



FÖRVALTNINGSHÖGSKOLAN

STUDIE- OCH YRKESVÄGLEDNING – KOMPETENSFÖRSÖRJNINGENS AKILLESHÄL

- En studie om institutionella logikers påverkan på chefers styrning

Sanija Bajric

Program:	Masterprogrammet i offentlig förvaltning, 120 hp
Kurs (kurskod):	Masteruppsats i offentlig förvaltning, 30 hp (FH2508)
Nivå:	Avancerad nivå
Termin/år:	VT2022
Handledare:	Allison Östlund
Examinator:	Carina Abrahamson

Sammanfattning

Program:	Masterprogrammet i offentlig förvaltning, 120 hp Masteruppsats i offentlig förvaltning, 30 hp (FH2508)
Kurs (kurskod):	Studie- och yrkesvägledning – kompetensförsörjningens akilleshä
Titel (svensk):	Study and career counselling – The Achilles heel of competence
Titel (engelsk):	maintenance
Nivå:	Avancerad nivå
Termin/år:	VT2022
Handledare:	Allison Östlund
Examinator:	Carina Abrahamson
Nyckelord:	Livslångt lärande, institutionell logik, kompetensförsörjning, studie- och yrkesvägledning, systematiskt arbete

Syfte:	Syftet med denna studie är att undersöka hur de institutionella logiker som dominerar chefers styrning påverkar ett systematiskt tillvaratagande av studie- och yrkesvägledares kompetens med fokus på livslångt lärande.
Teori:	Institutionell teori och new public management
Metod:	Undersökningarna som ligger till grund för studiens resultat bygger på en metodtriangulering av kvantitativ och kvalitativ metod. För att samla in empiri har två enkäter, en riktad till chefer för studie- och yrkesvägledare och en till studie- och yrkesvägledare, samt totalt sex intervjuer genomförts varav tre varit med chefer till studie- och yrkesvägledare och tre med studie- och yrkesvägledare.
Resultat:	Studiens resultat visar att en styrning som domineras av institutionell komplexitet uppnår ett systematiskt tillvaratagande av studie- och yrkesvägledares kompetens med fokus på livslångt lärande. Styrning som domineras av statlig-, företagar- eller ingen logik uppnår inte ett systematiskt tillvaratagande av studie- och yrkesvägledares kompetens med fokus på livslångt lärande.

Förord

Jag vill rikta ett stort tack till alla respondenter som tagit sig tid att svara på mina enkäter och de informanter som ställt upp på intervju; utan er hade denna studie inte varit möjlig. Vidare vill jag också tacka min handledare Allison Östlund för den tid och energi hon har lagt ner på att handleda mig genom uppsatsens gång.

Slutligen vill jag tacka min mamma för all uppmuntran, stöd och engagemang som hon gett mig under hela min studietid. Tack mamma.

Innehållsförteckning

1. Inledning	5
1.1 Centrala begrepp	6
1.1.1 Livslångt lärande	6
1.1.2 Kunskap eller kompetens	7
1.1.3 Systematiskt kvalitetsarbete	7
1.1.4 Studie- och yrkesvägledning	8
1.2 Uppsatsen disposition	8
2. Tidigare forskning	9
2.1 Styrning och institutionell logik	9
2.2 Tillvarata kompetens	10
2.3 Systematiskt kvalitetsarbete inom utbildningssektorn	11
2.4 Studie- och yrkesvägledning	12
2.5 Problemformulering	14
2.6 Syfte & frågeställning	15
3. Teoriförankring	16
3.1 Särkoppling och institutionell logik	16
3.2 Målstyrning och funktionell rationalitet	18
3.3 Analysschema	21
4. Metod	23
4.1 Semistrukturerade intervjuer	23
4.1.1 Urval	24
4.1.2 Datainsamling	25
4.1.3 Metod för analys av data	25
4.1.4 Etiska ställningstaganden	25
4.2 Enkäter	26
4.2.1 Urval	26
4.2.2 Datainsamling	27
4.2.3 Metod för analys av data	27
4.3 Metodtriangulering	28
5. Resultat	29
5.1 Enkät svar	29
5.1.1. Chefer	29
5.1.1.1 Institutionell logik	29
5.1.1.2. Tillvaratagande av kompetens	31
5.1.1.3. Systematiskt arbete med fokus på livslångt lärande	32
5.1.2 SYV	33
5.1.2.1 Institutionell logik	33
5.1.2.2. Tillvaratagande av kompetens	35
5.1.2.3. Systematiskt arbete med fokus på livslångt lärande	36
5.2 Intervjuer	37
5.2.1 Chefer	37
5.2.1.1 Institutionell logik	37
5.2.1.2 Tillvaratagande av kompetens	39

5.2.1.3 Systematiskt arbete med fokus på livslångt lärande	40
5.2.2 SYV	42
5.2.2.1 Institutionell logik	42
5.2.2.2 Tillvaratagande av kompetens	44
5.2.2.3 Systematiskt arbete med fokus på livslångt lärande	46
6. Analys	48
6.1 Institutionell logik	48
6.2 Tillvaratagande av kompetens	53
6.3 Systematiskt arbete med fokus på livslångt lärande	57
7. Diskussion och framtida forskning	60
7.1 Diskussion av studiens resultat	60
7.2 Förslag på framtida forskning	63
Referenslista	64
Bilaga 1	77
Bilaga 2	78
Bilaga 3	79
Bilaga 4	80
Bilaga 5	81
Bilaga 6	82
Bilaga 7	83
Bilaga 8	85

1. Inledning

Agenda 2030 innehåller 17 globala mål och varje mål syftar till att skapa en hållbar utveckling och framtid. Sveriges kommuner och regioners arbete med Agenda 2030 mål 4 är att stödja kommuner och regioner för att elevers resultat ska förbättras. Detta ska ske genom fyra delmål: skola av god kvalitet, relevanta färdigheter för yrkeslivet, jämställd skola och förbättrade utbildningsmiljöer samt personal- och kompetensförsörjning. Dessa delmål ska uppnås bland annat genom att det finns skickliga lärare, god arbetsmiljö och bra ledarskap. I analysen från Sveriges kommuner och regioner lyfter de bland annat att kompetensförsörjningen är en central fråga för både kommuner och regioner som behöver klara av att bemanna verksamheter med kompetenta medarbetare och använda individens kompetens rätt för att främja livslångt lärande (Regeringen 2018-2020; Sveriges kommuner och regioner, 2021a; Sveriges kommuner och regioner 2021b; Sveriges kommuner och regioner 2021c).

Enligt 1 kapitlet *syftet med livslång utbildning inom skolväsendet* 4 § i skollagen (2010:800) syftar utbildning inom skolväsendet att främja alla barns och elevers utveckling och lärande samt en livslång lust att lära. I 4 kapitlet *kvalitet och inflytande* framgår i 3 § att varje huvudman inom skolväsendet systematiskt ska planera, följa upp och utveckla utbildningen. I 4 § framgår att kvalitetsarbetet på enhetsnivå ska genomföras under medverkan av personal och elever samt att rektor ansvarar för att kvalitetsarbetet på enheten genomförs (Riksdagen 2010).

Det livslånga lärandet innebär att utbildning och fortbildning pågår kontinuerligt i en människas livscykel och berör alla medborgare i samhället. Lärandet sker, på sätt och vis, självmant och tillhör individens utveckling och ökning av livskvalitet. Livslångt lärande kan uppfyllas genom olika medel, men alla sätt har samma mål, att en kunskapsökning hos individen sker (Mellander, 2015; Davies & Longworth, 1996).

Studie- och yrkesvägledning är en viktig del av det livslånga lärandet och ger elever förutsättningar att hantera frågor och val som rör studier och yrken. Enligt skollagen ska alla elever ha tillgång till personal med kompetens att tillgodose elevernas behov av studie- och yrkesvägledning. Studie- och yrkesvägledningen ska ske både i vid och snäv bemärkelse och är hela skolans ansvar. Vägledning i vid bemärkelse är all verksamhet som bidrar till att ge elever kunskap och färdigheter som kan användas för att fatta beslut kring studie- och yrkesval. Vägledning i snäv bemärkelse sker genom personlig vägledning av studie- och yrkesvägledaren

och syftar till att ge elever verktyg samt stöd inför kommande studie- och yrkesval. Trots att den vida studie- och yrkesvägledningen ska vara hela skolans ansvar är det inte helt ovanligt att ansvaret delegeras helt till de anställda studie- och yrkesvägledarna, vilket skapar en ojämn ansvarsfördelning (Skolverket 2013; Olofsson, Lovén och Deliér 2017).

Rektor bör, enligt Skolverkets allmänna råd, se till att det finns ett systematiskt arbete kring studie- och yrkesvägledning implementerat på enheten. Rektor ansvarar för att elevernas behov kring studie- och yrkesvägledning kartläggs samt att enheten tillgodoser eleverna med kunskap som bidrar till livslångt lärande. Kvaliteten av studie- och yrkesvägledningen samt möjligheten att tillgodose elevernas behov är beroende av rektorns prioritering och organisering av enheten (Skolverket 2013).

1.1 Centrala begrepp

1.1.1 Livslångt lärande

Begreppet livslångt lärande innebär att utbildning och fortbildning pågår kontinuerligt i en människas livscykel och berör alla medborgare i samhället. Skälet till den breda definitionen av begreppet är att samma mål kan nås med olika medel, men grundar sig i att en kunskapsökning hos individen sker. Begreppet användes 1994 av UNESCO som en ersättare för begreppet livslång utbildning och används sedan i OECD och Europeiska kommissionens rapporter från 1996 (Mellander, 2015; Rubenson, 2014).

Nordin (2008) beskriver att det livslånga lärandet har kommit att betonas som ett politiskt instrument och inom EU-kommissionen lyfts det livslånga lärandet fram som ett viktigt verktyg för att skapa en ökad tillväxt samt en konkurrenskraftig kunskapsekonomi. För nationer som vill konkurrera på en internationell marknad är utbildning och kunskapspolitik essentiell. Det är viktigt att se på det livslånga lärandet som att lärande kan ske i alla sammanhang och åldrar. Avgränsar man det livslånga lärandet till att enbart handla om arbetslivet är risken att andra avgörande aspekter går förlorade och att det livslånga lärandet inte får fäste.

Livslångt lärande definieras i Agenda 2030 som ett transformativt och universellt sätt att bidra till kunskapsökning hos individer samtidigt som man arbetar för att minska de globala och nationella utmaningar som finns inom utbildning. Det livslånga lärandet ska inkludera alla åldersgrupper och lärandet startar vid födseln. Genom att använda sig av livslångt lärande som ett perspektiv vill man bekräfta att utbildning är en grundläggande mänsklig rättighet som i sin

tur bidrar till fred, tolerans, meningsfullhet och utveckling. Utbildning anses vara nyckeln för att säkerställa anställning och utrota fattigdom. Utbildningssektorn har i uppgift att anamma detta perspektiv och strategiskt implementera det på alla nivåer och steg i utbildningssystemet (UNESCO, 2016).

Kruchten (2015) beskriver att individer som har de rätta verktygen från utbildningssystemet eller samhället och fostrats enligt perspektivet det livslånga lärandet, har större möjlighet att identifiera och agera kring sina egna utbildningsbehov för att hålla sig uppdaterade och attraktiva på en föränderlig arbetsmarknad.

1.1.2 Kunskap eller kompetens

Begreppen kompetens och kunskap har båda innebörden att ett samspel mellan individer sker och att en viss prestation finns som möjliggör för mål att bli uppfyllda. Stein (1996) skiljer begreppen åt genom att beskriva kompetens och kunnighet som en individs sätt att påvisa kvalifikationer, förväntningar, värderingar och resultat som den innehar. Kunskap definieras som lagrad information som uppnåtts genom en individs erfarenheter. Ellström (2002) bryter istället ner kompetensbegreppet i tre delar: formell utbildning, icke formellt lärande och informellt lärande. Den formella utbildningen kopplas till kompetensbegreppet för att beskriva vilken kompetens som anses behövas för att klara av definierade uppdrag, exempelvis vid en anställning. Icke formellt lärande är förvärvad kompetens genom erfarenhetsutbyten, seminarier samt möten och informellt lärande är uppbyggd kompetens från dagliga erfarenheter (Ellström, 2002; Stein, 1996).

1.1.3 Systematiskt kvalitetsarbete

Kvalitet är ett dynamiskt begrepp och förknippas med en viss situation, en viss tidsperiod samt ett visst socialt och kulturellt sammanhang. Syftet med det systematiska kvalitetsarbetet är att kunna säkerställa kvalitet och likvärdighet med skollag, läroplan och andra författningar (Kärrby, 1997; Skolverket, 2020).

Enligt skollagen ska huvudmän och rektorer på skolenheter systematiskt arbeta för att följa upp verksamheten samt analysera resultaten i förhållande till de nationella målen och utvecklingsarbetet i förhållande till aktuell vetenskap och beprövad erfarenhet. Arbetet ska bedrivas strukturerat och med fokus på långsiktig utveckling för att identifiera utvecklingsområden och uppfylla målen. Det är viktigt att ledning, personal, barn och elever

samt vårdnadshavare inkluderas och får bidra med synpunkter för att optimera kvaliteten (Skolverket, 2012).

1.1.4 Studie- och yrkesvägledning

Studie- och yrkesvägledning syftar till att förbättra individers förutsättningar och kompetens vid val av studier och yrken. Genom studie- och yrkesvägledning blir individer medvetna om olika alternativ, möjligheter och hur de själva kan fatta välgrundade beslut. För att skapa rätt förutsättningar behöver studie- och yrkesvägledningen anpassas efter individens behov (Skolverket, 2014; Skolverket 2013).

Studie- och yrkesvägledning är en livslång process som omfattas av information, rådgivning, vägledning och karriärhantering. Studie- och yrkesvägledningen behöver påbörjas i tidig ålder för att ge maximal effekt och ska ses som en central del av det livslånga lärandet. Således ska den också minska studieavbrott, skapa balans mellan utbud och efterfrågan kring kompetenser på arbetsmarknaden samt ge individen verktyg att använda vid olika vägval (Skolverket, 2016).

1.2 Uppsatsen disposition

Uppsatsen inleddes i kapitel 1 med en bakgrund samt en genomgång av centrala begrepp. I kapitel 2 framförs den tidigare forskning som studien bygger på samt beskrivning av problemformulering, syfte och frågeställningar. I kapitel 3 presenteras studiens teoretiska förankring och begrepp som mynnar ut i uppsatsens analyschema. I kapitel 4 presenteras uppsatsens metod som bygger på en metodtriangulering av kvantitativ och kvalitativ metod. I kapitel 5 redogörs för resultatet, vilket följs av analys av resultat i kapitel 6 och diskussion samt framtida forskning presenteras i kapitel 7. Slutligen följs diskussionen av en referenslista och därefter uppsatsens bilagor.

2. Tidigare forskning

I detta kapitel redogörs för den tidigare forskning och de utredningar som studien bygger vidare på. Den forskning och de utredningar som framläggs fokuserar på styrning och institutionell logik, tillvaratagande av kompetens, systematiskt kvalitetsarbete inom utbildningssektorn och studie- och yrkesvägledning.

2.1 Styrning och institutionell logik

Under 1980-talet började styrningsfilosofin New Public Management prägla den offentliga förvaltningen. Separeringen mellan politik och förvaltning gav chefer ett större ansvar och politikens styrning började istället ske genom målsättning, resultatmätning och ekonomiska ramar. Styrningen gick från centraliserad till decentraliserad vilket innebär att ansvaret och beslutanderätten flyttas från exempelvis stat till kommun i syfte att kunna öka inflytandet från de som aktivt arbetar med eller tar del av en viss tjänst. Den offentliga styrningen blir mer lik styrningen i den privata sektorn och tar sig i uttryck av att ha chefer med ledningsegenskaper som kan fatta organisationsförändrande beslut (Dahlström, 2018; Svensson 2019: Johansson, Lindgren och Montin, 2018; Røvik, 2008; Bengtsson & Melke, 2019).

Den statliga logiken som varit dominerande under den centraliserade styrningen och präglats av regler och riktlinjer som tillämpas i en hierarkisk ordning där verksamheter styrts utifrån centralt fattade beslut började istället vid decentraliseringen kännetecknas av en företagarlojik där marknadsprinciper, kostnadseffektivitet och produktion eller tillgänglighet blev dominerande (Hesse, Kreutzer & Diehl, 2019).

Trots en skiftning från centraliserad styrning till decentraliserad styrning ersätts inte den institutionella logiken över en natt. Ett exempel på detta är skolans styrning som istället präglas av en institutionell komplexitet där en statlig- och en företagarlojik behöver samexistera. Skolans pedagogiska verksamhet förhåller sig fortsatt till ramen för den statliga logiken, tolkningar utifrån den och dess styrdokument medan skolans ledarskap och styrning istället förhåller sig till företagarlojiken för att generera kostnads- och produktionseffektivitet samt ha ett fokus på individualisering (Pollitt och Bouckaert 2011; Meyer och Rowan, 1977; Brunsson, 2006; Fredriksson, 2010).

Crowther (2004) kritiserar den individualisering som skett av skolan och det livslånga lärandet. Författaren menar att ansvaret har förflyttats från stat till individ, men att makten kvarstår hos staten vilket nästintill omöjliggör för individen att påverka sin situation. Han menar att det livslånga lärandet har istället blivit en form av top-down styrning som försöker säkerställa att statens intressen uppnås.

Englund (2002) delar inte Crowther (2004) bild av att det livslånga lärandet blivit en top-down styrning och ser istället att det kan hjälpa individer att utveckla kritisk reflektion, kommunikation och eftertanke. Istället för att se det livslånga lärandet som ett verktyg för att uppnå statens intresse och den ekonomiska tillväxten ser han det som en utveckling i bildningsprocessen. Englund (2002) beskriver att det livslånga lärandet bör ses som en central uppgift för skolan att främja lärandets meningsskapande och demokratiska aspekter, vilket i sin tur leder till individers identitetsutveckling och det moderna samhällets framväxt.

Utbildningssystemen behöver anpassa sig till de krav och kompetens som den framtida arbetsmarknaden ställer för att möta det kommande behovet. Samtidigt behöver individer ha en förmåga att snabbt och effektivt kunna anpassa sig till olika situationer. Utbildningssystemets uppgift är att säkerställa att individerna fått verktygen och motivationen att ansvara för sitt eget livslånga lärande. Utmaningen i det livslånga lärandet blir att ge individer en stabil grund samtidigt som de möjliggör att det livslånga lärandet blir tillgängligt för alla (Sjöberg 2009; Skolverket, 1999).

2.2 Tillvarata kompetens

För att utbildningssystemet ska kunna tillhandahålla de rätta verktygen som fostrar det livslånga lärandet är det viktigt att kompetensen som finns inom organisationen tillvaratas och kontinuerligt utvecklas. Den största resursen som finns att tillgå inom organisationer är människan. Kompetensen kan tillvaratas och utvecklas genom exempelvis kunskapsdelning (Lindelöw, 2008; Filstad, 2012).

Kunskap, eller kompetens, hos individer ska kunna mätas genom de resultat individen presterar för att uppnå den uppgift eller de mål som finns. Begreppen kompetens och kunskap har båda innebörden att ett samspel mellan individer sker och att en viss prestation finns som möjliggör för mål att bli uppfyllda. Stein (1996) skiljer dock begreppen åt genom att beskriva kompetens och kunnighet som en individs sätt att påvisa kvalifikationer, förväntningar,

värderingar och resultat som den innehar. Kunskap definieras som lagrad information som uppnåtts genom en individs erfarenheter.

För att säkerställa att rätt kompetens finns inom organisationen är det viktigt att organisationerna är noggranna i sin rekrytering av personal och matchar den mot kravbilden. En stor del av kunskapsutvecklingen handlar också om att den befintliga personalen kontinuerligt får ny kunskap som kan omvandlas till att utveckla områden inom organisationen. Lindelöw (2008) beskriver detta som kompetensbaserad personalstrategi. Strategin bygger på att kartläggning av befintlig kompetens sker och sedan leder till planering av kompetensutveckling. Genom att kartlägga befintliga kompetenser och möjliga kompetensutvecklingsområden kan man sedan tydligare se behovet av vilka kompetenser som behöver rekryteras för att organisationen ska kunna nå sina mål (Lindelöw, 2008).

Att tillvarata sina anställdas befintliga kompetens och fortsatt kompetensutveckla dem inom relevanta områden för deras tjänst och arbetsliv är av stor betydelse för kompetensförsörjningen på arbetsmarknaden. Friska arbetsplatser bidrar till tillfredsställelse, gemenskap och den allmänna folkhälsan samt att en hälsofrämjande arbetsmiljö leder till en högre organisationshälsa och ökad produktivitet (Arbetsmarknadsdepartementet 2021).

2.3 Systematiskt kvalitetsarbete inom utbildningssektorn

Oliver (2009) beskriver att chefer spelar en viktig roll för kompetensutvecklingen och kvalitetssäkringsarbetet. En av de största orsakerna till att kvalitetssäkring, på flera nivåer, misslyckas i organisationer är chefers låga engagemang.

Huvudmän och rektorer har yttersta ansvaret för att systematiskt och kontinuerligt planera, följa upp och utveckla utbildningen vilket ska ske genom följande steg: planering, utförande, observation, dokumentation, utvärdering och analys. Det systematiska kvalitetsarbetet ska utveckla verksamheter på sådant sätt som tillgodoser elever de förutsättningar de behöver för att utvecklas och lära sig. Genom att synliggöra det arbete, krav och prestationer som finns i verksamheterna ökar organisationen sin legitimitet och arbetstagarnas professionalism stärks (Regeringen, 2010; Löfdahl & Prieto, 2009; Sheridan, Williams och Sandberg 2012).

Faserna i Skolverkets (2020) allmänna råd för systematiskt kvalitetsarbete är väl beskrivna medan formuleringarna är övergripande. Detta leder till att pedagoger själva får tolka och

försöka möta kraven på utveckling av kvalitet, något som kan leda till en överbelastning i arbetsuppgifterna (Ehrlin & Jepson Wigg, 2018; Lager, Sheridan och Gustavsson, 2015).

Insulander & Svärde Åberg (2014) lyfter kritik gentemot utförandet av det systematiska kvalitetsarbetet och menar att systematiskt kvalitetsarbete ska användas för att granska verksamheten och skapa en helhetsförståelse kring utvecklingspunkter inom verksamheten, men alltför ofta tenderar det att granska elevers lärande och utveckling vilket lägger över ansvar på eleverna att nå verksamhetens mål.

Målbilden behöver vara tydlig för att kunna bedöma hur väl verksamheten uppnår sina mål och systematiken är då avgörande för att se sammanhang och mönster. Ehrlin & Jepson Wigg (2018) beskriver att olika kompetenser krävs för att lyckas med det systematiska kvalitetsarbetet. Huvudmannen måste ha kompetensen att avgöra hur arbetet ska användas samt ge stöd till rektorerna i deras ledarskap och processarbete. Rektorerna behöver ha kompetensen kring ledning och styrning av det systematiska kvalitetsarbetet, deras egen roll samt en förståelse för vad det systematiska kvalitetsarbetet innebär. Personalen behöver sedan ha kompetens att utöva sitt yrke samt se utvecklingsmöjligheter för att lyfta professionen. Huvudmän och rektorer ansvarar för att all personal och elever medverkar samt har en förståelse för hur de arbetar och bidrar till det systematiska kvalitetsarbetet. För att kunna skapa en helhetsförståelse kring organisationen och verksamheternas utveckling är ledarskapet, på alla nivåer, avgörande. Om planering, utförande, observation, dokumentation, utvärdering och analys är ogenomtänkt eller otydligt riskerar fel insatser och åtgärder att sättas in, vilket hämmar utvecklingen och påverkar resultatet (Scherp, 2013; Ehrlin & Jepson Wigg, 2018).

