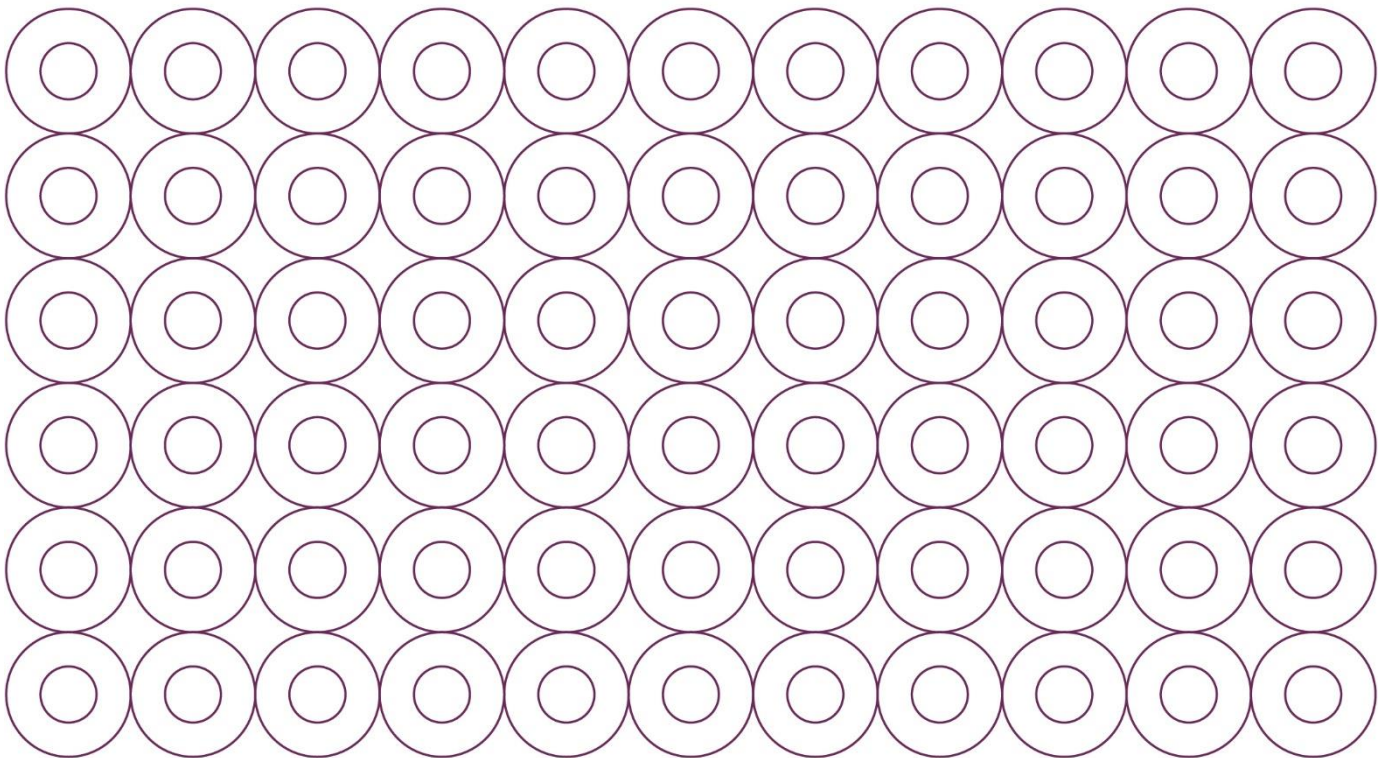




Uppföljning av Skolverkets skolchefsnätverk

Slutrapport



Publikationen finns att ladda ner som kostnadsfri
PDF från Skolverkets webbplats:

www.skolverket.se/publikationer

ISSN: 1103-2421

ISRN: SKOLV-R-2022:15-SE

Skolverket, Stockholm 2022

Förord

Den här rapporten presenterar en uppföljning av Skolverkets nationella nätverk för skolchefer.

Rapporten har utarbetats av Sophie Casson Lindbäck och Linnéa Norrback som arbetar på Skolverkets analysavdelning.

Vi vill rikta ett stort tack till de skolchefer och anställda inom Skolverket som har tagit sig tid att delta i de intervjuer som uppföljningen bygger på.

Solna, 30 november 2022

Peter Fredriksson
Generaldirektör

Sophie Casson Lindbäck
Undervisningsråd

Innehåll

Sammanfattning	5
1. Inledning.....	6
Skolchefsnätverkens syfte – en bakgrund	7
Skolchefsnätverkens form.....	9
2. Arbetet i skolchefsnätverken	10
Skolchefsnätverkens syften – en fördjupning	10
Skolchefsnätverken och beprövad erfarenhet	13
Upplevda resultat utifrån upplevda mål.....	16
Skolchefsnätverkens arbetsätt	22
3. Skolverkets styrning av och stöd till skolchefsnätverken	27
Skolverkets stöd till skolchefsnätverken	27
Skolverkets interna styrning av skolchefsnätverken	31
Urval och sammansättning av skolchefer i skolchefsnätverken.....	33
4. Framtidens skolchefsnätverk	38
5. Slutsatser	44
Referenser	48

Sammanfattning

Skolverket initierade år 2019 nationella nätverk för skolchefer inom tre av myndighetens prioriterade områden; styrning och ledning, skolsegregation och lärarförsörjning. Ett tjugotal skolchefer har deltagit i nätverkens arbete som avslutades under våren 2022. I den här rapporten redovisas resultat av den uppföljning som Skolverkets analysavdelning har genomfört av skolchefsnätverken.

Uppföljningen visar att skolchefsnätverken har varit en bra form för att bedriva kollegialt lärande för skolchefer. Vi kan också konstatera att arbetet i nätverken har fyllt ett behov hos skolcheferna av att utforska skolchefsrollen tillsammans med kollegor. Rapporten tydliggör även att samtliga deltagande skolchefer är så pass nöjda att de tycker att Skolverket bör fortsätta med den här typen av nätverk. Vår bedömning är att nätverkens arbete sammantaget har bidragit till att stärka länken mellan den genomförande nivån och den statliga nivån i skolans så kallade styrkedja.

En framgångsfaktor är att skolcheferna har fått styra inriktning och innehåll på arbetet relativt fritt, samtidigt som de har fått ett kvalificerat stöd från Skolverket i form av processtöd. Ytterligare en framgångsfaktor är att skolcheferna har arbetat aktivt tillsammans utifrån en uppgift. Att nätverken har varit sammansatta av skolchefer från hela landet och att skolcheferna företräder skolhuvudmän som sinsemellan har både likheter och skillnader har också bidragit till att nätverksarbetet har blivit värdefullt för skolcheferna.

Ett av målen för nätverken var att de skulle utveckla former för beprövad erfarenhet. I uppföljningen konstaterar vi att det är oklart om nätverksarbetet har lett till beprövad erfarenhet inom de tre prioriterade områdena. Samtidigt visar uppföljningen att målsättningarna kring beprövad erfarenhet i sig har varit motiverande för skolcheferna. Den visar också att nätverkens arbete har kommit att handla mer om att bepröva det egna ledarskapet och skolchefsrollen generellt, än att öka kunskapen inom de tre områdena.

Det har funnits otydligheter i beskrivning av syfte och mål från Skolverkets sida. Inledningsvis var det också oklart vilka typer av stöd som nätverken skulle få av Skolverket och hur omfattande stödet skulle vara. Av uppföljningen framkommer även att Skolverkets interna organisering av nätverken kan effektiviseras. Vi menar att Skolverket inför en eventuell andra omgång av skolchefsnätverk har goda möjligheter att åtgärda de mindre problem, exempelvis kring den interna styrningen, som har funnits under pilotomgången. Bedömningen är sammantaget att den här typen av nätverk är en bra form för Skolverket att använda i myndighetens arbete med att bidra till kvalificerat lärande och utveckling för skolchefer.

1. Inledning

Skolverket har under perioden 2019–2022 organiserat och gett stöd till nationella nätverk för skolchefer. Skolchefsnätverken initierades inom tre av Skolverkets prioriterade områden; styrning och ledning, skolsegregation samt lärarförsörjning. Sammantaget har ett tjugotal skolchefer för små och stora huvudmän ingått, främst kommunala men även några enskilda.¹ I anslutning till att de tre nätverken initierades beslutade myndigheten om en intern uppföljning i två delar, en delrapport i april 2020 och en slutrapport i november 2022.² Den här redovisningen utgör slutrapporten.

Syfte med uppföljningen

Skolverket har mellan 2019 och 2022 följt upp skolchefsnätverken. Syftet med uppföljningen är att undersöka om skolchefsnätverken har varit en ändamålsenlig form för skolcheferna för att a) bedriva kollegialt lärande samt b) arbeta med beprövad erfarenhet. Det gör Skolverkets analysavdelning genom att studera hur de tre nätverken har arbetat, vad de har uppnått samt hur Skolverkets styrning av och stöd till nätverken har fungerat. Rapporten riktar sig främst till Skolverket och de skolchefer som har deltagit i nätverken.

