

SBS

ATT ARBETA MED

HUVUDMANNENS UTMANINGAR.

Nationellt seminarium 31/8 2023

Helene Ärlestig och Malin Benerdal

Centrum för skoledarutveckling

Umeå universitet



UMEÅ UNIVERSITET

VAD VI SKA PRATA OM



Vad är huvudmannens utmaningar?



ULF - Utbildning Lärande Forskning



Några teoretiska perspektiv



Lik och olikheter mellan ULF och SBS – lärosätenas utmaningar



UMEÅ UNIVERSITET

HELENE.ARLESTIG@UMU.SE MALIN.BENERDAL@UMU.SE

Huvudmännens arbete med att minska och motverka segregationens negativa konsekvenser

Skolinspektionens samlade erfarenheter november 2022

Delar ur sammanfattning

- ✓ Ofta krävs kraftfulla genomgripande insatser, som pågår över tid, för att åstadkomma nödvändiga förändringar.
- ✓ De kompensatoriska insatserna som görs är otillräckliga för att bryta det negativa mönstret. Problem inom olika områden ofta hänger samman eller påverkar varandra
- ✓ Lägga kraft och fokus på att förändra där förändring är möjlig, arbetet måste riktas mot hur situationen kan förändras
- ✓ De insatser som sätts in är ibland för generella utan ett egentligt kompensatoriskt fokus
- ✓ Otillräcklig styrning och otillräckligt stöd från huvudmannen kan vara en orsak till att vissa skolors omsättning på rektorer blir så hög att det leder till problem
- ✓ Där Skolinspektionen konstaterat många brister saknas ofta förankrade och gemensamma arbetssätt, rutiner och synsätt



UMEÅ UNIVERSITET

SKOLVERKETS LÄGESBEDÖMNING 2023

Sammantaget innebär de skiftande förutsättningarna mellan huvudmän ett likvärdighetsproblem. Det är tydligt att det i dag inte finns kapacitet att erbjuda alla elever en utbildning av likvärdig kvalitet. Staten bör därför öka sitt ansvarstagande för skolan, se vidare kapitel 8. För att vända utvecklingen här och nu är det dock avgörande att huvudmannen, som ytterst ansvarig för att utbildningen motsvarar skollagens krav, förbättrar sitt kvalitetsarbete och sitt kompensatoriska arbete (Sid 58).



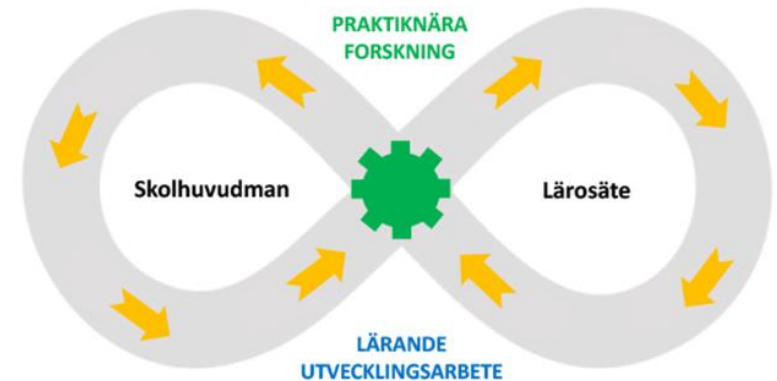
UMEÅ UNIVERSITET

ULF

ULF: Utbildning (utveckling), Lärande, Forskning

- Nationell försöksverksamhet 2017-2021, förlängning -> 2024
- ”att utveckla och pröva hållbara **samverkansmodeller** mellan akademi och skola vad gäller **forskning, skolverksamhet och lärarutbildning**”
- Exempel på aktiviteter: Etablera gemensamma forskningsmiljöer, utvecklings- och/eller forskningsprojekt, delade tjänster, självständiga arbeten i samverkan

Med praktisknära forskning i samverkan avser parterna forskning som utgår från skolprofessionernas **behov av ny kunskap i förhållande till befintligt forskningsläge såväl nationellt som internationellt för att utveckla och förbättra verksamheterna** i skolväsendet och för lärar- och förskollärarytbildningarna (förslag till nationellt ULF-avtal 2023-06-01).



Bildkälla: Ulfavtal.se



UMEÅ UNIVERSITET

ULF

Det är parternas övertygelse att kvaliteten i praktikinära forskning i samverkan ökar när den kännetecknas av en **jämbördig och komplementär ansats** som bygger på ömsesidig respekt där olika kunskaper och kompetenser tas tillvara.