Tillräckliga resurser, engagemang och kompetens är av yttersta vikt för att ett systematiskt kvalitetsarbete ska fungera. Rektor behöver skapa goda förutsättningar för personalen i verksamheten och regelbundet följa upp, ge återkoppling och föra dialog kring kvalitén i arbetet. Rektor ska verka för ett långsiktigt kvalitetsarbete och därmed prioritera verksamhetens förbättringsområden (Lundström, 2015; Rapp, 2011).

2.4 Studie- och yrkesvägledning

Lärarnas riksförbund (2012) beskriver att studie- och yrkesvägledningen inte har följt med i den målstyrning som råder inom skolan jämfört med det övriga skolväsendet. Kommunernas arbete kring målsättning, utvärdering och uppföljning av studie- och yrkesvägledningen är

bristfällig. Enligt Skolinspektionen (2013) finner både lärare, rektorer och även i viss mån studie- och yrkesvägledare det svårt att definiera vad studie- och yrkesvägledning är samt vad som ingår i uppdraget.

Resultatet från Skolinspektionens granskning 2013 gällande studie- och yrkesvägledning i grundskolan visar att studie- och yrkesvägledningen är lågt prioriterad och att huvudmannen delegerar ansvaret för vägledningen till rektor som i sin tur delegerar det vidare till studie- och yrkesvägledaren. Grundskolorna som granskades saknade system för att planera, följa upp och utveckla studie- och yrkesvägledningen samt att konsekvenser av den bristande studie- och yrkesvägledningen inskränkte på elevernas rättigheter (Skolinspektionen, 2013).

Skolinspektionens granskningsrapport (2019b) belyser att det finns en problematik kring att synliggöra arbetet med studie- och yrkesvägledning även i svenska gymnasieskolor. I rapporten påpekas också att vägledningen är något som huvudmän bör lyfta fram i deras styrnings- och kvalitetsarbete. Riksdagen (2018) presenterar liknande resultat i sin granskning av studie- och yrkesvägledning på grund- och gymnasieskolor. Granskningen visar att det finns svårigheter i arbetet med att erbjuda elever vägledning i tillräcklig omfattning och av god kvalitet samt att upprätthålla en likvärdighet i vägledningen. Problematiken förekommer hos huvudmän oavsett om de har höga eller låga ambitioner för arbetet med studie- och yrkesvägledningen. Detta då det finns stora skillnader i kommunernas resursfördelning till studie- och yrkesvägledningen, men också då elevantalet i förhållande till antal studie- och yrkesvägledare kan se väldigt olika ut (Skolinspektionen 2019b; Riksdagen, 2018; Lärarnas Riksförbund, 2017).

Lärarnas riksförbund publicerade rapporten *Effekter av vägledning* 2012 som ämnade att undersöka effekterna av studie- och yrkesvägledning. I rapporten framkommer det att många elever inte får den studie- och yrkesvägledning som de har rätt till samt att studie- och yrkesvägledartätheten varierar kraftigt mellan kommunerna. Effekterna av den låga studie- och yrkesvägledartätheten på grundskolan visade att elever hade 20-27 procents större risk att göra studieavbrott i gymnasiet samt att 62 procent av eleverna ansåg att de fått för lite studie- och yrkesvägledning inför sina gymnasieval (Lärarnas riksförbund 2012).

Alla elever ska ha tillgång till personal som har kompetens inom studie- och yrkesvägledning och kan finnas som stöd vid elevernas framtida studie- och yrkesval. All personal på skolorna, oavsett kompetens, ska ha målsättningen att kunna ge elever verktyg och kunskaper för att kunna göra välgrundade studie- och yrkesval (SFS 2010:800, 29 §; Skolinspektionen 2013).

Studie- och yrkesvägledningen ska ske både i vid och snäv bemärkelse. Vägledning i vid bemärkelse är all verksamhet som bidrar till att ge elever kunskap och färdigheter som kan användas för att fatta beslut kring studie- och yrkesval. Vägledning i snäv bemärkelse sker genom personlig vägledning av studie- och yrkesvägledaren och syftar till att ge elever verktyg samt stöd inför kommande studie- och yrkesval. Trots att den vida studie- och yrkesvägledningen ska vara hela skolans ansvar är det inte helt ovanligt att ansvaret delegeras helt till de anställda studie- och yrkesvägledarna, vilket skapar en ojämn ansvarsfördelning (Skolverket 2013; Olofsson, Lovén och Deliér 2017).

I Skolinspektionens rapport (2009) *Varannan i mål - om gymnasieskolors (o)förmåga att få alla elever att fullfölja sin utbildning* framgår att val av rätt gymnasieutbildning är avgörande för hur framgångsrika studierna blir och att studie- och yrkesvägledningen är avgörande för att elever ska kunna göra välgrundade och hållbara val.

Olofsson (2017) lyfter att bristen på kunskap och ointresse för studie- och yrkesvägledararbetet bland skolledare försämrar elevernas utveckling och således den framtida kompetensförsörjningen.

2.5 Problemformulering

En stor del av tidigare forskning som berör styrning i skola tar avstamp i centralisering och decentralisering av skolan och dess reformer. I samband med decentraliseringen av skolan anammades new public management (NPM) som styridéreform och har förändrat svensk offentlig förvaltning samt skolans sätt att styra, agera och stödja (Dahlström, 2018; Svensson 2019).

I och med reformerna som skett har också olika institutionella logiker förändrats, förflyttats samt behövt samexistera inom utbildningsväsendet. Den statliga logiken inom utbildningssektorn som varit dominerande under tiden skolan var centraliserad har skiftat vid decentraliseringen och möjliggjort för en starkare influens av företagarlogik. De institutionella logikerna som finns inom utbildningsväsendet definierar vad som är viktigast, prioriteringsordningen och uppfyllandet av legitimitet (Hesse, Kreutzer & Diehl, 2019).

New public management syftar till att måluppfyllelsen främjas när den politiska målsättningen och verksamhetens utövande separeras från varandra. Genom att tjänstemän får mandat att själva utgå ifrån de mest effektiva metoderna att nå målen baserat på sin

expertkunskap förväntas effektiviteten öka och även möta medborgarnas ökade behov av service (Johansson, Lindgren och Montin, 2018; Røvik, 2008).

För att kunna tillvarata tjänstemäns expertkunskap kräver det att chefer klarar av att bemanna verksamheter med kompetenta medarbetare och använda deras kompetens rätt. Den tidigare forskning som finns inom området att tillvarata medarbetares kompetens berör framförallt forskning inom personalvetenskap samt ledarskap. Forskning och utredningar som berör tillvaratagandet av studie- och yrkesvägledares kompetens fokuserar framförallt på effekterna av studie- och yrkesvägledning inom skolväsendet, inom specifika orter eller nivåer samt tillvaratagandet av kompetens vid arbetsuppgifter (Lindelöw 2008;Sveriges kommuner och regioner 2021c;Skolinspektionen, 2013;Skolinspektionen 2019b;Olofsson 2017).

Det finns väldigt lite forskning som direkt berör om *institutionella logiker som dominerar chefers styrning påverkar ett systematiskt tillvaratagande av studie- och yrkesvägledares kompetens med fokus på livslångt lärande*. Jag ämnar därför att undersöka detta i denna studie genom att använda mig av institutionell teori och new public management och dess begrepp *institutionell logik, särkoppling, målstyrning och funktionell rationalitet*.

2.6 Syfte & frågeställning

Uppsatsens syfte är *att undersöka hur de institutionella logiker som dominerar chefers styrning påverkar ett systematiskt tillvaratagande av studie- och yrkesvägledares kompetens med fokus på livslångt lärande*.

Frågeställningarna för att undersöka uppsatsens syfte är följande:

1. *Vilken inverkan har de institutionella logiker som dominerar chefers styrning på integrering av studie- och yrkesvägledarens kompetens i verksamheten?*
2. *På vilket sätt påverkas tillvaratagandet av studie- och yrkesvägledarens kompetens utifrån den institutionella logik som styr chefer?*
3. *Hur påverkar den institutionella logik som styr chefers integrering av studie- och yrkesvägledarens kompetens i det systematiska kvalitetsarbetet med fokus på livslångt lärande?*

3. Teoriförankring

I följande kapitel redogörs för uppsatsens teoretiska förankring, vilket utgörs av institutionell teori och new public management. I uppsatsen används denna teori och styrningform för att analysera resultatet i analyskapitlet. De begrepp som används i uppsatsen är *särkoppling*, *institutionell logik*, *målstyrning* och *funktionell rationalitet*.

3.1 Särkoppling och institutionell logik

Begreppen *särkoppling* och *institutionell logik* kommer från institutionell teori. Institutionell teori kan förklaras genom att formella organisationer skapas genom institutionalisering och myter som är kopplade till samhällets normer och värderingar. Samhällets värderingar och normer sätter ramen för organisationers arbetssätt, yrkesroller och kunskapsnivå; detta kallas för institutionella krav. Genom att organisationer anammar dessa krav och samtidigt implementerar policys, praxis och program stärker de sin egen legitimitet. Utåt upplevs organisationerna av samhället ha en formell struktur, men inom organisationerna kan egentligen en helt annan struktur råda. Organisationers framgång och överlevnad är helt beroende av samhällets sociala och kulturella stöd vilket kräver att organisationer utåt kan redovisa för den struktur och de aktiviteter och arbetssätt som finns för att stärka legitimiteten. Organisationers legitimitet kan även stärkas genom att anpassa sig till rationaliserade myter. Rationaliserade myter är sådana som skapar möjligheter, nödvändigheter och relationer mellan samhället och organisationerna. Att anses rationell i sin omgivning blir viktigare för organisationerna än att exempelvis arbeta utifrån det effektivaste arbetssättet. Den rationaliserade myten möjliggör för organisationerna att bibehålla sin legitimitet och samtidigt nå målen som omgivningen har. Konflikter som kan uppstå är när nya processer ska implementeras eller vid effektivitetskrav vilket omöjliggör för tidigare rutiner att kvarstå. Detta kan leda till konflikter inom organisationen, men också utanför i samhället, som i sin tur kan påverka organisationernas legitimitet (Meyer & Rowan, 1977; Eriksson-Zetterquist, 2009; Meyer & Scott, 1983).

Institutionell logik härstammar från institutionell teori och är ett svar på nyinstitutionell teoris bristande aktörsfokus. *Institutionell logik* förklarar samspelet mellan samhället, organisationer och individer samt hur de påverkar varandra. Logiken definierar också vad som

är viktigast, hur legitimiteten ligger till och prioriteringsordningen. Beroende på vilken typ av *institutionell logik* man granskar organisationer genom påverkas också resultaten och dess mening. Det som skiljer *institutionella logiker* från institutioner är att det finns ett aktörsperspektiv. *Institutionella logiker*, till skillnad från institutioner, är föränderliga utifrån organisationsmedlemmarnas egenintresse (Thomson och Ocasio, 2008).

Institutionell logik är en social konstruktion skapad av tidigare mönster såsom värderingar, vanor, regler och antaganden som i sin tur är skapade av individer. Den påverkan *institutionell logik* har på individer kan skapa en begränsning i deras egen personlighet och således bli en begränsning för individen långsiktigt, men också organisationen. Organisationer kan skapa eller ändra *institutionella logiker* beroende på vilka effekter som önskas uppnås. De olika definitionerna av *institutionell logik*, exempelvis statlig- och företagarlogik, möjliggör för en översättning ihop med logiska sammanhang där aktiviteter, organisationer och målbild tydliggörs. Statlig logik utgår från att legitimera sina handlingar genom att hänvisa till högre myndigheter, lagar, regler och riktlinjer. En företagarlogik legitimerar sina handlingar genom mål- och resultatstyrning samt andra ekonomiska ramar. Logik och översättningsprocesser är beroende av varandra då översättningens egenskaper ihop med organisationens tolkning blir avgörande för synen på problemlösning inom organisationen. De olika logikerna korrelerar med och omkring varandra. I de fall där flera olika *institutionella logiker* existerar samtidigt finns det alltid en dominerande logik och de andra anses vara en tillfällighet (Pallas, Fredriksson & Wedlin, 2016; Hesse, Kreutzer & Diehl, 2019).

Greenwood et. al (2011) motsätter sig det faktum att en logik måste vara dominerande och de andra tillfälliga. *Institutionella logiker*, även motstridiga, kan samexistera inom samma organisation och vara permanenta. De benämner detta fenomen institutionell komplexitet (Greenwood et, al, 2011).

Särkoppling uppstår när det finns ett glapp mellan lagkrav, policy eller riktlinjer och praxis, vilket resulterar i att organisationer utåt visar en formell struktur som möter samhällets krav samtidigt som man inom organisationen inte nödvändigtvis arbetar eller uppfyller dessa krav. Anledningen till *särkoppling* är oftast att organisationer vill säkra sin legitimitet och därför väljer att måla upp en bild som inte är helt sanningsenlig. Organisationers beslutsfattande baseras oftast på begränsad information vilket kan skapa en *särkoppling* mellan problem och lösningsfokus. Enligt Bromley & Powell (2012) ser man detta särskilt i de policys organisationer har anammat för att uppfylla de externa kraven utan att de implementerats i

organisationens praxis. Detta används som ett sätt att manipulera samhället att organisationen uppfyller fler krav eller mål än de faktiskt gör. Risken organisationerna utsätter sig för vid denna form av manipulation är att det leder till en skandal om det uppdagas (Meyer & Rowan, 1977; Bromley & Powell, 2012; Brunsson, 1989).

3.2 Målstyrning och funktionell rationalitet

Målstyrning och *funktionell rationalitet* är begrepp inom new public management (NPM). För att förstå deras innebörd behöver man också förstå syftet med new public managementreformer och kritiken som lyfts mot dem. New public management inspirerade reformer syftar till att måluppfyllelsen ska främjas när den politiska målsättningen och verksamhetens utövande separeras från varandra. Implementering av politiska beslut kan skapa legitimitetsproblem hos verksamheter då resonemanget hos riksdag och regeringen som fattar beslut och de faktiska behoven samt yrkesutövandet kan skilja sig markant från de grunder som beslutet fattades på. Detta kan i sin tur skapa en dissonansering mellan politiken och verksamheterna i förvaltningarna vilket försvårar uppdraget att tillvarata medborgarnas intressen (Dahlström, 2018).

New public managements ideal om att skapa besparingar och öka effektiviteten och kvaliteten inom organisationer har banat väg för dess snabba framväxt och etablering. Politikerna får en bättre insyn och kan bibehålla kontroll samtidigt som tjänstemäns kontroll-, sparsamhet- och redovisningsansvar ökar, men byråkratiska hinder minskar. Fördelningen av målsättning och genomförande mellan politiken och verksamheterna skapar en kunskapsasymmetri som gör att behovet för resultatuppföljning är större än tidigare, detta för att säkerställa måluppfyllelsen vilket grundar sig i en demokratisk princip om att kunna utkräva ansvar (Bouckaert & Pollitt, 2004; Hood 1995; Johansson, Lindgren och Montin, 2018).

Enligt Lundquist är de värden som bör styra den offentliga förvaltningen demokrativärden och ekonomivärden. Dessa värden omfattar politisk demokrati, offentlig etik, rättssäkerhet, *funktionell rationalitet*, kostnadseffektivitet och produktivitet (Lundquist, 2001).

Genom att organisationer formulerar och sätter upp visioner och mål som sedan bryts ner till verksamhets- eller individnivå och som kan följas upp för att säkerställa resultat och måluppfyllelse skapar organisationer förutsättningar för effektivare arbete. Det möjliggör också

för organisationerna att prioritera rätt, uppnå målen och skapa nöjdare medborgare som får mer värde för pengarna (Almqvist, 2006).

Detta kallas inom NPM för *målstyrning* och syftar till att öka effektiviteten genom att mål anges för verksamheten som helhet, men också för alla de olika delar verksamheten består av och bryts sedan ner till grupp eller individnivå. Ledningen ansvarar för att ange vilka mål som ska nås, men de anställda ska ha förtroendet att själva bestämma på vilket sätt de kan nå dessa mål (Svensson, 1997).

Genom att tjänstemän och andra professioner får mandat att själva utgå ifrån de mest effektiva metoderna att nå målen baserat på sin expertkunskap förväntas effektiviteten öka och även möta medborgarnas ökade behov av service. Medborgarnas direktkontakt med offentlig förvaltning och den ökade möjligheten att själv ta reda på information har möjliggjort för en mer mjuk styrning. Den mjuka styrningen fokuserar på att vara mer serviceinriktad genom att informera, stödja medborgare och samarbeta, vilket är av värde för den offentliga förvaltningen som höjer sin legitimitet och får ökad potential att förbättra sina resultat. Relationen som byggs mellan samhället och offentlig förvaltning blir kundorienterad och liknar relationen som finns mellan kund och företag i den privata sektorn (Johansson, Lindgren och Montin, 2018; Røvik, 2008; Pierre & Sundström, 2009; Bouckaert & Pollitt, 2004; Ehn m.fl, 2003).

Uppföljning och utvärdering är också viktiga delar inom *målstyrningen* för att se över i vilken mån man nått de uppsatta målen samt vad effekterna av målsättningen och arbetet blivit. *Målstyrning* inom en offentlig organisation styrs genom att politiker anger inriktningsmål samt fördelar resurser organisationer har till sitt förfogande. I dialog mellan politiker och förvaltning preciserar man sedan inriktningsmålen till effektmål och utser verksamhetsansvariga för att uppnå produktionsmål. Målformulering, resultatuppföljning och dialog är grunden i målstyrningsfilosofin. För att *målstyrning* inom offentlig verksamhet ska fungera krävs det att dialogen mellan de olika nivåerna i organisationen hålls levande. Cheferna ansvarar för att det finns goda förutsättningar för medarbetarna att göra ett bra jobb samtidigt som det också krävs att dialogen mellan chef och medarbetare fortgår genom hela arbetet. Svensson (1997) beskriver att verksamheter oftare uppnår de uppsatta målen om chef och medarbetare gemensamt kommit fram till målsättningen. Vid uppföljning och utvärdering kunde cheferna sedan bidra med djupare perspektiv samt en bättre helhetsförståelse av medarbetarens funktion och hur målet uppnåtts (Svensson, 1997; Almqvist, 2006).

Drucker (1954) beskriver att chefers ansvar att leda är avgörande för att lyckas med målstyrningen. Ledning och chefer som ihop med medarbetare definierar målsättningen för verksamheten kommer kunna leda verksamheten med engagemang, förståelse och mest troligen en ökad måluppfyllelse. Chefers ansvar att leda samt främja visionen, målsättningarna och delaktigheten är essentiell för att skapa motivation från högsta ledningsnivå till de anställda. Genom att också kontinuerligt mäta och jämföra prestationer skapas positiva effekter bland de inblandade och en ökad strävan att uppnå målen.

Lundquist (1998) definierar samspelet mellan chefer och medarbetare där uppföljning och återkoppling sker samt att åtgärder som skapas faktiskt leder till måluppfyllelse för *funktionell rationalitet*. *Funktionell rationalitet* innebär att åtgärder väljs ut som explicit leder till att de uppsatta målen nås, men även avspeglar den expertis och yrkesskicklighet som medarbetarna innehar samt chefs kunskap att tillvarata kompetensen och leda. Den stärkta resultatculturen NPM för med sig ska enligt Lundquist (1998) leda till ett ökat engagemang bland medarbetare förutsatt att de fått vara kontinuerligt delaktiga i att uppnå målen. Detta leder också till en känsla av gemenskap istället för en upplevelse av granskning från ledningen sida samtidigt som det stärker chefernas position och förtroende.

Kritiken som lyfts mot NPM är utformningen av styrning och ideal som följer en form av företagarlojik och försöker förändra den offentliga sektorns uppbyggnad. Myndigheter som använder sig av NPM styrs inte i enlighet med demokratiska och politiska grunder som offentliga sektorn ska upprätthålla eftersom avståndet mellan politiker och tjänstemän blir större (Turner, 2003; Pierre & Sundström, 2009).

Johansson, Lindgren och Montin (2018) beskriver att det finns två motstridiga uppmaningar inom new public management. Den ena uppmaningen är kopplad till frihet och självständighet medan den andra uppmaningen, som kommit att dominera i praktiken, är kopplad till kontroll och disciplin i organisationen. NPM som ämnar till att skapa en balans mellan kontroll och styrning samt frihet och självständighet har istället medfört en ökad kontroll och hierarkisering.

Ytterligare kritik som lyfts är att tjänstemän i chefspositioner ägnar stor del av sin arbetstid att förstå de politiska kraven, orientera sig i dem och diskutera möjliga resultatutfall istället för att arbeta mer beslutsfattande. Risker med detta är att styrningens fokus förflyttas från implementering, genomförande och slutprestation till att man istället försöker bedöma utfallet i förväg i försök att minska negativa resultat (Lind, 2002; Ehn et. al 2003).

Dahlström (2018) använder sig av begreppet demokratins svarta hål för att beskriva att de som beslutar om medborgarnas välfärd är förvaltningar och tjänstemän vilket försätter politiker i en sits där de inte kan utöva något direkt inflytande och utkräva ansvar. Medborgarna hamnar också i en sits där det politiska systemet lägger över ansvaret på dem att hitta information och göra bedömningar om tidigare arbete och resultat. Detta kräver att medborgaren har resurser för att inhämta denna information samt förstå vilka medel som finns tillgängliga för det praktiska ansvarsutkrävandet (Dahlström, 2018).

Boström & Lundmark (2016) lyfter att offentlig förvaltning har ett stort och brett uppdrag med flera målsättningar som ska uppfyllas. De olika målsättningarna är inte alltid tydliga och ibland visar de sig vara helt oförenliga sinsemellan, vilket leder till att resultatmätningen blir otydlig. Otydligheten kring målsättning och resultatmätning kan leda till att medarbetarna uppfattar andra faktorer som mer påverkanskraftiga och lönsamma för att möta medborgarnas behov. Kritiken som framförallt lyfts mot *målstyrning* är att det krävs hög *funktionell rationalitet*, något som den offentliga förvaltningen kan anses ha begränsat av. Faktorer såsom den mänskliga faktorn, tidsbrist och prioritering försvårar upprätthållandet av hög *funktionell rationalitet*. Ytterligare faktorer som försvårar *målstyrning* är den hierarkiska kedjan. Verksamheterna arbetar för att lösa lokala problem och möta medborgarnas behov utifrån beslut som är fattade på en nationell nivå. Författarna föreslår att regelbundna kvalitetsgranskningar och utvärderingar inom skolan behöver ske för att förstå problematiken samt hitta en lösning (Boström & Lundmark, 2016).

3.3 Analysschema

Nedan presenteras analysschemat som skapats för denna studie med utgångspunkt i de utvalda begreppen från institutionell teori och new public management.

