



# **Skolledarrollen i grundskolan**

– en diskussion om ledarrollen och  
perspektiv på ledarskap

**Birgitta Thulén**

Handledare: Rolf Helldin



# Skolledarrollen i grundskolan

– en diskussion om ledarrollen och  
perspektiv på ledarskap

**Birgitta Thulén**

Publikationen kan  
utan kostnad laddas ned  
i pdf-format från  
<http://www.lhs.se/iol/publikationer>

Handledare: Rolf Helldin



## **Innehåll**

Sammanfattning

Abstract

Förord

<b>1. Inledning</b>	1
Disposition	2
Specialpedagogiskt arbete	2
Skolledarrollen	4
Elever i svårigheter	6
Styrdokument	7
<b>2. Skolledaren förr och nu</b>	10
Samhällsutveckling, rektorsrollen och de olika skolformerna	11
Rektorsrollen i förändring	14
Kommunaliseringen och kunskapssamhället	16
Skolledaren blir åter rektor	18
Perspektiv på skolledarrollen	19
Rollkonception	20
Balkanisering eller den rörliga mosaiken	22
Omstrukturering och samarbete	24
<b>3. Skolans nuvarande organisation</b>	26
Skolans formella styrning	26
Styrning och ledning	26
Skolans informella styrning	27
Aktörsberedskap	30
Den förändrade statliga styrningen	31
Det pedagogiska samtalet	33
<b>4. Från hjälpskola till specialpedagogisk verksamhet</b>	34
Olika perspektiv på specialpedagogik	37
Sammanfattning av utvecklingen vad gäller samhället, rektorsrollen och den specialpedagogiska verksamheten	38
<b>5. Syfte och frågeställningar</b>	40
Syfte	40
Frågeställningar	40
<b>6. Metod och genomförande</b>	40
Etiska aspekter	41
Felkällor	41
Socialt samspel och rollteori	42
Val av perspektiv och metod	43
Beskrivning av samtalsanalysen	44
Giorgis första steg: ”Sense of the whole”	44
Giorgis andra steg: ”Manageable units”	45
Mina kriterier för urvalet ur intervjuerna	45
Giorgis tredje steg: ”The central issue”	46

Resultatet av min egen analys	47
Subjektiviteten	48
Giorgis fjärde steg: ”Den redigerade intervjun”	49
Giorgis femte steg: ”General description”	49
<b>7. Resultat</b>	<b>51</b>
Inledning	51
Beskrivning av bildningsförvaltningen/organisationsmodell	52
De redigerade intervjuerna	53
<b>Områdeschef 1</b>	<b>53</b>
A. Skolledares uppfattning om begreppet värdegrund och vad de fastnat för i läroplanen samt vad som påverkat dem	53
B. Skolledarens uppfattning om sin roll i skolan, vad som är positivt/negativt och vad som eventuellt inspirerar dem	53
C. Vad skolledaren anser påverkar eller styr skolan och hur skolledaren uppfattar att hon/han kan påverka verksamheten	54
D. Visar hur skolorna och skolledaren arbetar med elever i svårigheter	54
E. Ger exempel på hur skolledaren vill utveckla skolan	54
Kommentar	55
<b>Områdeschef 2</b>	<b>55</b>
A. Skolledares uppfattning om begreppet värdegrund och vad de fastnat för i läroplanen samt vad som påverkat dem	55
B. Skolledares uppfattning om sin roll i skolan, vad som är positivt/negativt och vad som eventuellt inspirerar dem	55
C. Vad skolledaren anser påverkar eller styr skolan och hur skolledaren uppfattar att hon /han kan påverka verksamheten	55
D. Visar hur skolorna och skolledarna arbetar med elever i svårigheter	56
E. Ger exempel på hur skolledaren vill utveckla skolan	56
Kommentar	56
<b>Områdeschef 3</b>	<b>57</b>
A. Skolledares uppfattning om begreppet värdegrund och vad de fastnat för i läroplanensamt vad som påverkat dem	57
B. Skolledarens uppfattning om sin roll i skolan, vad som är positivt/negativt och vad som eventuellt inspirerar dem	57
C. Vad skolledaren anser påverkar eller styr skolan och hur skolledaren uppfattar att hon/han kan påverka verksamheten	57
D. Visar hur skolorna och skolledaren arbetar med elever i svårigheter	58
E. Ger exempel på hur skolledaren vill utveckla skolan	58
Kommentar	58
<b>Rektor 1</b>	<b>59</b>
A. Skolledares uppfattning om begreppet värdegrund och vad de fastnat för i läroplanen samt vad som påverkat dem	59
B. Skolledarens uppfattning om sin roll i skolan, vad som är positivt/negativt och vad som eventuellt inspirerar dem	59
C. Vad skolledaren anser påverkar eller styr skolan och hur skolledaren uppfattar att hon/han kan påverka verksamheten	59

D. Visar hur skolorna och skolledaren arbetar med elever i svårigheter	59
E. Ger exempel på hur skolledaren vill utveckla skolan	60
Kommentar	60
<b>Rektor 2</b>	61
A. Skolledares uppfattning om begreppet värdegrund och vad de fastnat för i läroplanen samt vad som påverkat dem	61
B. Skolledarens uppfattning om sin roll i skolan, vad som är positivt/negativt och vad som eventuellt inspirerar dem	61
C. Vad skolledaren anser påverkar eller styr skolan och hur skolledaren uppfattar att hon/han kan påverka verksamheten	61
D. Visar hur skolorna och skolledaren arbetar med elever i svårigheter	61
E. Ger exempel på hur skolledaren vill utveckla skolan	62
Kommentar	62
<b>Rektor 3</b>	62
A. Skolledares uppfattning om begreppet värdegrund och vad de fastnat för i läroplanen samt vad som påverkat dem	62
B. Skolledarens uppfattning om sin roll i skolan, vad som är positivt/negativt och vad som eventuellt inspirerar dem	62
C. Vad skolledaren anser påverkar eller styr skolan och hur skolledaren uppfattar att hon/han kan påverka verksamheten	63
D. Visar hur skolorna och skolledaren arbetar med elever i svårigheter	63
E. Ger exempel på hur skolledaren vill utveckla skolan	63
Kommentar	63
<b>Rektor 4</b>	64
A. Skolledares uppfattning om begreppet värdegrund och vad de fastnat för i läroplanen samt vad som påverkat dem	64
B. Skolledarens uppfattning om sin roll i skolan, vad som är positivt/negativt och vad som eventuellt inspirerar dem	64
C. Vad skolledaren anser påverkar eller styr skolan och hur skolledaren uppfattar att hon/han kan påverka verksamheten	64
D. Visar hur skolorna och skolledaren arbetar med elever i svårigheter	65
E. Ger exempel på hur skolledaren vill utveckla skolan	65
Kommentar	65
<b>Rektor 5</b>	66
A. Skolledares uppfattning om begreppet värdegrund och vad de fastnat för i läroplanen samt vad som påverkat dem	66
B. Skolledarens uppfattning om sin roll i skolan, vad som är positivt/negativt och vad som eventuellt inspirerar dem	66
C. Vad skolledaren anser påverkar eller styr skolan och hur skolledaren uppfattar att hon/han kan påverka verksamheten	67
D. Visar hur skolorna och skolledaren arbetar med elever i svårigheter	67
E. Ger exempel på hur skolledaren vill utveckla skolan	67
Kommentar	67

<b>Rektor 6</b>	68
A. Skolledares uppfattning om begreppet värdegrund och vad de fastnat för i läroplanen samt vad som påverkat dem	68
B. Skolledarens uppfattning om sin roll i skolan, vad som är positivt/negativt och vad som eventuellt inspirerar dem	68
C. Vad skolledaren anser påverkar eller styr skolan och hur skolledaren uppfattar att hon/han kan påverka verksamheten	69
D. Visar hur skolorna och skolledaren arbetar med elever i svårigheter	69
E. Ger exempel på hur skolledaren vill utveckla skolan	69
Kommentar	69
<b>Rektor 7</b>	70
A. Skolledares uppfattning om begreppet värdegrund och vad de fastnat för i läroplanen samt vad som påverkat dem	70
B. Skolledarens uppfattning om sin roll i skolan, vad som är positivt/negativt och vad som eventuellt inspirerar dem	70
C. Vad skolledaren anser påverkar eller styr skolan och hur skolledaren uppfattar att hon/han kan påverka verksamheten	70
D. Visar hur skolorna och skolledaren arbetar med elever i svårigheter	70
E. Ger exempel på hur skolledaren vill utveckla skolan	71
Kommentar	71
<b>Rektor 8</b>	72
A. Skolledares uppfattning om begreppet värdegrund och vad de fastnat för i läroplanen samt vad som påverkat dem	72
B. Skolledarens uppfattning om sin roll i skolan, vad som är positivt/negativt och vad som eventuellt inspirerar dem	72
C. Vad skolledaren anser påverkar eller styr skolan och hur skolledaren uppfattar att hon/han kan påverka verksamheten	73
D. Visar hur skolorna och skolledaren arbetar med elever i svårigheter	73
E. Ger exempel på hur skolledaren vill utveckla skolan	73
Kommentar	73
<b>8. Sammanfattning av de fem kriterierna</b>	74
Sammanfattning av kriterium A	74
Sammanfattning av kriterium B	75
Sammanfattning av kriterium C	76
Sammanfattning av kriterium D	77
Sammanfattning av kriterium E	79
<b>9. Sammanfattning och slutsatser</b>	81
<b>10. Diskussion och reflektion</b>	85
Referenser	90
Bilaga 1 Till rektor	93
Bilaga 2 Intervjufrågor	94
Bilaga 3 ETIK – forskningsetiska huvudkrav	95
Bilaga 4 Till områdeschef/rektor	96



## Bilaga 5

Tabell 1	Hur skolledare uppfattar begreppet värdegrund med utgångspunkt av läroplanerna, Lpo 94 och Lpfö 98	97
2	Vad har påverkar skolledares värdegrund	97
3	Skolledares huvudsakliga arbetsuppgifter	98
4	Vad inspirerar skolledare i deras arbete	98
5	Skolledares uppfattning om vad som påverkar och styr skolan	99
6	Hur skolor arbetar med elever i svårigheter	99

### Figur och tabellförteckning

Figur 1	Spännvidden mellan den uni- och multiprofessionella organisationen	20
2	Balkanisering	22
3	Den rörliga mosaiken	23
4	Styrkälla, styrning och ledning – en sammanfattning	27
5	Sammanfattning av SLAV 2 projektets forskningsmässiga upplägging	28
6	Institution/organisation visavi innehåll och form	29
7	Den i huvudsak regelstyrda skolan	31
8	Den i huvudsak målstyrda skolan	32
9	Skolpolitik kontra skolförvaltning	33
10	Bildningsförvaltning/organisationsmodell	52

Tabell 1	Hur skolledare uppfattar begreppet värdegrund med utgångspunkt av läroplanerna Lpo 94 och Lpfö 98	97
2	Vad har påverkar skolledares värdegrund	97
3	Skolledares huvudsakliga arbetsuppgifter	98
4	Vad inspirerar skolledare i deras arbete	98
5	Skolledares uppfattning om vad som påverkar och styr skolan	99
6	Hur skolor arbetar med elever i svårigheter	99



Fördjupningskurs 61-80 p  
**Lärarhögskolan i Stockholm**  
Institutionen för individ, omvärld och lärande

Titel  
**Skolledarrollen i grundskolan –  
en diskussion om ledarroller och perspektiv på ledarskap**

Författare  
**Birgitta Thulén**

Handledare  
**Rolf Helldin**

**Nyckelord:**

Skolledarroll, samhällsutveckling, specialpedagogiskt arbete, perspektiv på skolledarrollen, skolans nuvarande organisation, skolans formella och informella styrning, aktörsberedskap, förändrad statlig styrning, pedagogiskt samtal, Giorgi

**Sammanfattning**

Syftet med min studie var att diskutera skolledarrollen och skolverksamheten ur olika perspektiv. Jag var intresserad av hur skolledaren uppfattar sin roll i skolan, hur skolan styrs och påverkas samt om skolledaren upplever att hon/han kan påverka verksamheten. Jag ville också ta reda på skolledares personliga uppfattning av begreppet värdegrund med utgångspunkt av läroplanerna, samt hur de skolor jag undersökt arbetade med elever i svårigheter.

Min metod har varit att utifrån intervjuer med elva skolledare samt genom litteraturstudier och fördjupning diskutera skolledarrollen i skolan. I min undersökning har jag beskrivit och diskuterat olika teorier om ledarroller för att på det sättet förstå några skolledares roller och hur hon eller han uppfattar skolan. Jag har också beskrivit skolan ur olika perspektiv dels som organisation och institution samt givit en historisk tillbakablick på skolan, skolledares och den specialpedagogiska verksamhetens historia. Vidare har jag diskuterat samhällets utveckling och förändring samt hur den påverkar skolledarrollen. Genom att använda mig av Giorgis fem steg har jag analyserat intervjuerna.

Resultatet av intervjuerna med skolledarna visade att skolledarna uppfattar begreppet värdegrund som människors lika värde, etik eller moral samt förhållningssätt. Vidare att deras egna upplevelser och uppfostran har påverkat deras uppfattning. Skolledares huvudsakliga arbetsuppgifter kan beskrivas med begrepp som administration, ekonomi, organisation och pedagogisk ledare. Det som påverkar skolan enligt skolledarna var samhället, lagstiftning, skolans historia och tradition samt ekonomi. Skolledare kan själva påverka verksamheten i skolan genom exempelvis att lyfta fram det de vill förändra, diskutera framtidsfrågor ”knäcka skolkoden” på en skola. Det pedagogiska samtalet kan också vara ett sätt att påverka verksamheten i skolan. Trots att skolorna organiserar verksamheten för elever i svårigheter på flera olika sätt upplevde en del av skolledare att åtgärderna inte fungerade. Bättre rutiner behövs för att tidigare hitta eleverna. Det är också viktigt att få med föräldrarna för att lyckas med arbetet med elever i svårigheter. Skolledarna ger också exempel på hur de vill utveckla sin skola.

Jag vill med min studie visa på olika skolledarroller. Genom att utgå från verksamheten och relatera till skolans styrdokument, aktuell forskning samt diskutera läroplanernas grundläggande värderingar kan skolans och skolledarens uppdrag lyftas fram.

Abstract

**Stockholm Institute of Education**

**Department of Human Development, learning and Special Education**

**Title: The School leaders role in Compulsory school**

**A discussion about leader roles and prospects of leadership**

**Author:** Birgitta Thulén

**Supervisor:** Rolf Helldin

**Language:** Swedish

**Document name:** Special Education, Master programme 61-80 p.

Examination paper 10 credits

**Key words:** School leader role, development of society, special education, different aspects of the school leader role, school organization, formal control of school, informal control of school, activity, changing of formal control, educational discussion, Giorgi

### **Summary**

The aim of my study was to examine the role of the school leader and school activity in several different ways. I was also interested in how school leaders approach their role in school and how the school can influence the leaders approach to school activity. I was further interested in the leader's personal approach to the concept of "basic values" with the school curriculums as a starting point and how the schools in this study have worked with pupils with special needs.

The method I have used is on the basis of interviews of eleven school leaders and through literature studies, to discuss the school leaders' role in school. In my study I have described and observed different theories about the role of the leader in able to understand how they approach school. I have described the school in different ways; both as an organization and an institution and also provided a historical and retrospective view of the school, its leader and special education. I have also discussed the change and development of society and how this has influenced the role of the school leader. I have analyzed my interviews by using the five essential steps by Giorgi.

The results from my interviews showed that school leaders saw the concept of "basic values" as the equality of human worth, ethics and leader's morality and attitudes. Moreover that their own experience has influenced their basic values. The school leaders main tasks can be described with terms such as administration, economy, organization and educational leader. What the school leaders felt influenced school was society, legislation, the history and tradition of schools and also economics.

The school leaders can themselves influence the standard of work in school by, for example, bringing forth what they feel needs to change, discussing future issues and "cracking the code" of the school. The educational discussion can also be a way to influence the school's program. Despite the fact that schools organize activities for pupils with special needs in several different ways, many of the school leaders felt that the measures taken were not working. They felt that better routines were needed to identify these students at an earlier stage and that it was important to involve the parents in order to succeed. The school leaders also gave examples of how they would like to develop their own schools.

The aim of my study was to illustrate the different roles of the school leaders. By using the activity in school as a starting point and then relating this to control documents and current research and also discussing the curriculum's' basic values, the schools and school leader's work can be brought forth.

## Förord

*Att lära sig saker handlar om att plötsligt förstå något som man alltid förstått, men på ett nytt sätt.*

Doris Lessing

Jag hade förmånen att växa upp i en stimulerande miljö omgiven av föräldrar som goda förebilder. Otaliga diskussioner vid middagsbordet utvecklade en förståelse för en rad begrepp som t.ex. demokrati, jämlikhet och solidaritet. Deras förhållningssätt mot mig och min syster kan jag idag se som praktisk tillämpning av ovan nämnda ord. De berättade också ofta och gärna om sin uppväxt och sina år utomlands. Jag fick därmed tidigt en medvetenhet om andra kulturer och en förståelse för att alla människor inte har lika förutsättningar eller möjligheter. Dessa samtal och diskussioner i kombination med mitt intresse för litteraturen bidrog till att utveckla mina tankar om hur viktiga våra grundläggande värderingar i själv verket är.

I mitt arbete som specialpedagog i grundskolan har jag vid ett flertal tillfällen funderat över skolans organisation och vilken betydelse de vuxna runt eleven har. För att kunna utveckla min egen roll som specialpedagog fann jag det nödvändigt att bättre förstå skollärarollen. Med min uppfostran och mitt intresse för omvärlden blev det tydligt att skolans verksamhet behövdes sättas in i ett samhällsligt sammanhang. Med utgångspunkt av intervjuer relaterat till styrdokument och teorier om samhället, skollärarollen och skolan har jag ökat mina kunskaper om verksamheten i skolan.

Denna studie är en diskussion om skollärarollen och perspektiv på ledarskap samt även en reflektion över skolans och skollärarens historiska utveckling fram till idag. Den historiska och teoretiska beskrivningen i studien är relativt omfattande, men jag vill särskilt påpeka att min ambition inte är att se bakåt utan framåt. Min önskan är att medverka till att utveckla nya sätt att arbeta i skolan.

Som så många andra som skrivit en uppsats har jag har många att tacka för att den blivit klar.

Tack kommunen, som gjort det möjligt att fortsätta studera på Lärarhögskolan i Stockholm.  
Tack alla skollära som så tjänstvilligt delat med sig av sin erfarenheter om skollärarollen!  
Tack familjen! Min man Lasse och våra fyra barn Stina, Johanna, Frida och Erik trots att de inte alltid förstod varför, varit förstående när jag har velat skriva.

Tack mina föräldrar som bidragit med mat och husrum vid besöken i Stockholm.

Tack mina elever och kollegor som bidragit till att utveckla arbetet.

Tack Rolf Helldin, min handledare, som med sitt positiva bemötande hjälpt mig att utveckla mina tankar.

Tack Gunilla Alba för konstruktiv kritik av såväl innehåll som form.

Den 28 maj 2001  
Birgitta Thulén



# 1. Inledning

I mitt arbete som specialpedagog i grundskolan F-6 arbetar jag främst med elever som är i behov av särskilt stöd, men även med lärare och föräldrar.<sup>1</sup> I arbetet med eleverna har jag försökt att förstå skolans organisation, funktion och vilken betydelse de vuxna runt eleven har. Min utgångspunkt är att om jag vill påverka, utveckla eller eventuellt göra om verksamheten för elever i svårigheter så måste jag medvetet arbeta för att både hjälpa eleven samt att på sikt förändra och anpassa miljön. Andersson har framfört en rad kritiska synpunkter på den svenska skolan. Han lyfter bl.a. fram skolan och lärarnas förhållningssätt till eleverna och menar att det nuvarande svenska skolsystemet slår ut alltför många elever. Andersson påpekar att det är vårt ansvar att förändra och utveckla verksamheten så att den på ett bättre sätt förbereder eleverna för ett aktivt deltagande i ett demokratiskt samhälle.<sup>2</sup>

Enligt min mening beskrivs skolan bäst av dem som arbetar där. Därför var det naturligt att diskutera med verksamheten som utgångspunkt i min forskningsansats. Genom att intervjua skolledare antog jag att jag skulle få en inblick i hur skolan styrs och påverkas. Intervjuerna var också ett sätt att skapa möjlighet för reflektion om skolledarrollens betydelse och funktion. Enligt Liljegren bör en specialpedagog ansvara för att utveckla den specialpedagogiska rollen och därmed förbättra elevvårdsarbetet.<sup>3</sup> Hon påpekar att det förutsätter en medvetenhet från specialpedagogerna själva men även från skolledarna. För att på bästa sätt utveckla det specialpedagogiska arbetet upplever jag det nödvändigt att bättre förstå både den specialpedagogiska rollen men även skolledarrollen. Skolledarna, i det här fallet områdeschefer och rektorer, har formellt det övergripande ansvaret för verksamheten i skolan. Jag diskuterar i denna studie hur skolledare uppfattar sin roll i grundskolan samt hur skolledare och deras skolor arbetar med elever i svårigheter.

Studien är genomförd i en och samma kommun med utgångspunkt från intervjuer av 11 skolledare samt litteraturstudier om perspektiv på skolan. I denna kommun har det under de senaste åren genomförts ett flertal omorganisationer. En 1995 och en 1999, som medfört att bildningsförvaltningen vid studiens genomförande bestod av en förvaltningschef, tre områdeschefer samt tio rektorer.<sup>4</sup> Den uttalade tanken med omorganisationen var att områdeschefen skulle ha ett administrativt ansvar medan rektor skulle ha ett pedagogiskt ansvar för skolan. Parallellt med de olika omorganisationerna under 1990 talet, har samtliga skollokaler renoverats och vissa har också byggts om. Kommunen har även bekostat en gymnasieskola. Högstadiet som tidigare varit på en skola är numera uppdelad på tre F-9 skolor. Det bör påpekas att ytterligare en omorganisation har genomförts i kommunen sedan denna studie påbörjades. Detta innebär i stora drag att områdescheferna tas bort och det blir en ett platt organisation, d.v.s. under förvaltningschefen kommer rektor. På de tre största skolorna i kommunen anställs verksamhetsrektor samt en biträdande rektor på respektive skola. Sammanlagt blir det tio rektorer och tre biträdande rektorer med det nya förslaget.

Studien är en direkt följd av den specialpedagogutbildning som jag under åren 1996-1999 genomfört på Lärarhögskolan i Stockholm. Tanken med att sätta in den specialpedagogiska verksamheten i ett större perspektiv påbörjades när jag skrev min C-uppsats. På Magisterprogrammet utvecklades och formulerades idén genom kursen i vetenskapsteori. Parallellt med den valbara litteraturkursen vt-2000, inleddes och genomfördes intervjuerna av

---

<sup>1</sup> Förskoleklass till och med årskurs 6

<sup>2</sup> Andersson, 1999

<sup>3</sup> Liljegren, 1991

<sup>4</sup> se figur 7, s 52

11 skolledare. Intervjuerna skrevs ut och sändes tillbaka till respektive skolledare för att godkännas och eventuellt korrigeras. Den teoretiska delen skrevs i huvudsak under våren och sommaren 2000. Intervjuerna analyserades med hjälp av Giorgis metod under hösten. Sammanfattning, slutsatser och diskussions delen skrevs under våren 2001.

Genom mitt arbete i skolan har jag även haft förmånen att delta i en forskningscirkel ”Reflekterande praktik” samt i ITiS-projektet genom Skolverket.<sup>5</sup> En kurs i statsvetenskap (20p på distans via Karlstads universitet) ökade mina kunskaper om omvärlden. Sammantaget har detta bidragit till att utveckla mina tankar om skolan, skolledarrollen och min egen yrkesroll som specialpedagog. Uppsatsen har även givit idéer om fortsatt arbete inom det specialpedagogiska området. Avslutningsvis kan sägas att den största utmaningen med denna studie har varit att finna tid till att läsa, skriva och reflektera.

## **Disposition**

Studie kan sägas bestå av två delar, en teoretisk och en empirisk. Läsaren bör vara införstådd med att den empiriska delen d.v.s. intervjuerna utgör utgångspunkten för de teoretiska studierna. Det innebär i praktiken att intervjuerna genomfördes innan den teoretiska delen skrevs.

Inledningsvis ges en kort beskrivning av uppsatsens olika delar. I kapitel 1 får läsaren en inblick i min utgångspunkt för studien. Med utgångspunkt från mitt perspektiv som specialpedagog har jag försökt sätta in den specialpedagogiska yrkesrollen i ett större sammanhang. Vidare lyfts den formella styrningen av skolan, rektors ansvar samt förskolan och skolans ansvar för elever i svårigheter fram med hjälp av styrdokumentet. En historisk tillbakablick på skolans historia och utveckling följer i kapitel 2. Hur skolan och skolledarrollen teoretiskt kan betraktas ur olika perspektiv beskrivs i kapitel 3. Där förklaras teorier som beskriver skolan som organisation och institution. Den specialpedagogiska verksamhetens framväxt, samt olika perspektiv på den specialpedagogiska rollen behandlas i kapitel 4. Syfte och frågeställningar beskrivs i kapitel 5. Giorgis metod och studiens genomförande förklaras i kapitel 6. Kapitel 7 visar de redigerade intervjuerna av de 11 skolledarna. Slutsatser och sammanfattningar med utgångspunkt av frågeställningarna relaterat till intervjuerna och teorierna beskrivs i kapitel 8. Kapitel 9 omfattar diskussion och reflektion samt förslag på fortsatta forskningsområden.

## **Specialpedagogiskt arbete**

I mitt arbete som specialpedagog lägger jag stor vikt vid att ha en bra relation till eleven, dennes föräldrar samt ett nära samarbete med klassläraren. I läroplanen Lpo 94 står följande:

Skolan har ett särskilt ansvar för de elever som av olika anledningar har svårt att nå målen. Därför kan undervisningen aldrig göras lika för alla (s 6).<sup>6</sup>

---

<sup>5</sup> En nationell satsning på IT i skolan som har till syfte att stödja och förstärka det skolutvecklingsarbete som pågår i landets skolor i att öka den pedagogiska personalens kunskaper och förmåga att använda informations- och kommunikationstekniken som ett pedagogiskt verktyg.

<sup>6</sup> Lpo 94



Förutom det direkta arbetet med eleverna kan mitt uppdrag även innebära att göra pedagogiska bedömningar, kartlägga elevens svaga och starka sidor och därmed verka för att skolan bättre ska kunna möta eleven på den nivå han eller hon befinner sig. Klassläraren ansvarar till största delen för hur arbete i klassrummet fungerar, hur elever fungerar i en inlärningsituation samt hur de fungerar tillsammans i grupp med sina kamrater. Rektor har ett övergripande ansvar över verksamheten både pedagogiskt och i vissa fall ekonomiskt. Därför är det viktigt att han/hon är delaktig i hur arbete med elever i svårigheter fungerar.

Vi har alla som jag ser det, ett gemensamt ansvar för att skolan ska bli en positiv upplevelse för eleven och ge möjlighet till utveckling och lärande. Mötet och samtal med eleven, föräldrar och pedagoger är utgångspunkten och en förutsättning för mitt sätt att arbeta som specialpedagog. Gemensamt formulerar och skriver vi åtgärdsprogram. I åtgärdsprogrammet görs en beskrivning av nuläget, vad som är elevens starka sidor och vad som är problemet. Vidare skrivs vilka mål som sätts upp samt vilka åtgärder som görs för att nå målen. När vi skriver åtgärdsprogrammet försöker jag i första hand ställa frågor som syftar till att vi, eleven, föräldrarna, klassläraren samt jag som specialpedagog reflekterar över om det är något som kan eller bör ändras i skolan rent praktiskt. Det kan innebära att eleven byter plats i klassrummet eller att vi i skolan kan tänka på vårt förhållningssätt mot eleven. Det kan också innebära att klassläraren gör något med hela klassen som är särskilt bra för just den eleven. Vi funderar också över om eleven behöver individuellt stöd eller träning av något slag. Tillsammans kommer vi överens om vad det stödet ska innebära och vad det ska syfta till. Vi bestämmer alltid tid för uppföljning och utvärdering. Syftet med åtgärdsprogrammet är att samarbeta med eleven, läraren och föräldrarna mot ett gemensamt mål. Den grundläggande tanken är att åtgärderna ska hjälpa eleven.<sup>7</sup>

När jag skrev min C-uppsats om *Läsvårigheter och Wittingmetoden sett ur föräldraperspektiv* upplevde jag att det var viktigt att se på skolan utifrån och då som förälder.<sup>8</sup> Jag intervjuade föräldrarna till två elever som under hela sin skolgång haft läs- och skrivsvårigheter. Föräldrarna till dessa två elever upplevde att skolan måste ändra sitt sätt att arbeta med elever som har denna typ av svårigheter. Det är inte eleven som är problemet, det ligger mer på skolans sätt att möta eleven. Föräldrarna påpekade också att all personal i skolan måste öka sina kunskaper om att barn lär på flera olika sätt. Viktigt var också att tidigt diagnostisera barnen för att så snart som möjligt sätta in åtgärder. Föräldrarna föreslog att skolan skulle använda sig mer av film, talböcker och rolig katederundervisning. Jag blev i och med det inspirerad till att sätta in specialpedagogiken i ett större sammanhang.

Genom att arbeta med elever i svårigheter har jag tillägnat mig ett annat perspektiv och ökat min medvetenhet om skolans funktion. Förutom att arbeta direkt med eleven handlar mitt arbete om att medvetandegöra de vuxna som finns runt eleven. För att få stöd för mina idéer, som utgår från att förhållningssättet, miljön och skolans förväntningar på eleverna i stor grad påverkar och styr elevernas förmåga, har jag funnit det viktigt att ha ett nära samarbete med skolans rektor. Genom att återkommande diskutera och reflektera över vilka effekter som de eventuella åtgärderna ger i ett långsiktigt perspektiv, har jag ökat min medvetenhet om min egen roll som specialpedagog men också hur viktig rektors roll i skolan är. Då med tanke på vilken grundläggande värdering som präglar synen och därmed förhållningssättet till elever i svårigheter. *Med detta utgångsläge blev det uppenbart att en förutsättning för att kunna utveckla rollen som specialpedagog var att öka mina kunskaper om hur skolan fungerar i relation till samhället i övrigt samt vilken funktion skolledaren har.*

---

<sup>7</sup> SIH, 1997

<sup>8</sup> Thulén, 1999

## Skolledarrollen

Hur ska då en skolledare vara?

Lorraine Monroe har arbetat som rektor i New York och skrivit boken *Nothing is impossible*, visar hur rektorn genom ett tydligt ledarskap kan utveckla skolans verksamhet.<sup>9</sup> Fredric Douglas Academy, som Monroe var rektor för var en offentlig high school i Harlem. Eleverna kom ifrån problemfamiljer med begränsade ekonomiska resurser. Ca 80 procent var afroamerikaner och 20 procent var latinamerikaner. Tidigare var skolan mest känd för sina problem och det var få elever som läste vidare på högre utbildningar. Enligt Josefsson i Monroe har skolan uppnått uppseendeväckande bra resultat. Flertalet av eleverna fortsätter numera på colleges på olika skolor i USA.<sup>10</sup> Hennes sätt att arbeta beskrivs i *Monroedoktrinen*.

Jag tolkar Monroe så, att om verksamheten i skolan ska kunna förändras, måste vi som arbetar med eleverna, mindre se till vilken bakgrund eleverna har. Istället bör vi mer inrikta oss på vilken utbildning de behöver för att ha möjlighet att klara sig i dagens samhälle. Skolan ska också enligt Monroe, samarbeta med föräldrarna för att på ett medvetet sätt förbereda eleverna för vidare studier.

En viktig orsak till framgången med Fredrick Douglas Academy är de tolv icke-förhandlingsbara regler och bestämmelser som utarbetats på skolan. Om bestämmelserna bryts upprepade gånger kan eleven avstängas från skolan och flyttas över till annan skola. Det är en väsentlig skillnad mot den kommunala svenska grundskolan som inte har befogenheter att avstänga elever på detta sätt, även om man i vissa fall erbjuder en annan skolform.<sup>11</sup> Monroes syn på skolan får mig ibland att associera till en effektiv företagsledare som vill utveckla sitt företag. Detta gäller särskilt hennes syn på lärarnas arbetsinsats i verksamheten. Monroe förutsätter att samtliga lärare ställer upp på möten när hon anser att det behövs. Även Monroes syn på den fackliga organisationens roll på skolan kan diskuteras och kritiskt granskas.

Min tolkning av *Monroedoktrinen* är att Monroe förordar ett tydligt och pedagogisk ledarskap där kunskaperna lyfts fram som den centrala delen. Rektorn är ofta med i klassrummet och påpekar för lärarna hur de bör utveckla sitt pedagogiska ledarskap. Det förutsätter också duktiga och kunniga lärare som sätter kunskaperna i fokus. För Monroe innebär det att läraren kan sitt ämnesområde mycket väl. Skolledaren, lärarna och föräldrarna ska även ha en gemensam vision och grundsyn på verksamheten i skolan. Rektor har en central roll och bör enligt Monroe vara tydlig och helst synas i verksamheten dagligen. En god och trygg arbetsmiljö och ett väl utvecklat samarbete med både elever som föräldrar ingår som en viktig del. Lärarna bör enligt Monroe arbeta i arbetslag eller samarbeta på andra sätt. De elever som behöver extra undervisning ska få det. På skolan ska det finnas fritidsaktiviteter för att hjälpa eleverna att få en meningsfull fritid. Det är också viktigt med gemensamma fester. Studiehandledarens uppgift är att diskutera med elever och föräldrar om vilka utbildningsmöjligheter som finns.

---

<sup>9</sup> Monroe, 1997

<sup>10</sup> Monroe, 1998

<sup>11</sup> Monroe, 1998 s 30. De tolv icke-förhandlingsbara reglerna går ut på att eleven ska respektera skolan, vara rätt klädd etc. samt informerar vilka effekter ev. överträdelser ger.

Monroe har arbetat som lärare och skolledare i 30 år och är numera konsult och ansvarig för ett nätverk kallad "Leadership Academy". I nätverket ingår ett 20-tal skolor som benämns KIPP, en förkortning för Knowledge is Power Program. När jag studerade Monroes texter utvecklades idén hos mig att ta reda på vilken uppfattning några svenska skolledare, i det här fallet områdeschefer och rektorer, har av sin roll i skolan.

Grosin bedriver forskning om ledarskap och vad som utmärker *framgångsrika skolor*, på 41 skolor i Stockholms stad. I en presentation för SDN<sup>12</sup> beskriver Grosin PRIS-projektet. Han menar, om jag tolkar honom rätt, att rektorer i framgångsrika skolor arbetar på ett mer medvetet sätt. Grosin beskriver i PESOK- delen det på följande sätt:

En rektor som ser till att det görs regelbundna bedömningar av elevernas kunskaper och att resultatet av dessa utvärderingar läggs till grund för arbetet med att alla eleverna skall nå målen är en rektor som i första hand bryr sig om hur det går för eleverna och samtidigt också för lärarna. Det är en rektor som tar ansvar för att kvalitén i undervisningen är sådan att alla elever får möjlighet att nå målen (s 1).<sup>13</sup>

Grosin arbetar med att utveckla rektorernas roll genom att se på skolans *pedagogiska och sociala klimat*, som han benämner PESOK. Grosin menar att elevens resultat påverkas av förväntningarna och klimatet på skolan. Framgångsrika skolor kännetecknas av att de har höga förväntningar på att eleverna ska nå målen och att det är skolans ansvar att hjälpa eleverna att nå dit.

Gunnar Bergs forskning SLAV 2 (SkolLedares Arbete och arbets Villkor), som visar vad som påverkar och styr skolan och som i sin tur påverkar skolledarrollen är användbar i den studie jag gjort.<sup>14</sup> Berg, Groth, Nythell och Söderberg skriver i *Skolan i ett institutionsperspektiv* om hur rektors roll i skolan kan variera beroende på vilken skolkultur som dominerar. Relationen mellan läraren och skolledningen kan vara mycket olika på olika skolor trots att de har samma formella regler som Skollagen, kursplanerna och läroplanerna. I resultatet av forskningsprojektet SLAV 2 skiljer man på styrning *av* skolan, det vill säga den formella, och styrning *i* skolan. Den formella styrningen är de styrdokument som finns utarbetade av riksdag och regering. Den informella styrningen innebär de oskrivna regler och normer som finns i skolan. Vidare beskrivs hur skolledaren och skolan kan ha ett *multiprofessionellt* eller ett *uniprofessionellt* perspektiv. Det innebär två skilda sätt att agera som ledare. En *uniprofessionell* ledare är i första hand en förste handläggare d.v.s. en administrativ ledare. En *multiprofessionell* är en verksamhetsansvarig rektor som leder verksamheten. Det finns naturligtvis fler perspektiv på skolan och ledarrollen samt åsikter om vad som påverkar och styr skolan. Hargreaves beskriver till exempel hur samhällskrafterna i det moderna och postmoderna samhällets hela tiden konkurrerar med varandra och hur dessa på olika sätt påverkar skolan.<sup>15</sup> Han förespråkar därför en ny typ av ledarorganisation som han benämner den *rörliga mosaiken*. Den kännetecknas av att den har mer flytande gränser och är mer flexibel än traditionella organisationer.

Svedbergs socialpsykologiska perspektiv beskriver hur olika skolledaren kan hantera sin roll beroende på vilken fråga som hanteras. Svedberg har i sin avhandling *Rektorsrollen* beskrivit skolledarens roll *som ett samspel med andra aktörer på arenan*. Det övergripande syftet var *att undersöka och analysera rektorsrollen och hur den konstrueras i konkurrens mellan olika*

---

<sup>12</sup> Statsdelsnämnd

<sup>13</sup> utdrag ur PESOK-delen s 1

<sup>14</sup> Berg, Groth, Nythell & Söderberg, 1999

<sup>15</sup> Hargreaves, 1998

*intressen*.<sup>16</sup> Med intervjuer som utgångspunkt relaterar han sedan till fyra olika rollkonceptioner. Längre fram i uppsatsen presenteras de olika perspektiven.

Skolverket har i en rapport beskrivit arbetsorganisationen och pedagogisk ledning i en grundskola.<sup>17</sup> Författarna påpekar i resultatsammanfattningen att diskussioner om skolan ofta fokuserar på arbetsorganisationen som jag benämner *formen* d.v.s. lokaler, personal och övriga resurser. De menar att det istället borde handla om diskussioner om *innehållet* i undervisningen relaterat till elevernas sociala situation och förändringar i samhället. Tanken med min uppsats är att undersöka de senare aspekter av skolledarens roll.

## Elever i svårigheter

Den specialpedagogiska verksamhetens utformning visar vilken syn som skolan och därmed rektorn har på elever i svårigheter. Helldin har i sin kritiska analys av specialundervisningen i ett historiskt perspektiv, visat att den specialpedagogiska rollen kan tillämpas på olika sätt beroende på vilken grundläggande tanke som verksamheten vilar på.<sup>18</sup> Helldin menar att om man på ett medvetet sätt vill kunna argumentera för en skola för alla, så måste man minska den sociala utslagningen. Då blir specialpedagogens arbete mer som en slags ”ombudsmän” för de elever som annars riskerar att slås ut. För att det ska kunna genomföras måste den nuvarande grundläggande synen på specialpedagogiskt arbete ändras. Genom att utgå från de grundläggande värden som beskrivs i läroplanerna och reflektera över vilka effekter eventuella åtgärder kan få för eleven längre fram, kan eventuellt den specialpedagogiska verksamheten utvecklas. Hittills har den enligt Helldin, dominerats av det liberala synsättet. Som förutsätter att alla föräldrar har samma förutsättningar både ekonomiskt och intellektuellt, samt är lika medvetna om vad deras barn behöver. Verkligheten är ofta precis tvärtom d.v.s. en del elever och deras familjer inte alls har den förmågan. Detta betyder att den grundläggande värderingen, som jag tolkar Helldin, istället måste vila på solidaritetens och demokratins grundtanke.

Forskning av bl. a. Haug, visar att specialundervisningen fortfarande arbetar segregering. Redan i Lgr 80 stod det att förhållningssättet först måste ändras, d.v.s. att arbeta mer inkluderande.<sup>19</sup> Ett segregeringssynsätt innebär enligt min tolkning, att skolan ser eleven som ett problem som ska tas bort. Man arbetar således med att i första hand sätta in olika åtgärder utanför klassrummet och arbetar därmed inte för att förändra miljön i klassrummet eller förhållningssättet gentemot eleven. Haug menar att specialundervisning är en fråga för hela skolan. Och att det krävs andra insikter och arbetsätt för att få en inkluderande skola. Om skolan i stället arbetade inkluderande så skulle resursbehovet inte minska, men däremot användas på ett mer pedagogiskt sätt. På sikt skulle ett bättre utnyttjande av resurserna leda till minskade kostnader för samhället. Börjesson har i sin historiska jämförelse mellan olika synsätt på elever i svårigheter, visat på den problematik som specialundervisning inneburit och delvis fortfarande innebär.<sup>20</sup>

---

<sup>16</sup> Svedberg, 2000

<sup>17</sup> Skolverket, 97:316 1997a

<sup>18</sup> Helldin, 1997

<sup>19</sup> Haug, 1998

<sup>20</sup> Börjesson, 1997

## Styrdokument

Staten svarar idag för att utarbeta de nationella målen och riktlinjerna medan kommunen och den enskilda skolan svarar för genomförandet. Skolverket har ansvaret på nationell nivå och kommunerna på kommunal nivå. Genom att kommunerna och skolorna har fått ökade befogenheter att själva utforma organisationen samt resursfördelning, har handlingsfriheten skjutits nedåt i samhället och mer ansvar ligger nu på verksamhetsnivå. Kommunerna ska utveckla strategier för att styra och utvärdera verksamheten, för att på det sättet genomföra de nationella målen.

Förskolan 1-5 år lyder under Socialtjänstlagen.<sup>21</sup> I Socialtjänstlagen under rubriken *Omsorger om barn och ungdom* § 13 står bl.a. följande:

13b §. Förskoleverksamhetens uppgift är att genom pedagogisk verksamhet erbjuda fostran och omvårdnad. Skolbarnomsorgens uppgift är att komplettera skolan samt erbjuda skolan en meningsfull fritid och stöd i utvecklingen.

