela uppdraget. På skola S3 beskriver BR3A den formellt beslutade ledningsorganisation med rektor i nivån ovanför och de två BR i nivån nedanför. Utifrån det formellt agerade så beskrivs ledningsorganisationen på S3 som väldigt platt där BR3A och rektor är på samma nivå och i praktiken leder gemensamt och har samma ansvar. På denna skola så överensstämmer inte det som är formellt beslutat med det som de gör i praktiken, den formella hierarkiska ordningen cheferna emellan upphävs i praktiken av de delande cheferna själva. Precis som Wilhelmsson och Döös (2019) beskriver i sin forskning så arbetar biträdande rektor jämställt med rektor på sin enhet och vill att deras arbetssätt ska bli formellt accepterade. Rollerna är tydliga för BR3A även om att det inte gjorts någon uttalad ansvarsfördelning dem emellan. De tar ansvar för arbetsuppgifter utifrån deras enskilda kompetenser. BR3A upplever att det är en tydlighet i otydligheten och att det fungerar väl eftersom det är ett eget val för de två att arbeta på detta sätt. Efter tid så har vissa arbetsuppgifter utkristalliserat sig för dem och BR3A gör mer av det administrativa och rektor har mer ansvar för kontakter med vårdnadshavare. BR3A säger att både medarbetarna och eleverna ser rektor och BR som jämställda och att de båda är personalens närmsta chef respektive elevernas närmsta rektor.

De kan vända sig till vem som helst av oss och det är där jag menar att det inte är tydligt för oss vem som gör vad, vi gör det vi behöver göra. Vi kan flyta in i varandras

ärenden och det passar oss båda. Vi skulle tröttna om vi tvingades göra samma sak varje dag (BR3A)

Hur det delade ledarskapet mellan rektor och BR3A kommer att påverkas av att en nyanställd BR (BR3B) tillkommit organisationen är svårt att förutsäga enligt BR3A. Att BR3A inte är välkommen i de arenor där det fattas övergripande beslut i kommunen eller att dennes kunskap och kompetens inte tas tillvara på i dessa forum är frustrerande för BR3A. Rektor och BR på skola S3 hade själva valt en ledningsorganisation med delat ledarskap om detta var möjligt. Detta stämmer väl överens med det Wilhelmsson och Döös (2019) forskning visar, chefer som arbetar med skuggledarskap har ofta samledarskap som ideal.

Fördelat ledarskap

På skola S2 och S4 så är rektor närmsta chef för all pedagogisk personal samt huvudansvarig för alla processer på skolan och har sedan fördelat eller delegerat vissa områden och till viss del ansvar på BR. Detta sätt att dela ledarskap kan rymmas under det som Wilhelmsson och Döös (2019) karakteriserar som fördelat ledarskap. Fördelat ledarskap innebär att fördela ledarskap på två eller fler personer för att få till en gemensam helhet för verksamheten trots att både arbetsuppgifter och ansvar och befogenheter är uppdelade.

På skola S2 har rektor och BR2 under drygt ett år fört diskussioner för att förtydliga ansvarsfördelningen dem emellan men ännu inte blivit klara med detta arbete. Den oklara ansvarsfördelningen på denna skola får som resultat att deltagarna i ledningsorganisationen är inne i alla ärenden och att arbetsbelastningen blir hög för dem alla. Personal och elever vet inte vem de ska vända sig till och det har hänt att de olika deltagarna i ledningsgruppen varit inne i samma ärende utan att veta om de andras deltagande. BR2 säger:

Men nu är vi där att vi känner att det måste bli en tydlighet. Annars kommer vi att jobba ihjäl oss om vi går i varandras ärenden hela tiden. Vi är inne i alla ärenden och ska hålla koll på allt och det går ju inte (BR2).

På skola S4 finns det två BR. BR4A är ansvarig för anpassad grundskola samt elevhälsan samt flertalet av den personal som ingår i denna verksamhet. BR4B har inget uttalat ansvar utan arbetar på uppdrag av rektor med olika pedagogiska delar, till exempel planerar studiedagar och kompetensutveckling för pedagogerna. Mellan de två BR förekommer inget

samarbete. BR4A upplever att rektor och de två BR samarbetar kring helheten men det är rektor som slutligen fattar besluten. BR4B är relativt nytillsatt och har mindre erfarenhet än de övriga i ledningsgruppen och det gör att denne har mindre inflytande på skolövergripande frågor enligt BR4A. Enligt min tolkning och i relation till min förståelse av Wilhelmsson och Döös (2019) beskrivning av fördelat ledarskap kan den även användas för relationen mellan rektor och BR4B då fördelat ledarskap kan användas som benämning där uppgifter delegeras. För att passa i kategorin fördelat ledarskap måste det vara ett nära samarbete med den som delegerat, något som BR4A ger uttryck för:

De sitter och planerar mycket tillsammans. De planerar studiedagar och utvecklingsområden, hon är rektors sidekick när det gäller de pedagogiska bitarna
(BR4A)

I de skolor (S2, S4, S5, S6) där rollerna upplevs otydliga av BR uppger BR att deltagarna i ledningsorganisationen jobbar i varandras ärenden och att det leder till hög arbetsbelastning för dem alla. Rollerna är ofta inte tydliga för de i ledningsgruppen vare sig gentemot varandra eller gentemot verksamheten. När de är oense i ledningsgruppen i olika frågor eller har olika syn på vad som bör göras så kan det resultera i att det är rektor som beslutar i frågan.