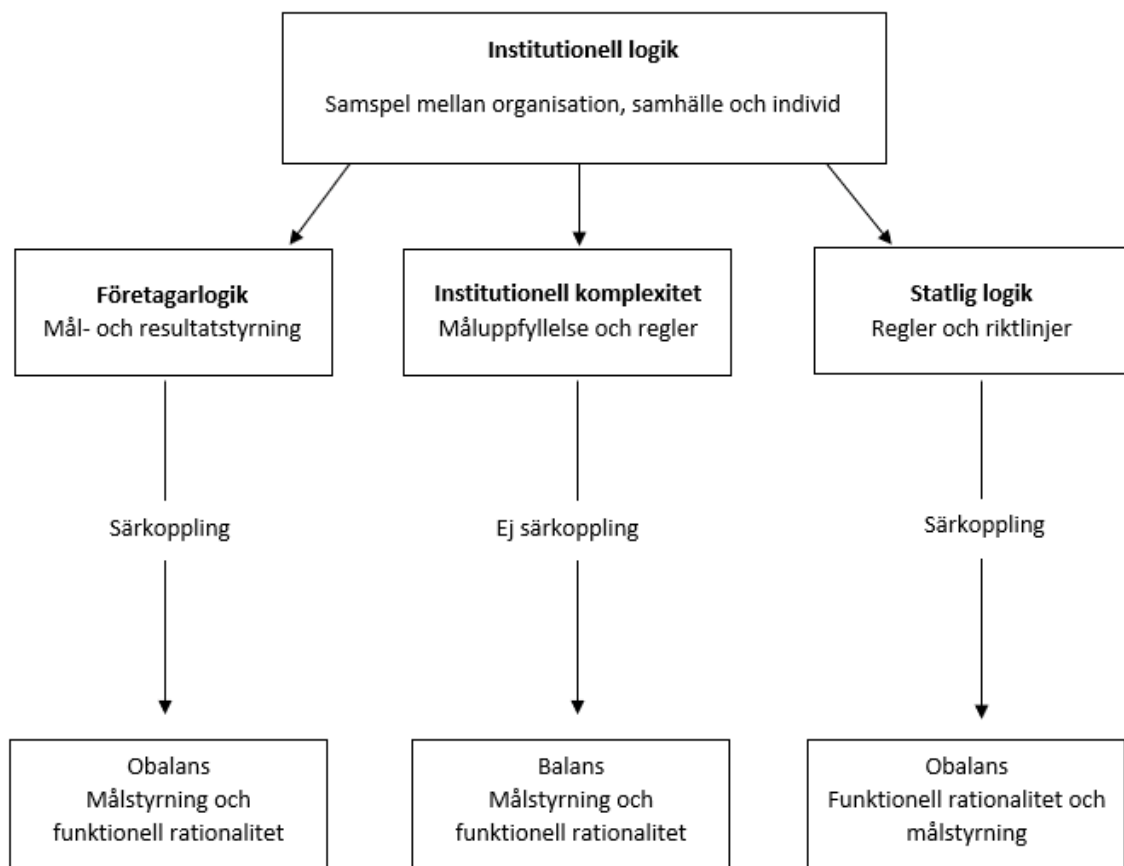
Institutionella krav präglas av samhällets värderingar och normer som sätter ramen för organisationers arbetssätt, yrkesroller och kunskapsnivå; sammantaget ställer samhället krav på en hög *funktionell rationalitet*. Organisationer anammar sedan dessa krav och implementerar dem i sina policys, praxis och program för att möta samhällets krav på hög *funktionell rationalitet* samtidigt som organisationens legitimitet stärks (Meyer & Rowan, 1977).

Den eller de *institutionella logiker* som florerar inom organisationen definierar sedan vad som är viktigast, hur legitimiteten ligger till och prioriteringsordningen vilket möjliggör för en

översättning ihop med logiska sammanhang där aktiviteter, organisationer och målbild tydliggörs (Thomson och Ocasio, 2008).

Statlig logik utgår från att organisationen legitimerar sina handlingar genom att följa och hänvisa till högre myndigheter, lagar, regler och riktlinjer medan en företagarlogik legitimerar sina handlingar genom mål- och resultatstyrning samt andra ekonomiska ramar. När mer än en logik är dominerande inom organisationen kallas det för institutionell komplexitet och kräver att det finns en balans mellan logikerna för att vara permanent samexisterande (Hesse, Kreutzer & Diehl, 2019; Greenwood et al, 2011).

Särkoppling uppstår om det finns ett glapp mellan logik och praxis, vilket resulterar i att organisationer utåt visar en formell struktur som möter samhällets krav samtidigt som man inom organisationen inte nödvändigtvis arbetar eller uppfyller dessa krav (Meyer & Rowan, 1977).



Figur 1: Analysschema

4. Metod

Uppsatsens syfte är att undersöka hur de institutionella logiker som dominerar chefers styrning påverkar ett systematiskt tillvaratagande av studie- och yrkesvägledares kompetens med fokus på livslångt lärande. För att besvara uppsatsens syfte används kvalitativ metod i form av semistrukturerade intervjuer och kvantitativ samt kvalitativ metod för enkäter. De semistrukturerade intervjuerna används i syfte att intervjua chefer till studie- och yrkesvägledare samt studie- och yrkesvägledare inom skolväsendet för att få en djupare förståelse för studiens syfte. Enkäterna används i syftet att samla in data från studie- och yrkesvägledare och deras chefer för att få en generell uppfattning om studiens syfte.

För att veta vilket upplägg och metodval man ska använda i en undersökning behöver den som genomför en undersökning ha en uppfattning om vad som ska undersökas samt på vilket sätt undersökningen kan ske. Att använda flera metoder syftar till att berika undersökningen och ge ett mer rikhaltigt resultat (Karlsson Vestman, 2011, Krogstrup, 2017).

Vetenskapliga metoder ska användas för att samla in, analysera och presentera underlag som ligger till grund för en vetenskaplig uppsats. Insamling av underlag kan ske genom intervjuer, enkäter, statistik, tolkning av dokument eller annat underlag som möjliggör för användandet av kvantitativ eller kvalitativ metod (Johansson & Lindgren, 2013).

4.1 Semistrukturerade intervjuer

Kvalitativ metod används för att studera individers tankar, erfarenheter och upplevelser utifrån miljö och sociala sammanhang för att se skillnader och återupprepningar. Metoden ger bäst resultat när syftet är att få en djupare förståelse för dessa tankar, erfarenheter och upplevelser. Metoden möjliggör även för följdfrågor och att missförstånd kan redas ut. Larsson (2010) beskriver detta som *fenomenets kvaliteter* (Kvale och Brinkmann 2017; Lovén, 2015; Larsson 2010; Larsen 2009).

Uppsatsens ena metod utgår från semistrukturerade intervjuer med chefer till studie- och yrkesvägledare samt med studie- och yrkesvägledare (se bilaga 5 och 6) vilket möjliggör för följdfrågor och omformuleringar vid intervjutillfällena. Informanterna har ställts samma inledande frågor och följdfrågorna har syftat till att förtydliga eller fördjupa svaren utan att vara ledande. Informanterna har inte fått ta del av intervjufrågorna innan tillfället för intervjun.

Semistrukturerade intervjuer ger forskaren en större kontroll över intervjun och forskaren kan se till att likvärdiga ämnen tas upp för att kunna få en tydligare analys (Hjerm et al. 2014; Gillham, 2008).

Krogstrup (2017) beskriver att forskaren inte är fri från värderingar och det är därför viktigt att ha en tydlig struktur för att informanterna ska få så likvärdiga förutsättningar som möjligt. I kvalitativ forskning används inte begreppen reliabilitet och validitet lika självklart som i kvantitativ forskning då mätning inte ligger i forskarens främsta intresse. Eftersom forskaren ämnar undersöka ett område på en djupare nivå med hjälp av informanternas erfarenhet kommer svaren att skilja sig åt, vilket inte gör det möjligt att tolka svaren exakt likadant. Det är dock fortfarande viktigt att urvalet är representativt vilket är en viktig del av reliabiliteten och att man förankrat undersökningen nära till sitt syfte och frågeställningar för att visa på en hög validitet även i kvalitativa studier (Krogstrup, 2017; Alvehus, 2013; Bryman, 2018).

En nackdel med den kvalitativa metoden är att forskaren kan omedvetet påverka informanternas svar, detta benämns som "intervjueffekten" och gör att informanterna ändrar sitt beteende och svar utifrån att den blir observerad eller har en föreställning om vad den bör svara för att uppfylla forskarens förväntan (Larsen, 2009; Thurén 2007).

4.1.1 Urval

Urvalet till båda urvalsgrupperna skedde genom självselektion och den ena urvalsgruppen består av tre chefer i olika mellanstora kommuner till studie- och yrkesvägledare som har befattningarna rektor, verksamhetschef och avdelningschef. Chefernas befattningar varierar då organiseringen av studie- och yrkesvägledares chefskap skiljer sig mellan kommunerna. Det andra urvalet består av tre studie- och yrkesvägledare i olika mellanstora kommuner som arbetar inom grund- och grundsärskola, grundsär- och gymnasiesärskola samt vuxenutbildning. Avgränsningen till mellanstora kommuner grundar sig i att båda urvalen har liknande resurser, antal anställda samt antal kommuninvånare att bistå service med. För att komma i kontakt med urvalsgruppen som består av chefer mejlades en intervjuförfrågan till de mejladresser som hittades på kommunala hemsidor och för att komma i kontakt med urvalsgruppen som består av studie- och yrkesvägledare publicerades ett inlägg med en efterfrågan av informanter i Facebookgrupper organiserade för endast verksamma studie- och yrkesvägledare (se bilaga 1 och 2). För att bibehålla informanternas anonymitet kommer de att benämnas med sina befattningar och verksamhetsformer.

Urval genom självselektion innebär att individerna som tillfrågas får en möjlighet att acceptera eller avböja erbjudandet. Detta leder till att relationen som skapas mellan informant och forskare upplevs positivare än ett slumpartat eller tvångsmässigt urval (Larsen 2009).

4.1.2 Datainsamling

Alla semistrukturerade intervjuer spelades in med både ljud- och videoupptagning med hjälp av Microsoft Teams. Inspelning av intervjuerna valdes för att ge samtalet ett bättre flyt och möjliggöra att båda samtalsparter är lika närvarande under samtalets gång, något som Larsen (2009) menar är avgörande för att kunna ta andra faktorer än information i beaktande vid analysen. Inför intervjuerna utformades en intervjuguide (se bilaga 5 och 6) för att säkerställa att frågorna samt svaren förhöll sig nära till studiens syfte och frågeställningar. Intervjuguiden utformades i syfte att få riktlinjer under samtalet samt säkerställa att relevant information blev insamlat.

4.1.3 Metod för analys av data

Samtliga intervjuer transkriberades för att skapa en mer lättillgänglig överblick av det insamlade materialet. I bearbetning av insamlad empiri framgick det att den information informanterna givit under intervjuerna lyfte flera likheter och olikheter. Detta gjorde i sin tur att den information som ansågs mest relevant fick selekteras ut för att besvara studiens frågeställningar och kommer att redovisas utifrån teman i resultatet.

Larsen (2009) beskriver att forskare måste ta hänsyn till att resultatet alltid kommer ha en viss felmarginal oavsett vilken metod som använts. Vid bearbetning av data bör en datareduktion ske för att överflödigt material ska sällas bort och att resultatet enbart visar det som är intressant för studien.

4.1.4 Etiska ställningstaganden

Studiens etiska ställningstaganden baseras på Vetenskapsrådet (2002) *forskningsetiska principer inom humanistisk-samhällsvetenskaplig forskning*. Under intervjuprocessen har det tagits hänsyn till informationskravet, samtyckeskravet, konfidentialitetskravet och nyttjandekravet. Informanterna har i intervjuförfrågan fått information om vilken institution jag tillhör samt vad syftet med studien är. Innan inspelningen av intervjun har det redovisats på

vilket sätt informationen kommer att användas samt att informanten när som helst kan avbryta intervjun och ta tillbaka sitt samtycke kring deltagandet. Informanterna har också informerats om att de är och förblir anonyma innan, under och efter att studien publicerats samt att materialet förvaras på sådan plats där obehöriga inte kan tillträda det.

4.2 Enkäter

Kvantitativ metod används för att mäta effekter som kan omvandlas till numerisk data och kräver ett stort urval för att vara representativt. fördelarna med att använda sig av kvantitativ metod är att resultatet är generaliserbart, men nackdelarna med metoden är att svaren blir begränsade och att en god validitet kan vara svårt att uppnå, vilket skapar ett tunt analysmaterial. Genom att använda sig av kvantitativa och kvalitativa frågor i enkäten berikas undersökningen och ger ett mer rikhaltigt resultat (Lovén 2015; Larsen 2009; Thurén 2007; Krogstrup, 2017)

Uppsatsens andra metod utgår från två anonyma enkätundersökningar som består av både kvantitativa och kvalitativa frågor som skapats genom Google Forms (se bilaga 7 och 8) och som besvarats av studie- och yrkesvägledare som helt eller delvis arbetar på grund- eller gymnasienivå samt vuxenutbildningen samt chefer för studie- och yrkesvägledare.

Enkäter kan användas för att studera generella mönster i samhället. Om forskaren vill ha svar från fler människor än den själv hinner träffa är enkätundersökningar en effektiv metod för att samla in material (Abrahamson Löfström & Rombach, 2020).

Vid kvantitativ metod är reliabilitet och validitet viktiga att ha i åtanke. Reliabilitet innebär att mätningarna är korrekta och att urvalet är representativt medan validitet innebär att det man undersökt är nära förankrat till syfte och frågeställningar för att undvika irrelevanta svar. Människor tenderar att vara ärligare i sammanhang där de är helt anonyma vilket kan anses vara en fördel vid kvantitativ metod (Lovén 2015; Larsen 2009).

4.2.1 Urval

Urvalet till båda urvalsgrupperna skedde genom självselektion och består av studie- och yrkesvägledare samt chefer för studie- och yrkesvägledare som helt eller delvis arbetar inom grund-, grundsär-, gymnasie- och gymnasiesärskola eller vuxenutbildningen. Avgränsningen till studier på grund- och gymnasienivå grundar sig i att det finns reglerat i Skollagen

(2010:800) att utbildning inom skolväsendet syftar till att främja alla barns och elevers utveckling och lärande samt en livslång lust att lära. Kravet på främjande av livslångt lärande utanför skolväsendet är inte reglerat på samma sätt och kan skilja i definition. Facebookgrupper organiserade för endast verksamma studie- och yrkesvägledare användes för att komma i kontakt med urvalet. För att komma i kontakt med chefer till studie- och yrkesvägledare mejlades en förfrågan om att besvara enkäten (se bilaga 3 och 4) till de mejladresser som hittades på kommunala hemsidor.

Urvalet påverkar vilka frågor som kan besvaras och vilka slutsatser som kan dras. Ett kvoturval är ett urval som är så representativt som möjligt för de syfte och frågor forskaren avser att besvara. Målet är att individerna som väljs ut ska återspegla fördelningen för den population som resultatet ska vara giltigt för (Abrahamson Lofström & Rombach, 2020).

4.2.2 Datainsamling

Datainsamlingen av enkätsvaren skedde genom Google Forms för att få in så många svar som möjligt av urvalsgruppen. Google Forms kräver inte att personerna som svarar registrerar sig, loggar in eller på något annat sätt identifierar sig innan svaren kan anges. Detta möjliggör full anonymitet samtidigt som respondenterna enkelt kan bidra med sina svar.

Reliabilitet och validitet är viktigt att ha i åtanke när man genomför undersökningar. Reliabilitet innebär att mätningarna är korrekta och att urvalet är representativt. Validitet innebär att man undersökt det specifika området man velat undersöka och faktiskt hållit sig till det så nära till syfte och frågeställnings som möjligt (Thurén, 2007).

4.2.3 Metod för analys av data

Det insamlade materialet är av både kvantitativ och kvalitativ karaktär (se bilaga 7 och 8). De kvantitativa svaren (fråga 1-4) skapar en förståelse för verksamhetsform, resurser, arbetsuppgifter och en subjektiv uppfattning av tillvaratagande av kompetens. Medan de kvalitativa svaren (fråga 5-9) beskriver arbetssättet kring tillvaratagande av kompetens, studie- och yrkesvägledarens kompetens kopplat till att öka livslångt lärande och chefernas sätt att leda och utveckla verksamheten i studie- och yrkesvägledningsrelaterade frågor med stöd i mål- och resultatstyrning samt lagar, regler och riktlinjer. Den data som samlats in genom enkäterna och ansågs mest relevant fick selekteras ut för att besvara studiens frågeställningar, data och statistiska diagram (fråga 1-4) kan lämnas ut på begäran.

Svaren från enkäterna som samlats in analyserades genom riktad innehållsanalys. Riktad innehållsanalys är lämpligt att använda sig av när forskaren utgår från ett analyschema som ska testas och tillämpas vid textdata-analyser. Metoden fokuserar på språkets egenskaper, textens innehåll och betydelse. Sortering av enkätsvaren gjordes i Microsoft Excel och kategoriseras in efter de förutbestämda kategorierna som framkommer i analyschemat (Funck & Karlsson, 2021; Hsieh och Shannon, 2005).

4.3 Metodtriangulering

Då uppsatsens syfte berör två olika yrkesroller, chefer till studie- och yrkesvägledare samt studie- och yrkesvägledare bedömdes en metodtriangulering att vara ett passande val för att se till att uppsatsen har hög validitet samtidigt som frågeställningarna och syftet kan besvaras ur flera perspektiv.

Genom att göra en undersökning som är tydligt knuten till studiens teoretiska utgångspunkt samt syfte och frågeställningar kan forskaren säkra en hög validitet. Om forskaren använder sig av triangulering som metod kan forskaren även säkerställa att resultaten inte påverkas av den valda metoden då det insamlade materialet antingen är kompletterande eller nyanserade. Metodtriangulering kan ske genom användning av kvalitativ och kvantitativ metod, men också genom att man använt samma metod fast med olika tillvägagångssätt exempelvis genom intervjuer och enkätfrågor. Genom att använda sig av olika tillvägagångssätt genererar det mer data och ökar därmed även kvaliteten i forskningen (Denscombe, 2014; May 2001).

Enkäterna användes för att få en förståelse för urvalsgruppernas verksamhetsform, logik, tillvaratagande av kompetens och styrning medan intervjuerna användes för att få en djupare förståelse av båda yrkesrollerna kring samma faktorer som sedan analyserades enligt riktad innehållsanalys kopplat till uppsatsens analyschema (se kap. 3.3) för att besvara uppsatsens syfte & frågeställningar.

Fördelen med att använda sig av flera olika tillvägagångssätt är att det ger mer data, vilket ökar kvaliteten i forskningen (Denscombe, 2000).

5. Resultat

I detta kapitel presenteras det empiriska material som samlats in och som är relevant för studiens syfte och frågeställningar. Resultatet har delats in i teman utifrån uppsatsens valda metoder som sedan kategoriseras in i avsnitten *institutionell logik*, tillvaratagande av kompetens och systematiskt arbete med fokus på livslångt lärande.

5.1 Enkät svar

Under denna rubrik presenteras resultatet av enkät svaren från chefer till studie- och yrkesvägledare samt från studie- och yrkesvägledare kopplat till uppsatsens syfte och frågeställningar.

5.1.1. Chefer

49 chefer till studie- och yrkesvägledare har besvarat enkäten. Av 49 chefer hade 41 befattningen rektor, tre skolchefer, tre biträdande rektor och två hade flera befattningar, en som elevhälsochef & rektor och en som skolchef, rektor och elevhälsochef.

5.1.1.1 Institutionell logik

Hälften av cheferna beskriver att de leder och utvecklar sin verksamhet i studie- och yrkesvägledningsrelaterade frågor med stöd i riktlinjer, regler, råd och skollag. Flertalet lyfter också att de delegerat ansvaret till studie- och yrkesvägledaren att hålla sig uppdaterad samt leda och utveckla studie- och yrkesvägledningsarbetet i verksamheten.

Vi följer de lagar, regler och riktlinjer som finns. En stor syvsatsning är inte försvarbar i relation till vad man kan få ut. Delegerat till SYV att vara uppdaterad, vi följer upp i regelbundna möten. –
(Rektor, grundskola)

Cirka en fjärdedel av cheferna beskriver att de leder och utvecklar sin verksamhet i studie- och yrkesvägledningsrelaterade frågor genom att använda studie- och yrkesvägledaren som en insats för att stärka mål- och resultatuppfyllelse. Insatserna beskrivs ske övergripande i

verksamheten från individ-, klassrums- och till verksamhetsnivå. Vissa insatser är strukturerade medan andra baseras på de behov som finns i verksamheten för tillfället.

Där låga resultat har uppstått och mål ej riskerar att nås så kan syv, om det är i led med dennes yrkesroll kan syv få göra insatser på individ- och gruppnivå. - Rektor, grundskola

Ytterligare cirka en fjärdedel beskriver att de idag inte arbetar med att leda och utveckla sin verksamhet i studie- och yrkesvägledningsrelaterade frågor. Enstaka chefer uttrycker att det finns för stor resurs- och kompetensbrist inom utbildningssektorn vilket gör att andra yrkesgrupper, såsom lärare, måste prioriteras. Övriga chefer lyfter att arbetet kring studie- och yrkesvägledningsrelaterade frågor är under utveckling, att i vissa fall upplevs studie- och yrkesvägledaren själv inte vara engagerad eller att ett sådant arbete finns inte på agendan ännu.

Totalt har en tredjedel av cheferna svarat att de arbetar mer målinriktat med att leda och utveckla sin verksamhet i studie- och yrkesvägledningsrelaterade frågor. De chefer som arbetar mer målinriktat beskriver också tydligt att de arbetar med frågan systematiskt samt att arbetet övergripande förankras till de riktlinjer som finns hos Skolverket.

Här har vi påbörjat med att upprätta en SYV-plan där vi börjar i det vardagliga arbetet som görs i klassrummet. Framöver kommer vi att i samarbete med en organisation, att genomdriva projektliknande arbete med eleverna främst i syfte att medvetandegöra eleverna om möjligheter framåt och på så sätt skapa motivation. Förhoppningen är att öka elevernas måluppfyllelse och så småningom möjligheter för val framåt i livet. - Skolchef, Grundskola, Grundsärskola, Vuxenutbildning, Särskild utbildning för vuxna, Vägledningscentrum

Ytterligare totalt en tredjedel av cheferna har svarat att de arbetar med att leda och utveckla sin verksamhet i studie- och yrkesvägledningsrelaterade frågor förankrat till lag, riktlinjer och regler hänvisar i första hand till bestämmelserna hos Skolverkets samt beskriver skolans ansvar i att driva frågan.

Den sista tredjedelen av chefer beskriver att de inte leder och utvecklar sin verksamhet i studie- och yrkesvägledningsrelaterade frågor, men att de har regelbundna enskilda möten med SYV och att SYV ingår i olika verksamhetskonstellationer vilket gör att den får arbeta tvärprofessionellt.

Alldeles för lite just nu eller inte alls. SYV har koll på vad som gäller. - Rektor, grundskola

5.1.1.2. Tillvaratagande av kompetens

67 procent av cheferna har svarat att de anser sig ha stor kunskap om den kompetens som studie- och yrkesvägledarens roll medför, vilket är den största svarande kategorin. Näst största kategori utgörs av 23 procent som svarat att de anser sig ha mycket stor kunskap om den kompetens som studie- och yrkesvägledarens roll medför och 10 procent upplever att de har någorlunda kunskap om den kompetens som studie- och yrkesvägledarens roll medför. Ingen av cheferna som besvarat enkäten anser sig ha liten kunskap eller ingen kunskap om den kompetens som studie- och yrkesvägledarens roll medför.

55 procent av cheferna beskriver att de arbetar aktivt för att tillvarata studie- och yrkesvägledarens kompetens i verksamheten. Det aktiva tillvaratagandet sker genom utveckling av rollen, SYV-plan, EHT-arbete, enskilda samtal med chefen och genom att chefen banar väg för studie- och yrkesvägledaren att få implementera sin kompetens i verksamheten.

Vi rektorer har en grupp för studie- och yrkesvägledningsarbetet för hela grundskolan. Det finns en plan för hela kommunens studie- och yrkesvägledning där vår SYV och rektorer samarbetar. Det finns även en näringslivsgrupp där SYV och rektor är med. - Rektor, grundskola

25 procent av cheferna beskriver att de arbetar passivt med tillvaratagandet av studie- och yrkesvägledarens kompetens. Tillvaratagandet sker genom att studie- och yrkesvägledaren får arbeta och utveckla sig inom sina arbetsuppgifter. Chefen finns som ett stöd vid behov för studie- och yrkesvägledaren och kan då genom enskilda möten agera utifrån sin position. De sista 20 procenten av cheferna beskriver i sina svar att tillvaratagandet av kompetens inte sker. De chefer som utvecklat sina svar anger resurs- och tidsbrist som faktorer samt att det finns ett glapp till det faktiska arbetet som krävs i praktiken.