Metod

Skolchefsnätverken har undersökts genom intervjuer med deltagande representanter samt medarbetare och chefer på Skolverket. Inom ramen för arbetet med delrapporten genomförde Skolverkets analysavdelning även en enkätundersökning.³ Den här slutrapporten bygger framför allt på intervjuer med samtliga skolchefer som var aktiva våren 2022 när nätverkens arbete avslutades. Sammanlagt var det arton skolchefer. Internt på Skolverket intervjuades sex processtödjare för nätverken, ytterligare två medarbetare som har arbetat med samordning av nätverken samt fyra chefer som varit ansvariga för nätverken respektive för samordningen. I rapporten citerar vi skolchefer och anställda inom Skolverket. I de fall där det inte är möjligt att identifiera skolchefen genom citatet anger vi vilket nätverk skolchefen har tillhört. Vad gäller anställda på Skolverket och citat från skolchefer som handlar om anställda på Skolverket har vi valt att inte ange vilket nätverk det handlar om.

¹ Ale kommun, Bodens kommun, Borlänge kommun, Eskilstuna kommun, Fridaskolorna, Göteborgs högre samskola, Halmstads kommun, Kalmar kommun, Karlstads kommun, Lessebo kommun, Malmö kommun, Mora kommun, Norrköpings kommun, Nyköpings kommun, Uddevalla kommun, Stiftelsen Viktor Rydbergs skolor, Södertälje kommun, Vellinge kommun, Örebro kommun är de huvudmän vars skolchefer var aktiva när nätverkens arbete avslutades. Ytterligare tre skolchefer deltog delar av tiden.

² Skolverket (2020a).

³ Skolverket (2020a).

Slutrapporten baseras även i viss mån på den datainsamling som gjordes i samband med delrapporten i april 2020. Ytterligare ett underlag utgörs av de slutrapporter som de tre nätverken sammanställt i samband med avslut.⁴

Skolchefsnätverkens syfte – en bakgrund

Skolverkets generaldirektör initierade år 2019 tre nätverk för skolchefer. Nätverkens syften har utvecklats efter hand. När arbetet med nätverken inleddes formulerades nätverkens syften i punktform, dessa kom att internt benämnas som ”gd:s sex punkter”. Punkterna kommunicerades internt till berörda på Skolverket och till de skolchefer, så kallade nätverksledare, som utsågs för att leda respektive nätverk:

- från ord till verkstad
- från idé till beprövad erfarenhet
- initiera ett förändringsarbete på huvudmannanivå
- stödja huvudmän som aktivt vill bidra till att lösa några av skolans utmaningar
- samla skolväsendet kring några generella problem, men också kring lösningar
- stärka skolans auktoritet

I de överenskommelser som upprättades mellan Skolverket och de huvudmän vars skolchefer ledde de tre nätverken slogs fast att nätverken etablerades för att:

- stärka samarbetet med kommuner och andra huvudmän
- skapa ökad kunskap inom de prioriterade områdena
- utveckla former för beprövad erfarenhet genom arbete i nätverk

I överenskommelserna preciserades att arbetet i nätverken skulle vara kollegialt och att nätverken under den tid de var verksamma skulle göra en kollektiv förflyttning vad gäller kunskap om hur beprövad erfarenhet kan genereras i nätverk samt kunskap inom respektive prioriterat område.⁵

⁴ För mer ingående beskrivningar av den inledande fasen av nätverken rekommenderas delrapporten, Skolverket (2020a). Om man vill läsa mer om vad varje nätverk har arbetat med och kommit fram till rekommenderas nätverkens respektive rapporter, www.skolverket.se (2022).

⁵Skolverket (2019a).

Tabell 1. Hur syftet med skolchefsnätverken beskrivs i Skolverkets Verksamhetsplan och budget för 2019, 2020 respektive 2021.

2019	Initiera nätverk där skolchefer och rektorer utifrån en modell för erfarenhetsbaserat lärande kan pröva, dokumentera och utvärdera olika insatser.
2020	Skolverket erbjuder mötesplatser i form av nätverk för skolchefer där olika insatser kan prövas, dokumenteras och utvärderas. Aktiviteten syftar till att huvudmän får ökad kunskap om styrning och ledning/skolsegregation/läraryrket och hur beprövad erfarenhet kan tas fram i nätverksform. På längre sikt syftar aktiviteten till att huvudmän utvecklar det systematiska kvalitetsarbetet och arbetar med forskning och beprövad erfarenhet för att möta utmaningarna med styrning och ledning/skolsegregation/läraryrket. ⁶
2021	Aktiviteten ska leda till att skolcheferna har fått ökade kunskaper inom det prioriterade området samt ha prövat, utforskat och dokumenterat sina handlingar. Genom det gemensamma arbetet har deltagarna fått ökad kunskap om hur beprövad erfarenhet kan tas fram i nätverksform. Nätverket förväntas redogöra för hur de har arbetat, för att ta fram den beprövade erfarenheten.

I Skolverkets verksamhetsplaner för åren 2019, 2020 och 2021 har syftet för skolchefsnätverken utvecklats över åren.⁷ Skolverkets analysavdelning kan konstatera att myndigheten i verksamhetsplanen för 2019 inte nämner begreppet beprövad erfarenhet, även om innebörden av att ”pröva, dokumentera och utvärdera insatser” kan förstås som det. I verksamhetsplanen för år 2020 har syftesbeskrivningen utvecklats. Nu skrivs också att huvudmännen ska få ökad kunskap om hur beprövad erfarenhet kan tas fram i nätverksform. Fokus är alltså på att testa formen. Det är först på längre sikt, står det i verksamhetsplanen för 2020, som huvudmännen väntas utveckla arbetet med beprövad erfarenhet.

I verksamhetsplanen för 2021 omformuleras syftet igen. Nu slår myndigheten fast att deltagarna genom arbetet har fått ökad kunskap om hur arbetet kan tas fram i nätverksform och att nätverken förväntas redogöra för hur de har arbetat för att ta fram beprövad erfarenhet. Vi förstår det som att det 2021, inför det sista året i nätverkens arbete formuleras en tydlig förväntan om att skolchefsnätverken ska ta fram beprövad erfarenhet.

Ett mål som har legat fast i samtliga tre verksamhetsplaner är den mer övergripande målsättningen om att Skolverket i högre grad än tidigare ska rikta sig mot huvudmän och skolchefer. Som exempel på detta nämns i samtliga tre verksamhetsplaner att myndigheten vill skapa ökade möjligheter för till exempel skolchefer att mötas i nätverk eller andra samverkansforum för att diskutera hur skolan kan utvecklas.

⁶ I verksamhetsplanen för 2020 återfinns identiska texter under respektive prioriterat område (styrning och ledarskap, skolsegregation och lärarförsörjning) men med endast respektive område utskrivet.

⁷ Skolverket (2019a); Skolverket (2020c); Skolverket (2021).

Skolchefsnätverkens form

En utsedd skolchef, en så kallad nätverksledare, fick uppdraget att leda arbetet i respektive nätverk. Skolverkets uppgift var att samordna och ha ett övergripande ansvar för att bjuda in och sätta ramarna för nätverkens arbete. Inledningsvis bestod varje nätverk av sju till åtta deltagare.

Myndigheten bidrog med två processtödjare per grupp som skulle stötta nätverkens arbete samt delta på nätverkens möten. En processtödjare per grupp fick huvudansvaret och dennes närmaste chef gavs ansvar för samma nätverk.⁸ Enheten för metod och planering inom Skolverket fick ett samordningsansvar.

Skolverket upprättade överenskommelser med de skolhuvudmän som ledde respektive nätverk.⁹ Av överenskommelserna framgår att de skolchefer som är utsedda till nätverksledare, ska leda och planera skolchefsnätverkens arbete under den avtalade tidsperioden. Där anges också att man i nätverken ska ha fysiska träffar minst två gånger per termin och att möten i övrigt kan ske på andra sätt.

Parallellt med att respektive nätverk fann sina former utvecklades Skolverkets styrning kring syftet med arbetet i nätverken. Det märks bland annat genom hur syftet omformulerades i myndighetens verksamhetsplaner, som framgår ovan, samt att enheten för metod och planering inom Skolverket efterhand fick ett mer uttalat samordningsansvar. De medarbetare som fick i uppgift att samordna nätverken arbetade parallellt med revideringen av Skolverkets material kring beprövad erfarenhet.

⁸ Det gällde inledningsvis. Efter hand har enheter omorganiserats vilket har gjort att några undervisningsråd på Skolverket har bytt enhet.

⁹ Skolverket (2019b); Skolverket (2019c); Skolverket (2019d).

2. Arbetet i skolchefsnätverken

Det här kapitlet inleds med att vi tittar närmare på hur skolchefsnätverkens syften har tolkats av skolcheferna och av Skolverkets medarbetare. Vi ägnar särskild uppmärksamhet åt begreppet beprövad erfarenhet eftersom begreppet har varit centralt i nätverkens arbete. Därpå övergår vi till en redogörelse för vilka resultat som arbetet i skolchefsnätverken uppfattas ha lett till. Kapitlet avslutas med ett avsnitt om hur arbetsprocessen har påverkat nätverkens resultat.