För bedrivande av förskoleverksamhet och skolbarnomsorg skall det finnas personal med sådan utbildning eller erfarenhet att barnens behov av omsorg en god pedagogisk verksamhet kan tillgodoseas. Barngrupperna skall ha en lämplig sammansättning och storlek. Lokalerna skall vara ändamålsenliga.

Verksamheten skall utgå ifrån varje barns behov. Barn som av fysiska, psykiska eller andra skäl behöver särskilt stöd i sin utveckling skall ges den omsorg som deras speciella behov kräver (s 491).<sup>22</sup>

I Socialtjänstlagen står att kommunen är skyldig att bedriva förskoleverksamhet och skolbarnsomsorg. Förskoleverksamhet är för barn som inte är skolpliktiga och skolbarnsomsorg är för barn som är inskrivna i skolan. Förskolans uppgift är att vara en pedagogisk verksamhet för barn 1-5 år. Skolbarnsomsorgen uppgift är att ta emot barnen när de inte är i skolan, verksamheten kallas också för fritidshem. Kommunerna är skyldiga att ordna verksamheten så som lagen förerskriver. Barn till föräldrar som förvärvsarbetar eller studerar samt barn i behov av särskilt stöd omfattas av lagen. I Socialtjänstlagen förkommer inte begreppet rektor eller föreståndare.

Om skolans uppdrag står följande :

Utdrag ur Skollagen 1 kap. *Allmänna föreskrifter*.<sup>23</sup>

Utbildning för barn och ungdom

2 § Alla barn och ungdomar skall, oberoende av kön, geografiskt hemvist samt sociala och ekonomiska förhållanden, ha lika tillgång till utbildning i det offentliga skolväsendet för barn och ungdom. Utbildningen skall inom varje skolform vara likvärdig, varhelst den anordnas i landet. Utbildningen skall ge eleverna kunskaper och färdigheter samt, i samarbete med hemmen, främja deras harmoniska utveckling till ansvarsställande människor och samhällsmedborgare. I utbildningen skall hänsyn tagas till elever med särskilda behov.

Verksamheten i skolan skall utformas i överensstämmelse med grundläggande demokratiska värderingar. Var och en som verkar inom skolan skall främja aktning för varje människas egenvärde och respekt för den gemensamma miljön (s 39).<sup>24</sup>

Skollagen ger den övergripande synen på hur den svenska skolan ska utformas. Den betonar att undervisningen ska vara likvärdig, vilket innebär enligt min tolkning att det inte ska vara

---

<sup>21</sup> Socialtjänstlagen, 1980

<sup>22</sup> Ibid.

<sup>23</sup> Skollagen, 1985

<sup>24</sup> Ibid.

av betydelse i vilken skola eleven går. Vidare ska verksamheten bygga på demokratiska värderingar och respekt för den enskilda individen.<sup>25</sup> Båda läroplanerna betonar ett demokratiskt arbetssätt för att utveckla elevernas förmåga att samarbeta och ta ansvar. Detta är en förutsättning för att förbereda eleverna för att så småningom kunna delta i samhällslivet. Genom kommunaliseringen är kommunen huvudman för grundskolan. Varje kommuns ansvar för att utforma verksamheten utifrån ovan skrivna text.

Läroplanerna, Lpfö 98 och Lpo 94, vilar på Skollagen. De inleds med vilken värdegrund som ska vara utgångspunkten för verksamheterna.

Läroplanen för förskolan, Lpfö 98 inleds med de grundläggande värden som ska råda:

Förskolan vilar på demokratins grund. Därför skall dess verksamhet utformas i överensstämmelse med grundläggande demokratiska värden. Var och en som verkar inom förskolan skall främja aktningen för varje människas egen värde och respekten för vår gemensamma miljö. En viktig uppgift för verksamheten är att grundlägga och förankra de värden som vårt samhällsliv vilar på. Människolivets okränkbarhet, individens frihet och integritet, alla människors lika värde, jämställdhet mellan könen samt solidaritet med svaga och utsatta är värden som förskolan skall hålla levande i arbete med barnen (s 7).

En viktig utgångspunkt är demokratins och samhällets fortlevnad. Läroplanen beskriver de grundläggande värden som vårt samhälle ska vila på. Läroplanen menar att barnen ska känna respekt för varandra och för miljön. Verksamheten ska medvetet arbeta för jämställdhet mellan könen samt solidaritet med svaga och utsatta.

Läroplanen för skolan, Lpo 94 inleds med liknande formuleringar men däremot finns ett tillägg som lyder så här:

I överensstämmelse med den etik som förvaltas av kristen tradition och västerländsk humanism sker detta genom individens fostran till rättskänsla, generositet, tolerans och ansvarstagande. Undervisningen skall vara icke-konfessionell. Skolans uppgift är att låta varje enskild elev finna sin unika egenart och därigenom kunna delta i samhällslivet genom sitt bästa i ansvarig frihet (s 5).

Det demokratiska synsättet är utgångspunkten i läroplanerna för både för- och grundskolan. Enligt Zackari och Modig krävs det att alla, såväl elever som lärare diskuterar och reflekterar kring värdegrunden för att kunna dra slutsatser om hur förhållningssättet mot varandra samt hur verksamheten i skolan ska utformas för att ha ett samband med de övergripande målen.<sup>26</sup>

I Skollagen 2 kap. beskrivs, *Den kommunala organisationen för skolan*. Skollagen förutsätter att rektorer ska vara väl insatta i skolans arbete och ansvara för att en utveckling sker. Observera att lagen poängterar att det krävs både utbildning och pedagogisk insikt för att få tjänst som rektor.<sup>27</sup>

Läroplanen för det obligatoriska skolväsendet, förskoleklassen och fritidshemmet beskriver rektors ansvar både övergripande och mer detaljerat.

På nästa sida följer utdrag ur Lpo 94, Mål och riktlinjer: kapitel 2:8

---

<sup>25</sup> Demokrati betyder folkvälde, den moderna demokratin vilar på traditioner från den franska revolutionen.

<sup>26</sup> Zackari & Modig, 2000

<sup>27</sup> Skollagen, 1985

## Rektors ansvar

- Som pedagogisk ledare och chef för lärarna och övrig personal i skolan har rektorn det övergripande ansvaret för att verksamheten som helhet inriktas på att nå de nationella målen. Rektor ansvarar för att en lokal arbetsplan upprättas samt för att skolans resultat följs upp och utvärderas i förhållande till de nationella målen och till målen i skolplanen och den lokala arbetsplanen. Rektorn har ansvaret för skolans resultat och därvid, inom givna ramar, ett särskilt ansvar för att:

Läroplanen fortsätter med en innehållsrik lista över, sammanlagt 16 punkter med allt som en rektor ska ansvara för t.ex.:

- undervisning och elevvårdsverksamhet utformas så att eleverna får det särskilda stöd och hjälp de behöver
- att kontakt upprättas mellan skola och hem, om det uppstår problem
- formerna för samarbete mellan skolan och hemmen utvecklas och att föräldrarna får information om skolans mål och sätt att arbeta och om olika valalternativ
- att skolans internationella kontakter utvecklas (s 18-19).

Rektor ska därmed ha stor kännedom om omvärlden utanför skolan och vara väl insatt i hur skolan bör utvecklas för att tillgodose elevernas behov. Läroplanen betonar det pedagogiska ansvaret och säger att rektor ska vara både chef och ledare för personalen i skolan, samt har huvudansvaret för att en lokal arbetsplan upprättas på varje skola.

När det gäller barn eller elever i svårigheter ska både i förskolan och i skolan skall hänsyn tas till dem som har svårigheter av något slag.

I styrdokumentet för förskolan, Lpfö 98 kapitel 2.2 Utveckling och lärande, står följande:

### Riktlinjer

*Alla som arbetar i förskolan skall*

- Samarbeta för att erbjuda en god miljö för utveckling, lek och lärande och särskilt uppmärksamma och hjälpa de barn som av olika skäl behöver hjälp (s 13).<sup>28</sup>

*Arbetslaget skall*

- ge stimulans och särskilt stöd till de barn som befinner sig i svårigheter av olika slag (s 14).<sup>29</sup>

I läroplanen för grundskolan Lpo 94, kapitel 2.2 Kunskaper, står följande:

### Riktlinjer

*Alla som arbetar i skolan skall*

- uppmärksamma och hjälpa elever i behov av särskilt stöd och
- samverka för att göra skolan till en god miljö för utveckling och lärande.

Läraren skall bl. a.: stimulera, handleda och ge särskilt stöd till elever som har svårigheter (s 14).<sup>30</sup>

---

<sup>28</sup> Utbildningsdepartementet, 1998

<sup>29</sup> Ibid.

<sup>30</sup> Utbildningsdepartementet, 1994

Båda läroplanerna poängterar att all personal är ansvarig för att hjälpa elever i behov av särskilt stöd och samarbeta för att förskolan/skolan ska bli en stimulerande miljö. Läraren, som jag här tolkar, kan vara både förskol- eller klassläraren och/eller specialläraren/pedagogen ska hjälpa och motivera elever som visar svårigheter med skolarbetet.

## 2. Skolledarrollen - förr och nu

### Inledning

I min studie har jag använt mig av teorier om skolan som organisation och institution. Dessa har varit redskap för att förstå hur skolan påverkas och styrs. Genom att se skolan som en organisation och en institution som styrs genom en formell och en informell styrning vill belysa vad som påverkar verksamheten i skolan och då särskilt lyfta fram och diskutera olika skolledarroller. Jag har då använt mig av ett kombinerat institutions- och organisationsperspektiv som Berg, Groth, Nythell och Söderberg använt sig av vid SLAV 2 projektet.<sup>31</sup>

Skolledarrollen beskrivs enligt Svedbergs teori, utifrån ett socialpsykologiskt synsätt för att visa att samma skolledare kan ha olika roller beroende på vad som ska behandlas.<sup>32</sup> Med ett socialpsykologiskt synsätt menas att ledarrollen beskrivs främst genom det samspel som rollen har i dessa styrningssammanhang. Nilsson menar att socialpsykologin visar hur omgivningen påverkar en persons handlingar och uppfattningar i en viss situation.<sup>33</sup> Socialpsykologin fokuserar på relationen mellan individen och samhället samt belyser socialt beteende och socialt tänkande. Vidare påpekar Nilsson att socialpsykologin som vetenskap har som syfte att förklara, förstå och förutsäga sociala händelser. Nilsson menar också att vi alla på ett sätt är socialpsykologer i vår vardag. Min tolkning är att människan som social varelse måste kunna förstå och dra slutsatser av egna och andras handlingar för att klara av ett socialt samspel. Det innebär att alla människor har en viss kunskap om vad som händer på arbetsplatsen, i klassen eller i relationer med andra människor.

Den specialpedagogiska verksamheten beskrivs ur ett historiskt perspektiv. Genom detta vill jag belysa möjligheter till förändring och utveckling.

I denna studie är skolledare synonymt med rektor och områdeschef. För att göra det tydligt för läsaren är det viktigt att känna till att skolledaren i läroverket titulerades rektor till skillnad mot folkskolan där skolledaren benämndes överlärare. I flickskolorna däremot kallades skolledaren för föreståndarinna. I följande kapitel beskrivs utvecklingen av skolan och rektorsrollen följaktligen används då begreppen rektor, överlärare eller föreståndarinna beroende på vilken skolf orm som beskrivs.

---

<sup>31</sup> Berg, Groth, Nythell & Söderberg, 1999

<sup>32</sup> Svedberg, 2000

<sup>33</sup> Nilsson, 1996



## Samhällsutvecklingen, rektorsrollen och de olika skolformerna

Ullman har i sin avhandling studerat titeln ”rektor” ur ett kultursociologiskt perspektiv. För en mer detaljerad och utförlig beskrivning av rektorns historiska utveckling från år 1290 och fram till våra dagar se hennes avhandling ”Rektorn – en studie av en titel och dess bärare”.<sup>34</sup>

Rektorstiteln kan enligt Ullman härledas till katolska kyrkans organisation. Det var en titel inom domskolorna och utbildningen av präster. Rektorer utbildades vid universitetet och flera hade en magistergrad. I och med reformationen kom stiftskolorna och rektorer att hamna i *en intensiv intressekamp mellan den kyrkliga och konungliga överheten*.<sup>35</sup> Men under 1500-talet gjorde den protestantiska kyrkan sitt inträde och p.g.a. Gustav Wasa kom skolan att utbilda inte bara präster utan också ämbetsmän till statsförvaltningen. Det fanns enligt Ullman ungefär 20 rektorer i mitten av 1500-talet.

Redan under 1600-talet kom de första statliga skolförordningarna och bindande skollagarna. Skolan fortsatte dock under 1700 och 1800-talet att främst vara en prästskola och biskopen betraktades som läroverkets högste chef. Läroverket utvecklades och bestod av *trivialskolan* och *gymnasiet*.

I bondesamhälle var barnen tidigt med i produktionen och fick naturligt de normer och värderingar som då rådde. Den stora samhällsomvandlingen under 1800-talet, då laga skifte genomfördes i större delen av Sverige, innebar stora förändringar för bönderna. De självägande bönderna minskade i antal och allt fler människor blev fattigare. Industrin och handeln växte snabbt och behovet av utbildning ökade därmed. I och med införandet av 1809 års grundlag startades en debatt om en nationell utbildning. Läroverksstadgan reviderades 1824 och biskopen respektive rektorns arbetsuppgifter tydliggjordes.<sup>36</sup>

I ”Skolledningens historia” har Stålhammar beskrivit utvecklingen av den svenska skolan sedan skollagens tillkomst, 1842.<sup>37</sup> De första *kommunala inspektörerna* kom 1858 därefter de *statliga folkskolinspektörerna* och i slutet av 1860-talet *försteläraren* eller *överlärare*.<sup>38</sup>

Sammanfattningsvis kan man säga att skolan under 1800-talet mer kom att förvalta det som redan fanns, än att utveckla något nytt. Skolledarens roll var i första hand att inspektera och kontrollera. Det var stora skillnader mellan folkskolan och läroverket för både elever, lärare och skolledare. Men hur växte då idéerna om en gemensam skolform fram?

Radikala debattörer som t.ex. Agardh, Broocman, och Silverstolpe skrev i början på 1800-talet skrev om en jämlik och demokratisk skola. Även författare och andra kulturpersoner som Almqvist, Gejer och Wallin se vidare Helldin, visade att en skola för alla var en vision som delades av flera. Helldin menar att den tidens samhällsförhållanden inte kunde förändras om inte *en aktiv medborgaruppfostran* infördes.<sup>39</sup> Fridtjuv Berg, folkskolläraren som sedan blev ecklesiastikminister och skrev den berömda stridsskriften ”Folkskolan såsom bottenskola” var en viktig visionär för folkskolan.<sup>40</sup> Ett annat exempel är Ellen Key som vid sekelskiftet gav ut sin banbrytande bok ”Barnets århundrade”. Båda två hade visioner som påminner om de

---

<sup>34</sup> Ullman, 1997

<sup>35</sup> Ibid., s 53

<sup>36</sup> Berg, 1998

<sup>37</sup> Stålhammar, 1998

<sup>38</sup> Ullman, 1997

<sup>39</sup> Helldin, 1997 s 10

<sup>40</sup> Fejan Ljunghill, 1994

tankar som ligger till grund för olika reformer under 1900-talet kom att utvecklas till det vi idag kallar grundskolan. Trots att Berg framställs som en förespråkare för ”en skola för alla” så innefattade det enligt Helldin, inte de allra svagaste eleverna.

Uppfostringskommitté, också kallad snillekommittén, kom med nya banbrytande idéer. Deras planer om att skapa en demokratisk skola blev grunden för försöksverksamheter av olika slag som genomfördes av bl.a. rektorn för Nya Elementar, Carl Jonas Love Almqvist. Almqvist fick i uppdrag att genomföra och prova en *modern* bildningslinje en s.k. reallinje. Visionerna om att skapa en skola där olika samhällsklasser möttes lade grunden för vidare diskussioner om folkskolans införande.<sup>41</sup> En annan visionär var John Dewey som 1916 skrev sin berömda bok, ”Democracy and Education”. Han beskrev sambandet mellan utbildning och demokrati. Boken betraktas som en klassiker inom den pedagogiska vetenskapen. Den har varit och är fortfarande aktuell som en viktig inspiratör till pedagogisk teori och verksamhet.<sup>42</sup>

Ur industrisamhället växte olika politiska partier fram. De representerade olika sätt att se på arbete och kapital. Även synen på individen och samhället skiljde sig åt.<sup>43</sup> Med industrisamhällets framväxt kom därmed en förändrad syn på människor, arbete, organisation och ledarskap.<sup>44</sup> Bönderna och arbetarklassens barn erbjöds att gå i folkskola. Tidigare var det inte möjligt för de lägre samhällsklassernas barn att studera vidare. För de mer välbeställda familjerna var de däremot självklart att deras barn skulle undervisas, antingen av guvernanter eller i privatskola för att sedan fortsätta att studera på läroverket.<sup>45</sup> Varför strävade man efter en gemensam skolförform?

Folkskolan växte fram som såväl ett behov av att samhället önskade styra samt att försäkra sig om återväxten som ett rättvisekrav. I och med att folkskolestadgan 1842 genomfördes, markerades att skolan, som tidigare varit ett privat ansvar övergick till att vara samhällets ansvar. Folkskolestadgan gjorde det möjligt att skapa en skola där alla samhällsklasser möttes. Folkskollärarna kämpade för att folkskolan dels skulle bli bottenskola för läroverket dels för att höja sin egen status men också för att förverkliga visionerna om en demokratisk skola.<sup>46</sup>

Läroverksrektorn har en stark ställning i slutet av 1800-talet och början av 1900-talet. Det finns enligt Ullman flera skäl till det. Ofta började läroverksrektorn sin tjänst vid 40 års ålder för att sedan vara kvar hela sin yrkesverksamma tid d.v.s. ca 25 år. Förutom att påverka sitt läroverk var läroverksrektorn ofta delaktig och styrande över kulturen på orten. Ullman påpekar att läroverksrektorn kan betraktas som en symbol för *den goda patriarken*. Hon beskriver läroverksrektorns roll på följande sätt:

Han var en symbol för den bildande manlighetens kombination av kulturell förfining och oinskränkt auktoritet. I *Tidningen för Sveriges läroverk* pryds ofta titelbladet av fotografier och hyllningsteckningar av jubilerande eller avgående rektorer. Utmärkande för hans chefskap var, kunde det heta framförallt den ”faderliga välviljan mot alla” (s 74).

Den läroverksstadga som utkom år 1856 innefattade bestämmelser angående behörigheten för rektorer vid högre läroverk (tidigare gymnasium) respektive lägre läroverk. Tjänsterna var femårsförordnade och krävde undervisningsskicklighet, lärdomsmeriter samt tjänstgöringstid

---

<sup>41</sup> Ullman, 1997

<sup>42</sup> Dewey, 1916

<sup>43</sup> Larsson, 1997

<sup>44</sup> Stålhammar, 1983

<sup>45</sup> Fejan Ljunghill, 1994

<sup>46</sup> Ahlström, Emanuelsson & Wallin, 1986

som lektor. Rektorsrollen var på den tiden främst en viktig traditionsbärare men kom under 1800-talet att övergå från tidsbegränsade uppdrag till fasta tjänster.<sup>47</sup>

Inom läroverket var det i huvudsak män som var anställda på rektorstjänsterna. Kvinnor ansågs inte behöriga till att leda, de kom istället att bli föreståndarinnor för privata flickskolor. Flickskolorna grundades och drevs i huvudsak av kvinnor som vanligtvis inte hade formell utbildning. Dessa skolor var i första hand tänkta för de övre samhällsskiktens döttrar och gav till en början inte behörighet för högre studier. Flickskolorna fick dock 1874 rätt att anordna studentexamen och därmed försvann den mest avgörande skillnaden mellan läroverkets rektor och flickskolans föreståndarinna. Några kvinnor gjorde anspråk på rektors titel och begreppet skolledare introducerades så småningom som ett samlingsord för skolledare inom läroverk, flickskola och folkskola. Kungliga Skolöverstyrelsen inrättades 1920 som ett sätt att från staten försöka samordna de olika skolformerna.<sup>48</sup>

I och med ett ökat administrativt arbete blev rektoreernas arbetsbörda allt mer krävande. Det blev allt svårare att rekrytera nya rektorer till läroverken.<sup>49</sup> Skolreformen 1940 var för läroverksrektorerna ett hot medan överlärarna däremot uppfattade den som en möjlighet. Reformen innebar att folkskolan blev bottenskola och därmed hade grunden lagts till enhetsskolan. Rektors huvudsakliga uppgift förändrades och enligt Ullman kunde man i *”Tidning för Sveriges läroverk”* läsa att den nya tidens läroverkschef också skulle fungera *som medlare mellan olika samhällsintressen*.<sup>50</sup> Tidigare hade rektors uppgift varit att *övervaka och handleda och taga egna initiativ och befordra initiativ från de egna kollegiet*.<sup>51</sup> Man kan nu enligt Ullman, se en förändring i skolans och därmed rektorn förhållningssätt. Rektorns självklara auktoritet förändrades i och med att skolan mer kom att öppna sig mot samhället. Det var inte längre lika självklart att det var rektor som tog initiativet till vad och hur besluten skulle genomföras.<sup>52</sup>

I och med riksdagsbeslutet 1946 infördes en skolledning i folkskolan.<sup>53</sup> Till grund för detta beslut låg en utredning (SOU 1944:21). I skolkommissionens huvudbetänkande framgick att det redan då var en inriktning mot en decentralisering av skolan och att kommunerna skulle få mer inflytande på verksamheten. Den betonade att *skolans främsta uppgift var att fostra demokratiska människor*.<sup>54</sup> Skolkommissionens förste ordförande var Tage Erlander och kommissionens uppgift blev att göra en politisk analys av samhällets utveckling och med den som grund, lägga fram ett reformeringsförslag av skolan. Tanken var att skolväsendet skulle vara en kommunal angelägenhet för att på det sättet bli en självklar medborgerlig angelägenhet. Eftersom behoven och möjligheterna var olika i varje kommun så var det nödvändigt att verksamheten utformades i frihet men utifrån generella riktlinjer.<sup>55</sup>

Sammanfattningsvis kan sägas att folkskolan kom till stånd genom industrialismens genombrott och de olika visioner om en demokratisk skola som uttrycktes av flera olika debattörer. Det innebar att samhället övertog ansvaret för utbildningen. Rektorsrollen förändrades på flera sätt bl.a. genom skolkommissionen 1946 som betonade de pedagogiska

---

<sup>47</sup> Ullman, 1997

<sup>48</sup> Ibid.

<sup>49</sup> Ibid.

<sup>50</sup> Ullman 1998 s 353

<sup>51</sup> Ibid., s 353

<sup>52</sup> Ibid.

<sup>53</sup> Stålhammar, 1998

<sup>54</sup> Fejan Ljunghill, 1994

<sup>55</sup> Stålhammar, 1998

ledaregenskaperna på ett nytt sätt vilket innebar att de akademiska meriterna tonades ner. Skolkommissionen påpekade att skolan främsta uppgift var att fostra demokratiska medborgare.

### **Rektorsrollen i förändring**

Under 1950-talet tillsattes en utredning som den 1 juli 1958 resulterade i en ny skolledarorganisation. Förslaget innebar att behörigheten för skolledartjänster skulle gälla för de lärare som hade lågstadie- eller folkskolläraryr utbildning samt övningslärare. Folkskollärare, adjunkter och ämneslärare kom att jämföras vid ansökan till rektorstjänst i försöksdistrikten.<sup>56</sup> Den nya organisationen innebar en enhetlig kommunal styrelse, förstärkt skolledning i enhetsskolan och Länskolnämndernas inrättande. Överläraren likaväl som läroverksrektorn kom att benämnas rektor. Ullman påpekar att en gammal titel härigenom fick 1200 nya bärare över en natt d.v.s. natten mellan den 30 juni och den 1 juli 1958. Skolchefer inrättades i varje kommun och utformades efter kommunens storlek.<sup>57</sup>

Till grund för riksdagens principbeslut 1950, angående 9-årig skolplikt låg SOU 1948:27 och proposition 1950: 70. Försöksverksamhet med den nioåriga enhetsskolan infördes i några av landets kommuner och påverkade naturligtvis den övriga verksamheten i landets skolor.<sup>58</sup> Enhetsskolan blev lagstadgad i och med SFS 1958: 387. Den grundläggande tanken med enhetsskolan var att den skulle ersätta folkskolan, den högre fortsättningsskolan och den kommunala mellan- och realskolan.<sup>59</sup> Diskussioner om vem som skulle huvudmannskapet för enhetsskolan förekom. Skulle den vara statlig eller kommunal?

Den skoladministrativa utredningen, SOU: 1964:53, som tillsattes 1961 och lades fram 1964 visade att 60 procent av skolledarnas årsarbetstid gick till administrativ verksamhet och endast 40 procent till pedagogisk och socialt arbete. Undersökningen blev grunden till diskussioner om skolan över huvudtaget var i behov av några rektorer i traditionell mening. Resultatet av utredningen betonade en förstärkning av skolledarens pedagogiska roll.<sup>60</sup> Utredningen föreslog att en särskild Skolledarutbildning inrättas för att på det viset utbilda rektorer i pedagogiskt ledarskap.<sup>61</sup>

Sammanfattningsvis kan man säga att skolledarens pedagogiska uppgifter betonades och lyftes fram i de officiella dokumenten. Vidare kan man också se att de två olika skolledartraditionerna med olika kulturer och bakgrund ur olika skolsystem gick samman i en ny gemensam skolledarroll. Lönesättningen av rektorerna kom att grunda sig på vilken tidigare utbildning respektive rektor hade. En ny typ av ledningsorganisation inrättades i kommunerna med en gemensam chef för skolväsendet.<sup>62</sup> I och med införandet av den nya skolformen skapades bättre förutsättningar för barn från de lägre samhällsklasser att studera vidare.<sup>63</sup> Tidigare hade det varit näst intill omöjligt för arbetarklassens barn att få högre utbildning. För flickskolorna innebar dock den nya enhetsskolan att skolformen upphörde helt i mitten av 1960-talet och de kom att ingå i den gemensamma grundskolan.

---

<sup>56</sup> Stålhammar 1993, Ullman 1997

<sup>57</sup> Ullman, 1997

<sup>58</sup> Stålhammar, 1993

<sup>59</sup> Ahlström, Emanuelsson & Wallin, 1986

<sup>60</sup> Ibid.

<sup>61</sup> Stålhammar, 1998

<sup>62</sup> Ullman, 1997

<sup>63</sup> Ahlström, Emanuelsson och Wallin, 1986

I och med enhetsskolans inrättande kom också läroplanen, Lgr 62, som var relativt detaljerad och ämnesbaserad till sin utformning.<sup>64</sup> I Lgr 62 betonades att det var ett gemensamt ansvar för hem, skola och samhälle att fostra den kommande generationen.<sup>65</sup>

Studentrevolten i slutet av 1960-talet kom då studenterna gjorde revolt mot skolan och påpekade skolans brister. De ställde krav på att skolan måste öppna sig mer mot samhället.<sup>66</sup> Detta gjorde att nästa läroplan, Lgr 69 markerade elevcentreringen på ett annat sätt än vad den tidigare läroplanen hade gjort. Förändringarna var troligen också en följd av det förändrade samhällsklimatet som Stålhammar beskriver enligt följande:

Det är viktigt att komma ihåg att Lgr 69 kom till i en tid då debatten om samverkan och medinflytande i skolan och ledarlösa organisationer överhuvudtaget var som mest intensiv överallt i samhället. Självstyrande grupper, samverkan och medinflytande, stormöten och ändlösa diskussioner i diverse representativa organ kännetecknar mycket av verkligheten i många organisationer under denna tiden (s 131).<sup>67</sup>

Rektorsens ledande roll kom däremot i skymundan i Lgr 69 och fanns inte ens nämnd i läroplanen. Enligt Stålhammar, bidrog det till att rektors roll främst blev administrativ.<sup>68</sup> Dokumenten betonade dock att rektorn skulle ha viss undervisningsskyldighet. Författaren påpekar att det troligen var ett sätt att säkerställa det pedagogiska ledarskapet. Skolledarutbildningen diskuterades och frågan om hur den skulle utformas kom mer i fokus.<sup>69</sup> Enligt Ullman, sänktes behörighetskraven för rektorer och förslag om att skilja rektorsutbildning från den pedagogiska utbildningen diskuterades. Kravet mötte stort motstånd från symbolbevararna (rektorer från läroverket), medan symbolförnyarna (överlärare från folkskolan) var positiva. Rektorer bildar trots olika yrkesbakgrund, Skolledarförbundet 1966, samt en tidning kallad Skolledaren. Den tidigare föreslagna Skolledarutbildningen inrättades för första gången, 1967.<sup>70</sup>

På 1970-talet kom SIA-utredningen som granskade skolans inre arbetssätt och lyfte fram skolledarens pedagogiska roll ännu tydligare. Wallin påpekar att det centrala i utredningen var att utveckla nya arbetssätt och arbetsformer i skola. Vidare att demokrati och jämlikhet ska stärkas genom skolans arbete. Även skolans fördelningspolitiska roll lyfts fram på ett nytt sätt i SIA. Genom det nya statsbidragssystemet som genomfördes i och med SIA-reformen ökar skolledningen sina möjligheter till att styra över resurserna.<sup>71</sup>

Analyserna av förhållandet mellan skolan, staten och kommunerna kom att ligga till grund för den processen mot ökad kommunalisering, målstyrning och decentralisering som pågått under hela 1980-talet.<sup>72</sup> Ullman påpekar att SIA-utredningen var ett sätt för staten att påverka vem som blev rektor. Utredningen betonar att det är förmåga att leda som är det primära och att kravet på en lärarutbildning bör tonas ner. Därför föreslås att även personer ur andra yrkesgrupper kan vara väl så lämpade.<sup>73</sup>

---

<sup>64</sup> Englund, 1993

<sup>65</sup> Kungliga skolöverstyrelsen, 1962

<sup>66</sup> Sveriges lärarförbund, 1983

<sup>67</sup> Stålhammar, 1998 s 131

<sup>68</sup> Ibid., 132

<sup>69</sup> Ullman, 1997

<sup>70</sup> Ibid.

<sup>71</sup> Wallin, 1980

<sup>72</sup> Ibid.

<sup>73</sup> Ullman, 1997

Ledning, samverkan och demokrati kom att granskas ur ett kritiskt perspektiv. Den hierarkiska organisationen och behovet av chefer ifrågasattes. Olika försöksverksamheter växte upp med inriktning mot självstyrande grupper. Kurser med inriktning mot gruppdynamik och sensitivitetsträning var vanligt förekommande.<sup>74</sup> Diskussioner om kvinnor och deras ledarförmåga resulterade i en utredning med titeln *Fler kvinnor som skolledare*. Utredningen studerade varför så få kvinnor var skolledare och lyfte fram kvinnans förmåga att leda i skolan.<sup>75</sup>

Sammanfattningsvis kom Lgr 62 återigen att belysa skolans demokratiska roll. I kombination med SIA- utredningen, Lgr 80 samt övergången från industrisamhället till kunskapssamhället synades skolans inre verksamhet på nytt sätt. Även den kritiska granskningen innebar att skolan och skolledarrollen förändras på flera sätt. Det är också intressant att notera att visionen om ett demokratiskt samhälle funnits under hela 1900- talet. Skolan kom tidigt att ses som en viktig del i att fostra eleverna till demokratiska samhällsmedborgare.

### **Kommunaliseringen och kunskapssamhället**

I slutet av 80-talet och början av 90-talet kom skolledarens roll att genomgå ytterligare förändringar. Exempelvis genom det nya statsbidragssystemet<sup>76</sup> samt Regeringens proposition om ansvarsfördelning för skolan.<sup>77</sup> Från och med den 1 juli 1990 kommunaliserades skolan och ett flertal utredningar och propositioner samt riksdagsbeslut genomfördes.<sup>78</sup> Detta resulterade bl.a. i att kommunerna gavs större frihet att själva utforma verksamheten. Verksamheten skulle dock sträva mot att vara likvärdig d.v.s. *jämnlik*. Min tolkning är att varje skola oavsett var den ligger i landet ska ha samma värde vad gäller utbildningens kvalitet. Skolan behöver därför inte sträva efter att utforma verksamheten på exakt samma sätt.

I och med dessa reformer påverkades även skolledarens arbete på flera sätt. Reglerna för statsbidragen ändrades och skolledaren som tidigare haft ett relativt detaljerat regelsystem att luta sig mot, skulle nu själva förmå att hävda skolans mål samt att utifrån dessa ta beslut till organisation och resursfördelning. Kommunaliseringen medförde också att skolledararbetet utfördes och utformades på flera olika sätt beroende på hur kommunen byggt upp sin organisation. I en kommun kunde rektorn vara chef för en skola, förskola och fritidshem samt ha undervisningsskyldighet i klass. I en annan kommun var rektorn ansvarig för ett helt distrikt och hade ett mer administrativt arbete.<sup>79</sup> Man kan fråga sig vad som låg bakom denna förändring av skolledarrollen?

En orsak kan vara det budgetunderskott som uppkom i slutet av 80-talet. Ekonomin inom den offentliga verksamheten minskade. Följden blev att politikerna istället för att fortsätta bygga ut verksamheten tvingades göra drastiska besparingsåtgärder. Av detta följde det som Stålhammar beskrev som ledarskapets kris.<sup>80</sup> Inom företagsvärlden genomfördes flera organisationsförändringar för att åstadkomma mer ”flexibla” och ”kundnära” organisationer. Den offentliga sektorn tog efter och så uppstod så småningom ett förändrat ledarskap.

---

<sup>74</sup> Stålhammar, 1983

<sup>75</sup> Ullman, 1997

<sup>76</sup> Utbildningsdepartementet Ds 1990:32

<sup>77</sup> Proposition 1990/91:18

<sup>78</sup> Stålhammar, 1998

<sup>79</sup> Ibid.

<sup>80</sup> Stålhammar, 1993

Tidigare hade det huvudsakliga ledarskapet enligt Stålhammar, varit en förvaltande chef. Nu blev den istället mer inriktad på att stimulera och motivera. Den betydde i praktiken att ledaren i stället för en ekonomisk eller juridisk kompetens behövde kunskaper om hur mänskliga relationer styrs och utvecklas samt hur kulturer skapas.<sup>81</sup> Till skillnad mot den tidigare auktoritära ledarrollen som enligt Stålhammar var mer *förvaltande*, krävde den nya *visionära* rollen förtroende och förmåga att få med sig sina medarbetare. Detta i sin tur förutsatte att skolledaren kunde *se sammanhang och mönster och visa på framkomliga vägar. Ledarskapet kommer således allt mer att handla om att vara vägledande och inspirerande.*<sup>82</sup>

Antalet kvinnliga rektorer fördubblas under 1980-talet och det blir allt vanligare att det anställs skolledare med annan yrkesbakgrund än tidigare. Skolledarförbundet arbetar för att skolledarutbildningen ska vila på vetenskapliga grunder och att skolledarkåren bör ha ett eget yrkesspråk samt att kårorganisationen ska utarbeta ett gemensamt etiskt program. Ulf P. Lundgren kom att bli betydelsefull för att genomföra visionen om att genom utbildning höja rektorernas status. Skolledarhögskolan invigdes 1988, med på invigningen är bl.a. Bert Stålhammar, Erik Wallin och Ulf P Lundgren. I och med Skolledarförbundets 25-års jubileum publiceras Skolledarförbundets etiska riktlinjer.<sup>83</sup>

Skolan i hela västvärlden har förändrats. Ekonomin för den offentliga sektorn har i flera industriländer blivit mer ansträngd samtidigt som födelsetalet dalat. Detta resulterar i ett minskat behov av att bygga ut skolan. Däremot har intresset för skolans resultat ökat.<sup>84</sup>

Inträdet i EU har inneburit att makten decentraliserats vilket i praktiken inneburit att kommunernas ansvar ökat. Föräldrars och elevers inflytande har blivit allt större och styrningen av skolan är inte bara en administrativ fråga utan mer en demokratisk rättighet. Förändringarna i skolan bör ses ur ett internationellt perspektiv. Privata skolor har bildats på flera ställen i landet till följd av en förändrad syn på utbildningen samt ändrade statsbidrag. Gutman har i sin analys *Democratic education*, diskuterat skolans roll i samhället och pekar på effekter av en förändrad syn på skolan.<sup>85</sup> Gutman kritiserar privatskolorna eftersom de på sikt kan innebära en försvagning av det offentliga skolväsendet och ställer frågan vem som ska ha ansvaret för skolans utformning och vad vi vill med skolan. Hon betonar skolans uppgift som en viktig del i ett demokratiskt samhälle. Enligt Englund kan Gutmans idéer jämföras med Deweys tankar om utbildningens funktion.<sup>86</sup> Gutman menar att skolans funktion att förbereda människor till ett demokratiskt samhälle försvåras om utbildningen tas över av privata skolor.<sup>87</sup>

Privatiseringen är något som blivit allt vanligare inom flera områden i vårt samhälle och det finns anledning att fråga sig varifrån denna förändrade syn kommer?

Bauman menar att nyliberala krafter i samhället tagit över och att solidariteten mellan grupper av människor luckrats upp. Vidare påpekar Bauman att samhället i allt högre grad avskaffat de institutioner som står för det gemensamma och att det i sin tur skapar en ovisshet om framtiden. Den individualisering som nu är så dominerande i samhället påverkar naturligtvis skolan och skolledaren. Förmågan att samarbeta lyfts inte fram som en merit istället

---

<sup>81</sup> Ibid.

<sup>82</sup> Ibid., s 68

<sup>83</sup> Ullman, 1997

<sup>84</sup> Skolverket 97:319, 1997b

<sup>85</sup> Gutman, 1987

<sup>86</sup> Englund, 1993

<sup>87</sup> Gutman, 1987

prioriteras individens egen förmåga på bekostnad av det gemensamma.<sup>88</sup> Det gäller enligt min tolkning, all personal som arbetar i skolan såväl skolledare, lärare som elever. Hur påverkar denna individualisering vår syn och vårt förhållningssätt till samhället, individen och då särskilt relaterat till skolan? Hur vill vi ha vår skola? Vill vi ha en skola för alla? Eller en skola för några få?

### **Skolledaren blir åter rektor**

De förändringar som har kommit med det postmoderna samhället kan ses ur flera perspektiv. Ett postmodernt samhälle är det samhällstillstånd som enligt Hargreaves kommer efter det moderna. Det moderna samhället som i hög grad styrdes av ordning och struktur och en kollektiv identitet. Post betyder efter, och med ett postmodernt samhälle menas ett samhälle som kommer efter det moderna samhället. En annan benämning av vårt samhälle är informations- och teknologisamhälle eller kunskapssamhälle. En postmodern värld kännetecknas av flexibilitet, osäkerhet, globalisering och snabba förändringar. Det påverkar i hög grad samhället och därmed skolan och dess utveckling.<sup>89</sup> I inledningen till Hargreaves bok beskriver Mats Ekholm hur viktigt det är att man som lärare reflekterar över hur förändringarna i samhället påverkar oss som medborgare.

En viktig och stor förändring är att besluten numera har decentraliserats inom flera områden och individen ska själv ta ställning till skola, sjukvård, pensioner etc. Detta kan ses som en frihet för en del men som ett tvång för en andra.<sup>90</sup> Det förutsätter att medborgarna i dagens samhälle är väl insatta och kunniga om t.ex. skolformer, sjukvård samt vilka fonder som de ska placera sina pensionspengar i. Det finns troligtvis ett stort antal individer och grupper som inte klarar eller vill ta ställning till detta. Bauman påpekar att den ökade privata friheten kan bli på bekostnad av den kollektiva. Vanmakten över att det kollektiva försvinner eller aldrig utvecklas kan innebära stora svårigheter för människor i vårt samhälle. Möjligheten till att förändra och påverka kan kännas små och känslan av meningslöshet breder ut sig.<sup>91</sup> Kollektiva lösningarna kan enligt min uppfattning också innebära frihet för den enskilda individen. Privata skolor har möjlighet att välja skolledare, lärare och elever på ett annat sätt än de kommunala. Det finns en risk att det urholkar visionen om en skola för alla (mitt inlägg).

Hargreaves menar att det postmoderna samhället kräver en förändrad lärarroll och därmed också en förändrad skolledarroll. Förmågan att samarbeta med andra skolledare och lärare utgör grunden och är en förutsättning. Det är också en förutsättning för utveckling av verksamheten. Hargreaves menar att skolan och då även skolledaren måste ha en vision om skolan och verksamheten i stort. För att kunna skapa en vision krävs samarbete som i sin tur kräver organisationer och strukturer som främjar det sättet att arbeta.<sup>92</sup> Visioner och styrdokument har under hela 1900-talet inriktats på en skola för alla. Genom en skola för att höjs kunskapsnivån hos medborgarna som i sin tur är en förutsättning för ett demokratiskt samhälle. En skola för alla förutsätter också samarbete. Hur kan i så fall detta samarbete utformas? Vilka för- och nackdelar finns?

---

<sup>88</sup> Bauman, 2000

<sup>89</sup> Hargreaves, 1998

<sup>90</sup> Bauman, 2000

<sup>91</sup> Ibid.

<sup>92</sup> Hargreaves, 1998



Sammanfattningsvis kan sägas att på 1990-talet kom flera förändringar som gynnade rektorsrollen. Rektorn nämns enligt skollagen som en juridisk person med ansvar och befogenheter. I läroplanen Lpo 94 står tydligt rektors pedagogiska ansvar för att genomföra en demokratisk och likvärdig skola. Läroplanen förutsätter att rektorn har en ledande roll och förmår att driva och utveckla skolan inom flera områden. Rektorn bör därmed vara väl medveten om vad som styr skolan både formellt och informellt.<sup>93</sup> Skolledare så väl som lärarna bör därför vara medveten om skolans värdegrund (och gärna också sin egen) samt förstå hur den påverkar verksamheten i skolan (mitt inlägg). Vad innebär egentligen begreppet värdegrund för skolledare?

### Perspektiv på skolledarrollen

Skolledarrollen kan beskrivas ur flera perspektiv. Jag inleder med att beskriva den *uniprofessionella* respektive den *multiprofessionella* skolledarrollen. Därefter presenterar jag skolledarrollen ur ett socialpsykologiskt perspektiv. Slutligen presenteras den ”rörliga mosaiken” som visar på hur skolledarrollen i ett postmodernt samhälle kan se ut.