Försökt och försökt men ser inte att det finns kompetens att ta tillvara. Det finns för lite allmänbildning och ingen akademiskt förhållningssätt till praktiken. - Rektor, grundskola

Totalt har 51 procent av cheferna angett att de anser enskilda möten mellan dem och studie- och yrkesvägledaren att vara det bästa sättet att tillvarata kompetensen då mötena möjliggör för chefen att få ökad kunskap om rollen, stötta studie- och yrkesvägledaren i arbetet, men också utveckla studie- och yrkesvägledningen brett och snävt i verksamheten. Cirka 40 procent anser att studie- och yrkesvägledaren är en aktiv del av elev- och hälsoteamet är bästa sättet att

tillvarata kompetensen då studie- och yrkesvägledaren får möjlighet att arbeta tvärprofessionellt, kan göra insatser på individ-, grupp- och klassrumsnivå samt får en överblick av verksamhetens behov. Övriga svar varierar i form av att kompetensen tillvaratas bäst genom att studie- och yrkesvägledaren gör sina arbetsuppgifter, aktivt arbetar med SYV-planen, är delaktig i utvecklingsarbete eller engagerar sig i skol- och arbetslivsfrågor till att kompetensen inte tillvaratas.

Vi samarbetar nära för att hitta nya sätt att deras kunskaper ska komma in i verksamheten genom EHT och lärare. Jag träffar SYV ungefär varannan vecka under hela läsåret och jobbar på olika nivåer. Allt från rutiner till övergripande kartläggningar som verksamheten behöver. - Biträdande rektor, Vuxenutbildning & Särskild utbildning för vuxna

5.1.1.3. Systematiskt arbete med fokus på livslångt lärande

40 procent av cheferna beskriver att de integrerar studie- och yrkesvägledarens kompetens i det systematiska kvalitetsarbetet bland annat genom studie- och yrkesvägledarens delaktighet i elevhälsoteamet, vara en del av ledningsgruppen, genom att hela skolan arbetar med studie- och yrkesvägledning både brett och snävt samt att studie- och yrkesvägledaren arbetar utifrån den upprättade SYV-planen. En tredjedel av cheferna beskriver att det finns en SYV-plan som är förankrad till en ökad mål- och resultatuppfyllelse för verksamheten medan resterande 7 procent beskriver att kompetensen integreras i det systematiska kvalitetsarbetet genom EHT, som en del av medarbetardialogen och att arbetssättet förankras till förordningar, riktlinjer och allmänna råd. 60 procent har svarat att studie- och yrkesvägledarens kompetens inte integreras i det systematiska kvalitetsarbetet.

Aktiv och levande syvplan som lyfts i arbetslagen, ge förutsättningar för att genomföra de aktiviteter som vi beslutat utifrån de behov vi har, exempelvis kring elevhälsa och hållbarhet, samt att planen regelbundet utvärderas och utvecklas. - Rektor, grundskola & grundsärskola

Totalt har 37 procent av cheferna svarat att studie- och yrkesvägledares kompetens skulle kunna användas för att öka förutsättningarna för livslångt lärande hos eleverna genom att fler enskilda insatser från studie- och yrkesvägledaren sker i verksamheten. Insatserna beskrivs kunna vara mer vägledningssamtal, bredda elevers valkompetens, minska avhopp från gymnasieskolan, arbete i lägre åldrar och att arbeta med vägledande insatser till vårdnadshavare.

Genom att tidigt komma in i arbetet med elever, både som vägledande och med konkret stöd. - Rektor, Grundskola & Grundsärskola

18 procent anser att studie- och yrkesvägledares kompetens skulle kunna användas för att öka förutsättningarna för livslångt lärande hos eleverna genom arbete med studie- och yrkesvägledning som hela skolans ansvar. Starkare samverkan mellan lärare och studie- och yrkesvägledare, mer engagemang i elevhälsoteamet, utveckla lärmiljöer och öka entreprenöriellt lärande i verksamheten.

Fler elevsamtal plus samverkan med lärare och EHT gällande undervisning, lärmiljöer, kontakt med samhället för att få in dem i skolan mm. - Rektor, grundskola

Cirka 29 procent av cheferna anser att studie- och yrkesvägledares kompetens skulle kunna användas för att öka förutsättningarna för livslångt lärande hos eleverna genom flera insatser på olika nivåer. Cheferna lyfter att studie- och yrkesvägledarnas kompetens kan användas snävt genom enskild vägledning, motivation och generera ökad måluppfyllelse. Brett genom samverkan med lärare, näringslivet och övrig personal i och utanför verksamheten och strategiskt genom att tillvarata och utveckla studie- och yrkesvägledarens kompetens i verksamhetens systematiska kvalitetsarbete samt övriga utvecklingsprojekt.

Viktigt att SYV-kompetensen används både riktat till elever och vårdnadshavare, samt till personal i skolan som också ju bär ansvar för SYVverksamheten. Med en genomtänkt plan för SYV-verksamheten där SYV används klokt kommer eleverna redan från förskoleklass att få tillgång till SYVkompetensen.- Skolchef, Grundskola, Grundsärskola, Vuxenutbildning, Särskild utbildning för vuxna och Vägledningscentrum

16 procent av cheferna har svarat att de inte anser att studie- och yrkesvägledares kompetens kan användas för att öka förutsättningarna för livslångt lärande hos eleverna. De svar som utvecklats har beskrivit att chefen i nuläget inte anser att det går eller att den inte är tillräckligt insatt för att kunna beskriva hur det skulle gå till.

5.1.2 SYV

141 studie- och yrkesvägledare verksamma inom grund-, grundsär-, gymnasie- och gymnasiesärskola samt vuxenutbildningen besvarade enkäten. Av de 141 studie- och yrkesvägledarna arbetar cirka 80 procent enbart inom en skolform och resterande cirka 20 procent arbetar inom två till fyra olika skolformer.

5.1.2.1 Institutionell logik

53 procent av studie- och yrkesvägledarna har angett att deras chefer inte leder och utvecklar sin verksamhet i studie- och yrkesvägledningsrelaterade frågor med varken stöd i mål- och resultatstyrning eller riktlinjer, regler, råd och skollag. Studie- och yrkesvägledarna som valt

att utveckla sina svar beskriver att ansvaret över studie- och yrkesvägledningen är obefintligt eller har delegerats till dem.

Jag får sköta mig själv. Hon har absolut ingen aning och driver inget utvecklingsarbete alls. - Studie- och yrkesvägledare, Vuxenutbildning

En femtedel av studie- och yrkesvägledarna beskriver att deras chefer leder och utvecklar sin verksamhet i studie- och yrkesvägledningsrelaterade frågor med stöd i riktlinjer, regler, råd och skollag. Ledarskapet anses vara varierat då vissa chefer beröms för sin kunnighet inom lagen, implementeringen av den och potentiell utveckling medan andra beskriver det som en form av mall som chefen checkar av.

Min chef är väldigt skarp och följer alla riktlinjer från skollagen, Skolverket etc. Hon har även tillgång till utomstående aktörer som hon kan vända sig till vad gäller frågor som hon känner sig osäker om. Exempelvis juridiska frågor. Vad gäller för SYV vet hon att skollagen är svag och att SYV ska bara erbjudas på skolor och följer det. Det är inte något tyvärr hon leder och utvecklar inom utan punkt och pricka om vad skollagen säger. - Studie- och yrkesvägledare, gymnasieskola

Ytterligare en femtedel av studie- och yrkesvägledarna beskriver att deras chefer leder och utvecklar sin verksamhet i studie- och yrkesvägledningsrelaterade frågor utifrån mål- och resultatstyrning samt med stöd i riktlinjer, regler, råd och skollag. Cheferna beskrivs av studie- och yrkesvägledarna som högst delaktiga i verksamheten på både verksamhets- och förvaltningsnivå där de strukturerar och följer upp studie- och yrkesvägledningsarbetet samt ser till att de kontinuerligt är uppdaterade kring nya lagar, regler och rekommendationer som sedan implementeras in i verksamheten och presenteras i ledningsgruppen.

Tilldelar ansvarsområden utifrån lag och förordning och kommunala mål och strategier. Följer upp, utvärderar. Styr upp nya utvecklingsområden - Studie- och yrkesvägledare, grundskola.

De sista sju procenten av studie- och yrkesvägledarna har angett att deras chefer endast leder och utvecklar sin verksamhet i studie- och yrkesvägledningsrelaterade frågor med stöd i mål- och resultatstyrning. Denna form av styrning beskrivs som att studie- och yrkesvägledaren används som en insats eller resurs för att öka verksamhetens mål- och resultatbild.

Totalt har 47 procent av studie- och yrkesvägledarna beskrivit att det finns ett ledarskap kring studie- och yrkesvägledningsrelaterade frågor i sina verksamheter, medan totalt 53 procent har angett att ledarskapet saknas.

5.1.2.2. Tillvaratagande av kompetens

43 procent av studie- och yrkesvägledarna har svarat att de anser att deras arbetsgivare till övervägande del tillvaratar deras yrkeskompetens, vilket utgörs av den största kategorin. Näst största kategori utgörs av 29 procent som svarat att de anser att deras arbetsgivare delvis tillvaratar deras yrkeskompetens. 14 procent upplever att deras arbetsgivare helt tillvaratar deras yrkeskompetens, men lika många upplever att deras arbetsgivare nästan inte alls eller överhuvudtaget tillvaratar deras yrkeskompetens.

34 procent av studie- och yrkesvägledarna anser att deras chefer arbetar aktivt för att tillvarata deras kompetens i verksamheten. Det aktiva tillvaratagandet beskrivs ske framför allt genom kontinuerlig utveckling av rollen, enskilda samtal med chefen, arbete med SYV-plan och verksamhetsutveckling samt att chefen banar väg för studie- och yrkesvägledaren att få implementera sin kompetens i verksamheten.

Vår närmsta chef förstår vad vi kan och kan bidra med. Håller borta arbetsuppgifter som inte har med studie- och yrkesvägledning att göra. - Studie- och yrkesvägledare, gymnasieskola

51 procent av studie- och yrkesvägledarna beskriver att deras chefer arbetar passivt med tillvaratagandet av deras kompetens. Tillvaratagandet sker genom att studie- och yrkesvägledaren får arbeta med sina arbetsuppgifter samt har "fria tyglar" att forma sitt arbete. En nackdel som lyfts av merparten är att ansvaret för studie- och yrkesvägledningen i hela skolan har delegerats över studie- och yrkesvägledaren där samverkan eller uppföljningar med chefen sker framför allt i veckovisa verksamhetsmöten.

SYV uppgifterna gör jag men alla andra jobbar inte särskilt mycket med syv. - Studie- och yrkesvägledare, grundskola

15 procent studie- och yrkesvägledarna beskriver att deras chefer inte tillvaratar deras kompetens. De studie- och yrkesvägledare som utvecklat sina svar anger att cheferna inte har tillräckligt med kunskap att tillvarata kompetens eller att de inte integreras som en del av verksamheten av sina chefer.

Totalt har 56 procent av studie- och yrkesvägledarna angett att deras chefer tillvaratar deras yrkeskompetens enbart genom att de får arbeta och forma sina arbetsuppgifter och

arbetsuppdrag. Resterande 29 procent har svarat allt från att deras arbetsgivare tillvaratar deras yrkeskompetens genom att de får delta i utvecklingsarbete och ha enskilda möten med chefen, delta i fortbildning och EHT till att kompetensen inte tillvaratas.

5.1.2.3. Systematiskt arbete med fokus på livslångt lärande

18 procent studie- och yrkesvägledarna beskriver att deras chefer integrerar deras studie- och yrkesvägledarkompetens i det systematiska kvalitetsarbetet bland annat genom att inkluderas i olika utvecklingsuppdrag, skapa engagemang och implementera SYV-teorier och modeller i verksamheten, arbeta verksamhetsutvecklande och vara en naturlig del av arbetet på alla nivåer.

Totalt har en femtedel av studie- och yrkesvägledarna svarat att det finns en SYV-plan i verksamheten. Merparten av studie- och yrkesvägledarna beskriver att de själva får utforma SYV-planen för verksamheten och dess aktiviteter. Aktiviteterna beskrivs beröra snäv, bred och övergripande vägledning för både studie- och yrkesvägledaren samt resterande yrkesroller inom verksamheten.

De låter mig vara ansvarig i min roll samt skapa skolans verksamhetsplan som ska gälla för den breda vägledningen. De ser vikten av vägledningen för eleverna och arbetar tillsammans med mig för att göra det så bra som möjligt. - Studie- och yrkesvägledare, grundskola

Totalt har 39 procent av studie- och yrkesvägledarna svarat att deras kompetens skulle kunna användas för att öka förutsättningarna för livslångt lärande hos eleverna genom att arbeta med vägledning även i yngre åldrar eller i tidigare skeden, utveckla valkompetens hos eleverna, ha fler enskilda vägledningssamtal och skapa lektions- samt vägledningsmaterial.

Att jag fortsätter att arbeta från förskoleklass till 9an med ett vidga perspektiv och att arbeta normkritiskt för att bredda deras möjlighetshorisonter på den nivå som är passande för åldersgruppen. Det är extra viktigt då de flesta av mina elever har en ganska snäv bild av vad de kan bli pga kulturskillnader. - Studie- och yrkesvägledare, Grundskola

25 procent av studie- och yrkesvägledarna anser att deras kompetens skulle kunna användas för att öka förutsättningarna för livslångt lärande hos eleverna genom samverkan med lärare, arbeta med studie- och yrkesvägledning som hela skolans ansvar, gruppvägledning och skapa lärmiljöer.

Jag tror att jag skulle kunna vara mer delaktig i planering av lektioner på låg och mellanstadiet. Då min kompetens ligger i att vara kunnig i vad som ger ett livslångt lärande och inte i att vara lärare så

borde lärarna ta vara på den kompetens jag kan tillföra. - Studie- och yrkesvägledare, Grundskola, Grundsärskola

Cirka 28 procent av studie- och yrkesvägledarna anser att deras kompetens skulle kunna användas för att öka förutsättningarna för livslångt lärande hos eleverna genom flera insatser på olika nivåer. Allt från individ-, grupp-, klass- till övergripande på verksamhetsnivå lyfts av studie- och yrkesvägledarna.

Utbilda/stötta mina lärarkollegor i att integrera SYV i undervisningen. Röda tråden saknas. Vid bemärkelse och allas ansvar är i praktiken bara studie- och yrkesvägledarens ansvar. Min kompetens skulle i mycket hög grad kunna stärka motivationen hos eleverna, som en kompass att navigera efter för att hitta mål och mening, minska stress. Val och väljande är en konst som behöver relateras till individen själv, förutsättningar och drömmar/mål. Idag ges mest utrymme för konforma idéer om vad som är "ett gott liv", och alla strävar åt höga betyg och universitetsutbildningar. Eleverna har aldrig varit mer stressade och SYV-tjänsten så nedbantad. Många lärare vill, men kan inte bidra till valkompetens genom sin undervisning. Men då måste ledningen avsätta tid för detta, i alla arbetslag, vilket inte hinns med. - Studie- och yrkesvägledare, Grundskola & Grundsärskola

8 procent av studie- och yrkesvägledarna har svarat att de inte anser att deras kompetens kan användas för att öka förutsättningarna för livslångt lärande hos eleverna. De svar som utvecklats har beskrivit att det finns för stora elevgrupper per SYV eller för lite tid utifrån antalet anställda vilket inte möjliggör för studie- och yrkesvägledaren att arbeta med ökat livslångt lärande hos eleverna.

5.2 Intervjuer

Under denna rubrik presenteras resultatet av intervjuerna med chefer till studie- och yrkesvägledare samt med studie- och yrkesvägledare kopplat till uppsatsens syfte och frågeställningar.

5.2.1 Chefer

Tre chefer till studie- och yrkesvägledare med befattningen rektor, verksamhetschef och avdelningschef har intervjuats för att få en djupare förståelse för *hur de institutionella logiker som dominerar chefers styrning påverkar ett systematiskt tillvaratagande av studie- och yrkesvägledares kompetens med fokus på livslångt lärande.*

5.2.1.1 Institutionell logik

Samtliga chefer beskriver en stor variation kring hur de leder och utvecklar sin verksamhet i studie- och yrkesvägledningsrelaterade frågor med stöd i riktlinjer, regler, råd och skollag samt

mål- och resultatuppfyllelse. Rektor för vuxenutbildning lyfter att verksamheten leds och utvecklas i studie- och yrkesvägledningsfrågor framför allt med stöd i riktlinjer, regler, råd och skollag.

Jag träffar studie- och yrkesvägledarna en gång i veckan där vi diskuterar verksamheten, deras behov och kommande aktiviteter. En av de anställda studie- och yrkesvägledarna har också en samordnarfunktion för att samla upp behoven som finns. Jag inkluderar SYV i alla spår som jag behöver och det är ju väldigt viktigt. - Rektor, vuxenutbildning

Verksamhetschefen beskriver att i dagsläget leder och utvecklar man inte verksamheten i studie- och yrkesvägledningsrelaterade frågor, varken med stöd i mål- och resultatuppfyllelse eller riktlinjer, regler, råd och skollag, mer än att studie- och yrkesvägledarna är anställda inom skolan då det är ett måste att erbjuda eleverna tillgången till dem.

Jag tror inte att det har varit prioriterat faktiskt och det här säger jag utifrån att jag varit operativt mer påkopplad till är en annan skolkommun där man faktiskt diskuterade vad menar vi med studie- och yrkesvägledning ur ett brett begrepp och mer snävt begrepp? Vad är allas ansvar och vad är SYVs ansvar? Då märker jag bara i den här kommunen så är vi inte riktigt där att vi kan diskutera sådana frågor. - Verksamhetschef, förvaltningsnivå

Avdelningschefen beskriver att verksamheterna leds och utvecklas i studie- och yrkesvägledningsfrågor både med stöd i mål- och resultatuppfyllelse samt med stöd i riktlinjer, regler, råd och skollag.

Vi har en riktlinje för studie- och yrkesvägledningen och där har vi en aktivitetsplan för att just få in det här med hela skolans ansvar. SYVen är en del av det systematiska kvalitetsarbetet inom varje skola. Det finns analysdagar i slutet av våren samt i början på hösten och därefter kommer strategisamtalen, alltså samtal mellan rektor, verksamhetschef och förvaltningschef. Där följer man upp allting i alla led och där finns även studie- och yrkesvägledningen. Det är en rätt ny riktlinje hos oss, men där ska de följa upp implementeringen av den nya riktlinjen kopplat till strategisamtalen. Jag är fortfarande med på en träff i månaden med SYVarna, SYV-samordnaren håller ihop de, de träffas varje vecka. - Avdelningschef, kvalitets-och utvecklingsavdelningen

Trots skillnaderna i svaren av ledning och utveckling av studie- och yrkesvägledningsrelaterade frågor inom verksamheterna har alla chefer uttryckt att ledarskapet är den viktigaste delen för att utveckla studie- och yrkesvägledningen i hela verksamheten.

Det är inte alltid det är liksom det här med att man måste ha fler resurser för att få till det. Det är inte det liksom grejen utan hur man organiserar och leder verksamheten har otroligt stor betydelse för resultatet. - Avdelningschef, kvalitets-och utvecklingsavdelningen

5.2.1.2 Tillvaratagande av kompetens

Tillvaratagandet av studie- och yrkesvägledarnas kompetens varierar i svaren från cheferna mellan aktivt och passivt tillvaratagande. Det aktiva tillvaratagandet sker framför allt genom att inkludera studie- och yrkesvägledarna i verksamhetens utveckling, möten mellan SYV och chef, delaktighet i EHT och genom att erbjuda kontinuerlig fortbildning.

Genom att integrera dem i verksamheten, främja deras utveckling genom att alltid ha med SYV från början och låta de vara med i alla delar av verksamheten från start till slut. Är viktigt att ha den respekten för professionen och att SYV får vara delaktig genom att bidra med sina perspektiv. De erbjuds även fortbildningar, webinarier och jag försöker ge tid för att de ska ha möjlighet till det och bearbetar det som görs. - Rektor, Vuxenutbildning

Det passiva tillvaratagandet sker genom att studie- och yrkesvägledarna får arbeta och utveckla sig inom sina arbetsuppgifter där chefen finns som ett stöd, men inte banar väg för att integrera kompetensen i övrig del av verksamheten. Studie- och yrkesvägledaren lämnas istället till att försöka integrera den på egen hand.

Man blir ofta väldigt ensam på varje skola. Där arbetar vissa väldigt nära lärarna och resterande del av skolan och några är lite längre ifrån, det beror på lite olika saker. Jag tycker mest att det beror på att man inte inser att studie- och yrkesvägledarens kompetens kan användas som ett stöd i undervisning och skapa en bättre samverkan. Det finns ett kunskapsglapp hos många andra yrkesroller kring vad en studie- och yrkesvägledare ska göra och vad studie- och yrkesvägledning är. Många är så fokuserade på sina arbetsuppgifter och sina planeringar att man missar möjligheterna till att arbeta tvärprofessionellt och integrera andra professioner för att lyfta hela kursen eller arbetsuppgifterna till en ny nivå. - Avdelningschef, kvalitets- och utvecklingsavdelningen

Alla cheferna lyfter att deras syn och kunskap kring studie- och yrkesvägledarens kompetens, roll och uppdrag har förändrats sedan de fick chefskap över yrkesgruppen. Trots de olika positionerna mellan cheferna i respektive verksamhet lyfts en positiv bild över att ha studie- och yrkesvägledarna som personalgrupp.

Jag har lärt mig skitmycket av dåvarande SYV som ingick i EHT och som hade arbetat som SYV i 30 år. Jag var ganska ny som rektor då och det var så skönt att ha en erfarenhet SYV med sig. För när man i elevhälsoteamet börjar diskutera specifika elever på gymnasiet då och vad man kan välja bort och inte välja bort, hur vi ska liksom sy ihop en utbildningsplan eller en studieplan för eleven. Då kunde SYVen flika in och säga det där är ingen bra idé att göra på det sättet, för det innebär nämligen att om den här individen ändrar sig när hon eller han är 23 så kommer hon eller han inte ha möjlighet att läsa de här sakerna på vuxenutbildningen, utan vi ska fokusera på de här och de här ämnena, för det är den bästa basen statistiskt sett för eleverna har med sig in i vuxenlivet. - Verksamhetschef, förvaltningsnivå

En problematik som lyfts av samtliga chefer är att det är svårt att anställda utbildade studie- och yrkesvägledare då det är en brist inom deras och angränsande kommuner. Cheferna beskriver att vanligtvis väljer utbildade studie- och yrkesvägledare att arbeta inom HR eller andra yrkesroller som berör personalvetenskap, vilket gör att även om de finns utbildade studie- och yrkesvägledare väljer de att inte arbeta inom skolsektorn. Verksamhetschefen beskriver också att den senaste arbetsmarknadsprognosen om att studie- och yrkesvägledare inte längre anses vara ett bristyrke skrämmer undan potentiella sökande till utbildningen vilket skapar en ännu större brist i längden.