Skolchefsnätverkens syften – en fördjupning

Relativ samsyn hos skolcheferna om vad nätverken skulle göra

Skolcheferna beskriver att det fanns flera olika syften med nätverken. Vi ser en viss variation i skolchefernas beskrivning av vilka uppdrag man fått. Medan somliga skolchefer i intervjuer gör en systematisk beskrivning av hur de betraktar syftet och uppdraget för det nätverk de har deltagit i, talar andra mer löst om ”att arbeta med skolsegregation”, ”komma längre i frågan om styrning och ledning” eller ”titta på lärarförsörjningen”. På ett övergripande plan kan vi dock konstatera att följande tre syften är de mest framträdande i skolchefernas egna beskrivningar:

- Skolverket inrättade nationella nätverk för skolchefer för att Skolverket ville bidra till att stärka skolcheferna i sin roll.
- Skolverket inrättade nationella nätverk för att testa nätverk som form för att ta fram beprövad erfarenhet. I det här fallet inom tre prioriterade områden. Betoningen var på att det var ett första försök där framför allt formen skulle prövas.
- Skolverket inrättade nationella nätverk för att ta fram beprövad erfarenhet inom de tre prioriterade områdena.

Flera syften sågs inte som ett direkt hinder av skolcheferna

Flera av de intervjuade skolcheferna uppfattar att Skolverket kommunicerade olika syften för nätverkens arbete vid starten, och att det var oklart om något syfte var viktigare än ett annat. Dock är det bara någon enstaka skolchef som nu i efterhand ser det som ett problem. Några har särskilt tagit fasta på syftet att få mer kunskap kring de tre prioriterade områdena, andra lägger mer vikt vid att det viktigaste för Skolverket var att testa en form för att generera beprövad erfarenhet. Åter andra konstaterar att det viktigaste för Skolverket har varit att få in kunskap från skolchefer samt att öka legitimiteten för Skolverket bland skolchefer.

Friutrymme gav möjlighet att smalna av områdena

Skolchefer från samtliga nätverk beskriver hur de smalnat av de områden som de skulle ta sig an. Så småningom landade alla tre nätverken i att fokusera på det som skolcheferna själva kan påverka.

Skolchefer som ingått i nätverket för lärarförsörjning berättar att de i början brottades en hel del med hur de skulle ta sig an området. De landade till exempel i att det inte skulle vara en framkomlig väg att diskutera lösningar på lärarbristen som mycket handlar om hur fler ska bli lärare. I stället ville de koncentrera sig på lösningar som skolcheferna själva äger genomförandet för. I sin slutrapport beskriver nätverket hur de ganska snabbt identifierade två fokusområden för sitt gemensamma prövande, nämligen strategier för att öka och behålla antalet lärare samt strategier för att utveckla organisation och arbetssätt. Så här beskriver en av skolcheferna i nätverket för lärarförsörjning hur de resonerade:

Det var ju ett jättespännande område utifrån att det är så alarmistiskt och negativt kring det så det var ju roligt att ta sig an det tillsammans med några andra. Och för min del utifrån den lilla huvudmannen så är det så otroligt mycket som jag faktiskt inte kan göra eller faktiskt inte kan påverka. Vi kan inte utbilda lärare. Men vi kan göra nånting annat... att jobba med att vara attraktiv och behålla personal ...

Några av deltagarna i nätverket för lärarförsörjning talar även om de narrativ som finns kring skola och lärares arbetsmiljö. De betonar att de genom nätverkets arbete ville vara med och bidra till en annan berättelse:

Vi vill vara med och bidra till en annan berättelse... då handlar det om på djupet förändra berättelsen om skolan. Så det var egentligen det vi landade i. Dels att vi ville visa på att det är möjligt. Vi ville visa på att vi har rådighet över situationen men vi kan inte lösa allt. Det finns inte ett enkelt svar på den här frågan.

Även skolsegregationsnätverket avgränsade sin fråga genom att fokusera på det som de själva kunde påverka. De valde att inrikta sig på ledarskapshandlingar och skolchefsrollen. Två av skolcheferna i nätverket säger så här om avgränsningen:

Vi landade in i att vi nog ville titta på oss själva. Vi pratade också om att motverka segregationen i sig, det är ju ingenting man gör på två år, det är ju ett samhällsprojekt. Då är det också svårt att se effekt på två års tid. Alltså måste vi titta på något som vi ser kan göra skillnad.

Inledningsvis, det första mailet jag fick från Peter Fredriksson [Skolverkets generaldirektör], och sen den här första upptakten vi hade då hade jag mer ett intryck av att det fanns en förväntan på att vi skulle komma med en rapport som hade lösningar. Vi skulle testa och pröva saker som vi skulle kunna dela med oss av erfarenheter av och det kändes mer som att det var väldigt konkret specifikt, hur motverkar vi effekterna av segregationen. Men ju längre tiden har gått och någonstans där i mitten så kände jag att det handlade mer om att fundera över skolchefsrollen och hur man som skolchef kunde använda sin roll och sin funktion för att skapa förändring. Så ju längre tiden gick så upplevde jag mindre och mindre att det förväntades en färdig kokbok från oss, så här löser vi segregationen i Sverige, och den rapport vi kom fram till blev ju inte en kokbok utan det blev ju en rapport över hur vi analyserar olika ledarhandlingar som har varit viktiga beståndsdelar i arbetet med det här.

En av skolcheferna nämner också att det var tydligt att Skolverkets generaldirektör uppmuntrat till en avgränsning.

Peter (var) tydlig med ...det är inte segregationen ni ska jobba med, ni ska inte jobba med skolvalsfrågor och hur man bussar elever, det är inte bostadspolitik ni ska jobba med. Ni ska jobba med hur tar vi i skolväsendet hand om konsekvenserna av skolsegregation. Så jag kände att det kändes tydligt.

Även nätverket för styrning och ledning fokuserade på vad skolchefen själv kan påverka. Flera av skolcheferna beskriver hur de inledningsvis upplevde frågan som väldigt bred och komplicerad att få fatt i. De hade svårt att komma fram till vad de skulle åstadkomma och valde i stället att jobba med ett erfarenhetsutbyte för att få intryck och sedan kunna "tratta ner" vilka frågeställningar de skulle ta sig an mer konkret. Nätverket planerade därför för besök hos varandra, något som pandemin efter den första höstens arbete satte käppar i hjulet för.

Jag tyckte ju att vi inledningsvis så hade vi, jag tyckte att vi hade ett bredare anslag för arbetet genom att vi pratade om ledning och styrning utifrån de krav vi har på oss i systematiskt kvalitetsarbete. Alltså från huvudman ner till arbetet i klassrummet och sen tillbaka igen. Och sen under resans gång så tycker jag att vi smalnade av mer och mer mot att fokusera väldigt mycket på just skolchefsrollen. Och då blev det kanske mer tycker jag inte så mycket kopplingar till styrning och ledning som princip om ni förstår utan mera ett slags professionsbetonat arbete kopplat till rollen som framför allt förvaltningschef eller motsvarande då för fristående verksamhet.

Vi landade ner att försöka problematisera lagrumsvakuumet som finns kring skolchefsrollen. Och det var ju intressant och givande. Men jag tycker kanske att vi tappade de lite bredare perspektiven just kring ledning och styrning och för att uttrycka det enkelt, vi snöade in lite grand på skolchefsrollen där mot slutet.

Skolverkets medarbetare och chefer såg utmaning i oklara syften

Hos Skolverkets medarbetare och chefer finns också en bild av att syftet och uppdraget var något oklart till en början. En av processtödjarna formulerar det som att det "var väldigt rörigt i början och svårt att få reda på syftet". Formuleringar som att uppdraget var svårfångat och oklart är vanligt förekommande i medarbetarnas beskrivningar.

Vad gäller vilken roll som frågan om beprövad erfarenhet skulle spela ser vi också att uppfattningarna varierar bland chefer och medarbetare. Några hänvisar till att det var det kollegiala lärandet som skrevs fram i överenskommelserna med nätverksledarna. Detta medan andra konstaterar att beprövad erfarenhet absolut fanns med från början, men att det vare sig var tydligt hur arbetet skulle dokumenteras, eller vem som skulle driva på. Dessutom, påtalar medarbetare, var Skolverket vid den här tiden mitt uppe i ett revideringsarbete kring sin definition av beprövad erfarenhet. Det gjorde att man vid den här tiden inte kunde kommunicera till skolcheferna hur Skolverket definierar begreppet beprövad erfarenhet, något som medarbetarna upplevde som problematiskt.

Skolcheferna tycker att det var viktigare att komma i gång än att ha noggranna förberedelser

Till skillnad från flera av intervjupersonerna inom Skolverket anser skolcheferna generellt att det var viktigare att komma i gång med arbetet än att lägga mer tid på att förbereda för inrättande av skolchefsnätverken. Vi upplever också att kritiken

var större hos skolcheferna kring det som kan sammanfattas som en oklar start vid tiden för delrapporten, än vad den är nu när arbetet är avslutat. Nu är det i stället vanligare att skolcheferna mildrar sin tidigare kritik genom att referera till ”provomgång” eller att ”det är första gången nätverk av det här slaget testas”. Skolcheferna pekar i stället på att det var betydelsefullt att de själva, i samråd med processledarna från Skolverket, fick enas om vilken tyngdpunkt de ville att arbetet i respektive nätverk skulle ha. Något som det kanske inte hade funnits samma utrymme för om Skolverket hade varit mer förberedda vid start, kommenterar några av skolcheferna.

Viss farhåga om att Skolverkets syften inte har uppnåtts

I intervjuerna påtalar samtidigt några skolchefer att de är osäkra på om det primära syftet för Skolverkets ledning var att nätverken skulle ta fram konkreta förslag på lösningar inom respektive område. Dessa skolchefer tror att Skolverket kan ha förväntat sig mer av en *verktyglåda* för att lösa lärarbristen eller en *kokbok* för att motverka skolsegregation. Nästan alla skolchefer menar dock att de har landat i att det inte var rimligt att begära. Som vi har visat gjordes olika typer av operationaliseringar och avgränsningar i alla tre nätverk. Skolcheferna menar att de stämde av sina vägval med Skolverket. Trots det finns alltså kvarvarande funderingar hos några av skolcheferna om Skolverket anser att syftet med nätverken har uppnåtts eller inte.

