

Slutrapport - skolchefsnätverk skolsegregation

Innehåll

1. Område för prövande	3
1.1 Vilka har ingått i nätverket?	3
1.2 Vad har vi provat hos varje huvudman?	3
1.3 Bakgrund.....	3
1.4 Varför har vi valt att pröva just detta?.....	4
1.5 Hur definierar vi skolsegregation?	5
1.6 Vilka avgränsningar och vägval har vi gjort?.....	5
1.7 Vilken forskning har vi lutat oss mot i vårt prövande?	6
1.8 Vad har vi fått ompröva längs vägen?	8
1.9 Hur har vi dokumenterat och analyserat vårt prövande?.....	9
2. Processen hos huvudmännen	10
2.1 Nuläget hos huvudmännen vid nätverksstart	10
2.2 Framtida önskade läge hos huvudmännen	10
2.3 Exempel på förändringar huvudmännen har försökt leda mot (avgränsningar av det önskade läget)	11
2.4 En sammanfattning av de prövanden som huvudmännen genomfört... 12	
2.4.1 Exempel på bearbetning av begreppet ledarskapshandling	14
2.4.2 Exempel på arbete med perspektivbyten	16
2.5 Huvudmännens lärande utifrån sitt prövande Analys och reflektion	19
3. Nätverket	21
3.1 Hur har vi tagit oss an läroprocessen i nätverket?	21
3.2 Nätverkets lärande - analys och reflektion	24
3.2.1 Vårt arbete med analys.....	24
3.2.2 Vårt lärande kopplat till Skolchefens praktikarenor.....	26
4. Slutsatser	30
4.1 Våra lärdomar om våra ledarhandlingar och hur de kan minska segregationen genom att stärka kvalitén i undervisningen eller attrahera nya elevgrupper.	30
4.2 Våra lärdomar i relation till skolchefens makt, mod och ansvar	30
4.3 Våra lärdomar i relation till att arbeta i nätverk	31
4.4 Våra lärdomar i relation till hinder och svårighet.....	32
4.5 Våra lärdomar i relation till aktuell forskning	32
5. Referenser.....	34

1. Område för prövande

1.1 Vilka har ingått i nätverket?

Följande skolchefer har ingått i nätverket; Magnus Åkerlund Bodens kommun med ca 28 000 invånare, Hans Ringström Eskilstuna kommun med ca 106 000 invånare, för Södertälje kommun med 76 000 invånare deltog Monica Sonde under perioden maj 2019-januari 2021 och därefter Johan Abrahamsson (januari 2021-februari 2022), Sofie Lindén Norrköping med ca 147 000 invånare, Egil Gry Göteborgs Högre samskola samt Pauline Broholm Lindberg, Halmstads kommun med ca 100 000 invånare. Inger Fransson Nyköpings kommun med ca 57 000 invånare deltog maj 2019 – september 2019.

Monica Sonde, Södertälje var ansvarig skolchef för nätverket under perioden maj 2019 till och med januari 2021 då Pauline Broholm Lindberg övertog ansvaret för att leda nätverket under perioden februari 2021 till och med februari 2022.

Processtödjare från Skolverket har varit Anneli Jildenbäck och under perioden maj 2019-september 2020 Ulrika Dahl, samt Åsa Gulin under perioden oktober 2020-februari 2022

1.2 Vad har vi prövat hos varje huvudman?

Hur ska huvudmannens ledarskapshandlingar utformas för att minimera skolsegregationens negativa effekter?

Fokusområde: Att stärka kvaliteten i undervisningen

Attrahera nya elevgrupper

1.3 Bakgrund

Under 2018 fokuserar Skolverket på tre prioriterade områden – lärarförsörjning, skolsegregation och den lokala styrningen av skolan. Inom ramen för arbetet med skolsegregation har Skolverket undersökt hur ett urval av huvudmän arbetar för att motverka skolsegregation och dess negativa effekter. Kartläggningen sammanställs 2018 i PM Skolsegregation

Kartläggningen visar att det finns en gemensam uppfattning och medvetenhet hos kommunala såväl som fristående huvudmän om att skolsegregation är ett problem som kräver att de agerar. Huvudmännen lyfter vikten av samarbete och nätverk, både inom och mellan huvudmän.

Segregation innebär att vissa grupper är separerade från andra. Segregation förekommer på olika arenor i samhället och det går att analysera segregation utifrån olika bakgrundsvariabler. Skolverket har i PM Skolsegregation 2018, valt

att definiera skolsegregation som att elever med liknande socioekonomisk- och migrationsbakgrund går i samma skolor.

I PM Skolsegregation beskrivs en bild av skolsegregationens utveckling och risker.

Skolverkets analyser för åren 1998–2016 visar att skolor har blivit alltmer uppdelade utifrån elevernas familjebakgrund. Analyserna visar också att skolans socioekonomiska sammansättning har fått en större betydelse för elevernas resultat.

Skolsegregationen riskerar att negativt påverka skolväsendets förmåga att kompensera för elevernas skilda förutsättningar att tillgodogöra sig utbildningen, vilket riskerar att drabba elever med mindre privilegierad familjebakgrund hårdast. Skolsegregation bedöms inte endast ha betydelse för skolans förutsättningar att klara av det kompensatoriska uppdraget och elevernas kunskapsresultat. Inom forskning lyfts även andra risker med skolsegregation såsom stigmatisering av elever och en negativ påverkan på den sociala sammanhållningen i samhället.

Skolverket inrättade i maj 2019 nätverk för skolchefer. De tre nätverken med sammanlagt 21 skolchefer utgick från varsitt fokusområde: styrning och ledning, skolsegregation respektive lärarförsörjning. Nätverkens arbete skulle pågå i två år fram till sommaren 2021. I syftet med nätverken anges att huvudmän genom beprövad erfarenhet ska få ökad kunskap om styrning och ledning, skolsegregation respektive lärarförsörjning. Syftet är också att få kunskap om hur beprövad erfarenhet kan tas fram i nätverksform. Utgångspunkten är att arbetet i nätverken är kollegialt och att nätverken under de två åren gör en kollektiv förflyttning, där processen blir viktig. En kollektiv förflyttning i kunskap om hur beprövad erfarenhet kan genereras i nätverk samt i detta fall kunskap inom det prioriterade området skolsegregation. Riktlinjen för nätverksarbetet är att det behöver vara systematiskt och det behöver dokumenteras för att kunna synliggöra denna förflyttning. Nätverken ska visa på både uthållighet och kreativitet.

Området för detta nätverk är att inom området skolsegregation arbeta med ett prövande med syfte att minimera segregationens negativa effekter.

1.4 Varför har vi valt att pröva just detta?

I nätverket diskuterades om vi skulle lägga fokus på ledarskapshandlingar för att minimera skolsegregationens negativa effekter eller att förhindra att skolsegregation uppstår. Gruppen valde att fokusera på att minimera skolsegregationens negativa effekter, inte att förhindra att skolsegregation uppstår. Vi valde det första perspektivet av den anledningen att det är där vi som skolchefer kan påverka mest själva.

De negativa effekterna av skolsegregationen är också något vi kommer att fortsätta att ställas inför framöver i våra roller.

Nätverket beslutade sig för att främst arbeta med att identifiera vad som faktiskt kan minimera negativa effekter av skolegregation och kom fram till att vi i vårt prövande främst måste fokusera på att stärka kvaliteten i undervisningen och att den utformas utifrån de elever man möter i undervisningen.

Varje huvudman har valt sitt eget prövande utifrån ovanstående.

Skolchefer kan påverka konkreta aktiviteter för att minska negativa effekter av skolegregation såsom att bussa elever, att rekrytera medvetet för att öka mångfald, att satsa på språkutveckling mm. Detta görs redan hos en del hm och det finns redan rapporter att läsa för den som önskar. Detta nätverk önskade fokusera mer på skolchefens personliga förmåga att skapa förändring genom att gå på djupet med det vi tror spelar allra störst roll för uppgiften.

1.5 Hur definierar vi skolegregation?

Definition av skolegregation har diskuterats och vi beslöt oss för att utgå ifrån definitionen i Skolverkets PM skolegregation som anger skillnad i resultat när det gäller elever med utländsk bakgrund/svensk bakgrund och med elev med lågutbildade/högutbildade föräldrar. I nätverksgruppen finns huvudmän som har områden/enheter med överrepresentation av elever med lågutbildade vårdnadshavare och, eller med utländsk bakgrund. I nätverket finns också en huvudman som har ”omvänd segregation” (i det här fallet med överrepresentation av elever med högutbildade vårdnadshavare och icke utländsk bakgrund). Även skillnader mellan elever/skolor i tätort jämfört med landsbygd har diskuterats.

1.6 Vilka avgränsningar och vägval har vi gjort?

Den största avgränsningen som vi gjort i undersökandet om att minska de negativa effekterna av skolegregation har varit att fokusera på det vi tror ger mest effekt och själva kan påverka, nämligen medvetna ledarskapshandlingar för att höja kvaliteten i undervisningen. För den huvudman med omvänd segregation har fokus legat på medvetna ledarskapshandlingar för att attrahera nya elevgrupper. En avgränsning som tidigt valdes var att i huvudsak fokusera på grundskolan, även om flera huvudmän ansvarar för fler verksamheter. Nätverket har återkommande samtalat om att göra avgränsningar i de olika prövanden man i sin verksamhet ville genomföra. Det har dock varit mycket svårt och meningarna har varit delade. Några skolchefer har beskrivit flera stora projekt som genomförts i syfte att öka kvaliteten i undervisningen och att få till en lärande organisation. Andra har valt ut en liten del av allt man sysslat med i samma syfte, exempelvis har några skolchefer fokuserat specifikt på enheter som har svårigheter att vända utvecklingen.

1.7 Vilken forskning har vi lutat oss mot i vårt prövande?

Under vårt första halvår i nätverket samlade vi på oss mängder av artiklar, böcker, forskningsrapporter med fokus på såväl undervisning och hur den kan utvecklas i ett segregerat sammanhang som kollegialt lärande och hur man bygger beprövad erfarenhet. Eftersom kommunikation är ett av skolchefens viktigaste verktyg så har vi också intresserat oss för det temat. Andra viktiga texter att förhålla oss till har varit Skolverkets PM om hur olika huvudmän arbetar med att motverka skolsegregation från 2018 samt Björn Åstrands SOU 2020:28 En mer likvärdig skola, minskad skolsegregation och förbättrad resurstilldelning.

