

LEDARSKAP I SKOLAN

**– verksamhetschefer i Gävleborg samtalar kring
ledarskapsfrågor**

**Tomas Källqvist
Pär Vilhelmson**



**Högskolan i Gävle
Rapport
2009**

Förord och sammanfattning

Detta är en rapport tillkommen på uppdrag av Region Gävleborg. Region Gävleborg är en länsomfattande organisation som har till uppgift att utarbeta en gemensam målbild och strategier för utveckling i länet. Länets skolorganisation är en del av utvecklingsområdena. Inom skolområdet har vi fått i uppdrag att genomföra en intervjurunda med verksamhetschefer för att inventera utmaningar man upplever sig möta. Speciellt nämns rekryteringsproblem och kompetensutveckling i uppdraget. Vi har sett på vårt uppdrag som innehållande två delar. Den ena är att presentera våra resultat och tolkningar från våra samtal med verksamhetscheferna. Det andra, och kanske viktigare tycker vi, är att utveckla en dialog där vi från högskolan på sikt kan bli involverade i ett långsiktiga utvecklingssamtal. Vi tror att en utåtriktad högskola kan spela roll för regionens utveckling om samtal förs på ett ömsesidigt sätt. Vi är inbegripna i dialoger genom kurser till lärare och rektorer och vill gärna utöka våra kontaktytor med skolfolk. Rapportens resultat kan därför delas in i två delar. Den första delen, som mera strikt svarar mot de frågor som ställs i uppdraget, återfinns i kapitel 2 och 3. I kapitel 4 presenterar vi några mer eller mindre väl underbyggda frågor och påståenden som ska ses som diskussionsinlägg. De är tänkta att fungera som startskott för fortsatta samtal.

Arbetet med samtalen är inte avslutat i och med denna rapport. Vi har ett par, tre samtal kvar att utföra (det har inte varit alldeles problemfritt att få till möten med upptagna chefer). Vi har deltagit och presenterat preliminära resultat i skolledarnas gästrikemöte mötet i våras och kommer att göra likaså för hälsingarna i slutet på september. Förhoppningsvis möts vi flera gånger framöver.

Innehåll

1. Inledning	3
1.1 Uppdraget	3
1.2 Hur vi gått tillväga i vårt arbete och varför	3
1.3 Arbetets disposition	4
2. Ledarskapets centrala frågor och situation	5
2.1 Centrala arbetsområden	5
2.2 Grundfrågor	7
2.3 Situationen präglar ledarskapet	8
3 Skolledarskapet – sammantaget från samtalen	9
3.1 Hot och svagheter	9
3.2 Styrkor	10
3.3 Möjligheter	10
4. Skolledarskapet – frågor som vore intressanta att utveckla	11

1 Inledning

Region Gävleborg är en länsomfattande organisation som arbetar med långsiktiga utvecklingsfrågor. Till sådana frågor hör problematiken kring rekrytering och kompetens i offentliga och kommunala organisationer. Dit hör således också frågor kring ledarskapets roll för skolutveckling. Frågor kring skolans utveckling har aktualiserats i och med svårigheter med rekrytering och även stor omsättning av ledare, i synnerhet inom utbildningsområdet. Ledarskapsutmaningarna ser lite olika ut i de 10 kommunerna och en regional analys kring ledarskap i skolan skulle kunna vara ett verktyg för att komma djupare in i problematiken. Analysen skulle vidare skapa möjligheter att i dialog med kommuner, regionen samt högskolan hitta former för kompetensutveckling inom de områden som aktualiseras.

1.1 Uppdraget

I beställarens uppdrag sattes titeln ”Upplevda behov av ledarskapsutbildning inom kommunernas skolorganisation i Gävleborgs län”. Varför finns det problem och vad kan göras? Uppdragsgivaren menade att man genom en SWOT- analys¹ kan skapa underlag för att få till stånd en positiv utveckling. Tanken var att vi från högskolan skulle resa runt till länets kommuner och intervjuverka verksamhetschefer inom skolområdet. Vi fick inledningsvis hjälp av Stig Hansen på Region Gävleborg på så sätt att han gjorde en inledande samtalsrunda med berörda verksamhetschefer och förberedde dem på att vi från högskolan snart skulle komma på besök.

1.2 Hur vi gått tillväga i vårt arbete och varför

Vi fick uppdraget vid början av år 2009 och avsikten var att arbetet skulle vara slutfört innan sommaren. Olika saker har inneburit att avrapporteringen låtit dröja sig till hösten 2009. En orsak är att det inte varit helt bekymmersfritt att boka in samtal med verksamhetscheferna. Ungefär hälften av verksamhetscheferna svarade snabbt på vår önskan om samtal och vi fick snabbt in många tankar kring utmaningar de upplevde. Andra har varit svårare att få till möte med och några få har hittills inte velat eller haft möjlighet att medverka. I skrivande stund, vid slutet av september, har vi ännu inte talat med verksamhetschefer från tre kommuner, Söderhamn, Ljusdal och Bollnäs. Vidare valde Sandvikens kommun att sända andra personer än verksamhetschefen.