Skolchefsnätverken och beprövad erfarenhet

I skollagen anges att utbildningen ska vila på vetenskaplig grund och beprövad erfarenhet.¹⁰ Av Skolverkets verksamhetsplan för 2019 framgår att Skolverket under verksamhetsåret 2019 skulle initiera ett arbete med beprövad erfarenhet, genom att ta fram former för hur utbildningsväsendet med hjälp av kollegiala processer kan arbeta med detta. Skolchefsnätverken knöts till det arbetet.

När nätverken initierades våren 2019 hade Skolverket ännu inte landat i den beskrivning av beprövad erfarenhet som idag återfinns i kunskapsöversikten *Att ställa frågor och söka svar*. Det kan vara en delförklaring till att det har funnits, som vi ska visa, olika uppfattningar om vad begreppet innebär och vilka krav som ska ställas för att kunna tala om beprövad erfarenhet.

I kunskapsöversikten *Att ställa frågor och söka svar* beskrivs numera beprövad erfarenhet bland annat på följande sätt:

Skolverket menar att beprövad erfarenhet är professionens egen, gemensamma kunskap. Den växer fram över tid ur praktiska erfarenheter som diskuteras, delas, prövas, dokumenteras och kritiskt granskas.¹¹

I kunskapsöversikten framgår inte hur många gånger något måste prövas och testas. Däremot tydliggörs att: (...) *man behöver vara flera för att utveckla*

¹⁰ 1 kap. 5 § skollagen (2010:800).

¹¹ Skolverket (2020b), s. 26.

*beprövad erfarenhet, men att det inte är antalet som är det viktiga utan systematiken och hur man går till väga.*¹² Detta kan jämföras med Skolverkets tidigare definition av beprövad erfarenhet som tydliggjorde (...) *att den måste vara prövad, dokumenterad och genererad under en längre tidsperiod och av många.*¹³

Beprövad erfarenhet är en tydlig förväntan i verksamhetslogiken – men verksamhetslogiken fanns inte vid start och har knappt använts

Inom Skolverket togs det fram en så kallad verksamhetslogik för arbetet i skolchefsnätverk, men det skedde först när nätverken redan hade kommit i gång. I verksamhetslogiken är det tydligt att det arbete som nätverken skulle genomföra förväntas leda till beprövad erfarenhet. Det återfinns ett antal prestationer som beskriver nätverkens arbete med att analysera, pröva och utforska samt dokumentera. Målet för nätverket är sedan att ”redogör[a] för den beprövade erfarenheten...” samt att ”redogör[a] för hur de har arbetat för att komma fram till beprövad erfarenhet...”¹⁴

I verksamhetslogiken uttrycks även fyra mål med skolchefsnätverken på myndighetsnivå. Till skillnad från de mål som verksamhetslogiken identifierade för nätverken så handlar målen för Skolverket i stället om ”kunskap om nätverk som form för att arbeta med beprövad erfarenhet inom skolväsendet” och ”kunskap om metoder och modeller för att arbeta med beprövad erfarenhet inom skolväsendet”. Ytterligare målsättningar som skrivs fram i verksamhetslogiken är att ”Skolverket har ökad kunskap om respektive prioriterat sakområde” samt att ”Skolverket utvecklar insatser inom respektive prioriterat sakområde samt för att främja arbete med beprövad erfarenhet hos huvudmän”.

Sammanfattningsvis anger verksamhetslogiken således att nätverken skulle generera beprövad erfarenhet. Och att Skolverket i och med detta skulle få kunskap om nätverk som form för att arbeta med beprövad erfarenhet samt ökad kunskap i sak inom respektive område. Våra intervjuer visar emellertid att det bara är några av medarbetarna och få av skolcheferna som har använt verksamhetslogiken aktivt.¹⁵ Dock är verksamhetslogiken i sig ett tydligt exempel på att det har funnits olika förväntningar kring om skolchefsnätverken skulle ta fram beprövad erfarenhet eller inte.

Nätverken upplever att de skulle generera beprövad erfarenhet

I de överenskommelser som träffades mellan Skolverket och den huvudman som nätverksledaren företräder framkommer det inte att nätverken ska generera beprövad erfarenhet i sakfrågor utan endast ”ökad kunskap”. Däremot är syftet med nätverken enligt överenskommelserna att utveckla ”former för beprövad erfarenhet”. Trots detta har samtliga skolchefer som fått frågan uppfattat att syftet

¹² Skolverket (2020b), s. 27.

¹³ Skolverket (2020a).

¹⁴ Skolverket (2019e).

¹⁵ Det finns dock dokumenterat att verksamhetslogiken användes på några möten. Trots det är det bara någon enstaka av dem vi har intervjuat som refererar till verksamhetslogiken.

med nätverken innefattade att ta fram beprövad erfarenhet, åtminstone till viss del.

En skolchef i nätverket för lärarförsörjning uttrycker det så här angående syftet:

Jag tycker att det har varit två. Det ena är att prova att ha ett nätverk för skolchefer och testa vad kan det innebära. Och det andra är att runt lärarförsörjningsfrågan bygga en beprövad erfarenhet om hur vi löser lärarförsörjningen, som är möjlig att sprida till andra.

En skolchef i nätverket för styrning och ledning uttrycker sin syn på syftet på följande vis:

Vi skulle problematisera kring något inom styrning och ledning och utifrån det försöka få det till beprövad erfarenhet.

Det finns däremot olika bilder av huruvida det var en rimlig målsättning att nätverken skulle generera beprövad erfarenhet. En skolchef i nätverket för styrning och ledning resonerar kring att beprövad erfarenhet är svårt att nå, särskilt då deltagarna kommer från verksamheter som skiljer sig åt.

Det var en ganska orimlig målsättning. Det kräver lite mer än man tror att komma fram till något som kan få kallas beprövad erfarenhet och speciellt då när vi sitter i helt olika system ... man kan ju också ordna lite med språket, man kan ju prata om att dela erfarenheter, man kan pröva erfarenheter, man kan vidarebefordra erfarenheter, man behöver ju inte just komma fram till beprövad erfarenhet för det är ju en annan nivå som kräver lite mer.

Samma person menar att det "blir en forskningsuppgift" att lägga ner så mycket tid och arbete som krävs för att kunna generera beprövad erfarenhet. Det hade, enligt några intervjupersoner, varit teoretiskt möjligt att generera beprövad erfarenhet inom nätverken men det skulle kräva förutsättningar som inte fanns på plats.

I kontrast till detta menar andra att det absolut var en rimlig målsättning att ta fram beprövad erfarenhet. En skolchef ur lärarförsörjningsnätverket menar att det är en rimlig målsättning eftersom mycket av det som krävs för att ta fram beprövad erfarenhet fanns på plats.

Frågeställare: Var det en rimlig målsättning att ta fram beprövad erfarenhet?

Svarande: Ja det tycker jag. För mycket av ingredienserna i beprövad erfarenhet fanns. Det fanns aktioner. Det fanns ett reflekterande förhållningssätt i förhållande till aktionerna, det fanns någon sorts prövning av nyttan med aktionen. Det fanns en tydlig målsättning som vi gemensamt ägnade oss åt.

En förklaring till de olika åsikterna kan vara att skolcheferna tolkar beprövad erfarenhet på olika sätt.

Olika bild internt om nätverken skulle generera beprövad erfarenhet

Den bild som framkommer av de interna intervjuerna visar att det finns olika ståndpunkter och tankar inom Skolverket om förutsättningarna för skolchefsnätverken att generera något som kan benämnas som beprövad erfarenhet. En medarbetare menar att för att generera beprövad erfarenhet så krävs att någon prövar det andra har gjort och ser om resultatet blir likadant i sin egen

verksamhet. Det skulle alltså krävas att det som prövats blir föremål för ytterligare en prövning eller ett test. Andra intervjupersoner menar att nätverken inte hade förutsättningar att generera beprövad erfarenhet, och att detta inte heller var tanken. Den förväntan som fanns vad gäller sakfrågorna var snarare att nätverken skulle fungera som ett erfarenhetsutbyte. Ett erfarenhetsutbyte som resulterade i insikter, som i sin tur skulle kunna fungera som ett embryo till beprövad erfarenhet.

Vår bild är sammantaget att det både inom Skolverket och bland skolcheferna finns olika förståelse av begreppet beprövad erfarenhet och därmed även av nätverkens förutsättningar att generera detsamma.

Upplevda resultat utifrån upplevda mål

I avsnittet *Relativ samsyn hos skolcheferna om vad nätverken skulle göra* visade vi att följande tre syften är de mest framträdande i skolchefernas egna beskrivningar:

- Skolverket inrättade nationella nätverk för skolchefer för att Skolverket ville bidra till att, genom kollegiala processer, stärka skolcheferna i deras roll.
- Skolverket inrättade nationella nätverk för att testa nätverk som form för att ta fram beprövad erfarenhet. I det här fallet inom tre prioriterade områden. Betoningen var på att det är ett första försök där framför allt formen skulle prövas.
- Skolverket inrättade nationella nätverk för att ta fram beprövad erfarenhet inom de tre prioriterade områdena.