På skola S5 har rektor ett övergripande ansvar över skolan samt avgränsat område i form av EHT samt särskild undervisningsgrupp. På skolan finns det två BR som både har varsitt ansvarsområde på skolan i form av årskurs förskoleklass-årskurs3 samt årskurs 4-årskurs 6. De delar även på ett ansvarsområde i form av fritidsverksamheten. Inom det område där de två BR delar ansvar så anser BR5A att det är svårt att leda tillsammans. På skola S5 är organisation nyligen ändrad på så sätt att rektor tidigare var ensam i ledningen för hela skolan och nu har tre till personer i ledningsorganisationen att förhålla sig till angående styrning och ledning av skolan. Utifrån detta är den nya ledningsorganisationen inne i en process kring synliggörandet av arbetsroller och ansvar. Roller och ansvar upplevs som otydligt och en tydlig vision för ledningsgruppens arbete saknas enligt BR5A. Ledningsgruppens ansvar är otydligt för dem själva och för medarbetarna, framför allt kring elevhälsoarbetet.

Vi har inlett också det här med organisering med hjälp av en organisationspsykolog. Det är väl egentligen ett sätt för rektor att hantera våra otydliga roller för att för hon har sagt någon gång, ja, men det här löser vi. Nej, vi löser inte det. Vi behöver tydliga

roller så eftersom vi efterfrågar att det ska vara mer tydligt så har man kopplat in den här organisationspsykologen (BR5A)

BR5A upplever att ledarskapet i ledningsgruppen kan bli ojämnt då det i diskussioner kan bli så att rektor är hierarkisk och kan avsluta diskussioner med att driva igenom sitt synsätt.

... men även om vi tycker olika så är vi på lika villkor i diskussionen, men slutligen säger rektor, -nej, men nu gör vi så här (BR5A)

På S6 är rektor ansvarig för anpassad grundskola samt särskild undervisningsgrupp. De två BR har varsina ansvarsområden i form av ansvar för årskurs 4–6 respektive ansvar för årskurs 7–9. Det är lite samarbete mellan de två BR beskriver BR6A. På skola S6 är ansvaret i ledningsgruppen inte tydligt vare sig för deltagarna i ledningsgruppen eller för verksamheten och det finns många tillfällen där det blir svårt för de två BR att själva veta vilket mandat och befogenhet de har.

Det blir otydligheter i rekryteringsprocesserna. Att jag inte har sista ordet kring anställningar trots att det är inom mitt ansvarsområde (BR6A)

Det är också otydligt för elever och vårdnadshavare kring vad som är en biträdande rektors funktion, vad biträdande rektor kan, får och bör göra. Många frågor riktas direkt till rektor som i sin tur får hänvisa vidare till någon av de två rektorerna eller skolkoordinatören. Det är framför allt kring organisatoriska frågor rektor vill leda och styra utifrån egna tankar upplever BR6A. BR6A upplever att det finns en välvilja att växeldra men tänker att det kanske är rektors kontrollbehov som begränsar.

Som styrka med sina organisationer lyfter flertalet BR (BR2A, BR3A, BR4A, BR5A, BR6A) att det är en bra blandning av erfarenheter där rektor står för lång erfarenhet kring att arbeta som rektor och utifrån denna kunskap kring skola. De biträdande rektorerna kommer med ett nytänk och andra erfarenheter från skola utifrån uppdrag i form av utvecklingsansvariga i arbetslag och ämneslag. Utifrån att skolan har rollen BR kan dessa i sin roll arbeta närmare verksamheten och pedagogerna.

Som jag då, jag är speciallärare, jag har jobbat länge inom resursskolor och så jag kan ju de bitarna så att säga. Och vår adm. chef är ju bäst på det denne gör och vår rektor har lång erfarenhet av att vara rektor. Vi får göra det vi är bäst på (BR4A)

I de fall rollfördelningen i ledningsorganisationen fungerar tillfredställande så anser BR att de olika kompetenserna kan leda till att de arbetar med det de är bra på och att de kompletterar varandra på olika sätt. Svagheten är enligt BR att organisationen i vissa fall är personbunden till de som verkar i ledningsorganisationen vid tillfället och det sätt de samarbetar på. Det är svårt att förutspå vad som skulle inträffa om deltagarna i ledningsorganisationen förändrades till exempel om någon av dem blev sjukskriven eller avslutade sin anställning.

Funktionellt delat ledarskap

Funktionellt delat ledarskap (FDL) innehåller enligt Wilhelmsson och Döös (2019) formell likställighet för cheferna men till skillnad från samledarskap utför de arbetsuppgifterna inom skilda uppgiftsområden. Inom denna kategori kan BR (BR4A, BR5A, BR6A) placeras som arbetar med gemensamt ansvar med rektor och övriga BR men med olika uppgifter till exempel ansvar för förskoleklass – åk 3 samt ansvar för åk 3 – 6. De kan i förhållande till varandra arbeta utifrån funktionellt delat ledarskap och gentemot sin rektor med skuggledarskap eller fördelat ledarskap. För att FDL inte ska leda till att det blir stuprör i organisationen så anser BR att det är viktigt med ett gemensamt och tydligt ansvar för helheten på skolan. Alla BR inom denna kategori uppger att de kan uppleva sig ensamma inom sitt ansvar.