Att vara rektor innebär ett stort ansvar och bör om man ser till Lpo 94 främst handla om att vara pedagogisk ledare.

Som pedagogisk ledare och chef för lärarna och övrig personal i skolan har rektor det övergripande ansvaret för att verksamheten som helhet inriktas på att nå de nationella målen (s 18).<sup>94</sup>

Berg, Groth, Nyttell och Söderberg beskriver skolledarrollen på två olika sätt genom att de skiljer på det *uniprofessionella* och det *multiprofessionella* skolledarskapet. De två olika begreppen bygger på olika kunskapsbaser hos skolledaren som påverkar deras syn och därmed deras sätt att leda skolan. Dessa begrepp visar olika sätt att se på skolledarrollen. Ett *uniprofessionellt* ledarskap kännetecknas främst av att vara förste handläggare, d.v.s. ledarrollen handlar om i första hand administrera och förvalta verksamheten. Ett *multiprofessionellt* perspektiv är ledarrollen mer att i första hand vara verksamhetsansvarig och därmed stimulera och leda verksamheten i skolan.<sup>95</sup>

En generell bild över de olika begreppen ges i figur 1.

---

<sup>93</sup> Berg, Groth, Nyttell & Söderberg, 1999

<sup>94</sup> Utbildningsdepartementet, 1994

<sup>95</sup> Berg, Groth, Nyttell & Söderberg, 1999

Figur 1

	Uniprofessionalism	Multiprofessionalism
	Arbetsindelad professionalism	Arbetsintegrerad professionalism
Autonomi	På yrkesfunktionernas villkor	På yrkets och organisationsuppdragets villkor
Kåranda	Lojalitet mot den egna kåren	Lojalitet mot såväl yrkeskår som organisationsuppdrag
Kunskapsbas	Fackbas	Fackkunskap och omvärldskunskap

Figur 1. *Spännvidden mellan den uni-och multiprofessionella organisationen.* Återgiven efter Berg, Groth Nyttell & Söderberg.<sup>96</sup>

Figur 1 visar de grundläggande skillnaderna på ett *multiprofessionellt* respektive ett *uni-professionellt* skolledarskap<sup>97</sup>

Min tolkning av de båda perspektiven är att skolledarrollen kan hanteras på olika sätt av den anställda, beroende på vilket perspektiv eller kanske snarare vilken syn på arbetet som den enskilde skolledaren har. Det i sin tur kan hänga ihop med skolledarens bakgrund, utbildning och grundläggande värderingar.

## Rollkonception

Samma skolledare kan ha olika roller beroende på vad som ska hanteras enligt Svedbergs socialpsykologiska perspektiv. Svedberg menar *att rektorsrollen konstrueras i en social process.*<sup>98</sup> Begreppet konstrueras kan här jämföras med skapas. Socialpsykologi kan förklaras som en vetenskap som gränsar mellan psykologin, sociologin och antropologin. Den fokuserar i första hand på *växelverkan mellan personligheten och det sociala systemet samt på växelverkan mellan personligheten och systemet.* Enligt Svedberg betyder ordet rektor styrare och kan härledas från latinets *rec'tor*. Han påpekar att rektors roll i ett historiskt perspektiv främst har varit att kontrollera. I de nya styrdokumenterna är skolledarens och därmed rektors roll väsentligt förändrad. Som både pedagogisk chef och ledare betonas det pedagogiska ansvaret och den ledande rollen som förväntas utveckla skolan lyfts fram. För att visa på hur den sociala processen kan gestaltas har Svedberg utgått ifrån olika domän och tjänstemannakoncept. Med konception syftar han på *grundläggande och meningsbärande drag i sättet att uppfatta och konstruera tjänstemannarollen.*<sup>99</sup> Svedberg utgår från Lundquists fyra olika sätt att beskriva tjänstemannarollen. De fyra olika tjänstemannakonceptionerna benämns *ämbetsmannakonceptionen, politikerkonceptionen, den professionella konceptionen och intressekonceptionen.*<sup>100</sup> För mig innebär Svedbergs teori om olika konceptioner att samma skolledaren kan ha olika perspektiv på uppdraget och

<sup>96</sup> Ibid., s 225

<sup>97</sup> Ibid.

<sup>98</sup> Svedberg, 2000 s 65

<sup>99</sup> Ibid., s 92

<sup>100</sup> Med konception menar Lundkvist olika idealtypiska tjänstemannaroller, Svedberg 2000 s 92

därigenom uppfatta sin roll på olika sätt beroende på vad som ska hanteras. Därmed agerar skolledaren utifrån olika tjänstemanna roller.

I sin avhandling visar han på den konflikt som uppstod mellan skolchefen och rektorerna i Skoldala kommun. Svedberg relaterat rektorernas olika handlingssätt till de olika rollkonceptionerna beroende på vilken fråga som var aktuell. Han betonar att: *tjänstemannarollen som skolchef eller rektor långt ifrån är entydig.*<sup>101</sup> Vidare påpekar Svedberg att rektors roll inte bara är att vara chef och ledare utan också att föra vidare det som han kallar en institutionell tradition. Med det menar han att skolan har en stark tradition i kyrkan där man haft en patriarkalisk syn på ledare. Vidare tar han också upp att rektorsarbete innebär en emotionell praktik. Det innebär att rektorn, och även många andra som arbetar inom skolan, gör det Svedberg benämner, *känslomässiga investeringar*. Svedberg beskriver det enligt följande:

Att leda en skola med ett stort antal människor är således inte bara en fråga om administration och/eller pedagogisk ledarskap, utan en omfattande uppgift med vidare förgreningar som inbegriper hela personligheten (s 216).

---

<sup>101</sup> Svedberg, 2000 s 170

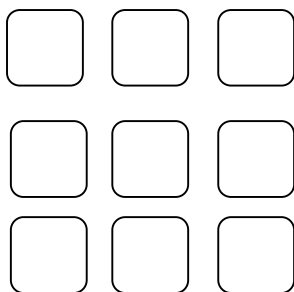
## Balkanisering eller den rörliga mosaiken

Hargreaves beskriver det förändrade samhället och hur det påverkar skolan, lärarna och därmed skolledarrollen. Vidare tar Hargreaves upp begreppet *balkanisering*<sup>102</sup> som beskrivs enligt följande:

Balkanisering kännetecknas av starka och varaktiga gränser mellan olika delar av organisationen, av en personlig identifikation med de områden eller block som gränser definierar och av att de olika områdena har olika makt. Det är ett organisationsmönster som bevarar och bevaras av den rådande ämnesspecialiseringen och dess marginaliseringar av det mer ”praktiska” tankesätt ett mönster som sätter gränser för lärande, utveckling och förändring inom lärarkollegiet samt ett mönster som vidareför och uttrycker de konflikter och skiljelinjer som blivit ett särdrag hos framför allt våra högstadie- och gymnasieskolor (s 246).

Figur 2 beskriver begreppet balkanisering.

Figur 2



Figur 2 *Balkanisering*. Återgiven efter Hargreaves.<sup>103</sup>

- ” statsstater”
- inkonsekvens
- lojalitet och identitet knutna till en viss grupp
- helheten är mindre än summan av delarna (s 251)

Balkanisering kan illustreras som en bild, där var och en arbetar sida vid sida. Hargreaves menar att ett postmodernt samhälle kännetecknas av snabba förändringar och kräver förändrade arbetssätt både hos lärarna men även hos skolledningen. Hargreaves påpekar att balkaniseringen är ett hot mot samarbete och flexibilitet. Genom att arbeta för att *avbalkanisera* och *omstrukturera* skolorna och därmed arbeta mer i nätverk och mindre grupper menar han, att man på ett nytt sätt kan utveckla skolan. Jag anser att detta även kan gälla skolledare. Hargreaves betonar särskilt att avbalkanisering inte innebär att man avskaffar de olika ämnena. Däremot är gränserna mer flytande och statuskillnader mellan lärarkategorier och ämnen mer utjämnade. Det nya sättet att organisera verksamheten benämner Hargreaves som den *rörliga mosaiken*.<sup>104</sup>

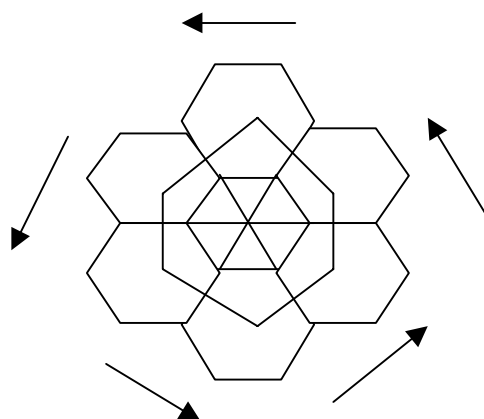
Ett sätt att illustrera den rörliga mosaiken framgår av figur 3.

<sup>102</sup> Hargreaves, 1998

<sup>103</sup> Ibid.

<sup>104</sup> Ibid.

Figuren är hämtad ur Hargreaves bok och är delvis modifierad av författaren.



Figur 3 Rörliga mosaiken.

Den rörliga mosaiken kännetecknas av följande:

- oklara gränser
- överlappande kategorier och medlemskap
- flexibla, dynamiska, responsiva
- att organisationen är osäker, sårbar, utmanande (s 251).

Den rörliga mosaiken är inte lika tydlig som en traditionell organisation. Den förutsätter att personalen, i det här fallet skolledare och lärare kan samarbeta i flera typer av nätverk. I dessa nätverk kan det vara lärare från den egna skolan men även från andra skolor som har någon typ av gemensamt intresse av att arbeta tillsammans. Grupperna kan även ändras och nya medlemmar kan komma in. Syftet med dessa nätverk eller grupper är bl.a. att reflektera och eventuellt utveckla och förändra verksamheten. Genom att organisationen av dessa nätverk inte är fast och schemalagd blir den vad Hargreaves benämner osäker. Vidare säger han:

Den rörliga mosaiken är en organisationsstruktur som växer sig allt starkare utanför skolans värld därför att den kan bidra till att utveckla en större gemensam lyhördhet för en värld som karakteriseras av snabba skiftande krav och utmaningar (s 249).<sup>105</sup>

Hargreaves menar att dagens skola undertrycker konflikter och att skolan i det postmoderna samhället måste kunna diskutera och lösa problemen på ett demokratisk sätt. Enligt Hargreaves är det är hög tid för ett nytänkande i skolan. Förutsättningen för att komma till rätta med konflikter och problem är ärliga och demokratiska samtal<sup>106</sup> på såväl beslutsnivå som mellan lärare och elever. De innebär i praktiken ett samtal där alla inblandade kommer till tals och där man lyssnar på varandra och gemensamt försöker komma överens om tänkbara lösningar. Detta gäller enligt Hargreaves både undervisningens innehåll som organiseringen av lärararbetet. Detta sätt att hantera konflikter och problem kan även överföras på skolledares sätt att hantera konflikter i skolan (mitt inlägg).

Sammanfattningsvis visar de teoretiska perspektiven hur komplicerad skolledarrollen är. Rollen påverkas av flera faktorer som t.ex. de samhällsförändringar som enligt Hargreaves handlar om övergången från ett modernt till ett postmodernt samhälle. Skolledarrollen är också enligt Swedberg beroende av vilken tjänstemannaroll som varje skolledare kan jämför

<sup>105</sup> Hargreaves, 1998

<sup>106</sup> Med demokratiska samtal menar Hargreaves ärliga, demokratiska och etiska procedurer för beslutsfattande.

sig med i olika situationer. Hur skolledarrollen utformas i den dagliga verksamheten beror i hög grad på det som Berg, Groth, Nytell och Söderberg visar på d.v.s. hur skolledaren uppfattar sin roll. Är han förste handläggare eller är han verksamhetsansvarig eller är han både och? Kan det vara så att rektor har olika roller beroende på vilka krav som ställs? Det är nödvändigt att skolledaren vidgar sin syn och ökar sin medvetenhet om sin egen roll och kan sätta detta i relation till styrdokumentet och omvärlden. Detta kan ske genom att skolledare och lärare/personal ofta gemensamt diskuterar, relaterar och jämför såväl rektorsrollen som lärarrollen och skolan till samhällets förändrade krav samt är medvetna om vad eleverna behöver kunna när de lämnar skolan.

En förutsättning för diskussioner och reflektioner om skolan är att det skapas möjlighet till möten där man i första hand fokuserar på innehållet i skolans verksamhet. För att detta ska kunna genomföras krävs det en viss omstrukturering och kunskap om vikten av samarbete. I nästa stycke beskrivs hur denna omstrukturering och samarbete kan se ut.

### **Omstrukturering och samarbete**

Hargreaves hänvisar till amerikansk forskning som visar på behovet av att omstrukturera skolorna. Genom Sarason's bok *"The predictable failure of education reform"* lyfter han fram att de reformförsök som man försökt genomföra i skolorna misslyckats eftersom man inte samtidigt stimulerat utvecklingen av lärararbete och lärarnas professionella bedömningsförmåga.<sup>107</sup> Med bedömningsförmåga menar han på vilket sätt en lärare avgör hur den pedagogiska verksamheten ska utformas. Det går inte heller att genomföra reformer i skolan om inte maktrelationerna i skolan tydliggörs. Relationerna mellan administrationen, lärare, elever och föräldrar bör lyftas fram och synliggöras samt diskuteras för att eventuellt kunna förändras. I Hargreaves finns en utvärdering av Wehlage och hans kollegor om vad omstrukturering kan innebära. Jag har gjort en sammanfattning som lyder enligt följande:

- Ge större autonomi för den enskilda skolan och läraren genom att befria dem från centralstyrda byråkratier.
- Vara mer flexibel i schemalagningen och i sammansättningen av elever för att göra skolan till en mer positiv och stimulerande miljö.
- Arbeta för att hjälpa eleverna på ett bättre sätt, det kan t.ex. ske genom att individualisera. Viktigt är också att hitta bättre former för utsatta elever.
- Erbjud lärarna omfattande fortbildningsmöjligheter för att de bättre ska kunna arbeta för att alla elever ska klara skolan.
- Stimulera samarbete med andra organisationer, både privata och offentliga för att bättre utnyttja resurserna (s 255).

Hargreaves påpekar också att omstrukturering måste innefatta ett väl utvecklat samarbete i skolan. I ett postmodernt samhälle är samarbete en förutsättning för att klara av att leda och förändra. Hargreaves menar att samarbete omfattas av både positiva och negativa principer.

På nästa sida följer en sammanfattning av de positiva principerna:

---

<sup>107</sup> Hargreaves, 1998

- Moraliskt stöd för den enskilde.
- Ökad effektivitet - aktiviteterna kan samordnas.
- Kvalitetshöjning – samarbete ger bättre undervisning
- Mindre överbelastning – man kan fördela arbete på ett bättre sätt.
- Mer realistiska förväntningar på förändringar och genomförande.
- Osäkerheten och skuld känslorna minskar.
- Politisk trygghet – tillsammans kan lärarna samarbeta på ett mer genomtänkt sätt.
- Ökad reflektionsförmåga genom att lärarna funderar över sin egen praxis.
- En mer lyhörd organisation. Genom att samla sina kunskaper kan skolan på ett bättre sätt se möjligheter och hinder vid eventuella förändringar.
- Möjligheter att lära av varandra.
- Kontinuerlig utveckling genom att samarbete utvecklas processer som strävar efter att lösa de problem som uppstår. Det ger en mer professionell inställning till läraryrket (s 257-258).

Det finns vissa risker med samarbete som Hargreaves menar kan vara både skadliga och olyckliga för skolutvecklingen. Dessa risker eller negativa principer kan sammanfattas i följande punkter som är en sammanfattning från hans bok.

- Bekvämt och självbelåtet om samarbetet begränsas till att inte omfatta reflektioner, moraliskt stöd eller delar resurser och idéer.
- Samarbete kan leda till konformitet d.v.s. likformighet. Gruppen kan i sämsta fall förtrycka den enskildes idéer och minska skaparlusten.
- Påtvingat samarbete som innebär att samarbete är mer en önskan från skolledningen och då blir den istället ett hinder för läraren. Samarbete måste komma från lärarna själva.
- Kooptativt som betyder att administrationen eller politikerna har som knep att se till att samtliga lärare ställer upp på de beslut som fattas (s 259).

Samarbete kan också ibland upplevas som tidsödande (mitt inlägg).

Hargreaves påpekar:

Även om samarbete är ett centralt begrepp i omstrukturering av skolan, är begreppets innehåll varken konsistent eller allmänt accepterat, precis som är fallet med omstrukturingsbegreppet rent generellt. Samarbete och omstrukturering kan vara fruktbara men också skadliga, och man måste ständigt granska deras meningsinnehåll och hur de ska förverkligas för att resultatet ska kunna bli positiva både pedagogisk och socialt. Dessutom är samarbete i sig inte synonymt med omstrukturering, och det är heller inte tillräcklig betingelse för att omstrukturering ska kunna förverkligas på ett lyckat sätt. Det viktiga när det gäller både samarbete och omstrukturering är vilka som styr, vilka som deltar, vad som är syftet och vilka betingelser som är nödvändiga för att processen ska starta och vidareutveckla sig (s 260).<sup>108</sup>

Med detta synsätt på samarbete blir skolledaren mer en inspiratör med uppdrag att stimulera, utveckla och ge möjligheter till möten och samarbete av olika slag. För detta krävs att skolledaren har förmåga att överblicka behovet samt förstå och medvetet styra utvecklingen av skolan på en högre nivå. Skolledaren måste inse att skolan bör förändras för att bättre bemöta eleverna. Är skolledaren medveten om hur hon/han önskar utveckla och styra skolan? Har en skolledare själv möjlighet att påverka och styra skolan?

---

<sup>108</sup> Hargreaves, 1998

### 3. Skolans nuvarande organisation

#### Skolans formella styrning

Staten är skolans yttersta uppdragsgivare. Uppdraget är formulerat i officiella dokument som skollag, skolförordning och läroplaner (se vidare under rubriken styrdokument s 7). Ansvarsfördelningen ligger på tre olika nivåer staten, kommunen och den enskilda skolan. Inom de statliga ramarna ska kommunerna genomföra uppdraget.<sup>109</sup> De kommunala styrelserna ska upprätta en skolplan där det beskrivs hur kommunen avser att nå de nationella målen. Varje enskild skola ska skriva lokala arbetsplaner. Skolan är numera inriktad på att nå uppå nå vissa mål och visa på resultat. Hur den enskilda skolan når dit är mindre intressant för staten. Styrsystemet är enligt Berg, Groth, Nyttell och Söderberg i huvudsak inställt på att utvärdera och kontrollera än att ge anvisningar om hur verksamheten i skolan ska utformas. Kommunernas ansvar för skolan har i och med detta ökat. Författarna påpekar även att skolan under efterkrigstiden utvecklats från att ha varit en urvalsskola till att bli en medborgarskola. Den nuvarande samhällsutvecklingen bidrar dock nu till att skapa en marknadsorienterad skola. Detta trots att styrdokumentens intentioner förordar en likvärdig och demokratisk skola.<sup>110</sup> Berg, Groth, Nyttell och Söderberg skriver om den förändring som skett i samhället under 1980 och -90 talet. De menar att det har uppstått en förändrad relation mellan stat och samhälle som i sin tur handlar om en maktförskjutning.<sup>111</sup> Jag kommer längre fram i uppsatsen att redogöra för olika begrepp och förklara hur jag tolkar deras teori samt hur jag använt mig av den i min studie.

#### Styrning och ledning

Berg, Groth, Nyttell och Söderberg beskriver styrkälla som det som påverkar skolan både informellt och formellt. Styrning handlar i huvudsak om att påverka och styra verksamheten i en viss bestämt inriktning. Det är då är ett *institutionsbegrepp*. Vidare skiljer de på formell styrning och informell styrning. Den formella styrningen bygger på det uppdrag skolan har genom de officiella styrdokument som riksdag och regering utfärdar. Den formella styrningen innebär ”styrning av”. Informell styrning handlar mer om vad de enskilda skolorna har för traditioner och vilken kultur som råder på skolan. Författarna benämner informell styrning som ”styrning i”. Ledning däremot beskriver organisationen och förekommer därför mer när det handlar om arbete, det är alltså ett *organisationsbegrepp*. Också där skiljer författarna på formell ledning, ”ledning av” och informell ledning ”ledning i”.

Den formella ledningen handlar om vilka arbetsuppgifter som skall genomföras för att uppnå de officiella uppdragen. Med informell ledning menas vilken påverkan skolkulturen har på organisationen. Skolkultur kan jämföras med begreppet skolkod vilket kan beskrivas med den speciella stil eller anda som präglar en viss skolas verksamhet. Den i sin tur hänger samman med de kulturer som respektive yrkesgrupp har som yrkestradition. De påpekar att företrädarna för denna kultur är kodbärare och kultur blir därmed en fråga om makt.

---

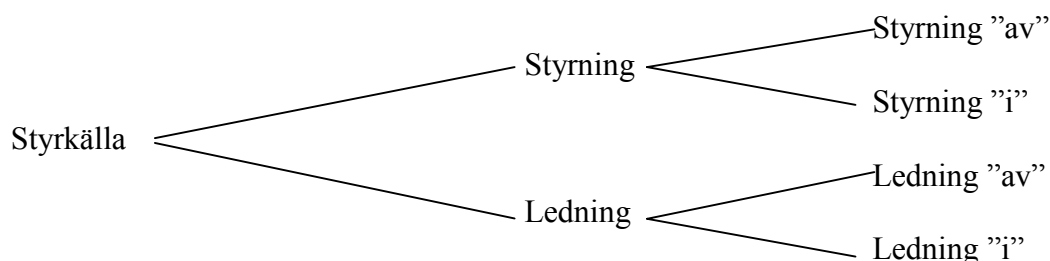
<sup>109</sup> Berg, Groth, Nyttell & Söderberg, 1999

<sup>110</sup> se Skolverket 97:327, 1997c

<sup>111</sup> Berg, Groth, Nyttell & Söderberg, 1999



Figur 4 illustrerar skillnaden på begreppet styrning och ledning.



Figur 4. *Styrkälla, styrning och ledning – en sammanfattning*. Figuren visar skillnaden på begreppen styrning och ledning. Återgiven efter Berg, Groth, Nyttell och Söderberg.<sup>112</sup>

### Skolans informella styrning

I detta avsnitt beskriver jag den informella styrningen. Enligt författarna Berg, Groth, Nyttell och Söderberg kan den benämnas med ”styrning i” skolan. Jag anser att det syftar på det som kallas skolkod, skolkultur eller dold läroplan.<sup>113</sup> Det handlar alltså om den historia, de traditioner och kultur som styr som sin tur hänger ihop med vilken kultur eller bygd som skolan befinner sig i. Berg, Groth, Nyttell och Söderberg menar att skolkultur handlar om skolans dominerande informella regelsystem. Arfwedsson tar i sin bok upp begreppet skolkod och beskriver det enligt följande:

Skolkoder kan definieras som tolknings och handlingsprinciper, som omfattar allt som har betydelse för dennas skolas arbete, arbetsplatsförhållanden och problem (s 29).<sup>114</sup>

Vidare skriver han att en skolkod utformas under inflytande från skolans: *systemkontext, yttre kontext och inre kontext*. System innebär *ordnad helhet*, kontext står för *sammanhang*. Min egen tolkning är att begreppet *yttre kontext* står för den påverkan som skolan utsätts av från omvärlden d.v.s. samhället utanför. *Inre kontext* handlar om den påverkan som skolledaren, lärarna och den kultur som skolan befinner sig i. Arfwedsson menar att *systemkontext* innebär den påverkan som styrdokumentet, t.ex. läroplan har på skolan. På varje skola utvecklas därför olika strategier som inverkar på hur styrdokumentet förankras. Författaren beskriver hur han i SOL-projektet (Skolan och lärarna) försökt att förklara vad det är som gör att skolor kan vara så olika trots att den formella styrningen är lika. Det svenska skolväsendet betonar i sina styrdokument att utbildningen ska vara likvärdig var än i landet man bor. Begreppet likvärdig kan förklaras med jämbördig eller lika god. Min tolkning av begreppet likvärdig är att undervisningen i ett jämförelseperspektiv ska vara lika bra var man än bor. Det borde alltså inte spela någon roll var man bor och i vilken skola man går i. Undervisningen ska vara av god kvalitet i alla skolor.

Skolans verksamhet varierar från skola till skola. Enligt Arfwedsson kan det bl.a. bero på att skolan är en relativt folktät arbetsplats där man oavsett erfarenhet av yrket eller antal år på skolan utför samma arbetsuppgifter. Kulturen och den tradition som finns på skolan spelar också stor roll. Man talar då om begreppet *skolkod*. Författaren påpekar att skolkoden är ett konstruerat analysinstrument som inte är synligt för dem som arbetar på skolan. Det styr vad

<sup>112</sup> Berg, Groth, Nyttell & Söderberg 1999, figur 1:2, s 46

<sup>113</sup> Broady 1985, Arfwedsson 1983, Berg 1999

<sup>114</sup> Arfwedsson, 1983

som är möjligt eller lämpligt att genomföra eller inte alls tänkbart på en skola.<sup>115</sup> Begreppet skolkod kan också jämföras med begreppet *skolkultur*. Berg, Groth, Nyttell och Söderberg beskriver hur skolkulturen påverkar skolan:

Kulturen kan variera mellan olika skolor och inom en och samma skola. Att så kan vara fallet bottnar bl.a. i att olika skolformer, program, etc. har olika historiska traditioner (bottnar i olika institutionella värdebaser). Förskolläraren har sin yrkestradition inom barnomsorgen med sin samarbetsinriktade arbetsätt och arbetsformer. De yrkesgrupper som tidigare ingick under benämningen låg- och mellanstadielärare har sina rötter i folkskolan med dess bildningstraditioner, adjunkters och lektors arbete kan hänföras tillbaka till en mer urvalsriktad skolform, medan yrkeslärare har sin yrkestradition i ett annat yrke än att vara lärare.

Till detta kommer övrig skolpersonals yrkestraditioner, samt den påverkan som den omedelbara närmiljö inom vilken den enskilda skolan är belägen utövar på skolans kultur (er) (s 117).

Även den *dolda läroplanen* som Broady skriver om påverkar skolan. Den kan göras mindre dold om man diskuterar möjligheterna och arbetsvillkoren för elever och lärare. Begreppet kan enligt min uppfattning jämföras med skolkod och skolkultur. En viktig förklaring till att skolan fungerar som den gör är att den ska förbereda eleverna för olika slag av lönearbete. Broady menar att:

Vi måste akta oss för att se t.ex. den dolda läroplanen eller överhuvudtaget de ramar och begränsningar som gäller i skolan som hinder enbart. Vi ska exempelvis inte ha några illusioner om att kunna avskaffa den dolda läroplanen, och det kan gå trögt att förändra den, men både eleverna och vi själva kan lära oss en hel del genom att sträva efter att göra den mindre ”dold”, d.v.s. att tala klarspråk om de faktiska villkoren för verksamheten i skolan. Det måste vara riktigt att prata med eleverna om att deras sociala bakgrund i hög grad avgör deras möjlighet att leva upp till skolans krav (s 25-26).

Genom att studera skolschema, tjänstefördelning, arbetsplaner etc. kan man enligt Berg, Groth, Nyttell och Söderberg få information om den dominerande skolkulturen.

Skillnaden mellan institution och organisation kan beskrivas med figur 5.

Figur 5



Figur 5. *Sammanfattning av SLAV 2-projektets forskningsmässiga uppläggning*. Figuren är en del av en större figur och är modifierad av författaren.<sup>116</sup>

Figur 5 beskriver skillnaden mellan institution och organisation. Den visar vad de olika begreppen står för. Den beskriver också vad som studeras när man undersöker skolan som institution respektive organisationen. I ett institutions- och organisationsperspektiv, som

<sup>115</sup> Arfwedsson, 1983

<sup>116</sup> Berg, Groth, Nyttell & Söderberg, 1999 s 66 figur 2:2

använts i SLAV 2 beskrivs projektet som en kombination av de båda perspektiven.<sup>117</sup> Detta innebär att forskningen är inriktad på ett mer allmänt samhällsvetenskapligt perspektiv. Som jag tolkar det innebär det att försöka se skolan i ett större sammanhang och i flera olika perspektiv. Detta för att bättre förstå hur skolan styrs och påverkas både genom den formella och informella styrningen. Men också för att betrakta skolan som både en organisation och som en institution.

Betraktat som institution är skolan en inrättad verksamhet som bygger på gemensamma visioner. Den har också ett ändamål och ett uppdrag. Skolan har också en samhällelig förankring. Vilket innebär att den är accepterad av samhället. Begreppet organisation står för den kultur som skolan har samt den arbetsorganisation som skolan är uppbyggd av. Författarna betonar att en institution kräver också någon sorts organisation för att kunna drivas och utvecklas. De anser att:

I det perspektivet kan skolan ses som den inrättning som svarar för den samhälleliga reproduktionen, d.v.s. att socialisera eleverna i samhällets normsystem, dess kulturella traditioner och till eleverna föra över vad som bedöms vara för individen och samhället nödvändiga kunskaper och färdigheter (s 66).

Hur skolan kan förstås som både organisation och institution sett på innehåll och form framgår av figur 6.

	<b>Innehåll</b>	<b>Form</b>
<b>Institution</b>	I Konsoliderat och internaliserat normsystem	II Formell struktur/formellt system
<b>Organisation</b>	III Skolkultur & aktörsberedskap	IV Arbetsorganisation

Figur 6. *Institution/organisation visavi innehåll och form.* Återgiven efter Berg, Groth, Nyttell och Söderberg).<sup>118</sup>

Om man undersöker skolan som institution i en innehållslig mening försöker man få fram de värdebaser som ligger till grund för skolans existens (I). När man betraktar skolinstitutionen som form ser man främst på den enskilda skolans formella struktur som är utbildningssystemets tekniska och formella uppbyggnad (II). Skolororganisationen som innehåll visar bl.a. på den enskilda skolans organisationskultur/er. Om man istället studerar skolororganisationens form ser man på skolans arbetsschema, tjänstefördelning, principer för fördelning eller elevgruppering etc. (IV).

Sammanfattningsvis kan sägas att om man studerar skolans *innehåll* ur ett kombinerat institutions- och organisations perspektiv (cell I och III) är det en abstrakt företeelse. Den existerar i tanken och går inte att mäta eller ta på. Att se på skolans *form* ur samma perspektiv blir en konkret företeelse. Den är verklig och därmed mer synlig i den bemärkelsen att den går att beskriva med hjälp av styrdokument och organisationsbeskrivningar (cell II och IV).

<sup>117</sup> Ibid.

<sup>118</sup> Ibid., tabell 2:1 s 65

Min tolkning av figur 6 innebär att skolan som institution sett ur ett innehållsligt perspektiv främst är ett sätt att få eleverna d.v.s. människor att acceptera det samhällssystem som råder. Skolan strävar då mot att förankra de normer och kunskaper som anses nödvändiga för samhällets reproduktion d.v.s. återväxt. Skolan som institution sett ur ett formellt perspektiv är en institution som centralt uppfostrar och utbildar. Organisationens innehåll handlar om att man försöker förstå skolkulturen och aktörsberedskapen. Organisationen ur ett formellt perspektiv handlar om att studerar skolans arbetsorganisation d.v.s. arbetsschema etc.

### **Aktörsberedskap**

Aktörsberedskap är enligt Berg, Groth, Nyttell och Söderberg (till skillnad från skolkultur, skolkod och dold läroplan) den enskilda skolan eller lärarens sätt att utöva sin profession. Aktörsberedskapen hos en skola hänger ihop och påverkas av de tidigare begreppen som informell styrning, skolkod, skolkultur och dold läroplan. Berg, Groth, Nyttell och Söderberg talar om *utvidgad* respektive *avgränsad* lärarprofessionalism. Bergs syn på lärarprofessionalism är ett försöka att analysera på vilket sätt som personalgruppen eller den enskilde läraren på skolan arbetar. Den traditionella lärarrollen som enligt Berg, Groth, Nyttell och Söderberg fortfarande är den dominerande, kan jämföras med den avgränsade lärarprofessionalism.<sup>119</sup> Den framställs av Lortie med begreppen *konservatism, nuorientering och individualism*. En utvidgad lärarprofessionalism beskrivs i korthet med begreppen *framförhållning, samarbete och flexibilitet*.<sup>120</sup>

I ”Skolan i ett institutionsperspektiv” har Berg, Groth, Nyttell och Söderberg gjort s.k. kulturanalyser på de skolor som deltagit i projektet. Syfte var att undersöka vilken typ av aktörsberedskap som fanns på respektive skola. Som jag uppfattar Berg, Groth, Nyttell och Söderberg så påverkar det politiska inflytandet och inflytandet från förvaltningen verksamheten i skolan. Ett starkt förvaltningsinflytande i skolans verksamhet kan ge ett ökat friutrymme. Vilket kan ge en lärarroll som är mer utvidgad till sin karaktär. Det kan t.ex. innebära att lärarna på ett mer medvetet sätt diskuterar läroplanens värdegrund. Samt är flexibla och positiva till olika utvecklingsarbeten som gynnar samarbete. Temaarbeten eller projekt av olika slag vara ett sätt att samarbeta mer ämnesövergripande. Genom det arbets sättet kan diskussioner och planering av skolans verksamhet reflektera och ”ta med” läroplanens intentioner i verksamheten med eleverna.

---

<sup>119</sup> Berg, Groth, Nyttell & Söderberg, 1999

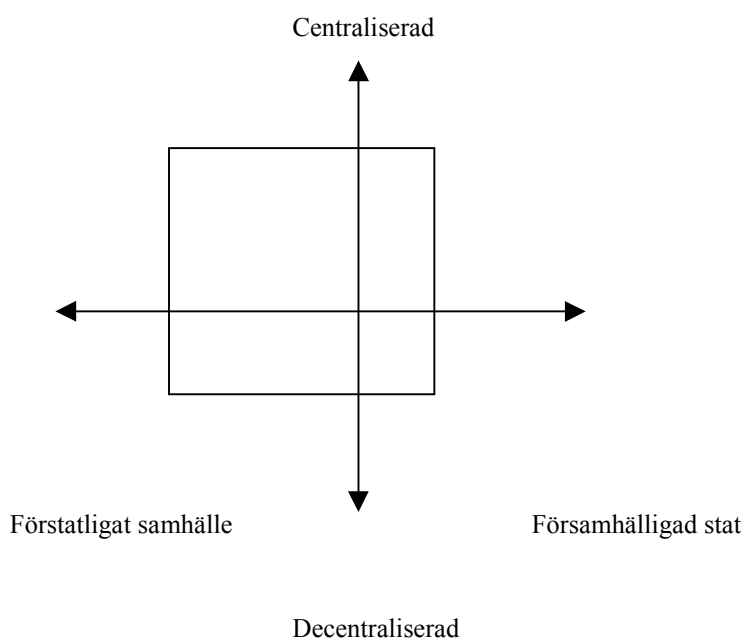
<sup>120</sup> Lortie, 1975

## Den förändrade statliga styrningen

Skolan har numera en mer målinriktad styrningsstruktur jämfört med den tidigare som varit mer regelstyrd till sin karaktär.<sup>121</sup> Berg, Groth, Nyttell och Söderberg påpekar att båda styrsystemen har haft och har inslag av regler och ramar i form av olika bestämmelser för verksamheten. Det *förstatligade samhället* kan beskrivas som ett samhälle med stor statlig styrning, d.v.s. centralstyrt. I en *församhälligande stat* har makten genom decentralisering förskjutits från staten till samhället. I detta sammanhang tolkar jag att staten är överordnad samhället. Det kan verka som om staten minskat styrningen av samhället, i detta fall skolan. Men genom olika typer av kontrollåtgärder som t.ex. kvalitetsredovisningar och nationella prov har staten fortfarande makt över skolan, medan skolan har stor frihet att själv utforma verksamheten. Denna typ av kontrollsystem från statens sida gäller även inom andra områden inom vår nation t.ex. kommunerna. Kommunerna har fått ett större ansvar vad gäller organisation och ansvar, och staten en allt mer kontrollerande roll.<sup>122</sup>

Den förändrade styrningen kan beskrivas med figur 7 och 8.

Figur 7



Figur 7. *Den i huvudsak regelstyrda skolan.* Återgiven efter Berg, Groth, Nyttell och Söderberg.<sup>123</sup>

Kvadraten i figur 7 symboliserar den i huvudsak regelstyrda och centralistiska skolan med stort utrymme för detaljregelstyrning, fasta regler och ramar. Statens makt i samhället är stark och regleras centralt via regler och ramar.

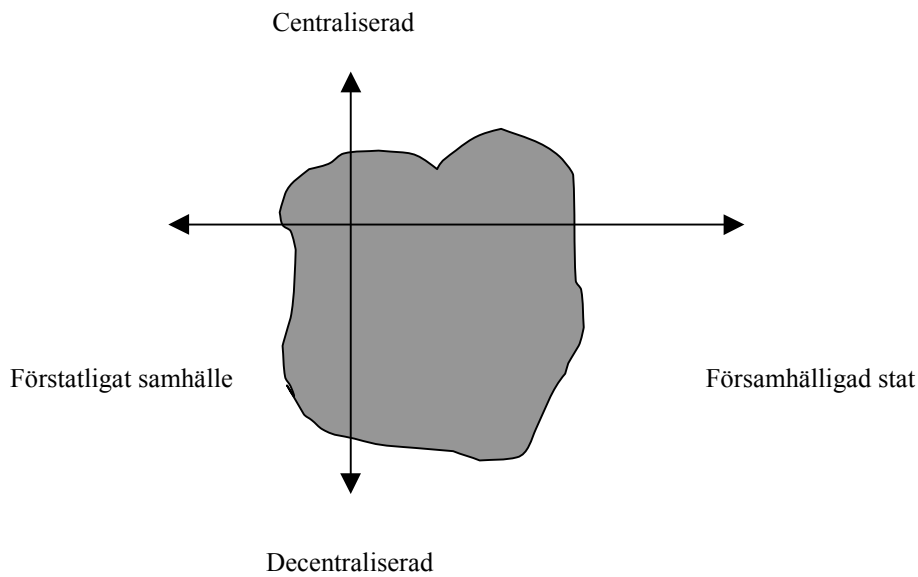
Figur 8 beskriver den nu mer målstyrda skolan.

<sup>121</sup> Berg, Groth, Nyttell och Söderberg, 1999

<sup>122</sup> Peterson, 1998

<sup>123</sup> Berg, Groth, Nyttell & Söderberg, 1999 s 58 figur 2:1c

Figur 8



Figur 8. *Den i huvudsak målstyrda skolan.* Återgiven efter Berg, Groth, Nytell och Söderberg.<sup>124</sup>

”Molnet” i figur 8 symboliserar den målstyrda skolan som har ett mer diffust och därmed otydligt regelsystem. Statens makt i samhället är decentraliserad d.v.s. det finns stor frihet att självständigt forma verksamheten men i relation till målen

Sammanfattningsvis kan sägas att figurerna 7 och 8 försöker beskriva och ge en visuell bild av den förändrade styrningen. Från att tidigare ha haft ett regelstyrt och detaljerat system med i huvudsak fasta ramar om genomförandet (figur 7) har skolan numera ett mer otydligt system där målen är mer centrala än själva genomförandet (figur 8).

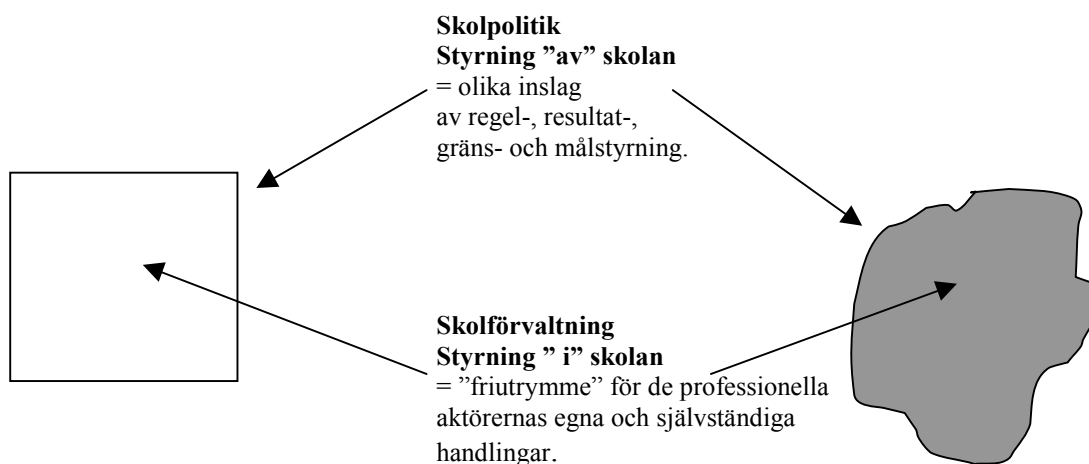
Skolans yttre ramar påverkas av de politiska besluten medan skolans inre verksamhet i stor grad styrs av lärarna själva. Det gäller för skolledarna och lärarna att vara medveten om detta och se de möjligheter som finns att påverka skolan. Berg, Groth, Nytell och Söderberg menar också att skolpolitik är ”styrning av” och skolförvaltning är ”styrning i” skolan. Min tolkning av begreppet politik i det här sammanhanget kan jämföras med statlig verksamhet medan förvaltning mer handlar om administration. Begreppet politik står för en process där en samlad grupp människor med intressen som är initialt olika kommer överens om kollektiva beslut som är bindande för gruppen.

---

<sup>124</sup> Ibid., s 58 figur 2:1d

I figur 9 framgår hur skolan styrs både genom skolpolitik och skolförvaltning.

Figur 9



Figur 9 *Skolpolitik kontra skolförvaltning*. Återgiven efter Berg, Groth, Nyttell och Söderberg<sup>125</sup>

Berg, Groth, Nyttell och Söderberg påpekar att skillnaden i projekten SLAV 1 och SLAV 2 handlar om att den senare beskriver skolledarrollen ur ett utvidgat perspektiv.<sup>126</sup> Om figurerna tas ur den förra bilden så kan deras yttre gränser jämföras med skolans politiska uppdrag. Inom gränserna finns det som Berg, Groth, Nyttell och Söderberg betecknar *frirummet* som jag menar också kan beskrivas som *handlingsutrymme*. Det handlar i praktiken om att se de möjligheter som skolan och lärarna har att själva påverka verksamheten.