Utöver våra gemensamma inspirationskällor så har varje skolchef dockat an i texter som varit betydelsefulla för vars och ens resa i sitt eget ledarskap. Den bok som fått mest fokus och definitivt gjort störst avtryck i nätverkets arbete är Professionsutveckling och kollegialt lärande (Steven Katz, Lisa Ain Dack, svensk utgåva 2017). Några ytterligare böcker som vi gemensamt tagit del av är Skolverkets skrift ur serien Forskning för skolan - Att ställa frågor och söka svar, om samarbete för vetenskaplig grund och beprövad erfarenhet (Skolverket 2020) samt boken Strategisk intern kommunikation om att leda organisationer med kommunikation (Susanne Dahlman, Mats Heide 2019).



I efterhand kan vi konstatera att det hade underlättat i skriv- och analysarbetet om vi från början valt att ställa vårt prövande i relation till en teoretisk modell med utgångspunkt i ett gemensamt valt analysobjekt. Eftersom vi inte valde att samlas kring ett gemensamt prövande och inte heller valde ett gemensamt analysobjekt så har det varit svårt att göra en gemensam analys och dra gemensamma slutsatser från vårt prövande hos respektive huvudman. Skolcheferna i nätverket menar att det har varit viktigt att inte ha "tvingats" in i ett gemensamt prövande. För att prövningsarbetet skulle bli motiverande och relevant behövde det dockas an i identifierade behov eller utvecklingsområden hos varje huvudman och i varje enskild skolchefs förutsättningar.

En framgångsfaktor var att vi valde att ansluta oss till en gemensam syn på lärande, så som den beskrivs i Katz och Dacks bok.

I deras bok definieras professionellt lärande som *"En bestående förändring av sätt att tänka eller göra"*. Författarna uppehåller sig vid tre grundförutsättningar för professionellt lärande som leder till förändringar i klassrumspraktiken nämligen:

- ett tydligt och försvarbart **fokus för lärande** för elever/lärare/skolledare
- ett gemensamt **undersökande arbetssätt** som utmanar tänkande och praktik
- ett pedagogiskt ledarskap som möjliggör lärande och som avbryter status quo som mera handlar om att undvika lärande.

Denna syn på professionellt lärande krävde att vi skulle arbeta undersökande varför vi gjorde valet att alla huvudmän skulle arbeta utforskande eller prövande.

I boken “Att ställa frågor och söka svar” ställs frågor som; Vad fungerar bra i vårt arbete och hur vet vi det? Hur gynnar det barns och elevers lärande?

Detta är frågor som kräver ett undersökande arbetssätt.

Precis som i Katz/Dacks bok konstateras att för att gå från aktivitet till lärande så krävs både vilja, att våga och att ifrågasätta för att det ska ske någon utveckling. Katz/Dack skriver att det krävs avsiktliga avbrott för att få till bestående förändringar i tänkande och praktik.

En viktig insikt för att kunna åstadkomma bestående förändring är att sluta fokusera på sådant som vi inte kan styra över och lägga energi på det vi har kontroll över och kan förändra. Därav valet att arbeta med det vi kan påverka, mest, våra egna ledarskapshandlingar.

Verktyg eller strategier som kan bli viktiga för att få till avsiktliga avbrott, dvs öka viljan att ifrågasätta eller våga göra annorlunda, kan enligt Katz/Dack vara:

att använda protokoll/dokumentation/observation som underlag för dialog, dra fram förutfattade antaganden i ljuset, se till att aktiviteter och göranden är förankrade i praktikproblemen, se misstag som möjligheter till lärande osv.

Ovanstående frågor och strategier har vi ständigt återkommit till i vårt prövande och i våra reflektioner, men vad krävs för att vi ska kunna säga att vi utvecklat beprövad erfarenhet i det vi valt att undersöka, nämligen hur vi ska utforma våra ledarskapshandlingar för att stärka kvalitén i undervisningen/attrahera nya elevgrupper?

I *Att ställa frågor och söka svar* återges några olika definitioner av beprövad erfarenhet:

Beprövad erfarenhet är professionens egen, gemensamma kunskap. Den växer fram över tid ur praktiska erfarenheter som diskuteras, delas, prövas, dokumenteras och kritiskt granskas.

Beprövad erfarenhet bygger på två olika komponenter, dels den faktiska erfarenheten, dels prövning.

Beprövad erfarenhet är inte vilken erfarenhet som helst. Det handlar här om att erfarenheter ska bli föremål för reflektion, det vill säga att med systematik prövas. Vad vi talar om är alltså att lyfta upp analysen av vardagserfarenheter

till ett mer skarpt betraktande i syfte att morgondagens praktik ska bli bättre än dagens. Man skulle kunna uttrycka det som att söka efter "best practice" i syfte att utveckla sin egen "next practice".

Det är framförallt sökandet efter vars och ens egen "best practice" som vi har prövat i detta nätverk. Som en frukt av våra gemensamma samtal, reflektioner och feedbackövningar har vi fått tillgång till en repertoar av ledarskapshandlingar som prövats och analyserats så att de i framtiden kan bidra till vars och ens "next practice".

1.8 Vad har vi fått ompröva längs vägen?

Ett exempel på omprövningar som varit föremål för diskussion är frågan om skolchefsrollen i förhållande till styrkedjan. Får en skolchef gå förbi sina verksamhetschefer och rektorer och närma sig lärarnivån?

Frågan har bearbetats utifrån var i styrkedjan en skolchef kan befinna sig i sitt arbete. I huvudmännens egna provande har skolchefen tex. beslutat sig för att själva möta enhetsnivån och/eller lärarnivån på olika sätt som inte var planerat från starten. Någon av dessa omprövningar utmynnar explicit från arbetet under nätverksmöten eller från den egna processen/utvecklingen under arbetets gång.

Någon skolchef har fått nya, tillkommande arbetsuppgifter som påverkat hens förutsättningar avsevärt och lett till många omprovanden kring vilket fokus som är möjligt.

Vissa omprövningar hos huvudmännen uppstod ur de förändrade förutsättningar som pandemin medförde. Skolcheferna och deras organisationer har under pandemins tid fått flytta mycket av sitt fokus från det långsiktiga strategiska arbetet till att lösa de kortsiktiga och akuta problem som uppstått. Vissa planerade provanden har inte kunnat utföras eller har utförts på ett sätt som inte var ursprungstanken. Vissa inplanerade "fysiska" process-möten hos huvudmännen, hölls istället digitalt. Ett exempel är när en chefsdag vid läsårsstart, i syfte att sätta ett gemensamt budskap och en gemensam riktning, istället genomfördes via spridning av en filminspelning.

Utifrån pandemins påverkan på huvudmännens förutsättningar att genomföra arbetet i nätverken togs ett beslut av Skolverket om förlängning. Arbetet förlängdes med ca 6 månader.

Vissa omprövningar i nätverkets arbete kom sig av de förändrade förutsättningar som pandemin medförde. Under pandemins första del ändrades från fysiska till digitala möten. Vi hade en ambition att involvera fler funktioner än skolchef och låta nyckelpersoner hos de olika huvudmännen delta vid ett eller flera nätverkstillfällen. Detta blev inte aktuellt när pandemin omöjliggjorde fysiska möten. För att få till en större motivation och drivkraft bestämde sig nätverket för att införa ett nytt moment, lokala besök hos varje huvudman. Nätverksledaren (ansvarig skolchef) och en av Skolverkets medarbetare skulle, utifrån den aktuella

skolchefens prövande och behov delta i ett möte hos huvudmannen i syfte att tillsammans med skolchef borra djupare i skolchefens prövande. De planerade besöken fick omprövas ytterligare en gång då pandemin slog till med förnyad kraft. De lokala ”besöken” fick då hållas digitalt.

Ytterligare något som genomfördes för att hålla fokus och för att varje huvudman skulle få syn på sin egen process var att varje skolchef blev (digitalt) intervjuad av en av Skolverkets processtödjare.

1.9 Hur har vi dokumenterat och analyserat vårt prövande?

Nätverket etablerade tidigt en grundläggande matris att dokumentera i, där varje huvudman till sitt valda utvecklingsområde (prövande) kopplade sitt “önskade framtida läge”, “aktiviteter och prövande” och “spår och bevis” för att försöka fånga rörelsen i vårt prövande och för att bli konkreta i vårt utforskande.

Varje skolchef har sedan på egen hand dokumenterat sitt prövande. Skolverket har tillhandahållit en dokumentationsmall för detta. En del skolchefer har samarbetat nära med verksamhetsutvecklare av olika slag och på så vis fått stöd i det interna arbetet med analyser och dokumentation. De samtalsmetoder och feedbackövningar som prövats under nätverksträffarna har använts av en del skolchefer i egna ledningsgrupper och under seminarier. Flera skolchefer har i olika samtalsgrupper använt sig av funktionen observatör/reflektör i sitt prövande på hemmaplan för att ge ytterligare en dimension i analysen.

Under nätverksmöten har exempel och berättelser från varje skolchef beskrivits och gemensamt analyserats på olika sätt.

Rapporten indelas från och med nu i två delar. Först kommer ett antal delrubriker som beskriver processen för de enskilda huvudmännen, från nuläget vid nätverkets start till prövande och reflektion. Därefter beskrivs motsvarande process som pågått parallellt i själva nätverket. Rapporten avslutas med generella slutsatser.

2. Processen hos huvudmännen

2.1 Nuläget hos huvudmännen vid nätverksstart

Hos flera av huvudmännen fanns stora skillnader i resultat både mellan och inom skolenheter. Skillnader i måluppfyllelsen berodde bland annat på socioekonomiska faktorer, kön, funktionsvariation och språkbakgrund. Kopplingen mellan elevers resultat och deras socioekonomiska bakgrund och tid i Sverige har varit mycket stark och har ökat över tiden.

En skolchef konstaterar att skillnaderna inom skolenheterna var större än vad som tidigare uppmärksammats och att det fanns brister på flera skolor i uppföljning av dessa brister. En annan skolchef beskriver exempelvis en bristande likvärdighet i kompetensförsörjningsfrågor och att nuvarande resursfördelningsmodell inte fullt ut lyckas kompensera för barn- och elevers bakgrund. Den huvudman som har omvänd segregation konstaterade att vissa elevgrupper avstår från att söka sig till skolan då de inte ser sig passa in och bli accepterade. Behov fanns även av att utveckla undervisningen när det gäller lärarnas samarbete och upplägg.

