

Skolförbättring som gör skillnad – ett huvudmannaperspektiv

Vasa och Åbo september 2022

Stephan Rapp



Skolförbättring som gör skillnad – ett huvudmannaperspektiv

Vad är det som ska förbättras?

Hur kan man veta att något förbättrats?

Innehåll

Del 1. Huvudman

Del 2. Styrkedjan

Del 3. Pedagogiskt ledarskap

Del 4. Framgångsrika skolor

Avslutning

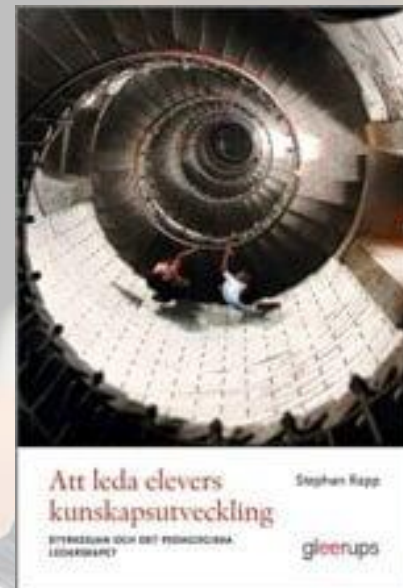
Ni är aktiva i fyra bikupesamtal och gemensamma samtal. Hoppas på stort engagemang!



Del 1. Inledning – huvudman



Skolförbättring som gör skillnad Huvudmannens perspektiv





The Education Act and the norms in Swedish education: power struggles between students' knowledge development and personal development

Stephan Rapp, publicerad juni 2022





Schoolboard's expectations of the superintendent – a Swedish National survey

Rapp, S., Aktas, V. & Ståhlkrantz, S. (2020). Educational review



Vad visar studien?

Rapp, S., Aktas, V., Ståhlkrantz, K. (2020). Schoolboards' expectations of the superintendent – a Swedish national survey. Educational review (Birmingham). 1-19.

Ordförande påverkar mest, skolchef näst mest

Skolchef stor frihet i prioritering

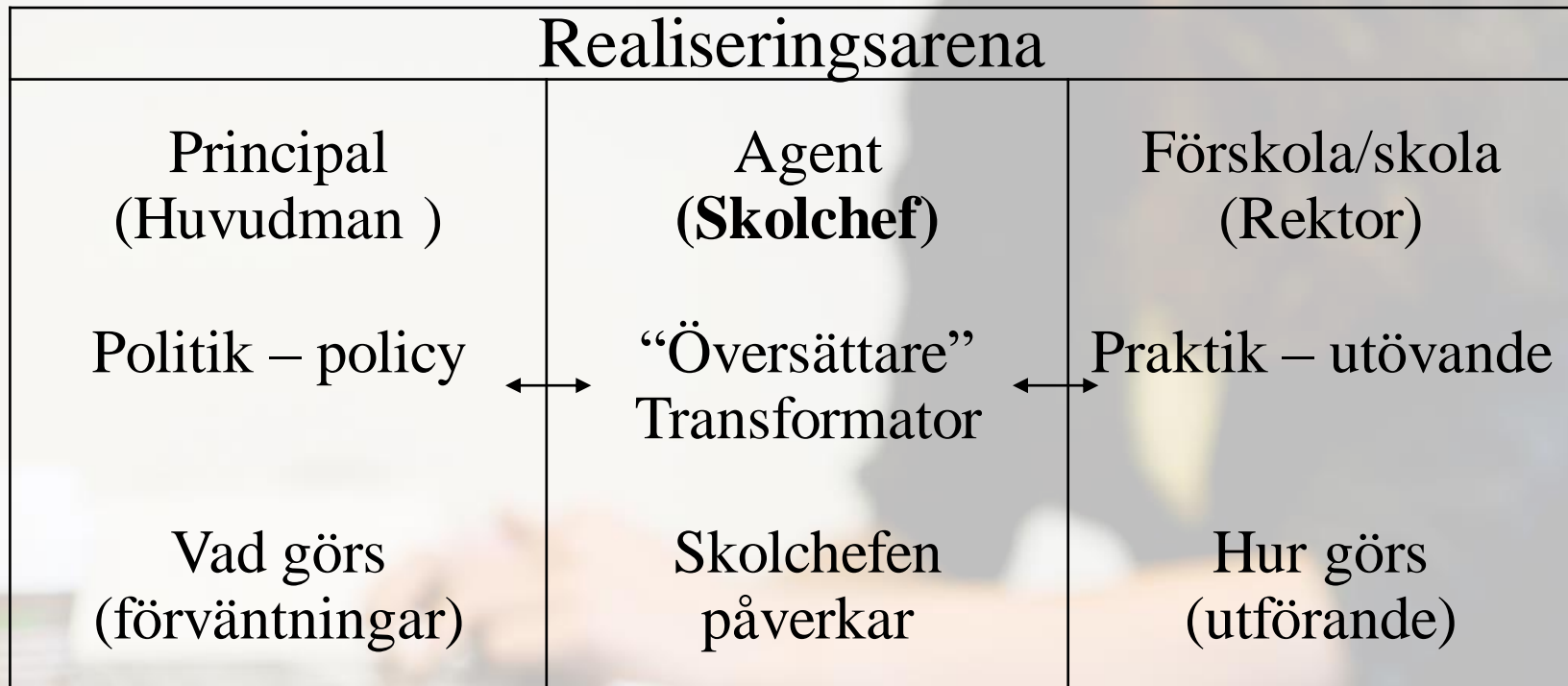
Förväntningar på skolchef: Led verksamheten inom tilldelad budget. Krav på lojalitet

Skolchefen styrkedjans bästa positionen för att påverka. Alltifrån beslut till genomförande

Skolchefen osynlig makthavare

Vad visar studien?

[Rapp, S., Aktas, V., Ståhlkrantz, K. \(2020\). Schoolboards' expectations of the superintendent – a Swedish national survey. Educational review \(Birmingham\). 1-19.](#)



Figur. Skolchefens relationer och påverkansmöjligheter

Vad gör huvudmannen? Några exempel

Huvudmannen har många ansvarsområden.

Beslutar om den lokala skolorganisationen bestämmer ekonomiska förutsättningar.

Personal, lokaler

Ansvarig för att utbildningen uppfyller författningarnas krav, (Rapp, 2020)

Bikupa 1

Tala med dina närmaste grannar (3 och 3)

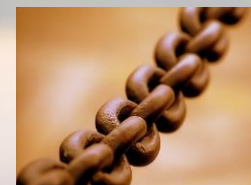
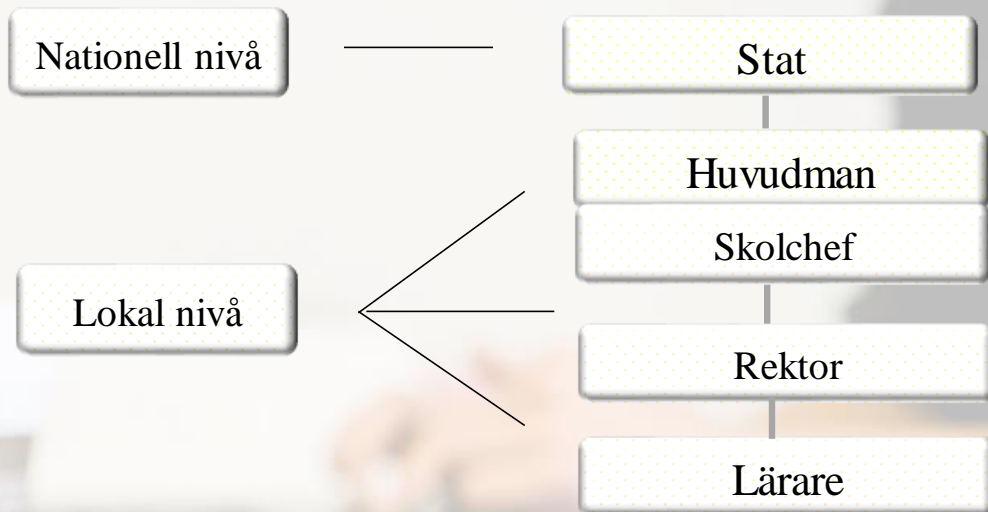
- Vilka förväntningar har ni på er huvudman?
- Vad gör huvudmannen för att bidra till skolförbättring?



Del 2. Styrkedjan



Den rationalistiska styrkedjan! Utmaning för skolförbättring?



https://commons.wikimedia.org/wiki/Chain#/media/File:Broad_chain_closeup.jpg



Så långt är styrkedjan reglerad i skollagen

Men, det finns flera ledarskapsutövare i styrkedjan!

Stat
Huvudman
Skolchef
Rektor
Lärare



Finns ledare som inte är i skollagen, mellanledare



https://commons.wikimedia.org/wiki/Chain#/media/File:Broad_chain_oseup.jpg



Mellanledare som pedagogiska ledare

- Mellanledare ofta undervisningsnära
- Fokusera på elevers utveckling, lärande och måluppfyllelse.
- Viss administration och organisation för att lärare ska ha möjlighet att träffas diskutera sin undervisning (Rönnerman et al. 2018 s. 27).

Stat
Huvudman
Skolchef
Rektor
Lärare



Styrkedjan och krav på andra!

Styrkedjan ska ge goda skolresultat - Men många elever når inte uppsatta mål

Huvudmannen kan hävda att tilldelade resurser inte används effektivt nog

Rektorers svar kan bli att undervisning behöver förbättras

Lärare vill ha mer resurser och mer motiverade elever

Gemensamt – någon annan är problembärare

Att leda elevernas kunskapsutveckling

En fallstudie

Frågeställningar:

1. Vad kan göras för att förbättra elevernas kunskapsresultat?
2. Vad krävs för att styrkedjans nivåer ska kunna ta ett gemensamt ansvar för elevernas kunskapsutveckling?



Del II – En fallstudie

Fråga I: Vad kan göras för att förbättra elevernas kunskapsresultat?

Resultat visar att:

- Huvudmannen fokus meritvärden
- Rektorer i korstryck mellan huvudman och lärare
- Lärares uppfattning om fokus skiljer sig åt
- Lärare känner sig ifrågasatta
- Lärare ser inte kunskapsutveckling enbart som ökade meritvärden
- Brist på tillit i styrkedjan



Del II – Dikotomier

Spänningar i styrkedjan

Fråga I: Vad kan göras för att förbättra elevernas kunskapsresultat?

Förbättrade meritvärden - Elevernas välmående

Legalitet – Legitimitet

Stark samsyn om kunskapsbegreppet - Svag samsyn om kunskapsbegreppet innehåll

Kontroll – Tillit

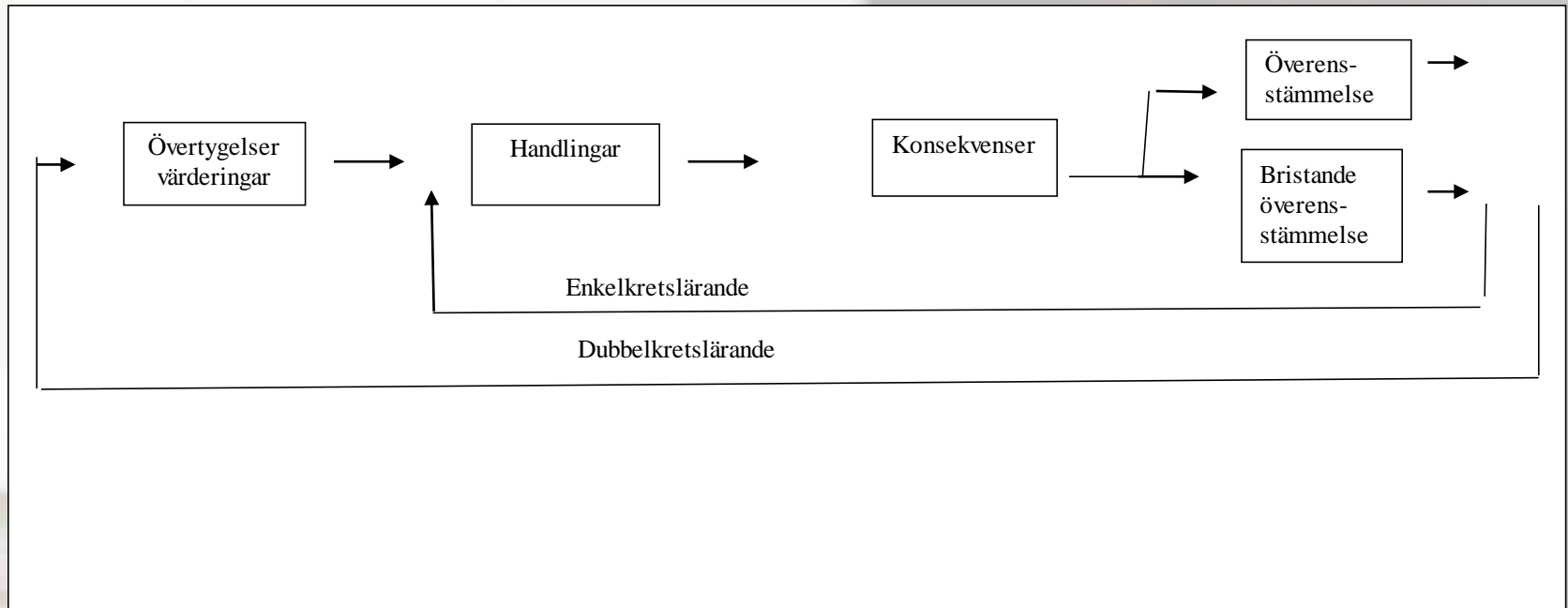
Styra rektorer - Stödja rektorer

Styrkedjan har gemensamt ansvar för elevernas utveckling

- Olika övertygelser och värderingar ligger till grund för handlingar

Övertygelses och värderingar

(Robinson, 2018)



Bikupa 2

Vilka utmaningar finns för de olika nivåerna vad gäller skolförbättring?

Är någon nivå mer viktig/mindre viktig?



Del 3. Pedagogiskt ledarskap



Direkt pedagogiskt ledarskap - ett rektorsperspektiv

Engagerar i undervisning och lärande, uttrycker
höga förväntningar

Förtrogen med undervisningen, återkopplar till
medarbetare

Fokus på mål och lärande

Kommunicerar om undervisning och lärande

(jfr SOU 2015:22)

Indirekt pedagogiskt ledarskap - ett rektorsperspektiv

Ger delaktighet och inflytande

Fördelar ansvar och befogenheter

Skapa en kultur med normer och värderingar, inspirerar
till engagemang och vilja att utveckla kompetens

Kompetensutveckling hävstång i förbättringsarbete

Gör medarbetarnas roller attraktiva genom stöd och
bekräftelse

(jfr SOU 2015:22)



Vilket är det pedagogiska ledarskapets kärna?

Effekter av direkt respektive indirekt pedagogiskt ledarskap på styrkedjans olika nivåer

Stat

Huvudman

Skolchef

Rektor

Lärare



Vilket är det pedagogiska ledarskapets kärna? Stat

- Yttersta ansvaret – styr genom författningsregleringar
- Förutsättningar likvärdig utbildning av hög kvalitet
- Tillsätter skolmyndigheter
- Utövar ett indirekt pedagogiskt ledarskap genom regleringar och tillsyn
- Bygger på ett rationalistiskt synsätt

Stat
Huvudman
Skolchef
Rektor
Lärare



Vilket är det pedagogiska ledarskapets kärna? Huvudman - Beslutsnivå

- Ge förskolor och skolor förutsättningar
- Ansvarar för att utbildningen genomförs i enlighet med författningar
- Ansvarar för likvärdigheten
- Fördelar resurser efter förutsättningar och behov
- Utövar ett indirekt pedagogiskt ledarskap - regleringar och tillsyn
- Lokal ansvarsfördelning tre beslutnivåer: (i) huvudman, (ii) rektor och (iii) lärare.

Stat
Huvudman
Skolchef
Rektor
Lärare



Vilket är det pedagogiska ledarskapets kärna? Skolchef

- Biträda nämnd eller styrelse
- Skolchef titel och funktion
- Skolororganisationer olika.
- Skolchefstiteln inte skyddad
- Inga formella behörighetskrav
- Kontroll på skolornas resultatutveckling (SKA)
- Chef administrativ förvaltning
- Utövar ett direkt/indirekt pedagogiskt ledarskap?

Stat
Huvudman
Skolchef
Rektor
Lärare



Vilket är det pedagogiska ledarskapets kärna? Rektor - Beslutsnivå

- Leder enhetens arbete - länk mellan enhet och huvudmannen
- Rektorn skyddad titel
- Ställföreträdare
- Krav befattningsutbildning
- Rektorn beslutar om sin enhets inre organisation
- Rektorn ska särskilt verka för att utbildningen utvecklas
- Utövar ett indirekt/direkt pedagogiskt ledarskap

Stat
Huvudman
Skolchef
Rektor
Lärare



Vilket är det pedagogiska ledarskapets kärna? Lärare - Beslutsnivå

- Legitimationsyrke
- Ge barn och elever utbildning och stöd
- Ge stöd och stimulans så att barnet/eleven når så långt som möjligt
- Utövar ett direkt pedagogiskt ledarskap

Stat
Huvudman
Skolchef
Rektor
Lärare



Pedagogiskt ledarskap och skolförbättring?

PL syfte är att förbättra utbildningens innehåll och utövande [...]

”varför en så stor del av all förändring får så liten effekt?”

[...]den bästa indikatorn på om de förändringar som görs har betydelse **avspeglas i elevernas resultat** (Robinson, 2018)

Skolförbättring = förbättrade elevresultat?

Två ledarskapsmodeller

Två ledningsstrukturer som fått/får uppmärksamhet är:

- Distribuerat ledarskap och
- Delat ledarskap

Distribuerat ledarskap

Makt till andra än dem som har chefspositioner

Nätverk av individer mer eller mindre oberoende av varandra leder verksamheten mot ett gemensamt mål.

Mellanledare utgör centrala kuggar i det distribuerade ledarskapet

Leder förändring som resulterar i förbättrade elevresultat (Harris)



Delat ledarskap

Wilhelmsson & Döös (2019) skriver att det finns fyra former av delat ledarskap:

1. Samledarskap: Formellt likställda med gemensamma chefsuppgifter
2. Funktionellt delat ledarskap: Formellt likställda utför arbetsuppgifter inom skilda områden
3. Horisontellt inviterat ledarskap: Delat ledarskap som korsar organisatoriska gränser (ex. vid en skola med flera enheter delar rektorer ledarskapet)
4. Vertikal inviterat ledarskap: Formell hierarkisk över- och underordning. Chefen inbjuder till att ta gemensamt ansvar för uppdraget (ex. förtätat samarbete chef och biträdande)



Bikupa 3

Tala med dina närmaste grannar (3 och 3)

- Hur ska det pedagogiska ledarskapet utövas för att skolan ska förbättras?
- Bör det pedagogiska ledarskapet stärkas på någon nivå?



Del 4. Framgångsrika skolor



Bikupa 4

Vi har alla framgångsrika och mindre framgångsrika skolor i våra kommuner

Varför är vissa av din kommuns skolor mer framgångsrika än andra?

Med framgångsrika skolor avses att eleverna har goda resultat och att de trivs



Huvudmannens möjligheter Att organisera för skolframgång. Jarl, Blossing & Andersson (2017)

Det finns skillnader mellan framgångsrika och icke framgångsrika skolor med avseende på hur verksamheten är organiserad

Hur kan politik och förvaltning påverka detta?



Institutionell stabilitet

Att organisera för skolframgång
(Jarl, Blossing & Andersson, 2017)

Framgångsrika skolor

- Samarbete tillit och stöd förhärskande under lång tid,
- Elevernas lärande är det centrala,
- Rektorer stannar ofta under lång tid,
- Identifierat skolans mål och konsekvent följt dessa

Icke framgångsrika skolor

- Förändringar är vardagen, lever i ett instabilt läge,
- Rektorer kommer och går,
- Förväntan är inte samarbete,
- Sluter inte upp bakom de försök som görs



Olika institutionella profiler

Att organisera för skolframgång
(Jarl, Blossing & Andersson, 2017)

Framgångsrika skolor

Gemensamma normer om samarbete,

Stödja varandra och dela erfarenheter.

Samarbete mellan delarna i styrkedjan.

Gemensamma uppfattningar om uppdraget med elevernas lärande och resultat i centrum.

Manifesteras i gemensamma normer. Kollegiala samarbeten motor i arbetet.



Olika institutionella profiler

Att organisera för skolframgång
(Jarl, Blossing & Andersson, 2017)

Icke framgångsrika skolor

Varje lärare ansvar för sin klass och klassrum

Inga tydliga kollegiala samarbetsmönster.

Lärare förväntar sig inte stöd från kollegor.

Låg samstämmighet i lärarnas och rektorernas berättelser om uppdraget.

Skolorna har de elever de har, eleverna har eget ansvar för lärandet

Bristande kontinuitet - täta rektorsbyten eller omorganisationer



Bikupa 5

Med utgångspunkt i Jarl, Blossing & Andersson

Varför är vissa av din kommuns skolor mer framgångsrika än andra?

Diskutera med utgångspunkt i den fem föregående bilderna



Vad ska förbättras?

Hur kan vi agera för att förbättra?

Ska man sträva efter det som kännetecknar framgångsrika skolor enl. Jarl m.fl.

Hur vet vi att vi förbättrat?

Tack!



https://commons.wikimedia.org/wiki/Stop#/media/File:Vienna_Convention_road_sign_B2b-V4.svg