I följande avsnitt följer vi upp de upplevda resultaten utifrån dessa punkter. Vi relaterar också till de syften som återfinns i överenskommelserna mellan de skolchefer som ledde arbetet och Skolverket:

- stärka samarbetet med kommuner och andra huvudmän
- skapa ökad kunskap inom de prioriterade områdena
- utveckla former för beprövad erfarenhet genom arbete i nätverk.

Den framtagna verksamhetslogiken, som det är vanligt inom Skolverket att följa upp gentemot, omfattar inte samtliga av dessa syften. Den enda aktivitet som specificeras i verksamhetslogiken är att nätverken organiseras för att skapa kunskap inom de tre prioriterade sakområdena: skolsegregation, styrning och ledning samt lärarförsörjning, baserat på beprövad erfarenhet. Våra intervjuer visar också att det bara är några av medarbetarna och få av skolcheferna som har använt verksamhetslogiken aktivt. Därför blir det inte meningsfullt för oss att följa upp gentemot verksamhetslogiken.

Tydligt upplevt värde för skolcheferna

Ett syfte med att Skolverket inrättade nationella nätverk för skolchefer var således att bidra till att stärka skolcheferna i deras roll.

Skolcheferna är mycket nöjda med nätverksarbetet på ett övergripande plan. Många av dem vittnar om att nätverksarbetet har fått en positiv påverkan för dem som skolchefer. Här följer några exempel på vad som har sagts i intervjuerna:

Det här var bland det roligaste och mest utmanande jag har gjort i min yrkeskarriär. Jag tycker att det har varit fantastiskt ärofyllt och givande att få vara med.

Jag har varit chef sedan slutet på 1990-talet... Men det här nätverket är nog det som har gett mig mest stimulans i att utveckla mitt egna ledarskap.

Det [nätverket] har hjälpt mig att skapa fokus, en förståelse för min roll och mitt ansvar. Det har gett mig mod och råg i ryggen att ta ut svängarna på ett sätt som ingenting tidigare har gjort.

Även de skolchefer som inte uttrycker sig riktigt lika uppskattande förmedlar att de tycker att arbetet i skolchefsnätverket har gett dem värden som de har stor nytta av i sin yrkesroll.

Nätverken har varit gynnsamma för att utveckla skolchefsrollen

Skolcheferna sätter ett stort värde på hur arbetet i nätverken har utvecklat dem som skolchefer. Gemensamt för nätverken är också att man, om än i olika grad, har operationaliserat sakområdet till att mycket handla om vad skolchefen själv kan påverka. Det har i sin tur resulterat i att skolchefer har fått ökade insikter i hur de själva påverkar hela sin organisation. Så här säger en av skolcheferna:

Jag har inte använt begreppet ledarskapshandlingar tidigare, på det sättet... Jag har pratat om resultat men inte kopplat det så mycket till mig själv... Men det jag har gjort, för det var det som var en sån lyx med att vara med, det var ju faktiskt att våga sätta fokus på vårt ledarskap, på skolchefens roll. Varför är just jag här? Så jag tror att min medvetenhet om det och vilken makt möjlighet utmaning skyldighet som finns med det har nog stärkts i mig och mitt sätt att prata med våra chefer också.

Skolcheferna beskriver också hur unikt det har varit för dem att fördjupa kunskapen, både om sakområdena och om den egna rollen tillsammans med andra skolchefer. Så här berättar en annan av skolcheferna:

Den inre resan i att se sin egen roll har vi ju lyft allihop. Att det var en personlig resa i sitt ledarskap, det håller jag med alla mina kompisar om.

Ett återkommande tema i skolchefernas beskrivningar är att skolchefen till vardags är ensam, en solitär. Det är en bidragande orsak till att det kan bli ett större mervärde av nätverk för just skolchefer jämfört med till exempel nätverk för rektorer.

Intervjupersonerna varnar dock för att en organisatör av framtida nätverk ska tro att det räcker att skolchefer träffas och utbyter erfarenheter för att få till ett nätverksarbete av god kvalitet. Det räcker inte, menar skolcheferna. Utan det som har varit utmärkande för nätverken är att skolcheferna träffats i ett sammanhang där

ingen uppträder positionerande samt att man har arbetat aktivt tillsammans, kollegialt, snarare än att mer passivt informera varandra. Det är den kombinationen, menar skolcheferna, som har lett till vad flera beskriver som ett mycket gynnsamt klimat för lärande. Som vi ska återkomma till har Skolverkets processtöd också enligt skolcheferna haft en stor påverkan på det upplevda mervärdet jämfört med andra nätverk.

Skolcheferna upplever att de kunnat förmedla erfarenheter till Skolverket

Som vi tidigare nämnt var också ett av syftena med skolchefsnätverken att stärka Skolverkets samarbete med kommuner och andra huvudmän.¹⁶ Skolcheferna upplever att de genom sitt deltagande i nätverket har fått en kanal in i Skolverket som har möjliggjort för myndigheten att ta del av mer kunskap om förhållandena i de deltagande huvudmännens verksamheter. Processtödjarna har setts som nyckelpersoner för att förmedla erfarenheter vidare in i Skolverket. De rapporter som nätverken lämnade betraktas också som ett verktyg för att förmedla kunskap till Skolverket. I de fall där chefer, och i något fall generaldirektören, har haft kontakt med nätverken under arbetets gång har det varit väldigt uppskattat. Att chefer och Skolverkets generaldirektör deltog vid det slutseminarium som hölls i februari 2022 ses också som positivt ur den här aspekten.

Några skolchefer lyfter dock att man gärna hade sett ett ännu större intresse från Skolverkets sida. Både ett större intresse för de resultat som nätverkens arbete har resulterat i men också för att ta del av skolchefernas erfarenheter och reflektioner. Några skolchefer lyfter också att Skolverket i det här fallet borde haft en tydligare strategi för hur överförande av kunskap mellan skolchefer och myndigheter kunde ha kanaliserats.

Många tycker att arbetet i skolchefsnätverken har resulterat i beprövad erfarenhet

Vi har tidigare konstaterat att Skolverket i någon mån även inrättade nationella nätverk i syfte att generera beprövad erfarenhet inom de tre prioriterade områdena. Det råder dock, som vi beskrivit ovan, en delad bild av huruvida nätverken skulle ta fram beprövad erfarenhet eller om de skulle skapa ökad kunskap inom de prioriterade områdena. Det senare är också vad som framgår av överenskommelserna.

De flesta vi pratar med inom skolchefsnätverken upplever att de tagit fram beprövad erfarenhet i någon form. Det är vanligt att referera till den process man använde; att man delade, analyserade och dokumenterade gör att det man genomförde kan betraktas som beprövad erfarenhet. Så här säger en av skolcheferna från det nätverk som arbetade med lärarförsörjning:

¹⁶ Det var en av tre punkter som formulerades i de så kallade överenskommelserna. Skolverket (2019b); Skolverket (2019c); Skolverket (2019d).

Frågeställare: Har ni fått fram någon beprövad erfarenhet?

Svarande: Ja men jag tycker nog det. Om man nu säger att beprövad erfarenhet är ju väldigt mycket av det vi gör till vardags men eftersom det då inte är dokumenterat systematiskt så blir det ju utifrån definitionen av beprövad erfarenhet inte det. Och eftersom vi hade en sån fantastisk processledare som hela tiden hjälpte oss med det så, för det är väl där som det är det svåra många gånger att ja vi har vårt systematiska kvalitetsarbete och där dokumenteras men just den där i beprövad erfarenhet så behöver man ju få tillfälle att verkligen stanna upp och vända och vrida lite längre i en fråga och det är ju sällan som den här rollen erbjuder möjlighet till det. Men vi har haft ett gemensamt paraply, vi har provat det utifrån olika perspektiv, vi har väldigt olika förutsättningar men vi har ändå i det kunnat mötas och tänka och vända och vrida. Tillsammans. Så utifrån det så skulle jag nog säga att vi har uppnått det.

Och så här uttrycker sig en annan av skolcheferna kring huruvida samma nätverk har uppnått beprövad erfarenhet:

Frågeställare: Nådde ni beprövad erfarenhet?

Svarande: Ja, de tycker jag absolut. Det krävs aktion – det finns inget beprövat om du inte har gjort något. Så ja alla ägnade sig åt aktioner. Och alla ägnade sig i någon mån åt att dra slutsatser om hur väl aktionerna gynnade eller missgynnade målsättningarna.

Men det finns inte en gemensam bild av vad beprövad erfarenhet innebär

Intervjuerna gör dock tydligt att det finns olika förståelser hos skolcheferna av vad beprövad erfarenhet innebär. Det handlar både om vilka metoder som krävs och vad resultatet kan förväntas vara. Bland de skolchefer som själva tycker att arbetet har resulterat i beprövad erfarenhet funderar några trots detta på om andra personer inte bedömer det som nätverksarbetet resulterat i som beprövad erfarenhet. De reflekterar också kring om beprövad erfarenhet kan väcka förväntan om modeller som ska kunna fungera generellt. Och detta, menar de flesta tillfrågade skolcheferna, är inget som det egna nätverksarbetet har resulterat i.

