



Förbättringslogik & Verksamhetskultur – ett strävsamt par?

Framtidsdalen 8/9 feb 2022

Lars.svedberg@kau.se

Docent & Leg psykolog & Leg lärare i ma/fy
Karlstads universitet





Förbättringslogik & Verksamhetskultur – ett strävsamt par?

Framtidsdalen 8/9 feb 2022

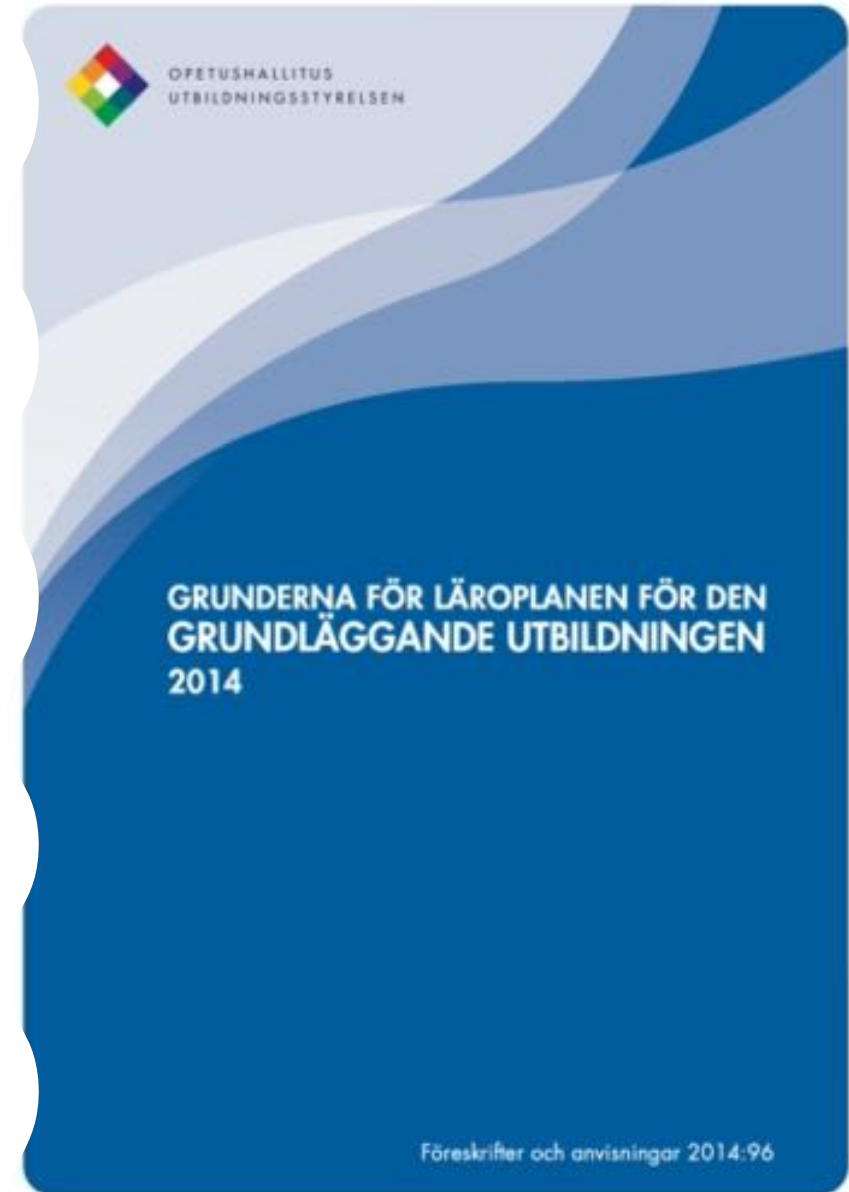
Lars.svedberg@kau.se

Docent & Leg psykolog & Leg lärare i ma/fy
Karlstads universitet





- Verksamhetskulturen formas av både medvetna och omedvetna /.../ faktorer. Verksamhetskulturen påverkar alla, oberoende av om de är medvetna om dess betydelse och effekter eller inte.
- Verksamhetskulturen syns mest i de gemensamma handlingssätten.
- De vuxnas sätt att agera överförs till eleverna....



SCHOOL CULTURES



- Talented schools improve weak teachers
- Talented teachers leave weak schools
- Good collaboration reduces bad variation

(Fullan 2018)

← MARIA JARL
← ULF BLOSSING
← KLAS ANDERSSON

ATT →
ORGANISERA →
FÖR →
SKOL- →
FRAMGÅNG →

STRATEGIER FÖR EN LIKVÄRDIG SKOLA



De svaga skolorna utmärks av föränderlighet. Gemensam förståelse av läroplansuppdraget saknas. Samtal mellan lärarna handlar föga om lärarnas egen undervisning. Man tar istället *eleverna* som förklaring till den svaga resultatutvecklingen.