### Det pedagogiska samtalet

Berg, Groth, Nyttell och Söderberg tar upp begreppet pedagogiskt samtal som de menar är ett samtal som kan vara ett sätt att upptäcka och använda handlingsutrymmet. Det pedagogiska samtalet utgår från skolans verksamhet och relateras till skolans funktion i samhället. Samtalet blir en reflektion över skolans verksamhet och *erfarenheter sätts in i ett vidare vetenskapligt, intellektuellt och praktiskt sammanhang*.<sup>127</sup> I samtalet finns också möjlighet att relatera till forskning och styrdokument. Skolledare och pedagoger kan sedan själva reflektera och drar slutsatser hur den praktiska verksamheten i skolan eventuellt ska förändras. Litteraturseminarier, forskningscirkel<sup>128</sup> och handledning är exempel på utrymme där det finns goda möjligheter att föra pedagogiska samtal.

<sup>125</sup> Berg, Groth, Nyttell och Söderberg, 1999 s 59 figur 2:1 e

<sup>126</sup> I SLAV 1 och SLAV 2 projekten (Styrning, Ledning, och skolans Arbete/Verksamhet) har Berg, Groth, Nyttell och Söderberg diskuterat om skolledares arbete och arbetsvillkor. Skillnaden mellan projekten är främst att SLAV 2 belyser skolledarrollen ur ett mer generellt och vidare perspektiv än SLAV 1.

<sup>127</sup> Ibid., s 247

<sup>128</sup> Lundgren, 2000

## 4. Från hjälpskola till specialpedagogisk verksamhet

Genom skollagen 1842 infördes skolplikten och flertalet barn påbjöds att gå i den allmänna skolan. Och om någon elev hade svårigheter av något slag sänktes kunskapskraven. Dessa elever erbjöds då att gå en s.k. *minimikurs, reserverad för de intellektuellt svagaste*.<sup>129</sup> När så 1887 års folkskolestadga gjorde en åtskillnad mellan fattiga och förståndshandikappade blev det lättare att ta de ”obegåvade” elever ur skolan. De första hjälpklasserna inrättades i början av 1900-talet.<sup>130</sup> Hjälpklasser var i första hand tänkta för elever med intelligenskvot 70 - 85. Under 1920-talet blev intresset större för att individualisera elevers problem och därmed växte bl.a. hjälpskolan fram.<sup>131</sup> Deras tidskrift, ”Hjälpskolan” publicerade ett flertal artiklar om behovet av att diagnostisera och klassificera eleverna. Helldin påpekar att skolans sätt att ta bort elever som inte ansågs passa in var mycket vanligt förekommande under 1800 och även under större delen av 1900-talet.<sup>132</sup>

Enligt Helldin upplevde en del föräldrar hjälpskolan mer som ett straff än en hjälp.<sup>133</sup> Han påpekar också att hjälpskolläraryrket innebar en ny karriärmöjlighet för de lärare som önskade vidareutbildning. Hjälpskolan växte snabbt och 1922-23 fanns det på 51 platser i landet sammanlagt 181 hjälpklasser. Eftersom kyrkans inflytande över skolan alltid har varit stor så den kom även att prägla den specialpedagogiska verksamheten. Den användes enligt Helldin som ett stöd och argument för att avskilja elever från den ordinarie undervisningen. Man använde sig främst av medlidandet som utgångspunkt.<sup>134</sup> Redan tidigt kom hjälpskolan att kopplas samman med det psykologiska och medicinska fältet genom bl.a. Alice Descoedres som var lärare, lärarutbildare och psykolog i Schweiz. Descoedres och även skolöverläkaren Alfhild Tamm var influerade av det medicinska och psykologiska synsättet. De var båda ivriga förespråkare för olika sorters tester och diagnoser som t.ex. intelligenttester som började användas i början av 1900-talet.<sup>135</sup> Bladini har genom att studera olika styrdokument, som undervisningsplaner och senare läroplanerna under åren 1921-1981 noterat hur organisationen och synen på elever i svårigheter utformats.<sup>136</sup>

I läroverket var det många elever som inte klarade kraven – ca 25 procent, se vidare Ahlström et al. (likväl som idag). De fick då kvarsittning d.v.s. de gick om ett år eller gick tillbaka till folkskolan. Enligt Ahlström, Emanuelsson och Wallin kan det ses som ett sätt att differentiera eftersom det oftast var barn från fattiga familjer som fick gå om. Sommarläsning var ett sätt att slippa gå om, men för detta krävdes både tid och pengar. Författarna påpekar att elever som inte fick godkänt resultat inte heller fick något avgångsbetyg. De fick i stället ett intyg enligt § 48 i folkskolestadgan som delades upp i moment 1 och moment 2. Det första momentet innebar att det var fattigdom som var grundorsaken till att eleven inte klarat skolan. Det andra momentet angav bristande fattningsförmågan som orsak. Det var inte lika vanligt att eleverna fick kvarsittning i folkskolan.<sup>137</sup>

---

<sup>129</sup> Ahlström, Emanuelsson & Wallin, 1986 s 76

<sup>130</sup> Alin Åkerman & Strinnholm, 1997

<sup>131</sup> Börjesson, 1997

<sup>132</sup> Helldin, 1997

<sup>133</sup> Ibid.

<sup>134</sup> Helldin, 1997

<sup>135</sup> Ibid., 44

<sup>136</sup> Bladini, 1990

<sup>137</sup> Ahlström, Emanuelsson & Wallin, 1986



Under 30- och 40-talen var specialpedagogiken enligt Gran inspirerad av Gesell och därmed det utvecklingspsykologiska synsättet.<sup>138</sup> Innan barnen började skolan gjordes ett skolmognadstest eftersom skolan ansåg att vissa barn inte var skolmogna. De barn som inte var skolmogna fick vänta ett år. Utbildningen för den tidens speciallärare eller hjälpklasslärare var enligt Gran en test- och diagnostiseringsutbildning. Begreppet ”observationsklass” infördes och var tänkt för de elever som betraktades som särskilt störande i skolan. Tanken var att eleven skulle återgå till sin ordinarie klass, men så blev det oftast inte. Istället fortsatte skolan att särskilja elever på olika sätt.<sup>139</sup> När särskolan inrättades 1944, kunde de elever som räknades som de allra svagaste begåvningsmässigt, avskiljas. Alin Åkerman och Strinnholm menar att syftet med specialundervisningen under den aktuella tiden var *att såväl skydda eleven som systemet; att få eleven rätt placerad men framförallt ge alla i den obligatoriska skolan en utbildningschans*. Som jag tolkar det ansåg skolan att den bästa förutsättningen för undervisning var att arbeta med så homogena grupper som möjligt. Specialundervisningen och olika specialklasser inrättades på många olika skolor i landet. En del kritiker hävdade att på detta sätt bidrog skolan till att olikheter bevarades eller t.o.m. ökade.<sup>140</sup> Nordström (i Ahlström) menar att *specialundervisningen var ett sätt att tillfredställa skolans differentieringsbehov*.<sup>141</sup>

I undervisningsplanen, U 55, som kom 1955 blev specialundervisningen för första gången lagfäst. Ahlström, Emanuelsson och Wallin menar att det var tydligt att specialundervisningen strävade mot att inrätta så homogena grupper som möjligt.<sup>142</sup> I den första läroplanen Lgr 62, ändrades bestämmelserna kring specialundervisningen och den kom att benämnas *särskild specialundervisning*. Läraren och psykologen var de som beslutade vilka som skulle omfattas av specialundervisningen. Skolkommisionens kritik mot den tidigare sidoordnade skolformen<sup>143</sup> var att den stred mot principer man satt upp för skolan d.v.s. en skola för alla.<sup>144</sup> Specialundervisningen kom trots det att bedrivas genom klinikundervisning av olika slag.<sup>145</sup> Alin Åkerman och Strinnholm menade att syftet med denna typ av undervisning var *att minimera olikheter mellan elever*. Genom att på detta sätt försöka göra eleven så normal som möjligt och genom ett kompensatorisk tankesätt utvecklades en rad diagnosmaterial som användes i syfte för att se vilka färdigheter som eleven besatt. Kritiken mot detta sätt att se på specialundervisning var att den upplevdes som manipulerande, individcentrerad och främst inriktad på enskilda kognitiva funktioner.<sup>146</sup> Ahlström, Emanuelsson och Wallin påpekar att differentieringen av eleverna fortsatte men att den nu var mindre synlig. Med det syftar han bl.a. på de linjeval som förekom på högstadiet. Eleverna hade möjlighet att välja särskild eller allmän kurs i matematik och engelska. Deras val påverkade sedan möjligheterna till fortsatta studier. Klinikundervisningen som bedrevs blev också ofta permanent för flertalet elever.<sup>147</sup>

Med eleven och sättet att arbeta som utgångspunkt skulle det pedagogiska arbetet utvecklas i skolan. Englund påpekar att Lgr 69 inte var lika tydlig som föregående läroplan.<sup>148</sup> Den var dock mer framåtsträvande och lyfte fram erfarenheter och helhetsperspektivet som en

---

<sup>138</sup> Sveriges lärarförbund, 1983

<sup>139</sup> Ahlström, Emanuelsson & Wallin, 1986

<sup>140</sup> Alin Åkerman & Strinnholm, 1999 s 8

<sup>141</sup> Ahlström, Emanuelsson & Wallin, 1986 s 11

<sup>142</sup> Ibid.

<sup>143</sup> med sidoordnad skolformer menas special undervisning i olika specialklasser

<sup>144</sup> Ahlström, Emanuelsson & Wallin, 1986

<sup>145</sup> Bladini, 1990

<sup>146</sup> Alin Åkerman & Strinnholm, 1999

<sup>147</sup> Ahlström, Emanuelsson & Wallin, 1986

<sup>148</sup> Englund, 1993

förutsättning för grundskolan. Specialundervisningen kom nu att kallas för den *samordnade specialundervisningen* och grundskolan skulle därmed ta emot alla barn. Elever med olika slags funktionshinder integrerades i grundskolan och specialundervisningen skulle ske i ordinarie grupper. Trots det fanns olika specialklasser som tex. hjälp, läs-, obs, skolmognad – klasser kvar i skolan.<sup>149</sup> Kritiken mot detta sätt att arbeta, var enligt Alin Åkerman och Strinnholm att skolan upplevdes producera specialutbildade specialelever samt att elever med funktionshinder slogs ut.<sup>150</sup>

Sammanfattningsvis kan sägas att lärarens ord styrde men föräldrarna skulle enligt styrdokumentet också vara delaktiga i besluten om specialundervisning. Enligt Ahlström, Emanuelsson och Wallin så gjordes differentieringen nu likväl som tidigare men mer osynligt. Elever som inte orkade med skolgången i grundskolan kunde få *jämkad studiegång*. Det innebar att eleven kunde befrias från vissa lektioner. Detta kom senare att kallas *anpassad studiegång*.<sup>151</sup> Det finns anledning att fundera över i hur stor utsträckning föräldrarna var delaktiga i besluten (mitt inlägg).

En avsikt med SIA (Skolans Inre Arbete) var att utveckla skolan till att bli en skola som passade alla elever. SIA – utredningen visade att orsakerna till att eleverna fick svårigheter mer handlade om att skolan hade svårigheter med att möta eleven. SIA menade att det inte hjälpte att enbart titta på specialundervisningen. Det var nödvändigt att ha en gemensam syn till elever i svårigheter. Utredningen kom att påverka Lgr 80 med en förändrad syn på insatserna för elever med särskilda behov och stimulans. På ett positivt sätt utgick den ifrån elevens möjligheter istället för begränsningar.<sup>152</sup> Specialundervisningen kallades nu *åtgärder för elever med särskilda behov*. I Lgr 80 finns begreppen arbetsenheter, särskilda undervisningsgrupper, skoldaghem, skolveckohem och anpassad studiegång.<sup>153</sup>

I Lgr 80 står följande:

Om eleven får svårigheter i arbete är det nödvändigt att först pröva om skolans arbetssätt kan ändras (s 52).

Utredningen tog ställning för det teknologiskt individinriktade synsätt som förts fram i Lgr 62, vilket innebar att man även tog med det omgivande skol- och samhällssystemet. SIA föreslog att lärarna skulle organiseras i arbetslag och förutsatte att de flesta problem med eleverna skulle kunna lösas med det arbetssättet. I Lgr 80 användes begreppet specialpedagogiska metoder och samarbete eller specialpedagogiska insatser. Insatserna ska syfta till att motverka att elever får svårigheter i skolan. Diskussioner om elevernas problem ska utmynna i ett *åtgärdsprogram*. Effekterna av det synsättet blev enligt Alin Åkerman och Strinnholm att antalet timmar inom specialundervisningen minskade kraftigt, särskilt på högstadiet.<sup>154</sup> Det är intressant att notera att det redan i Lgr 80 stod att åtgärdsprogram skulle tillämpas.

I *En skola för alla* diskuterar Rask, Svenson och Wennbo syftet med specialundervisningen. Ska det vara ett ställe där elever som stör samlas eller en miljö där de som behöver hjälp ska

---

<sup>149</sup> Bladini, 1990

<sup>150</sup> Alin Åkerman & Strinnholm, 1999

<sup>151</sup> Ahlström, Emanuelsson & Wallin, 1986

<sup>152</sup> Alin Åkerman & Strinnholm, 1999

<sup>153</sup> Bladini, 1990

<sup>154</sup> Alin Åkerman & Strinnholm, 1999

kunna få det? Verksamheten på 80-talet (likväl som idag?) var ofta otydlig och speciallärarens samarbete med övriga lärare var sällsynt.<sup>155</sup>

I Lpo 94, som dagens skola utgår från står att *elever i svårigheter*, vilket beskrivs som de elever som inte klarar målen.<sup>156</sup> Enligt läroplanen har de rätt att få det särskilda stöd och hjälp de behöver. Enligt Alin Åkerman och Strinnholm har Skolverket fått klagomål från enskilda föräldrar att vissa skolor och därmed kommuner brustit i åtgärder för de elever som varit i behov av särskilt stöd. Det gäller bl.a. att dokumenterade åtgärdsprogram saknats.<sup>157</sup> Hur är det i skolan idag, används åtgärdsprogram som en del i arbetet med elever i svårigheter?

### Olika perspektiv på specialpedagogik

Helldin beskriver hur specialpedagogiken ändrats i och med den allmänna skolans utveckling.<sup>158</sup> Persson beskriver två perspektiv som han benämner *relationellt perspektiv* respektive *kategoriskt perspektiv*.<sup>159</sup> Med ett relationellt perspektiv menar Persson att fokus för specialpedagogisk verksamhet är eleven, läraren och miljön. I ett kategoriskt perspektiv är det endast eleven. De olika synsätten representerar två olika sätt att se på elever i svårigheter. Det kan vara viktigt att påpeka att även den grundläggande värderingen och därmed synen på elever i svårigheter präglar lärarens förhållningssätt och val av åtgärder i skolan (mitt inlägg).

Utvecklingen av den obligatoriska skolan har inneburit att specialundervisning idag ska finnas inom det allmänna skolväsendet. Trots det kan den fortfarande utformas på flera olika sätt. Peder Haug har i *Pedagogiskt dilemma: Specialundervisning*, sammanställt sin syn på specialundervisning och menar att det fortfarande finns mycket att reda ut inom specialpedagogiken. Det råder också oklarheter om vilka åtgärder som är de bästa för att lyckas med specialpedagogisk verksamhet. Enligt Haug är det inte tillräckligt att organisera specialundervisningen för att få de kvaliteter man önskar. Haug påpekar att specialpedagogisk verksamhet bör bli insatt i ett större sammanhang och att en värdegrundsdiskussion är nödvändig. I sin bok lyfter Haug fram att den specialpedagogiska verksamheten i skolan ofta är mycket oklart definierad. Han påpekar också att den fortfarande är segregering trots att intentionerna varit inkluderande. Min tolkning är att han menar att styrdokumentet inom skolväsendet har strävat mot att skapa en demokratisk skola men att verksamheten i skolan fortfarande arbetar med att se eleven som ett problem. Haug lyfter särskilt fram att specialundervisning är en fråga för hela skolan och inte bara för speciallärarna. Ett stort problem är enligt Haug, är att vi idag inte har de kunskaper som krävs för att skapa en inkluderande skola. En sådan skola, d.v.s. *en skola för alla*, kräver också resurser och professionellt stöd för att kunna fungera optimalt. Skillnaden är att den verksamheten kräver andra insikter och att den specialpedagogiska verksamheten utnyttjas på andra sätt.<sup>160</sup> Med anledning av Haugs påståenden om specialpedagogisk verksamhet kan man undra vilka kunskaper och insikter som krävs för att arbeta på ett mer integrerat sätt?

Diskussioner om värdegrunden och synen på elever i svårigheter är nödvändiga och en förutsättning för utveckling och förändringar. Enligt Börjesson har den specialpedagogiska

---

<sup>155</sup> Rask, Svenson & Wennbo, 1985

<sup>156</sup> Utbildningsdepartementet, 1994 s 6

<sup>157</sup> Alin Åkerman och Strinnholm, 1999

<sup>158</sup> Helldin, 1997

<sup>159</sup> Persson, 1998

<sup>160</sup> Haug, 1998

rollen problematiserats och förändrats i och med normaliserings och integreringstanken. I *Specialpedagogen* som är både ett professionellt och ett fackligt organ för specialpedagoger, beskrivs enligt Börjesson en önskan om att bli *en sorts konsulter eller rent av arbetsledare åt såväl klasslärare som skolledning*.<sup>161</sup> Han menar att det kan vara ett sätt att se specialpedagogen som expert, som alla i skolan behöver. Det visar Emanuelsson som påpekar att det finns vissa paradoxer med yrkesrollen.<sup>162</sup>

- Specialpedagogiken riktar sig till elever som är avvikande – samtidigt betonas att dessa barn i grundläggande avseende är lika alla barn och därför bör behandlas lika.
- Specialpedagogiken utarbetar speciella metoder – samtidigt sägs det att dessa grunden bör bygga på samma principer som andra inläringssätt.
- Specialpedagogiken söker erbjuda den handikappade eleven undervisning i en tillrättalagd miljö – samtidigt har vi ett normaliseringssträvande.
- För vissa grupper av handikappade elever ( främst döva och hörselskadade ) betonas värdet av samvaro med den egna gruppen för personlighets- och identitetsutvecklingen – samtidigt betonas integration med icke-handikappade (s 60-61).

Med tanke på specialundervisningen historia, menar jag att det finns anledning att fråga sig hur skolor arbetar med elever i svårigheter idag?

### **Sammanfattning av utvecklingen vad gäller samhället, rektorsrollen och den specialpedagogiska verksamheten**

Man kan tydligt se att skolan sedan 1946 har haft som mål att fostra eleverna till demokratiska medborgare. Skolans utveckling har sedan folkskolestadgans införande varit omfattande. Dagens grundskola har utgått från två skolsystem, *en folkets skola och en för de blivande ämbetsmännens, prästerna och vetenskapsmännens skola*.<sup>163</sup> Sedan slutet av 1900-talet har skolan gått mot ett allt mer decentraliserat skolsystem. Skolledarna rekryteras nu ur andra yrkesgrupper än tidigare. Stålhammar påpekade under 80-talet att andra grupper än lärare med erfarenhet av pedagogisk arbete, kommer att finnas med som skolledare i en framtida skolorganisation.<sup>164</sup> Det ser vi exempel på idag, många skolledare har sin bakgrund i förskolan eller skolbarnsomsorgen (fritidspedagoger). Privata skolor har blivit allt vanligare. En anledning kan vara att staten tillåter friskolor och att de får statsbidrag. Konsekvensen av detta är enligt Englund, en förändrad syn och inställning till utbildning.<sup>165</sup> Vi måste ställa oss frågan, vad vill vi med skolan? Ska vi ha en utbildning som kan sägas vara ”public good” (det allmänna goda) eller ”private good” (privat bra)? Vad blir då effekterna av en privatisering och hur påverkar det skolledarrollen?

I och med den samhällsutveckling som skett bör samtliga i skolan och då särskilt skolledaren ha tydliga mål och visioner om hur verksamheten i respektive skola ska utvecklas. Enligt Skolverket ska dessa tankar finnas dokumenterade i skolans arbetsplan.<sup>166</sup> Det är nödvändigt att lyfta fram diskussionen om de grundläggande värderingar som enligt Lpo 94 och Lpfö 98 ska styra skolan. De nuvarande styrdokumentet betonar tydligt demokratin som grundläggande värde. Vilken syn har personalen på eleverna? Hur man ser på skolan? Hur och vad vill skolledaren utveckla i skolan?

---

<sup>161</sup> Börjesson, 1997 s 62

<sup>162</sup> Emanuelsson i Börjesson, 1997

<sup>163</sup> Ahlström, Emanuelsson och Wallin, 1986 s 16

<sup>164</sup> Stålhammar, 1998

<sup>165</sup> Englund, 1993

<sup>166</sup> Skolverket 97:327, 1997c

Den specialpedagogiska verksamheten har sin tradition i differentieringstanken. Med det menas att skolan strävat efter att få så homogena grupper som möjligt och därför valt att ta bort de elever som inte passat in. Utifrån det synsättet växte antalet institutioner och anstalter fram. Även inom skolan delade man in eleverna i olika grupper.<sup>167</sup> Under 50 talet började man tala om ”en normalisering” av tillvaron för personer med olika handikapp. Vidare diskuterades också begreppet handikapp och samhälle samt ”alla människors lika värde”. Integrationstanken är enligt Börjesson ett annat sätt att se på elever i svårigheter och det förutsätter att man identifierat vilka elever som ska integreras. Alin Åkerman och Strinnholm menar att det inte går att leva ett normalt liv och samtidigt vara åtskild ifrån omvärlden. Under 1990 talet har synen på elever med funktionshinder förändrats och idag arbetar man mer mot ett psykosocialt sysätt, som enligt författarna innebär en helhetssyn och att man ser barnet i ett socialt sammanhang och i ett livsperspektiv. Hur undervisningen utformas för dessa elever beror till stor del på vilken utbildning lärarna har och vad kommunerna kan erbjuda. Alin Åkerman och Strinnholm menar att de måste vara elevernas och föräldrarnas önskemål som styr val av skolform.<sup>168</sup>

Sammanfattningsvis kan man säga att vårt samhälle utvecklats från ett bondesamhälle med närhet och småskalighet. För att sedan övergå till ett industrisamhälle med storskalighet och centralstyrning. Vi har successivt gått in i ett kunskapssamhälle i en postmodern tid. Skolan har under de 150 år som har gått sedan skolplikten infördes genomgått en rad reformer. Från att ha varit en verksamhet som styrdes av främst av kyrkan har den nu blivit en kommunal angelägenhet med en läroplan som antagits av riksdag och regering. Man kan konstatera att de idéer som fanns i skolkommisionen redan 1946 inte har fått genomslagskraft förrän i början av 1990-talet. Skolan har varit och är fortfarande ett utslagningssinstrument för att dela in folk i grupper.

Trots att intentioner i styrdokumentet (Skollagen och läroplanerna) förordar att vi ska ha en demokratisk och likvärdig utbildning, menar jag att det är lång väg kvar.

---

<sup>167</sup> Börjesson, 1997

<sup>168</sup> Alin Åkerman & Strinnholm, 1999

## 5. Syfte och frågeställningar

### Syfte

Mitt syfte med denna studie var att med utgångspunkt av intervjuer och med hjälp av teorier om rektorsrollen och skolverksamheten diskutera skolledarens roll i grundskolan. Jag ville undersöka hur skolledaren uppfattar sin roll i skolan samt hur skolan styrs och påverkas av olika faktorer och hur/om skolledaren upplever sig kunna utveckla skolan. Jag var också intresserad av skolledarnas personliga syn på begreppet värdegrund med utgångspunkt av läroplanerna, samt hur skolorna arbetar med elever i svårigheter.

### Frågeställningar

- Hur uppfattar skolledare begreppet värdegrund i allmänhet?
- Vad anser dessa skolledare vara viktigast i läroplanernas kapitel om värdegrund?
- Vilka huvudsakliga arbetsuppgifter har skolledare ?
- Vad inspirerar skolledare i deras arbete?
- Vad är det som påverkar och styr skolan sett ur ett skolledarperspektiv?
- Hur kan skolledare styra, påverka eller förändra skolan?
- Hur arbetar deras skolor med elever i svårigheter?
- Hur vill skolledare utveckla skolan?

## 6. Metod och genomförande

Jag har intervjuat 11 skolledare i en och samma kommun för att få svar på ovanstående frågeställningar. Skolledare är i denna studie både områdeschefer och rektorer. Jag förberedde samtliga skolledare genom ett brev.<sup>169</sup> I brevet, som skickades innan höstterminens slut, presenterade jag mig och berättade om syftet med uppsatsen och att jag var intresserad av att intervjuas skolledare i kommunen. Jag beslöt innan jag skickade ut brevet att begränsa mig till att intervjuas skolledare i grundskolan. Sammanlagt blev det 12 personer varav fyra män och åtta kvinnor. Jag ansåg att det var tillräckligt många för min uppsats. Det var också ett sätt att begränsa mig till att fokusera enbart på skolledare i grundskolan. Medvetet valde jag då bort skolledare i gymnasieskolan. Brevet sändes för kännedom till förvaltningschefen i kommunen.

I början av januari 2000 ringde jag till varje skolledare och frågade om de samtyckte till att medverka, 11 av 12 svarade ja. En skolledare valde att inte delta. Vi kom gemensamt överens om var och när vi skulle träffas. De flesta intervjuer gjordes enligt skolledarnas önskemål på respektive skola under dagtid, i januari och februari år 2000. Jag har vid 9 av de 11 intervjutillfällena använt mig av bandspelare.<sup>170</sup> Vid två av intervjuerna skrev jag minnesanteckningar, eftersom de skolledarna inte själva önskade att jag använde mig av bandspelare. Skolledarna är områdeschef eller rektor och har ansvaret för förskolan 1–5 år, förskoleklassen samt fritidshemmet (skolbarnsomsorg) i kombination med att vara rektor för grundskolan upp till och med årskurs 6 respektive årskurs 9. Intervjuer har sedan varit utgångspunkten för vidare litteraturstudier och fördjupning i diskussionen om skolledarrollen i skolan.

---

<sup>169</sup> Bilaga 1, s 93

<sup>170</sup> anteckningar och intervjuerna finns tillgängliga hos författaren

Vid intervjuerna utgick jag ifrån de intervjufrågor som jag förberett.<sup>171</sup> Min tanke med att utgå ifrån dessa frågor var att intervjusamtalen skulle röra sig inom detta område. Det innebär att samtliga skolledare vid intervjutillfället fick den övergripande frågan d.v.s. den fråga som följer efter punkten i fet stil på bilaga 2. Följdfrågorna under varje övergripande fråga var mer tänkt som eventuella följdfrågor. Varje intervju omfattar ca 30 – 90 minuter.

Nedan beskriver jag mitt empiriska material. Frågeställningarna har legat som grund för de svar som finns beskrivna i resultatdelen. Under respektive kriterier redovisar jag citat från intervjuerna som jag anser vara relevanta för undersökningen. Efter varje intervju görs en kommentar i form av en sammanfattning av respektive skolledares åsikter.

## **Etiska aspekter**

Denna studie är genomförd i en och samma kommun. För att på bästa sätt tillämpa de etiska aspekter som finns utarbetade informerades jag redan i det brev som sändes ut på höstterminen om att namn på person, skola eller ort inte skulle förekomma i uppsatsen.<sup>172</sup>

Samtliga skolledare informerades innan intervjun om de Forskningsetiska principer som finns utarbetade av Humanistisk-samhällsvetenskapliga forskningsrådet.<sup>173</sup> Intervjuer har sedan de blivit utskrivna, skickats tillbaka till respektive skolledare för genomläsning. Tillsammans med den utskrivna intervjun sändes också brev med tack för deras medverkan samt information om rätten att ändra, lägga till eller stryka i texten.<sup>174</sup> Detta har inneburit att alla intervjupersoner har haft tillfälle att i lugn och ro läsa igenom intervjun och möjlighet till att förtydliga (samt stryka eller ändra) det som de själva anser vara relevant för sina uttalanden. Några skolledare markerade i texten och förtydligade sina uttalanden och sände därefter tillbaka texten till mig.

Genom att göra på ovan nämnda sätt ansåg jag att jag skapade möjlighet för intervjupersonerna att själva tillföra eller stryka information. Det var också ett tillfälle till reflektion. Vidare har det också varit ett sätt för mig att kontrollera att de uppgifter skolledarna lämnat vid intervjun var rätt uppfattade och nedskrivna. För inte att avslöja identiteten på respektive skolledare valde jag att inte redovisa svaren på intervjufråga 1 och 2, då dessa frågor behandlar skolledarnas uppväxt och bakgrund. Även redovisningen av svaren på intervjufråga 4 utgår. Jag bedömde att dessa inte hade tillräckligt stor relevans för uppsatsen i övrigt.

## **Felkällor**

Jag har valt att använda begreppet felkälla eftersom begreppen reliabilitet och validitet enligt Trost härstammar från den kvantitativa metodologin. Trost påpekar följande:

Att kvantitativt försöka mäta reliabilitet och validitet blir på något sätt malplacerat eller till och med en smula löjligt vid kvalitativa studier. Självfallet skall ändå intervjuer och data insamling ske så att data blir tillförlitliga, trovärdiga, adekvata etc. (s 68).

---

<sup>171</sup> se bilaga 2, s 94

<sup>172</sup> se bilaga 1, s 93

<sup>173</sup> HSNR etikkommitté 1999 se bilaga 3, s 95

<sup>174</sup> se bilaga 4, s 96

Felkällor i denna studie kan vara att jag är känd i för de intervjuade. Även frågan om begreppet värdegrund med utgångspunkt av aktuell läroplan kan i viss mån ha styrt resten av intervjun. Reliabiliteten kan inte betecknas som hög eftersom den då enligt Trost ska vara standardiserad.<sup>175</sup>

Allt detta sammantaget kan i sin tur påverka resultatet. Jag har dock i min studie strävat efter att studien ska ha tillförlitlighet och trovärdighet.

## **Socialt samspel och rollteori**

I min undersökning har jag beskrivit och diskuterat teorier om olika ledarroller för att på det sättet försöka förstå några skolledares roller och hur han eller hon uppfattar skolan. Genom att använda mig av flera teorier och därmed olika perspektiv hoppas jag kunna ge en relativt omfattande och beskrivande bild av hur komplicerad skolledarrollen är i grundskolan. Som jag ser det handlar det främst om hur skolledarna ser på och hanterar sin egen roll i skolan samt hur han/hon sätter in skolan i relation till omvärlden. Viktigt är också vilken grundläggande värdering som präglar skolledarens förhållningssätt.

Om man ska förstå en skolledares agerande måste man också förstå interaktionen d.v.s. det samspel som sker runt om varje människa. Med interaktion menar Nilsson att:

Det som är gemensamt för det interaktionistiska perspektivet är att människor agerar utifrån den mening och deras och andras handlingar har; denna mening måste vi således komma åt, om vi ska förklara deras beteende. Fokus ligger på samspel, identitet, kommunikation, relationer och symboler (s 174).<sup>176</sup>

Socialpsykologin menar att samspelet bygger på vilken roll en människa har. En rollteori innebär att man förklarar människors handlande utifrån de roller som individen går in i.

Socialpsykologisk rollteori ser samhället som en organisk enhet, där delarna fyller olika funktioner och därmed bidrar till systemets funktionalitet och harmoni. Stabilitet och ordning är det naturliga, och man studerar hur roller och grupper kan bidra till denna ordning. Genom att det råder värdegemenskap, och genom att individerna är överens om vilka värden som är viktiga kommer de att bete sig likartat och därmed stärka ordningen.

Viktiga begrepp är roll, position, status, rollkrav och rollkonflikt. En roll utgör av summan av de förväntningar som riktas mot en person i en viss situation (s 174-175).<sup>177</sup>

Skolledarrollen är en komplicerad roll som påverkas och styrs av flera faktorer bl.a. det som författaren beskriver som roll, position, status etc. För min studie om skolledarrollen har det varit viktigt att förstå vilka faktorer som skolledaren uppfattar påverkar den roll som respektive hon/han har i skolan.

---

<sup>175</sup> Trost, 1993

<sup>176</sup> Nilsson, 1996

<sup>177</sup> Ibid.



## Val av perspektiv och metod

Metod är enligt Holme och Solvang ett redskap för att få ny kunskap.<sup>178</sup> Eftersom jag var intresserad av det subjektiva d.v.s. skolledares upplevelse av sin roll beslöt jag att använda mig av en kvalitativ metod. Enligt Holme och Solvang syftar en kvalitativ studie främst till att få en djupare förståelse av problemområdet. Trost menar att:

Om jag är intresserad av att t.ex. försöka förstå människors sätt att resonera eller reagera, eller att särskilja eller urskilja varierande handlingsmönster, så är en kvalitativ studie rimlig (s 13).<sup>179</sup>

För att analysera materialet och lyfta fram skolledarnas egna ord och synpunkter valde jag Giorgis metod. Med hjälp av Giorgis fem ”essential steps” har jag analyserat intervjuerna.<sup>180</sup> Giorgi hävdar att en kvalitativ forskning i ett fenomenologiskt perspektiv är att föredra om syftet är att visa på människors upplevelser av sin vardagsvärld. Fenomenologins målsättning är enligt Luckman i Månsson, att beskriva det upplevda *det subjektiva och inte den objektiva världens generella grunddrag*.<sup>181</sup> Begreppet fenomenologi härstammar enligt Månsson från grekiskans *phainomenon* ”det som visar sig” och *logia* ”lära” och användes ursprungligen för studier av det abstrakta och skenbara. Filosofen Edmund Husserl räknas som den moderna fenomenologins skapare. Fenomenologin har under 1900-talet fått ett allt större inflytande på samhällsvetenskapligt tänkande men används även inom sociologin. Teorin fokuserar mer på *aktörens perspektiv och hennes konstruktion av den sociala verkligheten*.<sup>182</sup>

Min tolkning av Månsson är att aktörens upplevelse har ett samband med den situation som aktören d.v.s. i det här fallet den skola som skolledaren verkar i. Eftersom jag vill beskriva skolledarnas upplevelse och uppfattning av sin roll i skolan anser jag att ovan nämnda forskningsansats med ett fenomenologiskt perspektiv är att föredra i denna typ av studie.

En pilotintervju med rektorn på en av skolorna hjälpte mig att se om frågeområdet och frågorna var relevanta för mitt syfte och om tiden var lagom anpassad för intervjun. Ett syfte med pilotintervjun var också att pröva i vilken ordning jag skulle ställa frågorna. Detta med tanke på både tid till att besvara frågorna och prioritet med tanke på vilken fråga som jag ansåg var viktigast. Detta gällde särskilt frågan om hur skolledarna skulle vilja utveckla sin skola. Genom att byta plats på frågorna och inleda med hur de skulle vilja förändra och utveckla verksamheten i skolan så skulle antagligen intervjuerna blir annorlunda än om den frågan kom sist. Men efter noga övervägande lät jag frågorna vara i den ordning jag först skrev dem, eftersom syftet med intervjun i första hand var att få veta mer om hur skolledare upplevde sin roll i skolan. Jag bedömde då att det var bättre att inleda med att fråga skolledarna om deras bakgrund, uppväxt, skolgång etc. Därefter fortsätta med att fråga om vad begreppet värdegrund innebär för dem. Jag planerade sedan att fråga om vilka huvudsakliga arbetsuppgifter de hade och om något inspirerar dem i deras arbete. Avslutningsvis kom då frågan om hur de ville utveckla sina skolor.<sup>183</sup>

Vid intervjuerna upplevde jag att frågan om vad som styr skolan respektive vad som påverkar skolan ibland blev förvirrande. Det fanns t.ex. faktorer som både styrde och påverkade. Ekonomi var ett exempel på vad som både påverkade och styrde verksamheten i skolan.

---

<sup>178</sup> Holme & Solvang, 1997

<sup>179</sup> Trost, 1993

<sup>180</sup> Giorgi, 1985

<sup>181</sup> Månsson, 1998 s 71

<sup>182</sup> Ibid., s 72

<sup>183</sup> se bilaga 1, s 93

## Beskrivning av samtalsanalysen

I inledningen av metoddelen redogjorde jag för hur intervjuerna genomförts. Nu kommer jag att redogöra för hur jag analyserat materialet, d.v.s. de utskrivna intervjuerna. Utgångspunkten av analysen av intervjumaterialet har varit Giorgis fem steg som också Helldin använt sig av i sin avhandling.<sup>184</sup>

Jag ska här beskriva vad dessa fem steg innebär för genomförandet av studien.

### Giorgis första steg: ”Sense of the whole”

Det första steget är att bli väl bekant och sätta sig in i det material som samlats in. Giorgi kallar det för att få *sense of the whole*, d.v.s. att få en känsla för helheten. För att få en överblick av de intervjuer jag gjort, var det nödvändigt att noga lyssna på varje inspelad intervju. Därefter skrev jag ordagrant vad respektive skolledare sagt. Det gjorde att jag blev väl insatt i vad och hur respektive skolledare tolkat de olika fenomenen och begreppen. Vid några intervjuer har jag, när jag lyssnat på den inspelade intervjun, upplevt att jag hade kunnat ställa fler följdfrågor och därmed hade kunna få ett ännu mer utförligt svar. Jag har vid ett flertal tillfällen lyssnat, läst igenom och reflekterat över respektive intervju för att kunna gå vidare i nästa steg. Detta första steg har varit grunden och en viktig del i metoden för att få en överblick av materialet d.v.s. intervjuerna.

Det är viktigt att påpeka att min subjektiva uppfattning om skolledarrollen naturligtvis präglar på vilket sätt som jag förhåller mig till dels de intervjuade skolledarna samt till de utskrivna intervjuerna. Denna insikt har varit en grundläggande orsak till att jag ansett det nödvändigt att samtliga skolledare själva läste igenom den utskrivna intervjun och reflekterade över hur frågor och svar formulerats.

Nedan följer ett exempel på en intervju med en skolledare.

*Vad innebär värdegrund för dig?*

- Man pratar mycket om värdegrund och för mig det handlar det mycket om etik, det kan också vara moral, men det är ett misshandlat ord just nu. Men det handlar om grundläggande värderingar som är som en sorts kompass för alla beslut man tar. Som påverkar alla beslut man tar, värdegrund i sig är inte så lätt att formulera, men kompass tror jag är ett bra ord, pekar ut en riktning. Sedan kan själva beslutet ligga ganska långt från centrum.

*I Lpo står det en del om värdegrund, vad har du fastnat för?*

- Den grundläggande respekten för den enskilda människan, det kan gälla föräldrar, elever, personal. Varje dag ställs jag inför olika konflikter i förhållande till den värdegrund jag har och hur jag vill vara. Mina tankar det jag säger högt. Det hjärtat är fullt av talar munnen. Varje dag har jag en värdegrundskonflikt t.ex. att man ibland pratar om en förälder och man kanske säger något nedlåtande.
- Jag vill inte säga så, tänker jag!  
Alla beslut man ska fatta, är någon mer värd än någon annan? I min roll handlar det om myndighets- och maktutövning, jag kan känna att jag har lätt att falla tillbaka på den makt och position jag har. Men med min grundinställning vill jag inte vara sådan.  
Ju mer makt du har desto svårare har du att se din värdegrund. Ta bara alla kommunistiska ledare, den värdegrunden som finns i kommunismen, den kan nästan vem som helst ställa upp på. Kyrkan är också ett exempel, var finns en hierarki som är starkare än i kyrkan?

---

<sup>184</sup> för en mer noggrann beskrivning se Helldin, 1990

*Vad har påverkat dig att tycka just så här?*

- Min personliga kristna tro har påverkat mig, det är min värdegrund. Jag önskar att jag ännu mer kunde leva efter den. Tio Guds bud, tycker jag är högaktuella levnadsregler. Att hedra sin far och mor är något som helt kommit bort i vårt samhälle. Intresset för att leva miljöriktigt, att tänka på att man själv är en del i en stor ekologisk process, som jag verkligen vill försöka leva efter.

Vid analysen av intervjun har jag lyft fram de som jag upplever som meningsbärande delar av intervjuvaren d.v.s. de kriterier som jag valt att utgå ifrån. Det innebär att vissa delar av intervjuvaren inte har tagits med i den redigerade intervjun.

### **Giorgis andra steg: "Manageable units"**

För att på bästa sätt kunna analysera en hel text måste den brytas ner i meningsbärande delar s.k. *manageable units*. Detta förklaras bäst med att jag noga väljer vilka kriterier jag vill utgå ifrån. Dessa kriterier bestäms utifrån vad jag vill ta reda på d.v.s. problemet. Vad vill jag veta?

Därefter sker en sortering av materialet och de meningsbärande delarna placeras under det kriterium som jag anser att de bör vara. För att kunna hitta vilka kriterier som ska fastställas måste jag ingående utreda forskningsobjektets olika delar. I mitt fall handlar dessa om intervjuer med skolledare om deras roll i skolan. Jag har genom att utgå ifrån intervjufrågorna studerat det empiriska materialet och sökt efter meningsbärande och enligt min tolkning viktiga uppgifter. I min studie om skolledarrollen har det varit skolledares *uppfattning* om sin roll i skolan som varit det primära och som därmed är tänkt som en röd tråd igenom kriterierna. För mig har det centrala varit just att fokusera på den enskilde skolledarens personliga uppfattning om fenomenet. En naturlig följd av detta är att det som jag inte ansett som relevant för min studie om skolledarrollen därmed har utgått.

### **Mina kriterier för urvalet ur intervjuerna**

I detta steg har det för det första varit angeläget för mig att finna vilka kriterier som jag ska utgå ifrån. Därefter har det också varit av stor vikt att finna de meningsbärande delarna för varje kriterium. Jag har som Helldin och Nisser utgått ifrån kriterier A-E. I min studie beskriver kriterierna skolledares uppfattning om sin roll i skolan. I Helldins avhandling beskriver däremot kriterierna lärares uppfattningar om sina handlingar i olika undervisningssituationer i skolan.<sup>185</sup> Och Nisser beskriver i sin uppsats elevers upplevelser av specialundervisning. Utifrån de av mig uttagna kriterierna har jag tolkat materialet och placerat de meningsbärande delarna där jag anser att det varit mest lämpligt.