Våra intervjuer har varit upplagda som samtal. Många uppfattar en skillnad mellan intervjuer och samtal. I en *intervju* ställer intervjuaren frågor han eller hon formulerat i förväg och den intervjuade svarar på dem. Intervjuaren styr processen utifrån sina frågor. Man kan säga att intervjuaren äger rätten att formulera problemet. Ofta uppfattas intervjusituationen som en under- /överordning där intervjuaren är den som har makten. I *samtal* deltar samtalsparterna ömsesidigt. Meningen att parterna deltar i samtalen på jämlika villkor. Man kan ha olika kunskaps- och kompetensområden och detta är till stor del själva poängen. I mötet/ dialogen mellan dessa kunskaps- och kompetensområden finns möjlighet för ny kunskap att ta form. När vi kommer till verksamhetscheferna har vi med oss samtalsområden. Vi är nyfikna på upplevda problem och aktuella frågor kring vilka vi vill att samtalen ska utvecklas fritt. Det kan vara lite knepigt ibland att få till stånd en avspänd stämning för att ett utvecklande samtal ska bli till. Ibland förväntar sig våra samtalspartners en intervjusituation, men på det hela taget tycker vi att vi lyckats relativt väl med våra föresatser.

¹ SWOT är engelska bokstäver för styrkor, svagheter, möjligheter och hot. Styrka och svagheter står för organisationens interna utmaningar. Möjligheter och hot representerar omvärldens utmaningar.

Man kan se på forskarens eller utredarens roll på olika sätt. Det traditionella synsättet är att betrakta utredaren som en neutral, objektiv och utanförstående betraktare. Han eller hon får ett uppdrag med frågor att utreda. Ofta utförs fältarbetet med hjälp av intervjuer eller enkäter. Svaren analyseras, slutsatser genereras och förslag på åtgärder presenteras. Man kan säga att utredaren gör ett besök i praktiken, beskådar den och levererar väl underbyggda åtgärdsförslag. Därefter är uppdraget utfört. Så ser inte vi på vårt uppdrag. Vår syn är att personen, forskaren, utredaren själv ett redskap i arbetet. Den förförståelse han eller hon har, de erfarenheter han eller hon bär på, den verklighetsuppfattning, den ideologiska grundsynen, och så vidare, får betydelse för vad som blir resultatet av arbetet. Vi betraktar inte arbetet som färdigt när rapporten är författad. Vi ser snarare rapporten som en avstämning i en pågående process där parter med olika intressen möts i dialog. Vi tror att högskolan kan ha en roll som pågående regional samtalspartner. Vi tänker oss att just detta är en av de viktigaste uppgifterna en högskola kan ha. Därför är det även viktigt, anser vi, att läsaren av en rapport får veta något om vilka författarna är och vad de har för eventuella förutfattade meningar. Så nu kommer några rader om oss som författat denna rapport.

Tomas ägnade några år efter gymnasiet till att leka som skidlärare och seglingsinstruktör. Tiden mellan dessa säsongsjobb var han lärarvikarie främst på högstadienivå. Valde sedan att utbilda sig till företagsekonom. Sögs redan som student upp av högskolan i Gävle och hamnade direkt efter examen i undervisning kring ekonomistyrning. Har sedan valt att främst inrikta sig mot hur beteenden och ageranden i organisationer förändras när styrsystem byts ut. Tomas har under åren gjort flera utvärderingsuppdrag gällande projekt inom offentlig verksamhet. Blev därför tillfrågad om han kunde ta en roll i samband med utvecklandet av en ny skolledarutbildning på C-nivå. Så blev också fallet och Tomas är nu kursansvarig för denna kurs som nuvarande höst ges för andra gången.

Pär blev färdig mellanstadie lärare 1974, arbetade under en femårsperiod på olika skolor och bytte därefter inriktning till jord- och skogsbruk. Han disputerade på SLU i Uppsala 1998 i företagsekonomi och började därefter arbeta på högskolan i Gävle med i huvudsak undervisning främst inom organisation och ledarskap. Successivt kom intresset att alltmer kretsa kring organisationers förnyelse och utveckling – mot entreprenörskap. Inför vårterminen 2008 blev Pär kallad till institutionen för pedagogik att arbeta inom lärarutbildningen med kurser i entreprenörskap för lärare i fortbildning. De senaste åren har vi givit sju 7,5 hp-kurser för inmot 400 lärare i länet. Innevarande höst (2009) pågår en kurs för lärare i Söderhamn, en kurs för skolledare i Söderhamn, en kurs för lärare i Hamrångebygdens skolor och en kurs för lärare på Vikingaskolan i Gävle. Entreprenörskap är ett begrepp som får olika betydelser för olika personer. Betydelsen kan skifta allt från startande av företag till skapande av självförtroende. I våra kurser som har undertiteln ”vad är det som händer när det tänds” lutar vi mera åt den senare betydelsen.

1.3 Arbetets disposition

I inledningen presenterar vi uppdragets bakgrund och inriktning samt redogör för hur vi genomfört studien. I arbetets nästa del (kap 2) ger vi vår struktur åt de olika frågeställningar som kommit upp under samtalens gång. Våra tolkningar ligger här tätt samman med de samtal vi fört. I kapitel tre gör vi en uppsummering av våra tolkningar. Vi knyter denna uppsummering till uppdraget genom att hämta rubrikerna från en SWOT-analys. I fjärde kapitlet öppnar vi upp arbetet igen. Vi blir mer spekulativa och öppnar några frågor som vore intressant att arbeta vidare med. Dessa spekulationer grundar sig på våra intervjuer men även

på andra källor till information såsom kontakt med andra människor i andra kurser och teori. Vi låter också vår egen förförståelse få en starkare roll.

2 Ledarskapets centrala frågor och situation.

I detta kapitel vill vi ge en inblick i vad som kommit att hamna i fokus i våra samtal med verksamhetscheferna. Ambitionen är att tämligen kortfattat ge en övergripande bild av samtalens innehåll. Vi gör det i tre delar. Den första redogör för var diskussionerna startat och ger på så vis en bild av vilket ledningsarbete som tycks prioriteras. I den andra delen fångar vi upp och presenterar de grundfrågeställningar som enligt vår tolkning ligger bakom de diskussioner som förts. I den tredje delen ger vi en bild av den omvärldssyn som vi uppfattat ligger som en grund för arbetet med ledarskapet.