Man ser verkligen skillnaden, vi har en person för tillfället som anställd SYV, personen har arbetat som coach i många år och har väldigt mycket med sig i bagaget, men har inte gått utbildningen och det ser man att vissa perspektiv inte är så djupa, personen kan inte koppla det praktiska arbetet till teorier, modeller och sånt som de andra SYV:arna har med sig från utbildningen, vilket gör att arbetet inte blir så djupt och SYV-förankrat på samma sätt som någon som gått utbildningen. Det ser jag som lite problematiskt, att det är svårt få tag på utbildade SYV för det är så viktigt och det är en så viktig tjänst också för vi märker ju att de behöver hjälpa varandra väldigt mycket för det dyker upp allt mellan himmel och jord i ett vägledningssamtal och det är svårt att vara för få för man behöver den här kollegiala stötningen av varandra. - Rektor, vuxenutbildning

5.2.1.3 Systematiskt arbete med fokus på livslångt lärande

Studie- och yrkesvägledarnas kompetens integreras enligt cheferna på olika sätt i det systematiska kvalitetsarbetet. Avdelningschefen beskriver att det finns en systematik från ledningsnivå till operativ nivå och att uppföljning, utvärdering och utveckling sker kontinuerligt två gånger per år mellan rektor, verksamhetschef och förvaltningschef där studie- och yrkesvägledningen är en del av utvecklingsarbetet. Rektor för vuxenutbildningen lyfter att studie- och yrkesvägledningen ligger med i planen för det övergripande systematiska kvalitetsarbetet inom verksamheten och att studie- och yrkesvägledarna integreras operativt i alla delar av verksamheten. De använder sig av en SYV-plan och ett årshjul som ligger till grund för kvalitetsrapporterna. Verksamhetschefen beskriver att studie- och yrkesvägledarna integreras i det systematiska arbetet på samma sätt som övrig personal, men det finns ingen systematik kring studie- och yrkesvägledningen inom verksamheterna.

Jag tycker och tänker saker om studie- och yrkesvägledning och om det jag tycker och tänker kan påverka andra verksamhetschefer och skolchef genom att jag framför mina resonemang är det jättebra. Men min roll som mellanchefer...mina möjligheter att styra hur rektor arbetar är ganska små faktiskt och jag tycker att det ska vara så. Rektor har ett unikt ämbete utifrån skollagstiftningen och har förhållande till den skollagstiftningen och leder och fördela arbete på sin enhet. Jag får inte och kan inte och ska inte gå in och piller i det här. Däremot så kan jag uttrycka åsikter om saker och ting och jag kan via det systematiska kvalitetsarbetet börjar lägga in mål som rektor ska arbeta efter när

det gäller detta. Det skulle jag kunna göra, men det gör inte jag. Då gör jag det i samråd i sådana fall med rektor. - Verksamhetschef, förvaltningsnivå

Alla chefer har svarat att studie- och yrkesvägledares kompetens, på olika sätt, skulle kunna användas för att öka förutsättningarna för livslångt lärande hos eleverna, men för att det ska vara möjligt behöver vissa förändringar ske och nya rutiner implementeras. Förändringarna som föreslås för de enskilda studie- och yrkesvägledarna är att de får ett maxantal elever per SYV och att praktiksamordningen som finns inom grundskolan tas bort från studie- och yrkesvägledarens arbetsuppgifter. Ur ett brett studie- och yrkesvägledningsperspektiv föreslås mer studie- och yrkesvägledning i form av informationsträffar, uppsökande verksamhet och tvärprofessionellt samarbete med andra professioner inom verksamheten. För att det ska vara möjligt beskriver cheferna att studie- och yrkesvägledning som hela skolans ansvar måste bli tydligare och stärkas från ledningsnivå och neråt till operativ nivå i verksamheterna. Vissa av cheferna lyfter också att studie- och yrkesvägledarna borde bli mer inkluderade i kvalitet- och utvecklingsarbete för att kunna göra insatser som resulterar i ökad resultat- och måluppfyllelse för verksamheterna.

Det finns så mycket man skulle kunna göra på ett annat sätt... Jag hade en teori om att de här som hamnar på det kommunala aktivitetsansvaret som antingen inte har börjat gymnasiet, hoppat av eller inte tagit sin examen, vi har i våran kommun hundrafemtio individer på årsbasis. Vad har de gemensamt skolmässigt? Då har jag en teori om att ja, det är ju måluppfyllelseproblematik och förmodligen en närvaroproblematik. När uppfattar dem att det börjar gå snett? Min teori var mellanstadiet och jag hade helt rätt. Avvikande måluppfyllelse och ökad frånvaro börjar eskalera i mellanstadiet och när det väl kommer tillbaka till skolan i högstadiet ligger de redan efter så pass mycket att då tar de inte ifatt. Jag presenterar och argumentera för detta inför våra kommunpolitiker, kommunstyrelsen, verksamhetschef för grundskola, studie- och yrkesvägledare och rektorer. Jag beskriver att så här ser systemet ut och hur det kommer sig att man hamnar där, men det är inte deras ansvar, det är någon annans budget. Man konstaterade själva resultatet, men fortsatte arbeta på samma sätt och det hade man kunnat spara in genom att plocka upp dem redan där. - Verksamhetschef, förvaltningsnivå

Ytterligare insatser som använder studie- och yrkesvägledares kompetens och skulle kunna användas för att öka förutsättningarna för livslångt lärande hos eleverna beskrivs vara att stärka vägledningen brett och snävt mot särskild utbildning i grund- och gymnasieskolan samt vuxenutbildning, att arbeta med skola-arbetslivsutveckling samt att studie- och yrkesvägledarna börjar arbeta genomsyrande på alla nivåer med insatser för att generera högre resultat- och måluppfyllelse. Problematiken som lyfts från två av tre chefer är att optimeringen av studie- och yrkesvägledarnas roll och kompetens hade krävt fler resurser för att kunna påbörja denna form av utveckling. Samtliga chefer beskriver att tydligare riktlinjer från staten eller politiken

också behövs för att delar av denna förändring ska vara möjlig. Arbetet kring att integrera studie- och yrkesvägledarens kompetens i verksamheten för att öka förutsättningarna för livslångt lärande hos eleverna är så pass omfattande att en större förändring hade varit svår att få igenom utan nya riktlinjer från högsta nivå eller ett otroligt starkt engagemang inom hela förvaltningen.

5.2.2 SYV

Tre studie- och yrkesvägledare som är verksamma inom grundskola, grundsär- och gymnasiesärskola samt vuxenutbildning har intervjuats för att få en djupare förståelse för *hur de institutionella logiker som dominerar chefers styrning påverkar ett systematiskt tillvaratagande av studie- och yrkesvägledares kompetens med fokus på livslångt lärande.*

5.2.2.1 Institutionell logik

Två av tre studie- och yrkesvägledare beskriver att cheferna inom verksamheterna inte leder och utvecklar sin verksamhet i studie- och yrkesvägledningsrelaterade frågor med stöd i riktlinjer, regler, råd och skollag samt mål- och resultatuppfyllelse. Studie- och yrkesvägledaren på grund- och grundsärskolan lyfter att verksamheten granskats av Skolinspektionen och fått utveckling- och förbättringspunkter till sig för att uppnå ett godkänt resultat. Resultatet av utvecklings- och förbättringspunkterna blev ett omfattande förändringsarbete inom verksamheten som mynnade ut i fokusområden.

För att få koll på de här fokusområdena så har man en tavla i personalrummet med så här... vad händer just nu? Vad är vi klara med, vad väntar? Väntar, pågår, klart. Där har ju då sedan 2019 studie- och yrkesvägledning suttit på väntar sen dess. Så det blir så tydligt att man liksom inte har haft det som ett sånt där fokusområde och eftersom man då från ledningens håll har valt just det här med fokusområden, det här är vad vi måste jobba med, då förväntas vi också, all personal, bidra till det. - Studie- och yrkesvägledare, grund- och grundsärskolan

Studie- och yrkesvägledaren inom grund- och grundsärskolan beskriver vidare att även om rektor inte leder och utvecklar sin verksamhet i studie- och yrkesvägledningsrelaterade frågor finns det ett stort intresse för ökad mål- och resultatuppfyllelse inom verksamheten.

De vill öka mål- och resultatuppfyllelse, öka närvaro, alla de här sakerna... men det är just det att man känner att öka mål- och resultatuppfyllelse är verkligen i deras intresse och att vägledningen inte är det och att man inte ser kopplingen mellan vägledning, närvaro, resultat, måluppfyllelse, motivation, känsla av sammanhang, alltså allt och det gör mig så himla besviken att man inte gör det, ser att det faktiskt kan spela roll. - Studie- och yrkesvägledare, grund- och grundsärskolan

Studie- och yrkesvägledaren inom vuxenutbildningen lyfter att cheferna inte endast inte arbetar med att leda och utveckla verksamheten i studie- och yrkesvägledningsrelaterade frågor, men också att de inte överhuvudtaget är insatta i riktlinjer, regler, råd och skollag kopplat till studie- och yrkesvägledning.

Det är jag som upplyser dem kontinuerligt om vad som står i skollagen och de får ofta dubbelkolla. Verksamheten i sig är ju väldigt mål- och resultatstyrd och jag hittar ju styrdokument som politikerna har tagit fram, men som vi inte riktigt arbetar efter och då vi är väldigt få procent som arbetar just nu är det svårt att hinna med. Min chef har sagt till mig, till och med ordagrant, kvantitet framför kvalitet. - Studie- och yrkesvägledare, Vuxenutbildningen

Studie- och yrkesvägledaren inom grundsär- och gymnasiesärskolan beskriver att chefen både leder och utvecklar hela verksamheten i studie- och yrkesvägledningsfrågor med stöd i riktlinjer, regler, råd och skollag samt mål- och resultatuppfyllelse. Chefen arbetar systematiskt med SYV-planen och årshjulet som årligen följs upp samt ser till att arbetsätten och styrdokument på övergripande nivå är förankrade till lag och riktlinjer.

Vi har en jättebra chef och hon är ju SYV själv i botten och har jobbat som det också i många år, hon kan väl egentligen alla verksamhetsformerna förutom särskolan, men det lär vi henne och så. Hon integrerar studie- och yrkesvägledningen systematiskt i hela vägledningscentrumet och försöker få med det arbetssättet ut till kommunerna ihop med oss, det finns en SYV-plan och årshjul för hela verksamheten som vi gör tillsammans, hon har uppföljningar med både oss och kommunerna och vi får kontinuerligt vara med och utveckla arbetssättet utåt och verksamheten inåt. - Studie- och yrkesvägledare, grundsär- och gymnasiesärskolan

Problematiken som lyfts av studie- och yrkesvägledaren i grundsär- och gymnasiesärskolan är att varje kommun är en kund vilket gör att rektor bestämmer inom respektive verksamhet och att vägledningscentrumet endast kan uppmana och försöka influera studie- och yrkesvägledningsperspektivet. Studie- och yrkesvägledaren upplever att inom grundsärskolan integreras inte studie- och yrkesvägledningen systematiskt och istället blir det mer punktinsatser när studie- och yrkesvägledarna kommer ut till verksamheten. På gymnasiesärskolan upplever SYV att vägledningen finns med som perspektiv både snävt och brett då lärarna arbetar med att aktivt inkludera det samt att eleverna har mer förankring till olika perspektiv i samband med praktik och förberedelse för livet efter gymnasiesärskolan.

Alla studie- och yrkesvägledarna uttrycker att ledarskapet och samarbetet är den viktigaste delen för att få studie- och yrkesvägledningen att utvecklas och genomsyra hela verksamheten. Utan ett starkt ledarskap som har kunskap om rollen och studie- och yrkesvägledarnas kompetens samt är insatt i riktlinjer, regler, råd och skollag går det inte att integrera eller utveckla studie- och yrkesvägledningen som hela skolans ansvar.

5.2.2.2 Tillvaratagande av kompetens

Studie- och yrkesvägledarna beskriver att chefernas tillvaratagande av deras kompetens varierar mellan aktivt, passivt och ej tillvaratagande. Studie- och yrkesvägledaren som upplever att hens kompetens aktivt tillvaratas arbetar inom grundsär- och gymnasiesärskolan. Det aktiva tillvaratagandet sker genom att studie- och yrkesvägledarens kompetens och roll inkluderas aktivt från ledningsnivå till operativ nivå. På övergripande nivå är studie- och yrkesvägledaren delaktig i utvecklingsarbete, får kontinuerligt stöd av sin chef som också frigör tid och ser till att rollen innehar relevanta arbetsuppgifter samt att de deltar i fortbildning. På operativ nivå är studie- och yrkesvägledaren till stor del en röd tråd genom hela verksamheten ute hos kommunerna. Studie- och yrkesvägledaren inkluderas från inskrivningssamtalet i grundsärskolan ihop med elevens vårdnadshavare till det sista samverkansmötet med olika myndigheter innan eleven skrivs ut från gymnasiesärskolan. Däremellan arbetar de fokuserat med enskild, grupp och klassrumsvägledning för individerna, är delaktiga i EHT samt inkluderas kontinuerligt, men i olika grad beroende på verksamhet, från lärare och övriga yrkesgrupper i verksamheternas planering och utveckling.

Vår chef vet ju precis vad vi håller på med och liksom också ser det här med vad man behöver, så att säga. Det kollegiala lärandet behöver utvecklas, vi behöver vara ute och hålla lektioner, alltså mycket sådana här saker också och hon är mycket medveten om det här. Ibland har vi väldigt mycket att göra och andra perioder så har vi mindre att göra och det är inget konstigt utan då jobbar vi jättemycket när vi har mycket att göra, men då är heller inga konstigheter att vi går hem tidigare eller att tar en långlunch när det är lugnare och sånt här va så att nej, jättebra. Jag tror också att det viktigt att hon inte har någon prestige och så utan vi får styra, det är väldigt mycket frihet under ansvar, men med bra stöd. - Studie- och yrkesvägledare, grundsär- och gymnasiesärskolan

Studie- och yrkesvägledaren inom grund- och grundsärskolan beskriver att chefen tillvaratar hens kompetens passivt. Studie- och yrkesvägledaren finner sitt uppdrag otydligt, hen beskriver att rollen som enskild SYV är tydlig då hen får arbeta och utveckla sig inom sina arbetsuppgifter, men förvirras i rollerna mellan att vara en vuxen på skolan, ha sitt SYV uppdrag och samtidigt få arbetsuppgifter från sin chef som är mer riktade mot specialpedagogik. Studie- och yrkesvägledaren beskriver att verksamheten ska ha tre specialpedagoger anställda, men för tillfället finns bara en vilket kan vara en faktor för att hen fått dessa arbetsuppgifter till sig. Balansen mellan arbetsuppgifterna beskrivs vara ojämn och SYV uppdraget minskar då chefen delegerar mer och mer specialpedagogiska insatser som hen saknar kompetens för.

Jag är inte pedagog liksom... min känsla just nu av samhörighet i verksamheten, men också tillvaratagandet av min kompetens är låg. Det är inte lika tydligt, hur den spelar roll liksom. Bara

för någon vecka sedan så var jag tvungen att messa en kollega och jag var typ verkligen ledsen liksom jag bara... vad gör jag på jobbet? Vad bidrar jag med? Jag vet inte vad jag sysslar med liksom så kände jag och då blir man ju ännu mer ensam, tänker jag, sen kan ju det vara av att det också är intensivt just nu och så... - Studie- och yrkesvägledare, grund- och grundsärskolan.

Vidare beskriver studie- och yrkesvägledaren inom grund- och grundsärskolan att hen önskat att chefen ska vara mer engagerad i arbetet med vägledning, bolla idéer, bana väg för samarbete inom verksamheten, men också implementera studie- och yrkesvägledning som hela skolans ansvar. Hen lyfter också att i efterhand har hen förstått att chefen önskar att färdiga förslag presenteras från studie- och yrkesvägledaren till chefen och att studie- och yrkesvägledaren själv leder och utvecklar arbetet för hela skolans studie- och yrkesvägledning.

Vad jag nu då förstår har rektor velat att jag ska typ... så här gör vi, här är ett färdigt förslag och så godkänner hon det och det är verkligen, så här, den här terminen typ som jag har förstått att OK det är det hon har förväntat sig av mig. Det har inte riktigt funnits någon dialog kring vilka förväntningar det finns på min position, iallafall inte att vi har varit så tillräckligt tydliga då uppenbarligen mot varandra kring det så att jag har fattat det liksom. Vilket ju är en jättebesvikelse för nu känner jag så här, fan och så blir jag... hur mycket ska jag hinna göra nu? För jag ska vara föräldraledig igen nu till hösten. Ska det vänta ett år till liksom, ska det behöva göra det? Hänga på mig? För att då ska ju jag planera allt för vad vi ska... alltså förstår du? För det blir det ju inte av förrän jag är tillbaka. Säg att jag inte hade varit föräldraledig nästa år då kan jag verkligen tänka mig att det skulle kunna hända ganska mycket kring vägledningen nästa år, jag känner mig så kluven i att vara borta nu. - Studie- och yrkesvägledare, grund- och grundsärskolan

Studie- och yrkesvägledaren inom vuxenutbildningen beskriver att hens kompetens inte tillvaratas av chefen alls, men inte heller av de rektorer som finns på vuxenutbildningen trots engagemang från studie- och yrkesvägledarens sida för att få chefen och rektorerna mer intresserade.

Jag tycker att det är så himla pinsamt och märkligt att hon har inte ens skaffat sig någon kunskap om min kompetens ännu. Hon har ingen förståelse för helheten av vad yrkesrollen innebär eller de arbetsuppgifter jag har, så hon vet ju inte, hon är ju arbetsmarknadschef, hon är inte en skolperson. Hon har ett extremt lågt engagemang och ointresse att lära sig och hon jämför mig med SYV i en angränsande kommun, men den SYVen har helt andra förutsättningar och när jag uppmanar henne att sätta sig in i den SYVens roll och situation gör hon inte det heller. Även engagemanget hos rektorerna inom vuxenutbildningen känns ju otroligt lågt och jag tycker det är tråkigt att till och med rektorerna inte har förståelse för vad man behöver göra. Istället trycker de på tillgänglighet, tillgänglighet, tillgänglighet som något helt galet mantra, man måste vara front-stage hela tiden, allting blir upphackat och stressat. - Studie- och yrkesvägledare, vuxenutbildning

Studie- och yrkesvägledaren lyfter också att resurser och ekonomi är ingen begränsning inom verksamheten trots att den är underbemannad, men att vägledningen inte är prioriterad och att det handlar om prestige från chefen sida. Hen beskriver vidare att chefen för

arbetsmarknadsenheten arbetar inom en mindre kommun och vanligtvis köper de in tjänster från den större kommunen där vuxenutbildningen finns, men i detta fall lyckades chefen sälja in tjänsten från deras kommun till den större kommunen vilket hon har fått mycket beröm för.

Chefen har sålt in det här stenhårt, 50 procent här och 50 procent där. Hon har fått beröm för att den större kommunen köpt av dem i stället för att vi köpte in tjänsten från dem, det finns ett storebrorskomplex och hon vill ju inte förlora det berömmet, så känner jag det som och hon vill inte säga att hon har ju räknat fel vilket sätter mig i en jättejobbig position. - Studie- och yrkesvägledare, vuxenutbildning

5.2.2.3 Systematiskt arbete med fokus på livslångt lärande

Studie- och yrkesvägledaren inom grundsär- och gymnasiesärskolan upplever att hens kompetens integreras på flera sätt i vägledningscentrumets systematiska kvalitetsarbete och att det finns en systematik där årlig uppföljning, utvärdering och utveckling sker kring SYV-plan, årshjul och kundutvärderingar. Däremot upplever hen att systematiken kring studie- och yrkesvägledning ute i de kommunala verksamheterna behöver stärkas ytterligare.

På den ena gymnasiesärskolan där vi jobbar har vi ju påbörjat en SYV-plan. Vi har gjort en SYV-plan tillsammans med EHT egentligen, men alltså de som är inblandade är ju där... sen vet jag inte hur de implementerar den där, det är ju en annan sak, men alltså arbetet i alla fall påbörjat, jag är inte hundra på att det är slutfört. På den andra skolan så ja, vi har sagt att vi ska göra det, men vi har inte kommit så långt med den. - Studie- och yrkesvägledare, grundsär- och gymnasiesärskolan

Studie- och yrkesvägledaren inom grund- och grundsärskola lyfter att på övergripande nivå i kommunen finns en SYV-plan och ett SYV-nätverk. Studie- och yrkesvägledaren har själv för sin egen verksamhet skapat ett årshjul samt en plan inom den snäva vägledningen, men när det kommer till att integrera hens kompetensen i det systematiska kvalitetsarbetet med vägledning som hela skolans ansvar finns inget sådant arbete påbörjat än.

Det finns en SYV-plan som är skapad för hela kommunen, men som nyligen blivit klar och som inte riktigt är implementerad. Sen finns ett SYV-nätverk och de har jag ju typ oftare diskussioner med dem kring vägledningen än vad jag har med min chef. Det är tre kommunala högstadieskolor 7-9 i kommunen och varje skola har varsin SYV på en heltidstjänst, men vi tre har ju tät, tät kontakt liksom vi chattar varje dag och vi ses om det är var tredje eller var fjärde vecka på egna nätverksmöten, så vi jobbar ju ändå nära, tycker jag. Sen så har vi det kommunala SYV-nätverket som vi träffas tror jag två gånger per termin, alla SYV:ar i kommunen. I min verksamhet finns det däremot ingen systematik kring vägledningen än - Studie- och yrkesvägledare, grund- och grundsärskolan

Studie- och yrkesvägledaren inom vuxenutbildningen beskriver att hens kompetens integreras inte alls i verksamheternas systematiska kvalitetsarbete och det finns ingen SYV-plan eller andra styrdokument inom verksamheten som tillvaratar eller integreras hens kompetens. Vidare

beskriver studie- och yrkesvägledaren att det inte heller finns någon systematik på operativ nivå gällande arbetsuppgifterna.

Jag försöker arbeta systematiskt, men jag får ingen uppskattning eller uppmuntran i det och det är ju tack vare att jag kunnat jobba så systematiskt och transparent som gör att jag har hela tiden kunnat visa på att arbetsuppgifterna jag har inte är görbara på en så liten tjänst. - Studie- och yrkesvägledare, vuxenutbildningen

Alla studie- och yrkesvägledarna anser att deras kompetens skulle kunna integreras ytterligare för att öka förutsättningarna för livslångt lärande hos eleverna. Insatser skulle kunna ske från en strukturell nivå till en operativ nivå. Elevantalet är en faktor som samtliga studie- och yrkesvägledare nämner där de beskriver att antalet elever per SYV är avgörande för kvaliteten i studie- och yrkesvägledningen. En tydlig SYV-plan behövs i varje verksamhet för att tydliggöra hur arbetet ska implementeras från ledningsnivå till operativ nivå. Samarbetet mellan professioner och den breda studie- och yrkesvägledningen behöver stärkas för att studie- och yrkesvägledningen ska kunna generera i högre grad ett ökat livslångt lärande parallellt med ökad mål- och resultatuppfyllelse. Studie- och yrkesvägledarna lyfter också att administrativa arbetsuppgifter såsom praktksamordning, administrering av betyg, diarieföring och andra arbetsuppgifter som inte tillhör studie- och yrkesvägledarrollen behöver delegeras över till anställda med rätt kompetens för att frigöra mer tid för studie- och yrkesvägledningen i verksamheterna.

Om jag skulle få tid för mitt uppdrag och att utveckla vägledningen så hade jag behövt att man då lyfter bort de här sakerna från mig som handlar om frånvaro, närvaro och elever inom en särskild undervisningsgrupp som behöver specialpedagogiska insatser samt andra administrativa arbetsuppgifter, typ prao... då behöver ju någon annan göra det och jag vet inte om det är de här två specialpedagog tjänsterna som är tomma eller så, men alltså ledningen behöver ju i så fall se till att någon annan gör det. - Studie- och yrkesvägledare, grund- och grundsärskolan

Problematiken som lyfts från två av tre studie- och yrkesvägledare är att det behövs mer stöd från cheferna och ett tydligare ledarskap för att kunna påbörja denna form av utveckling. Även ökade personalresurser lyfts som en viktig del av förändringsarbetet då det behöver finnas personal som kan ta över de arbetsuppgifter som studie- och yrkesvägledaren inte ska arbeta med inom sin roll. Samtliga studie- och yrkesvägledare beskriver också att samarbetet inom verksamheterna och studie- och yrkesvägledning som hela skolans ansvar måste bli tydligare och där har chefer samt rektorer en väldigt stor roll att axla då det annars inte kommer vara möjligt.

