

Att balansera motstridiga ideal

En studie om etiskt ledarskap i gymnasieskolans
lika villkorsarbete

*Britt-Inger Keisu, Björn Ahlström, Pär Poromaa
Isling & Ulrika Schmauch*

BALANCING BETWEEN CONFLICTING IDEALS. A STUDY ON ETHICAL LEADERSHIP, GENDER EQUALITY AND DIVERSITY WORK IN AN UPPER SECONDARY SCHOOL. The aim of this article is to explore what characterizes principals' ethical leadership in relation to gender- and diversity work at an upper secondary school distinguished by its elite program profile. Our main research interest is to investigate how principals describe and relate to the school's equality work. The study's theoretical understanding is founded in Starratt's descriptions of ethical leadership. The study emanates from 12 in-depth individual and focus group interviews with a total of 47 individuals, both school staff and pupils. Our conclusion is that the principals' stated mission is to communicate success and create a school for a selected group of students. Furthermore, this mission becomes part of the principals' responsibility. This means that their presence and authenticity in the processes, as well as the requirements and expectations set by the school organizer, limit the opportunities for principals to achieve gender equality and diversity.

Keywords: gender- and diversity work, upper secondary school, ethical leadership, school marketization.

Britt-Inger Keisu är docent i sociologi vid Umeå universitet. E-post: britt-inger.keisu@umu.se

Björn Ahlström är lektor och utbildningschef på Centrum för skolledarutveckling vid Umeå universitet. E-post: bjorn.ahlstrom@umu.se

Pär Poromaa Isling är lektor i sociologi vid Umeå universitet. E-post: par.poromaa-isling@umu.se

Ulrika Schmauch är lektor i sociologi vid Umeå universitet. E-post: ulrika.schmauch@umu.se

Introduktion och syfte

I svensk skola är ett centralt uppdrag att tillhandahålla en likvärdig utbildning (SOU 2020:28). När rektor leder en organisation med likvärdigheten som utgångspunkt ställs hen inför avväganden som sätter ljus på innehållet i det etiska skolledarskapet. Det övergripande syftet med ett sådant ledarskap beskrivs synonymt med att verka för alla elevers bästa i relation till utveckling och lärande (Stefkovich & Begley 2007, Starratt 2004). Rektorer är dock som första linjens chefer i en position där de behöver navigera och förhandla mellan flera och ibland motstridiga organisatoriska och samhällseliga krav samt mellan statliga och kommunala mål (Berg 2020). Ett uppdrag i skolan innefattar demokratiska ideal – att fostra samhällsmedborgare och att se och erkänna alla människors lika värde genom att motverka kränkning, diskriminering och främja lika rättigheter och möjligheter. Samtidigt finner vi ideal som bygger på konkurrens, effektivitet och måluppfyllelse, att hålla budget samt att vara en attraktiv skola och arbetsplats (Berg 2020). Det är rektors möjlighet att navigera i denna kontext som vi vill fördjupa vår förståelse kring i denna artikel. Vi menar att komplexiteten i uppdraget kräver att rektor har en etisk förståelse i relation till eventuella motsägelser (Starratt 2004) samt att rektor har moraliskt ansvar i sin roll som ledare, utbildare och samhällsmedborgare.

För att uppnå likvärdighet i praktiken ansvarar rektor för att organisera skolors arbete utifrån läroplanen (Skolverket 2011, SOU 2020:28), samt skollag (SFS 2010:800) och diskrimineringslag (SFS 2008:567). Skolan ska organisera sitt arbete utifrån demokratiska värderingar med betoning på alla människors lika värde, jämställdhet och jämlikhet. Skolor ska inkorporera det arbete de gör mot kränkande behandling i det arbete som berör diskrimineringsgrunderna. Skolan har alltså en skyldighet att motverka både diskriminering och kränkning. Vidare har skolan ansvar att arbeta för alla elevers lika rättigheter och möjligheter, och förväntas genomföra aktiva åtgärder i relation till de sju diskrimineringsgrunderna: kön, könsöverskridande identitet eller uttryck, etnisk tillhörighet, religion eller annan trosuppfattning, funktionsnedsättning, sexuell läggning och ålder.

Skolans uppdrag i dessa frågor är komplext och innefattar både hur undervisningen ska bedrivas, vilket kunskapsinnehåll som lärs ut och i vilken mån elever har rätt att vara delaktiga i beslut (Skolverket 2022). I en svensk skolkontext används ofta begrepp som värdegrund, mångfald, jämställdhet, jämlikhet, likabehandling, sociala mål och skolans demokratiuppdrag för att beskriva uppdragen. Gemensamt för dessa är att de syftar till att verka för att barns och elevers villkor

blir jämlika. Vi kommer därför i denna text att använda begreppet *lika villkor* som ett samlingsbegrepp för de lagstadgade krav som rektor har, men vi vill också vidga begreppets betydelse. En vidare definition inbegriper och fokuserar på flera olika typer av ojämlika maktrelationer. Om man däremot alltför strikt följer de sju diskrimineringsgrunderna i sitt lika villkorsarbete riskerar negativa handlingar som har sin grund andra samhällseliga och ojämlika maktförhållanden, till exempel social klass, att ses som arbetsmiljöproblem snarare än en lika villkorsfråga. Att elever riskerar att fara illa och diskrimineras eller kränkas hör samman med makt, normer och strukturell ojämlikhet som skapas mellan individer, i skolan och i samhället i stort (Björk 1999).

Dessa perspektiv och mål är en central och prioriterad del av rektors ledarskapspraktik (Angelle 2017). Flera studier pekar på att förändringar i utbildningssystemet medfört en teknisk förståelse av skola med fokus på elevers resultat och internationella jämförelser, till exempel PISA och TIMSS, framför kompensatoriska och egalitära utgångspunkter (Ahlbäck m fl 2016, Power 1999, Robinson 2019). En reform som har haft stor betydelse för denna utveckling är den så kallade friskolereformen som infördes 1991 (Prop. 1991/92:95, Prop. 1992/93:230). Denna reform innebar att elever och vårdnadshavare fritt kunde välja skola. Reformen bör förstås i ljuset av samtida politiska strömningar och reformer som syftade till att individualisera och privatisera stora delar av det som tidigare organiserats i samhällets regi, till exempel skola, vård och omsorg (Parding 2011). De politiska argumenten bakom reformerna var att kvalitén skulle öka, att de offentliga medlen kunde användas mer effektivt och att varje elev skulle ha möjligheten att välja den skola de själva ville gå i (Larsson & Ringarp 2022). En följd av denna reform är att svensk gymnasieskola idag präglas av konkurrens och att det skapats en *utbildningsindustri* i Sverige där olika aktörer inom utbildningsfältet konkurrerar om elevers val av skola (Rönneberg 2017, Rönneberg m fl 2021). Kommunala skolor och huvudmän har anpassat sig till denna konkurrens genom att i sin marknadsföring presentera sina skolor som attraktiva och, i relation till gymnasieskolan, ha ett utbud av program som attraherar elever och vårdnadshavare. Det kan till exempel handla om specifika profiler, ett specialiserat och genomtänkt kursutbud eller att kommunicera att skolans undervisning håller en god kvalitet (Skolverket 2010).

Den skola som är i fokus i denna artikel är en nystartad kommunal gymnasieskola med ett uttalat syfte att konkurrera med fristående aktörer på den lokala skolmarknaden – och skolans grundande kan därför förstås utifrån en marknadslogik. På gymnasieskolan finns en bredd av utbildningar som nationella program, språkintröduktion

samt program med spetsprofil. I denna studie ställer vi oss frågan hur rektorer balanserar olika ideal som å ena sidan handlar om att organisera en skola som står sig väl i konkurrensen genom goda resultat och många elever med höga meritvärden och, å den andra, en skola som aktivt arbetar för lika villkor för alla elever. Syftet är att undersöka vad som karaktäriserar rektors etiska ställningstaganden i relation till lika villkorsarbete på denna gymnasieskola. Frågeställningar som vägleder analysen är:

1. Hur formas skolans lika villkorsarbete av rektors etiska ledarskap?
2. Vilka värderingar och övertygelser bygger detta sätt att organisera arbetet på?
3. Vad möjliggör respektive försvårar ett etiskt skolledarskap för rektorer i relation till skolans lika villkorsarbete?

Lika villkorsarbete i skolan

Trots att skolans huvuduppdrag är att säkerställa en likvärdig utbildning för alla elever reproduceras ojämlikhet kontinuerligt. Till exempel ser vi att skolresultat skiljer sig mellan flickor och pojkar, att elever från studieovana hem i genomsnitt har lägre betyg än elever med högutbildade föräldrar och att elever med svensk bakgrund eller som invandrat från länder i västvärlden har bättre betyg än elever med bakgrund i det globala syd (se till exempel Behtoui & Neergaard 2016).

Skolan är skyldig att aktivt och planmässigt arbeta för att dessa skillnader ska upphöra och att alla elever har möjlighet att nå sin fulla potential (SFS 2010:800, SFS 2008:567). I en studie av skolors planer mot diskriminering och kränkande behandling visar Britt-Inger Keisu (2018) hur ojämlikhet, makt och strukturella perspektiv är relativt ovanliga i skolors förståelse av hur arbetet bör bedrivas och att fokus ofta hamnar på att hantera relationer elever emellan och/eller enskilda händelser (se även Eek-Karlsson m fl 2020). Strukturella ojämlikheter inom skolan eller i samhället tenderar att normaliseras och osynliggörs genom att förstås som individuella tillkortakommanden eller brister hos de grupper som underordnas (Keisu & Ahlström 2020, Ahlström m fl 2020, Card 2002, Hägglund 2007, Lindgren m fl 2020).

Forskning visar att många skolor också befinner sig i en utvärderingskultur där krav på systematik och effektivt resursanvändande ökar kraven på att insatser ska gå att motivera för externa granskare (Dyrdal m fl 2015). Denna förändring har inneburit att skolors arbete kring lika villkor ofta förstås och organiseras utifrån de krav som

ställs av huvudmän och politiker, snarare än i relation till en analys av den enskilda skolans problem och förutsättningar (Schmauch m fl 2021, Kolam 2018). Detta har inneburit att mer fokus ligger på skolors resultat i relation till kunskapsmålen än på hur väl de hanterar frågor kring lika villkor (Schmauch 2023)

Tone Dyrdal Solbrekke och Tomas Englund (2015) visar att lärarprofessionen förändrats i och med en förskjutning från ett professionellt och moraliskt ansvar (*responsibility*) gentemot elever till en redovisningsskyldighet (*accountability*) gentemot politiker, tjänstemän och vårdnadshavare. Genom förstärkt lagstiftning för att skydda elever mot diskriminering och kränkande behandling har mer fokus lagts på skolans möjlighet att styrka att de har agerat rätt, och uppfyllt formella krav, snarare än att lika villkorsfrågor är en integrerad del av skolpersonal, inklusive rektorers yrkesutövande. Liknande resultat kommer fram i hur skolledarrollen blir mindre fokuserad på det pedagogiska ledarskapet, och mer inriktad på ekonomiska frågor (Fejes, Runesdotter & Wärvik 2016). Detta innebär att när organisationer och människor i allt högre utsträckning förstås i ekonomiska termer tenderar vår syn på vad som är viktigt i våra relationer, inte minst professionella relationer, att förändras (Lindgren m fl 2020, Dovemark & Holm 2017).

I genomgången av tidigare forskning framkommer att rektorer i sin roll behöver hantera motstridiga ideal. Den kulturella och strukturella kontext enskilda rektorer är verksamma inom, sätter gränser för hur verksamheten kan bedrivas, vilka ideal som uppfattas som mest centrala och, inte minst, vilka aspekter av lika villkorsarbete som blir möjliga och vilka aspekter som ofta hamnar i skymundan. Karin Larsson-Hult (2023) visar att hur man förstår lika villkor påverkar vilket arbete skolor bedriver och de etiska dilemman rektor behöver hantera. Om lika villkor förstås till exempel som en *resursfråga* riskerar elevers olika intressen att ställas mot varandra. Om man i stället uppfattar det som en fråga om att *erkänna* elevers olika förutsättningar riskerar specifika grupper att stigmatiseras eller andra grupperns privilegier att osynliggöras.

Sammantaget innebär detta att det ställs stora krav på att rektorernas ledarskap är förankrat i de specifika omständigheter som råder på skolor, samtidigt som många av de krav rektorer ska uppfylla är mer abstrakta och tas fram på nationell eller kommunal nivå. Det kräver också ett ledarskap som är etiskt, som utgår från de sociala relationerna på skolan och de etiska aspekterna av utbildning och lärande (Ehrich m fl 2015).

Etiskt ledarskap

Att leda en skolverksamhet innebär att leda med verksamhetens bästa, utifrån kontextuella förutsättningar samt de målen formulerade i de styrande dokumenten, för ögonen. Då rektor är en viktig förändringsaktör i detta arbete är det av vikt att synliggöra rektors etiska ställningstaganden. Etik kan beskrivas som tankar, idéer, intentioner som en specifik person har om vad som hen anser vara goda eller onda handlingar eller vad som anses vara rätt eller fel i en situation (Söderström 2017). I denna artikel utgår vi ifrån Robert J. Starrats (2004) tankar om vad som konstituerar ett etiskt skolledarskap. Starratt utgår från en dygdetisk teori där filosofisk förankring kan härröras till Aristoteles vilket är ett förhållningssätt till etik som betonar moralisk karaktär och dygder snarare än regler och konsekvenser. En dygd kan beskrivas som goda vanor där positiva egenskaper och karaktärsdrag gör det möjligt för individer att handla moraliskt. Robert D. Barlett och Susan C. Collins (2011) menar att dygd skapas i skärningspunkten mellan tillvänjning och praktik vilket i sin tur leder till utvecklingen av en dygdig karaktär.

Att länka samman etiska överväganden med rektors ledarskapspraktik är utgångspunkten i Starrats (2004) dygder som han menar konstituerar ett etiskt skolledarskap. Starratt menar att rektor kan vara etisk i sitt ledarskap genom att fokusera det uppdrag och de mål som finns formulerade för den utbildning de leder samt genom dygderna *ansvar*, *autenticitet* och *närvaro*, begrepp som tillämpas i denna artikels analys. Den första dygden, *ansvar*, innebär att man som rektor aktivt och proaktivt arbetar för att skapa en miljö där ingen elev riskerar att fara illa och där elever har möjlighet att på bästa sätt fullfölja sin utbildning. Starratt (2005a) delar upp detta ansvar i fem domäner:

- ansvar som medmänniska
- ansvar som medborgare och offentlig tjänsteman
- ansvar som utbildare
- ansvar som skolledare
- ansvar som pedagogisk ledare.

Ansvar som medmänniska avser att ta hänsyn till den inneboende värdigheten och okränkbarheten hos den andre, i detta fall, eleven. Med ansvar som medborgare och offentlig tjänsteman menar Starratt (2005a) att ledare i det offentliga har en etisk skyldighet mot övriga medborgare att upprätthålla de samhälleliga uppdragen, där ett praktiskt exempel i en svensk kontext kan vara realiserandet av skollag (SFS 2010:800). Det ansvar en rektor har som utbildare är att

ha djuplodande förståelse och kunskap i relation till skolans uppdrag som den är formulerad i läroplaner och att denna kunskap används för att se till att barn och elever får den utbildning de har rätt till (Skolverket 2011). *Ansvar som skolledare* avser att rektor använder sin makt att forma strukturer och processer i verksamheten så att dessa främjar skolans kärnuppdrag, autentiskt lärande. I detta arbete ansvarar rektor för att se till att dessa strukturer och processer inte gynnar en viss grupp av barn och elever samtidigt som andra missgynnas. *Ansvar som pedagogisk ledare* kan beskrivas som en transformation där rektor förmedlar och utmanar pedagoger, barn och elever till att sträva efter något som ligger bortom dem själva och egna intressen. Rektor ska verka för ett arenaperspektiv och ett processtänkande där verksamhetens alla delar strävar mot att efterleva ett tänkt etiskt ideal (Starratt 2005a).

Den andra dygden, *närvaro*, kan beskrivas som rektors förmåga att vara mentalt närvarande och intellektuellt engagerad i en specifik situation. (Starratt 2004). Att vara närvarande kan beskrivas som att rektor är engagerad, uppmärksam och känslig för andras signaler och kommunikation. En utmaning som Starratt (2004) beskriver är att vi som människor inte alltid är närvarande då distraktioner stjälar vår uppmärksamhet. Att vara närvarande som ledare kräver ett fullt engagemang för människor och händelser av betydelse för kärnuppdraget. Framför allt handlar etisk närvaro om att motverka orättvisa förväntningar och krav och att ha ett mod att ifrågasätta och utmana processer som inte leder till lärande för barn och elever. En etisk rektor bör aktivt arbeta för att utveckla processer som främjar autentisk undervisning som i sin tur leder till ett autentiskt lärande (Starratt 2004, Starratt 2005b).

Den tredje dygden, att vara *autentisk*, innebär att rektor i sitt ledarskap och i sin ledarskapspraktik tätt sammankopplar egna övertygelser, normer och värden om vad i skolans mål som är det mest centrala och hur dessa på bästa sätt ska uppnås. Starratt (2004) menar att autenticitet är en fundamental komponent för ett etiskt och pedagogiskt ledarskap som kännetecknas av ansvar för handlingar och maktutövande. Att vara autentisk i sitt ledarskap betyder att man agerar utifrån vad som gör gott och är rätt för den andre (till exempel barn, elever, lärare, vårdnadshavare). Det är i detta engagemang som den autentiske ledaren tar ansvar, har närvaro och med fokus på de personer som verkar i den egna organisationen arbetar för verksamhetens kärnuppdrag, autentisk(t) undervisning och lärande (Starratt 2004, Starratt 2005b).

Etiskt ledarskap ska förstås i hur lika villkorsarbetet och de tre dygdena relaterar till varandra och vad den individuella rektorns

bidrag är, vad hen fyller dygderna med för innehåll. I denna artikel används Starratts (2004) begrepp på ett sådant sätt att ledarskapspraktik kan variera och förstås på olika sätt beroende på personliga ideologiska övertygelser och preferenser, variationer i kulturella och situerade kontexter mellan skolor och i relation till samhället.

Urval och metodologisk utgångspunkt

Den studerade skolan har valts ut för att spänningen mellan sociala och civila mål och kunskapsmål är särskilt tydliga här. I planeringsstadiet av den studerade gymnasieskolan var värden som ”omsorg” och ”lika villkor” centrala ledord, parallellt med huvudmannens starka fokus på elevers kunskapsmål. Vi menar att det därför är ett särskilt gynnsamt fall för att utforska hur rektor hanterar olika etiska aspekter och gör moraliska överväganden. De rektorer som är verksamma på skolan har även varit delaktiga i att sätta ramarna för verksamheten innan skolan startade och därför kan vi anta att dessa utgångspunkter är förankrade i skolans kultur. Skolan ligger i en medelstor svensk stad och är en gymnasieskola med gemensamma lokaler men som är indelade i tre enheter med sammanlagt cirka tusen elever. Den första enheten har nischade program, med elever rekryterade från hela landet, och kan beskrivas ha en spetsprofil. Därför benämner vi i artikeln dessa program som ”spetsprogram”. Denna enhet ansvarar en rektor för. Den andra enheten består av nationella gymnasieprogram vilka en annan rektor ansvarar för. Samma rektor har också ansvar för den tredje enheten som är språkinroduktionsprogrammet men i relation till detta finns stöd i en biträdande rektor.

Datainsamling och etiska överväganden

Datainsamlingen gjordes genom totalt 12 intervjuer, tre enskilda intervjuer med skolans rektorer och fem fokusgruppsintervjuer med övrig personal och fyra fokusgruppsintervjuer med elever (se tabell 1). Data inkluderar totalt 47 informanter.

Tabell 1. Sammanställning av informanter, antal och könsfördelning.

	Rektor Individuell intervju	Lärare Fokusgrupp intervju	Elever Fokusgrupp intervju	Elevhälsoteam Fokusgrupp intervju
Spetspro- grammen	1	5	4 3	6
Nationella programmen	1	4	6	8
Språkintrö- duktions- programmet	1	4	4	Gemensamt med nationella programmen
Antal personer = 47	= 3 personer 1 kvinna 2 män	= 13 personer 10 kvinnor 3 män	= 17 personer 6 flickor 11 pojkar	= 14 personer 7 kvinnor 7 män

I urvalet strävade vi efter att få en bred bild av skolans lika villkorsarbete. Vi berättade för rektor att vi ville göra intervjuer med lärare, elever från olika årskurser samt elevhälsoteam från samtliga enheter. Rektor tillfrågade dessa grupper och de som hade intresse och tid vid de tillfällen vi föreslagit deltog. Eftersom vi inte själva gjorde urvalet känner vi inte till om urvalet är representativt vad gäller perspektiv och ståndpunkter. Under intervjuerna upplevde vi dock att informanterna gav uttryck för olika uppfattningar på rektors ledarskap kring lika villkor.

Syftet med fokusgruppintervjuerna var att genom dialog mellan deltagarna få en bred bild av skolans kultur och hur man organiserat arbetet (Wilkinson 1999). Genom denna metod blir dialogen på deltagarnas villkor och forskarna får en bättre förståelse för deltagarnas åsikter, erfarenheter och sätt att se på skolan. Intervjuerna med rektorerna genomfördes enskilt eftersom rektorerna har enskilt ansvar och därför enskilt större påverkan på verksamheten på de olika enheterna. I linje med Vetenskapsrådets principer för god forskningssed erhöles informerat samtycke för deltagande i studien efter att informanterna fått skriftlig och muntlig information om syfte med studien (Vetenskapsrådet 2017). Vidare informerades informanterna om att data kommer att behandlas på ett sådant sätt att inga obehöriga kan ta del av den och att data förvaras i enlighet med Umeå universitets policy för hantering av forskningsdata (FS 1.1.-545-21). Därtill informerades att uppgifterna behandlas konfidentiellt, att medverkan i intervjuer och fokusgruppintervjuer är frivilligt och att informanterna när som

helst kan avbryta sitt deltagande, samt att de uppgifter de då lämnat inte kommer att användas i studien. Intervjuerna varade i ca en till en och en halv timme och transkriberades ordagrant.

Dataanalys

Vår dataanalys karaktäriseras av ett *abduktivt* förhållningssätt vilket innebär att vår förståelse av data har informerats av empiri och teori i en växelverkan (Tavory & Timmermans 2014). Intervjuerna analyserades i tre steg. I ett första steg utfördes en tematisk analys där transkripten initialt lästes explorativt i syfte att hitta återkommande mönster (Braun & Clarke 2006). De fyra författarna delade upp data mellan sig och pendlade mellan att koda och diskutera alternativa tolkningar med varandra. I analysens andra steg genomfördes en kodning av särskilt intressanta teman på ett systematiskt sätt. Därefter granskade vi temana, om hur de förhöll sig till hela datamängden och våra frågeställningar började ta form, vilket gav oss en tematisk karta över analysen. Därefter konstruerades två övergripande teman: 'organisering av lika villkorsarbetet' och 'övertygelser och värderingar' vilka svarar mot våra två första forskningsfrågor och presenteras i avsnittet: *Organisering av lika villkorsarbete och grundläggande antaganden*.

Med Starratts *dygder* som ett teoretiskt raster i analysprocessen har vi i *ett tredje steg* analyserat den tredje frågeställningen, vad som möjliggör respektive försvårar ett etiskt skolledarskap för rektorer i relation till skolans lika villkorsarbete. Detta tredje steg i analysen presenteras i det avslutande avsnittet: *Rektors etiska ställningstaganden*. Här synliggörs de avsedda och oavsedda konsekvenser som följer av den struktur som rektorer och skolan som helhet arbetar efter med tanke på lika villkorsarbete.

Organisering av lika villkorsarbete och grundläggande antaganden

Presentation av vår empiri görs i två avsnitt: *Med den lärande och trygga eleven i fokus* och *Den starka eleven vs den sårbara eleven*. Det första avsnittet berör artikelns första frågeställning om hur skolans lika villkorsarbete formas av rektors etiska ledarskap. Det andra avsnittet besvarar den andra frågeställningen, vilka värderingar och övertygelser detta sätt att arbeta bygger på.

Med den lärande och trygga eleven i fokus

Organiseringen av lika villkorsarbetet på skolan sker i relation till skolans specifika kontext. Att rektor förhåller sig till skolan som en marknad i relation till sitt uppdrag får avgörande betydelse för hur skolan organiserar sitt lika villkorsarbete. I intervjuerna framkommer att även lärare och elevhälsa talar och agerar med marknaden i åtanke. Bakgrunden till det politiska beslutet att starta denna skola var att man ansåg det viktigt att från kommunens sida möta konkurrensen från närliggande och populära fristående skolor. Avsikten med skolan är att den ska utgöra en kommunal gymnasieskola som attraherar studiestarka och motiverade elever. Det blir tydligt i vår analys att denna utgångspunkt sätter ramar för vad som är möjligt att göra och inte. Signalerna från huvudman synliggörs exempelvis när en av rektorerna beskriver sitt uppdrag: "Vi ska in och ta den här marknadsandelen, där ska vi konkurrera men vi ska göra det med omtanke och struktur, ordning och reda."

Ett sätt att göra detta på är att man har valt en spetsprofil på skolan med program som till stora delar är tänkta att locka denna grupp av elever. Skolan är organiserad så att rektorerna har ansvar för olika program, en för spetsprogram och en för både nationella programmen och språkinträdning, med stöd av en biträdande rektor. Att de två rektorerna och biträdande rektor väljer att organisera sin inre organisation på olika sätt har betydelse för lika villkorsarbetet. Denna organisering medför att lika villkorsarbetet skiljer sig för elever, lärare och elevhälsoteamet på skolan beroende på vilken del av verksamheten de tillhör. Dessa variationer kommer att beskrivas med fokus på en av rektorernas verksamhet i taget.

På spetsprogrammen har rektor organiserat lika villkorsarbetet genom att ta avstamp i elevernas ansvar och prestationer. Lärare beskriver ett förhållningssätt där stort fokus läggs på eleverna som individer. Häri betonas elevernas eget ansvar för sitt lärande, sin närvaro, att de har med sig rätt material till lektionerna och att det handlar om elevernas "insats" och att denna är kopplad till "utfall" och "utdelning". I vår intervju med elevhälsoteamet vid spetsprogrammen blir detta fokus tydligt:

Informant 1: Jamen lika villkor, det handlar väl om att se över hela situationen för eleven och se vad som är möjligt att göra över huvud taget. Oavsett vad det handlar om, utan på nåt sätt tydliggöra situationen och se möjligheter och eventuella hinder.

Informant 2: Jag tänker för oss är det, vi vill att 100 procent ska ta examen och då handlar lika villkorsarbete om att alla

elever ska komma dit. Sen kanske vissa måste ha jättemycket stöd och andra kan vi knappt namnet på för att dom klarar sig själv. Så det behöver inte vara jämlikt i stöttningen, men alla ska få komma till examen.

Informant 3: Jag håller med dig fullständigt, vi är nog väldigt målinriktade på programmet och jag möter dig där du är infallsvinkeln, ”Mår du bra? Vill du vara här? Vad är det som är problemet? Vad kan jag hjälpa dig med, så att du når målen?” (Samtliga informanter arbetar vid Elevhälsoteam, spetsprogrammen).

Då vi frågar eleverna om arbetet med lika villkor på skolan framkommer att de inte känner till hur det är organiserat. Vidare ger de uttryck för att de inte upplever sig delaktiga i detta arbete, förutom via elevrådet. Samtidigt berättar eleverna att de vuxna är oerhört engagerade i varje elevs skolgång. Lärarna ger också uttryck för att ambitionen är att alla elever ska ha möjlighet att läsa vidare på högskola/universitet och lika villkorsarbete är en integrerad del i att nå detta mål. Vid spetsprogrammen har också rektor en uttalad strategi att ge ansvar för lika villkorsarbetet till den han anser mest kunnig och lämpad att ansvara för detta:

Jag använder mig av den jag tycker är mest proffsig att ha med att göra i det här, det är min kurator. Vi gör grunden i det här arbetet med plan mot diskriminering och kränkande behandling som löper, sedan förfinar vi den mycket varje år och ser, det här klarar vi inte av, vi har inte kompetensen själva, och då tar vi in expertis utifrån (Rektor, spetsprogrammen).

På spetsprogrammen är kuratorn den som i huvudsak ansvarar för lika villkorsarbetet. Kuratorn riktar sitt arbete främst mot lärare i samhällskunskap och mentorer, detta sker genom att läsa på, tillhandahålla material de kan använda, samt att vara ett stöd om det ”dyker upp något”. Förutom stöd från kuratorn beskriver rektor att han leder en grupp med speciallärare samt elevhälsopersonal. Denna grupp har möten en gång per termin där det ”diskuteras olika saker som har dykt upp, om det är någonting vi måste förändra eller diskutera, planbeskrivning, diskriminering kränkande behandling.”

På de nationella programmen och språkintröduktion har rektor (och biträdande rektor) organiserat lika villkorsarbetet annorlunda. På dessa program är det lärarna som ansvarar för att detta arbete genomförs och blir synligt i klassrummen. En lärare beskriver att de i arbetslaget försöker förändra sitt arbetssätt i klassrummen.

Tidigare användes temadagar vid terminsstart för att checka av ett område i diskrimineringslagen (det vill säga någon av de sju diskrimineringsgrunderna). Nu integreras arbetet i klassrumsaktiviteter och i undervisning:

Jag skulle säga att vi försöker, men vi har inte arbetat ihop oss tillsammans än, men i mitt ämne så gör vi tema en hel termin baserat på diskrimineringsgrunderna. Vi läser och skriver och håller tal. Jag har lärt mig att jobba med lika behandling genom att integrera det i ämnena och inte göra särskild temadag eller kick-off eller någonting utan att det ska genomsyra, och man behöver nämna orden och varför, vad det grundar sig på både i relation till skollag och så vidare (Rektor, nationella programmen och språkintröduktion).

Då det till stor del är lärarna som ansvarar för lika villkorsarbetet saknar rektorerna kunskap om hur det konkret genomförs. Rektor beskriver dock att han följer upp arbetet som en del av det systematiska kvalitetsarbetet. Denna uppföljning sker i samarbete med elevhälsan där de har regelbundna möten:

Det är ju att köra ut det i klasserna hos lärarna. Vi har ju en uppföljningskultur som vi har försökt bygga upp. Och det innebär att vi träffar mentor var tredje vecka i elevhälsoteamet, det är mentor som fångar upp om eleven, hur de mår och hur det går med deras studieresultat. Fokus är, elevernas närvaro och om elevernas resultat, för vi tror det finns en stor korrelation mellan resultat och hur de mår. De här två faktorerna är ofta saker som vi identifierar när vi får elever som har bekymmer (Rektor, nationella programmen och språkintröduktion).

Fokus för dessa möten är individuella elevers resultat samt rutiner för att följa upp dessa. Även problem och utmaningar som relaterar till diskriminering eller kränkande behandling tas upp i detta forum.

Vid intervjuerna blir det tydligt att detta arbetsätt till stora delar saknar en proaktiv form, med aktiva åtgärder i relation till diskrimineringsgrunderna, arbetet är av åtgärdande och förebyggande karaktär. Därigenom är arbetet huvudsakligen reaktivt. Det finns dock exempel på insatser som bryter mot den dominerande bilden. Det är ett nystartat projekt initierat av elevhälsoteamet på de nationella programmen och språkintröduktion som har startat ett projekt med observationer och intervjuer i klassrum som syftar till att arbeta proaktivt och hälsofrämjande på gruppnivå. Till skillnad från det individuella fokus som råder på skolan kombinerar man här ett individperspektiv med kollektiva processer.

Rektor vid de nationella programmen menar att hans sätt att organisera möjliggör för honom att påverka mentorerna, deras inställning, värderingar och därigenom kulturen på skolan vilket också kan förstås som en främjande insats. Intresse och engagemang för lika villkorsfrågor varierar mellan lärarna menar rektor och säger:

Får vi till mentorskapet får vi också till lärarskapet...Du måste som rektor bygga ett system där du har möjlighet att samtala, på individnivå, med pedagoger, regelbundet, inte en gång om året utan regelbundet (Rektor, nationella programmen och språkintröduktion).

Lärarna bekräftar denna beskrivning då de upplever att rektor har ett stort engagemang för att arbeta med skolans kultur genom att främja elevernas kunskapsutveckling och hans arbete med skolans värdegrund. Detta är en återkommande beskrivning som våra informanter uttrycker som viktiga komponenter i att leda arbetet för en framgångsrik skola. Man kan säga att skolan är två skolor i en, eller kanske till och med tre skolor i en med tanke på att språkintröduktion emellanåt särskiljs i praktiken även om den är en del av gymnasieskolan, samt att här finns två olika sätt att organisera lika villkorsarbetet.

Vår analys visar att de två rektorerna delegerar stora delar av lika villkorsarbetet till andra professioner i organisationen. På spetsprogrammen delegeras ansvar till kurator som kan ses som en nyckelperson i detta arbete. På de nationella programmen och språkintröduktion delegeras lika villkorsarbetet till lärare och elevhälsoteam i syfte att integrera detta i klassrummet och undervisningen. Det arbete som rektorerna själva driver och som de själva relaterar till lika villkor är med fokus på individuella elevers kunskapsutveckling, trivsel samt att eleverna befinner sig i en skola som är trygg för alla.

Den starka eleven vs den sårbara eleven

Detta avsnitt fokuserar på vilka grundläggande antaganden som finns bakom att organisera lika villkorsarbetet och hur det fylls med mening. Det individuella förhållningssättet till lika villkorsarbete på skolan bygger på idén om att varje elev skall nå så långt som möjligt. Elevers kunskaper står därmed i fokus och prioriteras och ett sätt att nå dit är att se till att eleverna mår bra, att de känner sig trygga och får den hjälp de behöver. Det är på dessa idéer som vi kan se skolans lika villkorsarbete materialiseras.

Det blir märkbart i vår analys att värden som anknyter till idén om lika villkor i hög utsträckning utmanas av spetsprogrammen

och bilden av den selekterade och utvalda gruppen av elever. Detta sker i intervjuer både med rektorer, lärare, elevhälsoteam och elever. Eleverna på spetsprogrammen beskrivs vara "starka", "tävlingsinriktade", "framgångsrika" och "väluppfostrade". Vidare beskrivs eleverna vara "framåt" och att de "gör sin röst hörd" samt att dessa elever i framtiden ska bli en "internationell och nationell spets". De ska vara förebilder och "ledare" samt "stjärnor." Skolans vision krockar emellanåt därför med övertygelser och värderingar som finns på skolan. Föreställningen om "den starke eleven" kontrasteras gentemot elevgrupper som har det kämpigt. En av rektorerna uttrycker en ambivalent hållning till att enbart rekrytera högrepresterande elever. I resonemangen framkommer fler uppfattningar om vad skolan i reell mening har för syfte och existensmotiv:

Vi vill väl egentligen tona ner det här egentligen lite grann, visa att vi ska ta den marknaden men vi ska ta hand om de eleverna också som inte klarar det. Dom ska vi också ta hand om och visa att man kan ligga där uppe ändå (Rektor, spetsprogrammen).

Samtidigt som skolan arbetar med utgångspunkten om att vara en stark spelare på skolmarknaden uttrycks också behovet av omsorg. Informanterna lyfter upp värden såsom "tillit", "respektfullhet" och vikten av att "bygga relationer" samt "att tro på eleverna". Vidare förklarar rektorerna att alla elever är "olika" och de betonar vikten av en skola som präglas av "trygghet och studiero". De berättar även att de vill att elever ska välja en kommunal skola för om de går på fristående skola och inte klarar målen riskerar de att misslyckas och att inte få det stöd de kan behöva. Häre synliggörs en syn på den kommunala skolan som inkluderande och likvärdig och den fristående skolan som exkluderande gentemot svaga elever.

Det finns en spänning i hur man ser på och pratar om studiestarka respektive studiesvaga elever, vilket kan kopplas till upplevda skillnader i status mellan programmen. Eleverna har en bestämd uppfattning kring vad som är status och inte. De berättar att det naturvetenskapliga programmet har högst status utifrån ett "skolperspektiv" medan ekonomiprogram har högst "social status" och barn- och fritidsprogrammet har lägst status från båda dessa perspektiv. Eleverna beskriver att de som läser detta program anses vara "osmarta, stökiga och korkade" medan elever från "natur och teknik är nördiga". När vi pratar med elevhälsoteamet vid nationella program och språkintröduktion tenderar de att prata om skillnader inom programmen, de menar att elever jämför sig med varandra snarare än att de kollektivt förhåller sig till

andra elevgrupper. Elevhälsoteamet på dessa program menar att det inte finns någon statusskillnad mellan programmen. I kontrast säger elevhälsoteamet vid spetsprogrammen under fokusgruppintervjun att det definitivt finns statusskillnader mellan program:

Ja det finns ju alltid det här med BF [Barn och fritidsprogrammet], att det ska ju vara ett lättare program, det är ett så kallat yrkesprogram, och är ju inte alls lika fint, om man nu använder de orden då som naturvetenskapliga programmet som exempel, utan natur står som högst på något vis i rangordningen (Elevhälsoteam, spetsprogrammen).

I det stora hela kommunicerar våra intervjudata en bild där yrkesgrupper som jobbar direkt mot spetsprogrammen i högre utsträckning lyfter fram skillnader som essentiella för att förstå skolan som helhet. De rektorer och lärare som arbetar mot de nationella programmen eller språkintröktion pratar i lägre utsträckning om de sociala skiktningar som finns inbördes mellan skolans program.

En annan spänning som framträder i analysen är, i motsats till huvudmannens strategi, att skolan vid tiden för vår studie kännetecknas av ett heterogent elevunderlag av elever med vitt skilda bakgrunder. Men vid intervjuerna med rektorerna förklarar de att på en konkurrensutsatt skolmarknad är det ett problem om blandningen av elever blir alltför stor. Det framkommer att "den starke eleven" i hög utsträckning tillhör en homogen grupp: etniska svenskar och många kommer från välsituerade familjer. Deras val av spetsprogram framstår till viss del vara relaterad till vårdnadshavarnas ekonomiska förutsättningar och möjligheter för att kunna ta sig in på programmen.

Elevhälsoteam, lärare och rektor beskriver spetsprogrammen som någonting exklusivt och "vid sidan om" medan de nationella programmen beskrivs som den "vanliga skolan". Spetsprogrammen anses vara upphovet till skolans höga status, men trots denna bild verkar rektor i citatet nedan tvingas navigera mellan en stolthet för denna situation, parallellt med att inte alltför mycket lyfta fram de privilegier det ger till denna grupp av elever:

Våra utbildningar [spetsprogrammen] har en väldigt hög status. Nu försöker jag alltid tona ner det där så att eleverna inte får hybris. De ska känna sig som "The Chosen One" men måste ändå förstå att man har en viktig del i helheten, men jag vet att de här eleverna har en väldigt hög status och programmet har en hög status också (Rektor, spetsprogrammen).

Det framkommer av vår analys att det, i en marknadskontext där skilda övertygelser och värden existerar sida vid sida, finns en tendens att lika villkorsarbetet utmanas och kanske till och med åsidosätts. Rektorerna pratar om och betonar rekrytering av elever många gånger vid intervjuerna och vid ett tillfälle förklarar en av dem att tanken med skolan och vilka program som placerats där är att spetsprogrammen ska ”dra till sig vanliga elever”. En av rektorerna beskriver det som att eleverna på spetsprogrammen utgör en sorts ”magnetism”, en positiv ”pull-effekt” av studiemotiverade elever till skolan. Dessa program utgör såtillvida en viktig ingrediens för att attrahera en homogen grupp av elever. I dessa berättelser framträder kravet på en ledarskapspraktik som kommunicerar, både externt till samhället och internt, att denna skola är en plats för de begåvade och starka eleverna. Utöver spetsprogrammen finns även en strategi om att de studieförberedande programmen som utgör en majoritet på skolan (här finns bara ett lärlingsprogram) samla de bästa och mest studiemotiverade eleverna från kommunen och som en rektor säger:

Vi har ju mattetunga program, både teknik och natur är ju mattetunga program, som kräver sin elev, dom läser ju också matte i dubbel hastighet och på högsta nivå, bara det gör ju en ur-sällning av elever. Att det är elever som ja men, studiemotiverade i det sättet att de klarar av. Och jag måste verkligen lägga till klarar av, att det kräver sin elev att fixa det tempot och den nivån. Vi har också ekonomiprogram, sen har ju inte vi några yrkesprogram förutom lärling (Rektor, nationella programmen och språkintröduktion).

Motpolen till spetsprogrammets elever utgörs dock av elever som inte aktivt sökt sig till skolan utifrån dess fokus på studieresultat och konsekvenserna är att incitamentet för skolan att även få in denna elevkategori utmanas och rektor säger:

Men det är väl det man vill komma i bort ifrån, att det ska liksom inte bli någon uppsamlingsplats för le...[paus] nu använder jag elevernas ord ”leftovers”, som inte riktigt vet vart de skulle vara eller inte riktigt hade något, utan att man vill ha dom som gör aktiva val (Biträdande rektor, språkintröduktion).

I fokusgruppintervjun med lärare på spetsprogrammen diskuteras också skolans elevgrupp och de konstaterar att det var svårt att få tillräcklig många sökande eftersom de inte får konkurrera med andra kommunala skolor och lärarna resonerar:

Alla kom in och då blir det ju också ofta lägre snitt på betygen så dom har ju inte med sig det som kanske behövs för att jobba mot spets/.../Jamen det tror jag att om man ska tänka att de här ledorden vi har, så kanske inte underlaget för det, kom inte in här. Det blev liksom, en mismatch skulle man ju kunna säga (Lärare, spetsprogrammen).

Det framkommer att denna grupp av elever behöver mer stöd än förväntat men lärarna ger uttryck för att denna situation är övergående. De elevgrupper som finns på skolan krockar härmed med värden och idealbilden av "den starke eleven". De värderingar och övertygelser som präglar organiseringen av lika villkorsarbetet på gymnasieskolan visar att dess kontext sätter ramar för vad som är möjligt att tänka och göra.

Rektors etiska ställningstaganden

Denna artikel utforskar vad som karaktäriserar rektors etiska ställningstaganden i relation till lika villkorsarbete på en gymnasieskola med spetsprogram och i detta avsnitt blir vår tredje frågeställning av särskild betydelse, den som fokuserar på vad som möjliggör respektive försvårar ett etiskt skolledarskap för rektorer i relation till skolans lika villkorsarbete. I analysen tar vi utgångspunkt i Starratts (2004) begrepp om etiskt ledarskap såsom *ansvar*, *närvaro* och *autenticitet*.

I vår analys är *ansvar*, utifrån Starratt, att rektor aktivt och proaktivt skapar en miljö där ingen elev riskerar att fara illa och där elever har möjlighet att på bästa sätt fullfölja sin utbildning. Det framkommer tydligt att det ansvar som rektorerna på denna skola ger uttryck för är att skapa goda förutsättningar för varje enskild individ att fullfölja sin utbildning. I relation till Starratts (2005a) fem domäner är det *ansvar som utbildare* samt *ansvar som skolledare* som framträder tydligast. Det vill säga att rektorerna utgår från det uppdrag som skolan har, med fokus på elevers lärande, och organiserar för att de skall få det stöd de behöver för att nå utbildningens mål. Vidare beskriver rektorerna att de använder sina befogenheter att organisera verksamheten på ett sådant sätt att det främjar skolans kärnuppdrag (Starratt 2005a). Däremot saknas en tydlig koppling till skolans lika villkorsarbete vilket riskerar att de inte tar hänsyn till skillnader kopplade till elevers etnicitet, klass och kön. Genom rektorernas förhållande till dygden *ansvar* har marknadskursen hamnat i fokus och ledarskapspraktik som syftar till att organisera för en skola som präglas av lika villkor nedprioriteras. Fokus ligger på att bygga strukturer för att följa upp enskilda elevers lärandeprocess. Här

finns en medvetenhet kring att eleverna måste må bra för att kunna prestera fullt ut och ledord som uttrycks i sammanhanget är vikten av att skapa "trygghet och studero". Det är ett fokus på den individuella elevens kunskaper i de olika ämnena och målet är att alla ska, efter slutförda gymnasiestudier, vara behöriga att söka till universitet och högskolor. Samtidigt ger rektorerna uttryck för att de har ett ansvar som kan kopplas till att organisera en skola som kommunicerar framgång vilket i sin tur ska fungera som en magnet i syfte att locka till sig elever i konkurrens med andra skolor i kommunen. Detta ansvar är svårt att koppla till någon av de fem domänerna som Starratt (2005a) beskriver som en del av ett etiskt ledarskap.

Närvaro beskrivs av Starratt (2004) som rektors förmåga att vara mentalt närvarande och intellektuellt engagerad i en specifik situation som till exempel att rektor i sin närvaro aktivt motverkar orättvisa förväntningar och krav. I vår analys framkommer att rektorernas närvaro består i ett stort engagemang att ha uppföljning för varje enskild elev via strukturerade och regelbundna möten tillsammans med mentor, lärare och elevhälsoteam. En konsekvens av att rektorerna prioriterar ansvar och närvaro för elevernas kunskapsutveckling är att lika villkorsarbetet riskerar att åsidosättas. Rektorerna har heller inte placerat sig själva som ledare i centrum för lika villkorsarbetet när de i sin organisering av verksamheten delegerat arbetet till kurator, lärare och elevhälsoteam. Rektorer kan dock i sin chefsroll visa närvaro genom att prioritera och utvärdera en sådan process, men i lika villkorsarbetet framkommer att elevernas inflytande är begränsat. Det kan leda till att rektor inte har tillräcklig kunskap om eventuella problem bland eleverna och förändringsbehov. De får därigenom svårigheter att styra om verksamheten i annan riktning. Sammanfattningsvis saknas närvaro via engagemang i att aktivt motverka orättvisa förutsättningar och förväntningar på strukturell nivå, men där närvaron synliggörs är i de processer som främjar elevernas individuella förutsättningar för ett autentiskt lärande (jämför Starratt 2004).

Enligt Starratt (2004) är att vara *autentisk* i sin ledarskapspraktik tätt sammankopplat med egna och individuella övertygelser, normer och värden om vad i skolans mål som är det mest centrala och hur dessa på bästa sätt ska uppnås. I vår analys är det tydligt att rektorerna i stor utsträckning omhuldar de principer som en skolmarknad med konkurrens bygger på. De månar om att skolan framstår som attraktiv med gott rykte. En del i detta är att konkurrera om en begränsad och selekterad grupp studiebegåvade ungdomar. Det framstår också som viktigt att utåt kommunicera värden om en skola med fokus på spets där starka, självständiga och framgångsrika elever går. I linje med dessa ideal är också att synliggöra varenda individ vilket överordnats

att arbeta med grupper eller med att motverka strukturell ojämlikhet. Detta bygger på idén att om man ser alla så missar man ingen, att arbeta på detta sätt blir en ledarskapspraktik som är god för den andre och den andres rätt (Starratt 2005b). En konsekvens av ett ledarskap där autenticitet bygger på värden kring framgång och spets skapar normen om en stark elev och riskerar att svaghet betraktas som en organisatorisk brist och att långt ifrån alla elever kommer kunna leva upp till normen.

Avslutningsvis kan man diskutera relationen mellan Starratts (2004) tre dygder. I vår analys ser vi att det skulle kunna finnas en hierarki mellan dygdena, där *ansvar* ligger på en högre nivå än *närvaro* och *autenticitet*. Teorin delar in dygden *ansvar* i fem domäner vilket belyser det ansvar ledaren har i relation till både sitt uppdrag och som människa (Starratt 2005a). Vidare konstituerar förståelsen av detta *ansvar* en föreställning om vad som är viktigt respektive mindre viktigt. Genom att förstå hur rektorer ser på vad som är deras huvudsakliga ansvarsområde kan vi sedan synliggöra i vilket arbete och i vilka processer som de är *närvarande* och *autentiska*. Vår slutsats är att huvudmans uttalade uppdrag är att skolan skall kommunicera framgång och att en selekterad grupp elever ska överväga att välja denna före andra liknande fristående alternativ. Detta uppdrag blir därmed också en del av rektorernas (viktigaste) *ansvar* vilket de ska kommunicera och materialisera internt och externt. Det betyder vidare att det kommer att påverka de processer där de är *närvarande* och *autentiska* och i de av huvudman formulerade krav och förväntningar på rektor begränsas möjligheter att på allvar utmana ojämlika villkor kopplade till kön, etnicitet och klass.

Avslutande diskussion

Sammantaget synliggör vår analys en svår balansgång som rektorerna har att hantera där storheter som lika villkorsarbete ställs mot konkurrens, där bredd kontrasteras mot krav om spets och att alla elever ska lyckas i skolan respektive att satsa på utvalda elever (jämför Rönnberg 2019, Schmauch m fl 2021, Kolam 2018). Å ena sidan förväntas rektorerna agera utifrån en marknadslogik. Å andra sidan finns krav på att rektorer ska verka för, och att verksamheten ska genomsyras av, lika villkor, att kompensera för elevers olika förutsättningar. Detta synliggör spänning mellan olika krav och att det kanske inte är möjligt i praktiken att skapa *en spetskola för alla*. Vi menar att i mötet mellan ideal om lika villkor och marknadslogik skapas en etisk friktion på skolan.

Hur man förstår lika villkor påverkar ledarskapspraktik och olika etiska dilemman hamnar i fokus (Larsson-Hult 2023). Huvudman och rektor kan endera förstå arbetet med lika villkor i skolan som ett erkännande av *elevers olika förutsättningar* eller som ett erkännande av att alla *elever ska ges samma förutsättningar*. Vår analys visar att det sistnämnda karaktäriserar förståelsen av lika villkor på den studerade skolan. Ett dilemma som då uppstår, och som Larsson-Hult visar i sin forskning, är att genom denna förståelse tenderar de redan privilegierade eleverna att gynnas, medan ett erkännande av elevers olika förutsättningar i stället riskerar att stigmatisera enskilda eller grupper av elever. Därtill, att rektor organiserat arbetet med lika villkor genom individuella lösningar, på det som i grunden är ett strukturellt problem, riskerar att ytterligare begränsa möjligheten att uppnå lika villkor för alla elever (Eek-Karlsson m fl, 2020, Keisu 2018). Att jobba i enlighet med diskrimineringslagens krav kan liknas vid en *inkluderade strategi* och är en central del av ett lika villkorsarbete. Denna strategi är dock kortsiktig och ett individperspektiv tillsammans med NPM tenderar att resultera i *individuella lika villkor* och byråkratiska processer (Jordansson & Peterson 2022).

I överensstämmelse med Birgitta Jordansson och Helen Peterson (2022, s 124) argumenterar vi för att skolan behöver *dubbla strategier*. Att upphäva ojämlika villkor kräver förutom en inkluderande strategi även *omvandling*, vilket är ett långsiktigt perspektiv inriktat på organisationsförändring och dess processer, och som involverar mer än att tillse att ett specifikt regelverk upprätthålls (se även Meyerson & Kolb 2000, Dyrdal Solbrekke & Englund 2015). Vi menar därför att huvudmans vision och rektors etiska ledarskap tydligare behöver ta ett *ansvar* för frågor som handlar om *rättvisa*, *demokrati* och *mänskliga rättigheter*. Ett *ansvar* som involverar samtliga fem domäner – ansvar som: medmänniska, medborgare och offentlig tjänsteman, utbildare, skolledare samt pedagogisk ledare. Detta menar vi utgör en viktig förutsättning för att kunna vara *autentisk* och *närvarande* i arbetet med att skapa en skola som kännetecknas av lika villkor för alla.

Referenser

- Ahlbäck Öberg, Shirin & Widmalm, Sten (2016): Att göra rätt - Även när ingen ser på. *Statsvetenskaplig Tidskrift* 118(1), 7–17.
- Angelle, Pamela S. (2017): Moving forward. I Pamela S Angelle, red: *A Global Perspective of Social Justice Leadership for School Principals*, s 303–320. Charlotte: Information Age Publishing.
- Ahlström, Björn; Keisu, Britt-Inger & Schmauch, Ulrika (2020): Normaliserande processer av ojämlika villkor. I Britt-Inger Keisu, red: *Att arbeta för lika villkor – Ett genus- och maktperspektiv på arbete och organisation*, s 213–234. Lund: Studentlitteratur.
- Bartlett, Robert C. & Collins, Susan D. (2011): *Aristotle's Nicomachean Ethics*. Chicago: University of Chicago Press.
- Behtoui, Alireza & Neergaard, Anders (2016): Social capital and the educational achievement of young people in Sweden. *British Journal of Sociology of Education* 37(7), 947–969, <https://doi.org/10.1080/01425692.2015.1013086>
- Berg, Gunnar (2020): Hur kan rektor klara av korstrycket. I Ulf Blossing, red: *Rektor i fokus – Kunskap, värden och verktyg*, s 83–102. Lund: Studentlitteratur.
- Björk, Gunilla (1999): *Mobbning – Ett spel om makt. Fyra fallstudier av mobbning i skolmiljö*. Doktorsavhandling. Göteborg: Göteborgs universitet.
- Braun, Virginia & Clarke, Victoria (2006): Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology* 3(2), 77–101.
- Card, Claudia (2002): *The Atrocity Paradigm: A theory of evil*. New York: Oxford University Press.
- Dovemark, Marianne & Holm, Ann-Sofie (2017): The performative culture in Swedish school and how teachers cope with it. I Karen Borgnakke, Marianne Dovemark & Sofia Marques, red: *The Postmodern Professional Teacher: Contemporary learning practices, dilemmas and perspectives*, s 33–52. London: Tufnell Press.
- Dyrdal Solbrekke, Tone & Englund, Tomas (2015): Om innebörder i lärarprofessionalism. *Pedagogisk forskning i Sverige* 20(3/4), 168–294.
- Eek-Karlsson, Liselotte; Lundin, Mattias & Torpstén, Ann-Christin (2020): Likabehandlingsarbete – En reproduktion av rådande maktordning? *Educare* 2(2), 49–73.
- Ehrich, Lisa; Harris, Jessica; Klenowski, Val; Smeed, Judy & Ainscow, Mel (2015): Ethical leadership in a time of increasing accountability. *Leading and Managing* 21(1), 22–35. <https://search.informit.org/doi/10.3316/aeipt.209012>

