



GÖTEBORGS UNIVERSITET  
INSTITUTIONEN FÖR PEDAGOGIK OCH DIDAKTIK

# Lärande ledare eller tydligare ledarskap?

En diskursanalytisk studie av två dokument som  
ligger till grund för statlig rektorsutbildning

**Karin Careborg**

---

Uppsats:	15 hp
Program och/eller kurs:	PDGX62
Nivå:	Grundnivå
Termin/år:	Vt 2010
Handledare:	Eva Andersson
Examinator:	Mikael Nilsson
Rapport nr:	VT10-2611-11 PDGX62

## Abstract

Uppsats:	15 hp
Program och/eller kurs:	PDGX62
Nivå:	Grundnivå
Termin/år:	Vt 2010
Handledare:	Eva Andersson
Examinator:	Mikael Nilsson
Rapport nr:	VT10-2611-11 PDGX62
Nyckelord:	rektorsutbildning, diskursanalys, lärande, skoljuridik, skolledare

---

Studiens syfte är att förstå hur statens fokus för att utbilda rektorer har ändrats över tid. Arbetet består i att studera två skilda statliga texter som talar om rektorsutbildning. Den första texten är *Lärande ledare – Ledarskap för dagens och framtidens skola (2001) (Text 1)* och den andra texten är *Tydligare ledarskap i skolan och förskolan – förslag till en ny rektorsutbildning Ds 2007:34 (Text 2)*. Mellan de båda texternas tillkomst har det gått sex år.

Undersökningsfrågorna är: Vad uttrycker de två texterna om skolledare och den utbildning skolledare behöver? I vilken tidsanda skrevs respektive text? Vilka förändringar/förskjutningar i synen på rektorns roll och utbildning kan identifieras?

Metoden som använts är diskursanalys. Jag har tittat på vad som anges som problem, vilka orsakerna till problemet är och vilka lösningar till problemet som finns. På så vis analyserar jag systematiskt utvalda citat ur de båda texterna.

Dessutom gör jag en analys av frekvensen av sju utvalda nyckelord i vardera texten. Texterna sätts in i den tidsanda som rådde när respektive text publicerades.

Resultatet visar på en förskjutning eller glidning av vissa ords innebörd mellan år 2001, när Text 1 publicerades, till 2007, när Text 2 trycktes. Under denna tid har styrdokumentet som anger rektorsuppdraget varit oförändrade. Några exempel på betydelseglidningar jag hittat är:

Ordet demokratisk går från att innebära rektorns demokratiska förhållningssätt till att stå för elevens rättssäkerhet i förhållande till demokratiskt fattade beslut. Ordet lärande går från att beskriva lärande i organisationen till att innebära elevens lärande. Beskrivningen av rektorsarbetets ramar och förutsättningar ändras till att beskriva den enskilda rektorns arbete.

# Innehållsförteckning

Inledning.....	5
Lärande ledare - Ledarskap för dagens och framtidens skola (Text 1).....	5
Tydligare ledarskap i skolan och förskolan – förslag till en ny rektorsutbildning (Text 2)...	6
Bakgrund .....	7
Skollag och läroplaner om rektorn .....	7
Rektorsuppdraget .....	7
Rektorsutbildningens historia.....	8
De två texterna .....	9
Skolverkets inspektioner .....	10
Disposition .....	12
Texterna.....	13
Lärande ledare – Ledarskap för dagens och framtidens skola (Text 1) .....	13
Sammanfattning .....	13
Tidsandan när Text 1 formulerades.....	16
Tydligare ledarskap i skolan och förskolan (Text 2).....	18
Sammanfattning .....	18
Tidsandan när Text 2 formulerades.....	21
Syfte och metod.....	23
Undersökningsfrågor.....	23
Språket styr oss.....	23
Vem får tala - om vad - hur .....	24
Olika sätt att se på diskursanalys.....	24
Analytiskt verktyg .....	26
Förnyad läsning .....	27
Validitet och reliabilitet.....	28
Analys och resultat .....	30
Lärande ledare – Ledarskap för dagens och framtidens skola (Text 1) .....	31
”Demokratisk, lärande och kommunikativ” .....	31
”Utbildningssystemet utmanas .....	31
”Rektor måste som ledare .....	32
”Samtal om framgångar och misslyckanden.....	32
”Om de idéer och tankar om verksamheten .....	33
Tydligare ledarskap i skolan och förskolan Text 2 .....	34
”Tydligare ledarskap” .....	34
”Skoljuridik och myndighetsutövning” .....	34
”Mål- och resultatstyrning” .....	34
”Skolledarskap” .....	35
”Rektor engagerar sig i den pedagogiska verksamheten.....	36
”Utbildningen bör vara relativt praktiskt inriktad .....	36
Förekomsten av nyckelord i texterna .....	37
Sju nyckelord från Text 1 .....	37
Sju nyckelord från Text 2.....	38
Slutsatser och diskussion.....	40
Från ramar och förutsättningar till rektorns eget sätt att klara uppdraget .....	40
Från en lärande ledare till en utbildad ledare .....	41
Från att lära av misstag till att regelbundet utvärdera och kontrollera.....	41
Från fokus på rektorns förhållningssätt till fokus på elevens rättigheter .....	41

Från lärande i organisationen till lärande för den enskilde eleven.....	41
Från en kommunikativ ledare till att kommunikation inte nämns .....	42
Från den ”svåra” tydligheten till den ”enkla” .....	42
Från krav på samhällsmedborgare till krav på en utbildning .....	42
Avslutande kommentar .....	42
Referenser.....	44

## **Inledning**

Som chef och ledare i skolan finns det en rektor. Rektorn eller skolledaren är nyckelpersonen för skolans utveckling, enligt en OECD-rapport som publicerades 2008. Skolledaren påverkar undervisning och lärande i sin egenskap som chef för dem som arbetar i skolan. Rektorn är den som bildar bro mellan politik och praktik när det gäller ett lands utbildningsreformer. Skolledaren är också den som gör skolan synlig i samhället. (Pont, Nusche & Moorman 2008) I skollagen regleras de uppgifter som ligger på rektorn.

### **2 kap. Den kommunala organisationen för skolan**

2 § För ledningen av utbildningen i skolorna skall det finnas rektorer. Rektorn skall hålla sig förtrogen med det dagliga arbetet i skolan. Det åligger rektorn att särskilt verka för att utbildningen utvecklas.

Som rektor får bara den anställas som genom utbildning och erfarenhet har förvärvat pedagogisk insikt. (Skollagen 1985:1100)

Läroplanerna för olika skolformer (Lpo94 och Lpf94) har vardera ett kapitel som i ett antal punkter förtydligar vad som är rektorns ansvar. Dessa formuleringar om rektorns ansvar och lydelsen i skollagen har varit oförändrade sen de skrevs.

Två olika dokument beskriver på skilda sätt rektorsarbetet och de villkor som en rektor arbetar under. Den första texten skrevs 2001 och syftade till att förändra den dåvarande statliga rektorsutbildningen. Den andra texten kom 2007 och innehåller förslaget till en helt ny statlig utbildning för rektorer. De två texterna har båda formulerats under den tid när styrdokumentet har varit oförändrade. Texterna beskriver, på olika sätt, vad en rektor bör behärska för att kunna utföra ett bra jobb i skolan och därigenom utveckla utbildningen i skollagens anda. Innehållet i de två dokumenten skiljer sig åt i hur de beskriver vad en skolledare behöver kunna och vad en utbildning bör innehålla. Det är denna skillnad jag undersöker genom att i detalj studera vad dokumenten egentligen säger.

Mitt syfte med denna studie är att förstå hur statens fokus för att utbilda rektorer har ändrats över tid. Vad uttrycker de två texterna om skolledare och den utbildning skolledare behöver? I vilken tidsanda skrevs respektive text? Vilka förändringar/förskjutningar i synen på rektorns roll och utbildning kan identifieras?

## **Lärande ledare - Ledarskap för dagens och framtidens skola (Text 1)**

Skriften gavs ut av Utbildningsdepartementet år 2001. Rapporten bestod totalt av 54 sidor i A4-format. Texten lanserades med uttalandet: "Expertgruppen kring skolledarfrågor presenterar här ett demokratiskt, lärande och kommunikativt ledarskap för dagens och framtidens skola." Expertgruppen bestod av femton personer. Ordförande var en riksdagsledamot och där fanns en förvaltningschef, en chef från rektorsutbildningen, en forskare, tre rektorer, företrädare för de två rektorsfackliga organisationerna, företrädare för elevorganisationen, för dåvarande kommunförbundet, för skolverket och för utbildningsdepartementet (se Bilaga 1).

Rapporten beskrev hur ett demokratiskt, lärande och kommunikativt ledarskap skulle kunna se ut och vilket stöd rektorn behövde för att kunna arbeta så att verksamheten utvecklades till en lärande organisation i den mål- och resultatstyrda skolan.

## **Tydligare ledarskap i skolan och förskolan – förslag till en ny rektorsutbildning (Text 2)**

Texten publicerades 2007 (Ds 2007:34) och som titeln angav innehöll den förslag till ny utbildning för rektorer. Förslaget bestod av 84 sidor i A5-format. (Dokumentet är inte exakt lika omfattande, Text 1 innehåller ca 4000 fler ord än Text 2, 4000 ord är ungefär vad som ryms på sex A4 sidor). Arbetsgruppen som tog fram förslaget bestod av fem personer, ämnes-sakkunnig, departementssekreterare, ämnesråd och två kansliråd (se Bilaga 1). Under arbetet med att skriva texten hölls möten med företrädare för en rad organisationer:

Myndigheten för skolutveckling, Skolverket, Rektorsutbildningen, Kungliga Tekniska högskolan, Gymnastik- och Idrottshögskolan, Handelshögskolan, Sveriges Kommuner och Landsting, Friskolornas Riksförbund, Sveriges skolledarförbund, Lärares förbundet, Lärarnas Riksförbund, IFL vid Handelshögskolan i Stockholm, Rektorsakademien samt med professor Mats Ekholm vid Karlstads universitet och professor Ulf P. Lundgren vid Uppsala universitet.

Förslaget innehöll tre delar till en ny utbildning för rektorer. De tre delarna var: skoljuridik och myndighetsutövning, mål- och resultatstyrning och skolledarskap. Dessutom föreslogs den nya utbildningen bli obligatorisk för rektorer.

## Bakgrund

Innan jag går in på de texter som studerats ger jag först ett sammanhang i form av vad skollag och andra dokument säger om rektors arbete. Eftersom texterna bland annat även berör rektors utbildning följer sedan en kort beskrivning av hur rektorsutbildningen har sett ut och förändrats över tid.

### Skollag och läroplaner om rektorn

Skollagen skriver i det andra kapitlet om rektorsfunktionen och anger att det ska finnas en rektor för ledningen i skolan, att rektorn ska hålla sig förtrogen med skolans dagliga arbete och att rektorn särskilt ska verka för att utbildningen utvecklas. (Skollagen 1985:1100 2 kap 2§)

I läroplanerna beskrivs vad som är rektorns ansvar. Kapitel 2.8 i läroplanen för grundskolan (Lpo94) anger i sexton punkter vad som är rektorns ansvar. I läroplanen för de frivilliga skolformerna (Lpf94) formuleras ansvaret i fjorton punkter i kap. 2.6. Ansvaret gäller delar som elevers möjligheter till inflytande, särskilt stöd till elever i behov av detta, anpassning av skolans arbetsmiljö, kontakter mellan skola och hem och handlingsprogram mot olika former av kränkande behandling. Olika ämnesområden ska bilda helheter, detta är rektors ansvar, likaså integration av ämnesövergripande kunskapsområden. Personalens kompetensutveckling och kännedom om internationella överenskommelser liksom utvecklingen av skolans internationella kontakter har rektor som ansvarig. Slutligen är rektorn även ansvarig för kontakter mellan skolan och förskolan, skolan och arbetslivet och skolan och högskolan samt ansvarig för att eleven får en god studie- och yrkesorientering.

### Rektorsuppdraget

Vilka dokument finns som talar om rektorn? Vem beskriver hur rektorsuppdraget ska kunna utföras? Forskning om rektorn har inte varit omfattande, noterar Ekholm et al (2000) i forsknings-sammanfattningen med samma namn. Den myndighet som kontinuerligt skriver om skolan och rektorn är Skolverket.

Under flera år mellan 2002 och 2006 visade Skolverkets lägesbeskrivningar att mål- och resultatstyrningen som infördes med läroplanerna 1994 hade svårt att slå igenom. Det så kallade timplaneförsöket (kommuner eller skolor kunde ansöka om att få arbeta utan timplan och i stället inrikta verksamheten på måluppfyllelse) genomfördes som en väg för skolorna att övergå till mål- och resultatstyrning. Kommunerna, menade Skolverket, ägnade sig mer åt själva organiserandet än åt att utveckla utbildningen (2002). För att ge ett bättre stöd för kvalitetsarbetet, bättre information om måluppfyllelsen och ökad allmän insyn i verksamheterna måste kvalitetsredovisningarna utvecklas och förbättras (2003). Skolinspektioner visade att kvalitetsredovisningar ibland saknades och det kunde finnas brister i kopplingen mellan mål, resultat och åtgärder man avsåg att vidta (2004). Det fanns ett stort behov av kompetensutveckling hos förvaltningspersonal, rektorer och lärare när det gällde hur ett effektivt kvalitetsarbete skulle bedrivas. För en bättre måluppfyllelse krävdes ökade kunskaper om hur man arbetade med mål- och resultatstyrning, men också förbättrade kunskaper om det nationella regelsystemet (2005). Och i lägesbedömningen 2006 föreslog Skolverket en ny, obligatorisk utbildning för rektorer.

I Skolverkets lägesbedömning år 2006 (rapport 288: 2006) skrev man för första gången om vikten av att rektorsutbildningen blev obligatorisk för nytillträdna skolledare, att det fanns möjlighet till kompetensutveckling för rektorer och att rektorer gavs förutsättning att vara pedagogiska ledare (s.6). Skolverket föreslog i denna rapport, under rubriken "Åtgärder för

ökad måluppfyllelse” att regeringen förtydligade behörighetsbestämmelserna för rektorer och lärare och att en obligatorisk utbildning ordnades av staten (s.19). Skolverket menade att denna kunde vara ettårig. Vidare skrev man under rubriken ”Skolverkets åtgärder” att man avsåg att ta fram ett allmänt råd till läroplanerna kring rektorns funktion och ansvar (s.21). Rapporten gav även förslag till åtgärder för huvudmannen och verksamhetsnivån under rubriken ”Det pedagogiska ledarskapet och lärarkompetensen”. Kommunerna måste se till, och ge förutsättningar för, att rektorerna ledde arbetet med att utveckla skolornas kvalitet. Avslutningsvis påpekade man att fristående och kommunala huvudmän måste se till att rektorer och lärare fick adekvat kompetensutveckling. Som bakgrund (s.88) citerades en undersökning (Skolverkets rapport nr 282) där endast 16 % av lärarna sa att det stämde bra eller mycket bra att rektorerna regelbundet följde upp vad som skedde i ämnet. Det var mycket viktigt, för att läraren skulle trivas och utvecklas till en god lärare, att rektorerna fick stöd i att engagera sig i lärarnas arbete.

De allmänna råden om rektorns ansvar som aviserades 2006 kom aldrig. I stället publicerades år 2009 en webbplats på [www.skolverket.se](http://www.skolverket.se) med titeln ”Rektors ansvar för uppföljning och måluppfyllelse – ett stödmaterial för rektorer och förskolechefer om att utveckla verksamheten”. Detta material innehåller länkar till lagrum som är aktuella för rektorer.

## **Rektorsutbildningens historia**

Rektorsutbildning har funnits i Sverige sedan slutet av sextiotalet. 1976 kom en lag om ett nationellt utbildningsprogram för alla rektorer. Tio år senare utvärderades detta program och stat och kommun fick 1986 ansvar för olika delar. Det explicit formulerade målet var att stimulera skolutveckling. Staten ansvarade för ett utbildningsprogram på två år och ett antal påbyggnadskurser på universiteten. Kommunerna ansvarade för rekryteringsprogram och introduktionsprogram, främst gällde introduktionsprogrammet praktiska och administrativa göromål.

År 1991 kommunaliserades skolan och bestämmelsen från mitten av åttiotalet med ett statligt och ett kommunalt ansvar slutade gälla. Skolverket uppdrogs att utforma en ny statlig utbildning. Förslaget till ny utbildning presenterades i januari 1992 och innehöll de nationella målen, den nationella styrningen, pedagogisk utveckling, elevers och föräldrars rättigheter och skyldigheter samt utvärdering i den egna skolan. Regeringen menade att innehåll som skolans roll i samhället, styrsystem och rektor som chef tillhörde det kommunala området.

Rektorsutbildningen, som reviderats 2001, syftade till att rektorerna utvecklade och tillämpade ett demokratiskt, lärande och kommunikativt ledarskap med utgångspunkt i läroplanerna. Varje lärosäte formulerade sitt eget måldokument där de övergripande målen preciserades och uttolkades. Befattningsutbildningen styrdes av måldokumentet ”Rektor – demokratisk, utmanande ledare” (Skolverket 2001). Till grund för fortsatta högskolestudier kunde poäng tillgodoräknas, de varierade från 10 poäng<sup>1</sup> som lägst till 20 poäng som högst för samma utbildning. Utbildningen var frivillig, kostnaderna för själva utbildningen stod staten för medan huvudmannen betalade omkostnader som resor, kost och logi, arbetstid etcetera. Utbildningen bedrevs i internatform i grupper om 30 deltagare och erbjöd handledning mellan internaten.

År 2004 uppdrogs Myndigheten för skolutveckling (MSU) av regeringen att effektivisera utbildningen och år 2006 presenterades ett förslag till kursplan med inriktning mot skoljuridik och myndighetsutövning. Förslaget genomfördes aldrig.

---

<sup>1</sup> Idag används begreppet högskolepoäng (hp), exemplen ovan skulle omräknat innebära 15 hp respektive 30 hp



Annan utbildning för rektorer var Utbildningsledarskap. Det fanns och finns som ämne vid ett antal högskolor. Den statliga rektorsutbildningen var den dominerande utbildningen för rektorer. Vissa privata aktörer med mer generell utbildning fanns. År 2003 hade 16 procent av skolledarna, enligt en kartläggning av MSU, deltagit i en mer omfattande ledarskapsutbildning.