Somliga är tveksamma till om de delade erfarenheterna bör kallas beprövad erfarenhet

Av de som inte tycker att nätverken genererat beprövad erfarenhet så menar någon att de endast kommit en bit på väg mot beprövad erfarenhet. Ytterligare någon menar att de inte kom längre än att dela erfarenheter. Några menar att de kom till ett lärande. En av skolcheferna i skolsegregationsnätverket uttrycker sig om lärande snarare än beprövad erfarenhet på följande vis:

Man skulle kanske behöva packa upp begreppen lärande, knyta erfarenheter... men om man tänker det som en skala där den grunda nivån är byta erfarenheter och sedan kommer lärande och sedan beprövad erfarenhet. Då skulle jag lite slarvigt säga att lärande uppstod.

Och så här funderar en skolchef som har arbetat i nätverket för styrning och ledning:

Uppdraget var ju någonstans att via beprövad erfarenhet problematisera vissa områden och utifrån det få fram ett lärande. Vi kände ganska tidigt att styrning och ledning är hur stort som helst. Hur ska vi ta oss an det? Där famlade vi egentligen hela tiden. Därmed inte sagt

att vi inte skapade lärande. Allihop fick ett personligt lärande. Det svåra var kanske att bidra med ett lärande för andra i en slutrapport.

Nätverken har bidragit till visst fördjupat lärande inom de tre prioriterade områdena

Oavsett om skolcheferna anser att de har nått beprövad erfarenhet eller inte tycker flera att de har fått mer kunskap om hur andra huvudmän arbetar med respektive område. I sin slutrapport beskriver nätverket som har arbetat med lärarförsörjning hur de gemensamt försökt utmana en del av de uppfattningar som påverkar kompetensförsörjningen till skolan. Det handlar bland annat om bilden av skolan och hur utbildningen ”måste” organiseras och bemannas. I rapporten ges exempel på vilka förändringar som har skett hos de skolhuvudmän som skolcheferna företräder.

Det nätverk som har fördjupat sig inom styrning och ledning konstaterar i sin slutrapport till exempel hur skolchefsrollen kan bli problematisk om den uppfattas som en parallell befattning i relation till en förvaltningschef eller motsvarande. Liksom att tydligheten i styrkedjan försvåras i en mindre organisation där en rektor utses till skolchef. Skolsegregationsnätverkets slutrapport präglas av beskrivning och analys av hur skolcheferna har arbetat med ledarskapshandlingar i flera olika delar av styrkedjan, snarare än av mer konkreta beskrivningar av området skolsegregation. Exempel på vilka kunskaper som har kommit fram utvecklas således mer eller mindre i respektive nätverks slutrapport.

Nätverken drar slutsatser som är generella snarare än områdesspecifika

Skolcheferna signalerar i intervjuerna att den stora vinsten inte är mer kunskap om sakområdena i sig. Vinsten består i stället i att de genom den kunskap och reflektion de andra skolcheferna förmedlat fått viktiga perspektiv på sin egen verksamhet. Inte minst vad gäller hur det egna ledarskapet kan användas för att göra förflyttningar på respektive sakområde. Flera lyfter att det utforskande och grupporienterade arbetssättet i nätverket har varit centralt för att dessa förflyttningar skulle kunna ske.

Att de viktigaste resultaten i huvudsak inte handlar om sakområdena i sig utan är insikter (eller beprövad erfarenhet) av en mer generisk karaktär uttrycks i alla tre slutrapporter. För lärarförsörjningsnätverkets del betonas vikten av en tydlig riktning för att kunna förändra skolans organisation, liksom att bygga organisationer som klarar förändring, som är resilianta. Eller som skolsegregationsnätverket gör i sin slutrapport, betona betydelsen av att ha ett gemensamt och noga utvalt lärandefokus genom styrkedjan för att stärka kvaliteten i undervisningen, samt att arbeta undersökande på ett sätt som utmanar det gängse tänkandet och den gängse praktiken. Flera av skolcheferna berättar också att de genom nätverket har blivit övertygade om värdet av att de som skolchefer ibland själva har direktkontakt med rektorer och lärare, inte bara genom sina underlydande chefer. Så här säger en av skolcheferna i skolsegregationsnätverket:

Mindre och mindre i det praktiska, utan mer och mer har det blivit runt hur leder jag? En av de erfarenheter jag gjorde var att som skolchef så är man lite rädd ibland att gå förbi alla i styrkedjan. Men har man med sig verksamhetscheferna och får dem att förstå att det är viktigt att jag som skolchef har en direkt relation till våra rektorer och lärare. Man behöver skapa den förståelsen. För mig har det gett en otrolig effekt i mitt ledarskap och jag har fått en ökad förtrogenhet med vad som händer i verksamheten.

Nätverket för styrning och ledning drar bland annat slutsatsen att skolchefens makt och inflytande visserligen är kontextbunden men att delegationer, relationer och skolchefens erfarenhet, inte minst, har betydelse för vilken makt och inflytande en skolchef får. Samtidigt innehåller framför allt slutrapporten från lärarförstörelsen ett nätverk en hel del beskrivningar av hur de deltagande huvudmännen konkret arbetar för att öka och behålla lärare. Beskrivningar som kan vara värdefulla för andra att ta del av.

Nätverk har prövats som form för att ta fram beprövad erfarenhet genom kollegiala processer

Ett annat av de syften som Skolverket har kommunicerat var att testa nätverk *som form för att ta fram beprövad erfarenhet*. Skolverket skulle, enligt överenskommelserna med nätverken, ta fram former för hur utbildningsväsendet med hjälp av *kollegiala processer* kan arbeta med beprövad erfarenhet.

Som vi redogjorde för i inledningen av avsnittet *Skolchefsnätverken och beprövad erfarenhet* krävs, enligt Skolverkets definition, att de praktiska erfarenheterna diskuteras, delas, prövas, dokumenteras och kritiskt granskas för att generera beprövad erfarenhet utifrån praktiska erfarenheter.¹⁷ Detta genomsyrar också verksamhetslogiken som under rubriken *prestationer* beskriver hur nätverken skulle arbeta med att analysera, pröva och utforska samt dokumentera. Kollegialt lärande å sin sida innebär enligt Skolverkets definition:

att lärare, rektorer och övriga professioner i förskola och skola själva formulerar frågeställningar och systematiskt undersöker och utvecklar sin verksamhet med stöd i egna och andras erfarenheter och utifrån aktuell forskning.¹⁸

Vi kan konstatera att arbetssättet för att generera beprövad erfarenhet och arbetssättet vid ett kollegialt lärande har mycket gemensamt. Intervjuerna visar att nätverken har arbetat med metoder som är avgörande för att generera beprövad erfarenhet. Oavsett om nätverken kan anses ha genererat beprövad erfarenhet eller inte så kan vi konstatera att nätverken har *provat* att arbeta med att generera beprövad erfarenhet i nätverksform och genom kollegiala processer.

¹⁷ Skolverket (2020b), s. 26.

¹⁸ Skolverket (2020b), s.73.

Skolchefsnätverkens arbetssätt

Arbetssättet i nätverken har varit starkt bidragande till resultaten

Det är vanligt att skolcheferna, i intervjuerna, återkommer till att arbetssättet i nätverken har lett till ett fördjupat lärande. De framgångsfaktorer som beskrivs handlar om att nätverken har arbetat aktivt tillsammans, snarare än att passivt ta del av det någon annan förmedlar. En av skolcheferna i skolsegregationsnätverket berättar:

Frågeställare: Är det särskilda arbetssättet som du uppfattar som ett mervärde?

Svarande: Absolut. Att få mötas med kontinuitet, att vi bestämmer att vi har fokus på frågorna, vi prövar var och en för sig, kommer tillbaka och jobbar systematiskt med att lyfta det vi fått fatt på. Det uppskattade jag enormt mycket.

Så här säger en annan av skolcheferna från samma nätverk:

Det kan vara självklart med ett lärandefokus men det är det inte. När jag träffar mina kollegor i regionen, då är det ett erfarenhetsutbyte, men det är inte ett lärande för vi har inget lärandefokus.

När skolcheferna berättar om vad de ägnat sig åt i nätverken är det flera som betonar skillnaden mot andra nätverk de deltar i. I andra nätverk, menar skolcheferna, handlar det ofta om informationsutbyte. Flera beskriver att när de i det här nätverket fick möjlighet att berätta om ett konkret pågående arbete, till exempel för att motverka skolsegregation, bidrog det tillåtande öppna klimatet till att de kunde få en input av en högre kvalitet än vad som är fallet i motsvarande situation i andra nätverk.

Metoder för prövande och reflektion har varit centrala

De tre nätverken har haft en del gemensamt i hur de har arbetat medan somligt har skiljt sig åt. Gemensamt är att nätverksledaren, som var en skolchef, och processtödjaren från Skolverket (om än i varierande grad) har sett till att man har arbetat utifrån olika metoder för prövande och reflektion. Det har varit regelbundna möten där skolcheferna utifrån strukturerade samtalsmetoder av olika slag fått berätta om vad de ”prövat” eller erfarit sedan sist. I intervjuerna talas det mycket om spegling, reflekterande samt fokus på ”hur vet du det”? En processtödjare beskriver arbetet så här.

De har provat olika saker, diskuterat det, kopplat det till teoribildning, omprövat igen och prövat och omprövat och omprövat igen.

En annan processtödjare beskriver arbetet på följande sätt:

Jag tror också att det är otroligt viktigt hur man arbetar med det kollegiala lärandet och hur man prövar. Jag tror på samtalsmodeller och hur man jobbar med sin egen verksamhet och prövar den tillsammans med andra och får utmaningar i sitt tänk. Det ska inte hamna i ett rapportering utan i ett bearbetande i nätverket.