6. Analys

I följande kapitel kommer resultatet redovisas genom riktad innehållsanalys förankrat till uppsatsens analyschema. De centrala begrepp som används i analyschemat är *institutionell logik*, *särkoppling*, *målstyrning* och *funktionell rationalitet*.

6.1 Institutionell logik

16 procent av de 50 procent chefer som svarat att de styr enbart med stöd i lagar, regler och riktlinjer och 100 procent av de chefer som angett att de styr enbart med stöd i mål- och resultatstyrning när det kommer till i studie- och yrkesvägledningsrelaterade frågor har genom den riktade innehållsanalysen istället uppvisat att styrningen domineras av institutionell komplexitet. Totalt uppvisar en tredjedel av de chefer som svarat att deras styrning domineras av institutionell komplexitet. Ett samband hos chefer där styrningen domineras av institutionell komplexitet är att samtliga svarat att de förankrar ledning och utveckling i studie- och yrkesvägledningsrelaterade frågor framför allt genom *mål-* och *resultatstyrning*, men att lagar, regler och riktlinjer finns med som en övergripande förankring i alla arbetsuppgifter. Detta visar på en balans mellan *målstyrning* och *funktionell rationalitet* vilket möjliggör för en stark legitimitet både utåt och inåt i verksamheten. Detta samband hittas även hos de studie- och yrkesvägledare (20 procent) som beskrivit att deras chefer leder och utvecklar sin verksamhet utifrån *mål-* och *resultatstyrning*, men med stöd i riktlinjer, regler, råd och skollag.

Målstyrning syftar till att öka effektiviteten genom att mål anges för verksamheten som helhet, men också för alla de olika delar verksamheten består av och bryts sedan ner till grupp eller individnivå. *Funktionell rationalitet* innebär att åtgärder väljs ut som explicit leder till att de uppsatta målen nås, men även avspeglar den expertis och yrkesskicklighet som medarbetarna innehar samt chefs kunskap att tillvarata kompetensen och leda (Svensson, 1997; Lundquist 1998).

Även i intervjun med avdelningschefen på kvalitet- och utvecklingsavdelningen samt studie- och yrkesvägledaren inom grundsär- och gymnasiesärskolan identifieras liknande samband då de båda beskriver att en systematik kring mål- och resultatarbete finns från lednings- till operativ nivå gällande studie- och yrkesvägledningsrelaterade frågor som övergripande förankras till lagar, regler och riktlinjer.

De olika definitionerna av *institutionell logik* möjliggör för en översättning ihop med logiska sammanhang där aktiviteter, organisationer och målbild tydliggörs. *Institutionella logiker*, även

motstridiga, kan samexistera inom samma organisation och vara permanenta. Författarna benämner detta fenomen institutionell komplexitet (Pallas, Fredriksson & Wedlin, 2016; Greenwood et, al, 2011).

Totalt uppvisar en tredjedel av de chefer som svarat att de styr med stöd i lagar, regler och riktlinjer när det kommer till studie- och yrkesvägledningsrelaterade frågor en statlig logik. De chefer som uppvisar statlig logik förankrar inte verksamhetens arbetssätt med studie- och yrkesvägledningsrelaterade frågor till *målstyrning*. Ett samband som framkommer hos chefer som styr med statlig logik är att merparten svarat att de delegerar ansvaret till studie- och yrkesvägledaren att hålla sig uppdaterad samt leda och utveckla studie- och yrkesvägledningsarbetet i verksamheten.

Studie- och yrkesvägledningen har inte följt med i den *målstyrning* som råder inom skolan jämfört med det övriga skolväsendet. Kommunernas arbete kring målsättning, utvärdering och uppföljning av studie- och yrkesvägledningen är bristfällig (Lärarnas riksförbund, 2012).

Denna bild stärks ytterligare av intervjun med rektor på vuxenutbildningen som beskriver att hen förankrar sitt arbete i studie- och yrkesvägledningsrelaterade frågor till riktlinjer, regler, råd och skollag, men delegerar ansvar till en av studie- och yrkesvägledarna med samordnarfunktion för att samla upp behoven som finns inom studie- och yrkesvägledningen. Utifrån chefernas svar kan det konstateras att detta verkar vara ett mönster i de verksamheter där chefer leder och utvecklar verksamheten i studie- och yrkesvägledningsrelaterade frågor med en dominerande statlig logik. Detta mönster visar på att det finns en *särkoppling* mellan *funktionell rationalitet* och *målstyrning* vilket skapar en obalans. Trots obalansen är det möjligt att verksamheterna ändå kan säkra sin legitimitet då de förankrar utveckling och arbetssätt till lag, regler och riktlinjer.

Studie- och yrkesvägledningen är lågt prioriterad och oftast delegerar huvudmannen ansvaret för studie- och yrkesvägledningen till rektor som i sin tur delegerar det vidare till studie- och yrkesvägledaren. De verksamheter som styrs utifrån statlig logik legitimerar sina handlingar genom att följa och hänvisa till högre myndigheter, lagar, regler (Skolinspektionen, 2013; Hesse, Kreutzer & Diehl, 2019).

De studie- och yrkesvägledare (20 procent) som beskrivit att deras chefer styr med stöd i lagar, regler och riktlinjer, så kallad statlig logik, när det kommer till SYV-relaterade frågor visar inte på något samband där delegering av arbetsuppgifter är ett mönster. Däremot beskriver samtliga att de upplever att ledarskapet varierar i kvalitet och att utvecklingen är helt förankrad

i de riktlinjer som finns hos Skolverket, vilket fortsatt stärker mönstret av att det finns en *särkoppling* mellan *funktionell rationalitet* och *målstyrning* och resulterar i en obalans.

Implementering av politiska beslut kan skapa legitimitetsproblem hos verksamheter då resonemanget hos riksdag och regeringen som fattar beslut och de faktiska behoven samt yrkesutövandet kan skilja sig markant från de grunder som beslutet fattades på. Detta kan i sin tur skapa en dissonansering mellan politiken och verksamheterna i förvaltningarna vilket försvårar uppdraget att tillvarata medborgarnas intressen (Dahlström, 2018).

18 procent av de chefer som svarat att de leder med stöd i lagar, regler och riktlinjer har sedan i den riktade innehållsanalysen uppvisat att de inte leder och utvecklar verksamheten i studie- och yrkesvägledningsrelaterade frågor. Totalt uppvisar en tredjedel av chefer som svarat på enkäten att de inte styrs av någon logik när de kommer till att leda och utveckla verksamheten i studie- och yrkesvägledningsrelaterade frågor vilket skapar en *särkoppling* mellan *målstyrning*, *funktionell rationalitet* och praxis och resulterar i en obalans.

Särkoppling uppstår när det finns ett glapp mellan lagkrav, policy eller riktlinjer och praxis, vilket resulterar i att organisationer utåt visar en formell struktur som möter samhällets krav samtidigt som man inom organisationen inte nödvändigtvis arbetar eller uppfyller dessa krav (Meyer & Rowan, 1977).

Chefer som uppvisar att de inte styrs av någon logik i studie- och yrkesvägledningsrelaterade frågor beskriver ändå att rollen fungerar på operativ nivå. Utåt kan det innebära att rollen verkar vara förankrad till verksamhetens arbetssätt, men inom organisationen råder total obalans.

Organisationers framgång och överlevnad är helt beroende av samhällets sociala och kulturella stöd vilket kräver att organisationer utåt kan redovisa för den struktur och de aktiviteter och arbetssätt som finns för att stärka legitimiteten (Meyer & Rowan, 1977).

I intervjun med verksamhetschefen på förvaltningsnivå beskrivs samma form av *särkoppling* inom verksamheten, men beskrivningen av studie- och yrkesvägledarrollen på operativ nivå är inte lika tydlig, vilket, till skillnad från enkätsvaren, inte möjliggör ett konstaterande avseende legitimitetssäkring på operativ nivå.

Gemensamt för samtliga studie- och yrkesvägledare (53 procent) som svarat att deras chefer inte leder eller utvecklar verksamheten i studie- och yrkesvägledningsrelaterade frågor är att merparten svarat att de fått delegation på ansvaret leda och utveckla studie- och yrkesvägledningsarbetet i verksamheten.

I intervjun med studie- och yrkesvägledare inom grund- och grundsärskolan samt vuxenutbildningen framträder samma bild. Informanterna anser att cheferna inte leder eller utvecklar verksamheten i studie- och yrkesvägledningsrelaterade frågor och att de fått ansvaret att leda och utveckla studie- och yrkesvägledningsarbetet i verksamheten delegerat till sig. Vilket fortsatt stärker mönstret av att det finns en *särkoppling* mellan *funktionell rationalitet* och *målstyrning* hos de chefer vars styrning i studie- och yrkesvägledningsrelaterade frågor inte domineras av någon logik och resulterar i en obalans.

Genom att tjänstemän och andra professioner får mandat att själva utgå ifrån de mest effektiva metoderna att nå målen baserat på sin expertkunskap förväntas effektiviteten öka och även möta medborgarnas ökade behov av service. Dock är chefers ansvar att leda avgörande för att lyckas med *målstyrningen*. Ledning och chefer som tillsammans med medarbetare definierar målsättningen för verksamheten kommer kunna leda verksamheten med engagemang, förståelse och mest troligen en ökad måluppfyllelse. Chefers ansvar att leda samt främja visionen, målsättningarna och delaktigheten är essentiell för att skapa motivation från högsta ledningsnivå till de anställda (Johansson, Lindgren och Montin, 2018; Røvik, 2008; Drucker 1954).

De studie- och yrkesvägledare (7 procent) som svarat att deras chefer leder och utvecklar verksamheten i studie- och yrkesvägledningsrelaterade frågor där fokus på mål- och resultatstyrning dominerar, så kallat företagarlojik, återfinns inte i chefernas resultat och därför kan det konstateras att detta svar utgörs av en enskild grupp studie- och yrkesvägledare.

Företagarlogiken bland chefer lyfts även i intervjun med studie- och yrkesvägledaren i grund- och grundsärskolan som beskriver att det finns ett stort intresse för ökad mål- och resultatuppfyllelse inom verksamheten, men att det inte finns en koppling till *funktionell rationalitet*. Även studie- och yrkesvägledaren inom grundsär- och gymnasiesärskolan beskriver att förhållandet mellan arbetsgivaren och kundens verksamhet förstärker företagarlojiken, vilket blir tydligt exempelvis inom grundsärskolan där studie- och yrkesvägledningen inte arbetar systematiskt och istället sker det mer punktinsatser. Genom att använda sig av *mål-* och *resultatstyrt* arbete kan man säkra legitimitet genom att uppvisa kvantitativt underlag för att stärka sin position. På detta sätt kan obalans råda utan att det visas utåt samtidigt som det inom verksamheten finns en *särkoppling* mellan *målstyrning* och *funktionell rationalitet*.

Risken med *målstyrning* är att styrningens fokus förflyttas från implementering, genomförande och slutprestation till att man istället försöker bedöma utfallet i förväg i försök att minska negativa resultat (Lind, 2002; Ehn et. al 2003)

Totalt har 47 procent av studie- och yrkesvägledarna beskrivit att det finns ett ledarskap förankrat i statlig- eller företagalogik eller institutionell komplexitet avseende studie- och yrkesvägledningsrelaterade frågor i sina verksamheter, medan totalt 53 procent har angett att ledarskapet saknas och ingen styrande logik finns i ledning och utveckling av studie- och yrkesvägledningsrelaterade frågor i verksamheten. Det innebär att mer än hälften av studie- och yrkesvägledarna upplever att det finns en *särkoppling* mellan *funktionell rationalitet*, *målstyrning* och praxis. Detta är ytterligare en faktor som skiljer sig mellan de två undersökta grupperna då två tredjedelar av chefer angett att de anser att det finns en styrande logik och ett tydligt ledarskap.

Ytterligare en skillnad mellan studie- och yrkesvägledarnas och chefernas svar är att hos cheferna framträder sambandet gällande delegering av ledning och utveckling av verksamheten i studie- och yrkesvägledningsrelaterade frågor när den statliga logiken blir dominerande, medan samma samband uppstår bland de studie- och yrkesvägledare som anser att deras chef inte styr med en dominerande logik i studie- och yrkesvägledningsrelaterade frågor. Hos studie- och yrkesvägledarna som svarat att deras chefer styr med en dominerande statlig logik kan inget sådant samband konstateras. Detta innebär att det finns glapp mellan chefer och studie- och yrkesvägledares kunskap gällande vilken *institutionell logik* som dominerar chefers styrning i studie- och yrkesvägledningsrelaterade frågor. Glappet i sig kan generera en obalans inom verksamheterna där meningsskiljaktigheterna är stora.

Chefers ansvar att leda samt främja visionen, målsättningarna och delaktigheten är essentiell för att skapa motivation från högsta ledningsnivå till de anställda (Drucker, 1954).

Ett samband som uppvisas i både intervjun med chefer och studie- och yrkesvägledare är att samtliga informanter är överens om att ledarskapet och samarbetet är den viktigaste delen för att få studie- och yrkesvägledningen att utvecklas och genomföra hela verksamheten. Detta visar på att, trots skillnaderna i de institutionella logiker som styr cheferna, ser samtliga respondenter samma behov, riktning och förändringsmöjligheter för att ledning och utveckling av SYV-frågor i verksamheterna ska få fäste.

6.2 Tillvaratagande av kompetens

Majoriteten av cheferna anser sig ha stor eller mycket stor kunskap (67 procent respektive 23 procent) om den kompetens som studie- och yrkesvägledarens roll medför. Resterande 10 procent anser att de har någorlunda kunskap om den kompetens som studie- och yrkesvägledarens roll medför.

Begreppen kompetens och kunskap har båda innebörden att ett samspel mellan individer sker och att en viss prestation finns som möjliggör för mål att bli uppfyllda. Stein (1996) skiljer begreppen åt genom att beskriva kompetens och kunnighet som en individs sätt att påvisa kvalifikationer, förväntningar, värderingar och resultat som den innehar. Kunskap definieras som lagrad information som uppnåtts genom en individs erfarenheter.

Motsvarande resultat hos studie- och yrkesvägledarna visar att majoriteten (43 procent respektive 14 procent) anser att deras arbetsgivare helt eller till övervägande del tillvaratar deras yrkeskompetens medan resterande 43 procent är fördelat på att arbetsgivaren delvis (29 procent) eller nästan inte alls eller överhuvudtaget (14 procent) tillvaratar deras yrkeskompetens.

Att tillvarata sina anställdas befintliga kompetens och fortsatt kompetensutveckla dem inom relevanta områden för deras tjänst och arbetsliv är av stor betydelse för kompetensförsörjningen på arbetsmarknaden. Friska arbetsplatser bidrar till tillfredsställelse, gemenskap och den allmänna folkhälsan samt att en hälsofrämjande arbetsmiljö leder till en högre organisationshälsa och ökad produktivitet (Arbetsmarknadsdepartementet 2021).

Av de chefer 55 procent som svarat att de aktivt tillvaratar studie- och yrkesvägledarens kompetens uppvisar totalt 33 procent av dessa samma mönster i innehållsanalysen som de chefer som uppvisar att institutionell komplexitet dominerar inom verksamheten. Nio procent av de som svarat att de aktivt tillvaratar studie- och yrkesvägledarens kompetens i verksamheten uppvisar samma mönster som de chefer vars styrning domineras av statlig logik och resterande 13 procent som svarat att de tillvaratar studie- och yrkesvägledarens kompetens i verksamheten uppvisar samma mönster som de chefer som uppvisat att deras styrning inte domineras av någon logik i ovanstående kapitel *6.1 institutionell logik*. Totalt uppvisar en tredjedel av de som aktivt tillvaratar studie- och yrkesvägledarens kompetens att deras styrning domineras av institutionell komplexitet.

Endast 34 procent av studie- och yrkesvägledarna anser att deras chefer arbetar aktivt för att tillvarata deras kompetens. Till skillnad från chefernas svar följer studie- och yrkesvägledarnas svar inte samma mönster inom detta område som chefernas i ovanstående kapitel *6.1*

institutionell logik. I innehållsanalysen framkommer det att totalt 13 procent har beskrivit att deras chefers styrning domineras av institutionell komplexitet, fem procent beskriver att chefernas styrning domineras av statlig logik och 16 procent beskriver att chefernas styrning inte domineras av någon logik.

För att utbildningssystemet ska kunna tillhandahålla de rätta verktygen som fostrar det livslånga lärandet är det viktigt att kompetensen som finns inom organisationen tillvaratas och kontinuerligt utvecklas (Lindelöw, 2008).

Nio procent av de chefer som svarat att de aktivt tillvaratar studie- och yrkesvägledares kompetens och de chefer 25 procent chefer som svarat att de passivt tillvaratar studie- och yrkesvägledares kompetens uppvisar samma mönster som de chefer i ovanstående kapitel 6.1 *institutionell logik*, att deras styrning domineras av en statlig logik. Totalt uppvisar en tredjedel av cheferna att deras styrning domineras av en statlig logik.

Av de 51 procent studie- och yrkesvägledare som beskriver att deras chefer arbetar passivt med tillvaratagandet av deras kompetens framkommer det i innehållsanalysen att totalt 31 procent anser att deras chefers styrning inte domineras av någon logik, åtta procent beskriver att deras chefers styrning domineras av företagarlogik, ytterligare åtta procent beskriver att deras chefers styrning domineras av institutionell komplexitet och fyra procent beskriver att deras chefers styrning domineras av statlig logik.

Logik och översättningsprocesser är beroende av varandra då översättningens egenskaper ihop med organisationens tolkning blir avgörande för synen på problemlösning inom organisationen (Hesse, Kreutzer & Diehl, 2019).

De chefer (20 procent) som svarat att de inte tillvaratar studie- och yrkesvägledares kompetens uppvisar samma mönster som de chefer i ovanstående kapitel 6.1 *institutionell logik* att deras styrning inte domineras av någon logik. Totalt uppvisar en tredjedel av cheferna, 13 procent av de chefer som svarat att de aktivt tillvaratar studie- och yrkesvägledares kompetens och 20 procent av de som svarat att de inte tillvaratar studie- och yrkesvägledares kompetens, att de inte domineras av någon logik.

De studie- och yrkesvägledare (15 procent) som beskriver att deras chefer inte tillvaratar deras kompetens beskriver även att deras chefers styrning inte domineras av någon särskild logik.

Rektor ansvarar för att elevernas behov kring studie- och yrkesvägledning kartläggs samt att enheten tillgodoser eleverna med kunskap som bidrar till livslångt lärande. Kvaliteten av studie-

och yrkesvägledningen samt möjligheten att tillgodose elevernas behov är beroende av rektorns prioritering och organisering av enheten (Skolverket 2013).

Av de 51 procent chefer som svarat att de anser enskilda möten mellan dem och studie- och yrkesvägledaren är det bästa sättet att tillvarata kompetensen utgörs totalt 31 procent av de chefer vars styrning domineras av institutionell komplexitet, 13 procent utgörs av de chefer vars styrning domineras av en statlig logik och sju procent utgörs av de chefer vars styrning inte domineras av någon logik. Av de 40 procent som anser att studie- och yrkesvägledaren som en aktiv del av elev- och hälsoteamet är bästa sättet att tillvarata kompetensen utgörs totalt 22 procent av chefer vars styrning domineras av statlig logik, sex procent av de chefer vars styrning domineras av institutionell komplexitet och nio procent av de chefer vars styrning inte domineras av någon logik. Resterande tre procent är jämnt fördelade över de chefer vars styrning domineras av statlig, institutionell eller ingen logik.

Cheferna ansvarar för att det finns goda förutsättningar för medarbetarna att göra ett bra jobb samtidigt som det också krävs att dialogen mellan chef och medarbetare fortgår genom hela arbetet (Svensson, 1997).

Två enskilda faktorer som enbart framkommit i intervjuer med chefer är att alla cheferna beskriver att deras syn på och kunskap om studie- och yrkesvägledarens kompetens, roll och uppdrag har förändrats sedan de fick chefskap över yrkesgruppen. Samtliga chefer beskriver också att det råder en brist på utbildade studie- och yrkesvägledare. Detta tyder på att formen av chefskap kan påverka tillvaratagandet av studie- och yrkesvägledares kompetens i verksamheten, men också att bristen på tillgänglighet av utbildade studie- och yrkesvägledare kan hämma tillvaratagandet av kompetensen.

Av de studie- och yrkesvägledare (56 procent) som svarat att cheferna tillvaratar deras kompetens framförallt genom att de får göra sina arbetsuppgifter inom rollen utgörs totalt 36 procent av de studie- och yrkesvägledare som beskrivit att deras chefers styrning inte domineras av någon logik, sex procent utgörs av de som beskrivit att chefernas styrning domineras av en statlig logik, sju procent utgörs av de som beskrivit att chefernas styrning domineras av en företagarlogik och ytterligare sju procent utgörs av de som beskrivit att chefernas styrning domineras av institutionell komplexitet. De studie- och yrkesvägledare (29 procent) som beskriver att cheferna tillvaratar deras kompetens genom att de får delta i utvecklingsarbete och ha enskilda möten med chefen, delta i fortbildning och EHT till att kompetensen inte tillvaratas enskilda möten med chefen utgörs av 12 procent av de som beskrivit att chefernas styrning

domineras av institutionell komplexitet, sju procent av de som beskrivit att chefernas styrning inte domineras av någon logik och 10 procent av de som beskriver att deras chefers styrning domineras av företagarlogik.

Enligt skollagen ska arbetet bedrivas strukturerat och med fokus på långsiktig utveckling för att identifiera utvecklingsområden och uppfylla målen. Det är viktigt att ledning, personal, barn och elever samt vårdnadshavare inkluderas och får bidra med synpunkter för att optimera kvalitén (Skolverket, 2012).

Ovanstående analys gör att jag kan konstatera att det samband som uppstår bland chefer är att chefer vars styrning domineras av institutionell komplexitet också beskriver att de aktivt tillvaratar studie- och yrkesvägledares kompetens. Övriga styrande logiker uppvisar inget samband mellan tillvaratagande av studie- och yrkesvägledares kompetens och den *institutionella logik* som dominerar chefernas styrning. Däremot uppvisar de chefer som ej tillvaratar studie- och yrkesvägledares kompetens en *särkoppling* mellan *målstyrning*, *funktionell rationalitet* och praxis, vilket leder till en obalans. Det samband som uppstår bland studie- och yrkesvägledarnas svar är att de beskriver att chefer vars styrning domineras av en företagarlogik också passivt tillvaratar deras kompetens. Något annat samband går inte att uttyda i studie- och yrkesvägledarnas svar, däremot kan jag konstatera att studie- och yrkesvägledarna anser att majoriteten av cheferna som aktivt, passivt eller ej tillvaratar deras kompetens utgörs av chefer vars styrning inte domineras av någon logik. De chefer som uppvisar att de ej tillvaratar studie- och yrkesvägledares kompetens visar på en *särkoppling* mellan *målstyrning*, *funktionell rationalitet* och praxis, vilket leder till en obalans. Samtliga chefer som angett bästa sätt att tillvarata studie- och yrkesvägledares kompetens uppvisar inget mönster mellan bästa sätt att tillvarata kompetensen och chefernas styrande logik. Däremot kan preferenser hos chefer uttydas beroende på vilken logik som dominerar styrningen. Bland studie- och yrkesvägledarnas svar gällande vilket sätt cheferna tillvaratar deras kompetens kan ett samband uttydas mellan de chefer vars styrning de beskriver domineras av en statlig logik och att tillvaratagandet av studie- och yrkesvägledares kompetens sker genom att de får göra sina arbetsuppgifter inom rollen. Inga övriga samband kan hittas, men precis som hos chefer, kan det uttydas preferenser beroende på vilken logik som studie- och yrkesvägledarna beskrivit dominerar styrningen.