I denna forskning samverkar yrkesverksamma från lärosäten och skolhuvudmän i hela forskningsprocessen, från initiering till genomförande och redovisning av resultat.

Målet är att successivt bygga upp en gemensam kunskapsbas som är öppet tillgänglig för forskare, yrkesverksamma och ansvariga på olika nivåer.

Parterna är överens om att praktikinära forskning i samverkan **förutsätter infrastrukturer** mellan lärosäten och skolhuvudmän på både nodnivå och lokal nivå. Parterna är därför överens om att aktivt verka för att lärosäten och skolhuvudmän gemensamt etablerar, utvecklar och leder sådana infrastrukturer.

(Ur ”förslag till nationellt ULF-avtal 2023-06-01”)

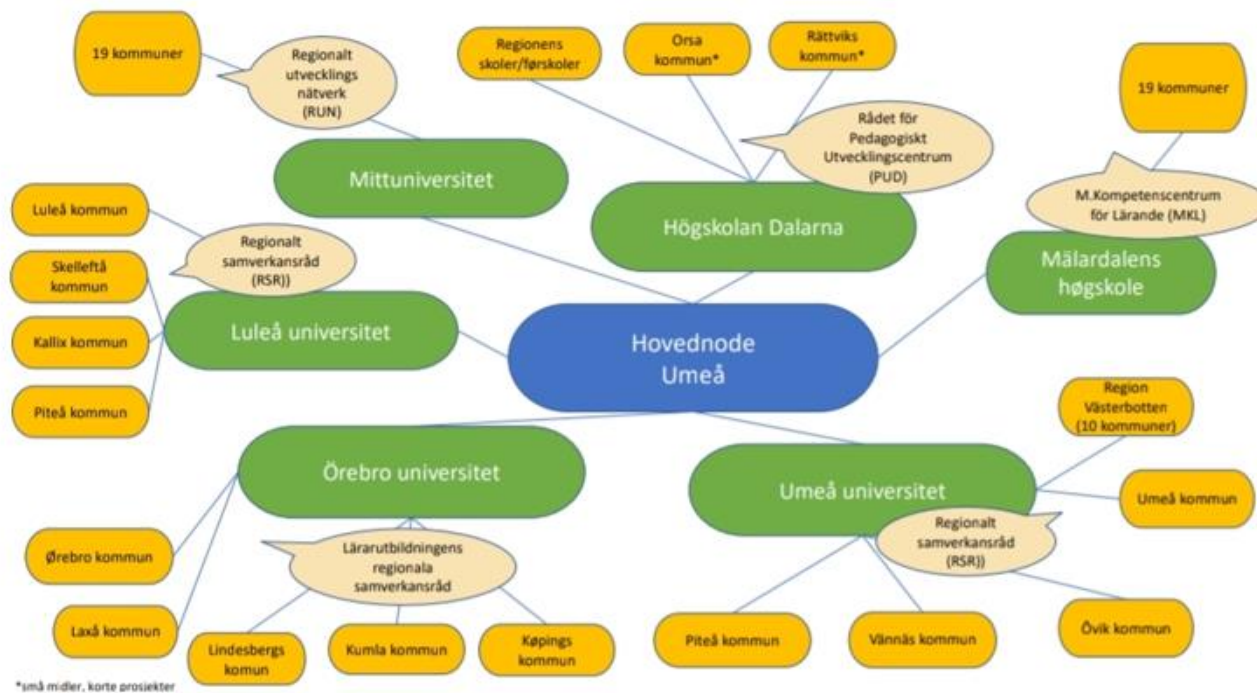


UMEÅ UNIVERSITET

GENOMLYSNINGSUPPDRAG

Genomlysningsuppdrag för Umeå-noden: sept 2020 till februari -22

Sara Cervantes (LTU), Malin Benerdal (OrU), Björn Ahlström (UmU), Anna-Karin Westman (Miun)



Göteborgs-noden

[Göteborgs universitet](#) (ansvarigt lärosäte)

[Högskolan i Borås](#)

[Chalmers tekniska högskola](#)

[Gymnastik- och idrottshögskolan](#)

[Högskolan i Kristianstad](#)

[Jönköping University](#)

Karlstad-noden

[Karlstads universitet](#) (ansvarigt lärosäte)

[Högskolan i Halmstad](#)