De framgångsrika skolorna utmärks av sammanhang, stabilitet och liten omsättning av lärare. Det gemensam förståelse av uppdraget och arbetssätt kommer ur ett regelbundet kollegialt utbyte. Här pratar man om hur man kan slipa på det *egna sättet att undervisa*.

Två regelböcker: Vad är giltigt och vad är legitimt?

(Jfr Principal – Agent theory & Policydrift)

Kultur

Implicit styrning

Hur uppfattas och hur genomförs beslut?

Enactment – Hur?

Struktur
Explicit styrning
Hur fattas beslut?
Implementering – Vad?

	Enactment – Hur?		
	Ja	Kanske	Nej
Ja		?	?
Kanske	?	?	?
Nej	?	?	

what leadership
looks like.

what leadership
feels like.

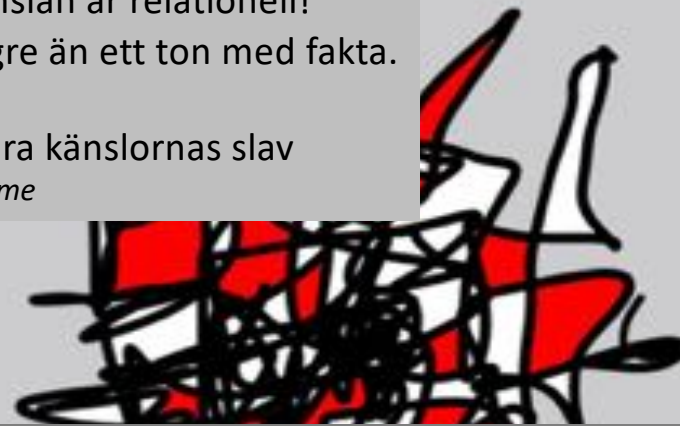
Tanken är rationell – Känslan är relationell!
Ett gram känsla kan väga tyngre än ett ton med fakta.

Förnuftet är och bör vara känslornas slav
David Hume



Systemlogik

Struktur, styrkedja, effektivitet,
kontroll, planer & strategier, legalitet



Kommunikativ/process logik

Kultur, relationer, tillit, tonläge,
utveckling, helhetstänkande, legitimitet

Struktur

Systemrationalitet

Alignment: Logisk struktur

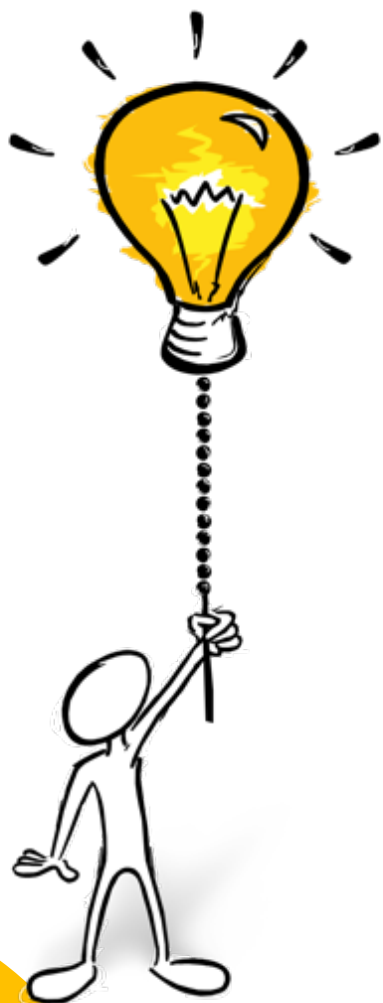
Kultur

Kommunikativ rationalitet

Coherence: Förståelse & helhet



Vilken förändringslogik?



Bikupa 5 min – fördela 100 %:

Hur många procent utgör **strukturens** påverkan på verksamhetens **resultat**:

Hur många procent utgör **kulturens** påverkan på verksamhetens **resultat**:





Två exempel på olika förändringslogiker –
ett ”kultur” & ett ”struktur”

ifous
FOKUSERAR



**VARFÖR
FÖRBÄTTRAS INTE
ELEVRESULTATEN
TROTS ALLA INSATSER?**

En fördjupad nulägesanalys
av en gymnasieskola

Anette Jahnke & Åsa Hirsh

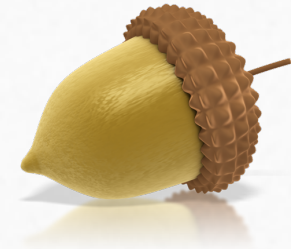
Förbättringshistoria vid
Bergs gymnasium
2015-

Tabell 2: Sammanställning av utvecklingsområden och insatser.