6.3 Systematiskt arbete med fokus på livslångt lärande

Av de chefer (40 procent) som beskrivit att de integrerar studie- och yrkesvägledarens kompetens i det systematiska kvalitetsarbetet domineras styrningen av 82,5 procent institutionell komplexitet och 17,5 procent statlig logik. Detta gör att jag kan konstatera att följande mönster bland chefer vars styrning domineras av institutionell komplexitet fortsatt följer samma mönster som i ovanstående kapitel 6.1 och 6.2 då totalt en tredjedel av chefer vars styrning domineras av *institutionell logik* integrerar studie- och yrkesvägledarens kompetens i det systematiska kvalitetsarbetet. Däremot avviker mönstret bland de chefer vars styrning domineras av en statlig logik.

18 procent av studie- och yrkesvägledarna har beskrivit att deras chefer integrerar deras studie- och yrkesvägledarkompetens i det systematiska kvalitetsarbetet. Av dessa 18 procent beskrivs chefernas styrning som domineras av statlig, institutionell eller ingen logik att vara jämnt fördelade. 82 procent av studie- och yrkesvägledarna har svarat att deras kompetens inte integreras i det systematiska kvalitetsarbetet. Även här beskrivs chefernas styrning som domineras av statlig, institutionell eller ingen logik att vara jämnt fördelade. Inget mönster uppvisas i svaren från studie- och yrkesvägledarna gällande dominerande logik och integrering av deras kompetens i det systematiska kvalitetsarbetet. Däremot uppvisar samtliga chefer som inte integrerar studie- och yrkesvägledarnas kompetens i det systematiska kvalitetsarbetet att det finns en *särkoppling* mellan *målstyrning*, *funktionell rationalitet* och praxis vilket leder till en obalans.

Enligt skollagen ska huvudmän och rektorer på skolenheter systematiskt arbeta för att följa upp verksamheten samt analysera resultaten i förhållande till de nationella målen och utvecklingsarbetet i förhållande till aktuell vetenskap och beprövad erfarenhet (Skolverket, 2012).

De chefer (60 procent) som inte integrerar studie- och yrkesvägledarens kompetens i det systematiska kvalitetsarbetet utgörs totalt 33 procent av chefer vars styrning inte domineras av någon logik och 27 procent av de chefer vars styrning domineras av en statlig logik. Det finns en fortsatt kontinuitet och liknande mönster som i ovanstående kapitel 6.1 och 6.2 bland de chefer vars styrning inte domineras av någon logik då totalt en tredjedel av chefer vars styrning inte domineras av någon logik svarat att de inte integrerar studie- och yrkesvägledarens kompetens i det systematiska kvalitetsarbetet. Då cheferna vars styrning inte domineras av någon logik också inte integrerar studie- och yrkesvägledare kompetens uppstår en *särkoppling*

mellan *målstyrning*, *funktionell rationalitet* och *praxis* vilket leder till en obalans fortsatt uppvisas bland de chefer som inte tillvaratar studie- och yrkesvägledarens kompetens oavsett styrande logik.

Målbilden behöver vara tydlig för att kunna bedöma hur väl verksamheten uppnår sina mål och systematiken är då avgörande för att se sammanhang och mönster (Ehrlin & Jepson Wigg 2018).

Den tredjedel av chefer som svarat att det finns en SYV-plan som är förankrad till en ökad mål- och resultatuppfyllelse för verksamheten uppvisar också att chefens styrning domineras av institutionell komplexitet. Dessa chefer fortsätter att uppvisa kontinuitet mellan sina svar och den logik som dominerar.

Genom att synliggöra det arbete, krav och prestationer som finns i verksamheterna ökar organisationen sin legitimitet och arbetstagarnas professionalism stärks (Williams och Sandberg 2012).

Även intervjun med avdelningschefen på kvalitet- och utvecklingsavdelningen stärker detta mönster. Hen beskriver att det finns en SYV-plan samt systematik från ledningsnivå till operativ nivå och att uppföljning, utvärdering och utveckling sker kontinuerligt två gånger per år mellan rektor, verksamhetschef och förvaltningschef där studie- och yrkesvägledningen är en del av utvecklingsarbetet. I intervjun med rektor från vuxenutbildningen framgår att studie- och yrkesvägledningen ligger med i planen för det övergripande systematiska kvalitetsarbetet inom verksamheten och att studie- och yrkesvägledarna integreras operativt i alla delar av verksamheten.

20 procent av studie- och yrkesvägledarna har uppgett att det finns en SYV-plan i verksamheterna. 85 procent av dessa beskriver att deras chefers styrning domineras av institutionell komplexitet, 10 procent beskriver att deras chefers styrning domineras av en statlig logik och fem procent beskriver att deras chefers styrning domineras av en företagarlogik. Av de chefer (totalt 37 procent) som anser att fler enskilda insatser från studie- och yrkesvägledaren skulle kunna öka förutsättningarna för livslångt lärande hos eleverna i verksamheten styrs cirka 16 procent av statlig logik, fem procent av institutionell komplexitet och 16 procent av ingen logik. De (totalt 18 procent) av chefer som anser att arbetet med studie- och yrkesvägledning som hela skolans ansvar behöver öka består av sex procent av de som styr med institutionell komplexitet, sex procent av de som styr med en statlig logik och sex procent av de som inte styr med någon logik. Av de (totalt 29 procent) cheferna som anser att insatser

på alla nivåer behöver ske består 22 procent av de som styr med institutionell komplexitet och sju procent av de som inte styr med någon logik. De (totalt 16 procent) av cheferna som svarat att de inte anser att studie- och yrkesvägledares kompetens kan användas för att öka förutsättningarna för livslångt lärande hos eleverna består av 11 procent de som styr med statlig logik och fem procent av de som inte styr med någon logik. Detta går i linje med det mönster som framkommit i intervjuerna där alla cheferna svarat att studie- och yrkesvägledares kompetens, på olika sätt, skulle kunna användas för att öka förutsättningarna för livslångt lärande hos eleverna oavsett styrande logik.

Individer som har de rätta verktygen från utbildningssystemet eller samhället och fostrats enligt perspektivet det livslånga lärandet, har större möjlighet att identifiera och agera kring sina egna utbildningsbehov för att hålla sig uppdaterade och attraktiva på en föränderlig arbetsmarknad (Kruchten, 2015).

Totalt har 92 procent av studie- och yrkesvägledarna har beskrivit deras kompetens skulle kunna användas för att öka förutsättningarna för livslångt lärande hos eleverna. De studie- och yrkesvägledare (39 procent) som anser att fler enskilda insatser från studie- och yrkesvägledaren skulle kunna öka i verksamheten beskriver att totalt sex procent av deras chefers styrning domineras av statlig logik, 29 procent av deras chefers styrning domineras av institutionell komplexitet, åtta procent av företagarlogik och 57 procent av ingen logik. Av de studie- och yrkesvägledare (25 procent) som anser att studie- och yrkesvägledning som hela skolans ansvar behöver öka utgörs 10 procent av företagarlogik, 10 procent av statlig logik och 80 procent av ingen styrande logik. Studie- och yrkesvägledarna (28 procent) som anser att insatser på alla nivåer behöver ske beskriver att av deras chefers styrning domineras av 60 ingen logik, 20 procent av företagarlogik och 20 procent av institutionell komplexitet. De studie- och yrkesvägledare (8 procent) som svarat att de inte anser att deras kompetens kan användas för att öka förutsättningarna för livslångt lärande hos eleverna består av 62 procent som beskriver att deras chefers styrning domineras av ingen logik, 19 procent av företagslogik och 19 procent av institutionell komplexitet.

Studie- och yrkesvägledning är en viktig del av det livslånga lärandet och ger elever förutsättningar att hantera frågor och val som rör studier och yrken. Enligt skollagen ska alla elever ha tillgång till personal med kompetens att tillgodose elevernas behov av studie- och yrkesvägledning. Studie- och yrkesvägledningen ska ske både i vid och snäv bemärkelse och är hela skolans ansvar (Skolverket, 2013).

7. Diskussion och framtida forskning

Detta kapitel inleds med en sammanfattning och diskussion av studiens resultat och avslutas med förslag på framtida forskning.

7.1 Diskussion av studiens resultat

Samtliga chefer har uppvisat en kontinuitet bland de institutionella logiker som dominerar deras styrning gällande integrering av studie- och yrkesvägledarens kompetens samt påverkan av tillvaratagandet av studie- och yrkesvägledarens kompetens i verksamheten. Studie- och yrkesvägledarnas svar har inte uppvisat samma kontinuitet i de institutionella logiker som dominerar chefers styrning, men vissa samband har framträtt. En faktor till att studie- och yrkesvägledares svar inte uppvisar samma kontinuitet kan vara att de inte ser samband mellan chefernas styrning och utövande.

Den inverkan institutionella logiker som dominerar chefers styrning har på integrering av studie- och yrkesvägledarens kompetens i verksamheten är att chefer vars styrning domineras av institutionell komplexitet integrerar studie- och yrkesvägledarens kompetens i verksamheten genom mål- och resultatstyrning, men lagar, regler och riktlinjer finns med som en övergripande förankring i alla arbetsuppgifter. Chefer vars styrning domineras av statlig logik integrerar studie- och yrkesvägledarens kompetens i verksamheten genom att delegera ansvaret till studie- och yrkesvägledaren för att hålla sig uppdaterad samt leda och utveckla studie- och yrkesvägledningsarbetet i verksamheten. Chefer vars styrning inte domineras av någon logik integrerar inte studie- och yrkesvägledarens kompetens i verksamheten.

De samband som framträtt i studie- och yrkesvägledarnas svar som skiljer sig från chefernas är att studie- och yrkesvägledarna upplever de chefer vars styrning domineras av en statlig logik varierar i kvalitet av sitt ledarskap och att utvecklingen är helt förankrad i de riktlinjer som finns hos Skolverket. De studie- och yrkesvägledare som upplever att deras chefers styrning inte domineras av någon logik beskriver att ansvaret för att leda och utveckla studie- och yrkesvägledningsarbetet i verksamheten delegeras helt till dem.

En statlig logik har stark förankring till en centraliserad styrning som legitimerar sina handlingar genom att hänvisa till högre myndigheter, lagar, regler och riktlinjer (Hesse,

Kreutzer & Diehl, 2019) vilket kan förklara det samband som uppstår bland studie- och yrkesvägledarnas svar kopplat till chefer vars styrning domineras av en statlig logik.

I och med decentraliseringen av offentlig förvaltning fick chefer med ledningsegenskaper börja fatta organisationsförändrande beslut och deras ansvar att leda blev avgörande för att lyckas (Johansson, Lindgren och Montin, 2018; Røvik, 2008; Drucker, 1954). Studie- och yrkesvägledare som delegeras ansvaret att leda och utveckla studie- och yrkesvägledningsarbetet i verksamheten kan därför uppleva att deras chefers styrning inte domineras av någon logik.

Tillvaratagandet av studie- och yrkesvägledarens kompetens påverkas om chefernas styrning domineras av institutionell komplexitet där ett enhetligt aktivt tillvaratagande sker. I övrigt påverkas inte tillvaratagandet av studie- och yrkesvägledarens kompetens utifrån de andra institutionella logiker som dominerar chefers styrning. De samband som framträtt bland studie- och yrkesvägledarnas svar är att tillvaratagandet av deras kompetens påverkas om chefernas styrning domineras av företagarlojik då ett passivt tillvaratagande blir dominerande. Ytterligare ett samband är att chefer vars styrning domineras av en statlig logik anser att bästa sättet att tillvarata studie- och yrkesvägledarens kompetens är genom att de får göra sina arbetsuppgifter. Båda dessa samband kan förklaras genom de egenskaper som respektive logik är förankrad till då företagarlojik legitimerar sina handlingar genom *mål-* och *resultatstyrning* samt andra ekonomiska ramar medan statlig legitimerar sina handlingar genom att hänvisa till högre myndigheter, lagar, regler och riktlinjer (Hesse, Kreutzer & Diehl, 2019).

När det kommer till hur den institutionella logik som styr chefer påverkar integrering av studie- och yrkesvägledarens kompetens i det systematiska kvalitetsarbetet med fokus på livslångt lärande upphör kontinuiteten hos de chefer vars styrning domineras av en statlig logik. De chefer vars styrning domineras av institutionell komplexitet integrerar studie- och yrkesvägledarens kompetens i det systematiska kvalitetsarbetet samt har en SYV-plan integrerad i verksamheten. De chefer vars styrning inte domineras av en styrande logik integrerar inte studie- och yrkesvägledarens kompetens i det systematiska kvalitetsarbetet. Ett liknande samband uppvisas inte hos de chefer vars styrning domineras av en statlig logik då en mindre andel integrerar studie- och yrkesvägledarens kompetens i det systematiska kvalitetsarbetet, medan en väldigt stor andel inte integrerar studie- och yrkesvägledarens kompetens i det systematiska kvalitetsarbetet. Samtliga chefer som svarat att studie- och yrkesvägledarens kompetens skulle kunna användas för att öka förutsättningarna för livslångt

lärande hos eleverna uppvisar inget mönster mellan de insatser studie- och yrkesvägledare skulle kunna användas för att öka förutsättningarna för livslångt lärande hos eleverna och chefernas styrande logik. Däremot kan preferenser hos chefer uttydas beroende på vilken logik som dominerar styrningen.

Det enda samband som uppvisas bland studie- och yrkesvägledarnas svar är att chefer vars styrning inte domineras av någon logik också inte integrerar deras kompetens i det systematiska kvalitetsarbetet. Samtliga studie- och yrkesvägledare som svarat att deras kompetens skulle kunna användas för att öka förutsättningarna för livslångt lärande hos eleverna, uppvisar inget mönster mellan de insatser de skulle kunna användas för att öka förutsättningarna för livslångt lärande hos eleverna och deras chefers styrande logik. Däremot kan även här preferenser utifrån de beskrivna styrande logiker hos chefer uttydas beroende på vilken logik som dominerar styrningen.

Sammantaget kan det alltså konstateras att chefer vars styrning domineras av institutionell komplexitet integrerar och aktivt tillvaratar studie- och yrkesvägledarens kompetens i verksamheten samt integrerar studie- och yrkesvägledarens kompetens i det systematiska kvalitetsarbetet med fokus på livslångt lärande. Chefer vars styrning domineras av statlig logik integrerar studie- och yrkesvägledarens kompetens i verksamheten genom att delegera ansvaret till studie- och yrkesvägledaren, men inget samband mellan den dominerande logiken och tillvaratagande av studie- och yrkesvägledarens kompetens eller integrering av studie- och yrkesvägledarens kompetens i det systematiska kvalitetsarbetet med fokus på livslångt lärande finns. Chefer vars styrning inte domineras av någon logik integrerar inte studie- och yrkesvägledarens kompetens i verksamheten eller i det systematiska kvalitetsarbetet med fokus på livslångt lärande. Däremot kan tillvaratagandet av studie- och yrkesvägledarnas kompetens variera hos dessa chefer mellan ett aktivt tillvaratagande och inget tillvaratagande.

Syftet med denna studie har varit att *undersöka hur de institutionella logiker som dominerar chefers styrning påverkar ett systematiskt tillvaratagande av studie- och yrkesvägledares kompetens med fokus på livslångt lärande*. Det empiriska materialet visar att en styrning som domineras av institutionell komplexitet uppnår ett systematiskt tillvaratagande av studie- och yrkesvägledarens kompetens med fokus på livslångt lärande. De chefer som i denna studie svarat att deras styrning domineras av statlig eller ingen logik uppnår inte ett systematiskt tillvaratagande av studie- och yrkesvägledarens kompetens med fokus på livslångt lärande.

7.2 Förslag på framtida forskning

I denna studie har jag undersökt *hur de institutionella logiker som dominerar chefers styrning påverkar ett systematiskt tillvaratagande av studie- och yrkesvägledares kompetens med fokus på livslångt lärande*. Resultatet visade att en styrning som domineras av institutionell komplexitet uppnår ett systematiskt tillvaratagande av studie- och yrkesvägledares kompetens med fokus på livslångt lärande. Medan en styrning som domineras av statlig eller ingen logik uppnår inte ett systematiskt tillvaratagande av studie- och yrkesvägledares kompetens med fokus på livslångt lärande. Jag anser därför att det hade varit intressant att vidare undersöka om de institutionella logiker som dominerar chefers styrning visar på samma utfall kring andra yrkesgrupper inom utbildningsväsendet. Resultaten hade sedan kunnat jämföras med de resultat som presenteras i denna studie för att se om det finns en diskrepans i frågan mellan de olika professionerna.

Referenslista

Abrahamson Lofström, C. & Rombach, B. (2020) *Andra hjälpen - Allt du behöver veta för att skriva en uppsats*. Studentlitteratur.

Almqvist, R. (2006) *New public management - om konkurrensutsättning, kontrakt och kontroll*. Tunagård: Liber AB.

Alvehus, J. (2013) *Skriva uppsats med kvalitativ metod: en handbok*. 1. uppl. Stockholm: Liber

Bengtsson, H. & Melke, A (2019) *Vår offentliga förvaltning*. Samverkan i välfärdspolitiken. Gleerups.

Boström, V & Lundmark, K (2016) *Skoljuridik*. uppl. 4. Liber

Bouckaert, G. & Pollitt C. (2004) *Public Management Reform; A Comparative Analysis*. New York, USA, Oxford University Press.

Bromley, P & Powell WW (2012) *From Smoke and Mirrors to Walking the Talk: Decoupling in the Contemporary World*. *The Academy of Management Annals*, 6:1,483-530
DOI: 10.1080/19416520.2012.684462
(Hämtad 5/3-2022)

Brunsson, N. (1989) *The organization of hypocrisy: talk, decisions, and actions in organizations*. Chichester: Wiley.

Bryman, A. (2018) *Samhällsvetenskapliga metoder*. Upplaga 3. Stockholm: Liber

Corvellec, H & Eriksson-Zetterquist, U (2017) *Barbara Czarniawaska: Organizational Change – Fashions, Institutions, and Translations, in The Palgrave Handbook of Organizational Change Thinkers.*

Corvellec, H & Czarniawska, B (2014) *Action nets for waste prevention.* GRI-rapport 2014:1

Crowther, J. (2004). *In and against lifelong learning: flexibility and the corrosion of character.* The International Journal of Lifelong Education, 23(2), 125–136.

<https://doi-org.ezproxy.ub.gu.se/10.1080/0260137042000184174>

(Hämtad 13/2-2022)

Czarniawska, B. (2010). *Going back to go forward: On studying organizing in action nets.* In T. Hernes & S. Maitlis (Eds.), *Process, sensemaking, and organizing.* Oxford: Oxford University Press.

Dahlström, C. (2018) *Politik som organisation.* Förvaltningspolitikens grundproblem (red.). Studentlitteratur.

Davies, W. K., & Longworth, N. (1996). *Lifelong learning.* London: Routledge Ltd.

[https://doi.org/10.1016/S0307-4412\(97\)85217-X](https://doi.org/10.1016/S0307-4412(97)85217-X)

(Hämtad 27/2-2022)

Denscombe, M (2000), *Forskningshandboken- för småskaliga forskningsprojekt inom samhällsvetenskaperna.* Lund, Studentlitteratur.

Drucker, P. F (1954) *The Practice of Management* . New York: Harper & Brothers.

Ehn, P., Haldén, E., Sundström, G & Premfors, R. (2003) *Demokrati & byråkrati*. Lund, Studentlitteratur

Ellström, P. (2002). *Kompetens, utbildning och lärande i arbetslivet. Problem, begrepp och teoretiska perspektiv*. Stockholm: Norstedts Juridik AB.

Englund, T. (2002). *Utbildning som medborgerlig rättighet – Skilda traditioner och uttolkningsmöjligheter*. *Utbildning & Demokrati*, 11(1), 111–120.

<https://journals.oru.se/uod/article/download/719/708>

(Hämtad 13/2-2022)

Eriksson-Zetterquist, U. (2009) *Institutionell teori: Idéer, moden, förändring* (1. uppl.). Malmö: Liber.

Filstad, C. (2012). *Organisationslärande: från kunskap till kompetens* (1.uppl.) Lund: Studentlitteratur

Fredriksson, A. (2010) *MARKNADEN OCH LÄRARNA Hur organiseringen av skolan påverkar lärares offentliga tjänstemannaskap*.

Funck & Karlsson (2021) *Handbok för systematiska litteratur- och dokumentstudier inom samhällsvetenskapen*

https://gupea.ub.gu.se/bitstream/handle/2077/67445/gupea_2077_67445_1.pdf;jsessionid=D9D5D452625FE5C1FBBF2404DAA87E574?sequence=1

(Hämtas 30/4-2021)

Gillham, B. (2008) *Forskningsintervjun: tekniker och genomförande*. (1. uppl.) Lund: Studentlitteratur.

Greenwood, R., Raynard, M., Kodeih, F., Micelotta, E. R., & Lounsbury, M. (2011) *Institutional complexity and organizational responses*. The Academy of Management Annals, 5(1): 317-371.

Hesse, A., Kreutzer, K., & Diehl, M. (2019) *Dynamics of Institutional Logics in a Cross-Sector Social Partnership: The Case Of Refugee Integration in Germany*. Journal of Business Ethics, 159 (3), 679-704

Hjerm, M., Lindgren, S. & Nilsson, M. (2014) *Introduktion till samhällsvetenskaplig analys*. (2., [utök. och uppdaterade] uppl.) Malmö: Gleerup

Hood, Christopher (1995) *The 'New Public Management' in the 1980s: variations on a theme*, Accounting, Organizations and Society, 20:2/3: 93-109

Insulander, E., & Svärdemo Åberg, E. (2014). *Vilken kunskap erkänns i det systematiska kvalitetsarbetet? Om oförenliga tankestilar i dagens förskola*. Nordisk Barnehageforskning, Vol. 7:12, 1-18.
<https://doi.org/10.7577/nbf.779>
(Hämtad 21/2-2022)

Johansson, V., Lindgren, L. & Montin, S (2018) *Den kommunala ämbetsmannen*. Lund: Studentlitteratur. Uppl. 1

Johansson, V. & Lindgren L. (2013) *Uppdrag offentlig granskning*. [red.]. Studentlitteratur AB.

Karlsson Vestman, Ove. *Utvärderandets konst: att granska FoU• miljöer inom välfärd*. 1. uppl. Studentlitteratur, 2011

Krogstrup, Hanne Kathrine. *Utvärderingsmodeller.* Studentlitteratur, 2017

Kruchten, P. (2015) *Lifelong Learning for Lifelong Employment.* IEEE Software 32.4 (2015): 85-87. Web.

<https://ieeexplore-ieee-org.ezproxy.ub.gu.se/stamp/stamp.jsp?tp=&arnumber=7140693>

(Hämtad 14/2-2022)

Kvale, S. och Brinkmann, S. (2017) *Den kvalitativa forskningsintervjun.* 3. uppl. Studentlitteratur AB: Lund.

Kärrby, G. (1997). *Bedömning av pedagogisk kvalitet - Förskolan i fokus.* Pedagogisk Forskning i Sverige årg. 2 nr 1, s 25–42. Institutionen för pedagogik, Göteborgs universitet.

<https://pedagogiskforskning.se/wpcontent/uploads/2012/11/kaerrby.pdf>

(Hämtad 21/2-2022)

Lager, K., Sheridan, S., & Gustafsson, J. (2015). Systematic quality development work in a Swedish leisure-time centre. *Scandinavian Journal of Educational Research* <https://doi-org.proxy.mau.se/10.1080/00313831.2015.1066434>

(Hämtad 22/2-2022)

Larsen, A-K (2009). *Metod helt enkelt: en introduktion till samhällsvetenskaplig metod.* 1. uppl. Malmö: Gleerup.

Larsson, L (2010) Intervjuer. I Ekström, Mats & Larsson, Larsåke (red.) *Metoder i kommunikationsvetenskap.* Lund: Studentlitteratur, ss. 53-86.