- Fejes, Andreas; Runesdotter, Caroline & Wärvik, Gun-Britt (2016): Marketisation of adult education: Principals as business leaders, standardised teachers and responsabilised students. *International Journal of Lifelong Education*, 35(6), 664–681, <https://doi.org/10.1080/02601370.2016.1204366>
- FS 1.1.-545-21: *Policy för hantering av forskningsdata* (2021): Umeå: Umeå universitet. https://www.umu.se/globalassets/fristaende-webbar/regelverk/forskning/forskningsdatapolicy_umu_rektor-210309_granskad_210305.pdf
- Hägglund, Solveig (2007): Banal mobbning – En vardagsföreteelse i förskola och skola. I Christina Thors, red: *Utstött. En bok om mobbning*. Stockholm: Lärarförbundets förlag.
- Jordansson, Birgitta & Peterson, Helen (2022): *Jämställdhet i akademien. Hinder och möjligheter när politik ska bli praktik*. Lund: Studentlitteratur.
- Keisu, Britt-Inger (2018): Sammanvävda praktiker? En studie av likabehandlingsarbete och vetenskapligt förhållningssätt i grundskolan. I Niclas Rönström & Olof Johansson, red: *Att leda skolor med stöd i forskning: Exempel, analyser och utmaningar*, s 417–447. Stockholm: Natur & kultur.
- Keisu, Britt-Inger & Ahlström, Björn (2020): The silent voices: Pupil participation for gender equality and diversity. *Educational Research* 62(1), 1–17.
- Kolam, Kerstin (2018): Jämställdhet – En utmaning för rektor och förskolechef. I Monica Törnsén & Helene Ärlestig, red: *Ledarskap i centrum*, s 113–130. Malmö: Gleerups.
- Larsson, Germund & Ringarp, Johanna (2022): Friskolereformen och framväxten av en marknad. I Sara Johansson, red: *Sällskapet för folkundervisningens befrämjande 1822–2022*, s 79–95. Stockholm: Förlaget näringslivshistoria.
- Larsson-Hult, Karin (2023): *En skola för alla, eller? Om diskursiva dilemman i ett (o)möjligt värdegrundsprojekt*. Doktorsavhandling. Sundsvall/Östersund: Mittuniversitet.
- Lindgren, Joakim; Carlbaum, Sara; Hult, Agneta & Segerholm, Christina (2020): *Skolans arbete mot kränkningar: Juridifieringens konsekvenser*. Malmö: Gleerups.
- Meyerson, Debra E. & Kolb, Deborah M. (2000): Moving out of the Armchair: Developing a framework to bridge the gap between feminist theory and practice. *Organization* 7(4), 553–571.
- Parding, Karolina (2011): Forskning om den svenska friskolereformens effekter – En litteraturöversikt. *Didaktisk tidskrift* 20 (4), 231–247.

- Power, Michael (1999): *The Audit Society: Rituals of verification*. Oxford: Oxford University Press.
- Robinson, Vivianne (2019): *Förbättring i en förändringstrött skola – Ett undersökande tillvägagångssätt*. Lund: Studentlitteratur.
- Prop. (1992/93:230): *Valfrihet i skolan*. <https://data.riksdagen.se/fil/EB93DF05-0BE2-400C-A8AF-AB89E185204D>
- Prop. (1991/92:95): *Om valfrihet och fristående skolor*. <https://data.riksdagen.se/fil/5277FE6D-7C0B-47CB-AE25-7B2234DE5FBE>
- Rönnberg, Linda (2017): From national policy-making to global edu-business: Swedish edu-preneurs on the move. *Journal of Education Policy* 32(2), 234–249.
- Rönnberg, Linda; Benerdal, Malin; Carlbaum, Sara & Holm, Ann-Sofie. (2021): The flow of public funding to private actors in education: The Swedish case. I Anna Hogan & Greg Thompson, red: *Privatisation and Commercialisation in Public Education*. London: Routledge.
- Schmauch, Ulrika; Ahlström, Björn & Keisu, Britt-Inger (2021): Inequality regimes in equality work –Equality and diversity work in Swedish schools. I Angelika Sjöstedt Landen, Katarina Giritli-Nygren & Marianne Fotaki, red: *Working Life and Gender Inequality. Intersectional perspectives and the spatial practices of peripheralization*, s 211-230. London: Routledge.
- Schmauch, Ulrika (2023): ”Det känns som att man gör det för att få det gjort.” *En fallstudie av skolors jämställdhets- och likavillkorsarbete*. Jämställdhetsmyndigheten.
- SFS (2008:567): *Diskrimineringslag*. (2008): Stockholm: Arbetsmarknadsdepartementet.
- SFS (2010:800): *Skollag* (2010): Stockholm: Utbildningsdepartementet.
- Skolverket (2010): *Konkurrensen om eleverna – Kommunernas hantering av minskande gymnasiekullar och en växande skolmarknad*. Stockholm: Skolverket.
- Skolverket (2011): *Läroplan, examensmål och gymnasiegemensamma ämnen för gymnasieskola 2011*. Stockholm: Skolverket.
- Skolverket (2022): *Främja, förebygga, upptäcka och åtgärda: Hur skolan kan arbeta mot diskriminering och kränkande behandling* (Omarbetad 2. upplaga). Stockholm: Skolverket.
- SOU (2020:28): *En mer likvärdig skola – Minskad skolsegregation och förbättrad resurstilldelning*. Stockholm: Norstedts Juridik.
- Starratt, Robert (2004): *Ethical Leadership*. New Jersey: Jossey-Bass.

- Starratt, Robert (2005a): Responsible leadership. *The Educational Forum* 69, 124–133.
- Starratt, Robert (2005b): Cultivating the moral character of learning and teaching: A neglected dimension of educational leadership. *School Leadership and Management* 25(4), 399–411.
- Stefkovich, Jacqueline & Begley, Paul T. (2007): Ethical school leadership: Defining the best interest of the students. *Educational Management Administration Leadership* 35(2), 205–224.
- Söderström, Åsa (2017): Etiska perspektiv på skolledares arbete. I Åsa Söderström, red: *Etiska perspektiv på skolledares arbete*, s 7–25. Lund: Studentlitteratur.
- Tavory, Iddo & Timmermans, Stefan (2014): *Abductive Analysis: Theorizing qualitative research*. Chicago: University of Chicago Press.
- Vetenskapsrådet (2017): *God forskningssed*. Stockholm: Vetenskapsrådet.
- Wilkinson, Sue (1999): Focus groups. A feminist method. *Psychology of Women Quarterly* 23 (2), 221–244.

Copyright Keisu, Ahlström, Poromaa Isling & Schmauch 2024. This is an open access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License (CC BY 4.0: <https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>), which permits unrestricted use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original author and source are credited.