Det vi har kommit fram till nu är att när vi driver för mycket på egen hand så glider vi ifrån varandra. Då har vi inget bra ledarskap alltså, vi behöver komma tillbaka till helheten (BR4A)

Utifrån informationen från intervjuerna med BR kring roll och ansvar för den administrativa chefen/skollekoordinator så kan det tolkas som att de formellt kan placeras utifrån Wilhelmsson och Döös (2019) i tre olika kategorier; matrisledarskap, fördelat ledarskap eller funktionellt delat ledarskap. Utifrån BR upplevelse av den formella och informella ledningsstrukturen så är inte kategorin funktionellt delat ledarskap aktuellt i dessa fall trots att begreppet FDL även kan användas när uppgifter delegeras. För att passa in kategorin FDL måste det vara ett nära samarbete med den som delegerat, något som inte är vanligt vid uppgiftsdelegation.

6.3 Upplevelseperspektivet

De BR (BR2, BR5A, BR6A) som upplever att det är otydliga roller i ledningsorganisationen hade svårare att specificera ett svar kring vilka viktiga faktorer som behövs för ett gott samarbete i ledningsgruppen. För dessa BR lyftes mer konkreta delar i form av arbetsuppgifter att arbeta med tillsammans med till exempel att konstruera årshjul. Det var framför allt BR (BR1A, BR3A, BR4A) som upplever att de har tydliga roller som kunde ge exempel på olika viktiga faktorer kring gott samarbete i ledningsgruppen. Jag har kategoriserat de BR svar utifrån tre områden som även tidigare forskning (Wilhelmsson och Döös, 2019) använt sig angående denna fråga, inbördes prestigelöshet, ömsesidigt förtroende samt gemensamma värderingar. Inbördes prestigelöshet; här ryms det som BR (BR1A, BR3A, BR4A, BR6A) uttrycker i form av att olikhet kan vara en stor styrka, att alla kan få ansvar för det den personen är bra på och tycker är roligt och intressant, respekt att tycka olika, lojalitet, samt att alla medarbetare ser skolan som en enhet utan inbördes konkurrens. Det innebär en öppenhet och transparens mellan de olika verksamheterna på skolan.

Att ge och ta, det behöver finnas en öppenhet i kommunikationen och en respekt att man kan tycka olika. Viktigt att man kompletterar varandra, duktig på olika saker (BR3A)

Ömsesidigt förtroende; här ryms det som BR (BR3A, BR4A, BR6A) uttrycker i form av en välvilja till att hjälpa varandra och ärlighet.

Att man liksom öppnar upp för varandra, att det finns en viss förståelse och att man kan hjälpas åt (BR6A)

Gemensamma värderingar; detta lyftes som viktigt av alla BR. Förståelsen att de är där för elevernas skull, för alla elever. Att de delar samma vision och mål och har samma förhållningssätt mot personal och elever. En av BR säger att grundtanken eller grundfilosofin om vad ledarskap är också grundläggande för ett gott samarbete.

Jag tänker att det är viktigt att vi har samma vision och mål, att vi liksom har pratat igenom den ordentligt och är överens (BR1A)

De tankar de intervjuade BR hade om sin yrkesframtid var varierande men flertalet lyfter på olika sätt att rollen som biträdande rektor ser väldigt olika ut på kommuner och på skolor, mycket är beroende av vem som är rektor på den respektive skolan. De BR har sett eller upplevt att det finns BR som är inkluderade i de beslut som fattas och har ansvar och befogenhet men de har också sett BR som inte får vara med i beslutsfattande överhuvudtaget. De lyfter att som BR är de väldigt påverkad av den rektor de har, samt vilket ansvar och befogenheter denne ger BR. En av BR uttrycker det på följande sätt:

Det kan vara skönt att vara biträdande rektor och inte ha ansvaret men samtidigt så är det svårt när man inte tycker som sin rektor eller vill åt samma håll (BR2)

Två av de BR (BR1A, BR3A) är i framtiden mer intresserade av utvecklingsuppdrag än av att fortsätta som BR. Två av de BR (BR4A, BR5A) som upplever att de får utrymme, ansvar, befogenheter och upplever att deras kunskaper tas tillvara på av sina respektive rektorer uppger att de tänker sig en fortsättning som BR utifrån rådande förutsättningar men säger samtidigt att de är väldigt beroende av om det blir rektorsbyten eller ej i deras verksamheter.

Jag får göra alla uppgifter som jag vill göra, men jag har inte det yttersta ansvaret. Det är ju superbra. Sen kan det ju vara frustrerande också då när jag känner att ja, fast jag kanske hade gjort så här istället om jag fick bestämma. (BR4A)

För två av de BR (BR2, BR6A) som upplever att ansvaret och befogenheterna är för små lockar att få leda en egen skola som rektor för att inte behöva göra avkall på sin vision och värdegrund.

7. Diskussion

Diskussionen är indelad i två avsnitt; resultatdiskussion samt framtida studier inom området.

7.1 Resultatdiskussion

Vid tolkning av empirin i relation till bakgrunden, syftet, frågeställningarna och den teoretiska översikten kommer några områden lyftas fram här som särskilt intressanta att diskutera. Dessa kategoriseras utifrån studiens frågeställningar;

Vilka uppfattningar har biträdande rektor om sin roll och ansvar i den kommunövergripande ledningsorganisationen?