Med intervjufrågorna som utgångspunkt kom jag fram till följande kriterier som enligt min tolkning beskriver skolledares uppfattning om sin roll i skolan.

- A. Skolledarens allmänna uppfattning om begreppet värdegrund - och vad de fastnat för i läroplanen samt vad som påverkat dem
- B. Skolledarens uppfattning om sin roll i skolan, vad som är positivt/negativt och vad som eventuellt inspirerar dem i deras arbete

---

<sup>185</sup> Helldin, 1990 s 41-59

- C. Vad skolledaren anser påverkar eller styr skolan och hur skolledaren uppfattar att hon/han kan påverka verksamheten.
- D. Visar hur skolorna och skolledarna arbetar med elever i svårigheter.
- E. Ger exempel på hur skolledaren vill utveckla skolan/skolorna

Det bör påpekas att läsaren kanske inte upplever frågorna och svaren på samma sätt som jag. Jag har tolkat materialet och placerat det under det kriteriet som jag ansett det mest lämpligt. Läsaren får här möjlighet att själv granska mitt sätt att tolka. Jag har dock noggrant reflekterat över ovan nämnda kriterier som jag anser visar på skolledares upplevelser av sin roll i skolan. Helldin menar att det är nödvändigt att dela upp materialet i mindre enheter för att sedan kunna se helheten, d.v.s. de intervjuades samlade uppfattning om fenomenet.<sup>186</sup>

### **Giorgis tredje steg: ”The central issue”**

Det tredje steget går ut på att analysera de olika meningsbärarna och reflektera kring den helhetsbild som forskaren fått vid tidigare bearbetning av materialet. Helldin uttrycker det enligt följande:

Giorgis fenomenologiskt inspirerade metod går ut på att i intervjumaterialet finna återkommande centrala och gemensamma upplevelsedata hos flera personer som fått uttrycka sin mening om ett visst begrepp. Därvid identifierar också metoden vad som är unikt för en viss person. Komparationen huvudsakliga målsättning är emellertid att ge underlag för en beskrivning av denna gemensamma mening – som blir basen för beskrivningen av fenomenets essens (s 55).<sup>187</sup>

Enligt Nisser:

Genom att jämföra olika personers mening kan man få fram en gemensam beskrivning av fenomenet vilken kan sägas vara en målsättning för Giorgis fenomenologiska femstegsmetod (s 49).<sup>188</sup>

Nisser menar, om jag tolkar henne rätt, att man genom en jämförelse av olika personer, i detta fallet gäller det skolledare, kan få fram vad som är utmärkande för det fenomen som man vill undersöka.

För mig har detta steg inneburit att jag har försökt att få fram vad som är utmärkande för respektive skolledares uppfattning om sin roll. Jag har då utgått ifrån de inspelade och därefter nedskrivna intervjuerna och försökt få fram varje enskild skolledares uppfattning om sin roll i skolan som jag sedan haft som grund till att hitta en gemensam beskrivning av fenomenet.

---

<sup>186</sup> Helldin, 1990

<sup>187</sup> Ibid.

<sup>188</sup> Nisser, 1998

## Resultatet av min egen analys

Nedan visar jag ett exempel på hur jag har gått tillväga. På höger sida har jag beskrivit min analys av intervjuavaren. På vänster sida står utdrag ur intervjun som jag placerat under de olika kriterierna A-E. Analysavsnitten utgår från skolledarens egna ord och beskriver hans/hennes uppfattning av fenomenet, men de delar som jag inte anser betydelsefulla för att beskriva fenomenet har då tagits bort. Observera att utdragen och exemplen är från tre olika intervjupersoner.

### Citat ur intervjuerna

Kriterium A

(begreppet värdegrund)

Man pratar mycket om värdegrund och för mig det handlar det mycket om etik, det kan också vara moral, men det är ett misshandlat ord just nu. Men det handlar om grundläggande värderingar som är som en sorts kompass för alla beslut man tar. Som påverkar alla beslut man tar, värdegrund i sig är inte så lätt att formulera, men kompass tror jag är ett bra ord, pekar ut en riktning. Sedan kan själva beslutet ligga ganska långt från centrum.

Min personliga kristna tro har påverkat mig, det är min värdegrund. Jag önskar att jag ännu mer kunde leva efter den. Tio Guds bud, tycker jag är högaktuella levnadsregler. Att hedra sin far och mor är något som helt kommit bort i vårt samhälle. Intresset för att leva miljöriktigt, att tänka på att man själv är en del i ett stor ekologisk process, som jag verkligen vill försöka leva efter.

Kriterium B

(uppfattning om sin roll)

Det är att försöka ge förutsättningar, stimulera. Det kommer ju hela tiden upp idéer, helt enkelt att underlätta för arbetslagen att utveckla sig. I vår organisation var det ju tänkt att vi inte skulle hålla på med så mycket administration, men det har snarare blivit tvärtom.

**Analys.** Den redigerade intervjun.

För mig handlar de mycket om etik, det kan också vara moral. Men det handlar om grundläggande värderingar som är en sorts kompass för alla beslut man tar. Det påverkar alla beslut.

Min personliga kristna tro har påverkat mig, det är min värdegrund. Jag önskar att jag ännu mer kunde leva efter den. Tio Guds bud, det tycker jag är helaktuella levnadsregler.

Det är att försöka ge förutsättningar och stimulera. Det kommer ju hela tiden upp nya idéer. Helt enkelt att underlätta för arbetslagen att utveckla sig.

## Kriterium C (vad styr/påverkar skolan)

Omvärlden, men skolan har också varit, jag kan bara referera till min egen och mina barns skola, har varit oerhört rigid. Det har inte hänt någonting. Man måste röra om lite, det ställs andra krav idag. Vi kan inte skapa barn som levde i mitten av 1900-talet. Det är oerhört viktigt att skapa en debatt kring vad vi ska ge barnen. Vad ska vi ge en 6-åring? Vi har sex år på oss, vad ska vi ge den med sig ut i livet? Ta det här med ITiS i skolan, vi kan ju inte fjärma oss från omvärlden. Hur ska vi möta framtiden i skolan?

Ekonomi styr mycket. Det här året fick vi över oss att spara 1,4 miljoner det här året för varje område, 5,5 miljoner totalt. Tror du att det går att klara? Vissa bitar går att ta bort, men det räcker inte. Jag har sagt att jag tänker inte spara, vi måste verkligen markera. Jag måste ju ha lärare i klassen. Då tycker jag att vi spar rektorer eller områdeschefer igen. Jag ska göra ett förslag till nästa vecka. Det enda är möjligtvis hemspråksundervisningen, men vad innebär det senare?

Omvärlden, men jag refererar också till min egen och mina barns skolor, skolan har varit oerhört rigid. Det har inte hänt någonting, man måste röra om lite. Det ställs andra krav idag. Det finns inga utredningar som visar att barnen mår bra. Alla visar att de inte når målen, någon gång måste vi sätta stopp. Ta det här med 6-åringarna, den verksamheten som gick in i skolan har blivit mer skolbunden än man velat.

Ekonomi styr mycket. Det här vi fick över oss nu att vi ska spara 1,4 miljoner d.v.s. 5,5 miljoner totalt. Jag anser att vi ska spara på rektorer eller områdeschefer.

## Subjektiviteten

Som jag tolkar Helldin menar han att den empiriska fenomenologin visar att subjektiviteten hos forskaren påverkar olika faktorer. För mig innebär detta att forskarens bakgrund och grundläggande värderingar präglar forskningsarbetet. Helldin tar upp att subjektiviteten har betydelse för *innehållet i* och *urvalet från* det empiriska materialet. Även själva *analysen av* det empiriska materialet påverkas av forskarens subjektivitet. Helldin nämner också att forskarens perspektiv styr vilka frågor som han/hon är intresserad av i inledningsfasen, samt hur han eller hon tolkar materialet.<sup>189</sup>

Eskola menar att en vetenskap som utforskar människan och samhället inte kan vara objektiv, eftersom forskaren själv är en del av samhället är det nästan omöjligt att i praktiken inte ha värderingar. Att besluta att vara objektiv och undvika politiska värderingar i sin forskning är bara det i sig en värdering då man istället godkänner det rådande systemet och detta i sin tur lätt leder till konservatism.<sup>190</sup>

För min del innebär det att jag är medveten om att mina egna värderingar påverkar och styr innehållet och resultatet av denna studie. Det kan innebära att mina värderingar påverkat mitt val av kriterium, analysen och bearbetningen av intervjuerna.

---

<sup>189</sup> Helldin, 1990

<sup>190</sup> Eskola, 1971

## Giorgis fjärde steg: ”Den redigerade intervjun”

Detta fjärde steg benämns av Giorgio med ”*Syntes of Transformed Meaning Units into a Consistent Statement of the structure of Learning*” och är enligt Giogis viktigt för att få en samlad uppfattning om den intervjuades uppfattning om fenomenet. För mig har det inneburit att jag har efter varje intervjupersons kriterium E gjort en sammanställning av hur jag upplever att den intervjuade uppfattar fenomenet. Jag har benämnt den samlade uppfattningen för kommentar. Den kan också betraktas som min tolkning och en sammanfattning av intervjun. Genom att utgå från den analyserade och redigerade intervjun har jag sammanfattat skolledarens uppfattning om fenomenet. Enligt Helldin beror resultatet av analysen på de kriterier som är utgångspunkten för vad forskaren vill undersöka.

Nedan visar jag hur jag gått till väga.

Utdrag ur intervju med skolledare:

*Vad är Dina huvudsakliga arbetsuppgifter?*

- Det är att sköta administrativa, ekonomiska och organisatoriska frågorna.

*Vad är mest positivt?*

- Jag är mest intresserad av organisationen att handha personalen. Det är det roligaste i det här arbetet.

*Vad är mest negativt?*

- Det mest negativa är att jag kommer för långt från eleverna.

*Vad är det som ger Dig inspiration?*

- Det är responsen man får om man gör något bra.

*Har Du någon förebild?*

- Min pappa är min förebild när det gäller ledarskap och engagemang.

Utdrag ur ”Kommentar”:

Skolledarens huvudsakliga arbetsuppgifter är administrationen, ekonomin och organisationen. Det mest positiva är organisationen. Det mest negativa är att skolledaren kommer för långt från eleverna. Det som inspirerar skolledaren är när det märks att skolledaren gjort något bra. Skolledarens förebild är en förälder.

En sammanfattning är enligt Giorgi nödvändig för att kunna gå vidare i nästa steg, det femte steget.

## Giorgis femte steg: ”General description”

Det femte steget innebär att försöka beskriva och förklara *de intervjuades gemensamma upplevelser av fenomenet*.<sup>191</sup> Helldin påpekar att fenomenologiska studier ofta utgår ifrån flera intervjuer. Vid en jämförelse mellan intervjuerna kan forskaren finna flera gemensamma drag hos de intervjuade. Han menar om jag tolkar honom rätt att Giorgis sätt att först få en känsla av helheten därefter se olikheterna gör att det kan vara lättare att hitta likheterna och det gemensamma i fenomenet. Han påpekar att Giorgis metod går ut på att sönderdela d.v.s. sortera det empiriska materialet. Detta kan innebära en viss risk då de olika uppfattningarna

---

<sup>191</sup> Nisser, 1998

kan vara svåra att uppfatta. För att motverka detta menar Helldin att det är viktigt att ha en grundläggande känsla och uppfattning av helheten.<sup>192</sup>

I min studie av 11 intervjuer av skolledare i grundskolan om deras uppfattning av sin roll i skolan har det inneburit att jag försökt finna det som är gemensamt för skolledarrollen och vad som påverkat den. Vidare har jag också försökt finna hur skolledare kan påverka verksamheten i skolan samt slutligen hur de arbetar med elever i svårigheter.

Jag har genom att jämföra samtliga kriterier med varandra försökt få en bild av skolledarnas uppfattning om sin roll. För att göra det överskådligt för läsaren har jag vid sammanfattning av kriterium A-D använt mig av tabeller för att på ett tydligt sätt visa hur de olika skolledarna har svarat för respektive fråga.<sup>193</sup> För min egen del var tabellerna ett sätt att dels få en överblick men också kunna jämföra hur respektive skolledare svarat. Vid kriterium D och E har jag sammanfattat skolledarnas synpunkter om hur de kan påverka samt hur de vill utveckla skolan i punktform.

---

<sup>192</sup> Helldin, 1990 s 57

<sup>193</sup> se bilaga 5, s 97-99



## 7. Resultat

### Inledning

Här följer en redogörelse av de intervjuer jag gjort med 11 skolledare. Samtliga skolledare arbetar i grundskolan i en mindre mellansvensk kommun. Kommunen har enligt Skollagen stor frihet och möjlighet att själva utforma sin organisation utefter de behov som föreligger.<sup>194</sup> Den närmaste chefen över områdescheferna är förvaltningschefen som har det övergripande ansvaret för grundskolan i kommunen.<sup>195</sup> Huvudman för bildningsförvaltningen är bildningsnämnden.

Skolorna i kommunen är indelade i tre områden, och i varje område finns en områdeschef samt flera rektorer. Områdeschefen har ett ekonomiskt och administrativt ansvar för skolorna i sitt område, samt är rektorernas närmaste chef. Rektor har det pedagogiska ansvar över den enhet som hon eller han är rektor för. Områdeschef och rektorer i respektive område träffas i ledningsgruppen för området varannan vecka.

Jag har intervjuat tre områdeschefer och åtta rektorer. Samtliga intervjuer utgår ifrån de tio intervjufrågorna.<sup>196</sup> I resultatdelen presenteras varje skolledare för sig och efter respektive intervju görs en kommentar. Därefter följer en sammanfattning av kriterierna A-E.

Jag har utgått ifrån figur 9 på nästa sida, när det gäller ordningsföljden på intervjuerna av skolledarna.<sup>197</sup> Omr.chef. står för områdeschef och R. står för rektor. Det innebär att den redigerade intervjun i resultatdelen börjar med områdeschef 1 därefter följer områdeschef 2 och 3. Rektorerna är numrerade från nummer 1-8. Min tanke med detta är att underlätta för läsaren (och mig själv) att lättare kunna göra jämförelser mellan de två skolledargrupperna d.v.s. områdeschefer och rektorer. Detta gäller särskilt i sammanfattningen av kriterierna då jag hänvisar till tabeller i bilaga 5 för att redogöra för svaren.

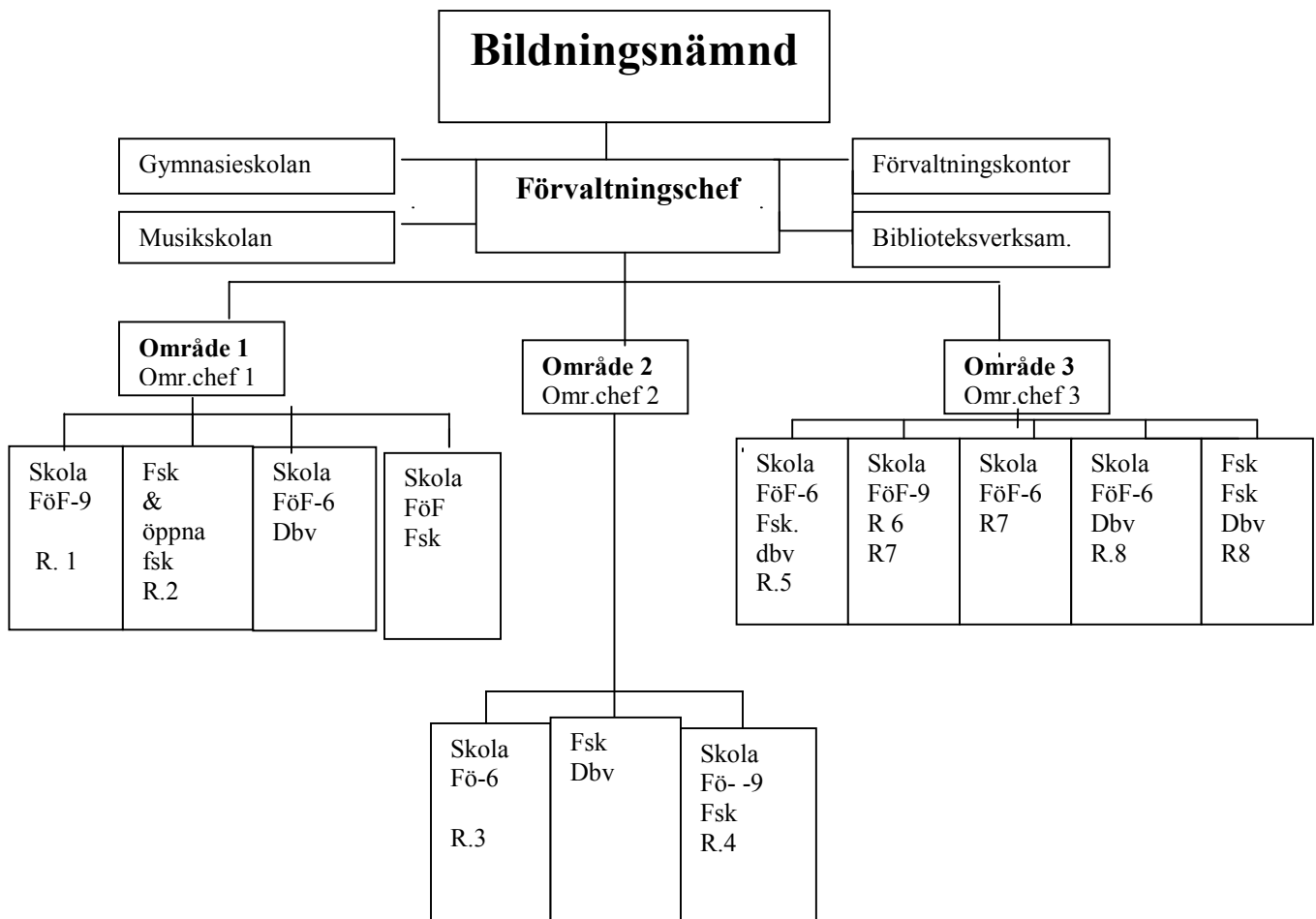
Figur 9 beskriver hur bildningsförvaltningen i kommunen ser ut.

---

<sup>194</sup> Skolverket 97:327, 1997c

<sup>195</sup> figur 9, s 52

<sup>196</sup> bilaga 2, s 94



Fsk = Förskola 1-5 år  
 Fö = Förskolklass  
 F = Fritidshem  
 Dbv =Dagbarnvårdare

Figur 9. *Bildningsförvaltningen/organisationsmodell.* Återgiven från X-kommuns hemsida.

I bildningsnämnden finns samtliga politiska partier representerade. Nämnden har det övergripande ansvaret för bildningsverksamheten i kommunen. Förvaltningschefen har ansvaret för gymnasieskolan, musikskolan, förvaltningskontoret och biblioteksverksamheten. Inom gymnasieskolan fanns vid intervjutillfället en områdeschef och 3 rektorer. Observera att dessa skolledare inte är intervjuade i denna studie. Kommunens grundskolor var vid studiens genomförande indelade i tre områden. I varje område fanns en områdeschef och 2-4 rektorer. Sammanlagt fanns det då 17 skolledare i kommunen. 11 av dessa har deltagit i denna studie.

För att göra det tydligare för läsaren har jag valt att benämna dem områdeschef 1-3. I område 1 finns en områdeschef samt tre rektorer. I område två finns en områdeschef samt tre rektorer och slutligen i område nr 3 finns en områdeschef och fyra rektorer. Observera att i område 1 är inte alla intervjuerna av rektorerna dokumenterade då en rektor var ”pilotrektor”. I område 2 valde en rektor att inte delta.

Storleken på skolorna varierar från små byskolor F-6 med ca 85 elever till större skolor F-9 med ca 300-400 elever.<sup>198</sup> En rektor kan ha en eller flera enheter d.v.s. skolor, förskolor, öppna förskolan samt dagbarnvårdare eller vara ansvarig för vissa årskurser i en större skola. Därför kan rektorernas ansvarsområden se olika ut beroende på antal förskolor och skolor samt antal elever och personal.

I det kommande avsnittet redovisas 11 redigerade intervjuer med skolledare om deras uppfattning om skolan. Vid intervjuerna utgick jag ifrån intervjufrågorna<sup>199</sup> och ställde i vissa fall följdfrågor som var relevanta till vårt samtal. Frågor och följdfrågor är skrivna i kursiv stil.

Som metod för att analysera intervjuerna använder jag mig av kriterierna A-E, beskrivna under Giorgis andra steg. Under varje kriterium har jag placerat de meningsbärande delar där jag ansett de passar bäst. Efter varje intervju följer en kommentar som i första hand är en sammanfattning av intervjun. I kommentardelen benämner jag skolledaren med områdeschef respektive rektor.

## **De redigerade intervjuerna**

### **Områdeschef 1**

#### **A. Skolledarens uppfattning om begreppet värdegrund och vad de fastnat för i läroplanen samt vad som påverkat dem**

*Vad innebär begreppet värdegrund för Dig?*

- För mig handlar det mycket om etik, det kan också vara moral. Men det handlar om grundläggande värderingar som är en sorts kompass för alla beslut man tar. Det påverkar alla beslut.

*Vad har Du fastnat för i Lpo?*

- Den grundläggande respekten för den enskilda människan.

*Vad har påverkat Dig att tycka just så här?*

- Min personliga kristna tro har påverkat mig, det är min värdegrund. Jag önskar att jag ännu mer kunde leva efter den. Tio Guds bud, det tycker jag är helaktuella levnadsregler.

#### **B. Skolledarens uppfattning om sin roll i skolan, vad som är positivt/negativt och vad som eventuellt inspirerar dem**

*Vad är Dina huvudsakliga arbetsuppgifter?*

- Det är att sköta administrativa, ekonomiska och organisatoriska frågorna.

*Vad är mest positivt?*

- Jag är mest intresserad av organisationen att handha personalen. Det är det roligaste i det här arbetet.

*Vad är mest negativt?*

- Det mest negativa är att jag kommer för långt från eleverna.

---

<sup>198</sup> F, står för förskoleklass.

<sup>199</sup> se bilaga 2, s 94

*Vad är det som ger Dig inspiration?*

- Det är responsen man får om man gör något bra.

*Har Du någon förebild?*

- Min pappa är min förebild när det gäller ledarskap och engagemang.

### **C. Vad skolledaren anser påverkar eller styr skolan och hur skolledaren uppfattar att hon/han kan påverka verksamheten**

*Vad är det som Du anser påverkar skolan?*

- Det är ju klart att det samhälle vi har påverkar ju skolan å andra sidan är det ju så att skolan utformar det kommande samhället. Riktigt vad som påverkar mest vet jag inte riktigt. Något som jag upptäckt de senaste två åren är att media påverkar skolan på ett negativt sätt.

*Vad är det som styr skolan?*

- De gemensamma grundläggande värderingarna.

*Hur kan Du påverka lärarnas värdegrund?*

- Det är ett långsiktigt arbete, och det ser jag som en av de viktigaste uppgifterna för en skolledare. Att gnaga, gnaga med sitt sätt att vara, det tror jag är pedagogiskt ledarskap. Det viktiga är förhållningssättet, en kärleksfull lärare kan ha en ganska visserligen undervisning men åstadkomma mycket.

*Hur kommer styrdokumentet in?*

- Jag tror att den läroplanen vi har är väl förankrad, bättre än tidigare. Den är kort och jag tror också att ingen annan läroplan så tydligt tryckt just på värdegrundsdelen.

### **D. Visar hur skolorna och skolledarna arbetar med elever i svårigheter**

*Hur arbetar Din skola med elever i svårigheter?*

- Vi har ingen bra rutin. Vi konstaterar ofta att eleven har svårigheter när eleven börjar i förskolan, men vi vet inte vad vi ska göra. Problemet växer med eleven, det är nedslående att se trots att vi arbetar med dem. Där det finns ett enhetligt nät kring eleven där läraren, specialläraren och föräldrarna arbetar mot samma mål och samma motivation, där kan vi förändra och mota in eleverna i fällan godkänt. Det handlar om en värdegrundsfråga igen, har vi inte föräldrarna med oss är det kört. Jag har själv gjort det misstaget flera gånger. Det är skolans uppdrag att se till att föräldrarna samarbetar med oss, det kan vi inte begära av föräldrarna.

*Hur kan man skapa en god relation till föräldrarna?*

- Om jag som lärare kan känna en varm respekt för föräldrarna, om man har en stor portion av människokärlek.

### **E. Ger exempel på hur skolledaren vill utveckla skolan/skolorna**

*Sammanfatta hur Du vill utveckla din skola?*

- Det som känns som den allra viktigaste, den största utmaningen är just att få den röda tråden från det att barnen börjar förskolan tills de är sexton år. Att barnen redan vid ett års ålder när de kommer till öppna förskolan att vi knyter goda relationer med föräldrarna och kan skapa ett förtroende för verksamheten. Jag vill att de ska känna att det är samma pedagogiska verksamhet, samma värdegrund, samma ambitioner. Att vi i skolan kan känna att vi har föräldrarnas stöd.

*Hur kan skolan förbättra relationerna med föräldrarna?*

- Det är inte nödvändigt att det blir fler fysiska möten utan att den mentala, den psykiska inställningen till skolan förändras hos vissa föräldrar. Det viktigaste stödet en förälder kan göra är att stödja sitt barn med läxor. Motivera dem att ta med gymnastikkläder osv. så att vi har förståelse för varandra. Att föräldrarna tycker att skolan är viktig. Att se att vi har en gemensam roll.

**Kommentar:** Jag tolkar områdeschefens uppfattning om begreppet värdegrund som att det handlar om etik och moral. I Lpo 94 har områdeschefen fastnat för respekten för den enskilda människan. Den grundläggande värderingar har påverkats av en personlig kristen tro. De huvudsakliga arbetsuppgifterna är administration, ekonomi och organisation. Det mest positiva är organisationen. Det mest negativa är att man som områdeschef kommer för långt från eleverna. Det som inspirerar områdeschefen är när det märks att man gjort någonting bra. Förebilden för områdeschefen är en av föräldrarna. Det som påverkar och styr skolan är samhället och lärares grundläggande värderingarna. Områdeschefen påpekar att media påverkar skolan på ett negativt sätt. Det bästa sättet att påverka och förändra lärares värdegrund är det egna förhållningssättet. Viktigt är också ett kärleksfullt förhållningssätt. Områdeschefen påpekar att skolan inte har någon riktigt bra rutin för att arbeta med elever i svårigheter. Eleverna har svårigheter redan i förskolan och problemen växer med eleven. Områdeschefens önskan om att förändra och utveckla skolan handlar om att föräldrarna ska känna den röda tråden från förskola till högstadiet. Vissa föräldrar bör enligt områdeschefen, ändra inställningen till skolan så att de inser att vi har en gemensam roll.

## Områdeschef 2

### A. Skolledares uppfattning om begreppet värdegrund, vad de fastnat för i läroplanen samt vad som påverkat den

*Vad innebär ordet värdegrund för Dig?*

- Värdegrund, alla människors lika värde, tycker jag är det mest centrala för mig. För om vi inte anser att alla människor har ett lika värde att någon är förmer än någon annan då har ordet värdegrund ingen betydelse. Då kan man inte prata om demokrati, då är det kört.

*Vad har påverkat Din värdegrund?*

- Det är nog min mamma som påverkat mig att man inte skulle nedvärdera någon, det fick vi i oss med modersmjölken. Det spelade ingen roll vem som kom på besök, alla var lika välkomna.

### B. Skolledarens uppfattning om sin roll i skolan och vad som är positivt/negativt och vad som eventuellt inspirerar dem

*Vad är Dina huvudsakliga arbetsuppgifter?*

- Det är administrativa arbetsuppgifter som anställningar, ekonomiuppföljning. Att anställa personal självklart gör jag det i samråd med rektorer. Budget gör jag ihop med rektorerna, jag kan ju inte jobba utan dem. De slipper skriva en massa papper. Men dom ska ju hela tiden vara med i mitt arbete.
- Jag är ju administratör, jag har ju faktiskt arbetat som det i 17 år. Att gå tillbaka som pedagogisk ledare tror jag inte att jag skulle klara.

*Vad inspirerar Dig i Ditt arbete?*

- Just nu vet jag inte, det är häftigt med utmaningar – det är väl därför man söker sådan här jobb.

### C. Vad skolledare anser påverkar och styr skolan samt hur skolledare uppfattar att hon/han kan påverka verksamheten

*Vad anser Du påverkar skolan?*

- Budgetramar kanske?

*Vad är det som styr skolan?*

- Det är lärarna! Det är mycket som styr skolan ekonomi, samhället, betygen styr, föräldrar är med och styr och samhällets krav styr. Det går inte att säga ett det är bara en sak. Det är väl så att eleverna och samhället fattas ibland.

*Hur kan Du påverka?*

- Jag tror att vi måste diskutera framtidsfrågor i skolan.

## **D. Visar hur skolorna och skolledaren arbetar med elever i svårigheter**

*Hur arbetar Din skola med elever i svårigheter?*

- Det är så här att vi har mitterminskonferens, elevvårdskonferens, åtgärdsprogram – det är ju regelbundna möten hela tiden. Vi vet ju vilka elever som ligger i riskzonen man jobbar ju intensivt med de här barnen. Vi har elevvårdskonferenser vid behov, då är föräldrarna med.
- Lärarna skriver ju åtgärdsprogram, jag tycker vi gör allt man ska. Men om man inte har möjlighet att ta in kunskaper som vissa elever faktiskt inte har.

*Beror det på eleven?*

- Det är både och, vi har ju elever som går över på särgymnasiet. Sen har vi elever som är mycket grava dyslektiker som har svårigheter på grund av sitt handikapp. De kan ju bli godkända om man läser för dem, men att läsa främmande språk är inte lätt för dem. Men så är det ju så att här att 4 procent borde gå i särskolan men det är ju 1,5 procent som går där.

*Kan skolan kan ha två mål?*

- Ja, det tycker jag man följer ju två olika sorters kursplaner beroende på vilka elever det handlar om. Jag tror att lärarna skulle må bättre om vi kunde göra så. Jag upplever att lärarna tycker att det är jättejobbigt när eleverna inte klarar sig. De tänker att man inte gjort rätt saker och hur skulle jag ha gjort i stället – de skuldbelägger sig för mycket.

## **E. Ger exempel på hur skolledaren vill utveckla skolan**

*Sammanfatta hur Du skulle vilja utveckla din skola.*

- Jag skulle vilja att vi hade skolor som var mycket mer inriktade på framtiden, vad är det vi behöver inför framtiden? Vi lever för mycket igår. Gårdagens kunskaper är det ingen som frågar efter. Hur jag ska nå dit det vet jag inte.
- Jag skulle vilja att alla lärare fick lyssna på Tom Tiller så att vi fick en diskussion om hur vi ska arbeta. Allt gammalt är inte dåligt men vi skulle behöva ta bort en del. Men vi får inte bli konsulter som mäter tid. Det måste vara så att vi hittar en avvägning, där man använder det gamla men plockar in det nya

**Kommentar:** Jag tolkar områdeschefens värdegrund att vi har ett lika värde som den grundläggande människosynen och synen på eleverna. Områdeschefen har fått inställningen med sig från sin uppväxt och då främst från sin mamma. Skolledarrollen är enligt områdeschefen främst administrativ som exempelvis anställningar och ekonomiuppföljning. Områdeschefen är osäker på vad som ger inspirerar i arbetet men tror att det främst är utmaningar. Vad som styr och påverkar skolan är enligt områdeschefen flera faktorer och det är svårt att veta vad som dominerar. En faktor kan vara budgetramarna, men också lärarna, ekonomi, samhälle, betygen och samhällets krav. Områdeschefen upplever att eleverna och samhället måste få mer inflytande i skolan. Och att framtidsfrågor måste diskuteras i skolan. På skolorna arbetar man på flera sätt med elever i svårigheter. Skolorna har regelbundet mitterminskonferenser, elevvårdskonferenser och träffar där man skriver åtgärdsprogram. Områdeschefen upplever att man gör allt man kan för att stötta eleverna och att lärarna tar ett stort ansvar och känner sig misslyckade om inte eleven når målen. Nästan varje år går någon elev över till särskolan. Genom diskussioner om vad vi vill med skolan och hur man ska arbeta tror områdeschefen att man kan utveckla skolan. En önskan är att skolorna ska var mer inriktade på framtiden. Enligt områdeschefen är det viktigt att ta bort vissa uppgifter för att ha möjlighet att ta in nya.

### **Områdeschef 3**

#### **A. Skolledarens uppfattning om begreppet värdegrund och vad de fastnat för i läroplanen samt vad som påverkat dem**

*Vad innebär ordet värdegrund för Dig?*

- Det är den bas vi utgår ifrån som medmänniskor, hur jag är och hur jag vill att andra ska vara mot mig. Att man ska visa respekt, att alla har ett lika värde. Det handlar också om ödmjukhet och att ha en positiv syn på barnen.

*Vad har Du fastnat för i Lpo?*

- Att man ska möta varje barn som en individ, ge var och en vad den behöver.

*Vad har påverkat Din värdegrund?*

- Först och främst mina föräldrar, men också mormor och morfar som vi hade mycket kontakt med. Kompisar och några lärare.

#### **B. Skolledarens uppfattning om sin roll i skolan, vad som är positivt/negativt och vad som eventuellt inspirerar dem**

*Vad är Dina huvudsakliga arbetsuppgifter?*

- Mina huvudsakliga arbetsuppgifter är bl.a. ledningsgruppen men också ekonomi och att rektorerna får en mer arbetsledande funktion.

*Vad är mest positivt? Vad är mest negativt?*

- Svårt att säga. Men med ledningsgruppen tror jag på att områdescheferna tar över det här med ekonomin och att rektorerna får en mer arbetsledande funktion.

#### **C. Vad skolledaren anser påverkar eller styr skolan och hur skolledaren uppfattar att hon/han kan påverka verksamheten**

*Vad anser Du det är som påverkar skolan?*

- Ekonomin påverkar mycket. Det är det redskap vi har och omvandlar till personal. Allt hänger ihop.

*Vad är det som styr skolan?*

- Behoven styr den enskilde läraren och arbetslaget. Rektorerna fångar upp deras önskemål. Måldokument och arbetsplaner, alla mål styr och ska hela tiden finnas med i arbetet kring elevens behov. Målen styr och det är rektors ansvar att genomföra dem.

*Tar Du upp det i ledningsgruppen?*

- Vi har inte börjat med det ännu. Den här organisationen är så ny, vi började ju i höstas. Men vi tänker ta en halv dag varannan vecka för pedagogiska diskussioner. Då kan vi diskutera det här.

*Kvalitetssäkring av skolan, är det något Du funderat kring?*

- Ja men det är svårt att veta hur man ska mäta och vad man mäter. XX håller på med att utarbeta ett kvalitetssäkringsprogram för vår kommun.

## D. Visar hur skolorna och skolledarna arbetar med elever i svårigheter

*Hur arbetar Din skola med elever i svårigheter?*

- Vi har nu infört regelbundna EVT (elevvårdsteam). Tidigare var det så på en del skolor, att det bara var vid behov. Då blev det inte av. Nu har vi en bestämd tid och det är bra tycker jag.

*Vilka är med då?*

- Skolsköterskan, kurator, speciallärare och/eller specialpedagogen och rektor m.fl.

*Skriver ni åtgärdsprogram?*

- Ja, då är specialläraren och klassläraren med. Åtgärdsprogrammen skrivs efter vad som bestämts på EVT.

*Är föräldrarna med?*

- Jag vet inte om de är med.

## E. Ger exempel på hur skolledaren vill utveckla skolan/skolorna

*Sammanfatta hur Du vill utveckla dina skolor?*

- Jag tror på ett ledarskap som följer barnet en längre tid under uppväxten. På att vi har en gemensam värdegrund som genomsyrar skolorna. Helst hela kommunen. Det är viktigt att vi får likvärdiga skolor. Att utveckla samarbetet mellan olika ledningsgrupper. In med mer kultur i skolan, som t.ex. teater och museibesök. Tyvärr tas det ofta bort i samband med nedskärningar. Får barnen kultur så utvecklas deras värdegrund.

**Kommentar:** Jag tolkar områdeschefens uppfattning om begreppet värdegrund att det handlar om förhållningssätt. I läroplanen Lpo 94 har områdeschefen fastnat för att man ska möta varje barn som en individ och ge var och en vad den behöver. Det som främst påverkat områdeschefens värdegrund var föräldrarna. De huvudsakliga arbetsuppgifterna är administrativa och ekonomiska frågor samt ledningsgruppen. Vidare anser områdeschefen att den nya organisationen där områdescheferna ska ha hand om ekonomin och rektorerna får en pedagogiskt ledande funktion är positiv. Det som påverkar skolan enligt områdeschefen är främst ekonomin. Det som styr skolan är i första hand de behov som varje lärare och arbetslag har. Vidare påpekar områdeschefen att alla mål- och styrdokument ska finnas med i arbetet kring barnen men att det är rektors ansvar att genomföra det. Ett sätt där områdeschef kan påverka är att genom pedagogiska diskussioner på ledningsträffarna diskutera olika frågor. Ledningsgruppen träffas varannan vecka planerar att ta en halv dag för pedagogiska diskussioner. Genom att ha regelbundna EVT arbetar man med elever i svårigheter på de olika skolorna. Det skrivs åtgärdsprogram men områdeschefen är osäker på om och när föräldrarna är med. Genom att ha ett ledarskap som följer barnet under uppväxten vill områdeschefen utveckla skolan och arbeta för likvärdiga skolor. Vidare anser områdeschefen att en gemensam värdegrund är viktig. Samt att mer medvetet införa kultur i skolan för att därigenom utveckla barnens värdegrund.



## Rektor 1

### A. Skolledares uppfattning om begreppet värdegrund och vad de fastnat för i läroplanen samt vad som påverkat dem

*Vad innebär värdegrund för Dig?*

- För mig handlar värdegrunden mycket om etik, hur man ser på människor. Det är viktigt med en positiv människosyn och att känna respekt för varandra. Vidare tycker jag om Lpo. Där står om västerländsk humansim. Jag upplever att den är rotad i oss, även om vi inte är troende.

*Vad har påverkat Din värdegrund?*

- Det som påverkat min värdegrund är uppfostran och livserfarenhet.

### B. Skolledares uppfattning om sin roll i skolan, vad som är positivt/negativt och vad som eventuellt inspirerar dem

*Vilka är Dina huvudsakliga arbetsuppgifter?*

- De huvudsakliga arbetsuppgifterna är administration och pedagogisk ledning. Befattningen innefattar många olika sysslor alltifrån posten till slagsmål och pedagogiska träffar med personalen. Nackdelen är att man jämfört med lärarjobbet kommer längre från eleverna.

*Har Du någon förebild?*

- Jag upplever inte att jag har någon direkt förebild, men det finns många bra människor som gjort positiva saker för skolan t.ex. rektorn före mig. Jag tycker att vi som personer är väldigt olika men jag kan se att den rektorn varit en positiv person för skolan.

### C. Vad skolledaren anser påverkar eller styr skolan och hur skolledaren uppfattar hur hon eller han kan påverka verksamheten

*Vad är det som påverkar skolan?*

- Samhället, skolkultur, skolans historia är viktiga påverkansfaktorer. Men även lagstiftning ekonomi och inte minst skolans välmående. Med det menar jag hur eleverna och lärarna tänker och tycker.

*Hur kan styrdokumentet påverka?*

- Den statliga styrningen har traditionellt varit starkare än den kommunala. Den kommunala skolplanen har svårt att vara aktionsinriktad, den blir mer en omskrivning av den statliga. De lokala arbetsplanerna bygger här på skolplanen.

*Hur kan Du påverka?*

- Själv är jag en del av styrningen, jag har ju rätt att fatta vissa beslut och det ser jag som fördel i mitt arbete. Det jag vill förändra det lyfter jag fram och visar vilka vinster det har.
- En viktig påverkansfaktor är också vilken utstrålning man har, d.v.s. vilket kroppsspråk man använder.

### D. Visar hur skolorna och skolledaren arbetar med elever i svårigheter

*Hur arbetar Din skola med elever i svårigheter?*

- Det är väldigt olika men vi har åtgärdsprogram som vi anpassar efter varje elev.
- Den här terminen har vi lyft fram elever som skolkar och arbetat för att få dem tillbaka till skolan. Speciallärarna och specialpedagogerna är viktiga i det här arbetet. Vi har provat olika modeller både trevliga och trevliga saker. Man måste arbeta efter deras förutsättningar (elevernas) det är viktigt med gränser, det får inte bli anarki. Ibland fungerar det, men vissa elever kan behöva annat än pedagogiska insatser.
- Vi arbetar också mycket med de som har läs - och skrivsvårigheter.

- Jag önskar att nästa prioriteringsgrupp kan bli de elever som inte klarar de nationella målen. Vi planerar nu påsklovläsning och därefter intensiv läsning i kärnämnen för att bli godkända. Det skulle gälla de som vi anser har möjlighet att nå målen.

## E. Ger exempel på hur skolledaren vill utveckla skolan/skolorna

*Sammanfatta hur Du skulle vilja utveckla din skola.*

- Jag skulle vilja göra en schemaändring för att få skolan mer positiv. Min idé är att eleverna ska gå mellan kl.8.00-13.00. Jag skulle önska att skolan vore mer öppen, det ska vara en mötesplats för elever, lärare och allmänheten. Det är min vision. Till hösten tror jag att vi kan börja. Det är ju en demokratisk process som tar tid. Diskussioner med den lokala styrelsen, föräldrarna och eleverna ledde till en variant. En del föräldrar var oroliga för långa lediga eftermiddagar. Naturligtvis ska timplanen behållas och vi skulle också ha pedagogiska raster som inte är så långa. Alla ska ha gemensamma raster, på det viset slipper vi allt strul som varit på rasterna. Om man parallelllägger lektioner och raster är det lättare att få struktur. Det är viktigt att få en bättre struktur på skolan och att personalen är positiv. Därför var det viktigt med en lång diskussion inför en sådan reform.

*Vad har Du fått de här idéerna om schemaändring ifrån?*

- Jag har blivit inspirerad från mitt hemland. Där gick vi aldrig i skolan så länge som man gör här. Jag tror inte att det är så bra särskilt inte på vintern när eleverna ser dagsljuset bara inifrån skolan. Stiftelsen ”Individanpassad skola” praktiserar liknande struktur, den är godkänd av Skolverket.