Utvecklingsområde	Insatser
Värdegrundsarbete	<ul style="list-style-type: none"> • Samarbete med förvaltningens resurscentrum och organisationen PeaceWorks kring värdegrunden i personalgruppen. • Utbildning av 50 elever till demokratiambassadörer. • Projekt/temadagar för elever både i samarbete med olika organisationer och av elevhälsans egen personal.
Struktur över roller, ansvar och förväntningar	<ul style="list-style-type: none"> • Rollfördelning: mentorer, lärare, förstelärare, medlem i arbetslag/ämneslag. • Instruktioner för arbetslag/ämneslag. • Examinationsschema.
Resultatanalyser	<ul style="list-style-type: none"> • Rutiner för resultatinsamling och analys. • Mikrokonferenser i arbetslag. • Klasskonferenser.
Elevhälsan	<ul style="list-style-type: none"> • Elevhälsopersonal gick SPSM-kurs. • Utformat elevhälsoplan och likabehandlingsplan. • Arbete med rutiner för elevhälsoarbetet. • Arbete med rollfördelningen inom elevhälsan. • Systematiska besök i arbetslagen. • Utvecklade mötesrutiner. • Presentationsövning vid HT-start till åk 1 elever. • Hälsosamtal hos skolsköterskan för elever åk 1. • Introduktionslektioner med SYV. • Överlämningar från grundskolan.
Språkutveckling	<ul style="list-style-type: none"> • Samarbetat med Nationellt centrum för andraspråk, plan för språksupporten. • Alla lärare gick högskolekurs (7,5 hp): Andraspråksperspektiv i ämnesundervisning. • Språksupport infördes, bestående av språkmottagningen och ämnesövergripande läs/skrivprojekt • Kollegialt lärande med fokus språkutvecklande arbetssätt.

Trygghet och studiero	<ul style="list-style-type: none"> • Introduktionsdagar. • Incidentrapporter. • Klassvärdar – äldre elever introducerar nya elever. • Studiecentrum. • Tvälärarsystem. • Arbetslagsledarna arbetar med Skolverksmaterial.
Närvarofrämjandeaktiviteter	<ul style="list-style-type: none"> • Riktad användning av mentorstid. • Processledare från Skolverket utbildar personal. • Handlingsplan för ökad närvaro.
Digitalisering	<ul style="list-style-type: none"> • Införandet av en-till-en. • Kartläggning av personalens IKT-kompetens. • Kompetensutveckling för personal. • Tolv lärare utbildas till kollega-coacher. •Handledning av kollegor inom IKT. • Individuell handledning. • Kollegialt lärande med fokus på digitalisering. • Ämneslag arbetar med nya ämnesplaner, programmering infördes.
Gymnasiearbetet	<ul style="list-style-type: none"> • Grupp bestående av alla lärare som handleder gymnasiearbeten. • Gemensamma strukturer och bedömning.
Kollegialt/kollektivt lärande	<ul style="list-style-type: none"> • Kommungemensamma dagar. • Lokalt kollegialt lärande lett av förstelärarna kring språk/digitalisering.
Utveckling av ämnesundervisningen	<ul style="list-style-type: none"> • Utvecklande av samplanering/bedömning. • Utveckling av lärandematriser. • Undervisningens dimensioner. • Tvälärarsystem. • Matematiklyftet.
	<ul style="list-style-type: none"> • Samverkan för bästa skola: <ul style="list-style-type: none"> - Ledningen handleds via ett universitet. - Språksupporten. - Coachutbildning för förstelärare. - Coachning av lärare.

Ofokuserade mötesfora?



- Vi kan konstatera att mängden av insatser medför (alltför) många förändringsmål. Detta leder till svårigheter att prioritera och fokusera.
- Det förekommer många regelbundna möten. Dessa verkar oftast handla om själva driften av verksamheten.

Det är fel på eleverna!



- Undervisningen planeras ofta utifrån hur läraren tycker att den borde vara utifrån en idealbild av hur en klass borde vara.
- En benägenhet att förlägga de flesta av problemen till eleverna, och till och med att delvis önska sig andra elever.

Tabu att prata undervisning?