Under femton år utvärderades den statliga rektorsutbildningen fem gånger. 1992 (Maurice Kogan) konstaterades att utbildningen hade god effekt på ledarens eget lärande men kanske inte satte avtryck i skolans verksamhet. 1998 rapporterade en forskargrupp vid förvaltningshögskolan i Göteborg stora variationer mellan anordnarna av utbildningen. Som förklaring angavs att varje region satsat på sin profil. Deltagare menade att utbildningen fungerade väl. En enkät samma år visade att 32 procent av rektorerna inte deltagit i utbildning alls. 61 procent av de som utbildats menade att arbetsgivaren varit likgiltig visavi utbildningen medan 38 procent angav att de hade stöd och uppmuntran av sin arbetsgivare. Den tredje utvärderingen gjordes 2003 av MSU. Den konstaterade att utbildningen lyckats bäst med den personliga ledarutvecklingen. Sämre var det med skoljuridik, myndighetsutövning och utvärdering. Den fjärde utvärderingen utgick från betänkandet "Skolans ledningsstruktur" (SOU 2004:116). Betänkandet innehöll en enkät till skolledare och skolchefer som visade att rektorsutbildningen bidrog till att skapa bestående nätverk, förutom att den var väletablerad som "legitimering" av det egna rektorskapet.

Den femte utvärderingen var en effektutvärdering som genomfördes av Institutionen för internationell pedagogik vid Stockholms universitet. I utvärderingen formulerades fyra problemområden: författningar och myndighetsutövande togs inte upp, skolans mål och hur uppföljning går till hade inte varit prioriterade inslag, likvärdigheten hade varit bristande och slutligen hade utbildningen inte nått alla rektorer. Den utbildning för rektorer som föreslogs i Text 2 åtgärdade samtliga av de fyra brister eller problemområden som den senaste utvärderingen pekade på.

Denna historiska tillbakablick över rektorsutbildningen i Sverige, från sextioalet och framåt, samt redogörelsen för de utvärderingar som gjorts av den statliga rektorsutbildningen, är hämtade från kapitel sex i Text 2.

## De två texterna

När skolan kommunaliserades i början av nittioalet ökade rektorns frihet och ansvar och också komplexiteten i rektorsuppdraget (Ekholm et al, 2000). För att diskutera skolledarens roll i ett decentraliserat utbildningssystem inrättades den expertgrupp som år 2001 publicerade skriften *Lärande ledare – Ledarskap för dagens och framtidens skola* (Text 1). Den tillkom bland annat som ett svar på den skolverksrapport (Nr 160 Nationella kvalitetsgranskningar 1998) som granskat rektorns roll i den decentraliserade svenska skolan. Enligt rapporten gavs rektorn inte tillräckligt goda förutsättningar för att genomföra uppdraget i en mål- och resultatstyrd skola och för att leda det pedagogiska arbetet. Kommunerna borde förtydliga rektorns roll i den kommunala ledningsfunktionen och borde också skapa tydligare ansvarsvägar, krav och förväntningar och även medverka i resultatuppföljning och göra rektorns roll som personalledare tydligare. Staten, å sin sida, borde ta ett större ansvar i formuleringen av nationella bestämmelser och staten borde också satsa på kompetensutveckling avseende ledarskapet i skolan.

I *Lärande ledare* skrevs ett demokratiskt, lärande och kommunikativt ledarskap fram som svar på dessa förväntningar. I den mål- och resultatstyrda skolan skulle det pedagogiska arbetet ledas av en rektor som på samma gång var statlig ledare och kommunal chef och som

genom att tillämpa ett demokratiskt ledarskap i den lärande organisationen kommunicerade med skolans företrädare.

Sex år senare publicerade Utbildningsdepartementet ett helt nytt förslag till rektorsutbildning. Det demokratiska, lärande och kommunikativa ledarskapet stod inte längre i fokus. Ledaren behövde utbildas inom områdena skoljuridik och myndighetsutövning, mål- och resultatstyrning och skolledarskap. Detta formulerades i *Tydligare ledarskap i skolan och förskolan – förslag till en ny rektorsutbildning Ds 2007:34* (Text 2). Fokuseringen på skoljuridik hade sin upprinnelse i de skolverksinspektioner som visat att rektorn fattade beslut på felaktiga grunder och inte kände till sitt myndighetsuppdrag. Ur Skolverkets lägesbedömning 2004:

[...]rektorer [...] får kontinuerlig utbildning i författningar som styr skolan. Det är särskilt viktigt att rektor som ansvarig för skolans utveckling har sådana kunskaper för att så långt möjligt kunna svara för utbildningens likvärdighet och elevernas rättssäkerhet.[...]Det finns undersökningsresultat som tyder på att rektorer har bristande kunskap om skolans författningar och att skoljuridiska frågor är lågt prioriterade i kompetensutvecklingen av rektorer. Dessa resultat är anmärkningsvärda. Rektorsutbildningen bör svara för att det för alla som går utbildningen ingår utbildning inom såväl myndighetsutövning i allmänhet och skoljuridik i synnerhet.

Att mål och resultatstyrningen behövde stärkas visades redan i rapporten 1998 (Nr 160). De båda texterna har jag använt i mitt arbete som utbildare inom rektorsutbildningen. *Lärande ledare* mötte jag i min egen så kallade utbildarutbildning under den tid jag fortfarande även arbetade som rektor. *Tydligare ledarskap* publicerades under min tid som utbildningschef för västra regionen inom den statliga rektorsutbildningen, förlagd till Göteborgs universitet. Värt att notera är att mellan år 2001, när Text 1 trycktes, och år 2007, när Text 2 kom, har ingen ändring i skolans styrdokument skett. Rektorns uppdrag är det samma.

Den förändring som föreslogs 2007 gav den statliga befattningsutbildningen ett nytt upplägg. Vad bidrog till förändringen? Vilken är förändringen i synen på ledarskapet? Hur ser de gemensamma delarna av synen på rektorn ut? Vilka är skillnaderna? Vad är det som gör att utbildningen behövde förändras trots att rektorns uppdrag är det samma?

De två skrivelserna ville utveckla och stärka rektorns roll men valde helt olika vägar. Både Text 1 och Text 2 ville svara på frågan ”Hur kan staten garantera en rättssäker och likvärdig skola?”

## Skolverkets inspektioner

År 2003 delades det gamla Skolverket upp i två delar, en del skulle granska och utvärdera; Skolverket. Den andra delen skulle stödja och utveckla; den nyinrättade Myndigheten för Skolutveckling (MSU, denna myndighet avvecklades 2008). Skolverket skulle nu vart sjätte år inspektera samtliga skolor i svenska kommuner och många nyanställningar behövde göras inför det omfattande inspektionsarbetet. I en redovisning från 2003 redogör verket för hur uppdraget ska genomföras, för varje kommun skulle team formeras med medarbetare med olika kompetens, personer med erfarenhet av styrning/ledning, erfarenhet av skoljuridiska utredningar samt erfarenhet av pedagogisk verksamhet inom olika skolformer. Den första punkten i granskningen gällde rättssäkerheten: Hur garanterades barns/elevs/studerandes rättigheter? Följde huvudmännen de krav som ställs i författningarna? (Skolverket Dnr 2003:02232) De olika tillsynsrapporterna publicerades i Siris<sup>2</sup>, ett nyinrättat webbsystem. I bilaga 2 har jag plockat fram exempel från tre skolor i tre olika kommuner Västsverige. Här kan man se hur Skolverket i punkt efter punkt går igenom och lyfter fram juridiska felaktigheter och brister. Exempelen visar på att inspektörerna noga granskat huruvida beslut fattats eller inte fattats enligt lagar och förordningar. Skolor fick påpekanden med hänvisning till det

---

<sup>2</sup> Siris står för Skolverkets Internetbaserade Resultat- och kvalitetsInformationsSystem

lagrum som skulle användas. Slutsatsen blev, efter många liknande listor från inspektioner av landets skolor, att rektorer måste bli bättre förtrogna med skollagen och de förordningar som reglerar verksamheten (Skolverket 2004).

## Disposition

I mitt arbete kommer jag först att presentera en egen sammanfattning av respektive text, så som jag läser den, och samtidigt sätta in det skrivna i den tidsanda som rådde när texten utformades. Jag tecknar följaktligen två avsnitt om tidsandan, den som fanns år 2001 och den som rådde år 2007. Därefter redogör jag för mitt övergripande syfte med studien och vilka mina tre undersökningsfrågor är.

Längre fram, i metodkapitlet, resonerar jag om hur språket styr och skapar verkligheter i form av diskurser, hur jag arbetat för att vidga min förståelse för diskursanalys och hur jag funnit verktyg att använda.

Validiteten och reliabiliteten får sitt eget avsnitt och i samband med detta funderar jag på hur den förförståelse jag hade beträffande de två studerade texterna kan ha påverkat mitt resultat.

Analysen och resultatet består av två delar. I den första delen har jag valt ut citat ur de båda texterna och analyserar dem med hjälp av de tre frågor som utgör det verktyg jag valt. I den andra delen räknar jag nyckelord jag plockat fram från de båda texterna. Jag räknar samman förekomsten av orden i varje text, jämför frekvensen av de ord jag valt ut och resonerar om vad frekvensen kan betyda.

I kapitlet Slutsatser och diskussion sammanfattar jag vad jag kommit fram till i den analys jag genomfört. Där ger jag min bild av hur innebörden av ord och citat jag undersökt förändrats och glidit från en betydelse till en annan.

Avslutningsvis skriver jag några ord om vad som ytterligare skulle kunna vara intressant att utforska.

## Texterna

Här följer mina sammanfattningar av de båda texterna *Lärande ledare – Ledarskap för dagens och framtidens skola* (Text 1) och *Tydligare ledarskap i skolan och förskolan – förslag till en ny rektorsutbildning* (Text 2). Detta för att läsaren ska kunna följa innehållet i texterna och få en uppfattning om helheten utan att behöva läsa texterna själv. Inför varje sammanfattning finns en kort contextualisering. Direkt efter respektive text följer ett avsnitt om tidsandan som rådde när texten formulerades.

### **Lärande ledare – Ledarskap för dagens och framtidens skola (Text 1)**

*Lärande ledare* var del 4 i en skriftserie från utbildningsdepartementet som togs fram mellan 2001 och 2004. Totalt kom sju skrifter i serien. *Lärande ledare* lanseras med uttalandet: ”Expertgruppen kring skolledarfrågor presenterar här ett demokratiskt, lärande och kommunikativt ledarskap för dagens och framtidens skola.” En lista över expertgruppens medlemmar finns i bilaga 1. De övriga sex skrifterna i serien kallades ”informationsmaterial”. De berörde områden som

- hur den internationella rörligheten bland högskoleutbildade utvecklats under 1990-talet
- vissa konsekvenser som ämnesbetygen i den kursutformade gymnasieskolan fört med sig
- en önskan att stimulera diskussionen om ett tvärvetenskapligt kärnämne i gymnasieskolan
- ett inlägg i debatten om det livslånga lärandet
- en rapport om de gemensamma utbildningsmålen i Sverige och Europa
- hur pojkars och flickors utbildningsresultat ser ut, flickor har genomgående högre betyg

### **Sammanfattning**

Omslaget har en bild på en man som ute på en gräsmatta balanserar stående på sina händer. Han är sommarklädd och barfota. Fötterna som pekar upp i vädret är inte grupperade, den ena foten syns inte i bilden, jämvikten är inte helt säker. Möjligen är han på väg att falla eller också har han just lyckats bli stående ett tag. Kanske vill bilden visa vikten av att ibland inta ett annat perspektiv, att ingenting är omöjligt, inte ens att för en stund befinna sig med fötterna upp och huvudet ner?

Texten inleds med en vision. Visionen beskriver ett besök i en tänkt skola där expertgruppens tankar är genomförda och fungerar.

Tänk dig en skola som antagit de utmaningar som utvecklingen i vår omvärld och senare års utbildningsreformer kräver... Alla har ett ansvar när det gäller att visa på alternativa synsätt och färdriktningar mot det nationella uppdraget. (s.5 och 7)

Elever visar besökare runt. Verksamhetens värdegrund är formulerad och nedskriven och hittas på anslag i byggnaden. Skolan leds av en lokal styrelse som är med och fattar övergripande beslut. Personalens förhållningssätt genomsyras av respekt för elever och för varandra och att alla elever är lika mycket värda. Lärarna antar många olika roller beroende på i vilken situation de möter eleverna. Få arbetsgrupper kan kallas klasser i traditionell mening. Rektorn stödjer sina medarbetare och utmanar deras föreställningar. Rektorn är själv ständigt lärande och medarbetare finns i lärlag i stället för arbetslag. Under besöket möter sällskapet en grupp kontaktpolitiker tillsammans med skolchefen. De är för skolan välbekanta personer som stän-

digt kontaktar verksamheten de ansvarar för. På så vis ökar medvetenheten hos personal, svarar en lärare, om var olika beslut tas. Rektorn nämner vikten av att hålla sig à jour med ny forskning och debatt för att spegla egen praktik mot nya, annorlunda tankar och på så vis utveckla sin yrkesutövning.

I *första kapitlet* beskriver expertgruppen det demokratiska, lärande och kommunikativa ledarskapet och argumenterar för begreppen. Syftet är ett utmanande ledarskap som lägger grunden för en lärande organisation med utveckling av elevers lärande som centralt mål.

Expertgruppen argumenterar för en grundsyn på ledarskapet i skolan som gruppen benämner ett demokratiskt, lärande och kommunikativt ledarskap. Genomsyras alla nivåer i organisationen av ett sådant ledarskap innebär det en förändrad rektorsroll och en förändrad syn på relationer och förhållningssätt mellan ledare och medarbetare i hela skolorganisationen. (s.11)

Samtal och dialog är betydelsefulla. Rektorn är aktiv och sätter dagordningen. Rektorn har själv en tydlig värdegrund och ett etiskt förhållningssätt som kommer till uttryck i de samtal och diskussioner som förs. Rektorn är medveten om sin roll som myndighetsföreträdare och får hjälp i tydligheten genom att de förtroendevalda markerat vem som har vilka ansvarsområden. Ett demokratiskt förhållningssätt råder, grundat i den demokratiska processen. Politiker och tjänstemän känner sina roller. Det lärande ledarskapet bygger på att rektorn själv lär men också på att rektorn vet hur lärares lärande går till. En viktig ingrediens är reflektionen, enskilt eller tillsammans med andra i olika gruppkonstellationer. Genom att följa upp och analysera elevers lärande och de resultat som uppnås utvecklas och förbättras verksamheten. Viktig är även kommunens vision om vad man vill med skolan. Rektorn behöver en egen ledardeklaration som kommuniceras med berörda, uppdragsgivare, andra rektorer, medarbetare och elever. I denna kommunikationsprocess lägger rektorn vikt vid "det goda samtalet", hur skolans uppdrag förverkligas. Rektorn skapar mötesplatser för samtal mellan skolans intressenter och kommunicerar under vilka villkor skolan finns och vilka behov skolan har.

Skolans uppdrag står i fokus för *kapitel två*. Det inleds med styrdokumentet och citerar 1946 års skolkommision och formuleringen av skolans demokratiska uppdrag. Lärande sker ständigt, nog så viktigt i dagens höga förändringstakt.

Utbildningssystemet utmanas av en mångfald av lärmiljöer, aktörer och huvudmän. Detta kan komma att innebära att begreppet *skolan*, där lärande traditionellt sker, kommer att få en annan innebörd.(s.15)

Rektorns uppdrag förändrades när skolan kommunaliserades på tidigt nittital. Förskolans läroplan ger förutsättningar för långsiktigt arbete med barn från 0 till 16 år. Komplexiteten i rektorsuppdraget får ett särskilt avsnitt där risken med harmonikultur lyfts fram liksom risken med ett bristande administrativt stöd för rektorn. Även läraruppdraget är förändrat, viktigt är att kollegialt samarbete och förtroende för skolledning och skolpolitiker upprättas. Mål- och resultatstyrningen medför krav på kvalitetsuppföljning. Därför måste en diskussion föras om hur resultat som inte är enkelt mätbara ska redovisas. Likaså måste rektorn leda analysen av skolans resultat för att kunna genomföra förbättringar.

Den värdemässiga grunden för rektorns ledarskap är i fokus för *kapitel tre*. Expertgruppen finner stöd för det demokratiska, lärande och kommunikativa ledarskapet i läroplanernas förtydligande av rektorns uppdrag. Rektorn har ett särskilt ansvar för att hävda de värden som anges och för att ständigt hålla diskussionen igång om vilka uttryck dessa värden får i skolans vardag. Ett antal dilemman nämns: värdekonflikter som rör olika ungdomskulturers uttryck, konflikter som rör skolans långsiktiga mål kontra intressegruppers önsknings, konflikter mellan vad som gynnar den enskilde kontra strävan efter att utveckla arbetslag samt alla intryck från en global värld som utmanar skolans grundläggande värderingar. Skolan får inte skapa ett eget rättssystem. Rektorns beslut måste vila på juridisk grund.

Det är viktigt att skolan inte har ett eget rättssystem och egna bedömningsgrunder. Skolan omfattar samma rättssystem som det övriga samhället. Rektor måste som ledare för skolan ha och uttrycka ett etiskt förhållningssätt som även vilar på juridisk grund i dessa frågor (s.25)

Skolan som lärande organisation är rubriken på *kapitel fyra*. Skolan behöver utvecklas och reformeras. Det kan ske genom ett ledarskap som är demokratiskt, lärande och kommunikativt. I den lärande organisationen studeras uppdraget och genom ökad förståelse kan till exempel olika sätt att arbeta prövas för att elevers lärande ska bli bättre. Dialoger initieras av rektorn och i gemensamma reflektioner skapas ny förståelse.