*Kan man säga att Du vill titta på hur man använder tiden?*

- Jag tycker att det är för mycket ineffektiv tid, där eleverna inte lär sig någonting och där de inte kan möta sina kamrater. Strukturerna inbjuder till strul. Jag vill garantera att eleverna får de lektioner de ska ha och att personalen får den mötestid de behöver. Att skolan öppnar sig mer för allmänheten och elevernas frivilliga aktiviteter.

**Kommentar:** För den här rektorn innebär värdegrund, etik, hur man ser på människor. Rektorn lyfter särskilt fram att det är viktigt med en positiv människosyn och att känna respekt för varandra. De huvudsakliga arbetsuppgifterna som rektor beskrivs som administration och pedagogisk ledning. Rektorns sätt att påverka verksamheten är att lyfta fram och visar på fördelarna. Rektorn är själv en del av styrningen och ser det som en fördel i arbetet. Nackdelen med rektorsjobbet är att man kommer längre från eleverna jämfört med lärarbetet. Skolan har många sätt att arbeta med elever i svårigheter. Rektorn förklarar att det finns åtgärdsprogram som anpassas efter varje elev. På skolan har rektorn tillsammans med övrig personal särskilt lyft fram de elever som skolkar och genom olika åtgärder försökt få dem att återkomma till skolan. Rektorn betonar att denna termin vill man prioritera elever som inte når de nationella målen. Skolan planerar påsklovläsning för de elever som anses ha möjligheter att nå målen. Genom att göra en schemaändring så att lektioner och raster parallellläggs så ser rektorn stora vinster för både elever och lärare. Rektorns vision är att skapa en öppen skola som har en struktur som möjliggör möten mellan elever, lärare och allmänhet.

## Rektor 2

### A. Skolledarens uppfattning om begreppet värdegrund - och vad de fastnat för i läroplanen samt vad som påverkat dem

*Vad innebär ordet värdegrund för Dig?*

- Människors lika värde, att man ska behandla alla på samma sätt.

*Vad är det som har påverkat Dig?*

- Jag tror att det är min uppväxt. Jag tror också att förskollärare ofta kommer från arbetarklassen. Det finns någon som har skrivit "År det arbetarklassens flickor som styr förskolan". Så det är inte konstigt att jag har den värdegrunden. De som valde skolan och blev lärare var nog ofta folkpartister. Förskollärare var nog mer socialdemokrater. Den uppdelningen är nog inte så tydlig idag, tror jag.

### B. Skolledarens uppfattning om sin roll i skolan, vad som är positivt/negativt och vad som eventuellt inspirerar dem

*Vad är Dina huvudsakliga arbetsuppgifter?*

- Idag är det mest att sitta i möten, att möta människor. En dag hade jag sju möten, man kanske skulle föra statistik på hur många möten man är med på. Men det är oerhört intressant det är ju i mötet med människor som det händer någonting. Det är ju inte när jag sitter och sorterar papper i min ensamhet.

*Vad är det för sorts möten?*

- Det är möten med pedagoger, medarbetarsamtal, möten med arbetslag och ledningsmöten varje vecka. Sen är det möten med föräldrar och möten med elevrådet åk 2-4. Det är då jag kommer nära barnen. Det är mycket pedagogiskt ledarskap i alla möten.

*Vad är det som är negativt?*

- Det som är negativt är att jag inte hinner förbereda mig som jag vill och inte hinner reflektera. Jag vet aldrig vad jag ska göra i morgon, jag tar en dag i sänder.

*Vad är det som ger dig inspiration?*

- Det som ger mig inspiration är ledningsgruppen, när jag läser och Gyllene Länken projektet genom Kommunförbundet. Det är genom det projekt jag utvecklade förskolan. Det var föreläsningar av framtidsforskare, oerhört bra. Nu har vi ett samarbete med högskolan.

### C. Vad skolledaren anser påverkar eller styr skolan och hur skolledaren uppfattar att hon/han kan påverka verksamheten

*Vad är det som påverkar och styr skolan?*

- Gamla traditioner, tror jag. Skolan har en sån stark tradition. Jag tror att förskolan och skolan kan ge varandra oerhört mycket. Tänk vad vi skulle kunna delge varandra! Ekonomin är inte den viktigaste resursen även om den är viktig. Det viktigaste är ju hur pedagogerna och barnen är. Och det är mycket som är jobbigt.

### D. Visar hur skolorna och skolledarna arbetar med elever i svårigheter

*Hur arbetar Din skola med elever i svårigheter?*

- På skolan finns det ju specialpedagoger och det har vi ju insett vilket värde dom har. Det är ju suveränt att barnen kan få den här individuella träningen. Att varje barn har ett åtgärdsprogram som föräldrarna är med och skriver. Pedagogiska assistenter är ju främst i skolan. På förskolan finns det en pedagogisk assistent som går runt på fem avdelningar. Hon går runt till 10-12 barn och arbetar med det enskilda barnet som en specialpedagog, men enbart med talet. Hon har kontakt med talpedagogen och fått lite handledning. Vi har barnkonferens varje termin. Förskolläraren skrev åtgärdsprogram själv, men föräldrarna skrev ju på. Vi måste lära oss av skolan där man har individuella planer fastän man har åtgärdsprogram.

## **E. Ger exempel på hur skolledaren vill utveckla skolan/skolorna**

*Sammanfatta hur Du skulle vilja utveckla din skola?*

- Jag skulle vilja att vi hade bättre samarbete över stadiegränserna. Man vill ju utveckla verksamheterna, men då måste man kunna dem. Nu ska lärandet in i skolan och undervisningen in i förskolan. Det är viktigt med bra relationer Jag tror att man måste börja i det lilla.

**Kommentar:** Jag tolkar den här rektorn som att rektorns grundläggande värdering är människors lika värde. Rektorn förklarar vidare att det innebär att man ska behandla människor lika. Rektorn påpekar att uppväxten i arbetarklassen påverkat valet av utbildning. Under utbildningstiden upplevde rektorn att förskollärare i större utsträckning kom från arbetarklassen. De som blev lärare var ofta folkpartister. Rektorn tror inte att uppdelningen är lika tydlig idag. De huvudsakliga arbetsuppgifterna är att sitta i möten. Dessa möten upplevs som positiva och det kan vara möten med pedagoger, arbetslag föräldrar, ledningsgruppen och även möten med elever i form av elevrådet. Rektorn poängterar att det är mycket pedagogiskt ledarskap i dessa möten. Det som negativt är att sällan hinna reflektera över alla möten och samtal är varje dag. Det som inspirerar arbete är främst ledningsgruppen, Gyllene Länken, (ett projekt från kommunförbundet) och ett samarbete med högskolan. Det som påverkar skolan är traditioner. Det som styr skolan är förhållningssätt d.v.s. hur barn och pedagoger är. Förskolan respektive skolans sätt att arbeta med elever i svårigheter skiljer sig en del enligt rektorn. Den största skillnaden är att skolan har specialpedagoger Rektorn upplever att det är positivt att barn kan få individuell träning. I skolan skrivs åtgärdsprogram gemensamt för föräldrarna medan man i förskolan låter föräldrarna skriva på ett redan färdigformulerat åtgärdsprogram. Rektorn vill utveckla skolan genom att förbättra samarbetet över stadiegränserna och påpekar att det är viktigt att börja i det lilla.

## **Rektor 3**

### **A. Skolledares uppfattning om begreppet värdegrund och vad de fastnat för i läroplanen samt vad som påverkat dem**

*Vad innebär begreppet för Dig?*

- I påbyggnadskursen på rektorsutbildningen har vi diskuterat värdegrunden. Jag har aldrig tidigare tänkt tillbaka och försökt förstå vad som påverkat mig. Det var så intressant. Det har blivit starkare med åren. Dels en sommar jag arbetade på lasarettet då såg jag verkligen klassamhället.
- Att vi har ett lika värde, man måste se på hela biten. Vi måste göra det så bra som möjligt för barnet, utifrån var och ens behov.

*Vad har påverkat Din värdegrund?*

- Mina föräldrar har alltid stöttat mig och uppmuntrat mig att studera. Min far var med i den första kullen som tog realen. Hans far, min farfar, var socialist. De började redan då med jämlikhet och såg till att barnen fick studera.

### **B. Skolledarens uppfattning om sin roll i skolan, vad som är positivt/negativt och vad som eventuellt inspirerar dem**

*Vad är Dina huvudsakliga arbetsuppgifter?*

- Idag är mina arbetsuppgifter att vara pedagogisk ledare. Men det är klart att vi fått mer arbete. Vad är pedagogisk ledare för mig, det är viktigt att reda ut begreppen. Mycket av det administrativa är kopplat till det pedagogiska. Jag tycker ändå att jag i huvudsak är pedagogisk ledare, det är positivt.

*Vad är mest negativt?*

- Det jobbigaste är att ha olika personalkategorier. Det blir mycket kvällsarbete, alltid 1-2 kvällar per vecka. En svaghet är att jag inte kan släppa arbetet.

*Vad inspirerar Dig i ditt arbete?*

- Ingen direkt förebild, men det är mycket som sporrar, det är glädjeämnen varje dag.

### **C. Vad skolledaren anser påverkar eller styr skolan och hur skolledaren uppfattar att hon/han kan påverka verksamheten**

*Vad är det som påverkar och styr skolan?*

- Först och främst uppifrån (ekonomin) men också kulturen. Skolan har ögonen på sig här. Föräldrarna vill vara delaktiga på ett annat sätt än tidigare. Nu har vi ett brukarråd som fungerar väldigt bra. För att hålla läroplanerna levande har vi pedagogiska konferenser. Vad vi ska ta upp bestämmer vi i resursgruppen. Det är en fråga varje arbetslag som jag träffar varje vecka. Vi förbereder gemensamt vad vi ska diskutera på konferensen.

*Hur kan Du påverka?*

- Jag kan inte komma uppifrån, det är bättre att jag kastar ur mig en tanke eller en idé som får gro. Det fungerar nästan jämt. Det kan vara att någon i ett arbetslag får en idé som jag kan ta tag i.

### **D. Visar hur skolorna och skolledaren arbetar med elever i svårigheter**

*Hur arbetar Din skola med elever i svårigheter?*

- Jag har kontakt med föräldrarna redan på förskolan. Den blivande klassläraren är alltid med vid sista utvecklingssamtalet på våren i förskolan, så att de själva kan berätta. Vi gör också en test på sexåringarna för att se deras begreppsutveckling. Redan då kan specialläraren kopplas in. Klassläraren är ansvarig för åtgärdsprogrammen, men ibland skriver specialläraren. Ibland är föräldrarna med.
- Specialläraren och jag träffas varje månad och går igenom vissa elever.
- Vi försöker att få föräldrarna att bli mer delaktiga.

### **E. Ger exempel på hur skolledaren vill utveckla skolan**

*Sammanfatta hur Du skulle vilja utveckla din skola?*

- Jag tycker att vi arbetar bra. Jag vill fortsätta arbeta med det vi har börjat med. Vi diskuterade mycket när vi införde åldersblandade klasser. Nu är vi mer inriktade på att lösa problemet med att vi har så många barn på mellanstadiet.

**Kommentar:** Jag upplever att rektorns värdegrund är alla människors lika värde. Rektorn anser att det är viktigt med helheten och att förskolan och skolan måste göra det så bra som möjligt för barnet. Värdegrund har påverkats starkt av ett sommararbete på lasarettet som innebar medvetenhet om klasskillnaderna. Andra viktiga påverkansfaktorer är föräldrarna och även farsföräldrarna som redan i början av seklet såg till att deras barn utbildades. Rektorns roll i skolan beskrivs som övervägande pedagogisk även om en del administrativt arbete också ingår. Rektorn anser att det som framförallt påverkar skolan är ekonomin, kulturen och även föräldrarna. Rektor berättar att det finns ett fungerande brukarråd som träffas var femte vecka. Där diskuteras och granskas alla planer. Vidare beskriver rektorn hur de tillsammans i resursgruppen planerar konferenserna. Som rektor kan man påverka genom att kasta ut en tanke som får gro. Eftersom rektorn har ansvar även för förskolan kan man redan på förskolan ha kontakt med de föräldrar som har barn i svårigheter. Den blivande klassläraren är alltid med vid sista utvecklingssamtalet på våren i förskolan. Vidare tar rektorn upp att skolan alltid

gör en test på sexåringarna för att se deras begreppsutveckling. På det viset kan specialläraren tidigt komma i kontakt med barn som behöver stöd. Rektorn är mycket nöjd med sin verksamhet och önskar fortsätta arbeta på samma sätt.

#### **Rektor 4**

#### **A. Skolledarens uppfattning om begreppet värdegrund och vad de fastnat för i läroplanen samt vad som påverkat dem**

*Vad innebär ordet värdegrund för Dig?*

- Värdegrund är för mig hur jag som människa agerar gentemot min omgivning. Människans förhållningssätt mot omgivningen.

*Vad har Du fastnat för i läroplanen?*

- Människans okränkbarhet och lika värde, det är det som styr mig definitivt.

*Vad har påverkat Din värdegrund?*

- Mina egna upplevelser ligger till grund för min värdegrund. Jag hade en oerhört lycklig lågstadietid. Fröken förstod mig bra. Sedan träffade jag rätt så känslolika människor som inte förstod mig alls. Jag hade en magister i fyran som ändå var intresserad av mig som person. Jag har förstått nu efteråt att utan honom hade det inte gått. Jag kände nog att han respekterade mig.

#### **B. Skolledarens uppfattning om sin roll i skolan, vad som är positivt/negativt och vad som eventuellt inspirerar dem**

*Vad är Dina huvudsakliga arbetsuppgifter?*

- Om man är verksamhetsrektor innebär det att man aktivt tar det och är med och påverkar innehållet i verksamheten. Men man kan också vara administrativ rektor och det innebär att man mer sköter ramförhållandena, pappersarbetet, det administrativa och inte bryr sig om vad som händer i verksamheten. De här rollerna passar olika system. Nu har jag klivit ner i den fällan, i den här tjänsten som jag har nu är jag administrativ rektor.

*Vad är positivt respektive negativt?*

- Arbetar jag som verksamhetsrektor har jag 70 procent roliga arbetsuppgifter och 30 procent tråkiga. Som administrativ rektor är det 70 procent tråkiga uppgifter och 30 procent roliga.

*Vad inspirerar Dig i ditt arbete? Har du någon förebild?*

- Egentligen är jag inte så intresserad av skolan. Om jag ska bli inspirerad så måste det vara någonting där jag inte kan se svaren. En tunnel utan ljus kan man säga. Jag har ingen direkt förebild. Det räcker för mig att få uppleva att barn som har det svårt är glada och känner att de duger, det är nog så. Det är liksom kärnan med det jag arbetar med.

#### **C. Vad skolledaren anser påverkar eller styr skolan och hur skolledaren uppfattar att hon/han kan påverka verksamheten**

*Vad anser Du att det är som påverkar skolan?*

- Ekonomin ska ju vara underordnad och det är ju den till en viss gräns. Idag har vi kommit så långt att vissa inom vår egen yrkeskår ifrågasätter barn med särskilda behov kontra ordinarie verksamhet. Då har det gått för långt, då blir vi inte trovärdiga som yrkeskår heller.

*Vad är det som styr skolan?*

- Jag anser att det som styr skolan mest är pedagogerna d.v.s. människorna i skolan och deras förhållningssätt och strävan. Det ser man tydligt om man går in på en skola eller förskola om det finns personal som vet vad

de gör och varför. Det spelar inte så stor roll vad de har för grund, bara de är överens om hur de vill arbeta. Det är viktigt att ha en relativt god ledningsresurs på skolan, och att ledningen hela tiden vet vad den gör.

*Menar Du att det som styr skolan är främst lärarnas förhållningssätt och att rektorn leder?*

- Det fungerar inte annars, det var en av anledningarna till att jag bytte kommun. För det är så att chefen måste ha ett tydligt ansvar och befogenheter till det. Har du inte det är du inte chef. Som rektor ska du stimulera, inspirera men du ska också styra annars tar det informella ledarskapet över.

*På vilket sätt styr styrdokumentet?*

- Det är helt självklart för mig. Grundskolan för mig är en institution instiftad av staten med ett enda uppdrag. Det är att se till att Sveriges barn får en hög utbildningsnivå kombinerat med en social kompetens.

*Hur kan Du styra?*

- Vi har arbetat med att bygga ”skafferier” för barnen. Vi har väl haft skafferier i skolan alla tider. Det enda man slängt är väl psalmsången och tramporgeln. Annars har bara skafferiet svällt mer och mer. Vi gjorde läroplansanalys och så fick lärarna skapa skafferier utefter det. Alla lärare som gör det har kommit på att det är mycket kvantitet och efter ett tag börjar man tänka på kvalitet.

## **D. Visar hur skolorna och skolledarna arbetar med elever i svårigheter**

*Hur arbetar Din skola med elever i svårigheter?*

- Klassföreståndaren är alltid ansvarig det är tveklöst. Om man anser att man har ett bekymmer av något slag skrivs ett åtgärdsprogram. Åtgärdsprogrammet mynnar ut i olika slags åtgärder i klassrummet och i hemmet. Lyckas man inte får man ta till speciallärare, skolsköterska eller någon annan lämplig person. Ofta gör man det i team och tänker vad skulle vi kunna göra? När man gör en utvärdering så ser man om specialpedagogen behövs. Det är rektor som avgör om specialpedagogiska insatser ska göras eller inte. Anledningen till att rektor beslutar är att specialpedagoger har liksom rektor lätt att ta på sig arbete men desto svårare att avsluta. Det är väl rutinen. Men det kan också vara EVK (elevvårskonferens). Jag träffar speciallärarna en gång i månaden. Den som äger problemet anmäler om den vill ha en konferens. Jag har också infört ett mappsystem, vilket innebär att alla åtgärdsprogram lämnas till rektorsexpeditionen. Alla speciella möten angående barn ska signeras av den som äger problemet och målsman. Sedan finns allt i mappar på expeditionen, mapparna ägs av föräldrarna. Jag har alltid givit föräldrarna mapparna men nu har jag hört att vi ska arkivera dem i 20 år i fall vi blir stämde av Skolverket.

## **E. Ger exempel på hur skolledaren vill utveckla skolan/skolorna**

*Sammanfatta hur Du skulle vilja utveckla din skola?*

- Jag skulle vilja att pedagogerna skulle bli mer pedagoger, att de vågade stå för vad de gör. Det kan man göra på två sätt. Dels genom att titta på helhetsperspektivet, det andra är att pedagoger i skolan och förskolan behöver få mer kunskap om vad vuxensamtal och kris innebär. För vi arbetar ändå med det viktigaste som människor har. Går det dåligt för våra barn reagerar vi alltid negativt. Om man får utbildning i samtal och krishantering så vågar man vara tydligare. För att få en personal som är trygg i sin yrkesroll. Sen gäller det att skapa vuxengrupper som arbetar kring elevgruppen. Den gruppen ska inte vara större än att du kan avidentifiera den. Du måste göra grupper av elever och lärare i större skolor. Med lite äldre barn blir mötet mellan människor viktigare. Därför tror jag att man måste ha en skola som är greppbar men lite större. Så att man kan växla mellan olika grupper så att man känner att man behövs. Då växer man så som jag vill att det ska vara. Det är först efter grundskolan som barnen ska känna att det är en kamp att leva. Fram till dess har de rätt att känna sig älskade och behövda.

**Kommentar:** Min tolkning av rektorns uppfattning om begreppet värdegrund är att det handlar om förhållningssätt mot omgivningen. I läroplanen Lpo 94 har rektorn fastnat för människans okränkbarhet och lika värde. Det som påverkat rektorns förhållningssätt är främst egna upplevelser. Den här rektorn påpekar att man kan vara rektor på två sätt, dels som

verksamhetsrektor dels som administrativ rektor. I sin nuvarande tjänst innebär det främst att vara administrativ rektor. Rektorn påpekar att det är mer positivt att vara verksamhetsrektor. Det som inspirerar rektorn är när barnen i skolan är glada och känner att de duger. Det som påverkar skolan är enligt rektorn ekonomin. Skolan styrs främst av pedagogerna och deras förhållningssätt. Genom att göra läroplansanalys kan rektorn påverka att lärarna mer tänker på kvalitet än på kvantitet i skolan. Om det finns elever i svårigheter skrivs åtgärdsprogram som resulterar i åtgärder i skolan och i hemmet. Vid utvärderingen av åtgärdsprogrammet ser man om specialpedagog ska kopplas in. Alla skrivna dokument förvaras i mappar på expeditionen. Genom att stärka pedagogerna i deras roll t.ex. fortbildning i svåra samtal vill rektorn utveckla skolan. Rektorn anser att det i sin tur bidrar till att personalen blir trygg i sin yrkesroll.

## Rektor 5

### A. Skolledarens uppfattning om begreppet värdegrund vad de fastnat för i läroplanen samt vad som påverkat dem

*Vad innebär ordet värdegrund för Dig?*

- Att ett demokratiskt synsätt ska präglade vårt förhållningssätt. För mig är det att alla människor har samma värde.

*Vad har Du fastnat för i Lpo?*

- I Lpo är demokrati det allra viktigaste.

*Vad har påverkat Din värdegrund?*

- Mitt förflutna som föreningsmänniska har präglat mig mycket. Jag kom i kontakt med politiken och föreningslivet redan under utbildningstiden. Att man vistas och umgås med människor på samma villkor i öppna diskussioner, ge och ta är viktigt för mig. Det spelar ingen roll vilken utbildning de har. Jag är väl lite ledartyp. Man vill ju påverka samhällsbilden, det är väl därför jag arbetar politiskt.

### B. Skolledarens uppfattning om sin roll i skolan, vad som är positivt/negativt och vad som eventuellt inspirerar dem

*Vad är Dina huvudsakliga arbetsuppgifter?*

- Det viktigaste är att vara pedagogisk ledare, men det är man alldeles för lite. Administrationen tar alldeles för mycket tid. Kanske är man pedagogisk ledare 20 procent och 80 procent administratör. Det är inte bra, det är väldigt mycket pappersarbeten många möten och konferenser som tar mycket tid, tycker jag.

*Vad är mest positivt?*

- Det mest positiva är att jag arbetar nära verksamheten.

*Vad är mest negativt?*

- Jag tycker att rektors nya roll i ledningsorganisationen inte är bra alls. Personalansvaret har förskjutits uppåt till områdeschefen det tycker jag inte är bra.

*Vad inspirerar Dig i Ditt arbete? Har du någon förebild?*

- Min förebild är att vara medmänniska. Att kunna ta beslut både bekväma och obekväma. Jag har fått mycket kontakter och kunskaper via politiken som är värdefulla för mig som rektor. På personalsidan tycker jag att samtal med personalen inspirerar mig. Man kan lösa problem, det är en väldigt inspirationskälla när man ser att det går att lösa problem.



### C. Vad skolledaren anser påverkar eller styr skolan och hur skolledaren uppfattar att hon/han kan påverka verksamheten

*Vad anser Du det är som påverkar och styr skolan?*

- Ytterst är det regeringen och riksdag med hjälp av skollag, Lpo osv. som styr skolan och lägger upp riktlinjer för hur vår skola ska fungera. I kommunerna är det fullmäktige och Bildningsnämnden och den verksamhetsplan som Bildningsnämnden antagit. Så är det rent teoretiskt, men så är det ju så att ekonomin påverkar ju skolan enormt mycket. Det märks ju idag när det är nedskärningar. Då är det kommunstyrelsen och fullmäktige tillsammans med Bildningsnämnden som bryter ner hur det blir i verksamheten. När det gäller pedagogiken är det ofta forskningsrön och värdegrunden som ligger till grund för det. I läroplanen står ju målen men inte vägen dit. Det får de professionella ta hand om själva, läraren och arbetslaget. Det beror ju på utbildning och fortbildning. Det finns ju något som heter den dolda läroplanen. Det är väl så att läraren har haft sin klass, sitt klassrum och stängt in sig där och format verksamheten.

*Hur kan Du påverka?*

- Jag upplever inte att jag styr verksamheten men vi har ofta diskussioner om hur man kan göra. I samarbetet med förskola – fritidshem och skola har det hänt fantastisk mycket, i alla fall på vår skola. Pedagogiska diskussioner om förhållningssätt och hur vi är mot varandra, det är viktigt. Allt sådant tar tid.

### D. Visar hur skolorna och skolledarna arbetar med elever i svårigheter

*Hur arbetar Din skola med elever i svårigheter?*

- De som har svårigheter får hjälp av speciallärare. Man måste anpassa studiegången så att det inte blir för stora krav. Det handlar mycket om att i diskussion med alla d.v.s. speciallärare, förälder, elev och klasslärare komma fram till ett lämpligt upplägg för den här eleven.
- Vi skriver åtgärdsprogram för de mest grava. Då är föräldrar eleven, pedagogisk assistent klasslärare och speciallärare med.

*Leder dessa träffar arbetet framåt?*

- Ja, det tycker jag. Om man har uppföljning och arbetar efter vad man bestämt. Svårigheter kan vara så komplexa att det kan vara svårt. Det är viktigt att föräldrarna är med.
- Vi har elevvårdskonferenser vid behov.

### E. Ger exempel på hur skolledaren vill utveckla skolan/skolorna

*Sammanfatta hur Du skulle vilja utveckla din skola?*

- Jag vill att verksamheten ska utvecklas i linje med de mål som är uppsatta. Integrera mer mellan förskola och skola. Jag tror att förskolepedagogiken har en viktig roll i skolan. Det gäller även fritidspedagogernas sätt att möta barn. Det är också viktigt att få med föräldrarna mer i skolan och förskolan. Eleverna ska känna trygghet och lust att lära.
- Sen har jag en dröm om att eleverna ska klara av att röra sig runt i skolan, så att de inte stör andra och att de ska kunna ta ansvar för sin egen planering. De ska också kunna redovisa för andra, tala inför en grupp. Det har med demokrati att göra att man har ett positivt arbetsklimat. Jag skulle vilja arbete mycket mer med sådana frågor, men jag tycker inte vi har tid till att diskutera.
- Viktigt är att man tillsammans med personalen kan ha ärliga och uppriktiga diskussioner där de säger vad de tycker.

**Kommentar:** Min tolkning av rektorns uppfattning om begreppet värdegrund är att det innebär ett förhållningssätt som ska präglas av ett demokratiskt synsätt. I Lpo 94 har rektorn fastnat för alla människors lika värde. Vidare påpekar rektorn att intresset för politik och demokrati i form av föreningsverksamhet har kommit att präglat arbetet mycket. Redan under studietiden kom rektorn i kontakt med föreningar av olika slag. Rektorn säger själv att rollen i skolan främst kan beskrivas som administratör, men påpekar särskilt en vilja att vara en mer

pedagogisk ledare. Det negativa är att administrationen tar alldeles för mycket tid. Det som är positivt är när rektorn tillsammans med personalen via samtal kan komma fram till lösningar av olika slag. Rektorn betonar också att den nya ledningsorganisationen inte fungerar, eftersom personalansvaret ligger på områdeschefen. Det som enligt den här rektorn styr och påverkar skolan är ytterst de formella styrdokumenterna som skollagen, läroplanerna, verksamhetsplanen osv. Ekonomin är en viktig styrfaktor, särskilt nu när det är nedskärningar. Vidare tar rektorn upp den dolda läroplanen som förklaras med att lärarna själva format verksamheten i klassrummet. Verksamheten har inte alltid överensstämmt med de nationella målen. Rektorn anser ändå att det har hänt mycket i skolan tack vare att förskolan (d.v.s. förskoleklassen) och fritidshemmet numera finns i skolans lokaler. Rektorn upplever inte att det är rektor som i första hand styr verksamheten. På skolan förekommer relativt ofta diskussioner i arbetslaget om hur man kan göra med eleverna. Pedagogiska diskussioner om förhållningssätt är viktigt anser rektorn. Rektorn vill utveckla skolan efter de riktlinjer som finns och drömmer om en skola där eleverna kan röra sig fritt i lokalerna och klarar att ta ansvar för sitt eget arbete och redovisa inför en grupp. Viktigt är också samarbetet med föräldrarna. Vidare påpekar rektorn att det är angeläget med internationalisering som ett sätt att förebygga motsättningar mellan människor.

## **Rektor 6**

### **A. Skolledarens uppfattning om begreppet värdegrund och vad de fastnat för i läroplanen samt vad som påverkat dem**

*Vad innebär ordet värdegrund för Dig?*

- Det borde vara värdegrundsåret varje år. Jag tycker att det är oerhört viktigt att man på en skola är överens om vad alla vackra ord betyder, trygghet och självtillit t.ex. är oerhört viktigt som en grund för lärande. Överhuvudtaget att eleverna tycker om att åka till skolan, törs, vågar och blir lyssnade och sedda på.

*Vad har Du fastnat för i läroplanen?*

- Jag har inte fastnat för något speciellt i läroplanen. Föresten jag vet ingen som inte ställer upp på tesen att alla har samma värde. Men vad menar man med det? Om alla tycker att alla har samma värde borde det spegla sig i verksamheten.

*Vad har påverkat Din värdegrund?*

- Jag har känt väldigt starkt för elever som har det svårt i skolan. Varför vet jag inte.

### **B. Skolledarens uppfattning om sin roll i skolan, vad som är positivt/negativt och vad som eventuellt inspirerar dem**

*Vad är Dina huvudsakliga arbetsuppgifter?*

- Det är att försöka ge förutsättningar och stimulera. Det kommer ju hela tiden upp idéer. Helt enkelt att underlätta för arbetslagen att utveckla sig.

*Vad är mest positivt?*

- Det som är mest positivt är diskussionerna med arbetslaget och lärarna. Att ta del av det som händer i verksamheten. Att stimulera och stötta lärarna att gå vidare i sitt arbete som så småningom kommer eleverna till del.

*Vad är mest negativt?*

- Det som är negativt är att i vår nya organisation är rektorerna frångått det ekonomiska ansvaret. Samtidigt har vi krav på oss direkt från staten att vi har ett ansvar. Att då inte ha tillgång till ekonomin är knepigt.

### C. Vad skolledaren anser påverkar eller styr skolan och hur skolledaren uppfattar att hon/han kan påverka verksamheten

*Vad är det som påverkar skolan?*

- Ekonomin påverkar ju mycket men även skolkulturen. Den omgivande kontexten, samhället utanför och föräldrar påverkar ju väldigt mycket. Men ofta sitter det i väggarna vad som är tillåtet eller inte tillåtet.

*Vad är det som styr skolan?*

- Det som händer i en skola är ju en processinriktad verksamhet. Jag brukar säga ett rektor är den som ska vara projekt ledare.
- Föräldragruppen styr mycket mer än vi tror, för de talar om vilken skola de vill ha. Och det är ofta den skola som de själva har gått i.
- Ekonomin håller på att bli dominerande.
- Förändringsarbetet i skolan styr av omgivningen som talar om vad den vill ha och inte ha.

*Hur kan Du påverka?*

- Det handlar det om att bygga upp strategier att knäcka skolkoden på en skola.

### D. Visar hur skolorna och skolledarna arbetar med elever i svårigheter

*Hur arbetar Din skola med elever i svårigheter?*

- Vi har ingen särskild undervisningsgrupp utan alla tillhör sin klass. Vi har nästan fyra speciallärare. Vi gör täta utvecklingssamtal med föräldrar och lärare. Vi gör åtgärdsplaner. Vår ambition är att när vi lämnar ifrån oss eleven ska de ha nått uppnåendemålen till 100 procent. En del klarar målen andra gör det inte. Men det är viktigt att vokabulären är elever i svårigheter och elever som inte har nått upp till målen. Vi har också en organisation som gör det möjligt att alla inte behöver läsa lika många ämnen. Man kan få förstärkning i det man behöver. Vi har något vi kallar för MASEN, som är en förkortning av **Matematik, Svenska och Engelska**. Det är tid man tagit från basämnena. Som elev kan du arbeta med matematik alla de här passen om du vill. Vi har också en variant på det här. Vi kallar det för MASEN- *basen* respektive MASEN-*gasen*, för de elever som kommit långt och behöver mer stimulans. Det är främst åk. 9 som arbetar så. Alla elever i 7: an och 8: an har långa tempass där man tagit tiden från svenska och So. Så de arbetar i tema med helheter.

*Vad blir speciallärarens uppgift när eleverna arbetar så mycket i tema?*

- Alla tillhör ett arbetslag och träffar sina elever nästan varje morgon. Ibland arbetar specialläraren som resurs i någon grupp, ibland med någon mindre grupp i matematik.

### E. Ger exempel på hur skolledaren vill utveckla skolan/skolorna

*Sammanfatta hur Du skulle vilja utveckla din skola?*

- Jag skulle vilja fortsätta med det arbete som vi har påbörjat. Att kunna arbeta så att det är högt i tak, att barnen tycker att det är roligt att gå till skolan. Att vi kan skapa ett klimat där vi förebygger mobbning. ”En snabb förändring i skolan måste få ta tid, var det någon som sa. Annars blir det bara snabba beslut.”

**Kommentar:** Rektorns uppfattning om begreppet värdegrund är att det handlar om att man bör ha samma uppfattning om olika begrepp som används i skolan. Rektorn har själv inte fastnat för något särskilt i läroplanen men påpekar att alla ställer upp på människors lika värde. De huvudsakliga arbetsuppgifterna är att stimulera och underlätta för lärarna och arbetslagen att utvecklas. Det mest positiva är diskussionerna med de olika arbetslagen. De mest negativa är att som rektor inte har det ekonomiska ansvaret. Det innebär att inte kunna ta det ansvar som styrdokumentet kräver. Viktiga påverkansfaktorer är bl.a. ekonomin och skolkulturen. Men även föräldrar och det omgivande samhället styr skolan. Rektorn påpekar att ekonomin håller på att bli dominerande. Om man ska kunna påverka en skola måste man arbeta med skolkulturkoden. På skolan arbetar man på flera sätt med elever i svårigheter. Dels

med täta samtal, åtgärdsprogram och dels att specialläraren arbetar på ett flexibelt sätt i klassen och mindre grupper av elever. Rektorns önskan om att utveckla skolan, handlar främst om att fortsätta med det arbete de redan börjat på. Det kan sammanfattas i att förebygga mobbing och att skapa en skola där barnen trivs och vill gå till.

## Rektor 7

### A. Skolledarens uppfattning om begreppet värdegrund och vad de fastnat för i läroplanen samt vad som påverkat dem

*Vad innebär ordet värdegrund för Dig?*

- Det innebär förhållningssätt – hur man är i vardagen.

*Vad har Du fastnat för i läroplanen?*

- Alla människors lika värde, det tycker jag är viktigt. Det är det här med demokratifrågorna. Det är ju jätteviktigt, för mig betyder det trygghet – att alla elever känner att de är trygga i skolan och blir sedda och har ett värde.

*Vad har påverkat Din värdegrund?*

- Jag tror att det är väldigt viktigt det här med förhållningssätt mot eleverna. Det har jag upplevt att vissa lärare säger att dom är på ett visst sätt och så är dom på ett annat. Det har påverkat min värdegrund. Som lärare och rektor har man stor makt, man kan sätta sig över eleverna. Det betyder mycket hur man lyssnar och hur man respekterar eleverna. Man måste hela tiden tänka på värdegrunden, demokratiska rättigheter och varje människas rätt att påverka och att få vara delaktig. Trygghet och trivsel är det allra viktigaste.

### B. Skolledarens uppfattning om sin roll i skolan, vad som är positivt/negativt och vad som eventuellt påverkat dem i deras arbete

*Vad är Dina huvudsakliga arbetsuppgifter?*

- Jag sköter ju ekonomin, men jag prioriterar det pedagogiska arbetet. Jag har också förstått att det är viktigt med styrdokument i skolan men de måste vara förankrade i verksamheten. Om man tar fram och tittar på dem och bestämmer sig för hur man gör. Att man sedan har små delmål som man kan arbeta mot. Jag försöker sätta ut tider för att vi ska ha genomfört vissa saker. Det är främst arbetsplanen vi gör så med. Ibland har vi tittat på Lpo i vissa frågor, det har vi gjort nu. Det brukar inte stå i så många planer. Det kan var jobbigt att förändra, allt bara dundrar på.

*Vad inspirerar Dig i Ditt arbete?*

- Monroe (Lorraine) är inte min förebild – vi är väldigt olika, men jag kan inspireras av hennes sätt att arbeta. Hon ställer samma krav oavsett bakgrund. Det använder jag mig av i mitt arbete. Varje gång vi ska ha ett samtal med lärare så påminner jag dem om att vi inte ska titta så mycket på bakgrunden. Dom får inte blanda in det eller skylla på det har inte så mycket med skolan att göra. Det tycker jag att jag har lärt mig av henne och blivit stark i den tron. Jag tror att det påverkar vad man tror om ett barn, men man får inte köra över dem för det.  
Det som också inspirerar mig är när jag märker att barnen utvecklas när man ”ser” dem. Att man kan lyfta fram vissa elever, det kan också gälla vissa lärare. Barn som inte är vana kan få vissa uppgifter och då kan det hända en hel del.

### C. Vad skolledaren anser påverkar eller styr skolan och hur skolledaren uppfattar hur hon kan påverka verksamheten

*Vad är det som påverkar eller styr skolan? Hur kan Du påverka?*

- Det är ju politiken så klart. Det är ju läroplanen också förstås, vad gäller pedagogiken så är det traditioner som påverkar mest. Jag känner ju väldigt mycket att traditionen och föräldrars krav och förväntningar styr.

Det ska till mycket innan man gör något nytt. Det är jättemycket som sitter i väggarna. Man känner sig lite maktlös. Jag känner att jag blev inspirerad av en arkitekt som sa att man ska byta rum. Om man i alla år haft samma lokaler, titta på sådana saker. När fritids kom in i skolan, då hände det saker. När man får in nya människor kan det hända saker eller så blir det uppdelat.

## **D. Visar hur skolorna och skolledarna arbetar med elever i svårigheter**

*Hur arbetar Din skola med elever i svårigheter?*

- Dels har vi åtgärdsprogram. Nu har vi bestämt att alla ska göra de Nationella proven i åk. 5, de har inte varit så tidigare. Sen ska vi träffa klasslärare, speciallärare och rektor för att gå igenom hur det ser ut i klasserna d.v.s. klasskonferens. Vi har ett EVT (elevvårdsteam) vi träffas varje vecka. Men det har inte fungerat hittills. Vi kallar det lilla och stora EVT, vid stor EVT är specialläraren med. Om man inte ser några problem så finns det inga särskilda rutiner. Men om eleven har problem görs diagnoser av specialläraren. Vi håller på att utarbeta rutiner. Vi har bestämt att informera föräldrarna om att eleverna har rätt till ett tionde skolår. Vi ser det som ett erbjudande inte som ett straff.

## **E. Ger exempel på hur skolledarna vill utveckla skolan/skolorna**

*Sammanfatta hur Du skulle vilja utveckla din skola*

- Dels är det de här med mobbing - att upptäcka, motverka och förebygga så att man kan gå in och påverka så att alla elever känner sig sedda och förstådda, att hitta rutiner. Sedan vill jag utveckla rutiner som gör att vi kan hitta eleverna så att eleverna inte upptäcker i och med att de får betyg att de inte är godkända. Bättre former att lära lärarna säga till i tid.

**Kommentar:** Rektorns uppfattning om begreppet värdegrund står det för hur man är i vardagen. I läroplanen har rektorn fastnat för alla människors lika värde. Vidare anser rektorn att demokratifrågor samt trygghet och trivsel är de allra viktigaste i skolan. Viktigt är också att ofta tänka på värdegrunden. Lärares förhållningssätt mot eleverna har påverkat rektorns värdegrund. De huvudsakliga arbetsuppgifterna är ekonomi men rektorn prioriterar det pedagogiska arbetet. Vidare menar rektorn att det är viktigt att förankra styrdokumentet och arbeta mot små delmål. En inspirationskälla är Lorraine Monroe, som inte är en direkt förebild men ändå har inspirerat i arbetet med eleverna eftersom Monroe ställer samma krav oavsett bakgrund. Rektorn tar också upp att det är inspirerande när man märker att elever och ibland även lärare kan utvecklas när man uppmärksammar dem. Det som påverkar skolan är främst politiken, läroplaner och traditioner. Rektorn betonar att mycket sitter i väggarna och menar att man kan som rektor känna sig maktlös ibland. Ett sätt att påverka kan vara att byta rum. Det händer också mycket när det kommer in nya människor i skolan som t.ex. på fritidshemmet. På skolan har man åtgärdsprogram för elever i svårigheter och har nyligen bestämt att alla elever ska göra de nationella proven och diagnoserna för årskurs 2, 5, 7 och 9. Vidare arbetar skolan för att få regelbundna EVT (elevvårdsteam). Det viktigaste för den här rektorn är att förebygga mobbning och att arbeta för att hitta former som får lärarna att säga till i tid om eleverna har svårigheter.

## Rektor 8

### A. Skolledares uppfattning om begreppet värdegrund och vad de fastnat för i läroplanen samt vad som påverkat dem

*Vad innebär ordet värdegrund för Dig?*

- Begreppet värdegrund är ett ganska suddigt ord för mig.

*Vad har Du fastnat för i läroplanen?*

- Demokrati är en stor bit, det ser jag som min uppgift att stimulera personalen att få ett demokratiskt synsätt
- I Lpo 94 står det om en likvärdig utbildning, men jag är rädd för att en likvärdig utbildning håller att på försvinna. Det kommer att bli större klyftor. Jag ser det som en av mina huvuduppgifter att motverka det. Samhället håller att bli mer och mer uppdelat, det blir mer och mer segregerat. Det handlar om demokrati. Ungarna upplever att de inte har något att säga till om. Vi rektorer upplever att vi arbetar demokratiskt, annars skulle vi inte ha det här uppdraget.

*Vad har påverkat Din värdegrund?*

- Jag har en arbetarbakgrund, mina morföräldrar påverkade mig mycket när jag var liten. Mormor och morfar var organiserade fackligt och arbetade aktivt inom vänstern, det har varit mycket politisk debatt i mitt hem.