2.2 Framtida önskade läge hos huvudmännen

Skolcheferna har utifrån beskrivna nulägen, förklarat vad de i sina verksamheter önskar uppnå genom att delta i nätverket och genom att pröva olika metoder och förhållningssätt för att minska negativa effekter av skolegregation. Nedan följer ett antal exempel, där A representerar en huvudman, B en annan och C en tredje osv. Samma struktur används även i efterföljande rubriker.

A: Fler elever ska bli behöriga till ett gymnasieprogram och meritvärdet ska öka.

Fler elever ta gymnasieexamen.

Att skillnaden inom skolorna har minskat och resultaten förbättrats.

Skillnader mellan skolor, mellan klasser och mellan elevgrupper har minskat.

B: Det systematiska kvalitetsarbetet på enhetsnivå har som fokus att utveckla undervisningen.

Att valda verksamheters systematiska kvalitetsarbete i större utsträckning ska resultera i en utvecklad undervisning genom en undersökande utvecklingskultur.

C: Ökade resultat och ökad likvärdighet där alltså resultaten ökar mest i de socioekonomiskt utsatta områdena

D: Utvecklingen vänt och att eleverna skolresultat i mindre utsträckning påverkas av deras könstillhörighet, socioekonomisk bakgrund samt språk och tid i Sverige.

I önskat läge klarar vi som organisation vårt kompensatoriska uppdrag och har uppnått en likvärdighet oavsett hur segregationen i samhället utvecklas.

Kvaliteten i undervisningen sätts i centrum för alla beslut som fattas.

E: Ökad kvalitet i undervisningen, ökad likvärdighet i skolresultaten.

Att alla elever ges förutsättningar att lyckas i skolan och fullföljer sin utbildning med en avslutad gymnasieexamen.

F: En mer heterogen elevsammansättning utifrån socioekonomisk och kulturell bakgrund.

Vår skola ska vara ett självklart val för alla elever, inte bara för några få.

Att skolans rykte och position stärks utifrån att annat och mer rikare innehåll, och inte utifrån gamla meriter byggda på fördomar och anekdotisk evidens.

2.3 Exempel på förändringar huvudmännen har försökt leda mot (avgränsningar av det önskade läget)

A: Att uppföljning har större betydelse för fortsatt lärande och utveckling dvs att form av uppföljningar och efterarbete (bl a analys) utvecklas och konkretiseras. Medvetna val om varför man följer upp på det sätt man gör finns.

Att vi (på många nivåer) konkret kan beskriva vad som gjorts för att nå till önskat läge.

Att lärare medvetet använder olika arbetsformer utifrån ämnets innehåll och utifrån elevernas kunskaper.

Att skolchefens ledarskapshandling genererar att underställd nivå gör på ett annat sätt i nästa led (dvs ett sätt som kan leda till förändring på nästa nivå, utifrån önskat läge).

B: Etablera en undersökande utvecklingskultur (Målbild: I våra förskolor och skolor undersöker medarbetarna effekterna av undervisningen och utvecklar verksamheten i ett kollegialt lärande)

C: Ledarskapshandlingar utgår från perspektivet att "Alla ska lyckas" och som medvetet motverkar socioekonomisk segregation genomsyrar både förhållningssätt och aktiva beslut hos skolchef, verksamhetschefer och rektorer.

En tydligare bild har framkommit av vilka ledarskapshandlingar som är av verklig betydelse

Undervisningen utvecklas för att kompensera för ojämlika uppväxtvillkor.

Den systematiska uppföljningen och utvecklingen av utbildningskontorets insatser kopplas framöver tydligare till socioekonomisk segregation och skolresultat.

D: Insatser och strategier utgår i högre grad från forskning och beprövad erfarenhet.

Utveckla analyser och åtgärder så att åtgärder sätts in så att alla elever ges en likvärdig utbildning oavsett de bakomliggande orsakerna till segregationen i samhället.

Rektor är pedagogisk ledare och chef, huvudmannen tar ansvaret för att ge förutsättningar och rektor väljer varje dag det pedagogiska ledarskapet.

E: En skolutvecklingsorganisation där styrkedjan hänger ihop och alla nivåer är nära sammanlänkade med varandra.

En funktionsorganisation som stödjer skolutveckling, där förgivet tagna metoder, arbetssätt och rådande kulturer utmanas och prövas samt arbeta med förändringsledning.

Modell och struktur för SKA med tydligt fokus på verksamhetschefsnivån kopplat till att analysera och lära på flera nivåer, dvs elev, lärare, rektor och VC.

F: En mer heterogen elevsammansättning utifrån socioekonomisk och kulturell bakgrund för att gynna ett annat undervisningsklimat, mer utmanande undervisning och ett bredare och mer vidgat perspektiv på läraruppdraget.

Skolan ska vara ett självklart val för alla elever, inte bara för några få.

Att skolans rykte och position stärks utifrån att annat och mer rikare innehåll, och inte utifrån gamla meriter byggda på fördomar och anekdotisk evidens.

2.4 En sammanfattning av de prövanden som huvudmännen genomfört

Grunden i arbetet har varit att utforska sina egna ledarskapshandlingar i syfte att minimera segregationens negativa effekter genom att stärka kvalitén i undervisningen alternativt attrahera nya elevgrupper.

Prövandet har skett på olika nivåer i styrkedjan, med en medveten ingång att styrkedjan ska verka som en stöd kedja i arbetet med att utveckla undervisningen för att motverka segregationens negativa effekter. Ett arbete från politiken till lärare att undersöka den verksamhet vi tror oss känna väl, inte ta för givet det vi alltid gjort, inte bara fokusera på det enkelt synliga. Här har skolcheferna på olika sätt stimulerat andra till att se på verksamhetens utmaningar, utvecklingsbehov och åtgärder med nya perspektiv. Att tillsammans reflektera över underliggande faktorer och sammanhang som inte alltid tidigare lyfts fram. Nedan (under rubrik 2.6) har vi angett ett antal exempel på prövanden inom området perspektivbyten.

Man har bearbetat begrepp för att skapa samsyn om det gemensamma uppdraget, haft workshops och seminarier, sett över mötesstrukturer mm.

De flesta av skolcheferna har arbetat med begreppet ledarskapshandlingar i flera delar av styrkedjan, såväl med sina egna som med andras. Alla skolchefer har involverat sin egen ledningsgrupp på ett eller annat sätt i det arbetet. Begreppet ledarskapshandlingar för att minimera segregationens negativa effekter har introducerats och bearbetats i olika former. Att öka medvetenheten och förståelsen för sin egen roll och dess betydelse, tilltro till den egna förmågan att själv göra skillnad för att nå ett framgångsrikt arbete i att motverka segregationen, har varit en viktig del i arbetet. Nedan (under rubrik 2.5) har vi angett ett antal exempel på prövanden inom arbetet med begreppet ledarskapshandlingar.

Flera av skolcheferna har tillsammans med sina ledningsgrupper läst och bearbetat en del av den litteratur som nätverket tagit del av. Alla skolchefer har i sitt arbete skapat olika arenor för att tillsammans med andra lära för att skapa en annan och ny förståelse. Det har bland annat skett genom att pröva och öva, att lyssna aktivt, samtala på ett nytt sätt, ställa andra frågor, lyssna aktivt, konkretisera och reflektera i flera led, tillsammans. I vissa fall har prövandet utgått från en medveten plan som inneburit att man på olika sätt har tränat tillsammans för att uppnå beprövad erfarenhet. Några av skolcheferna har också använt sig av de samtalsmodeller som de fått pröva på i nätverket.

Kommunikation som verktyg har varit ett återkommande tema i skolchefernas prövande. Flera av skolcheferna använder sig av olika metoder för att få till strukturerade samtal på olika arenor, samtal som stödjer reflektion i syfte att minimera skolsegregationens effekter. En skolchef har i sin organisation utarbetat en egen modell för att träna på hur kommunikation med syfte att utveckla undervisningen, kan flöda genom styrkedjan. Ytterligare exempel är att som skolchef konsekvent sända samma budskap, ställa samma frågor ungefär samtidigt och på olika nivåer, ett annat att utveckla sin egen kommunikation för att bättre knyta samman olika delar till helheter.

Hos alla skolchefer har det också funnits en tydlig ambition att närma sig verksamheterna mera. Flera av skolcheferna har genomfört verksamhetsbesök. Där har skolchefen tex. tillsammans med nämndsordförande och rektor fört samtal kring ledarskapshandlingar med fokus att öka undervisningens kvalitet. En skolchef har deltagit i aktionsforskning tillsammans med lärare och rektorer, en annan har på olika sätt legat nära/följt en elevgrupp för att stärka legitimiteten för elevgruppen. En har tagit som sin roll att alltid ha, och efterfråga barn- och elevperspektivet på möten av olika slag. Ytterligare ett exempel är en skolchef som med hjälp av verktyg från nätverksarbetet, har fokuserat på en specifik skolenhetens arbete och i dialog med rektorer och verksamhetschef gjort en analys av enhetens behov. Genom att gå närmare undervisningsnivå/barn- och elevnivå har man arbetat med konkreta verkliga problem / utmaningar på mikronivå som sedan kan bearbetas och lyftas på makronivå.

Nedan följer några exempel på utdrag ur skolchefernas dokumentation om de prövanden som gjorts och analys/reflektioner därpå. Här har vi särskilt belyst exempel inom arbetet med *begreppet ledarskapshandlingar* och att *arbeta med perspektivbyten*. Varje bokstav representerar en huvudmans prövande (som i avsnitten: exempel på *önskat läge* och *förändringar*).

2.4.1 Exempel på bearbetning av begreppet ledarskapshandling

A: Prövande

Under en termin genomförde ledningsgruppens en process i gruppen för att fokusera på; vad är ledarskapshandlingar? Bearbeta ledarskapshandlingarna tillsammans och sortera på vilka arenor de genomförs.

Analys/reflektion

Stärkt gruppen, som är tryggare och mer reflekterande och öppna för gemensamt lärande.

Verksamhetsbesök med fokus på målbild och görande (ledarskapshandlingar), fokus mer på rektorers ledarskapshandlingar och hur övriga i skolläring och lärare märker av förändring.

Analys/reflektion

Verksamhetschef har idag mkt mer fokus på kvalitet i undervisningen. Det är där deras kollegiala lärande är, det är där deras skolbesök har fullt fokus. Mycket mer än tidigare.

B: Prövande

Skolchefen leder lärandeforum med ansvariga verksamhetschefer där vi bearbetar hur vi tillsammans med våra rektorer och lärare kan utveckla våra ledarskapshandlingar så att de bidrar till att utveckla undervisningen och hur kommunikationen kring detta kan flöda genom styrkedjan.

Analys/reflektion

Arbetet har hittills lett till ett kollegialt lärande mellan skolchef och verksamhetscheferna kopplat till verksamhetschefernas ledarskapshandlingar (för att utveckla undervisningen) och till ett kollegialt lärande mellan verksamhetschefen och dennes valda rektor med fokus på verksamhetschefens och rektorns ledarskapshandlingar för att utveckla undervisningen.

Vi har kommit en bit på vägen med målet för aktörerna i styrkedjan. Att vi ska utveckla aktörernas tänkande, görande (gå från ord till handling), förändringsvilja, nyfikenhet och medvetenhet om sin roll i styrkedjan kopplat till en utvecklad undervisning.

Arbetet med att utveckla metodik tillsammans utifrån våra egna underlag höjde motivationen och förståelsen och ledde till en helt annan konkretion av vilka

ledarskapshandlingar som kan ha betydelse. När verksamhetschefernas olika ageranden och antaganden blev synliggjorda (projicerade på väggen så alla kunde tänka om dem) kom ett helt annat tänkande och lärande till stånd än när erfarenheterna pratades om i allmänna ordalag.

C: Prövanden

Introducera begreppet ledarskapshandling i ledningsgruppen så att vi pratar samma språk och blir fler budbärare av begreppet och för att skapa en ökad medvetenhet kring vilka handlingar vi i ledningsgruppen utför som kan påverka och ge effekt i flera led.

Medarbetarsamtal i styrkedjan med fokus på ledarskapshandlingar för att motverka de negativa effekterna av socioekonomisk segregation.

Ledningsgruppsmöte i form av workshop med utgångspunkt i de ledarskapshandlingar alla satt upp på höstens medarbetarsamtal. Vi utvecklar de nedskrivna planerade handlingarna individuellt och gemensamt.

Analys/reflektion

Begreppet ledarskapshandlingar, och ledarskapshandlingar som motverkar de negativa effekterna av socioekonomisk segregation, genomsyrar idag ledarskapet hos alla rektorer inom utbildningskontoret. Det är ett begrepp som används och följs upp kontinuerligt under året av mig med ledningsgrupp och verksamhetschefer och av verksamhetschefer tillsammans med sina rektorer. Begreppet ledarskapshandlingar har även börjat få genomslag i andra delar av kommunens organisation.

D: Prövande

Utifrån ett lärande exempel (goda resultat utifrån en enhets arbete) började ledningsgruppen ett arbete med att analyserade hur olika insatser för att motverka de negativa pedagogiska effekterna av segregationen behövde hänga ihop och hur urvalet av dem behövde utgå från en djupare och mer processad samlad bild än tidigare. Frågan som vi hela tiden återkom till var hur vi vet det vi tror att vi vet?

Analys/reflektion

I den process som hade skett gick det att identifiera flera konkreta ledarskapshandlingar där utvecklingschefen genom sin struktur i arbetet haft uthållighet i att få gruppen att stanna kvar ett tag i fasen att med att dissekera invanda föreställningar ochoreflekterade förklaringsmodeller och föra in forskning och beprövad erfarenhet i samtalen.

Utifrån den slutsats som drogs av arbetet med dessa skolor drogs även slutsatsen att skolchefens ledningsgrupp (skolchef, utvecklingschef, skolområdeschefer, HR och ekonomi) behövde arbeta mer samordnat. De insatser som tidigare genomförts för att motverka de negativa pedagogiska effekterna av segregationen hade behövts dissekeras djupare av den samlade ledningsgruppen innan de verkställdes

E: Prövande

Hur kan skolchefen skapa förutsättningar och att organisera för ett professionellt lärande för att stärka kvalitén i undervisningen? Ett arbete med att återkoppla och bearbeta erfarenheter och lärande från nätverket till ledningsgrupp. Vi har läst samma litteratur som i nätverket. Fokus på begreppet ”ledarskapshandlingar”.

Analys/reflektion

Det var inte tidigare självklart vad begreppet ledarskapshandlingar står för. Numera är det mer naturligt att vi i vardagen kan ge varandra feedback på varandras ledarskapshandlingar. Att vi har haft fokus på professionsutveckling och lärande organisation har gett effekt i vårt gemensamma arbete med att utveckla funktionsorganisationen men även i arbetet med vår kommunikationskultur. En framgångsrik organisation har ett tydligt fokus på ett ledarskap som möjliggör ett ständigt lärande och en tillitsbaserad styrning. Detta är något som präglar vår organisation nu i hög grad. Det finns arenor där lärande och utveckling är i fokus.

F: Prövande

Att fortsätta att utveckla en redan befintlig verksamhet med Språkintröduktion behövde genomföras. Att gå från idé till verkstad krävde ett antal ledarskapshandlingar från skolchefen för att få ett tydligt resultat.

Analys/reflektion

Det blev tydligt att skolchefens ledarskapshandlingar är mångfacetterade och det kan handla om att vara lyssnande, ge tillit, skapa förutsättningar, backa eller vara pådrivande. Oavsett verktyglåda och metod, så blev det tydligt att medvetandegörandet av ledarskapshandlingarna resulterade i att verksamheten med Språkintröduktion fortsätter. Det blev också en spin-off effekt för ansvarig rektor, hur viktigt ett medvetet ledarskap är.

2.4.2 Exempel på arbete med perspektivbyten

A: Prövande

En serie workshoppar med syfte att öka chefers förmåga att leda strukturerade samtal på olika arenor. Modellande som stödjer reflektion om hur undervisningen påverkar elevers lärande och som i sin tur leder till förbättrad praktik. Tydliggöra ett lärandeperspektiv och ett lärande förhållningssätt och prövande så att verksamhetschefer och rektorer kan få inspiration för sitt eget pedagogiska ledarskap.

Analys/reflektion

Ett konkret spår och bevis som efterfrågats i uppföljningen är, huruvida genomtänkta aktiviteter sprungna ur workshoparna prövats ute i verksamheterna. Uppföljningen visar att metoder och aktiviteter från workshoparna har prövats och att involverade verksamhetschefer och rektorer upplevt workshoparna som givande. Kvarstår är dels att avgränsa och konkretisera vad chefer och ledare på

olika nivåer vill åstadkomma med sina olika aktiviteter, definiera vilka spår och bevis som kan belägga att man är på rätt väg.

B: Prövande

Utifrån egen modell med olika verktyg: intervju, observation och feedback pröva att komma närmare de autentiska problem och utmaningar som finns i undervisningen och därmed bygga både förståelse och motivation för vad det är som, behöver utvecklas.

Analys/reflektion

När alla verksamhetschefer hade fått uppleva hur vi skulle använda oss av dokumentationen från intervjuerna och vi gemensamt kommit fram till vad som kännetecknar en kvalitativ intervju fick alla en chans att genomföra en ny intervju. På detta sätt utvecklades både intervjumetodiken och dokumentationen från intervjuerna. Detta ledde till en helt ny analys- och medvetandenivå kring att intervjua och föra samtal för att få syn på rektors förståelse och antaganden.

En verksamhetschef som under lång tid försökt förstå sin valda skolas utvecklingsarbete men inte lyckats hitta "kärnan" i vad rektorerna försöker åstadkomma var uppenbart förvånad över hur mycket hen fick tag på med intervjun som arbetsverktyg. Det handlade bland annat om att den intervjuade rektorns eventuella antaganden synliggjordes, liksom att rektorernas olikheter synliggjordes.

Rektorerna uppger bland annat att tydliga ramar och syfte med samtalet skapade goda förutsättningar för framgångsrik kommunikation. Att samtalet styrs utifrån verksamhetens behov och förutsättningar bidrog till att belysa delar som kanske inte framkommit i den skriftliga rapporteringen tidigare. Upplevelsen fanns också att samtalen/intervjuerna stimulerat till ett reflekterande över utmaningar och varför "jag gör som jag gör". En slutsats som förmedlas är också hur viktigt det är att styrkedjan hänger ihop och håller ihop, med fokus på att leda lärande och utveckling

C: Prövande

I möten med personer som direkt eller indirekt påverkar vår utveckling av verksamheten har skolchefen tagit med frågeställningar för att väcka nyfikenhet, möjliggöra för nya perspektiv och att arbeta utifrån nya perspektiv.

Analys/reflektion

De öppna frågeställningarna har ibland upplevts lite obekväma och utmanande men har, när man vant sig, samtidigt upplevts som spännande katalysatorer för samtal och delaktighet. Man har fått nya perspektiv på den verksamhet som man tror sig känna väl. Ett påtagligt exemplen på när ett perspektivbyte förändrade arbetet var på ett krismöte där bland annat en HVB-placering av en 13-årig pojke diskuterades samt plan för hur han skulle tas emot efteråt. Den förutfattade meningen om pojkens framtidsscenario låg i luften. Ett nytt perspektiv fördes in, med frågeställningen - om vi har målbilden att denna pojke ska gå ut gymnasiet

med gymnasieexamen, skapa UF-företag, få ett jobb eller starta eget – gör vi då samma insatser idag, eller är vi nöjda med planen?” Den frågan gjorde att insatser, handlande och agerande fick skrivas om.

C: Prövande

Kvalitetsdialog som modell för att synliggöra värdet av analys och reflektion, där skolchef deltar tillsammans med verksamhetschef. För att se varje verksamhetschef i praktiskt ledarskap med sina rektorer, för att kunna återkoppla. För att kunna se om ”kvalitetsdialog” innebär samma sak för oss alla och sedan kunna diskutera likvärdigheten. Fokus på framgångsrik undervisning, effekt för barn och elever samt effekter för ökat likvärdighet och motverkande av segregation.

Analys/reflektion

Medvetenheten finns om att vi ska prata om effekter för barn och elever men frågorna behöver fördjupas, ställas i flera varv och göra att samtalet närmar sig effekten för barn och elever ännu mer. Vi kommer inte tillräckligt djupt i våra kvalitetsdialoger ännu. Likaså är inte ökad likvärdighet eller enheternas arbete med att motverka de negativa effekterna av socioekonomisk segregation tydligt genomgående i samtalen. Man nöjer sig tex med att ”det är olika”. Goda exempel finns dock tex när en enhet i ett socioekonomiskt utsatt område beskriver hur man medvetet och genomgående arbetar med fokusord för att stärka språket.

D: Prövande

I arbetet med uppföljning av resultat, och redovisning av dessa för nämnd, istället för att enbart fokusera på resultat (betyg m.m), sätta fingret tydligare på de processer som kan leda till ökad kvalitet i undervisningen.