Läser rektor läroplanen som man läser ett informationsblad på operan – för att förstå handlingen – eller läser rektor läroplanen för att kunna vara med på scenen, vilket kräver en djupare förståelse av innebörden i orden och även förståelse av det som står mellan raderna? Att läsa läroplanen ”för att kunna vara med på scenen” förutsätter förståelse av innebörden i värdegrundsuttrycken. Att kunna läsa, analysera, förstå och kommunicera läroplanernas ideologiska text blir helt centralt för ett framgångsrikt ledarskap. (s.27)

Några begreppsbyten föreslås: konferens blir lärmöte, arbetslag blir lärlag, läsår blir lärår och arbetsplaner blir lärplaner. I medarbetarsamtalet inleder rektorn med frågan: ”Vad tycker du att du lärt om lärande sen vi träffades senast?”(s. 29) I stället för ett samtal om vad man gör samtalar man om vad man lär. Dessa lärdomar systematiseras och dokumenteras av rektorn och kan komma alla till del. Kompetensutvecklingen i den lärande organisationen består av fördjupade samtal och reflektioner. Vunna insikter dokumenteras. Tid läggs också på besök i andra skolor, på att läsa forskningsresultat, delta i nätverk och/eller öka ämneskunskaperna.

Lärkulturen kännetecknas av att samarbetet mellan lärare är en naturlig del i arbetet. Samtal om framgångar och misslyckanden i arbetet förs utifrån vissheten att man behöver hjälpas åt för att lösa problem och höja den allmänna kompetensen. (s.31)

I det *femte kapitlet* diskuteras ledarskapet. Man föreslår att mål- och resultatstyrningen utvecklas till uppdragsstyrning under en tydlig kommunal skolpolitik med långsiktiga mål. Här tecknas behovet av att ansvarsvägar och delegation tydliggörs, att vad som är rektorns ansvar som chef är klargjort och att stöd till rektorn finns från styrelse och förvaltningsledning. Att styra genom uppdrag passar den lärande organisationen. Uppdragsstyrningen medför att det är styrdokumentet som läses och ligger till grund för vilka val man gör. Uppdrag och vision styr planering och användning av resurser – inte tvärtom. Skillnad mellan chef och ledare tecknas, chefen har formellt mandat och formell makt, ledaren bygger sin makt på förtroende och tillit. Rektorns uppdrag är att kombinera dessa båda delar och det låter sig göras med lokalt stöd från arbetsgivaren. Eftersom samtalet är centralt i det ledarskap som beskrivs måste rektorn ha tid att lyssna, samtala, diskutera och stödja. Kanske genom att ges möjlighet att dela ledarskapet? De nyligen ingångna avtalen om skolutveckling (ÖLA 2000 min anm.) nämns och vikten av att förverkliga intentionerna där. Rektorns samtal med elever, personal och föräldrar för att tydliggöra uppdrag och visioner är viktiga.

Om de idéer och tankar om verksamheten som rektor vill förverkliga inte kommuniceras med personalen, blir de direktiv, något som rektor har bestämt. En auktoritär makt bryter mot de nationella styrdokumentens intentioner för skolan. Ett maktutövande som innebär att rektor skapar tillit i organisationen och visar tilltro till sina medarbetare har större möjligheter att bli framgångsrikt (s.34).

Det lokala stödet från huvudmannen är nödvändigt för den lärande ledaren som ska utveckla en göra-kultur till en lära-kultur. Viktigt är att hela skolorganisationen genomsyras av en nyfikenhet på hur och vad organisationen lär.

Vilken utbildning behöver då en demokratisk, lärande och kommunikativ rektor? *Kapitel sex* innehåller expertgruppens tankar om utbildning, kompetensutveckling och rekrytering. Enligt ett riksdagsbeslut från 1987 har kommunen huvudansvar för rekrytering och introduktionsutbildning. Rektorn behöver fördjupad förmåga till teoretisk reflektion över egen verksamhet

och forskning, likaväl som förmåga att skriftligt och muntligt kommunicera uppdrag och skola i det ledarskap där kommunala och statliga mål möts. En statlig rektorsutbildning bör följas av andra utbildningsinsatser som skulle kunna utföras av högskolan. Redan före anställningen som rektor bör man veta något om ledarskap, om skolan som samhällsinstitution och om förändringar som påverkar skolans uppdrag. Vissa högskolor ska få i uppdrag att utveckla en påbyggnadsutbildning och den statliga utbildningen ska ge högskolepoäng. Så kan den vara grunden till en vidareutbildning eller ingång till forskarutbildning för den enskilde. Kompetensutveckling kan se olika ut, reflektionstid, vägledning, handledning, nätverkande är några förslag som bör erbjudas rektorn under hela den yrkesverksamma tiden. I avsnittet om rekrytering av rektorer påpekas vikten av program för ledarförsörjning och att man även utmanar de traditionella urvalsrutinerna (s.43). Möjligheten att utan stor dramatik kunna lämna en ledarbefattning nämns också.

## Tidsandan när Text 1 formulerades

Det demokratiska ledarskapet aktualiserades runt senaste sekelskiftet 99/00. Den socialdemokratiska skolministern Inga Wärnersson utropade ”Värdegrundsåret” 1999. Skolans ansvar för att verksamheten utformades i överensstämmelse med grundläggande demokratiska värderingar och aktningen för varje människas egenvärde lyftes fram i en rad kompetenssatsningar och skrifter<sup>3</sup> i samband med att skolans värdegrund lyftes fram. I fotnoten ger jag några exempel. Det räckte inte att undervisa om demokrati i skolan, det gällde också att leva ”det demokratiska” och tillämpa ett demokratiskt förhållningssätt. Att utveckla den demokratiska delen av ledarskapet ligger nära idén om att hävda de demokratiska värdena i skolan.

Lärande-diskursen formulerades i tankar om en lärande organisation som introducerades av bland andra Peter Senge. Diskursen om Lärande organisation blev aktuell från mitten av 90-talet. Peter M Senge skrev *The Fifth Discipline* (1990), där lanserades begreppet lärande organisation. Boken kom på svenska 1995. Senge menade att det fanns fem steg att utveckla för att skapa en lärande organisation. De fem stegen var personligt mästerskap, tankemodeller, gemensamma visioner, teamlärande och den femte disciplinen som innebar ett systemtänkande.

Förordet till *Lärande ledare* är daterat till augusti 2001. Det hade då gått sju år sedan läroplanerna Lpo 94 och Lpf 94 implementerades. Förskolan hade fått sin första läroplan 1998, Lpfö 98. De fackliga lärarorganisationerna hade tillsammans med arbetsgivarens parter redan 1995 slutit ett avtal i syfte att få till stånd skolutveckling, det så kallade skolutvecklingsavtalet ÖLA 2000 med underrubriken *En satsning till tvåtusen*. Avtalet följdes upp med ÖLA 00 som gällde mellan år 2000 och år 2005. Detta avtal innehöll sex utpekade förbättringsområden: barns och elevers inflytande, arbetsorganisationen, arbetstiden, arbetsmiljön, lärarnas kompetens och introduktion av nya medarbetare samt även krav på att det i varje kommun skulle inrättas centrala skolutvecklingsgrupper. Parterna som skrev utvecklingsavtalet ÖLA 00 inrättade samtidigt ”Rådet för skolans måluppfyllelse och fortsatta utveckling”. Detta råd hade till uppgift att följa måluppfyllelsen i den svenska skolan och förskolan och redovisa resultaten i återkommande rapporter. Slutrapporten kom år 2005. I rådets första delrapport från 2002 läser jag: ”Rådet har erfaren att många skolutvecklingsgrupper i kommunerna förväntar sig att Rådet skall ge entydiga svar på frågan hur man mäter måluppfyllelse så att

---

<sup>3</sup> Ständigt. Alltid! Skolverket 99:459

*Deliberativa samtal som värdegrund – historiska perspektiv och aktuella förutsättningar*, Tomas Englund okt 2000, Utbildningsdepartementet (2000):

*Värdegrundsboken om samtal för demokrati i skolan*. Gunilla Zackari, Fredrik Modigh. Skolverket (2000):  
*En fördjupad studie om värdegrunden – om möten, relationer och samtal som förutsättningar för arbetet med de grundläggande värdena*. Dnr 2000: 1613.



man lokalt kan tillämpa samma mätmetod. Det är inte Rådets uppgift att försöka ta fram metoder som motsvarar en sådan förväntan eller att prestera en oemotsäglich utsaga om måluppfyllelsen” (2002 s.16). Vidare fördes i denna första rapport ett resonemang om komplexiteten i uppdraget man fått som Råd för skolans måluppfyllelse och utveckling, och svårigheten i att uttala vilka faktorer som gynnsamt påverkar utvecklingsarbete mot ökad måluppfyllelse, detta trots att man har tillgång till en mängd statistiskt material. Man lyfte fram hög lärarkompetens som den enskilt mest betydelsefulla faktorn och att arbetet för att öka måluppfyllelsen i huvudsak ska ”ske på skolorna med lärarna och skolledarna som drivkrafter” (2002 s.17). Detta förutsatte, menade man, uppslutning från politisk nivå, såväl statlig som kommunal. Den forskning och kompetensutveckling man avslutningsvis efterlyste föreslogs vara magisterkurser och forskarutbildning, riktade både till lärare och till rektorer. ”En verksamhet där lärare och skolledare efterfrågar forskningsresultat och själva forskarutbildar sig och forskar i skolan är en nödvändig förutsättning för att utveckla skolan” (2002 s.18).

Både de nya läroplanerna och de båda skolutvecklingsavtalen byggde på en tro på den gemensamma egna kompetensen i skolorna, att det genom fördjupande samtal var möjligt för professionen att förbättra och utveckla verksamheten. Rådets rapport pekade på en önskan hos de professionella att få reda på ”hur man ska göra” för att utträta ett gott arbete och visade på att även huvudmannen, kommunen liksom staten, var osäker på hur mål- och resultatstyrningen skulle praktiseras för att bli verkningsfull.

Som uppföljning av de nyligen införda läroplanerna och som svar på de signaler som hade kommit angående att läroplanerna inte styrde verksamheten som det var tänkt, tillsattes år 2000 en arbetsgrupp med direktiv att göra en översyn av läroplanerna som styrintstrument. Rapporten Samverkande styrning – om läroplanerna som styrintstrument (Ds 2001:48) pekade på att själva idén med den form av styrning som introducerades i läroplanerna 1994 och 1998 byggde på att de professionella, lärare och skolledare, tog ett stort ansvar och ”äger det egna uppdraget” (2001 s. 99).

I det nuvarande styrsystemet har kommunen, politiker/förvaltning, och skolan, rektor och lärare, ett *gemensamt* ansvar för att skolans uppdrag genomförs enligt statsmakternas intentioner, även om det ansvaret är *delat* mellan systemets olika aktörer. För att målstyrningen ska fungera såsom avsetts krävs således att såväl politiker/förvaltning som rektorer och lärare tar detta ansvar. Det betyder att för att vi ska förstå eventuella förändringar (eller frånvaron av förändringar) behöver vi både se hur dessa aktörer agerar och förhåller sig till varandra och utgå från ett helhetsperspektiv på skolan. Systemets olika delar skall tillsammans bilda en helhet och kan inte ses som separata från varandra oberoende delar. Vi behöver således ett helhetsperspektiv på skolan, där dessa samtliga funktioner ingår, för att kunna bedöma om och i sådana fall hur statens styrintentioner har förverkligats.(s.147)

Normer och värden skulle utgöra grunden för lärmiljön, skilda värderingar och föreställningar hos lärare, ledare och föräldrar skulle synliggöras och diskuteras. Vidare lyfte rapporten fram värdet av reflektion och att de processer som behövdes för att ”förstå den egna skolans verklighet” (2001 s.100) måste ges tid. I kapitel 6 ”Om att äga sitt uppdrag” ägnades begreppet reflektion drygt sex sidor. Reflektion och process, menar jag, är uttryck som genomsyrar Text 1. Ordet lärmiljö är ett ord som användes i både Text 1 och i ovanstående rapport.

I samhället i övrigt, vad skedde runt 2001? Sverige var ordförandeland i EU och det stora EU-toppmötet, Göteborgsmötet, ägde rum i juni, med demonstrationer och motdemonstrationer och med de centrala delarna av Göteborg som en belägrad stad. Sverige blev detta år medlem i Schengen, ett samarbete mellan stater i Europa. Den så kallade terrorattacken mot World Trade Centre på Manhattan i New York skedde i september 2001.

## Tydligare ledarskap i skolan och förskolan (Text 2)

Nedan följer min sammanfattning av texten *Tydligare ledarskap*. Även denna text har som syfte att utveckla och stödja rektorer, nu i form av detta förslag till en ny statlig utbildning. Först en kort bakgrund till hur texten tillkom.

Bakgrunden till departementskrivelsen var den förnyelse av rektorsutbildningen som diskuterats ett antal år. Myndigheten för skolutveckling (MSU) fick år 2004 i uppdrag av regeringen att utveckla den statliga rektorsutbildningen. MSU var, sedan den inrättades 2003, ansvarig för bland annat rektorsutbildningen. Denna utbildning bedrevs på uppdrag av MSU vid sju olika högskolor och universitet i landet samt i Stockholm av MSU. Utbildningen nådde inte alla verksamma rektorer, eftersom den var frivillig, och den borde enligt skrivelsen (SOU 2004:116) kunna effektiviseras. Den 1 mars 2006 presenterades ett förslag utarbetat av MSU. Detta förslag genomfördes inte innan det blev regeringsskifte samma år. Ett nytt uppdrag formulerades av statsrådet Jan Björklund den 2 april 2007 och resulterade i Ds 2007:34 som publicerades den 20 september 2007.

### Sammanfattning

*Tydligare ledarskap i skolan och förskolan - förslag till en ny rektorsutbildning* (Ds 2007:34) är en skrift i A5-format utan bild på omslaget. Den inleddes med en sammanfattning. Utbildningen som föreslogs bestod av tre delar: skoljuridik och myndighetsutövning, mål- och resultatstyrning och utbildning i skolledarskap. Deltagare som genomgick utbildningen borde få ett certifikat och utbildningen skulle vara obligatorisk för nyanställda rektorer. I inledningen diskuterades för- och nackdelar med en behörighetsgivande utbildning som skulle vara placerad före befattningsutbildningen, men utredningen föreslog inte någon sådan. Utbildningen gav totalt 30 högskolepoäng, 10hp för var och en av de tre delarna och låg på avancerad nivå för att kunna bilda grund för magister- eller masterexamen. Den skulle utvärderas och upphandlas vart sjätte år. Eftersom det aktuella upplägget krävde en författningsändring följde även ändringsförslag för detta.

I inledningen, som har fått *kapitelnummer fyra*<sup>4</sup> angavs hur uppdraget formulerats och hur utredningsarbetet gått till. Avslutningsvis antydde att de stora reformer som planerades längre fram kunde komma att påverka den slutliga utformningen av utbildningen.

*Det femte kapitlet* tecknade rektorns uppdrag och roll. Uppdraget utgick från skollagen och i läroplanerna hade rektorns uppgifter och ansvar förtydligats. Rektorn hade ett kommunalt och ett statligt ansvar. Decentraliseringen av skolan på tidigt 90-tal hade gett rektorer både frihet och större ansvar. Olika titlar fanns, begreppet skolledare var ett vidare begrepp än rektor. Hur många rektorer eller förskolechefer som fanns i landet var svårt att få en exakt siffra på eftersom olika kommuner organiserade på olika vis och hade olika benämningar för skolans chefer. Skollagens krav på kompetens var att rektorn skulle ha pedagogisk insikt genom utbildning och erfarenhet. En forskningsgenomgång visade på skolledarens betydelse för verksamheten, dels i svensk forskning (Ekholm m.fl. 2000) dels internationellt (Hallinger & Heck 1998). Forskningen hade, enligt Ekholms sammanställning, inte varit omfattande. Tre avhandlingar från senare datum lyftes fram: Rapp (2001), Tillberg (2003) och Hallerström (2006). Den omfattande undersökning som gjordes av OECD och som skulle komma att publiceras senare nämndes.

---

<sup>4</sup> Författningsförslaget finns i kapitel 1. Kapitel 2 och 3 saknas och följs av kapitel 4: Inledning.

Rektorsutbildning har funnits i Sverige sedan slutet av 60-talet och *kapitel sex* gav en historisk tillbakablick och tecknade en bakgrund till den utbildning som fanns när förslaget formulerades.

Myndigheten för skolutveckling utarbetade ett förslag till heltäckande rektorsprogram i fem steg. Det publicerades i mars 2006 och remissrundan gav kraftfullt varierande synpunkter på det samlade förslaget. Förslaget redovisades i *kapitel sju*.

*Kapitel åtta* gjorde en internationell utblick till tre länder. Skolledarutbildningen i England har sedan 2000 haft National College for School Leadership (NSCL), kritiserad av universitet och högskolor för att vara för mycket yrkes- och för lite forskningsinriktad. Finland har en obligatorisk högskolekurs som krav för rektorsarbete. Frankrike har ett centraliserat skolsystem med en centraliserad statlig utbildning som innefattar rekrytering, inskolning och utbildning under två år. Någon fortsatt utbildning därefter finns inte.

De trettio sidor som utgjorde *nionde kapitlet* innehöll överväganden som gjorts inför förslaget. Målgruppen skulle vara rektorer, förskolechefer och övriga skolledare i kommunala och fristående skolor, förskolor och fritidshem. Biträdande rektorer ingick, dels eftersom delegationen kan variera i kommunerna, dels eftersom biträdande rektorer vanligen snart blev rektorer. Innehållet baserades på Skolverkets rapporter om rektors bristande kunskap i författningar och styrdokument. Rättssäkerhet och likvärdighet måste garanteras.

Skolverkets utbildningsinspektion har upprepade gånger under de senaste åren pekat på att många rektorer har bristande kunskaper om skolans författningar, och att skoljuridiska frågor är lågt prioriterade i kompetensutveckling av rektorer (s.49)

Synpunkter som kommit in angående den skoljuridiska delen av utbildningen, när MSU:s förslag remissbehandlades, listades i elva punkter:

- kunskaper om styrsystemet, skollagen och förordningar för berörda verksamheter,
- rektors myndighetsutövning och elevens rättssäkerhet,
- rättssäker och likvärdig bedömning och betygssättning,
- barns och elevers rätt till särskilt stöd,
- lagen (2006:67) om förbud mot diskriminering och annan kränkande behandling av barn och elever,
- innebörd och konsekvenser av kravet på kvalitetsredovisning inklusive kravet på tidig och tydlig uppföljning och bedömning av elevers kunskapsutveckling,
- elevvårdsarbete,
- frågor om jämställdhet,
- FN:s konvention om barnets rättigheter (barnkonventionen),
- Europakonventionen angående skydd för de mänskliga rättigheterna och de grundläggande friheterna,
- övriga författningar som berör utbildningsområdet såsom arbetsmiljölagen (1997:1160), socialtjänstlagen (2001:453) och bibliotekslagen (1996:1596).