Vilka uppfattningar har biträdande rektor om sin roll och ansvar i den skolspecifika ledningsorganisationen?

Som redovisats tidigare under metoddelen utgår all empiri i denna studie utifrån BR uppfattning kring roll och ansvar.

7.1.1 Vilka uppfattningar har biträdande rektor om sin roll och ansvar i den kommunövergripande ledningsorganisationen?

Delar av den formella ledningsstrukturen på skolorna i denna studie i form av att det införts biträdande rektorer (samt ledningsfunktionen i form av adm. chef/koordinator) har enligt BR beslutats av förvaltningsledningarna. Det är svårt att säga om detta är att gå förbi intentionen i lagtexten (SFS 2010:800 kap 10 §) eller propositionen (prop.2009/10:165) som skriver att rektor leder sin inre organisation. Vad som ingår i den inre organisationen blir en tolkningsfråga. Ett av motiven för skrivningen i skollagen var enligt Örnberg (2016) att försvåra för kommunerna att intervensera i skolan och dess verksamhet. Skollagens (SFS 2010:800 kap 10 §) intention där rektor tillskrivs ett stort mandat att forma sin inre organisation har i dessa fall kringgåts av förvaltningarna som själva tagit det mandatet. Rektorerna i AMM rapporten (Persson m.fl., 2021) efterlyser en tydligare skrivning i skollagen (SFS 2010:800 2 kap, 10§) då den i dagsläget lämnar stort utrymme för tolkningar som genererar belastande rollkonflikter och rollkrav för rektorerna.

Förvaltningarna implementerar en och samma ledningsstruktur på alla skolor trots att tidigare forskning (Hallinger, 2018; Hughes m.fl.,2012; Törnsén och Ärlestig, 2018) pekar på vikten av det kontextuella perspektivet. Det spelar roll både vem skolledaren är, vilken skola det är, var skolan ligger, vilket huvudmannasammanhang den ingår i och hur det nationella systemet är utformat (Hallinger 2018). Vi kan på ett bättre sätt förstå ledarskapets processer om vi inte bara tittar på ledaren, följaren och situationen var för sig utan att vi tittar på hur de påverkar varandra i ledarskapsprocessen (Hughes m.fl.,2012, Törnsén och Ärlestig, 2018). Utifrån detta blir det tydligt för mig att de olika skolorna utifrån sin kontext har olika behov av strukturen på den lokala ledningsorganisationen. Anledningen till förvaltningens implementering av ledningsorganisation kan vara flera som jag kan se det. De fördelar som BR lyfter i denna studie är att BR kan vara en avlastning för rektor som har en pressad vardag. Det som för mig framträder som en fördel med att förvaltningen sätter ramarna för de lokala ledningsorganisationerna är att det blir en stabilare organisation på skolorna som i och med detta inte förändras med eventuella rektorsbyten. Nackdelen som kan ses utifrån denna

studie är att de otydliga rollerna som finns i ledningsorganisationerna på skolorna kan ha sin utgångspunkt i att de olika skolorna inte själva har fått göra en analys för behovet kring att formera sin ledningsorganisation utifrån sin kontext.

I kommunens övergripande ledningsorganisation upplever BR att det inte finns någon plats för dem. BR upplever sig inte välkomna på dessa möten/träffar trots att de i många fall är bärare av de kunskaper och erfarenheter från sina verksamheter som behövs för att diskutera eller fatta beslut inom de områden som behandlas. För att BR skall känna sig värdefulla i den kommunövergripande ledningsorganisationen anser jag att det är av vikt att förvaltningen ser över sin organisation för att identifiera vilka möten/träffar som krävs utifrån den kontextuella situationen kommunen befinner sig i samt verksamheternas kontext och behov. De behöver också identifiera vilken kompetens deltagare behöver ha på de specifika mötena/träffarna, både utifrån en verksamhetsnära kompetens samt utifrån att arbeta forskningsbaserat. Detta skulle leda till att rätt person arbetar med rätt fråga, och att alla upplever att deras kompetens är viktig. Detta är inte enbart av vikt för BR känsla av inkluderande, detta är också av vikt för att förvaltningen skall kunna nyttja den kompetens som finns i organisationen. Att kommunicera detta tydligt inom organisationen är en framgångsfaktor. Några av förvaltningarna har gjort en kommunövergripande arbetsbeskrivning för BR roll på skolan, denna används dock inte på skolorna då den inte upplevs av BR motsvara det som de gör i praktiken. Som jag förstår det är det svårt att göra en arbetsbeskrivning för BR som skall gälla för alla skolor då rektor samt den kontextuella situationen spelar stor roll för BR roll och ansvar. Fördelen med en kommunövergripande arbetsbeskrivning skulle vara att BR roll skulle kunna vara mindre relationell utifrån vem som är rektor på den specifika skolan. Det vill säga att BR roll skulle kunna formas mer bestående även vid byte av rektor.