...

Man delar inte bara tips, tricks och idéer utan man bearbetar sitt eget utvecklingsarbete med stöd av de andra i nätverket.

Skolcheferna har inte provat nya idéer eller samma sak

Det finns en utbredd uppfattning bland skolcheferna kring att det skulle kunna vara en fördel att prova samma sak eller åtgärd, om syftet med provandet är att generera beprövad erfarenhet. Samtidigt menar de flesta att det inte vore rimligt att prova samma sak. Olika skäl till detta anges.

För det första skiljer sig de flesta huvudmännens förutsättningar åt vilket försvårar ett gemensamt provande av samma sak eller åtgärd. För det andra säger de flesta intervjuade skolchefer att det inte hade varit intressant för dem att lägga så mycket tid och engagemang på att pröva något som är på förhand definierat. För det tredje lyfter flera skolchefer även att de arbetar i organisationer där processen från idé till implementering tar så pass lång tid att det i sig skulle försvåra konceptet att pröva samma sak. Detta är också anledningen till att nätverken inte har testat helt nya idéer, utan arbetat med lösningar som de redan innan nätverksstart hade initierat eller åtminstone tänkt på. Så här resonerar en av skolcheferna från lärarförsljningsnätverket kring den frågan:

Vi kan inte sitta och värka fram nya saker, det tar ju ett halvår innan jag har förankrat det och berett det om vi ska göra det på riktigt. De projekt vi gjorde var projekt som var i sin linda eller i sin början som vi såg hade stor bäring för i vårt fall kompetensförsljningen. Då valde man att pröva det på ett systematiskt sätt.

Flera av Skolverkets medarbetare menar att det inte är ett problem om nätverken inte prövar samma sak. Det finns också synpunkter om att det inte vore möjligt att få till exakt samma provande eftersom situation och kontext alltid kommer att spela in.

Hos en del skolchefer finns uppfattningen att det skulle kunna vara positivt om de deltagande huvudmännen hade mer lika förutsättningar om syftet är att ta fram beprövad erfarenhet. Dock menar de flesta som resonerar i de här termerna att olikheter till en viss grad är berikande för att få perspektiv på sin egen verksamhet. I intervjuerna är det också flera som menar att det nog, vid närmare eftertanke, ändå ofta finns så pass stora olikheter att det inte vore konstruktivt att sträva efter så mycket likhet som möjligt i syfte att underlätta ett framtagande av beprövad erfarenhet. Dessutom har många av skolcheferna fokus på att beprövandet snarare sker genom att man delar, diskuterar och dokumenterar.

Beprövad erfarenhet är en målsättning som sporrar

Vissa skolchefer anser att det är en rimlig målsättning att skolchefsnätverken ska ta fram beprövad erfarenhet, andra anser det inte (som vi har visat verkar det åtminstone fram till 2021 inte ha varit en uttryckt förväntan från Skolverkets sida, men det är ändå så många har uppfattat det). Däremot finns en stark uppslutning, inte minst hos skolcheferna själva, kring att ambitionen om att ta fram beprövad erfarenhet sporrade nätverken i deras arbete. En av processtöderna reflekterar kring det temat på följande vis:

De har kommit längre tack vare nätverken och det här jobbet kring beprövad erfarenhet. De har fått syn på saker ur flera perspektiv... Jämför med om uppdraget bara var att titta på lärarförsörjning. Det har ju alla gjort redan innan. De har kommit mycket längre här. De har fått syn på området på ett annat sätt och de har fått syn på sig själva på ett annat sätt och de har förstått vad de själva, om vi ska tala om ledarskapshandlingar... de har också fått syn på sitt ledarskap indirekt och hur de kan agera.

Och så här resonerar en skolchef i lärarförsörjningsnätverket på samma tema:

Frågeställare: Tror du att ni kanske nådde lite längre eftersom en av två ambitioner enligt dig var att få fram beprövad erfarenhet?

Svarande: Ja, det tror jag. Annars hade vi inte tagit det så allvarligt. Vi försökte också lägga ett teoretiskt raster. Annars hade det nog mer blivit kollegiala samtal kan jag tänka mig.

Processen att ta fram slutrapport fyllde en viktig funktion

De flesta skolchefer anser att slutrapporten har fyllt en viktig funktion. Processen att ta fram slutrapporten och det fokus det gav verkar ha varit ännu viktigare än vad som faktiskt står i rapporterna. ”Den behövdes för att knyta ihop säcken” eller ”den fyllde funktionen att vi var tvungna att göra ett bokslut” är omdömen som används. Även medarbetare och chefer inom Skolverket tycker att rapporterna är viktiga och flera poängterar att arbetet med rapporten är en betydelsefull del av processen. Så här uttrycker sig en av processtödarna:

Frågeställare: Uppfattade du att det var bra att de skulle få ihop en rapport?

Svarande: Ja. De var megastressade över det. Samtidigt så var det arbetet med rapporten som gjorde att de fick syn på sin beprövade erfarenhet, sitt lärande.

Frågeställare: Att tvingas formulera sig?

Svarande: Ja, de sa att när de såg rapporten eller strukturen och började lägga in texter och sammanfatta vad de gjort så förstod de att de hade gjort och vad de gjort. Innan dess så var det lite torktumlare. De gjorde massa saker men fick inte syn på det riktigt... Det är först när man börjar jobba med rapporten och både vilka tankar som är oklara och vilka som är klara och vad som är viktigt och vad som är mindre viktigt som man kan se att... [vad man gjort].

Skolcheferna tycker också att det finns ett värde i att visa upp ett resultat och kunna dela med sig av vad man har gjort och kommit fram till. Både till andra inom den egna skolhuvudmannen, till andra huvudmän och till Skolverket.

Även om i princip samtliga är eniga om att slutrapporten är viktig på olika vis förstår vi det som att varken skolchefer eller medarbetare vid Skolverket anser att de värden som arbetet i skolchefsnätverket resulterat i fullt ut syns i rapporterna för andra att ta del av. Så här förklarar en av skolcheferna i nätverket för styrning och ledning.

Slutrapporten får inte överskugga lärandet i en sådan här process. Det stora lärandet blev begränsat till vi som var med i gruppen. Det ska man inte förringa.

Ytterligare en reflektion som kom fram i intervjuerna är att varken syfte eller mottagare för slutrapporten har definierats på ett tydligt sätt. Det fick sin tur konsekvenser för slutrapportens kvalitet enligt en del skolchefer.

Pandemin försvårade arbetet i nätverken - men inte mer än så

När nätverken hade arbetat mindre än ett år kom pandemin. Den var en försvårande faktor som har kommit upp i de flesta intervjuerna. Inte minst i nätverket för styrning och ledning berättar man om att det upplägg man precis hade kommit igång med, att besöka varandra, inte fungerade längre. Med anledning av pandemin valde Skolverket att förlänga tiden som nätverken hade till sitt förfogande, vilket uppskattades av nätverksdeltagarna.

Skolcheferna poängterar att det var tursamt att de hade hunnit ha några fysiska möten innan mötena med nödvändighet blev digitala. Från något nätverk påpekar också deltagarna att det var helt nödvändigt att ses igen fysiskt inför arbetet med slutrapporten och att man är tacksamma för att det gick att få till stånd. I sammanhanget lyfts att digitala möten var en lösning, men att det digitala aldrig kan ersätta det faktiska mötet vad gäller att bygga relationer. Flera skolchefer lyfter däremot att de digitala mötena sparade mycket restid och att det även framöver skulle vara bra med en kombination av fysiska och digitala träffar.

En skolchef ur nätverket som arbetade med läraryrsförsörjning beskriver att de en gång skulle träffas i en stad längre norrut som innebar extra restid.

Vilken tid det tog! ... Post-pandemi hade vi aldrig kommit på tanken att åka runt. Då hade vi sagt att vart tredje eller vart fjärde möte träffas vi och så ses vi på teams där emellan.

En annan skolchef ur samma nätverk föreslår en mix av digitala och fysiska träffar.

Det hade inte skadat att få träffats någon gång till. Men samtidigt var det inga problem att köra digitalt. Från början var det tänkt att man skulle träffas varje gång och såhär efteråt tror jag att det var bra att det inte blev så för det går mycket restid och då börjar det bli svårt att prioritera... I framtiden tror jag att en mix är bra.

Flera skolchefer beskriver också hur arbetsformerna förändrades en del i och med att de övergick till digitala träffar. Det blev lättare att avsätta tid för möten i och med att restiden försvann men också för att de inte hade intensiva möten i en till två dagar vilket hade varit fallet om de setts fysiskt. En skolchef ur skolsegregationsnätverket nämner dock att det nya arbetssättet inte gav samma djup som om de hade setts fysiskt.

Sedan när vi kom in i pandemiläget hamnade vi i en lite knepigare situation. Det tog ett tag innan vi kunde förlika oss med att det skulle vara digitala möten. Samtidigt blev det lättare att avsätta tid med det digitala... Det har varit återkommande möten. Under pandemin har vi inte haft det intensiva täta arbetet att sitta en till två dagar tillsammans... Så arbetsformerna förändrades under tiden.