[Högskolan Väst](#)

[Linköpings universitet](#)

Umeå-noden

[Umeå universitet](#) (ansvarigt lärosäte)

[Högskolan Dalarna](#)

[Luleå Tekniska Universitet](#)

[Mälardalens högskola](#)

[Mittuniversitetet](#)

[Örebro Universitet](#)

Uppsala-noden

[Uppsala universitet](#) (ansvarigt lärosäte)

[Högskolan i Gävle](#)

[Stockholms universitet](#)

[Kungliga Tekniska Högskolan](#) (Projekt KULF)

[Kungliga Musikhögskolan](#)

[Södertörns högskola](#)

[Linnéuniversitetet](#)

[Lunds universitet](#)

[Malmö universitet](#)

UMEÅ-NODEN: EN GEMENSAM ULF-PLAN

Lärosätesgrupp, gemensamt arbetsdokument: ULF-plan

”principen om symmetrisk och komplementär samverkan”

samverkan bygger **likvärdigt på parternas behov, kompetenser och engagemang**, och samtidigt att parterna har delvis **olika kompetenser och resurser som kompletterar varandra**.

- ”Parterna utvecklar i dialog *gemensamma* övergripande ställningstaganden om syfte, mål, villkor och medel för att genomföra försöksverksamheten. Inom dessa gemensamma ställningstaganden görs *lokala* konkretiseringar och anpassningar till rådande förutsättningar och prioriteringar.”
- Medel fördelas lika mellan lärosäten - kräver samfinansiering.