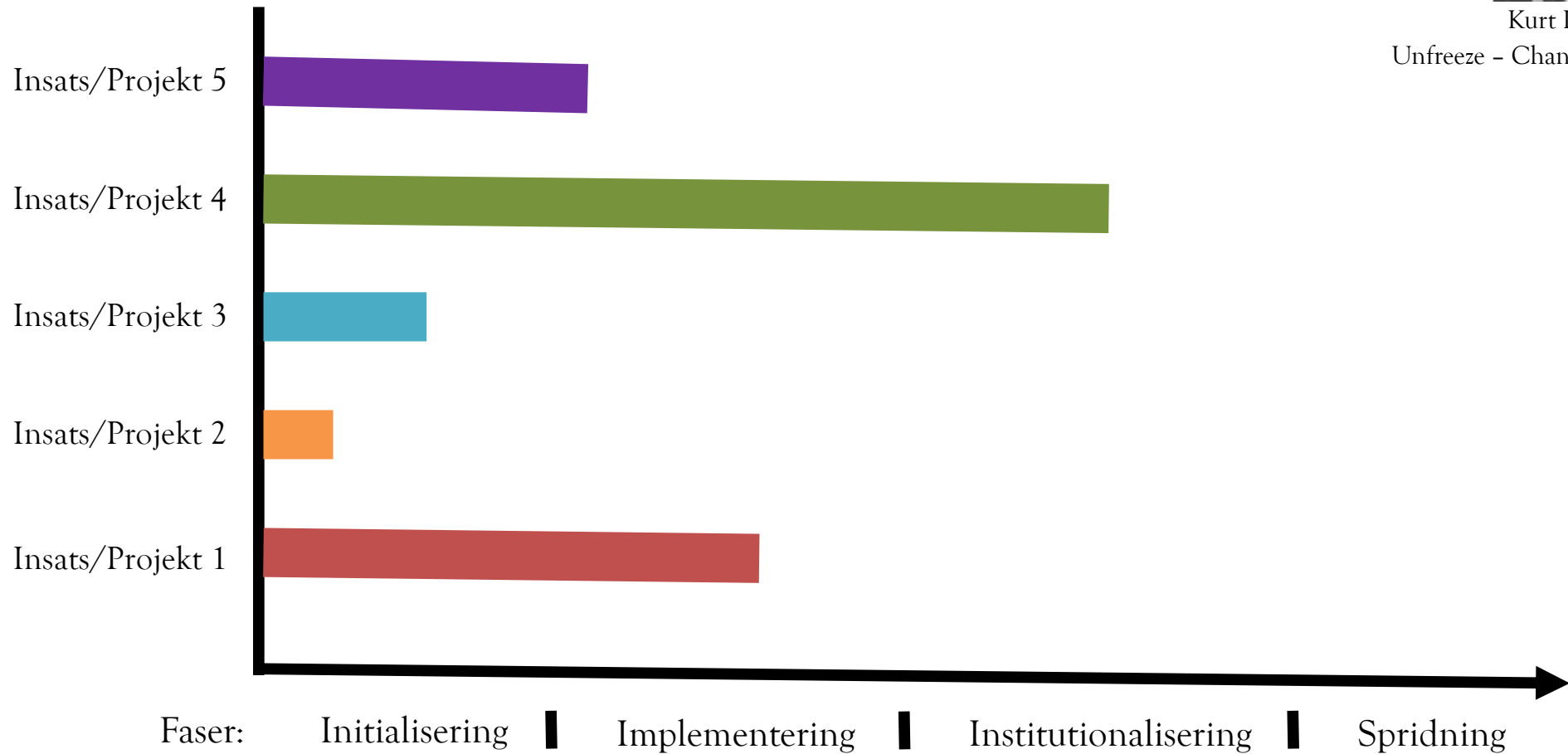
- Att kontinuerligt reservera mötestid för att kollegialt utveckla undervisningen i varje ämne /.../ verkar inte förekomma.
- Undervisningens utformning nämns inte av lärarna varken som föremål för utvecklingsinsatser, som ett tema i mötesstrukturen, som en styrka eller som ett prioriterat område.
- Själva undervisningen förblir i hög grad **osynlig**.
- Varför har det då blivit så här?

Vad berättar förbättringshistorien?



Kurt Lewin

Unfreeze - Change - Crystallizing





Två exempel på olika förändringslogiker –
ett ”kultur” & ett ”struktur”

...lämna förslag på delmål och indikatorer för uppföljning och analys av skolhuvudmännens verksamhet och resultaten av denna verksamhet

...även analysera och sammanställa avgörande framgångsfaktorer för effektiv skolutveckling



Skolverket



Specialpedagogiska skolmyndigheten 

Regeringsredovisning

2020-09-11

Dnr: Skolfi 2020/14

Skolinspektionen 2020:2331

Skolverket 2020:545

SPSM 1 STY 2020/306

1 (109)

Redovisning av uppdrag till skolmyndigheterna om kvalitet och likvärdighet

U2020/00734/S

Framgångsfaktorer



1. Tydliggöra roll- och ansvarsfördelning samt skapa samsyn kring uppdrag och mål
2. Skapa ett förtroendefullt klimat mellan och på alla nivåer inom organisationen
3. Verka för ett välfungerande systematiskt kvalitetsarbete som omfattar samtliga verksamheter
4. Verka för ett skolutvecklingsarbete som fokuserar på undervisningens kvalitet
5. Skapa en organisation och kultur som främjar kompetens byggande, kunskap och lärande
6. Arbeta med ett tydligt ledarskap på alla nivåer
7. Arbeta systematiskt och långsiktigt med att säkra kompetensförsörjningen
8. Verka för att alla barns och elevers behov av ledning, stimulans och stöd fångas upp tidigt och tillgodoses
9. Verka för ett systematiskt och uthålligt hälsofrämjande och förebyggande arbete som omfattar hela verksamheten
10. Genomföra en kompensatorisk resursfördelning och andra kompensatoriska insatser för att uppväga skillnader mellan och inom verksamheter i syfte att främja likvärdighet

Framgångsfaktorer



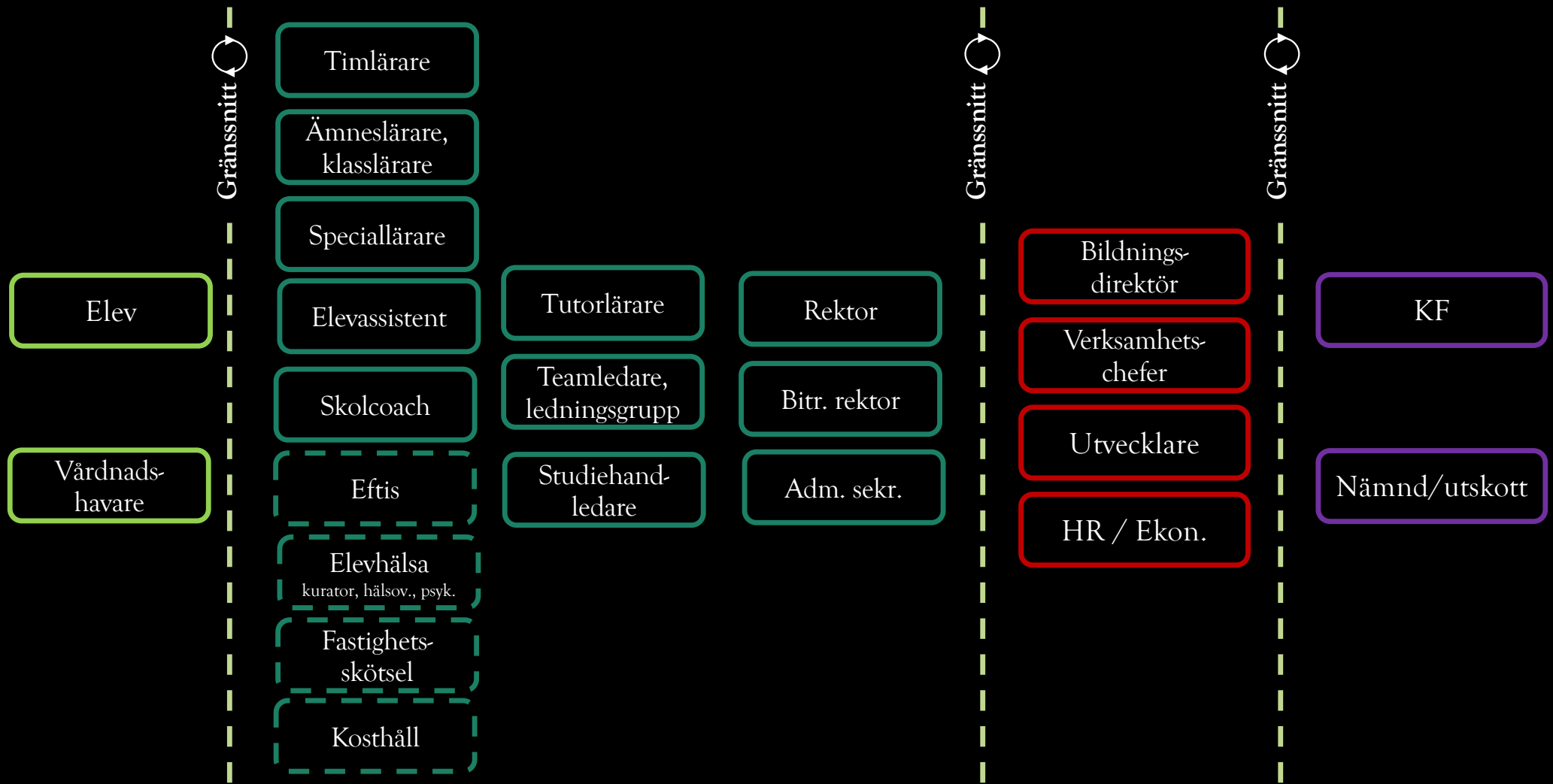
1. Tydliggöra roll- och ansvarsfördelning samt skapa samsyn kring uppdrag och mål
2. Skapa ett förtroendefullt klimat mellan och på alla nivåer inom organisationen
3. Verka för ett välfungerande systematiskt kvalitetsarbete som omfattar samtliga verksamheter
4. Verka för ett skolutvecklingsarbete som fokuserar på undervisningens kvalitet
5. Skapa en organisation och kultur som främjar kompetensbyggande, kunskap och lärande
6. Arbeta med ett tydligt ledarskap på alla nivåer
7. Arbeta systematiskt och långsiktigt med att säkra kompetensförsörjningen
8. Verka för att alla barns och elevers behov av ledning, stimulans och stöd fångas upp tidigt och tillgodoses
9. Verka för ett systematiskt och uthålligt hälsofrämjande och förebyggande arbete som omfattar hela verksamheten
10. Genomföra en kompensatorisk resursfördelning och andra kompensatoriska insatser för att uppväga skillnader mellan och inom verksamheter i syfte att främja likvärdighet

1. Tydliggöra roll- och ansvarsfördelning samt skapa samsyn kring uppdrag och mål

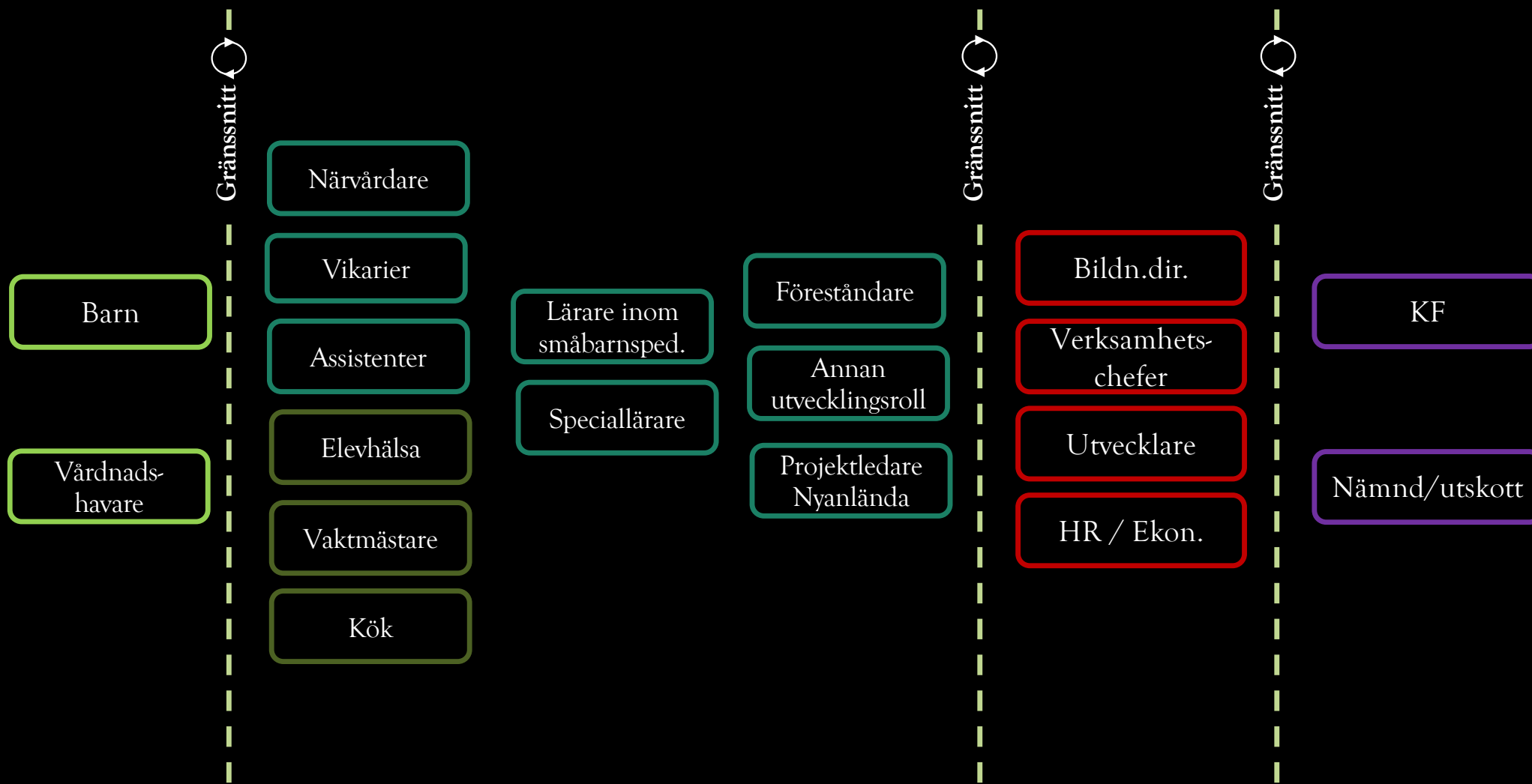
Inom huvudmannens organisation bedrivs ett arbete för att upprätta tydliga roller, en tydlig ansvarsfördelning och väl fungerande kommunikation och återkoppling genom hela styrkedjan. Varje nivå i organisationen tar ansvar inom det mandat den har och bidrar till helheten. Det skapas en gemensam förståelse inom huvudmannens organisation och på alla nivåer för vad som är viktigt för organisationens uppdrag. Denna förståelse grundas i nationella mål, krav och riktlinjer samt utgår från vetenskaplig grund och beprövad erfarenhet. Arbetet med att utveckla verksamheten kännetecknas av långsiktiga processer med prioriterade mål för att skapa hållbarhet och långsiktighet i arbetet.

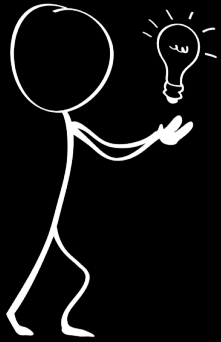
Huvudmannanivå	Rektorsnivå	Undervisningsnivå
<ul style="list-style-type: none">• Huvudmannen arbetar med att tydliggöra och förankra <u>roller, ansvar, krav och mandat</u> inom hela sin organisation. Detta innefattar att det finns arenor för återkommande dialog mellan ansvarsnivåerna.• Huvudmannen verkar för att nationella mål, krav och riktlinjer är förankrade på alla nivåer och inom alla delar av organisationen samt sätter upp prioriterade mål för arbetet med att utveckla verksamheten.• Huvudmannen skapar i dialog med rektorerna en <u>samsyn</u> och förståelse i hela organisationen för målen för verksamheten och verksamhetens uppdrag, liksom för system, strukturer och arbetssätt för det systematiska kvalitetsarbetet.• Huvudmannen försäkrar sig om att det finns ett <u>samförstånd</u> om viktiga utbildningsfrågor inom och mellan de olika nivåerna och rollerna genom hela styrkedjan. Dessutom arbetar huvudmannen uthålligt med att skapa en gemensam förståelse i hela organisationen för gjorda prioriteringar och beslutade åtgärder.	<ul style="list-style-type: none">• Rektorn arbetar med att tydliggöra och förankra <u>roller, ansvar, krav och mandat</u> i den egna verksamheten.• Rektorn försäkrar sig om att det finns en <u>tydlig struktur där medarbetare med särskilda ansvarsområden har tydliga uppdrag, mandat och utrymme att utföra uppdraget</u>.• Rektorn verkar för att såväl nationella mål, krav och riktlinjer som prioriterade mål kommuniceras bland all personal. Kommunikationen syftar till förankring, delaktighet och möjlighet till ansvarstagande.• Rektorn skapar i dialog med personalen <u>samsyn</u> och förståelse kring uppdraget, de gemensamt uppsatta målen samt gjorda prioriteringar och beslutade åtgärder.• Rektorn verkar för att system, strukturer och arbetssätt för det systematiska kvalitetsarbetet är förankrade inom verksamheten genom nära dialog med personalen.	<ul style="list-style-type: none">• Lärare och förskollärare deltar aktivt i dialoger som gäller prioriteringar och åtgärder utifrån nationella mål, krav och riktlinjer samt prioriterade mål.• Medarbetare med särskilda ansvarsområden och uppdrag tar ansvar inom ramen för det <u>mandat</u> som getts för att utveckla undervisningen och verksamheten.

Styrkedjan i ett roll- och ansvarsperspektiv



Styrkedjan i ett roll- och ansvarsperspektiv



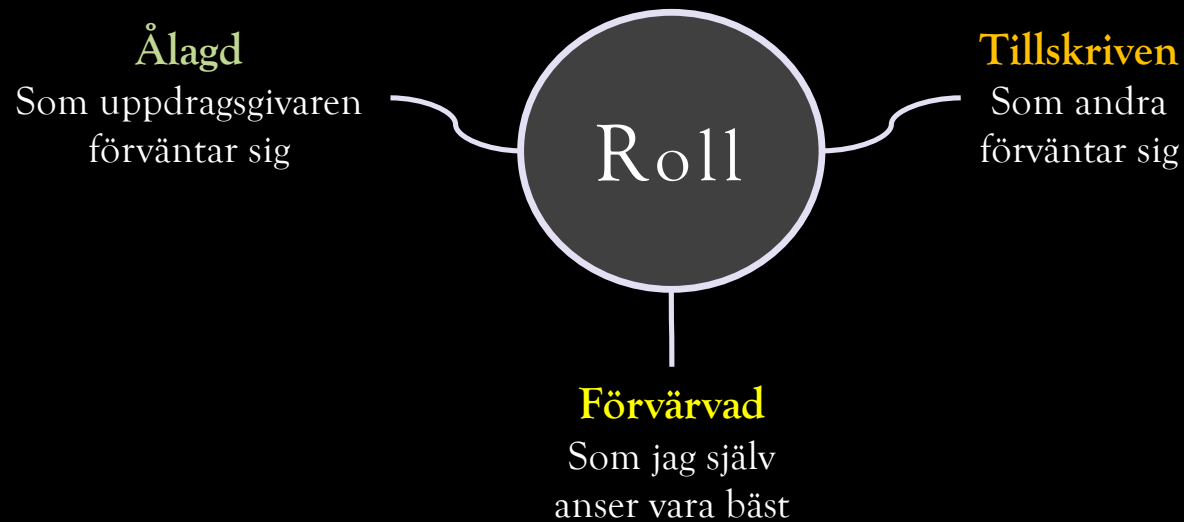


Ta rollen, ...men låt inte rollen ta dig!

Rollen som verktyg:
Att positionera sig själv –
Uppåt, nedåt, åt sidorna och inåt

⚠ Rollen tas för given → Självklar, men oklar? ⚠

Rollen som verktyg



Rollstress, rollkonflikt
eller rollharmoni?

När rollerna är otydliga, tolkas olika eller inte hålls, skapas osäkerhet, passivitet, och irritation.

Det sker på bekostnad av kvaliteten i det gemensamma arbetet och graden av tillit.

På så sätt triggas en negativ spiral.

Struktur

Systemrationalitet

Alignment: Logisk struktur



Kultur

Kommunikativ rationalitet

Coherence: Förståelse & helhet



Hur tänker du?



Smågruppsdiskussion till 11.50:
Hur tänker du??

Vägen framåt – egen ledningsfråga

- *Nov 2021:* Identifiera en angelägen ledningsfråga vi i vår kommun behöver vara förkloka kring inför det närmaste året.
- *Feb 2022:* Vilka olika intressen och olika perspektiv behöver vi beakta i relation till ledningsfrågan/projektet? HUR ska vi att arbeta med frågan. Vad vet vi om förändringsarbete och vad vill vi mer veta?
- *Apr resp Sep 2022:* Hur fortlöper arbetet? Vad vet vi och vad anar vi? Vad förefaller fungera väl och vad behöver vi se upp med / slipa på?
- *Nov 2022:* Lärdomar från arbetet: Hur tänkte vi, vad gjorde vi och hur blev det?

Ledningsfrågor – sammanställning av fem teman

- *Processfrågor*: Skapa attraktionskraft inom bildningssektorn; Processa & förverkliga mål; Intern samverkan; Arbete med riktning & Värdegrund
- *Välmående*: Hälsöfrämjande ledningskultur; Arbetsglädje
- *Strukturfrågor*: Svenskspråkiga bildningens roll; Sviktande elevunderlag; Rektors arbetsuppgifter
- *Ledarskap*: Hållbart ledarskap; Motivera lärare; Skapa arbetsglädje
- *Förändring*

Ledningsfrågor – två (redigerade) exempel

- Att leda mot hållbart välbefinnande.
 - Vad är vårt mindset nu?
 - Vilka förändringar behöver vi göra och vilket utvecklingsarbete behövs för att vi ska bli ett stråvassare?
- Hur ska vi organisera oss så att vi tillsammans kan jobba för och förverkliga de strategiska målsättningar som slås fast av stadsfullmäktige?
 - Vad behöver vi som ledare inom bildningsavdelningen tänka på?
 - Hur behöver vi jobba för att göra medarbetarna delaktiga?
 - Konkreta handlingar för att förverkliga strategin?

Perspektiv och frågeställningar

Är frågan tillräckligt angelägen för att kunna "leva med" under ett helt år?

Vilka är de viktiga betydelsebärande begreppen/orden i frågeställningen? Hur har du valt att tolka dem? Vilka fler tolkningar finns?

Är omfattningen av frågan realistisk i förhållande till den tid som finns till förfogande?

Vad vet du/ni? Vad behöver du/ni veta mer?

Vad är symtom och vad är orsaker?

Handlar det främst om struktur eller verksamhets kultur eller mindset?

Vilka är ledarskapsaspekterna i din fråga?

Vilka begrepp, metoder eller teorier kan vara hjälpsamma?

Kan frågan belysas ur olika perspektiv: Individ, grupp eller organisation?

Finns kunskap, kompetens eller engagemang inom nödvändiga delar av organisationen?

Vilka är nyckelpersonerna - internt eller externt?

Några citat ur Ain Dack, Katz och Malloy (2017 & 2020)

"Lärande är den process genom vilken erfarenheter leder till en *bestående* förändring i kunskap eller beteende."

"Experter lägger betydligt mer tid än noviser på att grundligt analysera problemet och kartlägga förutsättningarna och villkoren för en lösning *innan* de försöker lösa det. När de väl sätter i gång arbetar de ganska snabbt..."

"Vi bör med andra ord först ha klart för oss *vad* vi försöker göra innan vi bestämmer *hur* vi ska göra det"

"Att veta vad som fungerar är inte samma sak som att veta hur man ska få det som fungerar att verkligen fungera!"