För att biträdande rektorer skall känna sig viktiga för verksamheten är inte det viktiga att de får inbjudan till alla möten som rektor går på. Döös m.fl. (2013) tar upp begreppen formellt beslutade och informellt agerade och det kan jag se som ytterligare en anledning till att BR inte känner sig inkluderade i den kommunövergripande ledningsorganisationen. För några av BR så överensstämmer inte det som är formellt beslutat med det som de gör i praktiken. Den formella hierarkiska ordning cheferna emellan upphävs av de delande cheferna själva, de arbetar jämställt med rektor på sin enhet och vill att deras arbetssätt ska bli formellt accepterade även av förvaltningen. Här visar Döös m.fl. (2013) forskning att BR vill erhålla titeln rektor men min studie visar på att dessa BR vill bli uppskattade utifrån sin kompetens

som BR, de aspirerar inte på en rektorstitel. En fråga som här blir intressant är om de beslut som fattas på de kommunövergripande rektorsmötena blir genomförda eller om de transformeras i de olika verksamheterna när BR har möjlighet att tillföra sin kompetens i de olika frågorna.

Organiseringen med områdesövergripande rektorer visade i denna studie på risken att rektor inte är delaktig i den dagliga driften eller i strategiska frågor på skolan utan arbetar med ett områdesansvar för flera skolor. Skollagens (SFS 2010:800 kap 2, 9§) intention att det pedagogiska arbetet ska samordnas och ledas av en rektor blir i detta fall inte möjligt utan rektor delegerar detta till de biträdande rektorerna, något som skollagen (SFS 2010:800 kap 2, 10§) säger är möjligt för endast enskilda ledningsuppgifter. Eftersom rektorsutbildningen inte är obligatorisk för BR kan organiseringen av områdesansvarig rektor leda till att skolornas ledningsorganisationer består av deltagare som ej genomgått rektorsutbildningen och inte har erhållit de kunskaper och förmågor som måldokumentet för rektorsprogrammet (Skolverket, 2021) skriver fram.

BR är ofta ensamma eller få till antalet i sina verksamheter och detta gör att denna yrkesgrupp kan bli osynliga som grupp. För att denna roll skall kännas intressant och utvecklande anser jag att det behövs kommunövergripande gemensamma forum där frågor kan diskuteras i form av hur rollen BR kan utvecklas samt BR rektors arbetsmiljö. Här har även rektor ett stort ansvar att utforma en tydlig ledningsorganisation där BR roll och ansvar är tydligt. Det vill säga, tydliggöra vad BR roll och ansvar är i förhållande till rektors och övriga personer i ledningsorganisationen.

7.1.2 Vilka uppfattningar har biträdande rektor om sin roll och ansvar i den skolspecifika ledningsorganisationen?

I Skollagen (SFS 2010:800 kap 2, 9§) ges rektor direkt ansvar för ett stort antal uppgifter och en av anledningarna är enligt Örnberg (2016) att denna lagskrivning önskade att det inte ska finnas några tveksamheter hos staten, kommunen eller eleverna och vårdnadshavarna om vem som har och tar ansvar på en enskild skola. Det ska inte råda några slags oklarheter kring vem som är ansvarig rektor. Enligt denna studie så motsvarar inte lagens intention vardagen för BR på de olika skolorna. Vissa skolledning har aktivt arbetat med att tydliggöra roller och ansvar utan att lyckas. De svagheter som BR lyfter fram är att organisationen i vissa fall är personbunden till de som verkar i den vid tillfället och det sätt de samarbetar. Det är svårt att

förutsäga vad som skulle hända om någon dem blev sjukskriven eller lämnade uppdraget. Ledningsorganisationerna har svårt att byggas utifrån funktion i stället för person och det gör att det är svårt att få en stabil långsiktig organisation. Det framkommer i min studie att BR upplever att det är otydligt för personal, elever och vårdnadshavare kring vad som är en biträdande rektors funktion, vad biträdande rektor kan, får och bör göra. Att på olika sätt förtydliga denna roll är av stor vikt inte bara för att uppfylla lagens intention kring tydlighet utan även för att skolans organisation skall kunna vara optimal, samt att befattningen biträdande rektor skall kännas lockande och intressant. Vad som är BR roll och ansvar övergripande i kommunen och på den specifika skolan är otydligt för BR. Det här kan förstås i relation till Goffmann (2014) som menar att riskerna för rollkonflikter är stora eftersom det finns olika förväntningar på roller och att dessa förväntningar ofta är kulturella. Befattningen BR är relativt ny inom skolan och i och med att den inte omnämns i skollag och styrdokument så gör det att de förväntningar som ställs av omgivningen eller av BR själva kan vara högst varierande. Vad som är BR roll i skolans organisation är beroende av hur rektor vill organisera sin verksamhet och detta kan se väldigt olika ut både mellan kommuner och mellan skolorna inom en kommun. Idag är den kommunövergripande delegationsordningen ringa nyttjad på skolorna och flertalet skolor har själva ingen skriftlig delegation mellan rektor och biträdande rektor. Ett viktigt led i att tydliggöra rollerna för rektor och BR kommunövergripande vore att tydliggöra och implementera den skriftliga delegation som finns. Skolspecifikt behöver rektor ta ansvar för att tydliggöra delegationsordningen mellan rektor och BR. Den otydliga roll som finns för BR gör det svårt för de som är intresserade av en BR roll att veta vad uppdraget innebär. Möller (2004) skriver om att använda identitet som begrepp istället för roll och presenterar olika perspektiv på identitetsskapande som skulle vara till hjälp i diskussioner både kommunövergripande men även för de enskilda BR att fundera kring i deras strävan att hitta sin plats i organisationen. Att tydliggöra BR roll utifrån en egen identitet kan vara en väg att gå för kommuner och skolor annars kan rollen riskera att bli en otydlig yrkesroll som inte får sin fulla potential.