### B. Skolledarens uppfattning om sin roll i skolan, vad som är positivt/negativt och vad som eventuellt inspirerar dem i deras arbete

*Vad är Dina huvudsakliga arbetsuppgifter?*

- Formellt ska jag vara pedagogisk ledare, men administrationen tar för mycket tid. Just nu är jag fruktansvärt distraherad över att det är så mycket administration i den här tjänsten. Jag känner mig som en konsultativ pedagogisk ledare som tar hand om posten och akuta frågor, vispar runt lite. Jag känner att det är jätteintressant, men hur ska jag klara det? Det gäller att hitta någon sorts balans. Jag måste hitta ett sätt att hantera tjänsten. Jag har flest skolor i kommunen. De som har flest skolor är de rektorer som har förskolebakgrund.

*Vad inspirerar Dig i Ditt arbete?*

- Det som inspirerar mig är Reggio Emilia, den barnsyn och den kunskapssyn som han har. Jag vill inte kalla oss förskolor som arbetar så, men vi har det som förebild och det leder oss i vårt arbete.

*Kan Reggio Emilias barn- och kunskapssyn överföras på skolan?*

- Ja, det går det säkert. Det handlar om att vi måste diskutera barnsyn och kunskapssyn.

### C. Vad skolledaren anser påverkar eller styr skolan och hur skolledaren uppfattar hur hon/han kan påverka verksamheten

*Vad anser Du att det är som påverkar skolan?*

- Omvärlden, men jag refererar också till min egen och mina barns skolor, skolan har varit oerhört rigid. Det har inte hänt någonting, man måste röra om lite. Det ställs andra krav idag. Det finns inga utredningar som visar att barnen mår bra. Alla visar att de inte når målen, någon gång måste vi sätta stopp. Ta det här med 6-åringarna, den verksamheten som gick in i skolan har blivit mer skolbunden än man velat.

*Vad är det som styr skolan?*

- Ekonomin styr mycket. Det här vi fick över oss nu att vi ska spara 1,4 miljoner d.v.s. 5,5 miljoner totalt. Jag anser att vi då ska spara på områdeschefer och rektorer.

*Hur kan Du påverka?*

- För första gången nu i onsdags gav jag dem frågor att arbeta med. Stora frågor, men det är något att börja med i alla fall. De är förändringsbenägna, kan tänka sig något nytt och tycker det är kul med något nytt. Det som håller mig uppe är en av förskolorna, som jag varit föreståndare för tidigare. De har så klara tankar om sitt arbete och den andra förskolan så intresserad, det finns ett sug. Vi började för några år sedan med att

studera själva, vi tittade på miljön inne och ute. Vi gjorde om kuddrummet till ateljé. Vi har också dokumenterat det på ett bildband som visats för andra skolor och förskolor.

#### **D. Visar hur skolorna och skolledaren arbetar med elever i svårigheter**

*Hur arbetar Din skola med elever i svårigheter?*

- Vad jag vet finns inga fungerande rutiner. Skolan har själv valt att inte ha någon speciallärare, istället har man fyllt upp sina tjänster med specialundervisning för vanliga lärare. Nu har vi fått en lärare som går på specialpedagogutbildningen.

Jag vet att man arbetat med Wittingmetoden. Åtgärdsprogrammen finns, jag vet inte hur de fungerar egentligen. De skrevs förra året. Specialpedagogen får göra en kartläggning och en överlämnande konferens. Det blev ingen förra året. Det ligger mig verkligen varmt om hjärtat hur vi gör med de som har det besvärligt.

#### **E. Ger exempel på hur skolledaren vill utveckla skolan**

*Sammanfatta hur Du skulle vilja utveckla din skola?*

- Det är oerhört viktigt att skapa en debatt om vad vi ska ge barnen. Vad ska vi ge en 6-åring? Vi har sex år på oss, vad ska vi ge den med sig ut i livet? Det här med ITIS, vi kan ju inte fjärma oss från omvärlden. Hur ska vi möta framtiden i skolan?

**Kommentar:** Jag tolkar den här rektorns intervju som om att begreppet värdegrund är ganska diffust. Rektorn har en klar uppfattning om att ett demokratisk arbetsätt och en likvärdig skola är det mest centrala. Vidare påpekar rektorn att demokrati är en stor bit, och att det är rektorns uppgift att stimulera personalen till att få ett demokratiskt synsätt. Rektorn uttrycker en stor oro för att samhället blir alltmer uppdelat och säger att en likvärdig utbildning är på väg att försvinna. Det kommer att bli större klyftor och att det är en av skolans och därmed rektorns viktigaste arbetsuppgifter att motverka det. Rektorn har nyligen tillträtt sin tjänst som rektor och upplever att arbetsbördan känns stor och att den är svår att hantera. Rektorn beskrivning av sin roll är en konsultativ pedagogisk ledare som tar hand om posten och akuta frågor. Det som ger rektorn inspiration och kan jämföras med en förebild är Reggio Emilia. Den pedagogiken har en barnsyn och kunskapssyn som har varit viktig för de förskolorna som rektorn är skolledare för. Eventuellt kan detta arbetsätt även överföras på skolan. Rektorns uppfattning om vad som styr och påverkar skolan tolkar jag är omvärlden och ekonomin. Vidare påpekar rektorn att skolan varit oerhört rigid. Det har inte hänt någonting. Genom att förbereda frågor där man gemensamt diskuterar barnssynen och kunskapssynen kan man påverka verksamheten. Rektorn upplever trots allt att lärarna är förändringsbenägna. Skolans sätt att arbeta med elever i svårigheter kan och bör utvecklas eftersom rutiner saknas. Vidare säger rektorn att det är viktigt att ta hand om de elever som har det besvärligt. Rektorns tankar om hur skolan kan utvecklas kan sammanfattas med att diskutera pedagogiska frågor och då särskilt barnsyn och kunskapssyn.

## 8. Sammanfattande beskrivningar av de fem kriterierna

### Sammanfattning av kriterium A

De intervjuade skolledarnas uppfattning om begreppet värdegrund i allmänhet kan sammanfattningsvis beskrivas som etik eller moral. Vidare nämner områdeschef 1 att grundläggande värderingar kan liknas vid en kompass för alla beslut man tar. För rektor 1 innebär det hur man ser på människor och påpekar att det är viktigt att känna respekt och ha en positiv människosyn. Det kan också innebära vilket förhållningssätt en människa har mot sin omgivning. För en var det den bas man utgår ifrån och att det handlar om att vara ödmjuk.

I läroplanerna Lpfö 98 eller Lpo 94, har skolledarna främst uppmärksammat begrepp som människors lika värde, respekt för den enskilda människan, människans okränkbarhet, demokrati, trygghet och likvärdig utbildning. Områdeschef 2 menar att det viktigaste är att möta varje barn som en individ och ge var och en vad den behöver. För rektor 5 är demokrati och människors lika värde det allra viktigaste. Att eleverna känner trygghet när de går till skolan är det viktigaste anser rektor 6 och 7. Rektor 8 nämner demokrati och likvärdig utbildning som det allra viktigaste i läroplanen.

I Tabell 1 framgår hur skolledarna uppfattar begreppet värdegrund med utgångspunkt av läroplanen.<sup>200</sup> Observera att de flesta skolledarna har nämnt fler begrepp.

Sammanfattningsvis kan sägas att samtliga skolledare hade en uppfattning om begreppet värdegrund. I läroplanen har de fastnat för begrepp som människors lika värde, respekt för den enskilda människan, demokrati etc.

Vad som påverkat skolledares värdegrund är för de flesta av de intervjuade skolledarna deras egna upplevelser och känslor. För flera av skolledarna var uppfostran, föräldrarna och även far – eller morföräldrar det som påverkat dem mest.

I Tabell 2 framgår vad som påverkat skolledares värdegrund.<sup>201</sup>

Områdeschef 1 nämner en personlig kristen tro som sin värdegrund. Områdeschef 2 att en förälder var den som påverkat mest under uppväxten. Vidare påpekade rektor 2 att den politiska tillhörigheten i arbetarklassen påverkat värdegrunden samt även valet av utbildning och yrke. Rektor 4 nämner båda sina föräldrar som stöttat till vidare studier. Egna upplevelser kan också påverka värdegrunden, menar rektor 4. Föräldrarna samt mormor och morfar men också egna kamrater var viktiga påverkansfaktorer, för områdeschef 3. Att tidigt komma i kontakt med politik och föreningslivet och därmed få tillfälle till att diskutera med människor på lika villkor, var det som påverkat rektor 5 mest. Rektor 6 tar upp att man känt mycket för elever i svårigheter men inte reflekterat över varför. Rektor 7 beskriver lärares förhållningssätt mot elever och påpekar att man ofta funderar över hur det påverkar eleverna. Slutligen tar rektor 8 upp att det som påverkat mest, var regelbundna diskussioner om politik och nämner mormor och morfar som var aktiva inom vänstern.

Sammanfattningsvis kan sägas att det som påverkat skolledares värdegrund är i första hand egna upplevelser och känslor. Föräldrar samt mor- eller farföräldrar var också viktiga påverkansfaktorer. En skolledare nämner att politiska diskussioner påverkat mycket.

---

<sup>200</sup> Bilaga 5, s 97

<sup>201</sup> Ibid.



## Sammanfattning av kriterium B

På frågan om vad som var skolledarnas huvudsakliga arbetsuppgifter kan jag se en viss skillnad i intervju svaren beroende på om skolledaren var områdeschef eller rektor.

Områdescheferna uppgav att deras arbetsuppgifter i huvudsak var administration, ekonomi och organisation samt att de hade ansvaret för anställningar. De flesta rektorerna svarade att de till största delen arbetade med administrativa uppgifter och med pedagogisk ledning. Observera att de flesta skolledarna uppgav flera svar.

I Tabell 3 framgår vad skolledares huvudsakliga arbetsuppgifter är.<sup>202</sup>

Rektor 2 menade, att den största delen av arbetet var olika möten med pedagoger och/eller arbetslag. I dessa möten var det ofta pedagogisk ledning. Rektor 3 menade, att det administrativa arbetet var kopplat till det pedagogiska. Jag tolkar det så att de båda arbetsuppgifterna hänger ihop. Rektor påpekade också att man kan vara rektor på olika sätt. Antingen som verksamhetsrektor som styr och påverkar verksamheten eller administrativ rektor som sköter det administrativa och inte engagerar sig i vad som händer i verksamheten. Rektor 5 menade, att administrationen tog alldeles mycket tid men att det viktigaste var att vara pedagogisk ledare. Rektor 6 sa, att den viktigaste arbetsuppgiften var att ge förutsättningar och stimulera för arbetslagen. För rektor 7, var ekonomin viktig men de pedagogiska arbetsuppgifterna prioriterades. Rektor 8 nämnde en stor frustration över att de administrativa uppgifterna tog så mycket tid och menade att resultatet blev en konsultativ pedagogisk ledare.

Negativa sidor av arbetet som skolledare var att det var svårt att få tid till reflektion och att hinna förbereda sig för olika möten. Det är arbetsamt att ha olika personalkategorier eftersom det innebar mycket kvällsarbete påpekade rektor 3. Det var mer positivt att vara verksamhetsrektor än administrativ, ansåg rektor 4. Områdeschef 3 menade att det var positivt att områdescheferna hade huvudansvaret över ekonomin och att rektorerna fick en mer arbetsledande funktion. Rektor 5 och 6 sa det motsatta d.v.s. att det var negativt att inte ha ansvaret över ekonomin. De menade att rektorerna enligt styrdokumentet var ansvariga för verksamheten i skolan och att det var svårt att då inte ha tillgång till ekonomin. Att vara nära verksamheten var det mest positiva för rektor 5 men påpekade att rektorernas nya roll i ledningsorganisationen inte alls var bra eftersom de inte hade hand om personalansvaret. Vidare tog rektor 6 upp att det mest positiva var att diskutera med arbetslaget och lärarna för att kunna stötta dem i deras arbete med eleverna.

Sammanfattningsvis kan sägas att skolledares huvudsakliga arbetsuppgift kan beskrivas med begrepp som pedagogisk ledare med ansvar för administration. Negativa sidor är att administrationen tar för mycket tid. Positiva sidor var att diskutera med arbetslagen.

Förebilder eller inspirationskällor för skolledare var t.ex. den respons som man får om man gör något bra samt att enskilda personer och föreläsningar kunde ge inspiration vad gäller ledarskap och engagemang.

Vad som inspirerar skolledare i sitt arbete visas i Tabell 4.<sup>203</sup>

---

<sup>202</sup> Bilaga 5, s 98

För rektor 1 var ledningsgruppen ett sätt att få inspiration. Vidare påpekade rektor 1 och områdeschef 2 att intressanta föreläsningar om framtiden som t.ex. Kommunförbundets projekt samt föreläsning på högskolan gav inspiration. Utmaningar kan också vara inspirationsgivande, enligt områdeschef 2. Det dagliga arbetet kan i sig vara det som sporrar och därmed ger inspiration, menade rektor 3. Barn som har det svårt i skolan men som blir glada och känner att de duger inspirerade rektor 4 gav. Rektor 5 ansåg, att förebilden var att vara medmänniska men även att samtal med personalen var viktiga samt att uppleva att det går att lösa problem. Lorraine Monroe var på ett sätt en förebild för rektor 7. Vidare att det kan ge inspiration när skolledaren ”lyfter fram” vissa elever eller lärare så att de utvecklas. Rektor 8 nämner Reggio Emilia som en viktig förebild och inspirationskälla, då särskilt med fokus på den barnsyn och den kunskapsyn som pedagogiken står för.

De flesta skolledare hade någon typ av förebild som gav dem inspiration. Följande punkter kan ses som en sammanfattning av skolledares inspirationskällor:

- Feedback från det dagliga arbetet
- Andra pedagoger
- Intressanta föreläsningar och böcker
- Utmaningar

### **Sammanfattning av kriterium C**

Det är flera faktorer som påverkar eller styr skolan. Enligt min tolkning av de intervjuade skolledarna kan de sammanfattas med begrepp som samhället, lagstiftning, skolkultur, skolans historia, grundläggande värderingar, ekonomi samt hur lärarna och eleverna tänker och tycker.

Tabell 5 visar vad de intervjuade skolledarna anser styr och påverkar skolan. De flesta skolledarna ansåg att det var flera faktorer som påverkar och styr skolan.<sup>204</sup>

Skolan kan också styra samhället enligt omsorgschef 1, och påpekade att det är svårt att veta vem som styr vem. Och påpekade vidare att det är gemensamma grundläggande värderingar som styr skolan. Media påverkar skolan på ett negativt sätt. Budgetramarna påverkar, men det är lärarna som styr enligt områdeschef 2. Samhället, betygen och föräldrarna är andra viktiga påverkansfaktorer men eleverna och samhället saknas ofta i debatten. Omsorgschef 3 menade att behoven styr den enskilde läraren och arbetslaget. Gamla traditioner påverkar skolan allra mest, ansåg rektor 2, men det är viktigt hur pedagogerna och barnen bemöter varandra att. Skolan är i fokus och det är många som har åsikter om den särskilt föräldrarna, menade rektor 3.

Vidare tar flera skolledare upp ekonomin som de egentligen anser borde vara underordnad men att den nu påverkar skolan på ett sådant sätt att trovärdigheten för verksamheten minskar. Exempelvis berättade rektor 4 att lärarkåren nu ifrågasätter barn med särskilda behov kontra ordinarie verksamhet. Det som styr skolan är enligt denne rektor främst pedagogerna och deras förhållningssätt. Rektor 5 tog upp att teoretiskt är det regeringen och riksdagen som styr med hjälp av de olika styrdokumenterna som Skollagen, läroplanerna osv. I kommunerna är det

---

<sup>203</sup> Bilaga 5 s 98

<sup>204</sup> Bilaga 5, s 99

kommunfullmäktige och bildningsnämnden samt den skolplan som antagits. Rektor 5 påpekade också att ekonomin styr skolan i hög grad. Rektor 6 menade att både ekonomin men även att skolkulturen påverkade. Vidare att den omgivande kontexten, d.v.s. samhället samt att föräldrarna påverkar. Det är politiken och läroplanen som påverkar mest, menade rektor 7 men även föräldrarnas krav och förväntningar. Skolkulturen kan ibland göra att rektorn kan känna sig maktlös. Rektor 8 menade att omvärlden påverkade skolan men att skolan trots det kan betraktas som rigid. Ekonomin styr mycket men läroplanerna och verksamhetsplanerna är de styrmedel som finns idag.

Sammanfattningsvis kan sägas att skolledare upplevde att följande punkter påverkade och styrde skolan i hög grad:

- Ekonomi
- Skolans historia och tradition
- Samhället och föräldrar
- Styrdokument
- Betygen
- Media

Skolledare kan själva styra eller påverka verksamheten på flera sätt. Hur detta kan gå till kan sammanfattas med hjälp av följande citat ur intervjuerna:

- - ”Det är ett långsiktigt arbete som innebär att man hela tiden ska gnaga, gnaga med sitt sätt att vara”
- - ”Det jag vill förändra lyfter jag fram och visar vilka vinster det har”
- - ”Diskutera framtidsfrågor i skolan”
- - ”Att kasta ut en tanke eller idé som får gro”
- - ”Att göra läroplansanalys och *skapa skafferier*”
- - ”Att ofta diskutera hur och vad man kan göra d.v.s. pedagogiska diskussioner”
- - ”Det handlar om att bygga upp strategier så att man kan knäcka skolkoden på en skola”
- - ”Man kan t.ex. byta rum”
- - ”Ge dem (lärarna) frågor att arbeta med”
- - ”Titta på miljön ute och inne”
- - ”Utveckla samarbetet mellan ledningsgrupperna”
- - ”In med mer kultur i skolan”

Skolledarna hade flera förslag till hur de som skolledare kan påverka och förändra skolan.

### **Sammanfattning av kriterium D**

På frågan om hur skolorna och skolledarna arbetade med elever i svårigheter svarade skolledarna i de flesta fall att skolorna skrev åtgärdsprogram för elever i svårigheter och hade regelbundna konferenser. Vissa skolledare var nöjda med sättet att arbeta med elever i svårigheter medan andra upplevde att det inte gav det resultat de önskade.

I Tabell 6 framgår hur skolorna arbetar med elever i svårigheter enligt skolledarnas uppfattning.<sup>205</sup>

Områdeschef 1 upplevde att de inte fanns någon riktigt bra rutin. Vidare påpekade områdeschefen att vissa elever har svårigheter redan när de börjar förskolan men att skolan

---

<sup>205</sup> Bilaga 5, s 99

inte vet vad de ska göra. Problemet växer med eleven trots att skolan arbetar med dem. Man kan lyckas när föräldrarna och skolan samarbetar. Då kan skolan förändra och tillsammans med föräldrarna hjälpa eleven att nå godkänt.

Områdeschef 2 svarade att deras skolor hade regelbundna träffar i form av mitterminskonferenser, elevvårdskonferenser samt att de skrev åtgärdsprogram. Skolan var väl medveten om vilka elever som låg i riskzonen och arbetade intensivt med dem. Vidare ansåg områdeschefen att vissa elever skulle ha större möjlighet att skrivas in i särskolan.

Områdeschef 3 berättade att skolorna numera har regelbundna elevvårdskonferenser i form av EVK samt även EVT (elevvårdsteamet). På EVT är skolsköterskan, kurator, speciallärare/pedagog med. Åtgärdsprogram skrivs efter vad som bestämts på EVT. Föräldrarna är inte alltid med vid skrivandet av åtgärdsprogrammen.

Rektor 1 svarade att åtgärderna såg olika ut men att skolan skrev åtgärdsprogram som var anpassat efter varje elev. Skolan hade denna termin lyft fram elever som skolkar och arbetade för att få tillbaka dem till skolan. Rektorn påpekade att speciallärarna och specialpedagogerna var särskilt viktiga i detta arbete. Det var enligt rektorn viktigt att utgå från elevernas förutsättningar samt att sätta gränser. En del elever kunde behöva annat än pedagogiska insatser. Skolan planerade att införa påsklovläsning och därefter intensivläsning i kärnämnen för de elever som inte klarat de nationella proven.

Rektor 2 har främst arbetat i förskolan där man har haft en förskollärare som varit anställd som pedagogisk assistent. Den pedagogiska assistenten har i första hand arbetat med de barn som haft svårigheter med talet. Förskollärarna skrev själva åtgärdsprogrammen, men föräldrarna läste igenom och undertecknade dem. Rektorn menade att förskolan bör lära av skolan, som har både individuella planer på samtliga elever och åtgärdsprogram för de elever som har svårigheter.

Rektor 3 träffade föräldrar till eleverna redan på förskolan. Vid sista utvecklingssamtalet på förskolan var klassläraren med så att föräldrarna själva kunde berätta vad som var viktigt att veta inför skolstarten. Alla sexåringar gjorde en test för att skolan ska uppmärksamma eventuella svårigheter. Specialpedagogen kan börja arbeta tillsammans med eleven redan i åk.1. Det är i första hand klassläraren som är ansvarig för att det skrivs åtgärdsprogram. Ibland skrev specialläraren. Vid vissa träffar var föräldrarna med. Skolan arbetade för att få föräldrarna mer delaktiga.

Rektor 4 ansåg att det är klassläraren som var ansvarig för samtliga elever i klassen. Om man ansåg att det fanns problem skrevs åtgärdsprogram. Åtgärdsprogrammen resulterade i olika åtgärder i skolan och hemmet. Vid behov kontaktades speciallärare/pedagog, skolsköterska eller någon annan lämplig person. Skolan arbetade ofta i team och funderade då utifrån vad som skulle kunna göras. Det var i första hand rektor som avgjorde om specialpedagogiska insatser skulle sättas in. Detta för att det är alltför lätt att ta på sig arbete med desto svårare att avsluta. Vidare berättade rektorn att skolan infört ett ”mappsysteem” som innebar att alla åtgärdsprogram och andra viktiga dokument som rör en elev samlades i mappar. Dessa förvarades sedan på rektorsexpeditionen. Mapparna ägdes av föräldrarna och de avgjorde vem som fick läsa vad som stod i mappen.

På skolan där rektor 5 arbetade anpassades studiegången för elever som har svårigheter. Eleverna fick också hjälp av speciallärare och man diskuterade tillsammans med eleven,

föräldrarna samt personal från skolan fram ett lämpligt upplägg för eleven. Åtgärdsprogram skrevs för de mest grava fallen. Rektorn upplevde att detta arbetssätt fungerade bra men betonade att det var viktigt att föräldrarna var med och att skolan följde upp och utvärderade arbetet med eleven. Elevvårdskonferenser förekom vid behov.

Rektor 6 svarade att det inte fanns särskilda undervisningsgrupper för elever med svårigheter. Alla elever tillhör en klass. Vid svårigheter var det täta utvecklingssamtal med eleven, föräldrarna och lärarna. Det skrevs åtgärdsplaner och ambitionen var att eleverna ska ha nått målen till 100 procent. På skolan arbetade framförallt 9:orna med något som benämndes MASEN. Det innebar en möjlighet till förstärkning i kärnämnen som matematik, svenska och engelska. Där gavs möjlighet att arbeta på olika nivåer, antingen med baskunskaper eller med att gå vidare.

Rektor 7 svarade att åtgärdsprogram skrevs regelbundet. Rutiner höll på att utarbetas och de planerade att ha klasskonferenser och två typer av elevvårdskonferenser, lilla och stora EVT för att gå igenom eleverna. Om eleven har problem gjorde specialläraren diagnoser. Vidare hade skolan bestämt att informera föräldrarna om att eleverna har rätt till ett tionde skolår.

Rektor 8 upplevde att inte det fanns några särskilda rutiner för hur skolan arbetade med elever i svårigheter. Det fanns dock åtgärdsprogram. Rektorn visste att man arbetat med Wittingmetoden för elever med läs- och skrivsvårigheter och påpekade att som rektor kände man för de elever som hade det svårt.

Samtliga skolor skriver åtgärdsprogram för elever i svårigheter. Vidare förekommer EVT, (elevvårdsteam) och/eller EVK, (elevvårdskonferenser) regelbundet eller vid behov. Det finns speciallärare eller specialpedagoger på varje skola.

### **Sammanfattning av kriterium E**

På frågan om hur skolledarna önskade utveckla arbetet i sina respektive skolor fick jag flera synpunkter som kan sammanfattas enligt följande. Synpunkterna är citat ur intervjuerna:

- - "Diskutera skolans roll i samhället"
- - "Öppna skolan så att den blir en mötesplats för elever, lärare och allmänheten"
- - "Öka samarbetet mellan lärarkategorier"
- - "Diskutera vad man vill med skolan i framtiden"
- - "Ge lärarna kompetenshöjning i svåra samtal"
- - "Diskussioner för en gemensam värdegrund"
- - "Mer kultur i skolan"
- - "Att arbeta för en demokratisk skola där eleverna tar ansvar för sitt eget lärande"
- - "Få med föräldrarna mer i skolan"
- - "Arbeta för att förebygga mobbing i skolan"
- - "Skapa debatt om vad skolan ska ge barnen"

Genom att arbeta för att föräldrarna ska tycka att skolan är viktig och se att vi har en gemensam roll samt få en "röd tråd" genom förskola och skolan vill områdeschef 1 utveckla sina skolor.

Områdeschef 2 skulle önska att man på skolan mer riktar in sig på framtiden och då diskuterar vad man vill med skolan.

Områdeschef 3 svarade att det var viktigt med ett ledarskap som följer eleven under en längre tid. Och önskade att skolorna i kommunen hade en gemensam värdegrund, samt att mer kultur kom in i skolan för att utveckla elevernas värdegrund.

Rektor 1 önskade arbeta för att genomföra en schemaändring och att skapa en mer öppen skola. Visionen var att skapa en skola som fungerar som en mötesplats mellan elever, lärare och allmänheten.

Rektor 2 önskade att samarbetet och relationerna mellan stadiegränserna vore bättre och anser att detta är en förutsättning för att kunna utveckla verksamheten.

Rektor 3 upplevde att de arbetade bra på skolan och önskar fortsätta med detta arbete.

Det viktigaste för rektor 4 var att kompetenshöja personalen i samtal och krishantering så att pedagogerna blir säkrare i sin roll.

Rektor 5 ville utveckla verksamheten i skolan efter de mål som är uppsatta. Rektorn påpekade att integreringen mellan förskola, skola och fritidshem är viktigt att arbeta vidare på. Förskolepedagogiken och fritidspedagogers sätt att möta barnen behövs i skolan. Visionen är att eleverna ska kunna ta ansvar för sin egen planering, kunna röra sig fritt i skolan och tala inför en grupp. Rektorn påpekade att det i grunden handlar om demokrati.

Rektor 6 önskade att alla barn ska tycka det är roligt att gå till skolan. Därför önskade rektorn arbeta för att skapa ett klimat i skolan som förebygger mobbing.

Även rektor 7 svarade att det viktigaste i skolan var att arbeta för att motverka mobbing samt att det behövdes bättre rutiner för att hitta elever i svårigheter tidigare än vad som var fallet nu.

För rektor 8 var det allra viktigaste var att skapa förutsättningar för lärarna att arbeta demokratiskt samt att skapa en debatt om vad skolan ska ge barnen. Hur ska vi möta framtiden i skolan?

Samtliga skolledare hade flera idéer om hur de önskade utveckla arbetet på sin/sina skolor. Flera skolledare önskade arbeta förebyggande för att förhindra mobbing och rasism. Att diskutera framtidsfrågor och utveckla de demokratiska formerna var enligt skolledarna viktigt för både elever och lärare.

## 8. Sammanfattning och slutsatser

Det känns angeläget att betona att min avsikt med uppsatsen inte är att visa på det enda rätta sättet att vara skolledare, utan att öppet diskutera skolledarroller och perspektiv på ledarskap och därmed olika arbetssätt. Mitt syfte med denna studie har varit att med utgångspunkt av intervjuerna och med hjälp av olika teorier diskutera skolledarens roll i skolan. Jag var också intresserad av hur skolledaren uppfattar sin roll samt om de upplever att de kan påverka verksamheten i skolan. Min föresats var att ta reda på hur skolledare uppfattar begreppet värdegrund och vad som påverkat den. Vidare önskade jag ta reda på hur respektive skolledare och skola arbetar med elever i svårigheter samt hur/om respektive skolledare önskade utveckla sin skola.

För att knyta ihop min studie är det nödvändigt att sammanfatta, diskutera och reflektera över de olika frågeställningarna. Sammanfattningar bygger på de teorier och intervjuer som jag tidigare redovisat för i studien. I sammanfattningarna har jag valt att diskutera och reflektera över en eller i vissa fall flera frågeställningar. För att öka läsbarheten har jag valt att inte i första hand hänvisa till referenser. I vissa fall anser jag det dock viktigt och då hänvisar jag som tidigare i studien via fotnot.

### Skolledaren, begreppet värdegrund och läroplanerna

Enligt läroplanernas grundläggande värderingar ska skolans arbete utgå från demokratiska värderingar. Skolan har en viktig roll i att förmedla dessa värderingar som kan beskrivas med begrepp som individens frihet och ansvar, alla människors lika värde, jämställdhet och solidaritet.<sup>206</sup> Även förskolan vilar på demokratins grund och ska bedrivas i demokratiska former, för att på så sätt lägga grunden för att barnen på sikt ska kunna delta i samhällslivet.<sup>207</sup>

Skolledares uppfattning om begreppet värdegrund i allmänhet kan beskrivas med moral, etik, och förhållningssätt. I detta fall handlar det om hur man bemöter elever, föräldrar och lärare i skolan. Det som påverkat de grundläggande värderingarna är enligt de flesta skolledarna bl.a. egna erfarenheter och upplevelser från uppväxten genom föräldrar och mor- eller farsföräldrar. I läroplanerna har skolledare främst fastnat för begrepp som människors lika värde

De flesta skolledare menar att värdegrund kan vara moral, etik eller hur man är i vardagen. Det handlar om hur man bemöter varandra, d.v.s. *förhållningssätt*. Det som påverkar är *grundläggande värderingar*. Skolledarna är medvetna om vilka grundläggande värderingar som enligt läroplanen ska styra skolan. I läroplanen har skolledare fastnat för begrepp som människors lika värde, respekt för den enskilda människan, demokrati etc. De är också medvetna om vad som påverkat dem under deras uppväxt.

### Skolledares huvudsakliga arbetsuppgifter

Berg, Groth, Nyttell och Söderbergs teori beskriver skolledarrollen som *uniprofessionell* respektive *multiprofessionell*.<sup>208</sup> Svedberg menar att rektorn kan ha olika tjänstemannaroller

---

<sup>206</sup> Lpo 94, s 5

<sup>207</sup> Lpfö 98, s 7

<sup>208</sup> Berg, Groth, Nyttell & Söderberg, 1999

beroende på vilken fråga som hanteras.<sup>209</sup> Skolledares huvudsakliga arbetsuppgifter beskrivs utifrån intervjuerna med begrepp som pedagogisk ledning administration, ekonomi och organisations frågor Trots att det här är en liten studie ser jag ser en viss skillnad i hur områdeschefer respektive rektorer uppfattar sin roll i skolan. Områdescheferna uppger att de har mer administrativa uppgifter än rektorerna. Rektorerna upplever att arbetsuppgifterna handlar om pedagogisk ledning även om administration och ekonomi också var en del av arbetet.

Enligt styrdokumentet ska skolledaren/rector främst vara en pedagogisk ledare. Rektor är också chef för lärarna och annan personal och har ansvaret för att arbetet i skolan som helhet inriktas på att nå de nationella målen.<sup>210</sup> Vidare är rektor ansvarig för att en lokal arbetsplan ska upprättas, genomföras, följas upp och utvärderas på respektive skola. Arbetsplanen ska relateras till den kommunala skolplanen samt till de nationella mål som utarbetats av riksdag och regering. Rektorn har enligt läroplanerna huvudansvaret för skolans resultat och det övergripande ansvaret för en rad punkter som t.ex. elevinflytande, arbetsmiljö, elevvårdsverksamhet etc.<sup>211</sup>

Slutsatsen är att skolledarens arbetsuppgifter med utgångspunkt av intervjuerna kan beskrivas som i första hand att vara pedagogisk ledare. Flera skolledare påpekar dock att de administrativa uppgifterna tar för mycket tid.

Hur den enskilde rektor hanterar olika frågor hänger naturligtvis ihop med den bakgrund och de värderingar som han/hon har. Samhället har förändrats och att det i sin tur påverkar skolledarrollen. Hargreaves menar att det postmoderna samhället kräver ett förändrat arbetssätt. Samhället idag kräver större medvetenhet, mer delaktighet och mer kunskaper av medborgarna än tidigare. Kunskaper i form av samarbete, förmåga att se helheter samt förmågan att kommunicera. Hargreaves lyfter fram den *rörliga mosaiken* som är ett sätt att organisera och arbeta i skolan. Skolledaren ska enligt detta sätt att arbeta uppmuntra och stimulera till att grupper som har gemensamma intressen får utveckla sina idéer.<sup>212</sup> Flera av de intervjuade skolledarna önskade diskutera skolans roll i samhället.

Enligt läroplanerna är en av skolans viktigaste uppdrag just att förbereda eleverna till ett aktivt liv som medborgare i ett demokratiskt samhälle. Samarbete och diskussioner om den pedagogiska verksamheten både för lärare, elever och föräldrar är enligt de teorier jag använt mig av nödvändiga för att utveckla verksamheten i skolan. Det är också nödvändigt att öka medvetenheten om skolans funktion och roll i samhället för att skapa förståelse för skolan.<sup>213</sup>

## Skolledares inspiration och förebild

Flera betydande visionärer har under 1900-talet skrivit böcker om vikten av en skola för alla.<sup>214</sup> En viktig inspirationskälla för den pedagogiska vetenskapen är den klassiska skriften *Demokrati och utbildning*. Boken skrevs redan 1916 men är fortfarande aktuell. Enligt Dewey är kännetecknen för en demokrati just engagemanget för ökad utbildning. Detta för att ett

---

<sup>209</sup> Svedberg, 2000

<sup>210</sup> Lpo 94, s 18

<sup>211</sup> Ibid.

<sup>212</sup> Hargreaves, 1998

<sup>213</sup> Hargreaves, 1998; Berg, et al., 1999

<sup>214</sup> Helldin, 1997



demokratiskt samhälle baseras på allmän rösträtt och därmed behöver utbildade ledare och medborgare för att lyckas. Dewey påpekar att en demokrati är mer än en styrelseform. Det är en form av liv i förening och gemensamt delade erfarenheter som bygger på gemensamma intressen.<sup>215</sup> Hargraves påpekar att en gemensam vision är nödvändig för att skapa en bra skola.

I intervjuerna med skolledare framkom att det som inspirerar skolledare kan vara en person, ledningsgruppen, positiv feedback utmaningar, föreläsningar, böcker eller helt enkelt att vara medmänniska. En närstående person kan också vara ett stort stöd och ge inspiration. Arbetskamraterna i ledningsgruppen är viktiga och kan ge inspiration. Att uppleva respons i det dagliga arbetet när pedagogerna och eleverna lyckas i skolarbetet är naturligtvis viktigt. En skolledare nämnde intresset för föreningslivet som viktig inspirationskälla

Skolledare såväl som lärare behöver inspiration och förebilder för det dagliga arbetet. Det kan ses som en möjlighet till att få idéer om hur man kan arbeta. Detta kan i sin tur bidra till att utveckla visioner om skolan bör och kan utvecklas.

### **Skolledares uppfattning om vad som styr och påverkar skolan**

Formellt ska styrdokumentet styra skolan. Forskning av bl.a. Berg, Groth, Nyttell, och Söderberg visar att det även finns informell styrning. Detta kan benämnas som skolkultur, skolkod, den dolda läroplanen etc.

Skolan kan också betraktas ur flera perspektiv. Som institution betraktat är skolan den som överför normer och värderingar samtidigt som den utbildar och uppfostrar. Som organisation är det mer frågan om ett sätt att organisera verksamheten genom formella styrdokument och organisation. Genom att vara medveten om att man kan se skolan dels som organisation och som institution kan man på olika sätt studera verksamheten i skolan. Man kan också betrakta skolans innehåll respektive form. Vill man ta reda på innehållet i skolan undersöker man det osynliga, d.v.s. vilken kultur och vilka värderingar som ligger till grund för verksamheten. Om man i stället vill ta reda på formen fokuserar man på det synliga d.v.s. organisation och arbetschema.<sup>216</sup>

Skolledarna i min studie upplevde att det som styrde skolan i huvudsak kan benämnas med begrepp som ekonomi, skolkultur, skolans historia och traditioner. Även samhället och föräldrar kan styra och påverka skolan. Den formella och informella styrningen påverkar skolan på flera sätt. Det kan vara svårt att veta vad som påverkar respektive styr vad men det är viktigt att vara medveten om dessa olika påverkansfaktorer. Man kan tydligt se att ekonomin påverkade skolans verksamhet i hög grad.

### **Skolledares möjlighet att styra, påverka eller förändra skolan**

Enligt Berg, Groth, Nyttell och Söderberg påverkas och styrs skolan både av den formella och informella styrningen. Berg, Groth, Nyttell och Söderberg nämner det *pedagogiska samtalet* som ett sätt för skolledare och lärare att påverka. Genom att hitta *friutrymmet* kan man öka

---

<sup>215</sup> Dewey, 1916

<sup>216</sup> Berg, Groth, Nyttell & Söderberg, 1999

möjligheterna för pedagogiska diskussioner.<sup>217</sup> Hargreaves menar att den *rörliga mosaiken* är ett nytt sätt att arbeta i skolan. Den rörliga mosaiken kräver *samarbete* och *omstrukturering*. Skolledarna i min studie hade själva flera idéer om hur de kunde påverka verksamheten i skolan. Exempelvis önskade de diskutera framtidsfrågor, öppna skolan för samhället, få med föräldrarna i skolarbetet etc. Vidare att diskutera vad man vill med skolan. De påpekade också att man bör titta på miljön både inom- och utomhus.

Det finns det goda möjligheter för skolledare att påverka och förändra skolan. Samarbete och viss omstrukturering är dock en förutsättning.

### **Hur skolorna arbetar med elever i svårigheter**

Särskilt viktig för mig som specialpedagog är skolledares syn på elever i svårigheter.

Enligt läroplanerna har både förskolan och skolan ett särskilt ansvar för barn/elever i svårigheter. Alla som arbetar i skolan ska samverka för att göra skolan till en stimulerande miljö. Vidare har rektorn ansvar för att det upprättas kontakt med hemmet om det uppstår problem och svårigheter i skolan. Hur skolan och skolledaren organiserar den specialpedagogiska verksamheten visar på vilken grundläggande syn som skolan och ytterst även skolledaren har på elever i svårigheter. Genom att hänvisa till forskning har jag påvisat att det inte bara handlar om *formen* d.v.s. att organisera verksamheten utan också om *innehållet* d.v.s. hur man gör. Enligt forskning om specialundervisningens historia har det framkommit att traditionell specialundervisning ofta handlat om att arbeta på vad Haug<sup>218</sup> betecknar, ett kompensatorisk segregeringssätt. Resultaten i min studie visar på att även om skolan organiserade verksamheten kring elever i svårigheter upplevde en del skolledare att åtgärderna inte fungerar tillfredsställande. Vidare önskade de utarbeta bättre rutiner för att hitta eleverna tidigare. Det är inte heller alltid självklart att föräldrarna är med när det t.ex. skrivs åtgärdsprogram eller att de delar skolans syn på elevens problem och nödvändiga åtgärder.

Om man vill minska social utslagning måste den grundläggande värderingen och inställning till elever i svårigheter förändras till ett inkluderande arbetssätt baserat på solidaritet och demokrati. Enligt Haug saknar skolan de kunskaper som ett förändrat arbetssätt kräver.<sup>219</sup> Den specialpedagogiska verksamheten bör lyftas fram och vara en angelägenhet för hela skolan och diskuteras gemensamt på ett mer medvetet sätt än tidigare. Skolan ska därmed inte i första hand sänka kraven för elever i svårigheter utan i stället tänka på hur alla runt eleven d.v.s. klassläraren, specialpedagogen och även föräldrarna, kan samarbeta för att hjälpa eleven. För att kunna genomföra dessa idéer behövs en skolledare som inser vikten av att prioritera arbetet med elever i svårigheter.

### **Skolledares synpunkter på hur skolan kan utvecklas och förändras**

Enligt teorier av Berg, Groth, Nyttell, Söderberg och Hargreaves bör skolan förändras och utvecklas till mer medvetet arbete med de problem som finns i dagens skola.<sup>220</sup> Skolan måste

---

<sup>217</sup> Ibid.

<sup>218</sup> Haug, 1998

<sup>219</sup> Ibid.

<sup>220</sup> Berg, Groth, Nyttell & Söderberg, 1999; Hargreaves, 1998

finna nya former för att kunna utvecklas. Berg, Groth, Nyttell och Söderberg och påpekar att det handlar om att hitta vad de benämner som *friutrymme*. De resultat som Grosin visat i sin forskning genom PRIS-projektet belyser vad som kännetecknar framgångsrika skolor. Ett utdrag ur forskningsrapporten visar att rektorer som fokuserar på pedagogiskt ledarskap, d.v.s. både ser till kunskapsbiten och till hur klimatet på skolan är för lärare och elever har enligt Grosin större chans att ”lyckas” i sitt arbete som skolledare och få vad han benämner en *framgångsrik skola*.<sup>221</sup>

Skolledarna hade själva flera egna förslag på hur de önskade utveckla sina skolor. Exempelvis önskade de diskutera skolans roll i samhället och arbeta för en mer öppen skola. Detta för att skolan ska bli en mötesplats för elever, lärare och allmänheten. En annan önskade öka samarbetet mellan lärarkategorier. Viktigt var också att diskutera vad man vill med skolan i framtiden och vad behöver eleverna ha med sig när de slutar skolan. Skolledarrollen kan förändras och utvecklas till mer medvetet arbete med att utveckla den pedagogiska verksamheten. Kompetensutveckling i hur man genomföra svåra samtal kan vara ett sätt att få lärarna att bli mer trygga i sin roll. Att skapa en debatt om vad skolan ska ge barnen är nödvändigt. Genom att mer medvetet arbeta med den sociala och pedagogiska verksamheten finns möjligheter till att komma till rätta med de problem som finns i dagens skola.

Sammanfattningsvis vill jag särskilt lyfta fram *grundläggande värderingar* och *förhållningssätt*. Vidare *skolledarens* och *skolans roll* i samhället. Vikten av *samarbete* och *pedagogiska diskussioner* för att på så sätt skapa *visioner* om hur skolan ska arbeta och eventuellt förändras.