I vissa av dessa avseenden har Skolverket utfärdat allmänna råd vilka också kan utgöra en del av utbildningsinnehållet. (s.51)

Önskvärt var, citerades ur Sveriges kommuner och landstings remissyttrande, en ökad samverkan med kommunala organisationer till exempel vad gällde lönesättning och aktuella centrala avtal. Kunskap och verktyg för att rektorn skulle kunna leda skolutvecklingen mot bättre elevresultat behövdes. Rektorn skulle engagera sig i den pedagogiska verksamheten genom iakttagelser i den undervisning som pågick.

Därför är det viktigt att rektor engagerar sig i den pedagogiska verksamheten genom att regelbundet utvärdera undervisningen, stödja lärare och göra uppföljningar av resultaten i alla ämnen. (s.53)

Kvalitetsarbetet användes inte som det var tänkt, nya verktyg och metoder behövdes. Utbildningen borde vara praktiskt inriktad och användbar för deltagarna. Stödmaterial från Skolverket och MSU kunde användas, på så vis blev rektorerna bekanta med dessa verktyg.

Utbildningen bör vara relativt praktiskt inriktad med såväl orientering som tillämpning av olika uppföljningsmetoder, och hur resultaten av dessa kan omvandlas till åtgärder i syfte att öka måluppfyllelsen. (s.54)

Skola och förskola är komplexa verksamheter och rektorer behövde därför även ledarskapsutbildning inriktad på att utveckla verksamheten för att nå de statliga målen. I Skolverkets kvalitetsgranskning 1998 konstaterades att rektors arbetsuppgifter ökade. Som svar på denna granskning skrevs rapporten *Lärande ledare (2002)*<sup>5</sup> men inspektioner visade på fortsatta svårigheter i rektorernas pedagogiska ledarskap. Därför behövde en grundläggande ledarutbildning för rektorer förstärkas, en utbildning som direkt riktade sig mot ledare för den lokala lärande organisationen i skola och förskola. Viss generell ledarutbildning borde också ingå.

Det är dock samtidigt väsentligt att skolledarskapsutbildningen inte enbart fokuserar ledarskapet i skol- och förskoleverksamheten. Den bör också ge utrymme för generell ledarskapsforskning och erfarenheter av och jämförelser med ledarskap inom andra samhällssektorer, såväl offentliga som privata. (s.58)

De tre delarna i utbildningen skulle följa i progression efter varandra. Grunden lades i kunskapen om mål, styrsystem och lagstiftning, därpå följde en typ av praktisk verkstad med kunskap om hur rektorn kunde agera för att nå de nationella målen och förbättra verksamhetens resultat. Slutligen kom en utbildning i ledarskap knuten till vardagligt chefsarbete i förskola och skola. De tre distinkta delarna skilde sig från hittillsvarande utbildning genom betoningen av myndighetsansvar och ansvar för uppföljning. Utbildningen skulle vara statlig. Förslaget skulle genomföras praktisk, erfarenhetsbaserat och knutet till rektorns vardag. Utbildningstraditionen i nuvarande utbildning borde tas tillvara, med den nära kopplingen till skolvardagen. På så vis undanröjdes risken att det blev för mycket ”dokumentdisciplin”. Vilken utbildning rektorer skulle ha före den föreslagna och/eller efter genomgången program berördes, men det utvecklades inte, inte heller behörighetsfrågan.

Utbildningen borde förläggas till lärosäten. De tre delarna kunde upphandlas och ligga var för sig och borde finnas vid lärosäten med forskningsanknytning, som tidigare. En myndighet skulle inte bedriva utbildning. Utbildningen skulle vara obligatorisk för nyanställda rektorer. Snarast och senast efter fyra år skulle utbildningen vara genomförd. De skolledare som inte benämndes i skollagen, se kapitel fem, kunde frivilligt delta i befattningsutbildningen. Utbildningen borde vara poänggivande och ge totalt 30 högskolepoäng fördelat med 10hp för var och en av de tre delarna. Utbildningen skulle ligga på avancerad nivå. Validering skulle kunna göras för delar som tidigare studerats. Förslagsställarna såg en certifiering av rektorer framöver och de som genomgick utbildningen skulle förutom poängen få ett certifikat. De som tidigare genomfört utbildning kunde komplettera med de två delarna skoljuridik och mål- och resultatstyrning för att få certifikatet. Målen för utbildningen borde ses över och förtydligas så att kopplingen till rektorns ansvar i styrdokumentet blev klarare. Vid upphandlingen skulle en god regional spridning, forskningsanknytning, erfarenhet från inspektioner och tillsyn respektive skoljuridik finnas. Verktyg och metoder som utarbetats av skolmyndigheter skulle vara inslag i utbildningen. Generell ledarskapskompetens skulle finnas. Utbildningsanordnaren skulle ha dokumenterat god kompetens i pedagogiskt ledarskap. Nationella utvärderingar borde göras kontinuerligt. Avslutningsvis skrev man vad förordningen om den nya befattningsutbildningen skulle innehålla, hur man tänkte sig finansieringen av förslaget och om behovet av en förberedande skolledarutbildning på högskolenivå.

---

<sup>5</sup> I texten står att rapporten kom 2002, men den publicerades i augusti 2001

## Tidsandan när Text 2 formulerades

Talet om ett Tydligare ledarskap var naturligt i den politiska debatten efter valet 2006 när Folkpartiets skolborgarråd i Stockholm utsågs till skolminister. Inför valet hade Folkpartiet ett program för De första hundra dagarna av utbildningspolitik<sup>6</sup> vid en eventuell valseger. Programmet var speciellt inriktat på att reformera skolan och där skapa ordning och reda. Tydlighet var ett nyckelord, det ställdes i motsats till ”flum” som blev slagord i valdebatten detta år. Ur ett pressmeddelande (2005-08-15) från Folkpartiet och dess talesman i skolfrågor:

- Socialdemokraternas krav på ämnesintegrering gör kunskapsskolan till en flumskola... Skolverkets förslag innebär ytterligare steg bort från en modern kunskapsskola, avslutar Jan Björklund (fp).

Propositioner och pressmeddelanden från Utbildningsdepartementet kom sedan med rubriker som:

- Förbättrad ordning, trygghet och studiero i skolan (prop. 2006/07:69),
- Tydligare mål och kunskapskrav (prop. 2008/09:87) - om nya läroplaner i grundskolan,
- Tydliga kunskapskrav i årskurs 3 (pressmeddelade från utbildningsdepartementet 3 juni 2008)
- Bäst i klassen – en ny lärarutbildning (prop. 2009/10:89)
- Den nya skollagen – för kunskap, valfrihet och trygghet (prop. 2009/10:165)

Återkommande ord är förutom tydlighet orden trygghet, kunskapskrav, bäst i klassen och ordning.

När Text 2 skrevs hade nästan tjugo år gått sedan skolan kommunaliserades 1990/91 och diskussioner började föras om den decentraliserade skolan egentligen medförde den bästa styrmodellen. Jon Pierre (2007, s.186) observerar att rikspolitiker började ta upp diskussionen om ett återförstatligande av skolan, utifrån att effektivisera styrningen. Pierre såg två framtida modeller för skolans utveckling: *Mångfaldsmodellen* som innebar stor aktivitet på den lokala kommunala nivån och möjlighet till stort inflytande från brukarstyrelser, kommunpolitiker och professionsföreträdare och en stor frihet för skolan att organisera sin verksamhet efter de lokala förutsättningarna. Denna modell ser jag tydliga spår av i Text 1. *Likvärdighetsmodellen* var den andra modell Pierre skissade, där en process för att återcentralisera skolan inleddes, dels för att bättre och snabbare kunna styra skolorna från statens sida, dels med motivationen att alla medborgare skulle ha samma förutsättningar och att den kvalitet på skolan man erbjöds inte skulle vara beroende av var i landet man råkade vara bosatt.

I en debattartikel (Fjelkner Svd 18 maj 2007) ifrågasatte ordförande för Lärarnas Riksförbund, Mette Fjelkner, kommunernas sätt att lämna ifrån sig makten över skolorna till friskolor som nu etablerades i allt större utsträckning. Den kommunala styrningen av skolan såldes på så vis ut, menade artikelförfattaren. I augusti samma år öppnade skolminister Jan Björklund i en intervju för möjligheten att återförstatliga skolorna (Svd 17 augusti 2007), en väg mot direkt statlig styrning av skolorna.

Den 1 april 2006 inrättades Barn- och elevombudsmannen (BEO) för att vara en tydlig aktör i arbetet mot kränkande behandling (kapitel 14a i skollagen) och med uppgift att ta tillvara barns och elevers rättigheter. Arbetet mot mobbning hade pågått under många år med hjälp av olika insatser, krav på rektorns engagemang, krav på planer mot kränkande behandling med mera, men det hade inte nått de resultat man förväntat sig. Anmälningar utreddes av BEO och enskilda ärenden kunde av BEO tas upp i domstol.

---

<sup>6</sup> Agendan presenterades av partiledare Lars Leijonborg i en presskonferens 060908

I den lägesrapport Skolverket skrev för 2007 lyfte man fram det pedagogiska ledarskapet och rektorns ansvar för uppföljning och utvärdering av verksamheten. I lägesrapporten ett år tidigare användes det mer övergripande ordet kvalitet. I detta års lägesrapport var verket tydligare med att ge innehåll åt vilken kvalitet man menade. Rektorer måste i högre grad ta ansvar för reflektion och diskussion om *resultat och måluppfyllelse* (min kursivering). Det pedagogiska ledarskapet måste bli tydligare och rektorer måste följa upp elevernas resultat. Den nya rektorsutbildningen, skrev man, kommer att råda bot på detta. Rektorer hade svårt att kunna fungera som pedagogiska ledare och skolhuvudmannen och staten hade ansvar för att bidra till att detta ändras. De förändrade resultat över tid som nu fortlöpande publicerades av Skolverket skulle och borde i skolorna kunna analyseras i mycket högre utsträckning än vad som hittills gjorts.

”Noggranna sammanställningar av prov- och betygsresultat kan på samma sätt återges i skolornas kvalitetsredovisningar, utan diskussioner kring eventuella förändringar över tid, resultatskillnader mellan flickor och pojkar eller analyser av tänkbara förklaringar sett i relation till skolornas verksamhet. Följaktligen saknas även underlag för konkreta åtgärdsförslag.”(2007 s.159)

Man pekade också på rektorns betydelse för lärarnas arbetssituation och på att rektorns engagemang och besök i undervisningen hade positivt samband med lärarnas upplevelse av sina arbetsvillkor och utvecklingsmöjligheter. Återigen en uppmaning till skolhuvudmannen att se till att rektorerna gavs tid och möjlighet till detta. Forskningen om framgångsrika skolor lyftes fram, en forskning som det även relateras till i Text 2. Den framgångsrika skolan nåddes genom ”ett tydligt och demokratiskt men kraftfullt ledarskap från rektorns sida som framför allt inriktas på skolans kunskapsmål”. Mer forskning behövdes, konstaterades i denna lägesbeskrivning, kring rektorns betydelse för resultaten. Som avslutning skrev man att vissa faktorer som ligger bakom skolors varierade resultat till 40 % kunde bero på yttre förhållanden sådana som skolan inte direkt kunde påverka. Detta enligt registerdataforskning som Skolverket hade låtit utföra. Men skolornas inre egenskaper gick att påverka, som exempelvis utveckling av kompetens och förhållningssätt hos lärare och rektorer. Lärarlyftet lanserades av regeringen den 20 april 2007. Arbetsgruppen för det nya rektorsprogrammet fick sina direktiv i mars samma år.

Efter valförlusten 2006 drog sig Göran Persson tillbaka och Mona Sahlin valdes till ny partiledare för socialdemokraterna. Jan Björklund valdes till ny partiledare för folkpartiet efter Lars Leijonborg. Al Gore fick Nobels fredspris efter sin uppmärksammade miljöfilm och miljöfrågor debatterades. Det skedde en tragisk skolmassaker i Finland där nio personer dödades.

## Syfte och metod

I Text 1 och Text 2 uttrycker staten det fokus som ska gälla för utbildningen av rektorer. Båda texterna försöker på olika vis ge svar på frågan om hur staten kan garantera en rättssäker och likvärdig skola i landet. De två texterna talar om rektorns roll i den decentraliserade svenska skolan. Text 1 beskriver en demokratisk, lärande och kommunikativ rektor och texten låg till grund för utformandet av den förnyade statliga rektorsutbildningen som senare fastställdes i måldokumentet Rektor – demokratisk utmanande ledare (2001). Text 2 beskriver ett tydligare ledarskap i förskola och skola, detta tydligare ledarskap ska nås genom att rektorerna inom utbildningen studerar skoljuridik och myndighetsutövning, mål- och resultatstyrning och skolledarskap.

## Undersökningsfrågor

Mina undersökningsfrågor är:

1. *Vad uttrycker de två texterna om skolledare och den utbildning skolledare behöver?*
2. *I vilken tidsanda skrevs respektive text?*
3. *Vilka förändringar/förskjutningar i synen på rektorns roll och utbildning kan identifieras?*

Det finns flera sätt att analysera texter utifrån olika fokus och olika perspektiv. Jag har valt att arbeta med diskursanalys och kommer i detta avsnitt att gå igenom vad det innebär och redogöra för hur jag gått till väga. Inledningsvis beskriver jag olika sätt att närma sig diskursanalys och sedan går jag över till att ta upp de tre diskursanalytiska begrepp från Foucault som jag senare använder. Som en del i arbetet har jag även använt innehållsanalys och valt ut vissa ord som jag räknat förekomsten av i de båda texterna.

## Språket styr oss

Genom att tala om världen konstruerar vi världen. I den vision som inleder Text 1 gör författarna exempelvis en tänkt verklighet möjlig genom att formulera texten som ett besök i en skola. I Text 2 klargörs redan i sammanfattningen vikten av att staten tillhandahåller en utbildning av god kvalitet och med ett relevant innehåll sedan formuleras förslaget för att bli just detta, en utbildning av god kvalitet och med relevant innehåll (s.5).

Det går inte att skildra världen förutsättningslöst och det finns ingen objektiv verklighet. Språket avspeglar alltid verkligheten i ett speciellt ljus och det är språket som ”skapar” verkligheten, social-konstruktivism. (Aurell 2004)

Diskursanalysen intresserar sig för hur ”verkligheten” skapas och ställer frågan: Varför skapas ”verkligheten” på just detta vis? Diskursanalysen visar på ett bestämt sätt att tala om och förstå världen, man kan tala om en reglerad samtalsordning. Ord som ”reflektion” och ”dialog” beskriver i Text 1 den kommunikativa ledaren som utövar ett ledarskap tillsammans med dem hon/han leder. En diskurs innehåller talordningar och logiker som bestämmer gränser för vad som är socialt och kulturellt accepterat som ”sant”, ” trovärdigt ” etc.

Genom att använda orden ”tydligare”, ”ordning” och ”förbättrad” i de propositioner om skolreformer som läggs fram (ordet tydligare finns redan i rubriken i Text 2) markerar avsändaren att något tidigare varit otydligt, i ordning och i behov av förbättring. När en lärandediskurs presenteras i Text 1 är det naturligt att ändra ord så att utvecklingssamtal blir lärsamtal och att arbetslag blir lärgrupper. Diskursen reglerar vad som är möjligt eller inte möjligt att säga i ett visst sammanhang.

Att kalla läraren "Bäst i klassen", som i den liggande propositionen om lärarutbildning (2009) skulle knappast ha varit möjligt i en proposition om lärarutbildning för tjugo år sen. År 1985 var rubriken "En ny lärarutbildning" och år 2000 hette propositionen "En förnyad lärarutbildning". Efter att ha använt orden "tydligare, ordning och förbättrad" i sammanhangen ovan blir det naturligt att läraren ska vara bra, ja till och med bäst.

Ett exempel på diskurs från skolans värld är diagnostisering av barn under samlingsbegrepp som damp, dyslexi etc. Mats Börjesson (*Om skolbarns olikheter*, 1997) skriver om detta ur ett diskursanalytiskt perspektiv, och fokuserar inte barnen i behov av stöd, utan hur de anses vara i behov av stöd. Det vill säga Börjesson "sätter parentes runt problemet" för att få syn på bakomliggande konstruktioner.

## Vem får tala - om vad - hur

Kunskap är aldrig neutral utan beror av positionen man talar ifrån, till vem man talar och vilket syfte man har.

"Efter sammanbrottet för de universaliserande metaberättelserna ligger tonvikten på det lokala sammanhanget, på den sociala och språkliga konstruktionen av en perspektivisk verklighet där kunskapen valideras genom praktiken[...] kunskapen är perspektivisk, beroende av forskarens synvinkel och värderingar." (Kvale 1997)

Den som är jurist inom Skolverket ser bristande juridiska kunskaper i rektorers beslutsfattande. Den som talar från Sveriges kommuner och landsting för fram andra kunskaper som viktiga i utövandet av rektorskapet än den som skriver ett remissvar från en facklig organisation och så vidare. Kunskapen är bunden till kontexten och beror på den framskapade kultur personerna är deltagare i, den styrs av diskursernas ordning. Det pågår alltid en diskursiv kamp, det vill säga diskursordningen kan förändras över tid.

Andra tänkbara diskurser i skolans värld skulle kunna vara mål - och resultatstyrningsdiskursen, uppdragsstyrningsdiskursen, lärande organisationsdiskursen, skolkulturanalysdiskursen, framgångsrika skolor-diskursen eller problembaserad skolutveckling-diskursen.