I studien har en modell som Döös m.fl. (2013) beskriver som en förenklad karta använts för att belysa olika former av delat ledarskap. Den vanligaste formen av samledarskap i denna studie är det som Döös m.fl. (2013) kategoriserar som fördelat ledarskap. I organisationsskissen var ansvar, befogenheter och arbetsuppgifter uppdelade, dock var känslan av en gemensam helhet för verksamheten otydlig för BR. Fördelat ansvar kan ha potential att i verksamheten innebära tydliga roller och ansvar men kan också leda till arbete i

stuprör om det inte finns en gemensam helhet. BR uppger i denna studie att konsekvensen blir att de jobbar i varandras ärenden och att detta leder till en hög arbetsbelastning samt en otydlighet mot personal, elever och vårdnadshavare. För att fördelat ledarskap skall få sin fulla potential i dessa fall är det viktigt att arbeta med den gemensamma helheten.

I denna studie var det endast på en skola som BR arbetade med det som Döös m.fl. (2013) kategoriserar som samledarskap gentemot den andra BR på skolan. Dessa BR nyttjar att de kan ha ett delat ledarskap utifrån att de båda är på samma nivå och tillsammans ansvariga för verksamheten. Att arbeta med samledarskap BR emellan skulle kunna gynna verksamhetens helhet. I denna studie framkom det att upplevelsen för BR att arbeta tillsammans med en gemensam helhet gav upplevelsen av tydliga roller och ansvar på skolan. På de övriga skolorna där BR arbetade självständigt utifrån sitt uppdrag så kan det leda till att det blir stuprör i organisationen och att BR kan uppleva sig ensam inom sitt ansvar.

7.1.2.1 Vilka viktiga beståndsdelar anser de biträdande rektorerna bör finnas för ett gott samarbete i skolans ledningsgrupp?

Viktiga faktorer för ett väl fungerat delat ledarskap som Döös m.fl. (2019) identifierat i form av inbördes prestigelöshet, ömsesidigt förtroende samt gemensamma värderingar stämmer väl överens med BR tankar i samma fråga. Under rubriken ömsesidigt förtroende var det minst antal faktorer i deras svar som jag kunde sortera in men det kan ligga i linje med det Döös m.fl. (2019) säger kring att ömsesidigt förtroende är en kvalité som utvecklas med tiden och bygger på tillit till varandras kompetens och medlemmarna i ledningsorganisationerna i denna studie var relativt nya för varandra.

Döös m.fl. (2019) forskning kring bottenplattan är utifrån delat ledarskap mellan chefer på samma nivå. I denna studie så var BR upplevelse kring bottenplattan i princip identisk med tidigare forskning trots att deltagarna i ledningsgrupperna inte är chefer på samma nivå. Det kan tolkas som att de viktiga beståndsdelarna för ett väl fungerat ledarskap är desamma oavsett om cheferna är på samma nivå eller inte, huvudsaken är att rollerna i ledningsgruppen upplevs tydliga.

7.2 Framtida forskning

Denna studie har fokuserat på vilka uppfattningar biträdande rektor har om sin roll och ansvar i den kommunövergripande ledningsorganisationen samt den skolspecifika

ledningsorganisationen samt viktiga delar för ett gott samarbete i ledningsgrupperna. Studien har för mig väckt många intressanta frågeställningar att titta vidare på. Vilket syfte och mål finns från förvaltningen att införa BR i sina kommuner? Vad är rektors uppfattning kring roller och ansvar kommunövergripande samt i den skolspecifika ledningsorganisationen? Upplever personalen i organisationen samt elever och vårdnadshavare att det finns det en tydlighet kring ledningsgruppens roll och ansvar? Kring rollen adm. chef/koordinator behöver det skapas mer kunskap.

8. Slutsatser

Studien visar att de flesta BR har en otydlig roll både i den kommunövergripande ledningsorganisationen och i den skolspecifika ledningsorganisationen. I den kommunövergripande ledningsorganisationen är BR inte inkluderad samt att deras kompetens kring det verksamhetsnära arbetet inte tas tillvara. Beslut fattas i den kommunövergripande ledningsgruppen kring verksamhetsnära frågor utan att BR har möjlighet att bidra med sin verksamhetsnära kompetens. Detta leder till en frustration hos BR.

Kommunövergripande finns en delegationsordning samt arbetsbeskrivning för rektorerna som inte används kommunövergripande eller skolspecifikt då dessa inte återspeglar det som BR gör i praktiken. För att tydliggöra BR roll kommunövergripande behöver förvaltningarna arbeta med att tydliggöra både rektors och BR roll. I detta arbete är kommunicerad och överenskommen delegationsordning och arbetsbeskrivningar värdefulla.

Tillsättandet av BR (samt adm. chef/koordinator) på alla skolor har fattats av förvaltningen utan att ta hänsyn till de behov skolornas ledningsorganisation har eller den kontext skolornas ledningsorganisationer befinner sig i. Vad som är den BR roll och ansvar (samt adm. chef/koordinator) har inte specificerats innan tillsättandet. Den fördel jag kan se kring att förvaltningarna inför BR på alla skolor är att förvaltningarna tar ansvar för rektors arbetsbelastning samt att ett rektorsbyte inte leder till att funktionerna i ledningsorganisationerna förändras, detta leder till en stabilare organisation över tid.