Leigh Star, S (1983) *Simplification in Scientific Work: An Example from Neuroscience Research,* *Social Studies of Sciences,* 13(2):205-228

Lind, R. (2002) *Ledningar av företag och förvaltningar*. (red) Angered, SNS Förlag

Lindelöw, M. (2008). *Kompetensbaserad personalstrategi: hur du tar reda på vad organisationen behöver, bemannar den rätt och utvecklar den inför framtiden*. 1. utg. Stockholm: Natur och kultur

Lovén, A. (2015) *Karriärvägledning: En forskningsöversikt*. Red. Lund: Studentlitteratur.

Lundström, U. 2015. *Systematic quality work in Swedish schools*. Intentions and dilemmas. Scandinavian Journal of Public Administration

<http://ojs.ub.gu.se/ojs/index.php/sjpa/article/view/3118/2645>

(Hämtad 22/2-2022)

Lundquist, L (1998) *Demokratins väktare*. Lund, Studentlitteratur Pierre, Jon & Göran Sundström (red.), 2009, *Samhällsstyrning i förändring*. Graphycem, Spanien, Liber

Lärarnas Riksförbund (2017) *Vägledning måste bli hela skolans ansvar: Så tycker vägledarna att studie-och yrkesvägledningen fungerar i praktiken*.

https://www.lr.se/download/18.2c2178b615c57c6a64279654/1496839334940/vagledning_ma_ste_bli_hela_skolans_ansvar_201706.pdf

(Hämtad 12/3-2022)

Lärarnas Riksförbund (2012) *Effekter av vägledning*

https://www.lr.se/download/18.2c5a365d1645ac11059e464/1559028170108/Effekter+av+v%C3%A4gledning_201211.pdf

(Hämtad 7/4-2022)

Löfdahl, A., & Prieto, H. P. (2009, 10). *Institutional narratives within the performative preschool in Sweden: 'if we write that we're no good, that's not good publicity!'*. *Early Years*, 29(3), 261– 270.

[https://gu-se-primo.hosted.exlibrisgroup.com/permalink/f/15agpbr/TN_cdi_swepub_primary_oai_DiVA_o rg_kau_11095](https://gu-se-primo.hosted.exlibrisgroup.com/permalink/f/15agpbr/TN_cdi_swepub_primary_oai_DiVA_org_kau_11095)

(Hämtad 21/2-2022)

May, T (2001) *Samhällsvetenskaplig forskning*. Lund, Studentlitteratur.

Mellander, E. (2015) *Möjligheterna att bedöma, följa upp och effektutvärdera utbildnings- och fortbildningspolitiken - On making informed judgements about, following up on, and evaluating the effects of education and training policies*. *Nordic Studies in Education* 3-04 (2015): 299-312. Web.

<https://www-idunn-no.ezproxy.ub.gu.se/doi/pdf/10.18261/1891-5949-35-3-04>

(Hämtad 14/2-2022)

Meyer, J., & Scott, W. (1983) *Organizational environments: Ritual and rationality*. Beverly Hills: Sage.

Meyer, J, W & Rowan, B. (1977) *Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony*. *The American Journal of Sociology* 83.2 p. 340-63. Web.

[https://gu-se-](https://gu-se-primo.hosted.exlibrisgroup.com/permalink/f/15agpbr/TN_cdi_proquest_journals_1289729146)

[primo.hosted.exlibrisgroup.com/permalink/f/15agpbr/TN_cdi_proquest_journals_1289729146](https://gu-se-primo.hosted.exlibrisgroup.com/permalink/f/15agpbr/TN_cdi_proquest_journals_1289729146)

(Hämtad 2/3-2022)

Nordin, A. (2008) *Lära för (arbets)livet? - om löften och begränsningar i diskurser om livslångt lärande*. *Nordic Studies in Education* 28.2 (2008): 146-56. Web.

<https://doi-org.ezproxy.ub.gu.se/10.18261/ISSN1891-5949-2008-02-06>

(Hämtad 12/2-2022)

Oliver, J. (2009). *Continuous improvement: role of organizational learning mechanisms*. *International Journal of Quality & Reliability Management*. [e-journal] Vol. 26, Issue 6, pp. 546- 563.

https://gu-se-primo.hosted.exlibrisgroup.com/permalink/f/15agpbr/TN_cdi_gale_infotracacademiconefile_A208475196

(Hämtad 20/2-2022)

Olofsson, J., Lovén, A. och Deliér, E (2017) *Styrning och organisation av den breda studie- och yrkesvägledningen*. Rapport/ Skolverket. Stockholm: Skolverket

<https://www.skolverket.se/download/18.6bfaca41169863e6a65cb34/1553967418891/pdf3797.pdf>

(Hämtad 12/3-2022)

Pallas, J., Fredriksson, M., Wedlin, L. (2016) *Translating Institutional Logics: When the Media Logics Meets Professions*. *Organization studies*, 37(11), 1661-1684.

Pierre, J & Sundström, G (2009) *Samhällsstyrning i förändring*. (red.) Graphycem, Spanien, Liber

Pollitt, C., & Bouckaert, G. (2004). *Public management reform: A comparative analysis*. Oxford: Oxford University Press.

Pollocka N, D'Adderio L, Williams R, Leforestier L (2018) *Conforming or transforming? How organizations respond to multiple rankings*, *Accounting, Organizations and Society* 64:55 – 68

Rapp, S. (2011). *Skolledarskap. Om att leda förskolans och skolans utvecklingsarbete*. Red. Stockholm: Norstedts juridik

Regeringskansliet (2018-2020) *Handlingsplan Agenda 2030*

<https://www.regeringen.se/49e20a/contentassets/60a67ba0ec8a4f27b04cc4098fa6f9fa/handlingsplan-agenda-2030.pdf>

(Hämtad 27/1-2022)

Riksdagen (2018) *Studie- och yrkesvägledning i grundskolan och gymnasieskolan – en uppföljning.*

<https://data.riksdagen.se/fil/FCA028F0-2182-4B35-A28F-9DE64DE1A295>

(Hämtad 12/3-2022)

Riksdagen (2010) *Skollag*

https://www.riksdagen.se/sv/dokument-lagar/dokument/svensk-forfattningssamling/skollag-2010800_sfs-2010-800

(Hämtad 25/1-2022)

Rubenson, K. (2004). *Lifelong learning: A critical assessment of the political project.* In P. Alheit, R. Becker-Schmidt, T. Gitz-Johansen, L. Ploug, H. Salling Olesen, & K. Rubenson (Eds.), *Shaping an Emerging Reality – Researching Lifelong Learning.* Roskilde: Roskilde University Press.

Røvik, K-A (2008) *Managementsamhället; Trender och idéer på 2000-talet.* Oslo, Norge, Universitetsforlaget

Sauders, M and Espeland W (2007) *The Discipline of Rankings: Tight Coupling and Organizational Change,* AMERICAN SOCIOLOGICAL REVIEW, 74: (February): 63–82

Scherp, H-Å. (2013). *Lärandebaserad skolutveckling.* Stockholm: Studentlitteratur

SFS (2010) Skollag: Huvudmän och ansvarsfördelning, 2010:800 29 §.

http://www.riksdagen.se/sv/dokument-lagar/dokument/svensk-forfattningssamling/skollag2010800_sfs-2010-800

(hämtad 10/3-2022)

Sheridan, S., Williams, P., Sandberg, A., & Vuorinen, T. (2011). *Preschool teaching in Sweden – a profession in change*. Educational Research, 53(4), 415-437.

[https://gu-se-primo.hosted.exlibrisgroup.com/permalink/f/15agpbr/TN_cdi_swepub_primary_oai_DiVA_o
rg_mdh_13235](https://gu-se-primo.hosted.exlibrisgroup.com/permalink/f/15agpbr/TN_cdi_swepub_primary_oai_DiVA_org_mdh_13235)

(Hämtad 21/2-2022)

Sjöberg, L. (2009) *Skolan och den “goda” utbildningen - För ett konkurrenskraftigt Europa*. Utbildning Och Demokrati, 2009, Vol. 18, Iss. 1, Pp. 33-.58 18.1 (2009): 33-58. Print.

<https://journals.oru.se/uod/article/view/897/886>

(Hämtad 14/2-2022)

Skolinspektionen (2020) *Regelbunden kvalitetsgranskning HT 2020*

[https://www.skolinspektionen.se/beslut-rapporter-statistik/statistik/statistik-om-regelbunden-
kvalitetsgranskning/regelbunden-kvalitetsgranskning-2020/](https://www.skolinspektionen.se/beslut-rapporter-statistik/statistik/statistik-om-regelbunden-kvalitetsgranskning/regelbunden-kvalitetsgranskning-2020/)

(Hämtad 3/2-2022)

Skolinspektionen (2019a) *Regelbunden kvalitetsgranskning HT 2019*

[https://www.skolinspektionen.se/beslut-rapporter-statistik/statistik/statistik-om-regelbunden-
kvalitetsgranskning/regelbunden-kvalitetsgranskning-2019/](https://www.skolinspektionen.se/beslut-rapporter-statistik/statistik/statistik-om-regelbunden-kvalitetsgranskning/regelbunden-kvalitetsgranskning-2019/)

(Hämtad 3/2-2022)

Skolinspektionen (2019b) *Fortsatta utbildningsvägar efter språkintröduktion*.

[https://www.skolinspektionen.se/globalassets/publikationssok/granskningsrapporter/kvalitetsg
ranskningar/2019/nyanlandas-sprakintroduktion/nyanlandas-fortsatta-utbildningsvagar-efter-
sprakintroduktion.pdf](https://www.skolinspektionen.se/globalassets/publikationssok/granskningsrapporter/kvalitetsgranskningar/2019/nyanlandas-sprakintroduktion/nyanlandas-fortsatta-utbildningsvagar-efter-sprakintroduktion.pdf)

(Hämtad 2019-04-10)

Skolinspektionen (2018) *Regelbunden kvalitetsgranskning HT 2018*

[https://www.skolinspektionen.se/beslut-rapporter-statistik/statistik/statistik-om-regelbunden-
kvalitetsgranskning/regelbunden-kvalitetsgranskning-ht-2018/](https://www.skolinspektionen.se/beslut-rapporter-statistik/statistik/statistik-om-regelbunden-kvalitetsgranskning/regelbunden-kvalitetsgranskning-ht-2018/)

(Hämtad 3/2-2022)

Skolinspektionen (2013) *Studie- och yrkesvägledning i grundskolan*

<https://www.skolinspektionen.se/beslut-rapporter-statistik/publikationer/kvalitetsgranskning/2013/studie--och-yrkesvagledning-i-grundskolan/>

(Hämtad 10/3-2022)

Skolverket (2020). Systematiskt kvalitetsarbete – så fungerar det. Stockholm: Skolverket

<https://www.skolverket.se/skolutveckling/leda-och-organisera-skolan/systematiskt-kvalitetsarbete/systematiskt-kvalitetsarbete-i-skola-och-forskola>

(Hämtad 22/2-2022)

Skolverket (2016) *Fakta om studie- och yrkesvägledning.*

<https://www.skolverket.se/skolutveckling/studie-och-yrkesvagledning/fakta>

(Hämtad 2017-04-25)

Skolverket (2014) *Studie- och yrkesvägledning inom gymnasiesärskolan och särskild utbildning för vuxna*

<https://www.skolverket.se/download/18.6bfaca41169863e6a65b339/1553965842395/pdf3328.pdf>

Skolverket (2013) *Arbete med studie- och yrkesvägledning*

<https://www.skolverket.se/publikationsserier/allmanna-rad/2013/arbete-med-studie--och-yrkesvagledning?id=3143>

(Hämtad 16/2-2022)

Skolverket (2012) *Systematiskt kvalitetsarbete - för skolväsendet*

<https://www.skolverket.se/download/18.6bfaca41169863e6a65a0f1/1553964634365/pdf2901.pdf>

(Hämtad 19/2-2022)

Skolverket (1999) *Det livslånga och livsvida lärandet*. Liber.

<https://www.skolverket.se/download/18.6bfaca41169863e6a6537df/1553956707219/pdf588.pdf>

(Hämtad 27/2-2022)

Stein, J. (1996). *Lärande inom och mellan organisationer*. Lund: Studentlitteratur

Svensson, A (1997) *Målstyrning i praktiken*. Liber Ekonomi

Sveriges kommuner och regioner (2021a) *4: god utbildning för alla*

<https://skr.se/skr/tjanster/omskr/agenda2030/skrsarbetsombidrar tillde17globalamalen/4godutbildningforalla.20577.html>

(hämtad 23/1-2022)

Sveriges kommuner och regioner (2021b) *Omvärldsanalys - 10 trender*

<https://skr.se/skr/demokrati ledningstyrning/stodforattstyraochleda/planerafoljajuppochatgarda/planera/planeringsforutsattningaromvarldsbevakning/omvarldsanalys10trender.14908.html>

(hämtad 23/1-2022)

Sveriges kommuner och regioner (2021c) *Vägval för framtiden 4*

<https://webbutik.skr.se/bilder/artiklar/pdf/7585-979-8.pdf?issuusl=ignore>

(hämtad 23/1-2022)

Thornton, P., & Ocasio, W. (2008) Institutional logics. In the SAGE handbook of organizational institutionalism (pp. 99-129)

Thurén, T (2007) *Vetenskapsteori för nybörjare*. Stockholm: Liber

Turner, S-P. (2003) *Liberal Democracy 3.0*. London, England, SAGE Publications

Vetenskapsrådet (2002) *Forskningsetiska principer inom humanistisk-samhällsvetenskaplig forskning*. Stockholm: HSFR. Vetenskapsrådet. <http://www.codex.vr.se/texts/HSFR.pdf>
(Hämtad 2022-04-05)

UNESCO (2016) Education 2030: Incheon Declaration and Framework for Action for the implementation of Sustainable Development Goal 4: Ensure inclusive and equitable quality education and promote lifelong learning opportunities for all
<https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000245656>
(Hämtad 16/2-2022)

Bilaga 1

Intervjuförfrågan

Hej!

Jag är student på Göteborgs Universitet och läser sista året på Masterprogrammet i Offentlig förvaltning - ledning och styrning.

Just nu skriver jag min masteruppsats och har i mitt urval valt att inrikta mig på chefers användning av studie- och yrkesvägledarnas kompetens i verksamheterna och detta ur ett ledningsperspektiv. Jag undrar därför om du är intresserad av att ställa upp på en digital intervju någon gång under vecka 14-17 (4/4-29/4)? Om vecka 14-17 inte fungerar för din del, återkoppla gärna med vilket datum som hade fungerat.

Intervjun beräknas ta cirka 45 minuter.

Om du har frågor eller funderingar kring uppsatsen är du mer än välkommen att höra av dig till mig.

Med vänliga hälsningar

Sanija Bajric

Bilaga 2

Intervjuförfrågan

Hej!

Jag är student på Göteborgs Universitet och läser sista året på Masterprogrammet i Offentlig förvaltning - ledning och styrning och just nu skriver jag min masteruppsats med syftet att undersöka om de institutionella logiker som dominerar chefers styrning påverkar ett systematiskt tillvaratagande av studie- och yrkesvägledares kompetens med fokus på livslångt lärande.

Jag vill gärna intervjua studie- och yrkesvägledare som arbetar i mellanstora kommuner och som är verksamma inom grund-, grundsär-, gymnasie- och gymnasiesärskolan samt Vuxenutbildningen. Intervjuerna kommer ske digitalt någon gång under vecka 14-17 (4/4-29/4). Om du är intresserad av att ställa upp på intervju får du gärna skriva en kommentar eller skicka ett meddelande till mig direkt.

Intervjun beräknas ta cirka 45 minuter.

Om du har frågor eller funderingar kring uppsatsen är du mer än välkommen att höra av dig till mig.

Med vänliga hälsningar

Sanija Bajric

Bilaga 3

Enkät till chef för SYV

Hej!

Jag är student på Göteborgs Universitet och läser sista året på Masterprogrammet i Offentlig förvaltning - ledning och styrning.

Just nu skriver jag min masteruppsats och har i mitt urval valt att rikta mig till chefer för studie- och yrkesvägledare i syfte att undersöka om de institutionella logiker som dominerar chefers styrning påverkar ett systematiskt tillvaratagande av studie- och yrkesvägledares kompetens med fokus på livslångt lärande. Jag hoppas därför att du som chef till studie- och yrkesvägledare vill besvara min enkät: ([Länk](#))

Enkäten består av 9 frågor och tar cirka 3-5 minuter att besvara. Enkätsvaren är helt anonyma och ingen data, förutom svaren, samlas in.

Om detta mejl nått fel person hade jag uppskattat om det vidarebefordras till rätt chef.

Med vänliga hälsningar

Sanija Bajric

Bilaga 4

Enkät till SYV

Hej!

Jag är student på Göteborgs Universitet och läser sista året på Masterprogrammet i Offentlig förvaltning - ledning och styrning.

Just nu skriver jag min masteruppsats med syftet att undersöka om de institutionella logiker som dominerar chefers styrning påverkar ett systematiskt tillvaratagande av studie- och yrkesvägledares kompetens med fokus på livslångt lärande. Jag skulle därför även vilja få med SYVs perspektiv i detta och hoppas därför att ni vill besvara min enkät: ([Länk](#))

Enkäten består av 9 frågor och tar cirka 3-5 minuter att besvara. Enkätsvaren är helt anonyma och ingen data, förutom svaren, samlas in.

Med vänliga hälsningar

Sanija Bajric

Bilaga 5

Intervjuguide till chefer för studie- och yrkesvägledare

Tema: Studie- och yrkesvägledarens kompetens med fokus på livslångt lärande

1. Vad är din roll i din verksamhet?
2. Beskriv din verksamhet
3. Hur många anställda har du och hur många av dessa är studie- och yrkesvägledare?
4. Beskriv hur studie- och yrkesvägledning fungerar i din verksamhet
5. Vilken kunskap har du om den kompetens som studie- och yrkesvägledarens roll medför?
6. På vilket sätt arbetar du med att tillvarata studie- och yrkesvägledarens kompetens?
7. Integrerar ni studie- och yrkesvägledarens roll och kompetens i det systematiska kvalitetsarbetet?

Vid ja svar:

- Beskriv systematiken

Vid nej svar:

- Hur kommer det sig att man inte har integrerar studie- och yrkesvägledarens roll och kompetens i kvalitetsarbetet?

8. Vid ja svar på fråga 7: Går det att optimera studie- och yrkesvägledarens roll utifrån dens kompetens ännu mer?

Vid nej svar på fråga 7: Hur ser du att ni skulle kunna börja arbeta med att integrera studie- och yrkesvägledarens roll och kompetens i ett systematiskt kvalitetsarbete?

Bilaga 6

Intervjuguide till studie- och yrkesvägledare

Tema: Studie- och yrkesvägledarens kompetens med fokus på livslångt lärande

1. Beskriv din verksamhet
2. Hur många studie- och yrkesvägledare finns anställda inom verksamheten?
3. Beskriv hur studie- och yrkesvägledning fungerar i din verksamhet (snävt och brett)
4. Vilken kunskap anser du att din chef har om den kompetens som din roll som studie- och yrkesvägledare medför?
5. På vilket sätt arbetar din chef med att tillvarata din yrkeskompetens som studie- och yrkesvägledare?
6. Integreras din studie- och yrkesvägledarroll och kompetens i verksamhetens systematiska kvalitetsarbete?

Vid ja svar:

- Beskriv systematiken

Vid nej svar:

- Hur kommer det sig att man inte har integrerat din studie- och yrkesvägledarroll och kompetens i kvalitetsarbetet?

7. Vid ja svar på fråga 6: Går det att optimera din studie- och yrkesvägledarroll utifrån din kompetens ytterligare?

Vid nej svar på fråga 6: Hur ser du att ni skulle kunna börja arbeta med att integrera din studie- och yrkesvägledarroll och kompetens i ett systematiskt kvalitetsarbete?

Bilaga 7

SYV Enkät

1. Vilken verksamhet arbetar du inom? (Flervalsfråga)
 - Grundskola
 - Grundsärskola
 - Gymnasieskola
 - Gymnasiesärskola
 - Vuxenutbildning
 - Särskild utbildning för vuxna
 - Vägledningscentrum
 - Annat (möjlighet att skriva eget alternativ)

2. Hur många verksamma studie- och yrkesvägledare är anställda i din verksamhet? (Flervalsfråga)
 - 1
 - 2
 - 3
 - 4
 - 5
 - 6
 - 7
 - 8
 - 9
 - 10
 - Annat (möjlighet att skriva eget alternativ)

3. Vilka av nedanstående arbetsuppgifter har du? (Flervalsfråga)
 - Vägledningssamtal
 - Studieplanering
 - Klassrumsundervisning
 - Gruppvägledning
 - Informationstillfällen
 - Samarbete med lärare kring lektionsupplägg
 - EHT-samverkan
 - Nätverkande med andra studie- och yrkesvägledare
 - SKAL-utveckling
 - Studiebesök
 - Skapa informations- och vägledningsmaterial
 - Praktksamordning
 - Annat (möjlighet att skriva eget alternativ)

4. Upplever du att din arbetsgivare tillvaratar din yrkeskompetens? (kryssfråga)
 - Ja
 - Ja, till övervägande del
 - Delvis
 - Nej, till övervägande del
 - Nej, inte alls

5. På vilket sätt tillvaratar arbetsgivaren din yrkeskompetens? (fritext)

6. Beskriv hur din kompetens skulle kunna användas för att öka förutsättningarna för livslångt lärande hos eleverna? (fritext)

7. Beskriv hur din chef leder och utvecklar din verksamhet i SYV-relaterade frågor med stöd i mål- och resultatstyrning (fritext)

8. Beskriv hur din chef leder och utvecklar din verksamhet i SYV-relaterade frågor med stöd i gällande lagar, regler och riktlinjer (fritext)

Bilaga 8

Enkät till chefer för studie- och yrkesvägledare

1. Vilken befattning har du? (fritext)

2. För vilken eller vilka verksamheter är du chef? (Flervalsfråga)
 - Grundskola
 - Grundsärskola
 - Gymnasieskola
 - Gymnasiesärskola
 - Vuxenutbildning
 - Särskild utbildning för vuxna
 - Vägledningscentrum
 - Annat (möjlighet att skriva eget alternativ)

3. Hur många verksamma studie- och yrkesvägledare är anställda i din verksamhet? (Flervalsfråga)
 - 1
 - 2
 - 3
 - 4
 - 5
 - 6
 - 7
 - 8
 - 9
 - 10
 - Annat (möjlighet att skriva eget alternativ)

4. Vilken kunskap har du om den kompetens som studie- och yrkesvägledarens roll medför? (linjär skala 1-5, 1 är ingen kunskap och 5 mycket kunskap)

5. Vilka av nedanstående arbetsuppgifter har studie- och yrkesvägledarna inom de verksamheter där du är chef?
 - Vägledningssamtal
 - Studieplanering
 - Klassrumsundervisning
 - Gruppvägledning
 - Informationstillfällen
 - Samarbete med lärare kring lektionsupplägg

- EHT-samverkan
- Nätverkande med andra studie- och yrkesvägledare
- SKAL-utveckling
- Studiebesök
- Skapa informations- och vägledningsmaterial
- Praktksamordning
- Annat (möjlighet att skriva eget alternativ)

6. På vilket sätt arbetar du med att tillvarata studie- och yrkesvägledarens kompetens?
(fritext)
7. Beskriv hur studie- och yrkesvägledares kompetens skulle kunna användas för att öka förutsättningarna för livslångt lärande hos eleverna? (fritext)
8. Beskriv hur du leder och utvecklar din verksamhet i SYV-relaterade frågor med stöd i mål- och resultatstyrning (fritext)
9. Beskriv hur du leder och utvecklar din verksamhet i SYV-relaterade frågor med stöd i gällande lagar, regler och riktlinjer (fritext)