En diskursanalytiker intresserar sig för vem som får tala, vem som är mest initierad och/eller mest seriös. Forskaren reflekterar över det egna förhållningssättet och undersöker samtidigt vad som får sägas och av vem. Här kommer maktperspektivet in, genom att vissa får tala eller skriva, andra inte. Foucault menar att makt är en *relation* och att den inte kan tillskrivas en person utan förhandlas eller "görs" i relationen. Diskursen finns lika mycket i det man inte säger, eller det som inte kan sägas. Motsättningar uppstår mellan en dominerande diskurs och en dominerad, diskursen blir på så vis en form av slagfält där taktik och vapen byter plats och vapnet kan riktas mot den som just använde detta vapen. (Foucault, 2008)

Diskursen – själva det förhållandet att man talar, använder ord, använder de andras ord (om så bara för att returnera dem), ord som de andra förstår och godtar (och kanske i sin tur returnerar) – det förhållandet är i sig en makt. För maktförhållandena är diskursen inte bara en yta att fästa tecken på, den är en operator. (Diskursernas kamp s.182)

När människor talar eller skriver medför det att andra människor utestängs eller kontrolleras av det talade eller det skrivna. Det innebär begränsningar för några människor och samtidigt möjligheter för andra (Bergström & Boréus s.311).

## Olika sätt att se på diskursanalys

Bergström och Boréus ägnar i *Textens mening och makt* (2005) ett kapitel åt diskursanalys. De inleder med att beskriva olika generationer av diskursbegreppets användning. Den första generationens diskurs, som innefattar ett lingvistiskt och snävare sammanhang, studerade exempelvis sjök av texter. Den andra generationen integrerade och vidgade diskursanalys med



hjälp av Norman Faircloughs arbeten som förde in samhällsvetenskap i den lingvistiska analysen. Samhällsvetenskapen undersöker idéer och föreställningar, dessa förutsätter naturligtvis ett språk och det är detta språk som organiserar den sociala verkligheten. Det uppstår så diskursiva relationer, sätt att tala om företeelser och de ord man väljer, i stället för relationer mellan grupper. Fokus ligger på språket, det är språket som bidrar till att forma verkligheten. En idé kan också sägas vara verklighet när talet om idén bidrar till att skapa verklighet. Alla ordningar förutsätter både språk och handling, det blir på så vis även en maktordning eftersom "talet om", begränsar och ringar in vårt sätt att handla.

Fairclough har särskilt haft betydelse för det som kallas *Critical Discourse Analysis, CDA*. Han menar, enligt Bergström och Boréus, att CDA bevarar och samtidigt konstruerar en social praktik. Fairclough ser tre dimensioner av CDA: texten, den diskursiva praktiken och den sociala praktiken.

Vidare beskriver Bergström och Boréus olika inriktningar inom diskursanalys, en är den kontinentala eller franska inriktningen företrädd av framför andra Michel Foucault. Foucault och den betydelse han haft för diskursanalys återkommer jag till längre fram.

Mikael Stigendal (2002) menar att den som ägnar sig åt vetenskap hjälper till att skapa mening (s.97). I mitt arbete med att undersöka de två texterna försöker jag skapa en mening (och egen förståelse) för hur texterna kommit till och påverkats av den tid de är skrivna i. Stigendal skriver (2002) att den som "vetenskapar" i detta meningsskapande intresserar sig för människors beskrivningar av vad som synes vara. I det sammanhang som Stigendal lyfter fram, det egna exemplet Levnadsundersökningen (s.101) skapades en mening och också en diskurs. Han nämner forskarna Laclau och Mouffe (1985) som kritiserade dem som fastnade i det rent språkliga. Stigendal lyfter fram ett exempel som visar på att ett ord som sådant kan representera helt olika betydelser. Ordet "fotboll" kan helt korrekt benämnas ett sfäriskt objekt. En fotboll kan ligga på gatan, då befinner den sig i ett sammanhang. En fotboll kan sparkas på i en fotbollsmatch. Genom att fotbollen flyttas från gatan till matchen (inte just den fotboll som låg på gatan utan fotbollen som sådan) tillkommer ett nytt meningsskapande som innefattar själva spelet, reglerna, platsen där spelet äger rum, tiden, publiken och fansen. Utifrån Stigendals resonemang kan man fundera på vad som händer när ett och samma ord eller begrepp flyttas till ett nytt sammanhang och ett nytt meningsskapande kommer till stand.

Stigendal varnar för en diskursrationalism som skulle kunna göra att hela världen reduceras till en fråga om mening. I och med att meningen, det meningsfulla, lyfts fram riskerar det som anses vara utan mening att osynliggöras. Det finns, menar Stigendal, det som anses vara utan mening som dock är verkningsfullt. Det hittills osynliga eller otänkbara kan också mycket väl befinna sig utanför det som Laclau och Mouffe kallar diskursivitetens generella fält. En av poängerna med Stigendals bok är att genom att skriva den bidra till att skapa en diskurs för "goda vetenskapare".

Alan Bryman (2001) sammanfattar diskursanalys som något som står på tre ben. Den undersöker prat, undersöker samtalande och undersöker texter. Det jag ägnat min uppmärksamhet åt är undersökning av texter. Bryman citerar Potter (1997) som menar att olika versioner av världen, samhället, händelser och inre psykologisk verklighet produceras i diskurser. Diskursanalysen är anti-realistisk på så sätt att den förnekar existensen av en yttre verklighet, den är samtidigt konstruktionistisk genom att den både är intresserad av de versioner av verkligheten som uttrycks av medlemmar i den miljö som studeras och av hur verkligheten formas av medlemmarnas tolkningar av den. Diskurser kan på så vis sägas vara ett urval av flera tänkbara beskrivningar som bygger (konstruerar) en speciell bild av verkligheten (Potter i Bryman 2001). Vad annat kunde man ha valt ut? Vad är det som inte sägs i det som sägs? Dessa två frågor har jag valt att inte behandla i min studie. Vidare skriver Bryman, utifrån Potter, att

människor som talar och människor som skriver vill uppnå någonting i sitt talande och skrivande. Diskursanalysen inriktar sig på att upptäcka strategier människor använder för att nå något. Det sista är relevant i min studie och för var och en som vill studera hur texter formuleras. Texter som Text 1 och Text 2 har som syfte att påverka och utveckla skolan och skolans ledarskap. Bryman citerar Gill (1996) som menar att det som sägs alltid innebär något som inte sägs, likaså hävdar Gill, enligt Bryman, att diskursanalysen gör skeptiska tolkningar och letar efter det syfte som döljer sig bakom. Frågan blir här vad som inte sägs i de två texter jag studerar. Eller vilket syfte som kan dölja sig bakom det som sägs?

Bergström och Boréus har tagit fram tre diskursanalytiska begrepp från Foucault. (2005 s.331)

**Möjlighetsvillkor** Vad pekats ut som ett problem? Vad bildar objekt för vetenskaplig kunskap? Vad är det som gör att ett visst fenomen kan leda till olika former av sociala praktiker?

**Styrning – makt** ”Disciplinär makt” avser den makt på mikronivå som med ”positiva” medel leder, formar, skapar och tränar individen (eller i det här sammanhanget den individ som har funktionen/positionen rektor). Makt kan också beskrivas i termer av ”negativa” funktioner när vi avser bestraffning eller restriktioner.

**Vetande** Makt är nära sammankopplat med kunskap i all Foucault-inspirerad diskursanalys. Analysen är särskilt inriktad mot hur kunskap och vetenskap används i samband med olika typer av disciplinering.

### **Analytiskt verktyg**

Diskursanalys som vetenskaps- och samhällsteori är alltså inte en enhetlig ”metod”. Den övergripande metoden är ett ifrågasättande av vedertagna sanningar. Ett intresse för det som sägs, hur det sägs, eller hur det annars skulle ha kunnat sägas, skriver Börjesson (2003 s.21) och ger uttryck för den tidigare nämnda andra generationens vidgade syn på diskursanalys. Att kontextualisera (ibid.) är att göra något med sitt material. Kontexten finns inte på förhand utan är något som forskaren gör för att det studerade ska få mening (2003 s.86). För att skapa ytterligare mening åt de texter jag studerat har jag i analysen satt in dem i den kontext jag funnit att de tillkom i.

En riktigt gammal metod är att räkna ord. Enligt Bergström och Boréus användes den för första gången i kvantitativ textanalys i USA på 1800-talet (2005 s.43), ”Man kan också med fördel förena innehållsanalys med andra slags analyser av samma material (2005 s.45).” Forskarna beskriver också hur Norman Fairclough jämförde och räknade ords förekomst i relation till varandra i sin studie av framväxten av New Labour i Storbritannien under Tony Blairs ledning. Att räkna ord i de två texterna är en metod jag använt.

Michel Foucault är den forskare och filosof som är djupt förknippad med diskursanalys. I *Vetandets arkeologi* (1969, den svenska upplaga jag använt är från 2002) skriver han om kunskap och vetande. Han relaterar till sina tidigare arbeten och resonerar med en tänkt motståndare om att han i denna bok modifierar sitt tänkande och skriver om en labyrinth som han färdigställer. I denna labyrinth kan syftet förskjutas, underjordiska gångar föra långt bort och ärendet tvingas bortom sig självt (Vetandets arkeologi s.32). Vetandet, i motsats till kunskapen, skapas ständigt. Foucault själv ställer hela tiden frågor runt det han skriver. I följande citat (ibid.) resonerar han om diskursbegreppet och hur subjektet kan förhålla sig till diskursen:

När jag talade om diskurs, så var det inte för att visa att språkets mekanismer eller förlopp helt och hållet levde kvar inom den, utan snarare för att i de verbala prestationernas djup påvisa de olika möjliga analysnivåerna, för att visa att man vid sidan om metoder för språklig strukturering (eller tolkning) kunde upp-

rätta en specifik beskrivning av utsagorna, av det sätt varpå de bildades och av diskursens egna regelbundenheter... Det gällde tvärtom att visa vad skillnaderna bestod i, hur det var möjligt att människor inom en och samma diskursiva praktik kunde tala om olika objekt, hysa motsatta åsikter, träffa motstridiga val. Det gällde också att visa på vad sätt de diskursiva praktikerna skilde sig från varandra; kort sagt, jag ville inte utesluta subjektets problem, jag ville definiera de positioner och funktioner subjektet kunde inta i diskursernas brokighet.(s.236)

Vad är då en diskursiv praktik? Sparrman med flera skriver (2009) i *Den väsentliga vardagen – Några diskursanalytiska perspektiv på tal, text och bild* att en diskursordning bildar en diskursiv praktik, dvs. ett sätt att tala om någonting. I förordet skriver författarna att diskursanalytikern försöker förstå hur vissa versioner av tal om verkligheten uppfattas som sanna och naturliga. Det sker i just diskursiva praktiker. Detta skiljer sig mot språkforskning som traditionellt menar att språket är ett verktyg som både beskriver verklighet och inre tankar och avsikter, dvs. det finns en verklighet som existerar oberoende av människor och språket är ett sätt att benämna denna objektiva verklighet. Diskursanalytikern menar att det just är i tolkandet och benämmandet som verkligheten konstrueras. De diskursiva praktikerna är alltså versioner av verkligheten.

## Förnyad läsning

För att inte ”tappa bort” de texter jag utgått ifrån läste jag dem på nytt igen och skrev de två sammanfattningar jag använt tidigare. Jag försökte vara kortfattad men ändå få med huvuddelen av innehållet. När jag gjorde dessa sammanfattningar använde jag mig inte av en speciell metod utan försökte hitta de nyckelord som kunde ge huvudinnehållet i texten. Mina två sammanfattningar av Text 1 och Text 2 påverkas av att det är jag som gjort dem och min egen förförståelse och mitt intresse av olika delar gör att sammanfattningarna blir präglade av mig. Någon annan skulle förmodligen formulera sig på ett annat sätt. Insprängda ligger direkta citat jag valt ut, de som bildar grunden för kommande analys. Citaten är valda av mig på grund av att jag tycker de är av intresse att undersöka djupare. Bergström och Boréus (2005 s.358) har en checklista i avsnittet ”Hur man gör”:

### a. *diskursen måste avgränsas*

I mitt arbete avgränsas diskursen till att handla om innehåll och form för talet om skolledare och den utbildning de behöver för att skapa en rättssäker och likvärdig skola

### b. *valet av källmaterial ska motiveras*

Med utgångspunkt i Text 1 och 2 har jag sökt vidare bland texter som bildar bakgrund till och ger förutsättningar för dessa två texter.

### c. *forskningsfrågan avgör metoden*

Det jag funnit och använder i diskursanalytisk metod menar jag svarar på min undersökningsfråga, vad texterna uttrycker om skolledare och den utbildning de behöver.

### d. *närläsning krävs*

Vid varje ny läsning framstår nya delar, texterna var bekanta för mig sen tidigare men jag upptäckte nya delar. Texterna är långa och en förnyad studie skulle säkert kunna plocka fram ytterligare delar.

### e. *innehållet kan sorteras enligt de tre delarna i mallen ovan*

Jag sorterar innehållet enligt de tre delarna.

Så här lade jag upp mitt arbete:

1. Först tittade jag på texterna i sin helhet, detta utmynnade i den sammanfattning av varje text som jag gjorde. Jag försökte fånga textens övergripande mening och syfte. Fokus för sammanfattningen var hur texten beskrev innehållet och formen för hur rektorernas utbildning skulle utformas för att skolan skulle kunna vara rättssäker och likvärdig.

2. Jag motiverade valet av texter genom att studera ytterligare andra texter som kan ha haft betydelse för ordval och slutlig utformning och redogör för vad jag funnit bland annat i den tidsända jag beskriver för varje text.
3. Sedan valde jag ut enstaka citat ur vardera texten, citaten granskade jag med hjälp av de analytiska verktyg jag funnit.
4. Därefter valde jag enstaka nyckelord som jag ville undersöka frekvensen av i de båda texterna. Nyckelorden valde jag dels utifrån de båda texternas övergripande rubriker och dels utifrån det innehåll jag tyckte respektive text förmedlade. Jag räknade frekvensen av samma nyckelord i båda texterna.
5. Slutligen granskade jag återigen helheten med hjälp av den nya förståelse jag nått efter att ha undersökt delarna. Denna tolkande ansats är det jag försöker ha, genom att först gripa mig an helheten i texterna, sedan välja ut delar av respektive text och sedan se på helheten igen, nu efter min nya förståelse.

## **Validitet och reliabilitet**

Vid genomförandet av en undersökning måste forskaren försäkra sig om att han/hon verkligen undersöker det som är avsett att undersökas (Patel & Davidson 2003). Då har undersökningen en god validitet. Forskaren måste också veta att undersökningen görs på ett tillförlitligt sätt, att undersökningen har god reliabilitet.

Validiteten i kvalitativa studier kan sägas stå för att hela processen i undersökningen eller studien noggrant redovisas. Patel och Davidson för ett resonemang om att forskaren genom att redogöra för tillvägagångssätt och metodval bereder läsaren möjlighet att själv följa processen och skapa sig en bild av om slutsatser och analyser är rimliga. På så vis ökar validiteten genom det författarna kallar kommunikativ validitet (2003). Min avsikt har varit att tydligt beskriva mitt tillvägagångssätt och på så vis bereda läsaren möjlighet att följa med i processen fram till mina slutsatser.

Reliabiliteten innebär att instrumentet som används i forskningen inte påverkas av slumpen, att instrumentet är tillförlitligt (Patel & Davidson 2003). I denna undersökning bör jag till exempel se till att de ord jag räknar verkligen är rätt räknade. Likaså måste jag tydligt redovisa vilka val jag gör, hur jag väljer de citat jag diskuterar och genom exempel visa huruvida mina tolkningar är rimliga.

Min egen sammanfattning av texterna består av vad jag väljer ut som väsentligt för en läsare att känna till. Citaten jag sedan analyserar är inte så många till antalet i förhållande till den stora textmängd jag hittat dem i. Förmodligen skulle andra citat visa på andra delar. Orden jag räknar har tagits från rubriker och är nyckelbegrepp i respektive text.

I arbetet har jag med mig min egen bakgrund och förståelse samtidigt som jag själv också har varit en del av kontexten i det jag undersöker. Jag har arbetat som rektor och i min egen praktik har jag utvecklat preferenser för olika sätt att vara, både som rektor och senare som utbildare av rektorer.

Text 1 mötte jag när den kom ut och när jag fortfarande arbetade största delen av min arbetstid som rektor. Då var jag kritisk till texten för att den innehöll för lite tydlighet, för lite vägledning och för få konkreta exempel på sätt att agera som rektor. Så småningom ”vände jag mig” vid begreppet DLK, demokratisk, lärande och kommunikativ och tyckte att orden fångade något väsentligt av rektorsjobbet. Vid denna noggranna omläsning nästan tio år senare ser jag texten på ett annat sätt och andra delar träder fram. Jag försöker undvika fällor genom att noggrant läsa texterna och kritiskt granska det jag själv skriver, sammanfattar och analyserar. Men det finns en risk att jag ser det jag vill få bekräftat. Min tidigare kritik, den som så småningom ändrades till godtagande, finns förstås med när jag väljer citat och ord att

granska. När Text 2 formulerades var min arbetsplats en av utförarna av den statliga utbildningen. Den process som Text 2 inledde och som senare ledde till att den statliga rektorsutbildningen lades vid andra lärosäten än vid Göteborgs universitet har betydelse för hur jag läser texten.

Min egen bakgrund och förförståelse i förhållande till de båda texterna redovisas här. Jag har själv i min yrkesutövning varit en del av det sammanhang som texterna vill påverka. Genom att jag redogör för detta kan läsaren av min text ha med det i sin egen läsning och på så vis bedöma rimligheten i det jag skriver.