2.1 centrala arbetsområden

När vi startat samtalen har vi frågat om vad verksamhetscheferna ser som de främsta utmaningarna för ledarskapet i deras skolor. I svaren har det funnits tydliga likheter. Det finns en betydande samstämmighet kring vad de olika verksamhetscheferna ser som utmaningar för ledarskapet. Det är dock inte så att samtalen startar på samma vis. Samtalen har ofta startat med olika utgångspunkter. Utgångspunkter som avspeglar olika perspektiv och att arbetet med frågor kring ledarskapet kan angripas på olika nivåer. Vi tycker att det är intressant att genom nedanstående punkter belysa startskottet för vår dialog.

- Fokus på politik och övergripande styrning
- Fokus på stöd och organisation
- Fokus på rektor och rektorsroll
- Fokus på personal och deras uppdrag
- Fokus på lärande

Vi ska snart ge en innebörd i punkterna. Vi vill dock först markera att dessa punkter ger en inblick i frågor kring ledarskapet på två vis.

När punkterna ställs mot varandra visar de hur de olika verksamhetscheferna betonar och startar sina resonemang om ledarskapsutmaningar på olika vis. Punkterna kan alltså ge en inblick i hur olika det går att starta diskussionen kring skolans ledarskap. På detta vis belyser punkterna olika perspektiv och prioriteringar. Det är intressant att notera skillnaderna i vilken nivå som ledarskapet diskuteras på och hur perspektiven kan skilja sig åt.

Punkterna som en helhet ger också en bild av vad som sammantaget lyfts fram och betonas. När samtalen utvecklats och när vi stämt av uppfattningar med och mellan verksamhetscheferna ger punkterna en samlad bild av faktorer som ses som viktigt att uppmärksamma. Det är ingen verksamhetschef som motsäger sig någon av punkterna. Läses punkterna som en helhet ger de alltså en inblick i vad verksamhetscheferna ser som centrala aspekter att hantera för positiv utveckling kring skolans verksamhet.

- Fokus på politik och övergripande styrning.

”Vi har ett dubbelt huvudmannaskap för vår verksamhet och möter väldigt många olika signaler, det är svårt att vara tydlig.”

”Jag är beroende av politiska beslut. Mot bakgrund av statliga krav vill jag jobba på ett visst sätt. Frågan är om jag får det.”

Citaten belyser en utmaning som handlar om att fånga upp och anpassa skolan och dess ledarskap till olika viljor i omgivningen. I denna omgivning hänvisas ofta till skollag, läroplan kontra politiska signaler på både kommunal och statlig nivå. Diskussionen handlar mycket om att det är svårt med tydlighet i ledarskapet i en organisation som har så många krav på sig som skolan har. Vi tolkar det som att en tydligare och mer konsekvent övergripande styrning efterlyses. Arbetet här är mycket inriktat mot att föra en dialog med politiker, tolka signaler från omgivningen och att försöka göra det mer tydligt vad skolan ska sträva mot. Det kan ses som ett arbete med att minska osäkerhet. En osäkerhet som ibland upplevs som besvärande.

- Fokus på stöd och organisation.

”Den senaste granskningen av vår verksamhet var inte smickrande. Både vad gäller vår förmåga att leverera underlaget för granskningen och delar av innehållet. Det måste vi ta på allvar.”

”Vi har stora strukturella frågor att ta ställning till, vi kan inte splittra resurserna på för många skolor.”

Citaten belyser en utmaning som handlar om att ställa om verksamheten vad gäller dess grundläggande organisation och styrsystem till en ny situation. En del i detta är att krav från skolverket gör att det behövs system som mer löpande klarar av att mäta elevers kunskapsutveckling och kunskapsnivå. En annan del är att krympande ekonomiska resurser och/eller konkurrens från friskolor gör att frågor runt skolnedläggningar och hur resurserna långsiktigt nyttjas bäst diskuteras. Vi tolkar det som att förändringarna i situation är så pass stora vad gäller krav på resultatuppföljning och vad gäller elevunderlag att det ställer krav på nya stödsystem och en delvis ny organisation.

- Fokus på rektor och rektorsroll

”Rektorn är jätte viktig”

”Min åsikt är att vi inte kommer runt att det är rektorn som ska se till att förändringar görs.”

Citaten belyser en utmaning som handlar om att ha starka och handlingskraftiga rektorer som kan balansera och hantera alla de krav som möter skolan. Vår tolkning är att verksamhetscheferna överlag anser att de har välfungerande rektorer och också rektorsgrupper som fungerar på ett sådant sätt att rektorerna får stöd av varandra. Rektorn ses dock som nyckeln mellan vardagsarbete och mer strategiskt långsiktigt arbete. En roll som genomgående ses som krävande och som ställer stora krav på att kunna balansera olika tidsperspektiv och krav. Det finns en insikt om att det som rektor är väldigt lätt att fastna i administrativa uppgifter och tappa sin roll som visionär och pedagogisk ledare. Det finns därför ett behov av att fokusera på rektorerna i ledningsarbetet.

- Fokus på personal och deras arbetsgivaransvar

”Idag måste alla bidra till verksamheten, vi kan inte ha några ”freeriders”, vilket vi kunde för några år sedan. Alla måste förstå och ta sitt ansvar”

”Jag pratar mycket om uppdraget och behovet av att verkligen ta det”.

Citaten belyser en utmaning för ledarskapet som handlar om att personalen starkare än tidigare behöver förstå sin roll i organisationen. Ansvar och befogenheter ska tydliggöras och behovet av att personalen verkligen tar sitt ansvar anses ha ökat. Denna utgångspunkt har varit mest central i kommuner där det förts diskussioner om uppsägningar. Bakom denna utgångspunkt ligger också frågor om makt och lojalitet. Maktfrågor tydliggörs när kraven hårdnar och lojalitet mot gemensamma organisatoriska mål uttalas tydligare. Ur ett medarbetarperspektiv är det kring detta arbete lätt att uppfatta det som en order att göra som ledningen säger. Här finns en utmaning för ledare att utveckla sitt ledarskap för att balansera och överbygga vi-dom situationer.

- Fokus på lärande

”Lusten att lära, det är min främsta drivkraft”

”Det är en process, som behöver utgå från enskilda elever. Hur får vi lärarna att utveckla elevernas lärprocesser eller egentligen hur undviker vi att de (processerna) dör. ”

Citaten belyser en utmaning som handlar om att utveckla verksamheten som bedrivs för att få elever att lära. En del i denna diskussion är att det är lätt att fastna i lärarrollen i skolsalen och fokusera för starkt på undervisning (lära ut). Det gäller att lyfta fram lärandet (lära in). Nyckelord här har ofta varit ord som ork, lust och relation. Dessa ord har syftat både på eleverna och lärarna och på samspelet dem i mellan och ses som centrala för fungerande lärprocesser. Lärprocesser som gynnas av att alla känner sig delaktiga. Diskussionen har här kommit att handla mycket om hur ledarskap och organisation behöver utvecklas för att i vardagen få tid att jobba med lärprocesserna.

2:2 Grundfrågor

Punkterna ovan visar alltså olika perspektiv och ingångsnivåer för diskussionen om utmaningar för ledarskapet i och kring skolan. Vi har dock i våra tolkningar av samtalen tyckt oss se en samlad bild av de grundfrågeställningar som ligger bakom dessa perspektiv. Det finns vissa grundfrågeställningar som går igen och som oavsett perspektiv är i fokus för samtalen. Dessa grundfrågeställningar är:

- Ekonomi/resursfrågor
- Måluppfyllelsefrågor
- Stora utmaningar

Diskussionen kring ledarskap är starkt präglad av en strävan mot att åstadkomma mer ekonomisk effektivitet i organisationen. Finansiella mål har vuxit i betydelse i verksamheten. Det har fört med sig ett nytt språk och nya modeller för att styra och leda skolor. Modeller som har privata näringslivet som främsta referenspunkt. Fokus på finansiella frågor krockar på så vis med tidigare ideal gällande hur skolor blir framgångsrika och styrs. Frågorna kring ekonomi blir på så vis centrala för skolledare på två vis. Dels genom att de möter tuffa krav på att nyttja resurserna klokt men också för att många medarbetare kommer ha svårt att se nyttan med de nya styrmedlen.

Med måluppfyllelsefrågor så syftar vi främst på skolans förmåga att hjälpa elever att uppnå olika lärmål. Här tonar vi alltså ner de ekonomiska målen. Synligheten kring elevers kunskapsmässiga resultat har ökat under senare år. Det mäts och diskuteras mer kring t ex betyg och behörigheter. Devisen att ”det som mäts blir också uppmärksammat” tycks sann i den meningen att skolledare känner starka krav på att verka för högre uppfyllelse av kunskapsmålen.

Bakom punkten stora utmaningar ligger en utgångspunkt i uppfattningar om att skolan i viss mån är ifrågasatt och behöver utveckla sin roll i samhället. Skolan märker av krav från olika håll. Det kan handla om en kundorientering där kunderna i form av elever och föräldrar är vana vid att få ställa krav på de verksamheter som de samspelar med. Det kan vidare handla om krav på att skolan måste jobba mer med fostran och ordning och reda. Detta samtidigt som det ställs krav på att fokusera lärprocesser och där eleverna ska bli mer av entreprenörer. Skolans roll och inriktning diskuteras alltså flitigt och signalerna gällande vilken inriktning som ska väljas är inte entydiga. Det pekar delvis åt olika håll. Det gäller för skolorna att svara upp på dessa utmaningar och hitta sin framtida roll.

De tre punkterna är intressanta var för sig och speglar det vi kommit att uppfatta som centrala utgångspunkter gällande ambitioner kring ledarskapet i skolan. Ska punkterna på ett rättvist sätt beskriva hur diskussionen om utveckling förs i skolan är det dock viktigt att se punkterna tillsammans. Den stora utmaningen ligger i att göra allt samtidigt. Ledningen behöver hantera ekonomisk press **och** utveckla måluppfyllelsen **och** hantera omställning med tanke på nya utmaningar. Alla de skolledare vi pratat med ser som sin främsta utmaning att i någon mening få ihop punkterna ovan till en fungerande helhet. Det finns en insikt om att punkterna ofta anses ställa olika krav och att det är svårt att göra allt samtidigt. Samtidigt är det balanserandet som krävs.

2.3 Situationen präglar ledarskapet

Det är värt att notera att de grundfrågeställningar som vi belyst ovan bygger på en viss bild av vad det är för situation som präglar arbetet i skolan. Det är intressant att belysa bilden av situationen lite närmare. Detta eftersom ledarskapet i skolan likväl som generella ledarskapsresonemang starkt bär på tanken att ledarskapet bör anpassas till rådande situation. Situationen påverkar ledarskapet och vad som bör fokuseras i det.

Vår tolkning är att synen på situationen domineras av att se den som problematisk. De grundfrågor vi lyfte fram ovan tar alla sin utgångspunkt i omvärldsfaktorer och belyser på så sätt att situationen präglas av ekonomisk press och att kunder och huvudmän ställer nya krav på verksamheten. Nya krav på verksamheten behöver egentligen inte ses som något problematiskt. Det går att se det som något positivt med att aktörer intresserar sig för verksamheten och vill bidra till att förändra och utveckla den. Kopplingen mellan att utvecklingen av verksamheten ska ske samtidigt som de ekonomiska resurserna uppfattas krympa gör dock att hela omvärldssituationen vanligtvis beskrivs som problematisk. Det är svårt att ställa nya krav på medarbetare att utveckla verksamheten när medarbetarna ofta upplever att det krävs mer av dem men att de samtidigt får mindre resurser till sitt förfogande.

Ekonomisk press och att kunder och huvudmän ställer nya krav på verksamheten är alltså två viktiga faktorer som påverkar situationen.

Vi uppfattar det som att en annan viktig del i dagens situationsbeskrivning kring skolan är att det i viss mån finns en identitetskris. Vi har mött kommentarer som;

”Skolan är inte det samma längre”

Frågor om vad som är själva essensen i skolan diskuteras. Vad är det som gör en skola till en skola? Bakgrunden är att så mycket ideal och egenskaper kring skolan tycks ha bytts ut eller ifrågasatts så själva grundidentiteten har kommit att utmanas. Utan att här fördjupa resonemanget så upplever vi att denna identitetskris är kopplad till införandet av det privata näringslivet som referenspunkt för god styrning och ledning, övergången till en målstyrningsdiskurs i skolan, förändringar i relationen mellan kommun och stat och förändringar i synen på vad som är central kunskap. När förändringar blir så grundläggande att de utmanar identiteter finns också alltid en motreaktion. Dagens situation i skolan präglas också av en motreaktion där meningen bakom förändringarna ifrågasätts och diskuteras.

Motreaktioner och nyansering är ofta av godo. I viss mån kan dock motreaktioner också ha bidragit till identitetskrisen. När förändringsambitioner har svårt att nå ändå ut i klassrummen är det lätt att lägga skulden på lärarna. Ännu lättare blir detta om lärarna i debatten kan uppfattas som motståndare till förändringen.

Bilden av en identitetskris i skolan går också att beskriva som att det finns ett pågående paradigmskifte kring skolan. Ett paradigmskifte som pågått länge men som ändå har svårt att slå igenom fullt ut. Vi uppfattar det som att detta paradigmskifte i sin renaste form går att hänföra till skolan som en institution som ska värna demokrati och där alla elever ska ges samma förutsättningar. Detta kontra bilden av skolan som en marknadsaktör som konkurrerar med andra skolor om elever.

Den situation som vi vill belysa är alltså att idealen runt styrning och inriktning på skolverksamhet har ruskats om ordentligt. Nyare ideal lever parallellt med äldre. Ledare och medarbetare har här att leva i och med konflikterna mellan konkurrerande synsätt. Detta samtidigt som verksamheten med krympande resurser ska utvecklas och visioner och idéer omvandlas till operativ verklighet. Detta är inte lätt.

Agendan kring situationen uppfattar vi alltså främst vara inriktad på svårigheter. Det går dock också att mer se styrkor i situationen som ger en grund för ett väl fungerande ledarskap. Dessa mer positiva bilder har handlat om:

- Många engagerade medarbetare
- Viktig verksamhet
- Fungerande ledningsteam
- Vilja till utveckling

3 Skolledarskapet – sammantaget från samtalen

Här sammanfattar vi våra tankar och kopplar dem till uppdraget. Vi gör det genom att summera upp punkterna ovan och sortera in dem under SWOT-analysens rubriker. Störst tonvikt läggs på rubriken ”möjligheter” där delar av resonemangen inte utvecklats tidigare i texten.

3.1 Hot och svagheter

Ekonomisk press

Identitetskris
Oklar målbild
Paradigmskifte ger oklar yrkesroll

3.2 Styrkor

Många engagerade medarbetare
Viktig verksamhet
Fungerande ledarteam
Vilja till utveckling

3.3 Möjligheter

Sammantaget har vi genom intervjuerna fått en bild av att ledarskapet i och kring skolan präglas av att utövas i en tuff situation men där det genom ledarskapet och verksamheten finns många möjligheter. Några av de möjligheter som fått tonvikt i våra diskussioner med verksamhetscheferna är:

- Minska konflikten mellan resursfrågan och frågan om verksamhetsutveckling
 - Det finns idag en form av blockering i verksamheten där djupare förändringsarbete stöts bort genom en hänvisning till att resurserna för att genomföra arbetet inte finns. Kan en gemensam arena/agenda skapas där resurs och utvecklingsfrågor kan samtalas kring på ett nyanserat sätt skulle det öppna stora möjligheter för verksamheten.
- Utveckla starkare vision/identitet
 - Genom detta finns en möjlighet att få en mer samlad inriktning på verksamheten. Det kan bidra till att tydliggöra vilka krav som kan ställas på skolan och kan därmed påverka kundernas förväntningar. Förväntningar som i sin tur styr kvalitetsuppfattningar. En starkare vision underlättar arbetet med att förankra långsiktigt arbete i vardagen och ger medarbetarna ett bättre stöd i val mellan olika alternativ. Inte minst är det ett stöd i samband med möten med t ex kritiska föräldrar. Finns en tydlig vision gör den det ofta tydligt varför ett visst handlingsalternativ valts. En tydlig logik gör det enklare att bemöta synpunkter och förklara ageranden.
- Utveckla yrkesstoltheten
 - Det pratas mycket om problem i skolan. Problem är i fokus och många medarbetare känner sig personligen drabbade av minskade resurser och problem med måluppfyllelse. Det finns också klara problem med att avgränsa arbetsuppgifterna och veta när ett fullgott arbete har utförts. Utvecklad yrkesstolthet kan ta bort känslor av skuld och starta en positiv utveckling. Läraryrket är viktigt och det borde egentligen vara lätt att vara stolt som lärare.
- Samverka mer med kunderna och politikerna
 - Nu ses ofta t ex föräldrar och politiker som något som försvårar skolans vardag och utveckling. Det finns en möjlighet att istället få dessa aktörer att samspela med aktörer i skolan och bidra till utveckling.
- Utveckla organisationsstrukturerna
 - Möjligheterna kring organisationsutveckling finns på flera olika nivåer. Det kan dels handla om att hitta en balans gällande skolors antal och placering. Det kan också vara att inom ramen för en skola vara beredd att testa nya organisationsformer. Vad är t ex alternativen till att organisera med utgångspunkt från klass eller ämne? Det är också intressant att t ex fundera över hur mycket expertfunktioner som ska finnas i skolan.