Arbetet som BR på olika skolor kan innehålla vitt skilda uppdrag, allt från ett nära skuggledarskap till att arbeta med delegerade enskilda uppgifter. Rollerna var på de flesta skolorna otydliga för deltagarna i ledningsgrupperna något som leder till hög arbetsbelastning

eftersom flera personer kan vara inne i samma ärende ovetandes om varandra. De framgångsfaktorer som kan ses i studien är de lokala ledningsorganisationer där BR roll kompletterar rektor. De kan nyttja att det är en bra blandning av erfarenheter där ofta rektor står för lång erfarenhet och BR har god verksamhetsnära kompetens. BR kan arbeta nära pedagogerna och stödja dessa i deras undervisningsnära arbete. För att detta skall vara möjligt behöver rektor ta ansvar för att tydliggöra rektors och biträdande rektors roll. Detta kan göras genom att utforma arbetsbeskrivningar och delegationsordningar som är skolspecifika men ändå kompletterar de dokument som finns kommunövergripande. Dessa dokument skulle kunna stödja skolornas ledningsorganisationer att få en stabilitet då de idag är relationella och beroende på vem som är rektor och vem som är BR.

9. Referenslista

- Bolden, R. (2011). Distributed leadership in organizations: A review of theory and research. *International Journal of Management Reviews*, 13, 251–269. Doi: 10.1111/j.1468-2370.2011.00306.x
- Bossert ST, Dwyer DC, Rowan B and Lee GV (1982) The instructional management role of the principal. *Educational Administration Quarterly* 18(3): 34–64.
- Braun, V. & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative research in psychology*, 3:2, 77–101
- Bryman, A. (2018) *Samhällsvetenskapliga metoder* (3:e uppl.). Malmö: Liber
- Döös, M., Wilhelmsson, L., Backström, T. (2013). *Delat ledarskap. Om chefer i samarbete* (2 rev.uppl.). Stockholm: Liber
- Döös, M. (2015) Together as one: Shared leadership between managers. *International Journal of Business and Management*, 10(8), 46-58. Doi: 10.5539/ijbm.v10n8p46
- Döös, M., Wilhelmsson, L., Madestam, J., Örnberg, Å. (2017) The shared principalship: Invitation at the top. *International Journal and Leadership in Education*, 21(3), 344-362. Doi: 10.1080/13603124.2017.1321785
- Eckman, E.W. (2017). A case study of the implementation of the co-principal leadership model. *Leadership and Policy in Schools*. Doi: 10.1080/15700763.2016.1278243
- Goffman, E. (2014). *Jaget och maskerna: En studie i vardagslivets dramatik*. 6 uppl. Lund: Studentlitteratur
- Hallinger, P., (2018). Bringing context out of the shadows of leadership. *Educational management administration & leadership*, 46 (1), 5–24.
doi:10.1177/1741143216670652
- Harris, A. (2018). *Distribuerat ledarskap - Perspektiv, förutsättningar och möjligheter*. Lund: Studentlitteratur
- Heenan, D.A., Bennis, W. (1999). *Co-leaders. The power of great partnerships*. New York: John Wiley et Sons, Inc.
- Hoy, W. K, Miskel, C.G., (2013). *Educational Administration: Theory, Research and Practice*. 9 uppl. New York: McGraw-Hill.
- Hughes, R.L, Ginnett, R.C, et Curphy, G.J., (2012). *Leadership. Enhancing the Lessons of Experience*. 7 uppl. New York: McGraw-Hill/Irwin.
- Liljenberg, M. (2018) *Distribuerat ledarskap och förbättringsarbete. Lärares och skolledares praktik*. Lund: Studentlitteratur

- Möller, J. (2004). *Ledaridentiteter i skolan. Positionering, förhandlingar och tillhörighet*. Lund: Studentlitteratur
- Patel, R., Davidson, B. (2019). *Forskningsmetodikens grunder: att planera, genomföra och rapportera en undersökning* (5:e uppl.). Lund: Studentlitteratur
- Pearce, C.L., Conger, J.A. (2003). All those years ago. The historical underpinnings of shared Leadership. I C. L. Pearce., J. A. Conger (red) *Shared leadership. Reframing the hows and whys of leadership* (s.1-18). Thousand Oaks: SAGE Publications
- Persson, R., Leo, U., Arvidsson, I., Nilsson, K., Österberg, K., Oudin, A., & Håkansson, C. (2021). *Svenska skolledares arbetsmiljö och hälsa: En lägesbeskrivning med förslag på vägar till förbättringar av arbetsmiljön*. Arbets- och miljömedicin Syd. <https://sodrasjukvardsregionen.se/amm/rapporter/>
- Proposition (2009/10:165) Den nya skollagen- för kunskap, valfrihet och trygghet
- Reynolds, S., Tonks, A., MacNeill, K. (2017). Collaborative leadership in the arts as a unique form av dual leadership. *The journal of Ars Management, Law, and Society*, 47(2), 89-104. Doi: 10.1080/10632921.2016.1241968
- Rönström, N. (2020). Evidens och kontext – om konsten att tillämpa forskning om skolledarskap. I N. Rönström & O. Johansson (red) *Att leda skolor med stöd i forskning – Exempel, analyser och utmaningar*. Stockholm: Natur & Kultur s 25–60.
- SFS (2010:800) *Skollagen*.
- Skolverket (2021). *Måldokument för rektorsprogrammet 2021–2027*.
- Skolverket (2022). <https://www.skolverket.se/skolutveckling/statistik>. (20221003)
- Spillane, JP. (2006). *Distributed leadership*. Jossey-Bass Inc., U.S.
- Stogdill, R. M. (1974). *Handbook of leadership: A survey of the literature*. New York: Free Press
- Törnsén, M., Ärlestig, H. (2018). Ledarskap och pedagogiskt ledarskap. I Törnsén, M., Ärlestig, H. (red) *Ledarskap i centrum*. Malmö: Gleerup.
- Vetenskapsrådet (2017). *God forskningssed*. Stockholm: Vetenskapsrådet.
- Wilhelmsson, L., Döös, M. (2019). **Kapiteltitel saknas** I Wilhelmsson, L., Döös, M (red) *Delat ledarskap i förskola och skola. Om täta samarbeten som kräver och ger förutsättningar*. Lund: Studentlitteratur
- Wilhelmsson, L. (2006). Transformative learning in joint leadership. *Journal of Workplace Learning*, 18(7–8) 495–507. Doi 10.1108/13665620610693042
- Yukl, G. (2012) *Ledarskap i organisationer*. Essex: Prentice Hall