Det är inte adekvat att tala om generaliseringsmöjligheter i min studie eftersom detta inte är en händelse utan texter som formulerats med syfte att påverka rektorskapet. Text 1 formulerades som svar på en utredning, Text 2 skrevs som förslag till en ny utbildning. Min studie är en ideografisk<sup>7</sup> studie. Stukåt definierar detta som att huvudsyftet är att ”man vill karaktärisera eller gestalta något” (2005 s. 32), att man vill förstå sig på ett fenomen. I mitt fall är det de två olika texterna som avser att påverka hur rektorer utför sitt arbete, eller hur man kan sätta fokus på sätt att tänka om och i arbetet som rektor. Bergström & Boréus (2005 s.48) menar att det urval man gör i en innehållsanalys bestäms av syftet med undersökningen och vad man vill kunna säga något om, utifrån sina resultat. Mitt syfte med denna studie är att försöka förstå hur statens fokus för att utbilda rektorer ändrats över tid. I min tolkande ansats går jag från helheten i läsandet av de båda texterna, undersöker delar i respektive text och ser sen på helheten igen. Lumsden Wass (2004 s.39) skriver ”Kunskap är därmed inte något givet, något som vi empiriskt kan gå ut och samla in, utan en skapande process, något som produceras. Kunskap är med andra ord inte en avspeglning av det som *är*, utan något som *görs*”. Just medvetenheten om de val jag gör och att jag detaljerat redovisar hur jag gått till väga medverkar till att jag kan påstå att jag når ett resultat. Detta resultat blir mitt resultat, utifrån hur jag valde att genomföra min studie.

---

<sup>7</sup> Idiografisk är en alternativ stavning

## Analys och resultat

I mitt analyskapitel arbetar jag först med Text 1 och sedan Text 2 och behandlar dem båda på likadant sätt. Jag går igenom de citat eller begrepp jag valt i texterna och analyserar dem enligt den analysmodell från Foucault som jag tidigare beskrivit.

1. Vad är problemet?
2. Vilka är orsakerna?
3. Vilka lösningar finns?

Därefter går jag över till att göra en innehållsanalys genom att räkna nyckelord i texterna. Jag har valt sju ord att undersöka i vardera texten, räknar orden i de båda texterna och funderar i min analys över de frekvenser jag finner.

Min granskning, eller mitt undersökningsobjekt, är alltså hur staten planerar för och tänker om att utveckla rektorsarbetet. Detta formulerat i de två texter jag undersöker.

När jag använder de valda citaten som rubriker har jag, när citaten är längre, valt att ha med de första, inledande orden. Detta för att läsaren redan i innehållsförteckningen ska kunna få en viss överblick av citatinnehållet utan att jag i rubriken behöver ha med citatet i sin helhet.

## **Lärande ledare – Ledarskap för dagens och framtidens skola (Text 1)**

Mitt första fokus lägger jag på Text 1. Nedan följer de citat jag valt ut. Direkt efter citaten kommer min analys enligt de tre frågorna: Vad är problemet? Vilka är orsakerna? Vilka lösningar finns?

### **”Demokratisk, lärande och kommunikativ”**

Själva rubriken ”Lärande ledare” och talet om en demokratisk, lärande och kommunikativ rektor har spår i den kontext som den härstammar från. För att förtydliga vad som är kärnan i Text 1 sätter jag in den i Foucaults första diskursanalytiska begrepp, verktyget Möjlighetsvillkor:

*Vad är problemet, enligt Text 1?* Problemet är att rektorn inte får förutsättningar för sitt uppdrag i den mål- och resultatstyrda organisationen.

*Vilka är orsakerna, enligt Text 1?* Orsakerna är kommunernas otydlighet vad gäller krav och förväntningar på rektorn, att kommunerna medverkar dåligt i resultatuppföljning och stöd till rektorerna. Staten formulerar inte tillräckligt tydliga bestämmelser för rektorsuppdraget och ger inte heller tillräcklig kompetensutveckling till ledarna.

*Vilka lösningar finns, enligt Text 1?* Rektorerna får utbildning och träning i att vara demokratisk, det vill säga blir medveten om skolans värdegrund och skapar med hjälp av ett demokratiskt förhållningssätt möjligheter till inflytande. Rektorerna är själv medveten om vikten av ett ständigt lärande och skapar en lärande organisation i sin verksamhet. Rektorerna är kommunikativ och kommunicerar skolans mål (i den mål- och resultatstyrda organisationen) och uppdrag till personal, elever, föräldrar och huvudman.

Tankarna från Text 1 och den utbildning som skissades iscensattes från och med januari 2002 (s.41) och publicerades i dokumentet *Rektor – demokratisk utmanande ledare* (2001) med nio mål för den förnyade rektorsutbildningen. Utbildningen fick inte önskad effekt. Detta berodde naturligtvis inte bara på de rektorer som utbildades enligt det nya måldokumentet.

### **”Utbildningssystemet utmanas**

**av en mångfald av lärmiljöer, aktörer och huvudmän. Detta kan komma att innebära att begreppet skolan, där lärande traditionellt sker, kommer att få en annan innebörd.(s.15)”**

*Vad är problemet, enligt Text 1?* Problemet är att utbildningssystemet på olika sätt utmanas och att skolan som sådan förändras.

*Vilka är orsakerna, enligt Text 1?* Orsakerna är en ökad mångfald av lärmiljöer, aktörer och huvudmän

*Vilka lösningar finns, enligt Text 1?* Lösningen är en medvetenhet hos rektorerna att utveckla personal och lärande för att skapa ett nytt sätt att vara skola. I den inledande visionen talas till exempel om att klassrum försvunnit.

Reformer under nittiotalet hade förändrat begreppet *skola*. Skolans kommunalisering (Prop 90/91:18 *Ansvar för skolan*) tillsammans med propositionen om valfrihet och fristående skolor (prop.1991/92:95), propositionen om valfrihet i grundskolan (prop.1992/93:230) och propositionen om fristående skolor (prop. 1995/96:200) skapade nya förutsättningar. Förespråkare för reformerna menade att den ökade möjligheten för elever att välja skola skulle effektivisera skolsystemet och leda till pedagogisk förnyelse. Valfriheten skulle skapa ökat

föräldraengagemang och innebära möjligheter till ökat inflytande för både föräldrar och elever. Motståndare till de reformer som genomdrevs talade om att valfriheten kunde leda till en ökad segregering i skolan då valmöjligheten främst skulle nyttjas av redan privilegierade grupper i samhället.

Under samma tid växte informationstekniken med stor hastighet, en särskild satsning gjordes i delegationen för IT i skolan, ITiS. I ett pressmeddelande från Skolverket 15 november 2001 skriver man om hur möjligheten till internetanslutning i skolorna ökat. ”93 procent av undervisningsdatorerna i gymnasieskolan har uppkoppling till Internet jämfört med 83 procent 1999. I grundskolan är motsvarande andelar 78 procent 2001 respektive 57 procent 1999.” Jag minns ett elevuttalande som spreds av föreläsaren Troed Troedsson vid denna tid och lät ungefär så här: ”Klockan två slutar skolan, det är bra, för då kan jag gå hem och lära mig vid datorn”.

## **”Rektor måste som ledare**

### **för skolan ha och uttrycka ett etiskt förhållningssätt som även vilar på juridisk grund”(s.25)**

*Vad är problemet, enligt Text 1?* Ledaren eller rektorn bör vara etiskt medveten samtidigt som etiken måste botts juridiskt. Problemet är att rektorer tidigare inte varit tydliga med sin egen ståndpunkt.

*Vilka är orsakerna, enligt Text 1?* Orsakerna är att skolan befinner sig i en förändrad och global värld.

*Vilka lösningar finns, enligt Text 1?* Lösningarna är att rektorn ser till att diskussioner förs om olika dilemman som uppstår i skolvardagen och att dessa diskussioner vilar på etiskt ställningstagande och är juridiskt grundade.

Detta är det enda tillfälle i Lärande ledare när ordet juridik nämns. Det kommer under rubriken Rektor och värderingar. Rektorn måste ha ett etiskt förhållningssätt och rektorn måste uttrycka detta etiska förhållningssätt. Frågor om etik och värderingar behöver ”diskuteras mycket” (s.25) och de är inte enkla att behandla. År 2001 presenterade de två lärarfacken en gemensam yrkesetik och sedan 1991 fanns det etiska riktlinjer inom Sveriges Skolledarförbund. I *Värdegrunden - finns den?* (2001) menade Kennert Orlenius att var och en måste utforma sitt eget etiska ställningstagande. Han ger i texten (2001) också en radda exempel på dilemman med moralisk respektive juridisk lösning. Det är inte alltid så att den moraliska lösningen är den samma som den juridiska.

## **”Samtal om framgångar och misslyckanden**

### **i arbetet förs utifrån vissheten att man behöver hjälpas åt för att lösa problem och höja den allmänna kompetensen.” (s.31)**

*Vad är problemet, enligt Text 1?* Problemet är att man inte vet hur man kan hjälpas åt genom samtal.

*Vilka är orsakerna, enligt Text 1?* Orsakerna är att man inte hittat samtalsformer för att tala om både det som är framgångsrikt, för att kunna göra mer av det, eller det som misslyckats, för att inte behöva upprepa det.

*Vilka lösningar finns, enligt Text 1?* Lösningen är att både framgångar och misslyckanden blir föremål för samtal och i dessa samtal hittas lösningar på problem, på så vis höjs kompetensen för att lösa nya problem som kommer.



Den styrning/makt som rektorn utsätts för här förs, som jag ser det, med det Foucault kallar ”disciplinär makt” (Bergström & Boréus s.331), en normerande syn från textförfattarnas sida, ett exemplariskt sätt att föra samtal i skolan skrivs fram som ledstjärna. I samtalen leds, formas och tränas individen av rektorn, som utför samtalen på uppdrag av staten. Genom att hjälpas åt ska man kunna lösa problem, när problemen lösts har man skapat ny erfarenhet. Den nya erfarenheten läggs till tidigare kompetens och ett erfarenhetsbaserat lärande har uppstått.

## **”Om de idéer och tankar om verksamheten**

**som rektor vill förverkliga inte kommuniceras med personalen, blir de direktiv, något som rektor har bestämt. En auktoritär makt bryter mot de nationella styrdokumentens intentioner för skolan” (s.34)**

*Vad är problemet, enligt Text 1?* Problemet är att rektorn genom auktoritära beslut och direktiv riskerar att bryta mot intentionerna i styrdokumentet.

*Vilka är orsakerna, enligt Text 1?* Orsakerna är att rektorn inte tillräckligt kommunicerar sina idéer och tankar om förändring.

*Vilka lösningar finns, enligt Text 1?* Lösningen är att rektorn utvecklar sin kommunikativa förmåga.

Rektorn kan vilja förverkliga idéer och tankar, men för att det ska ske måste de först kommuniceras, med personal, elever, kommunföreträdare, föräldrar. Kommuniceras de inte blir de direktiv<sup>8</sup> = förhållningsorder och rektorn utövar en auktoritär makt som rimmar dåligt med intentionerna i styrdokumentet. Den makt som rektorn har i och med sitt ansvar och sin formella ställning ska utövas genom ett demokratiskt förhållningssätt och genom kommunikation, inte genom ordergivning. Makt är inget som utövas av ett subjekt eller mot ett visst subjekt, menar Foucault. Makt utvecklas i relation mellan människor och gör att vissa utestängs och andra bereds möjligheter. Den formella makt rektorn har medför att rektorn kan föra upp vissa samtal på dagordningen. Det åligger rektorn att verka för att skolan utvecklas, säger skollagens andra kapitel. Om rektorn har idéer och tankar i skolutvecklande riktning gäller det att inte utforma dem som direktiv utan att på annat sätt, samtalsvis, få igenom sina beslut. Detta låter sig inte enkelt göras, visar Hallerström i sin avhandling (2006). I vardagsarbetet har rektorn ett tryck från olika intressegrupper när beslut ska fattas och genomföras.

Rektorn har enligt läroplanerna ansvar för en mängd delar som kan vara svåra att genomföra inom de ramar som finns. Till exempel att ”undervisningen och elevvårdsverksamheten utformas så att eleverna får det särskilda stöd och den hjälp de behöver” eller att ”resursfördelningen och stödåtgärderna anpassas till den värdering av elevernas utveckling som lärare gör” (Lpo94). Inom dessa områden uppstår dilemman och konkurrens innanför de av kommunen/styrelsen givna ramarna.

I Text 1 tonar ett ledarskap fram där ledaren leder tillsammans med dem som ska ledas. Rektor förhandlar och resonerar sig fram till beslut tillsammans med personal, elever och kommunföreträdare. Detta för att de förändringar som genomförs ska få effekt. Rektor är samtidigt chef inom den kommunala sektorn och underställd politiska beslut. ”Chefskapet” är underordnat ledarskapet. Den kraftfulla ledaren som pekar med hela handen och på så vis leder sin personal beskrivs inte alls. Vid flera tillfällen i texten understryks att rektorn är både chef och ledare, men det är genom att skapa tillit och förtroende ledarskapet kan utövas.

---

<sup>8</sup> [www.ne.se/sve/förhållningsorder](http://www.ne.se/sve/förhållningsorder)

## Tydligare ledarskap i skolan och förskolan Text 2

Nu går jag över till att i Text 2 göra en liknande analys som för Text 1. Efter att även analysen av Text 2 presenterats kommer jag i mitt diskussions- och slutsatskapitel göra en jämförande och sammanfattande tolkning av hur jag uppfattar de båda texterna utifrån mina valda citat och begrepp.

### ”Tydligare ledarskap”

Talet om tydlighet var högaktuellt när texten formulerades, detta har jag utvecklat på sidan 21 i mitt arbete, det var inte nog med ett ”tydligt” ledarskap, det måste till och med bli ”tydligare”. Vad det ska bli tydligare än, uttalas inte. Kärnan i Text 2 plockar jag fram med verktyget Möjlighetsvillkor (Foucault).

*Vad är problemet enligt Text 2?* Problemet är att skolan utvecklats till en ”flumskola” där elever lämnats åt sig själva och resultaten sjunker.

*Vilka är orsakerna enligt Text 2?* Orsakerna är den låt-gå-politik på skolans område som iscensatts av det tidigare socialdemokratiska styret.

*Vilka lösningar finns enligt Text 2?* En lösning, förutom de propositioner som nämns på sidan 20, är att ge alla nya rektorer en förnyad utbildning, att göra utbildningen obligatorisk och att låta den innehålla de tre delarna skoljuridik och myndighetsutövning, mål- och resultatstyrning och skolledarskap.

### ”Skoljuridik och myndighetsutövning”

*Vad är problemet enligt Text 2?* Problemet är att de beslut som rektorn fattar i sin yrkesutövning inte har fattats på juridisk grund och att arbetstagare inom skolan är omedvetna om den myndighetsutövning de utsätter medborgare för.

*Vilka är orsakerna enligt Text 2?* Orsakerna är att rektorer är okunniga om vilka lagområden som styr beslut i skolan och hur tydliga beslut ska skrivas.

*Vilka lösningar finns enligt Text 2?* Lösningen är att se till att rektorer får en ”relevant utbildning och får kontinuerlig utbildning i författningar som styr skolan” (s.50)

Skolverkets lägesbedömning 2004 tog för första gången upp rektorers bristande juridiska kompetens.

### ”Mål- och resultatstyrning”

*Vad är problemet enligt Text 2?* Problemet är att upprepade mätningar visar att mål- och resultatstyrningen inte fungerar, rektorn lyckas inte leda och utveckla verksamheten i riktning mot ökad uppfyllelse av de nationella målen.

*Vilka är orsakerna enligt Text 2?* Orsakerna är att rektorerna inte har adekvat kunskap för att följa upp resultaten i skolan och engagera sig i lärarnas arbetssituation och på så vis utveckla verksamheten. Kvalitetsarbetet används inte (s.54).

*Vilka lösningar finns enligt Text 2?* En lösning är att huvudmän och skolledare börjar använda det stödmaterial som statliga myndigheter utvecklat och att rektorer i sin utbildning får lära sig att praktiskt använda dessa verktyg.

Den tidigare detaljstyrningen av skolan ersattes i och med läroplanerna 1994 av mål- och resultatstyrning. Staten har mål med skolan, kommunen har mål med skolan och skolan ska utifrån dessa mål välja sin väg att uppnå dem. Rektorn är ansvarig för att målen uppnås. Tan-

ken var att vägen att nå målen bestämde man bäst själv i skolverksamheten och sedan noterade man vilka resultat som nåddes och inte nåddes, analyserade uppnåelsen och satte nya mål. Denna mål- och resultatstyrning hade svårt att slå igenom. I rapport efter rapport redovisade Skolverket att kvalitetsuppföljningen, som är grunden för denna form av styrning, inte fungerade. Hallerström (2006) visar att rektorer, även de som fått verktyg i sin rektorsutbildning för att driva skolutveckling, har svårigheter med lojalitetskonflikter när de konfronterar lärare med utvecklingstankar. Scherp (2003), som är medförfattare i Text 1, skriver:

Mål- och resultatstyrningen utgår från alltför rationalistiska och instrumentella grunder som inte passar in i skolans komplexa miljö. Styrningsformen hindrar en fördjupad förståelse av uppdraget hos dem som arbetar på skolorna. Målstyrning fragmentiserar uppdraget, dvs. den meningsskapande helheten, så att den särskiljer delarna från dess sammanhang. Styrningen tenderar leda till en uppdelning av mål i delmål som i sin tur delas upp i fler delmål så att ett försök att uppfylla delmålen till slut skymmer de övergripande målen. Fokus på delarna ”osynliggör helheten”. (Scherp 2003, s.11)

Skribenterna i Text 2 menar att det är viktigt att rektorn har kunskap och verktyg för att följa upp och utvärdera. Denna andra del ska tillgodose detta. Rektorn måste engagera sig i den pedagogiska verksamheten, följa undervisningen och följa upp resultaten i alla ämnen. Men vilken kunskap och vilka verktyg anges inte i detalj. Det ska vara ”verktyg för uppföljning och utvärdering av de nationella målen”. I detta ingår ”principer för kunskapsbedömning och betygssättning”. Utbildningen ska vara praktiskt inriktad. Man föreslår att Bruk<sup>9</sup> och Siris<sup>10</sup>, utvecklade av Skolverket, kan användas. Dessa verktyg har funnits i flera år. Bruk introducerades år 2000 och Siris kom år 2001<sup>11</sup>

Slutligen räcker man ut en hand till den privata sektorn. Förslagsvis bjuder man i denna del in aktörer från den privata marknaden för att få en orientering av metoder som används där. Dock ska bedömning av elevers kunskaper och kunskapsutveckling vara ett ”bärande inslag” (s.55).

## ”Skolledarskap”

*Vad är problemet enligt Text 2?* Problemet är att skolans ledare inte tar det övergripande ansvaret för den pedagogiska, personalledande och administrativa utvecklingen av skolan.