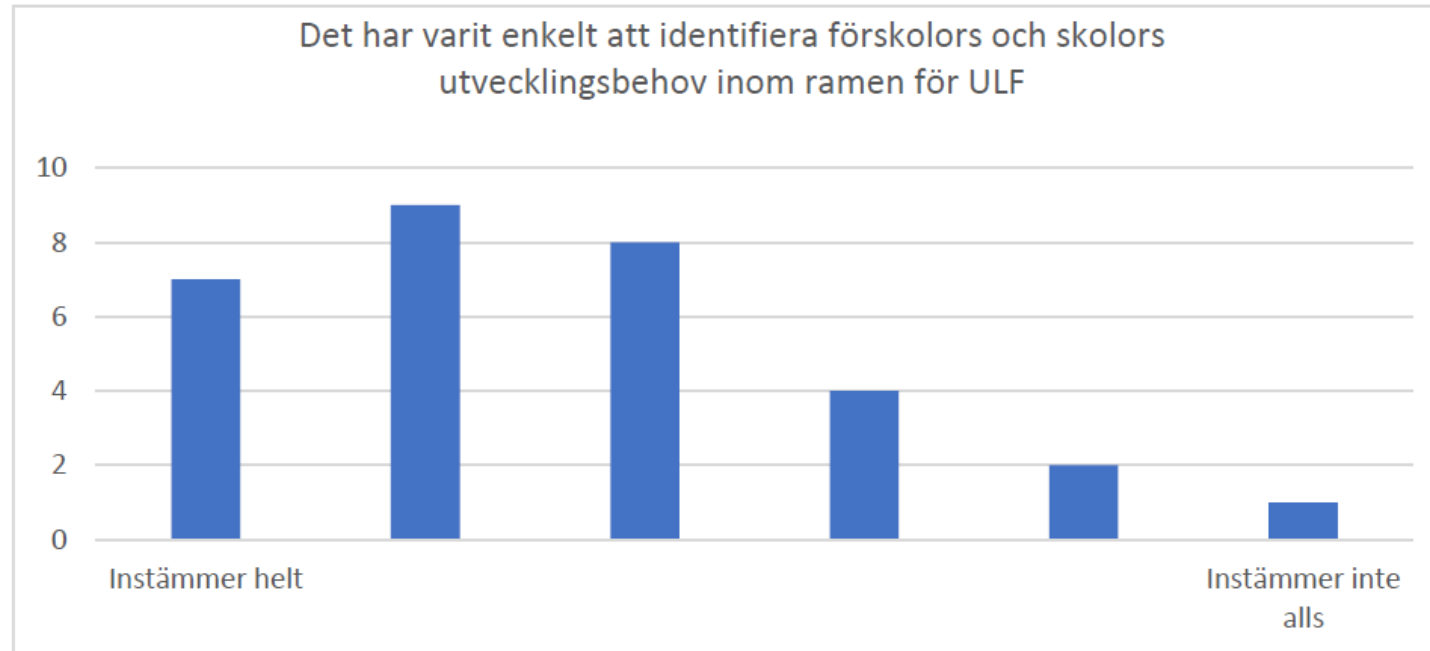


UMEÅ UNIVERSITET



Tabell 1. Materialinsamling för genomlysningen

Datainsamlingsmetod	Verksamhet som omfattas	Antal respondenter/dokument
Enskild intervju, orientering	Lärosäte	6 intervjuer, 1 respondent/lärosäte
Enkät I	Skolhuvudman	34 respondenter
Enkät II	Lärosäte	45 respondenter
Dialogforum I & II	Skolhuvudman	24 deltagare
Gruppintervjuer, lärosäte	Lärosäte	6 intervjuer, 3-4 respondenter/lärosäte
Enskild intervju, nodansvariga	Lärosäte	2 respondenter
Avtal UMU-lärosäte	Lärosäte	5 avtal
Avtal lärosäte-skolhuvudmän	Lärosäte & skolhuvudman	HDA: 4; LTU:10, MIUN: 4, ORU: 20, UMU: 5, Totalt 43 avtal
Övriga dokument och hemsidor	Lärosäte	Varierar: 3-20 per lärosäte



Figur 7. Respondenternas svar på påståendet "Det har varit enkelt att identifiera förskolors och skolors utvecklingsbehov inom ramen för ULF". Antal svarande: 31.

Ahlström et al 2021 *Huvudmännen i fokus, delrapport ULF-genomlysning*



UMEÅ UNIVERSITET

NÅGRA RÖSTER

”Här finns en ordentlig utmaning och många fallgropar. En sådan har varit SKA. På huvudmannanivån är man ofta helt på det klara med vilket område som man behöver forska kring. Men det är sällan de frågor som lärarna lyfter fram” (Skolhuvudmannarepresentant)

”Svarar utifrån den egna verksamheten: Det finns många och stora behov av utveckling. Det är dels svårt att komma fram till vilket man ska fokusera på, i nästa steg hur detta kan organiseras inom ramen för ULF. Det är ett nytt sätt att tänka, men vi lär oss och hittar former hela tiden” (Skolhuvudmannarepresentant)

”Nej det har inte varit enkelt alls. Lärare och forskare hade från början helt olika idéer om vad skolutveckling kan innebära. En grupp lärare har som exempel identifierat det som ett utvecklingsbehov att få eleverna att komma i tid till lektionen /.../. Det är en synvända för forskarna att förstå att den här typen av problem kan utgöra grunden från vilken lärarna ska uttrycka sina behov av utveckling. Det tar tid att prata sig fram till en gemensam syn på vad som behöver utvecklas.” (Lärosätesrepresentant)

”Behov har framkommit genom ansökningar av FOU-medel och vid WS. Vi har dock noterat att behoven kan se olika ut när vi talar med lärare, rektorer och skolchefer” (Lärosätesrepresentant)



UMEÅ UNIVERSITET

AVTAL SOM BAS FÖR DIALOG?

- Ökar möjligheterna för ”**gemensam förståelse**” för innehåll och syftet med samverkan

“Then of course it can be a disadvantage in some way (...) In other universities they had to work quite a lot in the dialogues to create the agreements with the municipalities. (This opportunity) may have been lost a little with us, not sitting down with the municipalities”.
(RI12, Lärosätesrepresentant)

- Men också tidskrävande och ibland komplicerat

“When it comes to writing an agreement then all school principals are individuals and then we have to have individual conversations with them and dialogues (...), then each municipality, each school principal is its own party, and then it becomes, well, it gets a bit complicated”.
(RI21, Lärosätesrep.)



UMEÅ UNIVERSITET

EXEMPLET SKELLEFTEÅ

- Presentation på kunskapsveckan -första kontakt
- Ansökan om en samverkanscheck
- Att följa upp en lösning - Att vara ett stöd och öka rektorers förutsättningar för pedagogiskt ledarskap via administrativt stöd
- Hur vet ni... Frågor för att fördjupa
- Gemensam satsning på pilotundersökning (2 gemensamma dagar, enkäter, intervjuer)
- Ansökan om ett huvudprojekt – rektorer studerar sin egen praktik