## 9. Diskussion

### Effekter

Skrivandet av denna uppsats i kombination med forskningscirkeln, ITiS-projektet och kursen i statsvetenskap som jag deltagit i parallellt, har inneburit många tillfällen till reflektion om samhället, skolan, skolledarrollen samt den specialpedagogiska rollen i grundskolan. Även genom samarbete med arbetslagen (4 st.), diskussioner i elevvårdsteamet (EVT) samt möten med andra specialpedagoger på lokal och regional nivå har naturligtvis berikat synen på specialpedagogrollen.

Detta har inneburit att jag utvecklat och delvis förändrat min egen roll som specialpedagog. På ett mer medvetet sätt än tidigare diskuterar vi förhållningssättet till eleven både i skolan och i hemmet, även diskussioner om skolans arbetssätt har förekommit allt oftare. Min ambition är att samtalet ska upplevas som ett demokratiskt samtal. Alla parter ska ha inflytande, komma till tals och känna sig delaktiga, respekterade, förstådda och lyssnade på.

### Grundläggande värderingar och förhållningssätt

Enligt läroplanens grundläggande värden ska det offentliga skolväsendet utgå från demokratiska värderingar. Verksamheten i såväl förskolan som skolan ska arbeta på ett demokratiskt sätt.<sup>222</sup> En förutsättning för en *demokrati* är enligt min uppfattning att man lyssnar

---

<sup>221</sup> Grosin, 2001

<sup>222</sup> Lpo 94 ; Lpfö 98

på varandra. Enligt de skolledare som jag intervjuat kan begreppet värdegrund förklaras med moral, etik eller hur man är i vardagen d.v.s. förhållningssätt. Förhållningssättet mot eleverna bör enligt min uppfattning mer inriktas på att ta tillvara elevernas åsikter och kunskaper. Andersson<sup>223</sup> menar att skolans och lärarnas förhållningssätt till eleverna många gånger skapar de problem som vi har i skolan idag.

I läroplanerna nämns begreppet solidaritet som också är en viktig utgångspunkt i mitt arbete som specialpedagog.<sup>224</sup> För mig innebär det att all personal är gemensamt ansvariga för och lojala med arbetet med elever i svårigheter. För att lyckas krävs att alla som arbetar i skolan ska vara väl införstådda med att vissa elever behöver och får mer hjälp än andra. Viktigt är att de åtgärder som planeras genomförs, följs upp och utvärderas. Utvärderingen ligger sedan till grund för det fortsatta arbetet. Detta arbetssätt förutsätter att personalen ofta har tillfälle att diskutera det pedagogiska arbetet.<sup>225</sup> Skolan ska enligt min mening medvetet arbeta för att förhindra social utslagning.<sup>226</sup> Där har rektor en viktig roll. En rektor som inte förstår vikten av att arbetet med elever i svårigheter prioriteras får svårigheter med att nå de nationella målen för skolan. Därför är det nödvändigt att som Haug påpekar, att personal skolan gemensamt granskar och diskuterar den specialpedagogiska verksamheten.<sup>227</sup>

Ytterligare en viktig utgångspunkt som också står att finna i läroplanerna är jämställdhet.<sup>228</sup> Skolan och då syftar jag även på förskolan, måste på ett mer medvetet sätt arbeta för ett jämställt samhälle där män och kvinnor delar på ansvaret för familjen och samhället. En förutsättning är att förskolan och skolan medvetet arbetar för att skapa en bra miljö för både pojkar och flickor. I mitt arbete har jag reflekterat över att det oftast är pojkar som visar att de har svårigheter i skolan. Konsekvensen av detta är att det oftast är pojkar som får specialpedagogisk hjälp. Är det verkligen så att flickor inte har svårigheter i skolan eller är det så att vi inte uppmärksammar deras behov? Eller är skolan anpassad för flickor?

### **Skolledarrollen och skolans roll i samhället**

Genom att beskriva och diskutera olika teorier om skolans funktion och skolledarrollen har jag försökt att förstå hur skolan kan betraktas.<sup>229</sup> För mig har de olika teorierna som Berg, Groth, Nyttell och Söderberg beskriver, varit en slags ”karta” för att förstå verkligheten. De olika perspektiven på skolan respektive skolledarrollen har ökat min medvetenhet om att skolledaren kan ha olika roller beroende på vilken grundläggande syn som han eller hon har på uppdraget. Det kan också så som Svedberg beskriver innebära att samma skolledare har olika roller beroende på vilken fråga han eller hon hanterar. En av de intervjuade skolledarna beskriver det som att man som rektor kan vara *verksamhetsrektor* kontra *administrativ rektor*. Det är en bra beskrivning över hur skolledarrollen kan betraktas. Vilken roll man som skolledare väljer beror enligt min uppfattning på hur skolledaren ser på sitt uppdrag vilka samt grundläggande värderingar som styr skolledaren i kombination med vilka förutsättningar som ges.

---

<sup>223</sup> Andersson, 1999

<sup>224</sup> Lpo 94; Lpfö 98

<sup>225</sup> Berg, Groth, Nyttell & Söderberg, 1999

<sup>226</sup> Helldin, 1990

<sup>227</sup> Haug, 1998

<sup>228</sup> Lpo 94; Lpfö 98

<sup>229</sup> Berg, Groth, Nyttell & Söderberg, 1999; Svedberg, 2000; Hargreaves, 1998

Det är nödvändigt att skolledare funderar över vilken roll de har och vilken roll de vill ha. Kan man som skolledare påverka vilken roll man har? Och vad blir effekterna av de olika arbetssätten? Vill man som skolledare påverka och styra verksamheten eller vill man i hellre ha de administrativa arbetsuppgifterna?

Genom att studera samhällsutvecklingen och effekter av de förändringar som skett genom övergången från det moderna till det postmoderna samhället har jag försökt att sätta in skolan i ett större sammanhang. Vissa samhällsförändringar kan enligt min uppfattning ses som en del av demokratiseringsprocessen d.v.s. att decentralisera besluten. Hargreaves menar att skolan i den postmoderna tiden kräver en annan organisation, den *rörliga mosaiken*<sup>230</sup> Skolan och skolledarrollen måste sättas i relation till styrdokumentet, samhället och aktuell forskning. Skolledare och lärare kan och bör mer fokusera på att diskutera och kritiskt granska den pedagogiska verksamhetens innehåll i relation till skolans formella uppdrag. Samt att reflektera över hur skolan förbereder eleverna för ett liv som medborgare i ett demokratiskt samhälle. Skolan har enligt min uppfattning lätt för att bli en sluten värld. Som specialpedagog upplever jag att många lärare är tämligen omedvetna om verkligheten d.v.s. omvärlden och därmed samhället i övrigt. Kanske gäller det även skolledare?

Nästan samtliga skolledare menade att de nuvarande ekonomiska ramarna påverkade skolans verksamhet negativt. Trots att ekonomi borde vara av underordnad betydelse måste man ändå vara medveten om att de kan vara en bidragande orsak till de problem som finns i skolan. Det är viktigt att lyfta fram att ekonomin styr skolan i allt för hög grad och att det påverkar verksamheten i skolan på ett negativt sätt. Kan skolledare påverka det? Kan skolan på ett mer medvetet arbete för att påverka politiker och nämnder som fattar viktiga beslut om skolan. Är politikerna tillräckligt medvetna om vilka konsekvenser besluten får?

## Utveckling och visioner

Berg, Groth, Nyttell och Söderberg menar att skolan kan utvecklas om man finner vad de benämner *friutrymme*.<sup>231</sup> Hargreaves talar i stället om samarbete och omstrukturering.<sup>232</sup> Man kan också tydligt se att styrdokumentet för skolan under hela 1900-talet haft som mål att fostra demokratiska människor. Flera visionärer bl.a. Dewey har debatterat för att skapa en skola för alla.<sup>233</sup> Den individualisering som Bauman<sup>234</sup> tar upp, finns dock risken för att vi istället skapar individer som inte ser till det gemensamma utan endast till sig själva.

Skolledarna hade själva flera intressanta förslag till hur skolan kan utvecklas. De föreslog exempelvis att diskutera skolans roll i samhället, att öppna skolan mot samhället, öka samarbetet mellan lärarna, kompetenshöjning i svåra samtal, pedagogiska diskussioner etc. I en skola för alla, är det självklart att medvetet arbete för att minska den sociala utslagningen och se möjligheter i stället för svårigheter. Visionerna om skolan måste komma mer i fokus. Alla som arbetar i skolan måste våga tala både om vad eleverna behöver ha med sig när de slutar skolan men också vilka människor vi vill ha i framtiden.

---

<sup>230</sup> Hargreaves, 1998

<sup>231</sup> Berg, Groth, Nyttell & Söderberg 1998

<sup>232</sup> Hargreaves, 1998

<sup>233</sup> Dewey, 1916

<sup>234</sup> Bauman, 2000

## **Samarbete och pedagogiska diskussioner**

Hargreaves menar att balkanisering motverkar samarbete. Han påpekar att skolledaren bör stimulera personalen till ökat samarbete exempelvis i form av nätverk för att på så sätt öka möjligheterna till demokratiska processer och samtal.<sup>235</sup> För att skapa tid till dessa möten krävs det att skolan ser det friutrymme som Berg, Groth, Nyttell och Söderberg beskriver.<sup>236</sup> Detta friutrymme kan då användas till samarbete och utveckling av arbetet i skolan.

För att själv kunna påverka kan skolledaren på ett medvetet sätt arbeta för att finna det som Broady kallar den dolda läroplanen, Arfwedsson benämner som skolkultur, Berg, Groth, Nyttell, och Söderberg menar är lärarens aktörsberedskap eller det som Grosin kallar för pedagogiskt och socialt klimat.<sup>237</sup> Skolledaren måste bli medveten om vilken skolkultur som dominerar och hur den omgivande miljön påverkar verksamheten. Skolan och även skolledaren måste arbeta för att skapa en stimulerande och tillåtande miljö som inspirerar både lärare och ger eleverna nyfikenhet och lust att lära.<sup>238</sup>

Skolledarna som jag intervjuat påpekade att pedagogiska diskussioner och samtal med arbetslagen var ett sätt att påverka. Pedagogiska diskussioner och samtal, som till skillnad från traditionell planering, fokuserar på skolans innehåll. Dessa är nödvändiga och en förutsättning för att få nya insikter och öka kunskaperna.

## **Framåtblickar och nya forskningsfrågor?**

Insikten om den specialpedagogiska verksamhetens effekter har för min egen del inneburit att jag funnit att det är oerhört viktigt att reflektera över vilka konsekvenser de specialpedagogiska insatserna ger på sikt för respektive elev.

Skolan ska enligt min mening, inte i första hand sänka kraven för elever i svårigheter, istället ska alla gemensamt fundera över hur samarbetet ska utformas för att stödja och hjälpa eleven. Det gäller alla såväl pojkar som flickor, dyslektiker, elever med ADHD eller elever med sociala problem. Med detta synsätt blir elevens svårigheter mer en utmaning och ett gemensamt problem som kan lösas.<sup>239</sup>

I mitt arbete som specialpedagog upplever jag att jag under ganska kort tid, sett resultat som visar att elever i svårigheter inte har eller får bli lika stora svårigheter om vi tillsammans med eleven, föräldrarna och läraren kan samarbeta mot ett gemensamt mål. Förutsättningen och grunden är regelbundna träffar där vi samtalar och gemensamt skriver åtgärdsprogram. Åtgärderna är sedan utgångspunkten för vårt gemensamma arbete både i skolan och i hemmet för att på bästa sätt hjälpa eleven. Viktigt är naturligtvis att följa upp och utvärdera åtgärderna

Trots att jag utvecklat mitt sätt att arbeta är elever i svårigheter en grupp som ständigt ökar, fastän förskolan och skolan relativt tidigt kan se att vissa elever har problem.

---

<sup>235</sup> Hargreaves, 1998

<sup>236</sup> Berg, Groth, Nyttell & Söderberg, 1999

<sup>237</sup> Arfwedsson, 1983; Berg, Groth, Nyttell & Söderberg, 1999; Broady, 1985; Hargreaves, 1998

<sup>238</sup> Andersson, 1999

<sup>239</sup> Börjesson, 1997

En skolledare uttryckte det enligt följande:

Vi konstaterar ofta att eleven har svårigheter när eleven börjar i förskolan. Men vi vet inte vad vi ska göra. Problemet växer med eleven. Det är nedslående att se trots att vi arbetar med dem.

Varför är det så?

Forskning av flera forskare som t.ex. Helldin,<sup>240</sup> Haug<sup>241</sup> och Ahlström m.fl.<sup>242</sup> visar specialundervisning kan ge social problem. Detta är mycket allvarliga påpekanden som få speciallärare- och pedagoger tycks ta till sig. Kan det vara så att forskningsresultaten har svårigheter att nå ut till lärarna i skolan? Skolan har enligt Haug arbetat (och arbetar troligtvis fortfarande) på ett segregeringssätt med elever i svårigheter. Haug menar att skolan inte har de kunskaper som krävs för att arbeta på ett mer integrerat sätt.<sup>243</sup>

### Avslutande kommentar

Den specialpedagogiska verksamheten bör sättas in i ett sammanhang och effekterna för hur det påverkar elevens skolgång måste diskuteras och lyftas fram. För att ha möjlighet att göra det bör det skapas forum för reflektion och diskussion om det dagliga arbetet i skolan. Dessa reflektioner bör också relateras till styrdokument och forskning. Som jag ser det ger forskningscirkel en bra möjlighet att förena teori och praktik. Forskningscirkel för intresserade skolledare och/eller lärare kan ses som en typ av nätverk så som Hargreaves<sup>244</sup> beskriver. Där finns möjligheter till att skapa pedagogiska diskussioner som resulterar i nya insikter och nya kunskaper som gör det lättare att finna pedagogiska metoder för alla elever, men särskilt för elever i svårigheter.

Det är vårt ansvar att göra något bra av skolan, därför får visionen med att skapa en skola för alla inte upphöra. Dessa tankar som debatterats och dokumenterats av så många visionärer under hela 1900-talet bör lyftas fram och föras vidare. Även de forskningsresultat som visar att den traditionella specialpedagogiska verksamheten skapar sociala problem borde tas på större allvar. Genom att få större kännedom om ett integrerat arbetsätt för elever i svårigheter kan en skola för alla bli verklighet.

En av många frågor som väckts hos mig är vilka kunskaper det är som krävs för att arbeta på ett mer integrerat sätt? Kan man genom att reflektera över specialundervisningens effekter utveckla och lyfta fram ett förändrat arbetssätt med elever i svårigheter? Hur viktig är den grundläggande värderingen? Går det att påverka och förändra vår syn och därmed vårt förhållningssätt till elever i svårigheter? Är det skillnad på pojkar och flickors behov av specialundervisning? Hur skulle ett mer integrerat arbetssätt kunna se ut för respektive pojkar och flickor? Finns det arbetssätt som är bra för alla elever och särskilt bra för elever i svårigheter

---

<sup>240</sup> Helldin, 1997

<sup>241</sup> Haug, 1998

<sup>242</sup> Ahlström, Emanuelsson & Wallin, 1986

<sup>243</sup> Haug, 1998

<sup>244</sup> Hargreaves, 1998

## Referenser

- Alin Åkerman, B. & Strinnholm, C. (1999). *Specialundervisningen i Sverige*. Institutionen för specialpedagogik, Lärarhögskolan i Stockholm.
- Ahlström, K-G., Emanuelsson, I., & Wallin, E. (1986). *Skolans krav - elevernas behov*. Lund: Studentlitteratur
- Andersson, B-E. (1999). *Spräng skolan*. Brain Books AB.
- Arfwedson, G. (1983). *Varför är skolor olika, en bok om skolkoder*. Stockholm: Liber.
- Bauman, Z. (2000). *På spaning efter politiken*. Göteborg: Daidalos
- Berg, G. (1998). Skolans styrning i går och idag och i framtiden I: E., Wallin (red) *Från folkskola till grundskola*. Tio forskare vid pedagogisk institutionen, Uppsala Universitet, belyser utvecklingen under 150 år i anslutning till folkskolejubileet. Pedagogiska institutionen. Uppsala universitet. (s 43-61).
- Berg, G., Groth, E., Nyttell, U., & Söderberg, H. (1999). *Skolan i ett institutionsperspektiv* Lund: Studentlitteratur.
- Bladini, U-B. (1990). *Från hjälpskolelärare till förändringsagent: svensk speciallärarutbildning 1921-1981 relaterad till specialundervisningens utveckling och förändringar i speciallärarens yrkesuppgifter*. Göteborg.
- Broady, D. (1985). *Den dolda läroplanen*. Lund: Symposion Bokförlag.
- Börjesson, M. (1997). *Om skolbarns olikheter*. Skolverket nr 97:328. Stockholm : Liber.
- Dewey, J. (1916). *Demokrati och utbildning*. Göteborg: Daidalos.
- Englund, T. (1993). *Utbildning som "public good" eller "private good" – en svensk skola i omvandling?* Pedagogisk forskning i Uppsala 108.
- Eskola, A. ( 1971). *Socialpsykologi*. Stockholm: Awe / Gebers.
- Fejan Ljunghill, L. (1994). *En skola för alla - vad blev det av visionerna?* Lärarförlaget.
- Giorgi, A. (Ed) (1985). *Phenomenology and Psychological Research*. Pittsburgh: Dusegne University Press.
- Grosin, L. (2001). *Pedagogiskt ledarskap. PESOK –delen. PRIS-projektet*. Utbildningsförvaltningen i Stockholm
- Gutman, A. (1987). *Democratic education*. Princeton: University Press.
- Hargreaves, A. (1998). *Läraren i det postmoderna samhället* Lund: Studentlitteratur.



- Haug, P. (1998). *Pedagogiskt dilemma: Specialundervisning*. Skolverket nr 98:396. Stockholm: Liber.
- Helldin, R. (1990). *Den unika speciallärarkompetensen*. Uppsala Studies in Education nr 37.
- Helldin, R. (1997). *Specialpedagogisk kunskap som ett socialt problem*. Stockholm: HLS Förlag.
- Holme, M. I. & Solvang, K. B. (1997). *Forskningsmetodik. Om kvalitativa och kvantitativa metoder*. (B. Nilsson översättning) Lund: Studentlitteratur (Originalarbete publicerat 1991)
- HSFR (1990). *Etik – forskningsetiska principer*. Humanistisk-samhällsvetenskapliga forskningsrådet.
- Larsson, R. (1997). *Politiska ideologier i vår tid*. Lund: Studentlitteratur.
- Liljegren, B. (1991). *Elever i svårigheter – familjen och skolan i samspel*. Lund: Studentlitteratur.
- Lortie, D. (1975). *Schoolteacher A Sociology Study*. Chicago and London. The University of Chicago Press.
- Lundgren, M. (2000). *Forskningscirklar och skolutveckling – ett lärarperspektiv*. Rapport 2000:2. Högskolan Dalarna.
- Läroplan för det obligatoriska skolväsendet, förskoleklassen och fritidshemmet – Lpo 94* (1994) Utbildningsdepartementet.
- Läroplan för förskolan – Lpfö 98* (1998). Utbildningsdepartementet.
- Läroplan för grundskolan – allmän del*. Lgr 80 (1998). Stockholm: Liber Utbildningsförlag.
- Läroplan för grundskolan*. Lgr 62 (1962). Stockholm: Kungliga skolöverstyrelsen.
- Monroe, L. (1997). *Nothing is impossible*. United States: Times Books.
- Monroe, L. (1998). *Våga leda i skolan*. Stockholm: Natur och Kultur.
- Månsson, P. (1998). *Moderna samhällsteorier. Traditioner riktningar teoretiker*. Stockholm: Rabén Prisma.
- Nilsson, B. (1996). *Socialpsykologi. Utveckling och perspektiv*. Lund: Studentlitteratur.
- Nisser, D. (1998). *Tid till samtal tid till reflektion – en väg ut ur skolsvårigheter*. D-uppsats. Lärarhögskolan i Stockholm. Institutionen för specialpedagogik.
- Person, B. (1998). *Den motsägelsefulla specialpedagogiken*. Göteborgs Universitet: Institutionen för specialpedagogik.

- Peterson, O. (1998). *Kommunalpolitik*. Tredje upplagan. Nordstedts Juridik.
- Rask, L., Svensson G., & Wennbo, U. (1985 ). *En skola för alla - att arbeta förebyggande och stödande*. Skolöverstyrelsen: skola i utveckling.
- SIH, Statens Institut för Handikappfrågor i skolan (1997). *Individuell planering för eleven i skolan*. Örebro: SIH Läromedel
- Skollagen SFS 1985:1100. Svensk Facklitteratur AB. Utgåva 8 1996/1997.
- Skolverket (1997a). *Detta är vårt uppdrag*. Nr 97:316. Stockholm: Liber.
- Skolverket (1997b). *Från regler till eget ansvar*. Nr 97:319. Stockholm: Liber.
- Skolverket (1997c). *Ansvar för skolan - en kommunal utmaning*. Nr 97:327. Stockholm: Liber.
- Socialtjänstlagen 1980:620. Svensk Facklitteratur AB. Utgåva 8 1996/1997.
- Stålhammar; B. (1983). *Rektor i skolreformerna*. En rapport från SIAU-projektet 2165 . Nr 62 Pedagogiska institutionen, Uppsala universitet.
- Stålhammar, B. (1993). *Skolledare i en föränderlig omvärld*. Göteborg: Förlagshuset Gothia.
- Stålhammar, B. (1998). *Skolledningens historia*. I: E. Wallin (red) *Från folkskola till grundskola*. Tio forskare vid pedagogiska institutionen, Uppsala Universitet belyser utvecklingen under 150 år i anslutning till folkskolejubileet. Pedagogiska institutionen. Uppsala Universitet (s 113-138 ).
- Svedberg, L. (2000). *Rektorsrollen – om skolledarskapets gestaltning*. Stockholm: HSL Förlag.
- Sveriges lärarförbund. (1983). *Varför specialundervisning?* Stockholm: Pedagogiska skrifter 265.
- Thulén, B. (1999). *Läsvårigheter och Wittingmetoden i ett föräldraperspektiv*. C-uppsats. Lärarhögskolan i Stockholm. Institutionen för specialpedagogik.
- Trost, J. (1993). *Kvalitativa intervjuer*. Lund: Studentlitteratur.
- Ullman, A. (1997). *Rektorn. En studie av en titel och dess bärare*. Stockholm : HLS Förlag.
- Ullman, A. (1998). *Rektorn och det kulturella kapitalet* (red). D. Broady Kulturens fält – en antologi (pp 347 – 364). Göteborg: Daidalos.
- Zackari, G & Modig, F. (2000). *Värdegrundsboken om samtal för demokrati i skolan*. Stockholm: Utbildningsdepartementet.

Den 6 december 1999

## Till rektor

Mitt namn är Birgitta Thulén och jag arbetar som specialpedagog. Jag avslutade min specialpedagogutbildning på Lärarhögskolan i Stockholm i våras och har denna termin fortsatt att studera på *Magisterprogrammet i pedagogik med inriktning mot specialpedagogik*. I kursen ingår vetenskapsteori och metod samt att skriva en D-uppsats (10 p).

Jag har genom mitt dagliga arbete med elever, föräldrar och lärare blivit inspirerad att ta reda på hur skolan styrs och påverkas. Min D-uppsats kommer att inrikta sig på hur skolan styrs och vad som påverkar skolan – och hur den kan utvecklas. Jag anser att det dagliga arbetet i skolan bäst kan beskrivas av dem som arbetar där, därför är intervjuer en viktig del i min uppsats. Eftersom jag antar att Du som rektor har en övergripande syn på verksamheten i skolan är jag intresserad av att få intervjua Dig.

Intervjuerna kommer att fokusera kring frågeställningar som t.ex.:  
Varför valde Du att bli rektor? Hur upplever Du ditt arbete i skolan? Vad är positivt och vad är negativt? Hur arbetar Din skola med elever som har svårt att nå målen? Hur tycker Du att Din skola kan/bör utvecklas?

Jag kommer att kontakta samtliga rektorer i kommunen i början av nästa år och förhoppningsvis kan vi komma överens om en tid som passar oss båda. Jag beräknar att varje intervju tar max 60 min. Intervjuerna dokumenteras och godkänns av respektive intervjuperson innan de används i uppsatsen – givetvis förekommer inte namn på person, skola eller ort i uppsatsen

God jul och Gott Nytt År  
önskar  
Birgitta Thulén

## Intervjufrågor

- **I vilken skola är du rektor? Hur länge har Du varit rektor ?**  
(hur många elever och hur många personal)
- **Berätta om Din bakgrund** - uppväxt, skolgång, utbildningar  
Hur var Du som elev i skolan? Som människa ?
- **Vad innebär ordet *värdegrund* för Dig? Utgå ifrån Lpo**  
Vad har påverkat din värdegrund?
- **Varför blev du rektor ?**
- **Vad är Dina huvudsakliga arbetsuppgifter?**  
Vad är mest positivt? Vad är mest negativt ?
- **Vad inspirerar Dig i Ditt arbete?**  
Har du någon förebild ?
- **Vad anser Du att det är som påverkar skolan?**  
I avseende på -ekonomi  
– pedagogik
- **Vad är det som styr skolan ?**
- **På vilket sätt påverkar styrdokumentet?**  
Hur kan Du påverka ?
- **Hur arbetar Din skola med elever i svårigheter?**  
Vad är specialläraren/ pedagogens uppgift ?  
Finns det rutiner? Hur ser de ut ?

**Sammanfatta hur Du skulle vilja utveckla din skola?**

## **ETIK - Forskningsetiska principer**

Antagna av Humanistiska-samhällsvetenskapliga forskningsrådet 1990

*Syftet med principerna är att det ska ge normer för forskare och deltagarna i forskningen.*

### **Fyra huvudkrav:**

1. **Informationskravet** – forskaren skall informera de av forskningen berörda om den aktuella forskningsuppgiftens syfte.
2. **Samtyckekravet** – deltagare i en undersökning har rätt att själva bestämma över sin medverkan.
3. **Konfidentialitetskravet** - uppgifter om alla i en undersökning ingående personer skall ges största möjliga konfidentialitet och personuppgifter skall förvaras på ett sådant sätt att obehöriga ej kan ta del av dem.
4. **Nyttjandekravet** – uppgifter insamlade om enskilda personer får endast användas för forskning.

Efter varje intervju skriver jag ut den så snart jag hinner och skickar en kopia till Dig, så att Du kan se vad jag kommer att använda mig av i min uppsats. Om det är något du inte vill ha med så hör av dig till mig inom två veckor efter det att Du fått den skriftliga intervjun.

Hälsningar Birgitta.

## **Till områdeschef/rektor**

### **Tack för din medverkan!**

Nu har jag skrivit ut Din intervju och jag skickar här en kopia till Dig så att Du kan se vad jag kommer att använda mig av i min uppsats. Om det är något Du vill tillägga eller ta bort i intervjun så markera det i texten. Skicka sedan tillbaka intervjun till mig ev. med de ändringar Du vill göra senast två veckor efter det att Du fått den skriftliga intervjun.

Hälsningar från  
Birgitta Thulén

Tabell 1. Hur skolledare uppfattar begreppet värdegrund med utgångspunkt av läroplanerna Lpo 94 eller Lpfö 98 (n=11)

	Respekt för den enskilda människan	Människors lika värde	Människans okränkbarhet	Demokrati	Västerländsk humanism	Trygghet	Likvärd. Utbildn.
Områdeschef 1	X						
Områdeschef 2		X					
Områdeschef 3	X*	X					X
Rektor 1					X		
Rektor 2		X					
Rektor 3		X*					
Rektor 4		X	X				
Rektor 5		X		X			
Rektor 6		X				X	
Rektor 7		X		X		X	
Rektor 8				X			X

\* skolledarna påpekar också ”att ge var och en vad den behöver”

Tabell 2. Vad har påverkat skolledares värdegrund (n=11)

	Kristen tro	Uppfostran/ uppväxt	Förälder/ föräldrar	Far- och/eller morföräldrar	Egna känslor/ upplevelser	Diskussioner om politik
Områdeschef 1	X					
Områdeschef 2			X			
Områdeschef 3		X	X	X		
Rektor 1		X				
Rektor 2		X				
Rektor 3			X	X		
Rektor 4					X	
Rektor 5					X	X
Rektor 6					X	
Rektor 7					X	
Rektor 8		X				X

Tabell 3. Skolledares huvudsakliga arbetsuppgifter (n=11)

	Administration	Ekonomi/ anställningar	Organisation	Pedagogisk ledare	Möten	Stimulera för a-lagen
Områdeschef 1	X	X	X			
Områdeschef 2	X	X				
Områdeschef 3	X	X			X	
Rektor 1	X			X		
Rektor 2				X	X	
Rektor 3				X		
Rektor 4	X			X		
Rektor 5	X			X		
Rektor 6				X		X
Rektor 7		X		X		
Rektor 8	X			X		X

Tabell 4. Vad inspirerar skolledare i arbetet (n=11)

	Förälder	Positiv feedback	Lednings- gruppen	Böcker	Föreläsningar/ projekt	Utmaningar	Andra pedagoger
Områdeschef 1	X	X					
Områdeschef 2					X	X	
Områdeschef 3			X				
Rektor 1							
Rektor 2			X	X	X		
Rektor 3		X					
Rektor 4		X				X	
Rektor 5							X
Rektor 6				X	X		
Rektor 7	X			X			X
Rektor 8	X			X			X



Tabell 5. Skolledares uppfattning av vad som påverkar och styr skolan (n=11)

	Samhället och föräldrar	Media	Värderingar och politik	Skolkultur, skolans historia, traditioner	Ekonomi	Läroplanerna	Betygen	Pedagogerna
Områdeschef 1	X	X	X					
Områdeschef 2	X				X		X	
Områdeschef 3					X	X		
Rektor 1	X			X	X	X		
Rektor 2				X				
Rektor 3	X			X	X			
Rektor 4				X	X			X
Rektor 5				X	X	X		
Rektor 6				X	X			
Rektor 7			X	X		X		
Rektor 8	X				X			

Tabell 6. Hur skolorna arbetar med elever i svårigheter (n=11)

	Åtgärdsprogram	EVT/EVK andra möten	Speciallärare /pedagog	Kommentar
Områdeschef 1	X	X	X	Upplever inte att åtgärderna fungerar tillfredsställande
Områdeschef 2	X	X	X	Önskar att möjligheten att gå över till sarskolan borde underlättas.
Områdeschef 3	X	X	X	Vet inte om föräldrarna är med när det skrivs åtgärdsprogram
Rektor 1	X	X	X	Lyfter fram vissa grupper. Åtgärdsprogrammet är anpassat efter varje elev. Vissa elever kan behöva annat än pedagogiska insatser.
Rektor 2	X		X	I förskolan skrivs åtgärdsprogrammen av personalen. Föräldrarna skriver på
Rektor 3	X		X	Träffar specialläraren varje månad
Rektor 4	X	X	X	Träffar speciallärarna varje månad. Har samlat allt om eleven i ett mappsystem.
Rektor 5	X	X	X	Har konferenser vid behov
Rektor 6	X	X	X	På skolan finns MASEN= eleverna kan få förstärkning i det kärnämnen de behöver.
Rektor 7	X	X	X	Önskar bättre rutiner för att tidigare hitta elever i svårigheter
Rektor 8	X		X	Känner särskilt för elever i svårigheter





**Lärarhögskolan i Stockholm**  
Institutionen för individ, omvärld och lärande

## Magisteruppsatser i pedagogik med inriktning mot specialpedagogik respektive barn- och ungdomsvetenskap, 61-80p

Magisteruppsatser i pedagogik med inriktning mot specialpedagogik respektive barn- och ungdomsvetenskap ges nu ut i IOL: s nya serie: MAGISTERUPPSATS I PEDAGOGIK, ISSN 1404-9023.

Tidigare utgivna D-uppsatser (magisteruppsatser) nr 1-31, med inriktning mot specialpedagogik, har givits ut i serien SPECIALPEDAGOGISK KUNSKAP: D-UPPSATSER, ISSN 1402-053X. Denna serie är nu avslutad.

Publikationerna kan beställas från Lärarhögskolan i Stockholm, Institutionen för individ, omvärld och lärande (IOL) (fax nr 08-737 96 30).

### *Utgivna publikationer:*

Nr 1 (2000) Karin Arnesén & Jessica Kjerrman: Barnets bästa i utlänningslagen.

Nr 2 (2000) Christina Sandberg: Språk och Identitet. Pedagogers språkbruk i förskolan i två områden med olika socioekonomiska strukturer och språkkulturer.

Nr 3 (2000) Linda Åkerström: Mamma, vi ses väl igen? Om vikten av att hjälpa barn som sörjer en anhörigs död.

Nr 4 (2000) Perina Breimark: Finns det plats för 7-åringarnas rörelsebehov? - Om inläring och kroppsrörelse i en svensk och en engelsk skola.

Nr 5 (2000) Anamarija Todorov: DET VAR EN GÅNG TRE BOCKAR... Barns tolkning av en känd folksagas text och undertext.

Nr 6 (2000) Nicklas Lundberg: Betydelse av drama i förskola och skola.

Nr 7 (2000) Anders Nylén: Pedagogens betydelse för samspelet mellan småbarn i förskolan.

Nr 8 (2000) Annelie Fredricson: FÖRSKOLANS MÖTE MED BARBIE, MC-MÖSS OCH DATORER. Intervjuer med sex förskollärare om barns leksaker och nya medier.

Nr 9 (2000) Roufia Hosseinian & Camilla Nordin: Elevinflytande i gymnasieskolan. En enkätundersökning gjord vid tre olika gymnasieskolor i Stockholms län.

Nr 10 (2000) Maria Kraemer Lidén: Kvalitet i Förskolan. 16 förskollärares syn på kvalitet i yrket.

Nr 11 (2000) Suzanne Kriström: Övergång till föräldraskap. Hur upplever 20 förstagångsföräldrar att deras roller, relationer, aktiviteter och tid har förändrats sedan de blev föräldrar?

Nr 12 (2001) Göta Eriksson: Matematiskt lärande. Ett radikalkonstruktivistiskt perspektiv. En litteraturstudie.

Nr 13 (2001) Birgitta Fagerlund: Att berätta med ord och bild - en studie om barns fria textskapande.

Nr 14 (2001) Lena Sundbaum: Pedagogiska strategier inom bildämnet – stimulans och utveckling av kreativitet, fantasi och skapande förmåga hos barn med autism.

Nr 15 (2001) Bodil Halvars-Franzén: Det kompetenta barnet – varför behöver vi ett kompetent barn just nu, i vår tid och i vårt samhälle.

Nr 16 (2001) Ulrika Djerf Hedbom: "Hästen, hästen skakar på sin man" en studie om små barns första möten med sång.

Nr 17 (2001) Maria Kraemer Lidén: Kvalitet i Förskolan, 16 förskollärares syn på kvalitet i yrket.

Nr 18 (2001) Birgitta Thulén: Skolledarrollen i grundskolan – en diskussion om ledarroller och perspektiv på ledarskap.



## D-uppsatser i specialpedagogik, 61-80 p (magisteruppsatser)

Magisterkursen i pedagogik med inriktning mot specialpedagogik syftar till att ge en vetenskaplig fördjupning inom det specialpedagogiska kunskapsområdet, i första hand för lärare och andra verksamma inom skolans värld. Följande D-uppsatser (nr 1-31), inom området specialpedagogik, har givits ut i rapportserien SPECIALPEDAGOGISK KUNSKAP: D-UPPSATSER, ISSN 1402-053X. Denna serie är nu avslutad och nya magisteruppsatser i pedagogik med inriktning mot specialpedagogik respektive barn- och ungdomsvetenskap ges nu ut i IOL: s nya serie: Magisteruppsats i pedagogik, ISSN 1404-9023. Publikationerna kan beställas från Lärarhögskolan i Stockholm, Institutionen för individ, omvärld och lärande (IOL) (fax nr 08-737 96 30).

### *Utgivna rapporter:*

Rapport nr 1 (1996) Kerstin Dominkovic': Lässvårigheter i ett helhetsperspektiv. En litteraturstudie.  
ISRN LHS-SPEC-D-96-1-SE

Rapport nr 2 (1996) Lena Lind: Petö-metoden - Konduktiv pedagogik. En alternativ pedagogik och behandlingsform för barn med rörelsehinder. ISRN LHS-SPEC-D-96-2-SE

Rapport nr 3 (1996) Ingrid Isaksson: Tillbaka till samhället. Studier om personer med utvecklingsstörning och beteendestörningar. ISRN LHS-SPEC-D-96-3-SE

Rapport nr 4 (1996) Sanja Paulin: Föräldrarnas perspektiv på avlösarservice. ISRN LHS-SPEC-D-96-4-SE

Rapport nr 5 (1996) Inger Claesson: Avlösarservice sedd ur avlösarens perspektiv. ISRN LHS-SPEC-D-96-5-SE

Rapport nr 6 (1997) Carin Richardsson: Fusionsoperationer, en väg till hälsa och ökad livskvalitet?  
ISRN LHS-SPEC-D-97-6-SE

Rapport nr 7 (1997) Karin Renblad: Lek och socialt samspel - Förskolebarn med invandrarbakgrund.  
ISRN LHS-SPEC-D-97-7-SE

Rapport nr 8 (1997) Jan-Erik Wänn: Värdering av olika utbildningsmoment inom hjälpmedelsteknik. Utveckling av en enkätundersökning bland sex yrkesgrupper utförd inom ramen för EU:s HEART-studie. ISRN LHS-SPEC-D-97-8-SE

Rapport nr 9 (1997) Rigmor Parsmo: Vägen tillbaka till skolan. Konsekvenser av förvärvade hjärnskador.  
ISRN LHS-SPEC-D-97-9-SE

Rapport nr 10 (1998) Peg Lindstrand: Diagnosen - ett tidstypiskt fenomen? Diagnoser och förklaringsmodeller till barns svårigheter i slutet av 1900-talet. ISRN LHS-SPEC-D-98-10-SE

Rapport nr 11 (1998) Marianne Krüger: Lärarrollen i arbetet med elever som har läs- och skrivsvårigheter. En intervjustudie med 10 lärare om kunskapsförmedlaren, stimulansgivaren, föräldern och mångsysslaren. ISRN LHS-SPEC-D-98-11-SE

Rapport nr 12 (1998) Teresa Aidukiene: Special education in two different perspectives - The Lithuanian experience.  
ISRN LHS-SPEC-D-98-12-SE

Rapport nr 13 (1998) Eva Siljehag: Från kaos till eget nyskapande - Beskrivning av en kunskapsprocess i en forskningscirkel med lågstadielärare. ISRN LHS-SPEC-D-98-13-SE

Rapport nr 14 (1998) Mona E. Folkander: Maktlösa - uttråkade eller chanslösa. Stockholmsungdomar med och utan läs- svårigheter på ett individuellt gymnasieprogram. ISRN LHS-SPEC-D-98-14-SE

Rapport nr 15 (1998) Anna-Carin Rehnman Larsson: Hörselrehabiliteringen - för bästa möjliga livssituation.  
ISRN LHS-SPEC-D-98-15-SE

Rapport nr 16 (1998) Eva Sandstedt: Hur beaktas behov hos elever med funktionshinder vid stora IT-satsningar i skolan. ISRN LHS-SPEC-D-98-16-SE

Rapport nr 17 (1999) Désiré Nisser: Tid till samtal tid till tankar - en väg ut ur skolvårigheter. ISRN LHS-SPEC-D-99-17-SE

Rapport nr 18 (1999) Ninni Sirén: Datatek - en beskrivning av verksamheten ur personalperspektiv. ISRN LHS-SPEC-D-99-18-SE

Rapport nr 19 (1999) Marianne Näslund: BILD - SPRÅK - KÄNSLA. Tre elever med språkstörning målar och berättar om sina tankar och känslor. ISRN LHS-SPEC-D-99-19-SE

Rapport nr 20 (1999) Jari Linikko: Internatskola för ett dövt barn med utvecklingsstörning? Intervjuer med föräldrar om deras beslutsprocess. ISRN LHS-SPEC-D-99-20-SE

Rapport nr 21 (1999) Vera Oliveira Juhlin: Tidig läs- och skrivutveckling. En studie av elever i särskild undervisningsgrupp. ISRN LHS-SPEC-D-99-21-SE

Rapport nr 22 (1999) Tatiana Skoglund: På andra sidan månen. En studie av gymnasieelever med olika kulturell bakgrund och deras upplevelser av skolan. ISRN LHS-SPEC-D-99-22-SE

Rapport nr 23 (1999) Kirsti Paatero: Dyslexi och andraspråksinlärning hos vuxna invandrare. Diagnostisering tolkad i en helhetsram. ISRN LHS-SPEC-D-99-23-SE

Rapport nr 24 (1999) Anna Ellström Lindholm: Möten och möjligheter - om språkmiljön. Skolpersonalens betydelse för barns språkutveckling. ISRN LHS-SPEC-D-99-24-SE

Rapport nr 25 (1999) Elisabeth Lundström: Samspel när barnet har ett funktionshinder. ISRN LHS-SPEC-D-99-25-SE

Rapport nr 26 (1999) Terttu Johansson: Arbetstillfredsställelse i läraryrket - en intervjustudie med lärare i åk 1-6. ISRN LHS-SPEC-D-99-26-SE

Rapport nr 27 (1999) Anders Söderberg: Delaktighet i grundskolan för elever med grav synskada. ISRN LHS-SPEC-D-99-27-SE

Rapport nr 28 (1999) Margareta Edén: Speciallärare och specialpedagoger i cirkel - yrkesroll och arbetsfunktion. ISRN LHS-SPEC-D-99-28-SE

Rapport nr 29 (1999) Emelie Cramér-Wolrath: Habilitering i teckenspråk för hörande föräldrar till teckenspråkiga döva och hörselskadade barn. En utvärderingsstudie av "FR-modellen". ISRN LHS-SPEC-D-99-29-SE

Rapport nr 30 (2000) Katarina Florin & Yvonne Hansson: Mötet. Bakgrunden till ett professionellt bemötande gentemot föräldrar med barn i träningsskolan. ISRN LHS-SPEC-D-00-30-SE

Rapport nr 31 (2000) Ulla Holmqvist-Äng: "JAG VILL - JAG KAN". Den Kommunikativa Kompetensen hos tre elever som har hörselskada/dövhet, utvecklingsstörning och rörelsehinder. ISRN LHS-SPEC-D-00-31-SE