*Vilka är orsakerna enligt Text 2?* Orsakerna är att ledare i skolan ofta saknar en grundläggande ledarutbildning.

*Vilka lösningar finns enligt Text 2?* Lösningen är att ge skolledaren utbildning, i och med förslaget blir den tidigare frivilliga utbildningen obligatorisk.

Precis som det är viktigt med verktyg för mål- och resultatstyrningen är det viktigt att skolledare får en kvalificerad ledarutbildning. Denna ledarutbildning måste vara anpassad till den verksamhet som rektorn leder och kan inte hämtas ”på annat håll”. Här skriver man om att remissinstanserna påpekat att det finns goda erfarenheter från nuvarande befattningsutbildning vad gäller ledarskapet. Utbildningstraditionen inom den tidigare befattningsutbildningen bör tas till vara, med den nära kopplingen till skolvardagen. Vad det innebär anges inte.

Så vrider man på det hela och skriver att man även måste ge utrymme för ”generell ledarskapsforskning” och erfarenheter från privat och offentlig sektor. Vilken typ av ledarskap utbildningen ska förhålla sig till eller utveckla nämns inte alls. Min tolkning är att ledarskapet

---

<sup>9</sup> BRUK står för Bedömning Reflektion Utveckling och Kvalitet och är en form av självskattning med hjälp av fastställda indikatorer

<sup>10</sup> Siris se fotnot 4

<sup>11</sup> PRESSMEDDELANDE 18 september 2001 (från skolverkets webbsida) ”Lättare nå fakta om skolors resultat och kvalitet. Nu introduceras Siris, Skolverkets nya system på webben för information om skolor och deras kvalitet och resultat”.

inte är huvudpoängen i den utbildning man vill införa. De två föregående delarna är de som är väsentliga att genomföra och få rektorn att agera efter.

### **”Rektor engagerar sig i den pedagogiska verksamheten**

**genom att regelbundet utvärdera undervisningen, stödja lärare och göra uppföljningar av resultaten i alla ämnen”(s.53)**

*Vad är problemet enligt Text 2?* Problemet är att rektorn inte engagerat sig i den pedagogiska verksamheten.

*Vilka är orsakerna enligt Text 2?* Orsakerna är att rektorn saknar kunskap om vilka verktyg som kan användas och att rektorn inte använder ett nära ledarskap.

*Vilka lösningar finns enligt Text 2?* Lösningen är att ge rektorn de verktyg som behövs för att använda det systematiska kvalitetsarbetet, uppföljning och utvärdering, till verksamhetsutveckling.

Detta är det citat jag hittar som talar något om vilket innehåll rektorns ledarskap ska ha. Rektorns engagemang består i att regelbundet utvärdera undervisningen.

### **”Utbildningen bör vara relativt praktiskt inriktad**

**med såväl orientering som tillämpning av olika uppföljningsmetoder, och hur resultaten av dessa kan omvandlas till åtgärder i syfte att öka måluppfyllelsen”(s.54)**

*Vad är problemet enligt Text 2?* Problemet är att rektorn inte känner till vilka olika uppföljningsmetoder som kan användas

*Vilka är orsakerna enligt Text 2?* Orsakerna är att de metoder staten arbetat fram inte används.

*Vilka lösningar finns enligt Text 2?* Lösningen är att lära rektorer att tillämpa dessa metoder så att måluppfyllelsen ökar.

Den praktiskt inriktade utbildningen ska orientera om och tillämpa olika uppföljningsmetoder. De metoder som nämns är de som utarbetats av Skolverket och ännu inte fått genomslag i kommunerna. Hur resultaten kan omvandlas till åtgärder innebär ett analysarbete för rektorn. Detta är något som efterlysts i Skolverkets lägesbeskrivningar, tydligast formulerad, som jag tidigare nämnt, i lägesbeskrivningen från 2007. Rektorn behöver ökad träning för att kunna analysera de egna resultaten.

I den avslutande sammanfattningen tillför man att ledarskapsutbildningen ska vara ”erfarenhetsbaserad och praktisknära med anknytning till det vardagliga chefsarbetet” (s.58).

## Förekomsten av nyckelord i texterna

Ett sätt att undersöka innehållet i en text är att räkna ord. Jag valde ut ett antal ord jag ville undersöka utifrån hur jag antog de skulle förekomma i de två dokumenten. Först kommer de sju ord jag valde ut eftersom jag antog att de skulle vara frekventa i Text 1 Lärande ledare (Sökta ord I). Därefter de sju ord jag valde ut från Text 2 Tydligare ledarskap (Sökta ord II).

<i>Sökta ord I – från Text 1</i>	<i>Lärande ledare – Text 1</i>	<i>Tydligare ledarskap – Text 2</i>
Demokratisk	62	4
Lärande	341	18
Kommunikativ/Kommunicera	56	4
Reflektion	25	1
Dialog	43	3
Värdegrund	38	6
Förståelse	103	1
<i>Sökta ord II – från Text 2</i>		
Tydlig	54	18
Ledarskap	158	76
Styrning	50	19
Juridik/juridisk	2	27
Obligatorisk	2	15
Krav	78	31
Myndighet	5	130

Tabell 1: Förekomsten av nyckelord i texterna

### Sju nyckelord från Text 1

De tre nyckelorden: **demokratisk**, **lärande** och **kommunikativ**, som lyfts fram som stöd för rektors arbete i Text 1 får högre träffar i denna text.

I Text 2 förekommer demokratisk och kommunikativ endast i samband med att det tidigare dokumentet Lärande ledare nämns, i avsnittet som innehåller överväganden inför förslaget till ny rektorsutbildning. Rektorns demokratiska ledarskap är implicit i förslaget. I och med att rektorn lär sig följa de beslut som är fattade enligt demokratisk ordning råder demokratin.

**Reflektion** och **dialog** lyfts inte alls fram i Text 2. Ordet reflektion förekommer i en rapport från Skolverket som citeras, där rektorn behöver skapa möjlighet att reflektera över verksamhetens mål och resultat. Dialog nämns i samband med idén om återkommande skolläringssamtal eller skolutvecklingsdialoger som föreslagits i en av utredningarna om rektorsutbildning.

Ordet **värdegrund** borde vara lika aktuellt i båda skrifterna. Det nämns 38 gånger i Text 1. Text 1 har i kapitlet *Ett ledarskap grundat på förståelse och värderingar* ett särskilt avsnitt med rubriken Rektor och värdegrunden.

Ordet värdegrund nämns sex gånger i Text 2. De sex består av ordet värdegrund i författningsförslaget (tre gånger) och av att den demokratiska värdegrunden ingår i rektorns uppgifter samt att den fanns i den tidigare utbildningen, delvis som modell för hur rektorn sedan själv skulle låta värdegrunden präglade det fortsatta egna arbetet.

**Förståelse** är intimt sammanknipat med lärande. I en lärande organisation byggs förståelse, det visar de över hundra träffarna i Text 1.

I Text 2 har förståelse endast en träff, den finns i samband med den historiska tillbakablicken. Avsikten med den utbildning för rektorer som formades 1986 var att ge rektorer en djup förståelse för skolans nationella mål.

Ordet **lärande** har över trehundra träffar i Text 1, helt naturligt eftersom exempelvis rubriken upprepas ett stort antal gånger samt att innehållet pläderar för en lärande organisation.

När ordet lärande dyker upp i Text 2 är det oftast i samband med talet om elevers lärande. Vid två tillfällen beskrivs det lärande som deltagande rektorer upplevt i sin egen rektorsutbildning. Dessutom förekommer ordet lärande när Text 1 nämns.

## Sju nyckelord från Text 2

När jag sedan studerade de ord jag valt med utgångspunkt i den frekvens jag väntade mig i Text 2 fick jag följande resultat.

**Tydlig** har 54 träffar i Text 1 mot 18 i Text 2. Vad står det om tydlig i Text 1? Jo, man talar om tydligare ansvarsvägar i beslutsorganisationen, den tydligare chefsroll som vuxit fram i och med att rektorn sätter löner och förtydligandet av rektorns uppdrag i läroplanstexterna. Den politiska tydligheten gentemot rektorn bör förstärkas och rektorn måste själv vara tydlig i sin ledarstil liksom i att utnyttja utvecklingskraften hos medarbetarna och att hävda den elevsyn och kunskapssyn som finns i styrdokumentet. Den lärande organisationen behöver få en tydlig innebörd och det behöver bli tydligt hur lärande sker.

Den tydlighet som beskrivs i Text 2 berör frågor som tydlighet i förhållande till de utbildningar som finns och det myndighetsansvar rektorn har. Kopplingen till att rektorns ansvar förtydligats i läroplanen finns också här. Man skriver om tydlighet i den kommande utbildningen, den ska ge rektorn tydligare verktyg och själva utbildningen måste få en tydligare styrning.

**Ledarskap** borde få ungefär samma antal träffar. Det förekommer dubbelt så ofta i Text 1. Varje gång orden ”demokratisk, lärande och kommunikativ” förekommer, ensamma eller tillsammans, följs de av ordet ledarskap. Lärares ledarskap, hur ledarskap och chefskap följs åt, hur ledarskapet påverkar rektorn själv, hur ledarskapet bygger på förtroende och tillit beskrivs. Likaså hur ett strategiskt ledarskap kan utvecklas ur det lärande ledarskapet, hur rektorn kan delegera och minska detaljstyrningen, hur rektorn vid sin ledarutbildning riskerar att se sina egna brister och tillkortakommanden i stället för att känna mod och tillförsikt i det egna ledarskapet.

I Text 2 talas om behovet av att skolledare får en kvalificerad ledarskapsutbildning. Forskningen om skolans ledarskap är eftersatt men det finns anglosaxisk sådan, *school effectiveness* och *school improvement*-forskning innefattar ledarskapet i skolan och visar på ledarskapets betydelse. Man skriver om vikten av att den nya utbildningen även innehåller en del som riktar sig mot ledarskapet. Ledarskapsdelen ska vara praktisknära för rektorerna, samtidigt är det viktigt att ledarskapsdelen i utbildningen innehåller generellt ledarskap. Eftersom synen på ledarskap förändras bör ledarskapsutbildningen också ha forskningsanknytning.

Ordet **obligatorisk** har sin förklaring i att den tänkta utbildningen ska göras obligatorisk och får 15 träffar i Text 2.

I Text 1 förekommer ordet två gånger och uttolkar förkortningen Lpo till Läroplanen för det obligatoriska skolväsendet.

Ordet **juridisk** är mer frekvent i Text 2 eftersom skoljuridiken lyfts fram och görs till ett nytt innehåll och detta argumenteras för.

När ordet juridisk förekommer två gånger i Text 1 är det i samband med värdegrunden och rektorns etiska förhållningssätt. De svåra beslut rektorn fattar i värdegrunds- och etiskt hänseende måste vila på juridisk grund.

Frekvensen av ordet **krav** hade 78 träffar i Text 1 och endast 31 i Text 2. Vid närläsning ser jag att kraven i Text 2 gäller krav från staten angående uppföljning, inslag i utbildningen och specialistkompetens hos utbildare. Vidare talar man om behörighetskrav och kompetenskrav vid anställning som rektor. Ett avsnitt gäller kravet på att genomgå själva utbildningen. Ett annat gäller krav på att utbildningen görs likvärdig. Tidigare gav de olika utbildningarna olika högskolepoäng för samma rektorsutbildning. De krav skollagen ställer på rektorn, att rektorn genom utbildning *och* erfarenhet ska ha förvärvat pedagogisk insikt nämns också.

I Text 1 är det en annan typ av krav som diskuteras. För att de idéer som förs fram i dokumentet ska förverkligas krävs att ett fortsatt samtal om rektorskapet förs mellan staten, kommunerna och de fackliga organisationerna. Man talar om de nya krav som ställs på skolan i och med samhällsutvecklingen, kraven på likvärdighet och demokrati, kraven på kunskap och utbildning och de krav på ökat inflytande som ställs från personal, föräldrar och elever. Offentlighetsprincipen ställer speciella krav på ledare i skolorganisationen. De olika nya krav som ställs i den förändrade lärarrollen är många, drygt tio nämns. Krav ställs på rektorn att elever ska nå målen i en krympande ekonomi, krav ställs på kvalitetsredovisning och analys av skolans resultat. Krav ställs från massmedia. Alla dessa krav kräver(!) att rektorn skapar tid för läsning och reflektion. De ställer krav på ökat teoretiskt kunnande och omvärldsbevakning hos rektorn.

**Myndighet** nämns i Text 1 i samband med rektorns myndighetsutövning, vid fem tillfällen.

Att frekvensen blir högre i Text 2, 130 träffar, har att göra med att Myndigheten för skolutveckling nämns ett flertal gånger. Myndigheten fanns inte när Text 1 skrevs utan inrättades först 2003. Förslaget till första delen i den nya utbildningen har formuleringen "Skoljuridik och myndighetsutövning" och detta leder till att ordet upprepas varje gång utbildningsdelen nämns.

## Slutsatser och diskussion

”En god portion självkritik (som dock inte får gå till överdrift) ökar förtroendet för resultat och slutsatser” skriver Stukát (2005). Detta sista kapitel inleds med en fundering över vad jag gjort i det jag kallar diskursanalys. Alla de ord jag här har använt för att beskriva hur jag först läst mina två valda texter, hur jag valt ut och sammanfattat texterna, hur jag hittat och valt ut citat som jag sedan analyserat, hur jag räknat och analyserat förekomsten av ord i texterna, hur kan alla mina ord sägas bidra till någon form av ny kunskap och förståelse? Jag har valt att analysera de aspekter av materialet som utmanar min förhandsinställning, och som ”verkar förbryllande i förhållande till forskningsfrågorna eller helt enkelt utmärker sig på ena eller andra sättet”(Kvale 2009 s. 247). På vilket sätt har jag lyckats med det och hur har jag hållit mig ifrån att se det jag vill se och att vara fast i min egen föreställningsvärld?

Vad hade jag kunnat få fram i denna studie om jag valt en annan metod för att jämföra de båda texterna? Hur hade min studie sett ut om jag i stället genomfört det Stukát kortfattat beskriver som dokumentanalys (text- och innehållsanalys)? (2005 s.53) Jag funderar på om jag kunnat ytterligare tränga bakom och få syn på den form av verklighet som de båda texternas författare valt att presentera när de två texterna slutligen formulerades. Vad var medvetna ordval, hur valde man att strategiskt formulera sig? Hur gick diskussionerna runt vad som skulle finnas med/inte finnas med? Vad stod på spel under själva skrivprocessen? Vem hade makten att välja vad som slutligen publicerades? Har jag kunnat se hur texten anpassar sig till eller ifrågasätter vissa maktmönster (Kvale 2009)?

Som författare till detta arbete har jag haft makt att välja vad jag analyserar. Det jag nedan skriver om hur jag uppfattar att begrepp glidit i betydelse, hade det framkommit med hjälp av ett annat angreppssätt eller i valet av andra ord och citat? Svårigheten och risken med att använda diskursanalys är, som jag ser det, att mitt resultat också kan analyseras och ifrågasättas utifrån mig och mina val i en oändlig kedja av socialt konstruerade verkligheter. Mitt försvar består i att så tydligt som möjligt redovisa min ingång och mitt angreppssätt.

När jag läser de analyser jag gjort och de exempel jag tagit upp utifrån hur jag tolkat de olika textdelarna träder en bild fram som jag inte tidigare sett. Målen för rektorsarbetet mellan Text 1 som kom 2001 och Text 2 som kom 2007 är de samma. Rektorn ska vara statens garant för en rättssäker och likvärdig skola i landet. Kan det vara så att det skett en betydelseförskjutning av själva begreppen under de sex åren? Här kommer jag att redovisa några begrepp som gått från något till något annat när rektorskapet diskuteras.

### Från ramar och förutsättningar till rektorns eget sätt att klara uppdraget

Jag tycker sammantaget mig märka att Text 1 talar om ramar och förutsättningar för den rättssäkra och likvärdiga skolan medan Text 2 mer vänder sig till individen rektorn och hans/hennes tillkortakommanden i förhållande till den rättssäkra och likvärdiga skolan. Grunden för denna tolkning av Text 1, att den inriktar sig mot ramar och förutsättningar, hittar jag i beskrivningen av följande delar: Den mål- och resultatstyrda organisationen har inte i tillräcklig grad gett rektorn förutsättningar och tydlighet för att kunna utöva ledarskapet. Vare sig staten eller kommunen har gett möjlighet till kompetensutveckling och möjlighet till stöd för rektorn i analysarbetet. Skolsystemet i tvåtusentalet utmanas av andra platser och former för lärande än de traditionella, det är inte rektorerna som plötsligt blivit ”dåliga”. Nya arbetssätt behöver skapas och detta skulle kunna ske genom en fördjupad professionalitet hos rektorer och lärare, detta nya lärande skulle iscensättas av rektorn, inte ensam utan med stöd av huvudmannen och andra aktörer och intressenter. Dessa utmaningar var hela skolans utmaningar och borde bäras av fler än rektorn själv. En nyckelmening i Text 1 är den om rektorn och hennes/hans utvecklingstankar. Om inte utvecklingsidéerna kommunicerades



skulle rektorn bli en auktoritär makt, denna auktoritära makt skulle bryta med styrdokumentens intentioner. Jag menar att synen på skolan i Text 1 uttrycker en tillit till att professionen skulle kunna, med rätt förutsättningar, gå i land med utmaningarna i den mål- och resultatstyrda skolan, utan att någon pekade ut hur det skulle eller borde göras.

### **Från en lärande ledare till en utbildad ledare**

Text 2 går mer direkt på individen rektorn och den träning och skolning i hur systemet är tänkt att fungera och som rektorn bör utsättas för och helt enkelt lära sig. Detta är förstås naturligt i ett förslag till en kommande utbildning, men ändå är det tydligt att rektorns tillkortakommanden står i fokus. Ledarskapet måste bli tydligare, menar förslagsskrivarna, och en naturlig följd blir exempelvis att utbildningen ska läggas på en avancerad nivå och ge avancerad kunskap. Den okunskap som inspektionerna funnit hos rektorerna måste utbildas bort. Det är rektorerna själva, inga andra, som bär ansvaret för att målen inte kommuniceras och att resultaten av exempelvis nationella prov rapporteras i kvalitetsredovisningar år efter år utan analys och utan uppmärksamhet på om förbättring sker och varför, eller varför inte, målpåfyllelsen ökas och elevernas resultat förbättras. De verktyg som Skolverket utarbetat, Siris och Bruk, används inte som det var tänkt. Hur kommer det sig? Vad är det som gör att de inte använts? Vilka egna verktyg har utvecklats i den lärande organisationen under de år som gått sen läroplanerna 1994?