UMEÅ UNIVERSITET

ULF PILOT/HUVUDSTUDIE

Roller och
rollförståelse

Förändringsarbete

Lednings och
organisationsideal

Stärkt pedagogiskt
ledarskap



UMEÅ UNIVERSITET

HUVUDPROJEKT – REKTORS PEDAGOGISKA LEDARSKAP

- 13 rektor
- Möte 1 gång per månad under 18 månader
- Förankring för skolutveckling
- Ska bidra till forskning (publikationer och presentationer)
- Ögonhöjd och gemensam problembild



UMEÅ UNIVERSITET



HOLISTISKT LEDARSKAP (SHAKED & SCHECHTER, 2017)

- **Leda helheter**
- **Anamma ett multidimensionell synsätt**
- **Arbeta indirekt**
- **Uppmärksamma signifikans**

*Se helheten bakom alla delar - se delarna
som en del av en helhet*



UMEA
UNIVERSITET

HELENE.ARLESTIG@UMU.SE MALIN.BENERDAL@UMU.SE

ECER 2023 GLASGOW

- Framgångsrika skolledare behövs för att förbättra skolor i en komplex omvärld (ISSPP).
- Vi vet tillräckligt om vad framgångsrika skolledare gör
 - Ange riktning
 - Organisering
 - Kompetens och kapacitetsutveckling
 - Undervisning och lärande (Leithwood, Day, m.fl.)
- Det räcker inte med att skolor förbättras – det måste även vara hållbart (grow and sustain)



UMEÅ UNIVERSITET

THE PHILOSOPHY OF DISRUPTION (MANU, 2022)

- **As an empirical discipline, disruption can answer the question, why do things happen? What constitutes an event, when, where and in what ways is it disruptive?** The philosopher attempts to examine the properties of things, not about what they do but about what it is to be or not be something. The philosopher will attempt to observe phenomena and come to conclusions and recommendations **about how we should think and what we should do.**
- The scientist does not see disruption since disruption is presently not based on a classification scheme or method. Disruption is not about theory-testing. The philosopher sees the category of disruption as part of the logical structure of reason. **Therefore, disruptive changes in the world – in the micro, the macro and at different levels of an organization – only occur through the disruption of reasoning and the re-engagement of the structure of the way we know the world.**
- **Disruption disrupts our understanding of what is, what ought to be and of what is possible. Disruption spoils the models we operate from about how the world should be to accommodate the needs and desires of society and individuals**



UMEÅ UNIVERSITET

Huvudmännens arbete med att minska och motverka segregationens negativa konsekvenser

Skolinspektionens samlade erfarenheter november 2022

Delar ur sammanfattning

- ✓ Ofta krävs kraftfulla genomgripande insatser, som pågår över tid, för att åstadkomma nödvändiga förändringar.
- ✓ De **kompensatoriska insatserna som görs är otillräckliga** för att bryta det negativa mönstret. Problem inom olika områden ofta hänger samman eller påverkar varandra
- ✓ **Lägga kraft och fokus på att förändra där förändring är möjlig, arbetet måste riktas mot hur situationen kan förändras**
- ✓ De insatser som sätts in är ibland för generella utan ett egentligt kompensatoriskt fokus
- ✓ Otillräcklig styrning och otillräckligt stöd från huvudmannen kan vara en orsak till att vissa skolors omsättning på rektorer blir så hög att det leder till problem
- ✓ Där Skolinspektionen konstaterat många brister saknas ofta förankrade och gemensamma arbetssätt, rutiner och synsätt



UMEÅ UNIVERSITET

ULF OCH SBS – LIK OCH OLIKHETER – VAD ÄR VÅRA UTMANINGAR

- Framåtriktad eller bakåtriktad ansvarighet
- Att skapa forskning eller använda forskning (roller)
- Att bygga tillit och bidra till förändring (etik)
- Vad är huvudmannens ansvar (att skapa förutsättningar eller att påverka det som sker i klassrummet?)
- Hur balansera vi helhet och delar?
- Inriktar vi oss på det som är möjligt eller rekonstruktion/disruption?
- Hur vet vi att förändringen fortsätter/blir hållbar?



UMEÅ UNIVERSITET

ATT FUNDERA VIDARE PÅ



På vilket sätt gör det skillnad att vi kommer från ett lärosäte?

Etik, tillit och att utmana, förändra?

Att arbeta med helhet eller ett väl identifierat område?

Att fokusera på det som är möjligt eller bidra till rekonstruktion?



UMEÅ UNIVERSITET

HELENE.ARLESTIG@UMU.SE MALIN.BENERDAL@UMU.SE