Örnberg, Å. (2016) Rättsliga förutsättningar att dela på rektors uppgifter i grund och gymnasieskola. *Förvaltningsrättslig tidskrift*, 2016, 141–157

Bilaga 1 Intervjuguide

Bakgrundsfrågor:

Hur ser din bakgrund inom skolan ut?

Tidigare yrkesroller?

Tidigare uppdrag som bitr. rektor?

Erfarenhet av ledningsuppdrag?

Anställningstid som bitr. rektor?

Beskriv den skola där du arbetar kort

Antal elever?

Antal personal?

Verksamhet?

Styrning (fristående, kommunal mm)

Kommun?

Kommunövergripande organisation:

Hur ser den kommunövergripande organisationen ut för rektor och biträdande rektor?

Finns det centrala träffar i kommunen för rektorer? Deltar du på dessa?

Varför finns den biträdande rektor i er verksamhet?

Lokala ledningsorganisationen:

Beskriv hur ledningsorganisationen ser ut på din skola

Vilka roller finns?

Hur förhåller de sig till varandra, hierarkiskt, formellt och informellt?

Beskriv ansvarsområden för de olika rollerna

Är era roller och ansvar tydliga för dig? För personalen, elever och vårdnadshavare?

Vilka styrkor och svagheter ser du med er ledningsorganisation utifrån din roll som biträdande rektor?

Samarbete i den lokala ledningsorganisationen:

Vilka faktorer ser du som viktiga för att samarbetet med övriga i din ledningsorganisation skall fungera optimalt?

Framtiden? Fortsätta som biträdande rektor eller andra planer?

Något annat du vill tillägga som du inte upplever blivit sagt?

Bilaga 2 Missivbrev

Informationsbrev och förfrågan om deltagande i studie kring biträdande rektors roll och förutsättningar

Den intervju som du tillfrågats om att delta i ingår som en del i den datainsamling jag genomför som underlag för den magisteruppsats i utbildningsledarskap som jag arbetar med. Syftet med studien är att utifrån att en relativt ny befattning i form av biträdande rektor nu finns inom förskola och skola så vill jag titta på hur ledarskapet är fördelat på de skolor där det finns biträdande rektorer. Vill även titta på styrkor respektive utmaningar biträdande rektorerna upplever utifrån sin roll.

Du kommer att intervjuas enskilt och själva intervjun beräknas ta ca 1 timme att genomföra. Deltagandet är frivilligt och du kan närsomhelst avbryta intervjun utan att ange orsak. För att vara säkra på att hinna prata klart och ha lite marginal för möjliga teknikproblem bokas 1,5 timme för intervjun. Intervjun kommer att spelas in via Zoom. Därefter transkriberas relevanta delar inför bearbetning av data och analys av empiri. Materialet kommer att behandlas konfidentiellt och avidentifieras innan publicering. Materialet kommer enbart att användas i denna undersökning. Undersökningen kommer att presenteras i form av en uppsats vid Umeå Universitet.

Det behövs ingen annan förberedelse inför intervjun än att, om du har möjlighet, besvara några bakgrundsfrågor skriftligt för att spara lite tid vid själva intervjutillfället. Frågorna finns i mejlet som tillhör detta brev. Det går även bra att vara förberedd för att ge muntliga svar på bakgrundsfrågorna. Väljer du att svara skriftligt är jag tacksam om du e-postar mig svaren så att jag hunnit läsa dem som förberedelse innan intervjun genomförs.

I arbetet med denna undersökning följs dessa fyra etiska principer från Vetenskaprådet 2002; Informationskravet, Samtyckeskravet, Konfidentialitetskravet och Nyttjandekravet. Med anledning av det bifogas nedan en samtyckesblankett som jag behöver veta att du läst igenom och att du medger deltagande i studien innan intervjun startar.

Tveka inte att kontakta mig om du har frågor

Med vänlig hälsning Carina Adolfsson Nordström

Jag har tagit del av ovanstående information och lämnar härmed mitt samtycke till att delta i den beskrivna studien

Datum:

Deltagarens underskrift:
