



## Pär Larsson och Jan Löwstedt

# Tre idéer som utvecklar skolan

### I korthet

Skolförbättring skapas underifrån, inte genom myndigheters reforminitiativ.

**Utvecklingen av den svenska skolan** kan inte enkelt styras genom myndigheternas reforminitiativ, hur motiverade de än må vara. Detta visar sig i uppföljningar av flera av de reformer som genomförts under senare år för att minska skillnaderna i resultat mellan skolor. Ändå kvarstår stora skillnader i elevernas resultat. I denna artikel lyfter vi fram tre idéer om skolförbättring som gör att sådana reforminitiativ når sina syften.

Artikeln baseras på en studie av åtta skolor från två kommunala och två fristående huvudmän (intervjuer och enkäter). För att samtidigt ta hänsyn till skolors olika förutsättningar med avseende på elevernas socioekonomiska bakgrund valdes den skola inom respektive huvudman som i störst utsträckning över- respektive underpresterade enligt en statistisk modell (SALSA) som Skolverket utvecklat för att minska risken för missvisande jämförelser mellan skolorna. Utformningen av studien ger möjligheter till parvisa jämförelser mellan skolor med samma typ av ledning och styrning från huvudmannens sida. Studien visar att skillnader i resultat mellan skolor kan knytas till hur de tre idéerna accepteras, integreras och organiseras.

För det första har idén om *distribuerad ledning* växt sig allt starkare. I senare tids skolreformer har denna idé medfört att allt fler lärare involveras i någon form av styr-, stöd- eller utvecklingsaktiviteter i rollen som förstelärare, utvecklingsledare, arbetslagsledare med flera. I enskilda skolor kan det vara så många som var tredje lärare, visar vår studie. I vilken mån dessa ledningslika roller eller funktioner anses påverka lärares arbete med eleverna varierar dock mellan skolorna. Vi fann att stödet från sådana "mellanledare" är mer accepterat i överpresterande skolor och anses där påverka undervisningen i högre grad. Förstelärare driver exempelvis olika utvecklings-

satsningar, och arbetslagsledare ger stöd till lärarna i olika undervisningssituationer. En förstelärare beskriver det som att det är "vi förstelärare som driver förändringsarbetet på skolan", och arbetslagsledare kan jämföra sin roll med en avdelningschef fast utan personalansvar. På de underpresterande skolorna är det vanligare att mellanledare inte ser sig som en del av ledningen på skolan, utan främst som en informationslänk mellan skolledningen och lärarna. Samtidigt finner vi att lärare i de skolor som överpresterar upplever sig ha mer stöd i sitt arbete från såväl ledning som kolleger samt större inflytande över sitt arbete, jämfört med lärare på de övriga skolorna i studien. Till saken hör även att lärare i överpresterande skolor upplever att kraven är lägre, vilket ska ses i ljuset av att lärarna upplever att de har såväl ett gott stöd som inflytande i sitt arbete. När skolledning på det viset blir en gemensam funktion fördelad på olika roller, blir ledningsstöd något annat än relationen till den formella ledaren (rektor). Det kan betyda att det finns fler tillfällen till stöd, men också att stödet från rektor kan vara av en annan typ än tidigare.



lärare i de skolor som överpresterar upplever sig ha mer stöd i sitt arbete från såväl ledning som kolleger"

arbetslagsledare och ämnesledare betonar att alla som jobbar i skolan har en gemensam uppgift. Arbetslagsledare lägger sig vinn om att arbeta för en utveckling av hela skolan, inte bara för det egna ämnet eller det egna arbetslaget, och förstelärare kan ha som uppgift att introducera nya lärare i det för skolan gemensamma arbetssättet. De bidrar på så sätt till att befästa att "så här jobbar vi här" och till att upprätthålla idén om den gemensamma uppgiften. Även gemensamma samlingar för all personal, såsom morgonmöten och fredagsmöten som en avslutning på veckan, bidrar till denna känsla av en gemensam uppgift. Sådana samlingar är etablerade i de flesta överpresterande skolorna i vår studie, men inte i någon av de underpresterande. Där är idén om den gemensamma uppgiften inte lika uttalad eller accepterad, varken bland lärare eller skolledning.

Slutligen är idén om *undervisningens infrastruktur* viktig. Infrastrukturen kan handla om allt från skollokalernas utformning till lektionsdesignen och de IT-plattformar och annan teknik som används i undervisningen. Framför allt har det skett en ökad satsning på webbaserade plattformar med tillgång till undervisningsmaterial och lektionsplanering för olika ämnen. Sådant material har ofta tagits fram gemensamt av flera skolor, inte sällan i samarbete mellan förstelärare, och beskrivs som betydelsefullt för vad lärare gör i sin undervisning. Ofta är ambitionen att den färdiga undervisningsplaneringen ska resurseffektivisera lärarnas arbete genom att minska vars och ens planeringsarbete, göra det lättare för nya lärare att komma in i arbetet och främja likvärdigheten. Det ska inte spela så stor roll vilken lärare man har som elev. Detta ses huvudsakligen som ett stöd bland lärarna i överpresterande skolor. På andra skolor finns snarare ett motstånd mot sådana styrande strukturer. En annan aspekt av infrastrukturen som visat sig ha stor betydelse för lärares undervisning är arbetsrummen. På flera överpresterande skolor har lärarna sina arbetsrum arbetslagsvis, vilket de anser har stor betydelse för deras möjlighet att samordna arbetet och lära av varandra kring det pedagogiska arbetet med eleverna, men det stärker också uppfattningen om en gemensam uppgift. På underpresterande skolor ser vi oftare att arbetsrummens utformning och placering motverkar interaktionen mellan lärarna.



De tre idéerna utgör organisatoriska förutsättningar för skolförbättring och behöver integreras och accepteras av lärarkollegiet som gemensamma uppfattningar om den dagliga verksamheten”

Det tycks dock inte räcka med att en skola bygger upp en infrastruktur med IT som stöd till undervisningen, arrangerar möten för att skapa uppfattningen om enhetens gemensamma uppgift eller utser lärare till olika ledningsliknande uppgifter. De tre idéerna utgör organisatoriska förutsättningar för skolförbättring och behöver integreras och accepteras av lärarkollegiet som gemensamma uppfattningar om den dagliga verksamheten. På de överpresterande skolorna levandegörs och integreras idéerna om distribuerad ledning, den gemensamma uppgiften och infrastrukturen. Det visar sig genom att

## Om författarna

**Pär Larsson** är lektor i pedagogik med inriktning på organisation och ledarskap vid Stockholms universitet. Hans forskningsintresse rör förändringsprocesser och lärande i organisationer.

**Jan Löwstedt** är professor i företagsekonomi vid Stockholms universitet. Hans forskning handlar om arbetslivets förändring, digitalisering och skolans organisering. ■



Vi vet från forskningen att bestående förändring inte kan beordras fram genom generell styrning uppifrån, utan den förutsätter både organisatorisk förmåga till förändring och acceptans från personal”

arbetet med att utveckla och förbättra undervisningen, och därmed skolans resultat, är mer genomtänkt, mer organiserat och därmed mer accepterat bland lärarna i dessa skolor. Ett exempel är när skolans utvidgade ledning tillsammans arbetar medvetet för att göra förväntningar och krav på förbättringar meningsfulla och begripliga. Det gör man inte bara genom att arrangera olika gemensamma forum, utan också genom att använda dem till att lyfta fram goda exempel och göra uppkomna problem gemensamma. Det förstärker känslan av att man är ett team med en gemensam uppgift, vilket också bidrar till en starkare identifiering med den egna skolan.

Vår studie av skolor med skillnader i resultat, men annars liknande förutsättningar, visar att skolledning är så mycket mer än rektors formella ledarskap. En konsekvens av detta är att myndigheters försök att förbättra resultaten i den svenska skolan genom enskilda reforminitiativ i större utsträckning behöver fokusera på att skapa lokala förutsättningar för att sådana förändringar ska kunna realiseras. Detta innebär att den förenklade synen på skolförbättring som resultat av en styrkedja där myndigheternas reforminitiativ förverkligas av en skolas huvudman och dess rektor(er), behöver överges. Vi vet från forskningen att bestående förändring inte kan beordras fram genom generell styrning uppifrån, utan den förutsätter både organisatorisk förmåga till förändring och acceptans från personal. Vår studie indikerar att dominerande idéer om skolförbättring skapar olika organisatoriska förutsättningar på varje skola för hur sådana reformer når sina syften och därmed även för hur de påverkar elevernas resultat. När idéer om distribuerad ledning, den gemensamma uppgiften och infrastrukturen är mer integrerade och accepterade i en skolas vardag blir möjligheten att förbättra resultaten större. Detta gör skolledningens uppgift till något annat än att implementera reformer. Det handlar om att utveckla och integrera de lokala förutsättningarna för skolförbättring. Nationella reformer som avser att förbättra skolresultaten behöver därför ta större hänsyn till skolors olika förutsättningar för att nya idéer och möjligheter till förbättring ska kunna samspela med lokala och professionella föreställningar om respektive skolas verksamhet. ■

### Litteratur

Larsson, P. & Löwstedt, J. (2020). Distributed school leadership: Making sense of the educational infrastructure. *Educational Management Administration & Leadership*. Online First, 20 nov.

Larsson, P. & Löwstedt, J. (2020). *Strategier och förändringsmyter: Ett organiseringsperspektiv på skolutveckling och lärares arbete*. Lund: Studentlitteratur.

Larsson, P. & Löwstedt, J. (2021). Förändrar skolans styrning och ledning arbetsmiljön? Krav, inflytande och stöd i över- och underpresterande skolor. *Arbetsmarknad & Arbetsliv*, 27(2), s. 7–26.