4 Skolledarskapet – frågor som vore intressanta att utveckla

Föregående avsnitt har en sluten form där vi försöker förpacka en sammanhållen syn på hur verksamhetsledare ser på ledarskapets roll för skolutvecklingen, vilka hot och möjligheter samt svagheter och styrkor man identifierar. Denna avslutande del av rapporten skriver vi efter att ha släppt kraven på en strikt struktur. Vi vill här väcka frågor mycket för vår egen nyfikenhet. Vi låter andra röster ta plats till exempel från våra kurser för våra studenter, lärare och rektorer. Under våra resor runt om i länet har vi tillbringat många timmar i bilen samtalandes kring det vi sett och hört runt skolfrågor. Vi har egna barn i skolan, vi undervisar en hel del, vi arbetar inom en stor hierarkisk organisation, vi är organisationsteoretiker, så tankarna kring organisering av skola och ledarskap i skola virvlar. Vi presenterar här några tankegångar vi skymtat och det vore, tycker vi, mycket spännande att få möjlighet att följa gångarna djupare in – vid tillfälle. Alltså, här följer ännu mera personligt färgade utsagor och frågor som ska betraktas som repliker i ett fortsatt samtal.

Hur får vi ihop kvalitet och resurser i samma samtal?

Vi upplever att samtal kring ekonomi och samtal kring pedagogik förs på olika arenor och att det finns ett glapp mellan dessa samtal. Det verkar som om det är olika människor som för respektive samtal. Ekonomer som har sin lojalitet mot ledningen och pedagoger som har sin lojalitet mot kolleger och elever. Ekonomiska restriktioner som ställs mot pedagogiska mål. Hur kan vi få samtalen som förs på respektive område att hamna i samma rum, så att vi inte hela tiden fastnar i ett vi och dom-ställningskrig? Hur kan ett rum för samtal, en arena se ut? Hur ska sådana samtal arrangeras. Hur får vi människor att känna sig välkomna in i framtidsytande samtal. Så här sa en av rektorerna i Söderhamn som satt sig före att föra pedagogiska utvecklingssamtal med lärarna:

”Först var det som att få en blöt handduk på sig, men efter hand kändes det som en islossning”

På något sätt lyckades hon vända en avogsamhet till ett intresse att delta. Här skulle det vara intressant att närma sig vad som hände. Varför är stämningen låg i ett inledande skede? Vad var det som gjorde att stämningen svängde över till en mera positiv? Var det ledarens stil eller något annat som fick betydelse?

Synen på yrket och identiteten.

I våra kurser med lärare i entreprenörskapets didaktik möter vi inte sällan en slags resignation. Lärare som känner sig instängda i en så sträng ordning att de inte får utrymme för egen utveckling. Lärare som upplevt att yrkets status minskat över tiden. Lärare som tappat sugen. Men vi tycker oss också skönja glimtar av hopp i ögonen när de berättar om vad som hänt i klassrummet sedan de försökt lämna sin kontrollroll och lämnat över mera av initiativ till barnen. De har upplevt hur barnen lever upp och hur arbetet blir så lättare. De har känt ett flyt. Så kunde det ju vara inom lärarlag och skolledning också, resonerar de. Kursens fråga ”vad är det som händer när det tänds” är intressant även gällande lärare och skolledning och relationer dem emellan. I vår grundbok i ledarskap för studenter på högskolan görs distinktionen mellan begreppen management och leadership. Under management hittar vi stickord som; skapa rutiner, göra scheman, skaffa resurser, strukturera, placera tjänster, lönesamtal, kontrollera och korrigera. Under leadership kan vi läsa följande; skapa vision, klargöra helheten, bygga strategier, prata om mål, söka överenskommelser, bygga team, inspirera, lyfta personalen. En intressant fråga, tycker vi, vore att föra samtal kring hur

ledningar väljer att balansera dessa två ganska olika uttryck för ledarstilar. Hur ledarstilar utvecklas kan vidare kopplas till hur lärare ser på sitt yrke och sin identitet. Upplever man sig ha ett frirum att tillsammans med kolleger bygga lärande för barnen eller känner man sig styrd i en fastlåst struktur?

Organisationsformer

I detta sammanhang brukar vi komma in på den synvända/ pardigmskifte som (egentligen borde ha) skett inom skolans övergripande organisation. Vi har gått (skulle ha gått) från ett professionellt toppstyrt expertsystem till en lokalt förankrad arbetslagstyrd organisation, ett arbetslag bestående av kompetenta medarbetare som är klart införstådda med de övergripande demokratiskt fostrande målen. Makten över lärandet tänks ha förflyttats från centrum till den lokala miljön den är tänkt att utvecklas inom. Detaljstyrning ersätts av målstyrning. Vi tycker oss skönja delar av denna lokalt förankrade skola, men mera ser vi av den gamla skolan. Vi är nyfikna på vad som hände på vägen från den ena skolan till den andra. Vad betydde kommunaliseringen? Vad betyder det att nuvarande lärarkår är skolade för en tid tillbaka sedan? Är det naivt att tro att ett paradigmskift kan inträda under en generation? Är vi på väg tillbaka till en äldre form av skola? Är det kanske bra i så fall? Många är våra frågor kring skolans övergripande styrform.

Vi kommer ofta tillbaka till den dagliga undervisningen och undrar varför så litet hänt sedan vi själva gick i skolan. Varför har klassindelningen så styvnackat behållit greppet över arbetsorganisationen? Varför är undervisningen fortfarande så hårt knutet till en slags faktamässig normalfördelning? Hur kommer det sig att eleverna ska pressas in i en genomsnittlig mall? Kan det vara så att lärarna fortfarande uppfattar sig som förmän i en fabrik som ska se till att få levererat ett förplanerat resultat uppställt av någon annan? Var finns den decentralisering/ lokala förankring som kunde innebära att professionella pedagoger, elever och engagerade föräldrar resonerar fram individuella lärmål och gemensamt finner vägar att fylla dem? Har vi svikit lärarna i deras i deras utveckling mot att ta ett lokalt ansvar tillsammans? En av verksamhetscheferna är inne på det. Det är ledningens ansvar att peppa medarbetarna.

Men vi gör också jämförelser mellan lärare och andra yrkesgrupper beträffande yrkets komplexitet. En lärare har 30 barn i klassen och fattar dagligen hundratals beslut på bråkdelar av en sekund – en häpnadväckande simultankapacitet (jämför läkare som träffar en patient i taget och om oklarhet uppstår kan skicka patienten vidare till en expert). Lärares olika uppgifter har vuxit exponentiellt och egentligen är det ju konstigt att de över huvud taget klarar av jobbet. Misshushållar vi med lärares kompetens? Behövs en befrielseörelse bland lärarna?

Var finns visionen?

I en av våra föreläsningar på högskolan kom vi att tala kring nödvändigheten av visioner. En av studenterna höjde sin stämma på ett ganska irriterat sätt och sa:

”Har ni sett högskolans vision – helt kryptisk – bara en massa ord om forskning och sån´t travade på varandra. Man förstår ju ingenting!”

Hon hade av intresse formulerat en egen vision som inleddes med orden: ”Högskolan i Gävle – den lilla vassa högskolan i regionen!”. Tja, tänkte vi, den ingången kunde man ju känna för och spinna vidare på (nuvarande vision talar mera om universitetssträvan och internationalisering). I studentens vision tyckte vi att vårt uppdrag åt Region Gävleborg väl

rymdes – vi far runt i länet och byter tankar med folk, och blir förhoppningsvis lite klokare på kuppen. På högskolan är inte många vi känner genomsyrade av visionen. Bättre upplever vi att visionsarbete utförs i skolorna. Så här uttrycks till exempel Färila skola sin verksamhetsidé på hemsidan:

”Det goda mötet – Färila skola. Medvetenheten om vikten av det goda mötet ligger till grund för att skapa en trygg lärandemiljö för våra elever, en bra arbetsplats för vår personal och en plats där föräldrar och resten av samhället känner sig välkomna och delaktiga. Här tar vi barnens behov av trivsel och trygghet på största allvar. Barn som mår bra i skolan har lättare för att lära. De har också lättare för att skapa goda relationer till sina kamrater och personal. Vi vet att alla elever kan. De är alla stjärnor på sitt vis. Ibland går det lätt, andra gånger är det svårare. Det finns dock alltid en väg att nå målen. Alla elever är unika individer och alla klasser är olika.”

En stark vision lägger sig som ett magnetfält över verksamheten. En tanke vi har är att om vi som personal genomförs av en vision så blir detaljplaner mindre nödvändiga. När vi lever i vår vision som harmonierar väl med styrdokumentet skapas frirum. I en tid av motsättningar mellan olika krav inifrån och utifrån skolans värld, i en tid av konflikter och konkurrerande synsätt på hur skola ska organiseras, i en snabbt föränderlig, alltmer komplex tillvaro blir behovet av en övergripande sammanhållande kraft och riktning (vision) allt starkare.

Om småprat och styrdokument

”Förra året när vi gick på kurs och läste Ekmans – från prat till resultat, så bestämde jag mig att lägga mera tid på att vara med personalen. Och allt blev mycket lättare då” (en skolledare)

Ekman bok ”Från prat till resultat” är en utveckling av hans prisbelönta avhandling ”Från text till batong – om poliser busar och svennar”. Ekman, som själv är polis, följer polisens vardagsarbete inifrån och reflekterar över detta. Han undrar vad som styr polisens arbete. Är det styrdokumentet – de texter som lägger fast handlingsalternativen eller är det ”småpratet” – den vardagskommunikation, oftast styrd av informella ledare (seniorerna) som bestämmer. Ekman kommer fram till att det är småpratet. Han visar också att det inte sällan är skillnad mellan de handlingsalternativ som småpratet genererar och de handlingsalternativ som föreskrivs. Det vi tänker på när vi kopplar ihop Ekmans slutsats att småpratet segrar över styrdokumentet är hur viktigt det är för en ledare att verka för att småpratet – de dagliga samtalen – harmonierar med styrdokumentet. I vart fall inte motsäger dem. Flera personer i vår samtalsrunda har vittnat om när koalitioner i lärarkollegier dominerar med värderingar som motarbetar skolans styrdokument. Och det kan vara förödande för en skolledare.

”Vi har uppfostrat flera rektorer före honom!”

Så här kunde vi fortsätta och fylla sida efter sida med intressanta frågor som dyker upp rörande organisering och ledning av skola. Men nu avslutar vi med ett hoppningivande exempel ur praktiken.

Ett exempel ur praktiken – en distansstudent och lärare vittnar

I vår distanskurs i ledarskap möter vi många olika sorters studenter från olika håll i landet. Ofta är de heltidsarbetande som valt att läsa vid sidan om. Vi skickar med ett vittnesmål från en lärare som i en inlämningsuppgift vittnar om sin vardag. Uppgiften går ut på att studenterna ska koppla teorier i kursen till praktiska frågor. Här är vårt syfte att med ett

praktiskt exempel belysa mötet mellan olika styrsystem och ledarstilar, mellan ideal och vardag:

”Chef och ledare är inte samma sak. Chefer får ett uppdrag, medan ledarskapet uppstår i den stund någon får följare. I den formella organisationen anges vem som är chef. Däremot anger den informella organisationen vem som är ledare. Av detta följer att chefen inte samtidigt behöver vara ledaren”

Detta förtydligar ju vad uppdraget som chef är. För mig består det i att verkligen jobba med sitt ledarskap så att man samtidigt som man är chef också blir den ledare som för organisationen mot dem uppsatta målen. Skillnaden mellan ledning och ledarskap består i det som beskrivits ovan här. Ledarskap är något som en person utöver med gruppens förtroende medans ledningen hela tiden måste jobba med sitt ledarskap. Wolvén² har beskrivit ledningens kanske enskilt viktigaste faktor såhär

”Ledningen måste därför succesivt bygga upp sin trovärdighet genom att agera förtroendefullt, inkludera medarbetarnas förslag i sina beslut, premiera arbetserfarenheter genom att i synnerhet låta arbetserfarna personer påverka sitt arbete, ge kontinuerlig feed-back på de anställdas förslag och, slutligen också skapa ordning, trygghet och struktur som hela tiden inriktas och koncentreras mot målsättningen att skapa kompetenta prestationer.”

Är detta saker som ledningen inte klarar av att leva upp till så är risken stor att ledningen utövar ett chefskap medans den informella ledarens finns någonstans utanför ledningen. Någon som arbetsgruppen har valt ut som sin ledare. Jag har själv varit med om en liknande händelse i mitt yrkesliv. Jag arbetar på en högstadieskola i Västerås. Vi hade på den skolan haft en Rektor utav den gamla sorten. Han utövade ett ledarskap med makt som medel och organisationen blev väldigt byråkratisk med väldigt tydlig hierarki och arbetsdelning och dessutom som Wolvén beskriver en väldig specialisering där ansvaret begränsades till de egna arbetsområdena och där enbart rektor och ledningsgrupp såg helheten och hur olika arbetsuppgifter hängde samman. Detta var väldigt vanligt i skolans värld för 10 år sedan. Men på vår skola bestämde vi oss för att studera tillsammans allihopa och för 8 år sedan så var det väldigt populärt att omorganisera skolan och då skulle skolan omorganiseras i mindre arbetsgrupper och varje arbetsgrupp skulle tydligare ansvara för sina elever, sitt schema och till viss del även ekonomi. Alla arbetslag skulle dessutom ha en arbetslagsledare. Dessa Arbetslagsledare var ju ledare då dem var utnämnda av arbetslagen. När vi gjorde denna stora omstrukturering så hände ju en massa saker och Wolvén beskriver att en byråkratisk organisation passar människor som har

”starka behov av säkerhet, trygghet, stabilitet, förutsägbarhet och rättvisa, föredrar struktur och ordning, har lätt för att underordna sig och acceptera hierarkier, vill ha klart avgränsade arbetsuppgifter, är noggranna och tålmodiga, vill hålla viss distans till sitt arbete och till de människor som berörs av det”

Detta var egenskaper som vår rektor premierade. Men i och med att vi strukturerade om så togs alltmer ledarskap bort från vår rektor och förflyttades ut i organisationen. Detta gjorde att helt andra värderingar spreds snabbt i verksamheten. De som tidigare varit premierade och

² Wolvén är författaren till en av våra kursböcker - Att utveckla mänskliga resurser i organisationer

levt upp till vår rektors normer fick nu inte den uppskattning som de ville ha. De kom i skymundan helt och hållet. Så både rektor och ett antal lärare slutade i denna period i skolans utveckling. Som ny rektor utsågs då den av skolans personal utsedda ledaren. Den läraren som hade varit den informella ledaren länge. Han var en ledare som jag skulle beskriva som ledaren med karisma med maktbas. Precis som Wolvén beskriver det

”Ledarskapet brukar då sägas ha en moralisk karaktär där organisationens medlemmar starkt har internaliserat organisationskulturen. De upplever också sina arbetsuppgifter som mycket belönande i sig, är starkt involverade i organisationen och identifierar sig med den och dess mål och medel.”

Så fungerade vår organisation i det skedet. Vi var väldigt hungriga och vi upplevde det som en belöning att ens få vara med och diskutera organisationsfrågor. Att få vara medbestämmande var en oerhörd kick. Vår ledare fördelade ut det mesta ansvaret och det ansvar som han tog som vi har diskuterat så här efteråt var det personliga ansvaret för att individerna i organisationen skulle må bra. För som han beskrev det ”Skolan (personalen) hade innan mitt tillsättande redan bestämt sig åt vilket håll vi skulle. Mitt ansvar vara att få med alla på resan och att vi mådde bra. För så länge vi mådde bra hade vi kraft att formulera om målen när vi nådde fram till korsningar” Det här ledarskapet gjorde att vår skola gick från att vara Västerås sämsta i alla mätningar till att bli en av Västerås bästa.