### **Från att lära av misstag till att regelbundet utvärdera och kontrollera**

Om undervisningen regelbundet utvärderas av rektorn, görs det som kontroll eller med en lärande ansats? Hur kan den lärare som misslyckas få lära av misstagen? Kanske är det vad som menas med orden stödja lärare, att läraren får misslyckas för att sedan få vägar att förbättras? I vad ska läraren stödjas? I att läraren utvecklar sin undervisning eller i att läraren gör goda uppföljningar av resultaten i alla ämnen?

### **Från fokus på rektorns förhållningssätt till fokus på elevens rättigheter**

**Demokratisk** har gått från att beskriva ett förhållningssätt hos rektorn som genomsyrar organisationen och garanterar inflytande från elever, personal och föräldrar till att i stället röra elevens rättigheter, en rättssäkerhet i förhållande till fattade beslut i det demokratiska samhället. Frågan har förskjutits från arbetsplatsen/verksamheten till elevens rättigheter. Skoljuridiken och intresset för den är i grunden en demokratisk fråga. Att eleven inte ska utsättas för godtycke utan garanteras att de beslut som rör eleven har fattats enligt de lagar och förordningar som finns och att skolan i största möjliga mån ska vara likvärdig.

### **Från lärande i organisationen till lärande för den enskilde eleven**

**Lärande** har utvecklats från att stå för det som innefattade ett ständigt förbättringsarbete hos alla inom en organisation, ökad kunskap och ny förståelse i den lärande organisationen till att bli något som sker hos enskilda elever och som är mätbart i den mål- och resultatstyrda skolan. Resultaten av elevers lärande kommer att mätas tidigare<sup>12</sup> och oftare för att försöka garantera att ett lärande sker.

---

<sup>12</sup> 18 maj 2010 kom departementsskrivelsen Betyg från årskurs 6 i grundskolan (Ds 2010:15)

## **Från en kommunikativ ledare till att kommunikation inte nämns**

**Kommunikativ** har utvecklats till att inte nämnas alls. Diskursen om den kommunikativa skolledaren hör samman med ord som reflektion, förståelse och dialog. Dessa ord är för otydliga och diffusa i den nya tydlighetens skoldiskurs.

## **Från den ”svåra” tydligheten till den ”enkla”**

**Tydlig** menade jag, innan jag gjort min undersökning, var ett typiskt ord för de senaste årens skoldebatt med stora framgångar för det riksdagsparti som speciellt gjort ordet ”tydlig” till sitt eget i förhållande till skolan. Och förvånande nog hade ordet betydligt fler träffar i Text 1. Vad beror det på att den tydlighet som beskrivs i Text 1 aldrig uppmärksammades? Förmodligen för att denna tydlighet är svår. Tydliga ansvarsvägar i beslutsorganisationen i kommunen kan nog låta sig göras, åtminstone på pappret. En politisk tydlighet i kommunerna om vad man vill med skolverksamheten samtidigt som man har en ekonomi där resurserna inte räcker till och där nya skolor etableras och vill vara med och dela på pengarna är betydligt svårare. Tydligheten vad gäller hur lärande går till kanske ändå har fått en skjuts i och med inrättandet av exempelvis de individuella utvecklingsplanerna? Rätt använda tror jag att de kan vara ett sätt att få syn på det svårfångade lärandet.

## **Från krav på samhällsmedborgare till krav på en utbildning**

**Krav** är något som uppstår i och med att samhället förändras som det framställs i Text 1. Krav på likvärdighet och demokrati och i och med det krav på ökat inflytande från personal, elever och föräldrar nämns och fortfarande 2001 skriver man om de nya krav som ställdes på lärare i och med att lärarrollen förändrades i de läroplaner som kom 1994. I Text 2 är det staten som kräver. Kompetens och behörighet hos rektorn samt uppföljning och kompetens hos den kommande anordnaren av utbildning för rektorer. Betydelsen går från att utvecklingen av samhället kräver något av oss alla till att staten kräver något av blivande rektorer och deras utförare av kommande utbildning.

## **Avslutande kommentar**

Vilket svar får jag på undersökningsfrågan: Vad uttrycker texterna om skolledare och den utbildning skolledare behöver?

Är det kanske ett omöjligt uppdrag att styra en chef/rektor i den kommunala organisationen med hjälp av statlig utbildning?

Varför slog aldrig tankarna om den demokratiska, lärande och kommunikativa rektorn igenom? Modellen beskrevs sju år efter det att läroplanerna för en mål- och resultatstyrd skola hade sju satts 1994 och introducerades i den förnyade rektorsutbildning som kom 2001. Missnöje med utbildningen noterades av MSU i en utvärdering redan 2003. Denna utvärdering måste ha riktat sig mot de första rektorer som fullföljt den treåriga utbildningen och missnöjet gällde skoljuridik, myndighetsutövning och utvärdering. Den demokratiska, lärande och kommunikativa rektorn kanske inte fick tillräckligt med tid för att skapa en lärande organisation i sin verksamhet? Skolverkets alla lägesbeskrivningar och den nuvarande Skolmyndighetens rapporter talar mest om brister och tillkortakommanden i skolledarskapet.

”Lusten och möjligheten” hette en rapport från Skolverket (2006) som handlade om lärares utbildning. I den konstaterades att ”lärarnas engagemang och arbetsglädje har samband med bättre resultat hos eleverna. Lärarnas tilltro till sin egen kompetens har också betydelse för elevernas lärande”. Är det kanske lust och möjlighet och tilltro till den egna kompetensen som

behöver utvecklas hos rektorn i en statlig utbildning snarare än medvetenheten om tillkortakommanden och nederlag?

En tanke som framkom flera gånger i Text 1 och som även nämndes i Text 2 var rektorns kontakt med och stöd från den kommunala ledningsorganisationen. Arbetsgruppen som formulerade Text 2 lanserade under överväganden och förslag (s.52) en ökad samverkan med kommunala organisationer eller enskilda huvudmän. Detta återkom sedan inte i det slutliga förslaget. Den ”fajt” om tolkningsföreträde och initiativ mellan stat och kommun när det gäller rektorns ledarskapsutbildning borde kanske utmyнна i ett samarbete? Vem har kunskapen och makten att utforma den utbildning som skulle kunna garantera en rättssäker och likvärdig skola?

När jag nu ser tillbaka på mitt arbete och den genomgång av de båda texterna jag gjort funderar jag på de slutsatser jag kommit fram till. Det är märkligt, tycker jag, att orden ovan fått en sådan glidning i betydelse. Trots att detta är mitt eget professionella intresseområde stod det inte klart för mig innan jag genomfört min studie. Jag tänker på alla texter som formulerats och formuleras inom skolans område. Vad innehåller de egentligen? Hur glider uppfattningarna och får nya innebörder över tid? Hur många samtal förs om olika fenomen där deltagarna kanske har en i grunden skild uppfattning om vad orden egentligen står för och på så vis talar förbi varandra? Intressant skulle vara att ytterligare undersöka texter från olika tider, eller att gå ännu djupare in i de båda texter jag valt. Kanske genom att intervjua författarna och få mer kunskap om hur det gick till när texterna togs fram, vilka överväganden som gjordes och vilka strider som fördes om formuleringar?

## Referenser

- Aurell, D. (2004). *Synen på ledarskap i Rektor – demokratisk utmanande ledare – en diskursanalytisk studie*. Uppsats vid Institutionen för pedagogik och didaktik Göteborgs universitet
- Bergström, G. & Boréus, K. (red.) (2005). *Textens mening och makt: metodbok i samhällsvetenskaplig text- och diskursanalys*. (2., [omarb.] uppl.) Lund: Studentlitteratur.
- Bryman, A. (2002). *Samhällsvetenskapliga metoder*. (1. uppl.) Malmö: Liber ekonomi.
- Börjesson, M. (2003). *Diskurser och konstruktioner: en sorts metodbok*. Lund: Studentlitteratur.
- Ekholm m.fl. (2000). *Forskning om rektor. - en forskningsöversikt*. Kalmar: Skolverket.
- Foucault, M. (2008). *Diskursernas kamp*. Eslöv: Brutus Östlings bokförlag Symposion.
- Foucault, M. (2002). *Vetandets arkeologi*. (Ny utg.). Lund: Arkiv.
- Hallerström, H. (2006). *Rektorers normer i ledarskapet för skolutveckling*. Diss. Lund : Lunds universitet, 2006. Lund.
- Kvale, S. (1997). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Lund: Studentlitteratur.
- Kvale, S. & Brinkmann, S. (2009). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. (2. uppl.) Lund: Studentlitteratur.
- Orlenius, K. (2001). *Värdegrunden - finns den?*. (1. uppl.) Hässelby: Runa.
- Patel, R. & Davidson, B. (2003). *Forskningsmetodikens grunder: att planera, genomföra och rapportera en undersökning*. (3., [uppdaterade] uppl.) Lund: Studentlitteratur.
- Pierre, J. (red.) (2007). *Skolan som politisk organisation*. (1. uppl.) Malmö: Gleerup.
- Pont, B., Nusche, D. & Moorman, H. (2008). *Improving school leadership. Volume 1, : Policy and practice*. Paris: Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD).
- Rådet för skolans måluppfyllelse och fortsatta utveckling (2003). *Skolans måluppfyllelse 2002: rådets första delrapport*. [Stockholm]: Rådet.
- Rådet för skolans måluppfyllelse och fortsatta utveckling (2005). *Måluppfyllelsen i svensk skola och förskola 2000 - 2004: rådets slutrapport*. Stockholm
- Senge, P.M. (1995). *Den femte disciplinen: den lärande organisationens konst*. Stockholm: Nerenius & Santérus.

- Scherp, H. (2003). *PBS - problembaserad skolutveckling: skolutveckling ur ett vardagsnära perspektiv*. Karlstad: Karlstads universitet.
- Skolverket (1999). *I villrådighetens tid - uppbrott från en ordning: några bilder av skolors utveckling*. Stockholm: Statens skolverk.
- Skolverket (2006). *Lusten och möjligheten: om lärarens betydelse, arbetssituation och förutsättningar : fördjupande utvärdering utifrån den nationella utvärderingen 2003 av grundskolans årskurs 9*. Stockholm: Skolverket.
- Skolverket (1999). *Nationella kvalitetsgranskningar 1998: [aktuella områden: Rektor som styrfunktion i en decentraliserad skolorganisation ...]*. Stockholm: Statens skolverk.
- Skolverket (2001). *Rektor – demokratisk, utmanande ledare*. Stockholm: Liber Distribution.
- Skolverket (2002). *Skolverkets lägesbedömning av barnomsorg, skola och vuxenutbildning 2002*. Stockholm: Skolverket.
- Skolverket (2003). *Skolverkets lägesbedömning av barnomsorg, skola och vuxenutbildning 2003 [Elektronisk resurs]*. Stockholm: Skolverket.
- Skolverket (2004). *Skolverkets lägesbedömning av förskoleverksamhet, skolbarnsomsorg, skola och vuxenutbildning 2004*. Stockholm: Skolverket.
- Skolverket (2005). *Skolverkets lägesbedömning 2005*. Stockholm: Skolverket.
- Skolverket (2006). *Skolverkets lägesbedömning 2006: förskola, skola och vuxenutbildning*. Stockholm: Skolverket.
- Skolverket (2007). *Skolverkets årsrapport 2006*. Stockholm: Skolverket.
- Sparrman, A., Cromdal, J., Evaldsson, A-C. & Adelsvärd, V. (red). (2009). *Den väsentliga vardagen: Några diskursanalytiska perspektiv på tal, text och bild*. Stockholm: Carlssons.
- Stigendal, M. (2002). *Den gode socialvetenskaparen: vetenskapsteori i vardande*. Lund: Studentlitteratur.
- Stukát, S. (2005). *Att skriva examensarbete inom utbildningsvetenskap*. Lund: Studentlitteratur.Sverige.
- Svenska Dagbladet (2007), 18 maj, 17 augusti
- Utbildningsdepartementet (2001). *Lärande ledare: ledarskap för dagens och framtidens skola*. Stockholm: Utbildningsdep., Regeringskansliet.
- Utbildningsdepartementet (2001). *Samverkande styrning: om läroplanerna som styrinstrument*. Stockholm: Fritzes offentliga publikationer.
- Utbildningsdepartementet (2007). *Tydligare ledarskap i skolan och förskolan – förslag till en ny rektorsutbildning Ds 2007:34* Stockholm: Utbildningsdep., Regeringskansliet.
- Wass, K.L. (2004). *Vuxenutbildning i omvandling: Kunskapslyftet som ett sätt att organisera förnyelse*. (Göteborg Studies in Educational Sciences 219) Acta Universitatis Gothoburgensis.



# Bilaga 1

## **Expertgruppens sammansättning**

*Lärande ledare – ledarskap för dagens och framtidens skola, ISSN 1650-3317*

Skriven på uppdrag av skolminister Inga Wärnersson

Expertgruppen har bestått av:

Nils-Erik Söderqvist (s) riksdagsledamot och ordförande

Per Uppman, förvaltningschef i Karlstads kommun

Eva Stormgaard, rektor vid den fristående gymnasieskolan Vackstanäs i Södertälje kommun

Agneta Kristensson, rektor vid Afzeliiskolan i Alingsås kommun

Hans-Åke Scherp, forskare vid Karlstad universitet

Gabriella Ekström, rektor vid Stordammens skola i Uppsala kommun

Olof Johansson, chef för rektorsutbildningen vid Umeå universitet

Nina Andersson, Elevorganisationen i Sverige t.o.m. maj 2000

Andreas Malm, Elevorganisationen i Sverige fr.o.m. juni 2000

Christina Sjöberg, Skolledarföreningen i Lärarförbundet

Bengt Andréasson, ordförande i Sveriges Skolledarförbund t.o.m. 31 dec 2000

Lennart Linde, Skolverket

Lena Lindgren, Svenska Kommunförbundet

Ann-Katrin Wirén, Utbildningsdepartementet

Thord Österberg, Utbildningsdepartementet.

## **Arbetsgruppens sammansättning**

*Tydligare ledarskap i skolan och förskolan – förslag till en ny rektorsutbildning, Ds 2007:34*

Skriven på uppdrag av statsrådet Jan Björklund

Arbetsgruppen har bestått av:

Sten Söderberg, ämnessakkunnig vid skolenheten

Christer Tofténus, departementssekreterare vid skolenheten

Brittmarie Högberg, ämnesråd vid enheten för studiefinansiering och vuxenutbildning

Myrna Smitt, kansliråd vid universitets- och högskoleenheten

Camilla Asp, kansliråd vid skolenheten och ordförande i arbetsgruppen

## Bilaga 2

Skolinspektionens bedömningar av tre skolor i tre kommuner i Västsverige.

### Skola 1

*Inspektörerna bedömer att nedan angivna brister snarast skall åtgärdas. (år 2005)*

- Beslut om anpassad studiegång för elev saknas (5 kap. 10 § grundskoleförordningen).
- Skolan saknar arbetsplan (2 kap. 23 § grundskoleförordningen och 2 kap. 12 § särskoleförordningen).
- Skolan har inte upprättat en skriftlig kvalitetsredovisning som ett led i den kontinuerliga uppföljningen (1 § förordning om kvalitetsredovisning inom skolväsendet m.m.).

### Skola 2

*Inspektörerna bedömer att nedan angivna brister snarast måste åtgärdas. (år 2006)*

- Skolan genomför inte en systematisk utvärdering av elevernas kunskapsresultat i förhållande till målen i årskurs 9 (4 kap.1 § skollagen, 2 kap. 6 § grundskoleförordningen samt avsnitt 2.2 och 2.8 i läroplanen för det obligatoriska skolväsendet, förskoleklassen och fritidshemmet, Lpo94).
- Skolan ger inte skriftligt omdöme i ämnen där betyg inte sätts (7 kap. 9 § grundskoleförordningen).
- Skolan upprättar inte individuella utvecklingsplaner för alla elever (7 kap. 2 § grundskoleförordningen).
- Skolan upprättar inte åtgärdsprogram för alla elever i behov av särskilda stödåtgärder (5 kap. 1 § grundskoleförordningen).
- Skolan saknar ordningsregler, som utarbetats enligt förordningens krav (6 kap. 8 b § grundskoleförordningen).
- Skolan bedriver inte ett tillräckligt arbete för att förebygga och förhindra trakasserier eller annan kränkande behandling (1 kap. 2 § skollagen och 7-8 §§ lagen om förbud mot diskriminering och annan kränkande behandling).
- Skolans likabehandlingsplan uppfyller inte de krav som ställs på en sådan plan (6 § lagen om förbud mot diskriminering och annan kränkande behandling av barn och elever)
- Skolans kvalitetsredovisning uppfyller inte kraven i förordningen (3 § förordningen om kvalitetsredovisning inom skolväsendet m.m.)
- Skolan uppfyller inte förordningens krav på delaktighet vid utarbetandet av kvalitetsredovisningen (4 § förordningen om kvalitetsredovisning inom skolväsendet m.m.)
- Svenska som andraspråk ges som stöd och inte som ett eget ämne (2 kap. 16 § grundskoleförordningen).

### Skola 3

*Inspektörerna bedömer att nedan angivna brister snarast måste åtgärdas.(år 2006)*

- Beslut om elevers placering i särskild undervisningsgrupp har inte fattats i behörig ordning (5 kap. 5 § grundskoleförordningen och 6 kap. 33 § kommunallagen).
- Alla elever i behov av särskilda stödåtgärder får inte det stöd de har rätt till (4 kap. 1 § skollagen och 5 kap. grundskoleförordningen).
- Skolans likabehandlingsplan uppfyller inte de krav som ställs på en sådan plan (6 § lagen om förbud mot diskriminering och annan kränkande behandling av barn och elever).