Analys/reflektion

Skapades en nyfikenhet hos nämnden i att vid verksamhetsbesök och kontakter med rektorer och medarbetare ställa frågor som av organisationen uppfattades som det man önskade en dialog om. Arbetet resulterade i att nämndens ordförande och jag påbörjade en turné där vi ute på varje skola skulle träffa rektor för att samtala om kärnan i verksamhetsplanen, tre ledare vid samma bord – ordförande, skolchef och rektor som samtalar om ledarskapshandlingar för ökad kvalitet i undervisningen

E: Prövande

Skapa en funktionsorganisation som stödjer skolutveckling, där förgivet tagna metoder, arbetssätt och rådande kulturer utmanas och prövas samt arbeta med förändringsledning

Analys/reflektion

Utvecklingsarbetet har gett kunskap och förståelse om den pågående organisationsförändringen, särskilt avseende skolutveckling och ändamålsenlig kommunikation för att öka tillit i styrkedjan. Arbetet har lett till ökad kompetens

om styrsystemet hos skolchefens närmaste chefer, som därmed getts ökade förutsättningar att ta ansvar och leda arbetet på alla nivåer med ökad effekt av utvecklingsinsatser som följd.

Då utvecklingsarbetet skett praktisknära ökade möjligheterna att designa frågorna direkt efter behov kopplat till det aktuella läget i verksamheten. Att själv som skolchef vara mitt i verksamhetens kärna och en del i processen kan ses som en fördel utifrån god kännedom om praktiken. Det ger också motivation utifrån identifierade utvecklingsområden där en potential till förbättringar finns. I frågeställningen "Hur kan tillitsbaserade flöden skapas i en linjeorganisation för att gynna skolutveckling?", finns något av ett för givet tagande inbyggt. Det kanske inte kan ses som ett för givet tagande, att tillitsbaserad styrning och ledning är det enda önskvärda men det utgör ett ramverk att förhålla sig till när vidare resultatet ska analyseras.

Arbetet förväntas fortsatt leda till en närmare samverkan på och mellan de olika nivåerna i styrkedjan men också leda till ett närmare samarbete med akademiska lärosäten för att skapa möjlighet och förutsättningar för ökad kompetens om praktisknära forsknings- och utvecklingsprocesser.

F: Prövande

Lärandegrupper med gemensam agenda utifrån ett mångfaldstema, breddad undervisning och ändrad syn på kollegialt lärande.

Analys/reflektion

Ett angeläget men svårt prövande, som synliggjorde vilka olika ingångar medarbetare har. Oavsett om målsättningen handlar om mångfaldstema, breddad undervisning eller kollegialt lärande, så blev det tydligt att förförståelsen och motivationen för genomförandet delvis saknades. Är inte syftet, målsättningen och engagemanget med från början hos personalen, är det inte helt lätt att nå resultat. Lärdomen är att ett förankringsarbete bör och måste få ta tid, så att alla inblandade är med på tåget.

2.5 Huvudmännens lärande utifrån sitt prövande

Analys och reflektion

Flera av skolcheferna påpekar vikten av att fokusera på utveckling utifrån konkreta exempel eller en specifik problematik. I de prövanden som utgått från, och lyckats hålla ett avgränsat lärandefokus eller specifikt perspektiv, sker oftast en förflyttning i tanke och en förändrad handling som i slutändan genererar en önskad förändring/utveckling (Katz & Dack 2017).

I arbetet med att närma sig verksamheterna mera, finns flera exempel på prövande där man inte arbetar generellt utan utgår antingen från en specifik enhet eller att man bearbetar en avgränsad del (tex. utmaningar i undervisningssituationer). I ett exempel där skolchef i sitt prövande tillsammans med andra funktioner i

styrkedjan, fokuserade på en skolenhet och dess förutsättningar och behov utmynnade det i att huvudmannen nu genomför en riktad insats för att stödja och utmana skolan i sitt fortsatta arbete. På några av de skolor som deltagit i ett undersökande arbete utifrån undervisningssituationer och som fått ökade resultat, kan skolchefen se utvecklade processer såsom att de kollegiala samtalen hade förändrats till att bli ett mer strukturerat kollegialt lärande. Rektorer på samma skolor har också visat en förändring i att fokusera mer på det de kan påverka. Det går att härleda vissa resultatförbättringar i form av ökade betyg kopplat till enskilda lärare som medverkat och det går att härleda en mer medveten skolutveckling till de skolor där rektorerna varit som mest aktiva under processens gång. Effekten är också att detta blev en utgångspunkt för dialog med organisationen om hur modeller för skolutveckling lokalt kan utvecklas.

Även om flera skolchefer har arbetat med att avgränsa sitt undersökande och/eller val inom densamma (modeller m.m) så har det också visat sig att just det kan vara en utmaning. En vana kan finnas att vi lätt kan hamna i det mer generella som inte alltid har en tydlig koppling till en konkret problematik/utmaning och/eller till en utvecklad och förändrad undervisning.

Genom att utgå från dokumentation/observation av praktikexempel eller ledarskapshandlingar rörande ett särskilt innehåll eller utvecklingsområde kan de förstås gemensamt och utmanas gemensamt. Detta kan ses som början på en beprövad erfarenhet.

Flera av skolcheferna upplever sig se ett ökat fokus och större ägarskap i styrkedjan inom arbetet med att motverka de negativa effekterna av segregationen.

Det anges också en ökad medvetenhet om att det är kvalitet i undervisningen som har den största betydelsen för vilka effekter undervisningen ger på elevens lärande.

I triosamtal vid en nätverksträff vid bearbetning av ett prövande synliggjordes ett antal aspekter rörande kommunikation och (avsaknaden av) kausala samband. Här berördes frågan om huruvida vi kan belägga vilka ledarskapshandlingar som kan kopplas till vilka effekter, samt hur kommunikation spelar in i frågan. Det tydliggjordes att detta är en stor utmaning. En möjlig förklaring erbjöds i att kommunikation på ett visst tema skapar ett normsystem eller en kultur som premierar vissa lösningsalternativ.

3. Nätverket

3.1 Hur har vi tagit oss an lärprocessen i nätverket?

Skolverket etablerade 2019 nätverk av skolchefer för att stärka samarbetet med kommuner och andra huvudmän kring tre prioriterade områden och för att finna former för hur man kan bygga beprövad erfarenhet och kunskap genom arbete i nätverk. Vårt nätverks lärande skulle inriktas mot hur vi som huvudmän kan minimera de negativa effekterna av skolsegregation. Lärandet skulle också fokusera gruppens lärande kring hur beprövad erfarenhet kan genereras i en grupp bestående av skolchefer. Hur går det till att skapa en sådan kollektiv förflyttning av kunskap, en gemensam professionsutveckling, i en grupp av skolchefer kring ett gemensamt innehåll? Ingen av oss hade erfarenhet av att ingå i ett sådant sammanhang för skolchefer sedan tidigare, men vi var lockade av uppgiften.

I uppdraget ingick också att “visa på både uthållighet och kreativitet”. Detta skulle visa sig bli centralt för gruppens arbete.

Vi inledde vårt arbete i maj 2019 med att fokusera hur vi skulle etablera en samsyn kring kollegialt lärande och dess förutsättningar.

Vi bestämde oss för att börja vår gemensamma läranderesor med att läsa Steven Katz och Lisa Ain Dacks bok “Professionsutveckling och kollegialt lärande”. Vi var också överens om att vi skulle närma oss vårt lärande genom att arbeta undersökande. Det innebar att var och en skulle pröva något som vi tidigare inte gjort och stödja varandra och lära på vägen. Fokus skulle vara på vår skolchefsroll, vad vi kan göra på ett annat sätt än tidigare.

Vi avgränsade vårt arbete till att huvudsakligen fokusera på grundskolan även om flera av oss också leder andra skolformer.

Efter att ha läst boken av Katz och Dack kunde vi enas om en gemensam syn på lärande som vi ofta återkommit till och som definierar professionellt lärande som *en bestående förändring av sätt att tänka eller göra*.

Denna syn på lärande utmanar eftersom den innebär något annat än assimilering (införliva/anpassa) som så ofta är det vi “nöjer” oss med.

Kats/Dacks syn på lärande är transformativ till sin karaktär och innebär att man ser på tillvaron på ett nytt sätt. Vi har arbetat med att se vårt uppdrag, vår roll på ett nytt sätt. Vi har velat åstadkomma en bestående förändring i vårt sätt att tänka och göra.

Efter att ha borrarat i segregationsbegreppet och att alla hade formulerat ett nuläge utifrån hur skolsegregationen gestaltar sig på “hemmaplan” så enades vi i augusti 2019 om följande avgränsningar och huvudfrågeställning:

“Hur ska huvudmannens ledarskapshandlingar utformas för att minimera skolsegregationens negativa effekter”?

Utifrån de texter vi läste, den forskning vi tog del av på skolsegregationsområdet och i viss mån våra egna erfarenheter så enades vi om att vårt fokus skulle riktas mot att *stärka kvalitén i undervisningen*. En huvudman skulle utforska *hur nya elevgrupper kan attraheras till vissa skolor*.

Var och en fick i uppdrag att formulera eget prövande utifrån frågeställningen *Hur kan jag som skolchef utforma ledarskapshandlingar som påverkar kvalitén i undervisningen alternativt attraherar nya elevgrupper?*

Hösten 2019 träffades vi fysiskt nästan varje månad. Vi jobbade med att arbeta fram lokala frågeställningar som vi skulle utforska. Medvetna val av samtalsmodeller hade olika syften. I reflekterande team gav vi varandra feedback på varandras frågeställningar och vårt tidiga prövande. Vi etablerade en grundläggande dokumentation där vi till vårt valda utvecklingsområde kopplade vårt “önskade framtida läge”, “aktiviteter och prövande” och “spår och bevis” för att försöka fånga rörelsen i vårt prövande och för att bli konkreta i vårt utforskande.

Det var utmanande att hitta avgränsade frågeställningar som handlar om ledarskapshandlingar som bidrar till att stärka kvaliteten i undervisningen.

Vi pratade mycket om vår roll som skolchefer, vilka begränsningar och motstånd vi upplever på olika nivåer i styrkedjan. Parallellt med att vi utvecklade synen på vår roll så arbetade vi vidare med den innehållsliga dimensionen kring skolsegregation. Vad säger forskningen om vad i undervisningen som kan motverka skolsegregationens negativa effekter?

Vi rörde oss mellan de stora makroprocesserna i våra uppdrag och mikroprocesserna i klassrummet som kan göra skillnad för elevernas lärande samtidigt som vi försökte förstå vad vårt nätverk skulle kunna bidra med för att förändra kunskapsläget för Skolverket och andra huvudmän. Vi grävde också i vår gemensamma förståelse av vad ledarskapshandlingar är och letade exempel i vår egen praktik.

En ytterligare utmaning handlade om hur vi förankrade arbetet i nätverket i det arbete vi leder på “hemmaplan”. Hur skulle vi få ihop alla parallella spår, alla nivåer i styrkedjan, vårt valda utforskande med redan pågående utvecklingsprojekt? Vi hade en ambition att involvera flera funktioner hos varje huvudman.

Vi beslutade oss för att inleda 2020 med att ta hjälp av en forskare för att skapa fokus och riktning för vår fortsatta resa.

Inför mötet och workshopen med Jan Håkansson gjordes en avgränsning utifrån att var och en skulle välja en skola som vi ansvarar för och som utmanar oss utifrån ett skolsegregationsperspektiv. Vi skulle ha med underlag som visade på skolans meritvärde, behörighet, progression, skolans förutsättningar (strukturkvalitet) och andra underlag som säger något om resultatet (normer och värden, trygghet, studiero), organisation, utvecklingshistoria.

Jan Håkansson ledde ett teoripass där vi fick ta del av den begränsade forskning som finns om hur huvudmän kan göra skillnad i en organisations förbättringsarbete exempelvis med hjälp av pedagogiskt ledarskap, organisationsanpassning, sammanhållen policy och att hålla fokus på likvärdighetsfrågorna. Vi arbetade med att synliggöra våra egna strategier och vilket värde de kan ha. Det handlade om vilken vikt vi lägger vid dataanalys, ledarskap, dialog och olika former av dokument. Vi ställdes också inför frågan om vilka skolor som gynnas av våra valda strategier och kvalitetssystem, de som redan är på god väg eller de som bäst behöver vårt stöd för sin utveckling. Efter vår workshop med Jan Håkansson så beslutade vi att vi skulle genomföra och filma ett möte med en chef under skolchef i styrkedjan. Utifrån insikterna i workshopen skulle samtalet med vår underordnade chef syfta till att komma fram till om vi behöver justera våra ledarskapshandlingar för att komma åt våra utmaningar med att minska effekterna av segregationen.

Direkt efter vår workshop i februari 2020 slår pandemin till. Vårens fysiska möten ställs in och vi lyckas bara genomföra ett digitalt möte i april. Det mötet handlar mycket om att fånga upp erfarenheterna från pandemin. Vilka ledarskapshandlingar har varit viktiga nu?

Under hösten 2020 försöker vi finna nya sätt att arbeta och hålla liv i våra processer. Var och en får i ansvar att fortsätta sin egen dokumentation kopplat till de processer man leder och sitt eget lärande. Vi beslutade också att varje huvudman skulle få besök av ansvarig skolchef (för skolsegregationsnätverket) och Skolverkets processtödjare för att viktiggöra arbetet på hemmaplan och för att få feedback på sitt arbete.

Några fysiska besök gick tyvärr aldrig att genomföra, men flera genomförde ett digitalt möte.

I november har vi ett digitalt nätverksmöte med de andra två nätverken (initierade av Skolverket) och Skolverket. Gruppsamtalen på denna nätverksträff gav energi och motivation till arbetet framåt. Vi kände att vi var på "rätt" väg.

På våra digitala nätverksmöten vintern 2021 följer vi upp och bearbetar våra besök av ansvarig skolchef och Skolverket. Vi beslutar att komplettera besöken med att Skolverkets processtödjare genomför individuella djupintervjuer med varje huvudman för att fånga det lärande som skett hittills, både på individnivå och gruppnivå.

I detta skede slutar den ansvarige skolchefen sitt uppdrag hos sin huvudman och en ny ansvarig skolchef utses av Skolverket.

Vintern 2021 uppehåller vi oss vid vad som nu krävs i eget görande och lärande hos respektive huvudman. Vad fick vi syn på i intervjuerna? Vilka kopplingar gör var och en mellan sitt nuläge och det man ville uppnå hösten 2019? Vilket prövande behöver fortgå/komma igång? Vi försöker skapa tid för egen reflektion, feedback och dokumentation.

Sommaren 2021 intervjuar vi varandra parvis var vi befinner oss i processen och försöker vara varandras kritiska vänner. Samtidigt konstaterar vi att vi nu får försöka summera det vi har samlat på oss och påbörja någon form av analys kring det.

Hösten 2021 tar vi hjälp av två metodstödjare på Skolverket i hur vi ska närma oss analysarbetet. De hjälper oss att finna mönster i vårt provande och i vår dokumentation. De föreslår verktyg för analys och vi diskuterar om dessa verktyg är tillämpbara och om det föreslagna analysfokuset är relevant.

Hösten 2021 lyckas vi genomföra två fysiska möten med alla i nätverket. Nu får alla i uppdrag att skriva färdigt sin dokumentation utifrån ett antal valda rubriker. Vid den sista träffen analyserar vi våra ledarskapshandlingar utifrån en teori om lärande.

3.2 Nätverkets lärande - analys och reflektion

3.2.1 Vårt arbete med analys

Hur ska huvudmannens ledarskapshandlingar utformas för att minimera skolsegregationens negativa effekter med fokus på att stärka kvalitén i undervisningen alternativt att attrahera nya elevgrupper?

Vi har kontinuerligt utvärderat vårt eget lärande och vår egen rörelse men också gruppens lärande och gruppens rörelse.

I efterhand kan vi konstatera att det hade underlättat i skriv- och analysarbetet om vi från början valt att ställa vårt provande i relation till en teoretisk modell med utgångspunkt i ett gemensamt valt analysobjekt. Eftersom vi inte valde att samlas kring ett gemensamt provande och inte heller valde ett gemensamt analysobjekt så har det varit svårt att göra en gemensam analys och dra gemensamma slutsatser från vårt provande hos respektive huvudman. Skolcheferna i nätverket menar att det har varit viktigt att inte ha "tvingats" in i ett gemensamt provande. För att prövningsarbetet skulle bli motiverande och relevant behövde det dockas an i identifierade behov eller utvecklingsområden hos varje huvudman och i varje enskild skolchefs förutsättningar.

För att få hjälp med att analysera vårt provande på gruppnivå så tog vi hjälp av några medarbetare, från Skolverkets enhet Metod och planering. Efter att ha gått igenom varje huvudmans dokumentation så var deras rekommendation att ett möjligt analysobjekt skulle kunna vara våra ledarskapshandlingar kopplat till "Kommunikation för delaktighet". Vi var överens om att ledarskapshandlingar som rör kommunikation har varit ett ständigt återkommande tema på våra träffar och i vårt arbete på hemmaplan men med den korta introduktion vi fick till ett par olika teoretiska modeller som vi skulle kunna analysera våra ledarskapshandlingar utifrån var vi några som kände oss tveksamma över teoriernas relevans och tillämpbarhet i vår kontext, kopplat till det vi har försökt åstadkomma.

I stället valde ansvarig skolchef för skolsegregationsnätverket, att använda en

teori för lärande (Illeris) som grund för det gemensamma analysarbetet. Genom att kategorisera våra ledarskapshandlingar utifrån en teori om lärande skulle vi förhoppningsvis få

- en fördjupad syn på själva ledarhandlingsbegreppet i relation till lärande
- ett sätt att fånga vår empiri, våra göranden och våra erfarenheter
- syn på omfattningen av våra ledarskapshandlingar
- en vidgad ledarhandlingsrepertoar

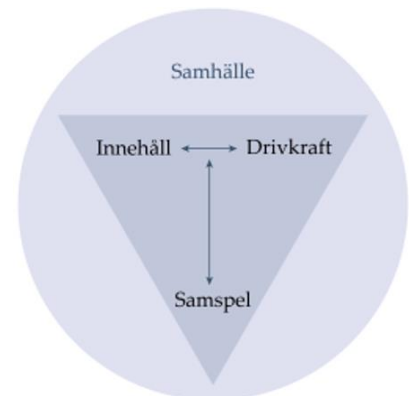
Ambitionen var också att vi genom att kategorisera våra ledarskapshandlingar skulle kunna fånga vad som kommit att bli vår beprövade erfarenhet. Vid nätverkets sista fysiska fick träff fick därför varje skolchef kategorisera sina egna och varandras ledarskapshandlingar utifrån Illeris teori om lärande.

Enligt Illeris involverar allt lärande tre dimensioner: innehåll, drivkraft och samspel.

Innehållsdimensionen handlar om det som lärs. Det handlar om kunskap, förståelse och färdigheter men också om åsikter, attityder, beteenden. Genom innehållsdimensionen utvecklas det som den lärande vet, förstår och kan. Dimensionen handlar om att skapa mening kring ett innehåll.

Drivkraftsdimensionen sätter igång de psykiska processerna. Den består av motivation, känslor och vilja. Det handlar om mobilisering av mental energi, lärandets drivkraft.

Samspelsdimensionen handlar om individens samspel med den sociala och materiella omgivningen. Samspelsituationen utspelar sig ex i ett klassrum eller i en arbetsgrupp. Denna dimension handlar om handling, kommunikation och samarbete.



Man måste ta hänsyn till alla tre dimensioner om man ska uppnå en tillfredsställande förståelse eller analys av en lärsituation eller ett läroförlopp.

Efter att ha bekantat oss med teorin så testade vi att kartlägga våra ledarskapshandlingar utifrån den. Flera av nätverksdeltagarna attraherades av teorins möjligheter att både planera ledarskapshandlingar och utvärdera dem utifrån de tre perspektiven på lärande men en känsla av efterhandskonstruktion infann sig återigen eftersom vi inte förhållit oss till denna teori tidigare i vårt arbete.

En av skolcheferna valde i sin slutrapport att kategorisera sitt lärande utifrån de olika arenor som hen är verksam på ex.

- Lärandet i arbetet med att stärka lärarprofessionen.
- Lärandet i arbetet att stärka rektorsprofessionen
- Lärandet i arbetet med att stärka ledningsgruppen

Angreppssättet att koppla lärande och ledarskapshandlingar till de arenor en skolchef är verksam på är inget vi hunnit med att behandla i skolsegregationsnätverket men det hade varit mycket intressant att arbeta vidare med om vi hade haft mer tid.

Det hade kunnat utmynna i en "modell" för hur man som skolchef kan arbeta med sitt pedagogiska ledarskap. En intressant avknoppning på arbetet med att beskriva ledarskapshandlingar som stärker kvalitén i undervisningen.

Det talas och skrivs mycket om rektors pedagogiska ledarskap. I vårt nätverk har vi byggt erfarenhet kring skolchefens pedagogiska ledarskap.

"Att arbeta med sitt egna pedagogiska ledarskap på skolchefsnivå är något man måste skapa utrymme för. Jag tror att många av oss skolchefer delegerar detta till olika funktioner i våra förvaltningar, särskilt när det finns ett mellanled mellan skolchef och rektor. Skolchefens arbete handlar mycket om att visa riktning, men hur får vi det att hända som vi vill ska hända? Hur ger vi regi så att organisationen rör sig i den riktning vi vill se?"

"Att steg för steg belysa och analysera sina ledarskapshandlingar gör att skolchefsrollen stärks och att professionen blir viktig och i många fall avgörande för att genomföra de mål och som vi sätter upp."

3.2.2 Vårt lärande kopplat till Skolchefens praktikarenor

Här nedan följer ett urval av det lärande och de ledarskapshandlingar (pedagogiskt ledarskap) som skolcheferna lyft som betydelsefulla i sina analyser, inlyfta på fyra olika praktikarenor som förekommer i skolchefernas dokumentation.

- **Samspelet med hela styrkedjan**
- **Samspelet med verksamhetschefer/rektorer/lärare kring att stärka deras profession**
- **Samspelet med ledningsgruppen**
- **Samspelet med andra skolchefer**

Samspelet med hela styrkedjan

Planera medvetet kommunikationen i din egen organisation, en strategisk intern kommunikation genom styrkedjan. En god, medveten och systematiskt, men också situationsanpassad kommunikation är grunden för att få genomslag i en stor organisation och därmed också få en förändring på varje enhet. Tänk på att strategisk kommunikation handlar lika mycket om att lyssna som att förmedla budskap.

Ett tydligt ledarskap hänger samman med tydliga budskap. Varje skolchef måste sätta ord på och kommunicera en tydlig riktning och tydliga förväntningar.

Ta hjälp av politiken i dessa frågor.

Med en tydlig riktning och uttalade förväntningar kan var och en tryggt fatta beslut och ta ansvar inom sitt mandat oavsett roll i styrkedjan.

Ta gärna fram målbilder, men också deras konkretioner dvs hur målbilderna gestaltar sig i vardagen. Jobba med förståelsen av dessa bilder.

Tänk strategiskt och medvetet kring olika mötesplatser, forum, arenor.

Tala om samma sak på flera arenor. Där bygger du styrkedjans förståelse för att det “hänger ihop”. *“Skolchefs ledarskapshandlingar ger bäst effekt när de utgår från en synlig och tydlig logik som blir begriplig i hela styrkedjan. Det behöver bli tydligt hur delar bildar helheter och hur helheter ger vägledning om vilka delar det är som behövs.”*

Synliggöra kärnan, vem vi är till för, vem det handlar om - eleven/individ. Lyft fram elevernas berättelser, det är kvalitetsdrivande.

“Att elevernas bästa alltid och direkt är avhängigt hur en ledarskapshandling görs. Om det då sker medvetet så finns stor potential till att bryta all form av utanförskap och segregation, oavsett i vilken form den finns.”

“Att vara uppdragsmedveten i din roll gentemot organisationen, ledningsgrupper och att dina främsta uppdragsgivare är de elever som ska få en så bra utbildning som möjligt utifrån de styrdokument som finns oavsett socioekonomiska eller kulturella förutsättningar.”

Prioritera vilka begrepp vi ska arbeta med och “packa upp” i organisationen så att vi får ett gemensamt språk och förståelse för vad vi menar. ex. kvalitativ undervisning eller ledarskapshandlingar.

Det skapar drivkraft och engagemang att involvera flera led i styrkedjan i samma lärandefokus/problem och samma träning i ett gemensamt utforskande.

Då upplever vi att vi alla är en del av något större som vi gemensamt tar ansvar för. *“Det som skett fram tills nu är att det har blivit synligt att jag gick i fällan med förgivettaganden. Inget går att ta för givet. Oavsett om du är skolchef, verksamhetschef, rektor eller lärare så har du inte automatiskt de verktyg som behövs för att skapa ett lärande genom organisationen. Jag har överraskats av goda verktygs betydelse!”*

Samspelet med verksamhetschefer/rektorer/lärare kring att stärka deras profession

Varje chef måste bedriva ett nyfiket, verksamhetsnära och uppföljande ledarskap på sin eller sina enheter och planera och följa upp utifrån varje enhets behov. Chefen måste veta vilka enheter man behöver följa närmare och man måste följa upp effekten av både sina ledarskapshandlingar och uppsatta mål.

“Skolchef kan på olika sätt stödja, stimulera och utmana rektorerna i deras arbete men skolchef kan aldrig rulla ut konceptlösningar som kan tänkas fungera på alla skolor.”

“Kvaliteten på våra dialoger behöver utvecklas att bli mer enhetsanpassade, mer likvärdiga och ha högre kvalitet men också leda till högre kvalitet i verksamheten, högre kvalitet på undervisningen”.

Naturligtvis måste vi ha fokus på enheternas olika strukturella förutsättningar som ekonomi, personal och arbetsmiljö. Där utöver behöver vi utveckla vårt sätt att ställa frågor för att förstå och lyssna på djupet. *“Leda genom att ställa frågor, rätt sorts frågor, inte genom att ge svaren.”*

Vi måste få syn på grundläggande antaganden och vedertagna “sanningar”. Om vi ska kunna vända utvecklingen på skolor som har stora utmaningar så måste vi, för att ändra tankar och göranden, våga ställa frågor till rektorer och lärare som utmanar perspektiven och hjälpa dem att se saker från ett annat håll. Våra frågor ska få människor att tänka utanför “boxen” och utmana den upplevda verkligheten. Vad skulle andra perspektiv/en annan verklighet göra med skolan, med vår organisation? med våra uppdrag och roller? Vad gör vi för att det ska bli en annan utgång än det våra erfarenheter och våra föreställningar säger oss? Nya tankar kan ge ett förändrat agerande.

Vi tror att det är viktigt att uppmuntra till aktörskap och gemensamt ägarskap. Pandemin har fått oss skolchefer att fundera över vad vi har lärt oss av att leda i kris, ex med hjälp av stabsmetodik. Vad händer om vi tillämpar det tänket på våra verksamheter utifrån deras måluppfyllelse? När “brinner” det på en skola?

Kallar vi till krisgrupp och kraftsamlar i organisationen utifrån de mest utsatta elevernas rätt till en god utbildning och en god undervisning?

Fokus måste förflyttas från bakomliggande strukturer i samhället som vi inte kan styra över till det vi faktiskt själva kan påverka. Vi behöver poängtera den egna handlingens betydelse.

Utveckling sker inte av sig själv bara för att vi vill. Alla berörda måste våga och kunna också. Därför måste vi arrangera för träningsarenor där vi tittar på vår egen praktik och gemensamt samlar exempel på vad som fungerar. För att undervisningen ska utvecklas krävs mer av “praktiken på bordet” som utgår från konkreta exempel från verksamheten och mindre av generella samtal.

Samspelet med ledningsgruppen

“I och med att vi har satt ord på så mycket (i nätverket), vågat stanna i dilemman etc är jag mer lyhörd för att också ta den tiden med min ledningsgrupp. Jag har lärt mig mer om hur jag också kan arbeta för att de ska vara mer medvetna i sina prioriteringar, avgränsningar, medvetna val etc.... Tränat mer på att reflektera över mitt eget agerande – som jag bättre kan sätta ord på som ett modellarbete.”

Vi har alla på olika sätt involverat våra ledningsgrupper i arbetet och utforskandet vi har jobbat med i skolsegregationsnätverket. Samtidigt har arbetet pågått under en tid som har ställt höga krav på våra ledningsgrupper att hantera mycket akuta frågor.

Behovet av att prioritera är nog uppe på alla ledningsgruppers agenda, oavsett om man har en pandemi att hantera eller inte.

Alla ledningsgrupper funderar över vad man ska fokusera i sitt utvecklingsarbete. Man varken kan eller ska sätta fokus på allt. Vad ger effekt? Ser vi några spår och bevis på att vi rör oss åt rätt håll? Det är viktigt att inte bara initiera utveckling utan att också följa den och utvärdera den. I nätverket har vi pratat mycket om att det inte alltid är lätt att se en korrelation mellan den utveckling vi jobbar med och de resultat vi vill se.

Komplexa problem är svåra att avgränsa. Det är lättare att se förändring när man arbetar mer avgränsat kring en specifik aktivitet/praktik såsom lovskola, än när man arbetar mer övergripande kring en önskvärd utveckling exempelvis högre kvalitet på undervisningen.

“Problem som kräver lärande kräver andra ledarskapshandlingar, mer aktiva och medvetna. Vi måste växla mellan att vara löjligt konkreta och abstrakta”.

Samspelet med andra skolchefer

“Viktigt att skolchef inte fastnar i egna invanda förklaringsmodeller utan aktivt söker ett eget lärande i samverkan med kollegor. Att delta i ett kollegialt lärande tillsammans med andra skolchefer ger effekter både på resultat och på den egna upplevelsen av att göra nytta”.

Vår erfarenhet av att få jobba med vår egen utveckling i ett utforskande sammanhang tillsammans med andra skolchefer har satt djupa spår. Ingen av oss har ingått i ett sådant sammanhang tidigare.

Att ta färdiga modeller och implementera dem ger inget autentiskt ledarskap. Varje skolchef måste hitta sitt ledarskap, måste utforska vad som fungerar i den egna kontexten. Samtidigt är det viktigt att skaffa sig en vetenskaplig grund.

Teorier kan inte ge oss handlingsberedskap. Det är viktigt att känna sig trygg i att vi inte är forskare -vi är skolchefer - men vi måste utforska vad som fungerar.

Vi behöver inte erövra mängder av teoretiska modeller men om vi inte grundar våra lärandefokus/vårt innehåll, våra lärprocesser/vårt utforskande i en god teori finns det risk för att det blir ett allmänt tyckande om, eller privata funderingar över, vad vi gör och varför.

Det underlättar att ingå i en lärande gemenskap med andra skolchefer om man ska jobba utforskande med sina egna ledarskapshandlingar, med sin egen praktik.

4. Slutsatser

4.1 Våra lärdomar om våra ledarhandlingar och hur de kan minska segregationen genom att stärka kvalitén i undervisningen eller attrahera nya elevgrupper.

När vi jämför våra reflektioner kring ledarskapshandlingar i slutet av vår gemensamma resa med våra "tidiga" tankar om ledarskapshandlingar så blir det tydligt att vi har ökat vår medvetandegrad kring vad en ledarskapshandling är och vårt intresse för vilken effekt de får eftersom vi utforskat dem på djupet.

Vi har definitivt utökat vår repertoar av ledarskapshandlingar och fått syn på vårt ansvar och vårt "friutrymme" när det kommer till vad vi kan skapa fokus kring, hur vi kan utmana, vilket lärande vi kan ge regi för.

Vi har reflekterat över hur vi kan koppla våra ledarskapshandlingar till den teori om lärande som vi anslöt oss till och vi har byggt beprövad erfarenhet kring vars och ens "best practice" som visar vägen för varandras "next practice".

Vi har rört oss från att beskriva ledarskapshandlingar som aktiviteter ex veckobrev, bokcirkel och att bjuda in föreläsare till att prata om ledarskapshandlingar som syftar till att förändra praktiken i klassrummet och som riktar sig mot flera led i styrkedjan. Våra samtal om ledarskapshandlingar handlar inte längre om generella beskrivningar som att ha höga förväntningar på alla nivåer i styrkedjan eller att vi alltid måste tänka på vad vi säger och vad vi gör. Vi har rört oss mot en högre grad av konkretion och vet att det är viktigt att övergripande målbilder exemplifieras av flera konkreta exempel på mikronivå som representerar dem. Vi tvekar inte längre över att skolchefen behöver intressera sig för såväl den strategiska som den operativa nivån.

"Som skolchef kan jag inte bara kommunicera om behovet av kvalitet i undervisningen och generella slutsatser och behov. Jag måste möta de som arbetar med att utveckla sin kvalitet inom områden de själva identifierat behovet av och jag måste ta del av och lära"

4.2 Våra lärdomar i relation till skolchefens makt, mod och ansvar

Skolchefer har i sin roll både makt och möjlighet att göra skillnad. Det är till och med vår skyldighet skriver flera av skolcheferna i sin dokumentation.

Vi har pratat mycket om att våga använda sig själv, sina värderingar, sin syn på lärande och kunskap och om att våga synliggöra sin människosyn. Som skolchef är du kulturbärare och måste värna värdegrundsfrågorna. *"Vi är värdestyrda i vårt ledarskap. Vi ska bottna i våra värden och ha mod att utmana."*

Att jobba med lärande och utveckling är processer som utmanar, tvingar en att ompröva och kräver både engagemang, mod och öppenhet. Man måste vara medveten om och sätta ord på och leta efter effekter, och koppla dessa till sig själv, vilket inte alltid är naturligt, men en utveckling där man vågar låta sig speglas och utmanas leder längre. Att våga utmana etablerade sätt att tänka som oftast är det som leder till verkligt nytt lärande. Man behöver efterfråga en modig organisation som vill, kan och vågar tänka nytt. Att bygga mod innebär att medarbetare får förståelse för sitt eget manöverutrymme, sin egen makt och påverkansmöjlighet och att den används på ett medvetet sätt.

“Maktperspektivet - jag har fått syn både på ansvar och möjligheter, spänna bågen och använda den makt man har så att det stöder arbetet mot ökad likvärdighet”

“Det jag sätter ljuset på ger tydliga genomslag i såväl debatt som i handling. Det ligger ett större ansvar på mig att få upp viktiga saker på agendan än vad jag tidigare har reflekterat kring.”

4.3 Våra lärdomar i relation till att arbeta i nätverk

När vi började arbetet i vårt nätverk reflekterade vi en del kring våra erfarenheter av nätverk och vilka förväntningar det väckte hos oss. Vi problematiserade nätverk utifrån tanken om att det signalerar att man utbyter information och idéer men att det oftast inte leder till någon förändring av tankar eller praktik.

Nedan följer vår grups tankar om vad som krävs för att det ska bli ett lärande nätverk:

Om ett nätverk ska fungera så ska alla vara överens om varför man sitter där och det ska finnas en tydlig förväntan på vad gruppen ska åstadkomma. Det ska finnas några andra aktörer runt om som är intresserade av hur det går.

Ett nätverk i syfte att åstadkomma kollegialt lärande behöver dela problembilden. Det måste finnas ett problem som ska hanteras. Det är den förenande faktorn. Det ska finnas ett tydligt syfte och kanske begränsad tid. Då ringar man snabbt in vad man ska ägna sig åt.

Att avgränsa uppdraget till nätverket är oerhört viktigt.

Att tidigt prata om att det handlar om vad vi som är med i nätverket gör, att beredskap att vilja arbeta med sig själv är nödvändigt.

Att det krävs mod, prestigelöshet och en vilja att lära tillsammans.

Om vårt nätverk:

“Det har varit en process som inte är linjär, vi har brottats med olika frågor, omprövat, inte hunnit med. Det har varit en stor styrka med gruppen, att vara respekterad med alla sina svagheter.”

För att möjliggöra vårt lärande som grupp har samtliga på våra nätverksmöten tagit ansvar och varit delaktiga. Alla har bjudit på sin kunskap, osäkerhet och varit prestigelösa. Engagemang, drivkraft, initiativ från gruppen har verkligen bidragit till ett gemensamt lärande.

Uppläggen på nätverksträffarna har varit väl förberedda med ett varierat innehåll. Vi har provat olika övningar, samtalsmodeller etcetera som vi kunnat använda på hemmaplan.

Det har varit framgångsrikt att vi många gånger satt ord på vad som pågår, vad vi gör annorlunda.

“Nätverket måste hållas i med en gemensam kraft. Det har varit viktigt att professionen finns med i ledningen. Att använda den kompetens som finns ute i verksamheterna tror jag är värdefullt.”

4.4 Våra lärdomar i relation till hinder och svårighet

Förutsättningar, förmåga och engagemang har sett lite olika ut i gruppen och över tid. Det är också väldigt pressat i rollen som skolchef att ingå i ett lärande nätverk. Det som ska arbetas med behöver hänga ihop med ditt ordinarie arbete, om det inte gör det så blir det svårt.

De uppgifter/övningar som skulle genomföras mellan tillfällena har ibland varit för oklara, inte tillräckligt konkreta, eller inte dockat an hos alla. Vilket förstås försvårat ”hemarbetet”.

Brist på gemensam kunskap i inledningen av arbetet, om hur vi skulle få fram underlag/dokumentation som kan leda till beprövad erfarenhet. Det hade vi nog behövt prata mer om i skolchefsnätverket och stödja varandra med alternativt fått handledning i gemensamt.

4.5 Våra lärdomar i relation till aktuell forskning

Varje skolchef måste hitta sitt ledarskap, måste utforska vad som fungerar.

Att ta färdiga modeller och implementera dem ger inget autentiskt ledarskap. Teoretiska modeller kan inte ge oss handlingsberedskap. Vi är inte forskare vi är skolchefer men vi måste utforska vad som fungerar.

En viktig insikt som lyfts i boken ”Professionsutveckling och kollegialt lärande” av Katz/Dack är att för att kunna åstadkomma bestående förändring så måste vi sluta fokusera på sådant som vi inte kan styra över och lägga energi på det vi har kontroll över och kan förändra. Alla skolchefer vittnar om detta i sina dokumentationer.

Katz & Dack menar också att det finns det tre grundförutsättningar som krävs för att det ska ske ett professionellt lärande som leder till förändringar i klassrumspraktiken:

- ett tydligt och försvarbart fokus för lärande för elever/lärare/skolledare
- ett gemensamt undersökande arbetssätt som utmanar tänkande och praktik
- ett pedagogiskt ledarskap som möjliggör lärande och som avbryter status quo som mera handlar om att undvika lärande.

Är det något som blivit tydligt i summeringen av vårt arbete så är det just ovanstående.

Betydelsen av att ha ett gemensamt och noga utvalt lärandefokus genom styrkedjan för att stärka kvalitén i undervisningen.

Betydelsen av att arbeta undersökande på ett sätt som utmanar vårt tänkande och vår praktik.

Betydelsen av att erövra ett pedagogiskt ledarskap som möjliggör lärande i organisationen genom att utmana antaganden, förgivet taganden och växla perspektiv.

Vi har också fått syn på betydelsen av de verktyg eller strategier som kan bli viktiga för att få till ett lärande som innebär en förändrad praktik och som nämns i Katz/Dacks bok:

- att använda protokoll/dokumentation/observation som underlag för dialog,
- att dra fram förutfattande antaganden i ljuset,
- att se till att aktiviteter och göranden är förankrade i praktikproblemen och inte i generella antaganden,
- att se våra misstag som möjligheter till lärande

5. Referenser

- Blossing, U & Wennergren, A-C. 2019. *Kollegialt lärande - resan mot framtidens skola*. Lund. Studentlitteratur.
- Dahlman, S & Heide, M. 2019. *Strategisk intern kommunikation – led organisationer med kommunikation*. Stockholm. Liber
- Hirsh, Å (2020) *Relationellt ledarskap i klassrummet – så skapas magi*. Stockholm. Natur & kultur
- Håkansson, J & Sundberg, D. 2019. Utmärkt ledarskap. *Forskning om att leda för elevers måluppfyllelse*. Stockholm. Natur & Kultur.
- Katz, S & Dack, A, L. 2017. Professionsutveckling och kollegialt lärande Framgångsstrategier och utvecklande motstånd. Stockholm. Natur & Kultur
- Liljenberg, M. 2019. Distribuerat ledarskap och förbättringsarbete. Lund. Studentlitteratur.
- Skolverket. 2018. *PM Skolsegregation* Dnr 2018:00332
<https://www.skolverket.se/publikationer?id=3959>
- Skolverket. 2020. *Forskning för skolan - Att ställa frågor och söka svar*.
<https://www.skolverket.se/publikationer?id=7117>
- SOU 2020:28. *En mer likvärdig skola – minskad skolsegregation och förbättrad resurstilldelning*
<https://www.regeringen.se/rattsliga-dokument/statens-offentliga-utredningar/2020/04/sou-202028/>
- Årsrapport 2018 Barnombudsmannen. 2018. *Utanförskap, våld och kärlek till orten*.
www.barnombudsmannen.se/stallningstaganden/publikationer/utanforskap-vald-och-karlek-till-orten/