Vissa skillnader mellan de tre nätverken i både hur och vad

Från både intervjuer och nätverkens egna slutrapporter kan vi konstatera att det har funnits skillnader mellan nätverken. Både i vad de har arbetat med och hur de har gripit sig an uppgiften. Dock är vår övergripande bild att det är betydligt mer som förenar än vad som skiljer.

Det finns en samstämmighet i synen på att nätverket som arbetade med lärarförsörjning hade en mer konkret fråga än de andra nätverken. Och att man just därför kom längre vad gäller att beskriva konkreta provanden på det området. Andra menar att Lärarförsörjningsnätverket kom längre för att de lyckades bättre i sitt operationaliserande av frågan. Å andra sidan är vår bild att även detta nätverks slutsatser präglas av det allmängiltiga, vilket också framkommer av nätverkets slutrapport.

Det har förekommit diskussioner, också bland medarbetare och chefer på Skolverket, om frågan om styrning och ledning är alltför generell att samlas kring. Detta då skolchefers arbete på alla områden i någon mån handlar om ledning och styrning. Några av deltagarna i styrnings- och ledningsnätverket tycker visserligen att det tog längre tid för dem att komma fram till vad och hur de skulle pröva. Men framför allt verkar andra ha en föreställning om att ”i den gruppen åker de runt och besöker varandra” medan de kvarvarande skolcheferna i styrnings- och ledningsnätverket som vi har pratat med är stolta och nöjda över sitt arbete (även om framsteg och insikter måhända inte fullt ut syns i rapporten). Så här berättar en av deltagarna:

Jag skulle säga att besöken hos varandra var ett sätt att göra en beprövad erfarenhet av att inte bara göra studiebesök och så sitter man och lyssnar på en kollega, utan det här var ju en erfarenhet som hade ett syfte... Jag skulle få fatt i en roll mer än min egen verksamhet. Rollfokus tog över genom våran beprövade erfarenhet i stället för att vi så gärna hamnar i verksamhetsfokus... Metoden gjorde att vi höll fanan högt och inte bara var inne på görandet – vilket är ovanligt.

Nätverket som utgick från frågan om skolegregation valde, som redan nämnts, att fokusera på hur de egna ledarskapshandlingarna kan bidra till att motverka segregationens negativa konsekvenser genom att höja kvaliteten i undervisningen. Alla deltagare var inte lika övertygade om att det var ett framgångskoncept, men de flesta påpekar att det var värdefullt att göra detta tidiga vägval. Med andra ord har även detta nätverk kommit till insikter och slutsatser som är generella och på intet vis bara knyter an till frågan om skolegregation. I intervjuerna och i nätverkets slutrapport ser man att nätverket har relaterat till forskning. En av processtödjarna genomförde också en intervju med varje skolchef i syfte att denne skulle få syn på sin egen process, som det uttryckts i nätverkets egen rapport.

3. Skolverkets styrning av och stöd till skolchefsnätverken

I det här kapitlet redogör vi för hur Skolverket har utformat stödet till skolcheferna. Vi går också in på Skolverkets styrning av skolchefsnätverken och hur den har fungerat. Därefter beskrivs sammansättningen och urval av skolchefer i nätverken.

Skolverkets stöd till skolchefsnätverken

Förutom ett administrativt stöd i form av resebokning och, i förekommande fall bokning av forskare eller föreläsare, har Skolverket främst bistått nätverken med processtöd.

Skolcheferna uppskattar stöd men inte styrning

Utifrån intervjuerna kan vi konstatera att det processtöd som undervisningsråden på Skolverket gett hyllas. Det finns en gemensam bild hos skolcheferna om att Skolverket har bistått med ett processtöd av hög kvalitet. Genomgående vittnas det i intervjuerna om processtödjarnas skicklighet och professionalitet. Detta även om några få skolchefer tycker att processtödet kunde ha varit ännu mer aktivt och stödjande i syfte att avlasta skolcheferna. Så här säger en av skolcheferna om det egna nätverkets processtödjare:

Hon har utmanat oss, pushat oss och sedan det här otroligt bra sättet att få ihop dokumentationen... Väldigt proffsig. Och det är avgörande. Om det hade varit någon som inte var så professionell, då hade ju vi ruttnat.

Här sätter skolchefen också fingret på ett tema som är återkommande i intervjuerna; betydelsen av att Skolverkets representanter kan hantera att aktivt stödja utan att för den skull styra.

Den skolchef som vi citerar nedan och som var aktiv i ett annat nätverk lyfter också upp sina positiva erfarenheter av Skolverkets processtöd samt frågan om maktfördelning mellan skolcheferna och Skolverket.

Frågeställare: Hur har Skolverkets stöd fungerat?

Svarande: Jätte, jättebra. En genuin vilja att stötta upp. Och att det har varit på våra premisser... Den första och sedan den andra nätverksledaren har verkligen ägt ledarrollen för nätverket i samspel med oss på ett mycket bra sätt. Det har alltid varit dialog på ett öppet och transparent sätt. Men också att använda kunskap som finns hos Skolverkets representanter i form av metodval och arbetssätt i stunden men också i planering mellan varje gång. Så jag har bara gott att säga om stöden från Skolverket. Relationer och personlighet fungerade väldigt väl. Det blev en bra balans.

Skolcheferna framhåller också att processtödjarna inte tagit för mycket plats i diskussionen och vikten av att de inte gör det. En av skolcheferna säger:

Det handlar också om att kunna möta skolchefer som har ganska mycket tankar och tyckanden... Hade man satt någon som inte kan manövrera så bra, det finns en risk att den hade börjat tala om för oss och försökt styra oss. Så har det aldrig varit här.

En annan person beskriver processtödjarens förmåga att hitta balansen på följande vis:

I det här fallet var det uttalat skolchefernas nätverk. Om processtödjaren hade gått in och varit en i gänget hade inte fungerat för mig i alla fall... De var jättebra på att hitta den balansen.

Samtidigt som nästan alla är nöjda med det stöd de fått ser vi att det i vissa delar skiljer sig mellan nätverken hur undervisningsråden på Skolverket har utformat processtödet. För det första kan det bero på att skolcheferna i nätverken har varit aktiva deltagare i ett nätverksarbete snarare än passiva mottagare av en insats från Skolverket. De har alltså inte bara *fått* stöd, utan de har *efterfrågat* olika typer av stöd, vilket processtödarna har hörsammat. Skillnaderna beror också på att undervisningsråden själva har olika erfarenheter av metoder inom processtöd och samtalsmodeller. Eftersom processtödet innehåll inte planerades närmare av Skolverket är det naturligt att utformningen av detsamma har kommit att skilja sig åt.

Processtödarna har bidragit med kontinuitet och verktyg

Vidare upplever skolchefer som vi har pratat med att processtödarna stått för en kontinuitet och jobbat mycket mellan mötena. Det har också funnits en positiv serviceanda där processledarna gärna hjälpt till men också arbetat proaktivt.

Den som hör av sig en vecka innan ”jag har inte hört från dig, kan jag hjälpa dig med något?” För det är inte av illvilja som vi glömmer... vi är mitt i allt annat och så händer det här [skolchefsnätverken] vid sidan av. Och inte en endaste liten suck, utan bara helt fantastiskt.

Processtödarna har också bidragit med information, underlag och tips på forskning när det har efterfrågats. De får också uppskattning för sin förmåga att ställa utmanande frågor och ”pusha på”. Att ställa utmanande frågor har också handlat om att få till det tillitsfulla klimatet som många av skolcheferna menar har definierat arbetet i nätverken. Så här beskriver en av skolcheferna den delen av processtödet:

Att processtödare hjälper den som leder gruppen att våga säga att det är jätte viktigt att göra övningarna i gruppen för att faktiskt lägga korten på bordet direkt. Om man inte får stöd i det och börjar prata om vad man har gjort och hur länge man har jobbat... då kommer man inte under skinnet på folk.

Och så här sammanfattar en tredje skolchef sin bild av vad processtödarna har bidragit med:

De hjälpte oss att rama in det och bidra med kunskap och hjälpte oss att sammanfatta vad vi hade kommit fram till varje gång, så de höll ihop det. Det var inte de som drev det åt ett visst håll utan vi, och det är jätte viktigt.

Vi upplever även att det finns en överensstämmelse mellan vad skolcheferna beskriver att processtödarna har gjort och hur de själva beskriver sitt arbete, även om processtödarna själva beskriver sin insats i mer modesta ordalag.

Visst missnöje med Skolverkets dokumentationsmallar

Skolverket har också stöttat skolchefsnätverken i att dokumentera sitt arbete. Stödet har bland annat skett genom att myndigheten har tillhandahållit mallar för dokumentation.

Dokumentationsmallar beskrevs i delrapporten som en central del av Skolverkets stöd. Bakgrunden var bland annat att dokumentation är en av förutsättningarna för processen att ta fram beprövad erfarenhet. Processtödarna, som även intervjuades inom ramen för arbetet med delrapporten förde då fram att gemensamma dokumentationsmallar är en viktig del av den process som ska vara på plats om den kunskap som nätverken genererar ska få legitimitet.

I de intervjuer vi har genomfört inom ramen för den här slutrapporten har dokumentationsmallarna inte en lika framskjuten plats i beskrivningen av Skolverkets stöd som de hade när vi arbetade med delrapporten. Dock står de ut som en av de få saker som många av skolcheferna är mindre nöjda med avseende stödet från Skolverket. Flera menar att dokumentationsmallarna kom sent och när de väl kom upplevdes de som allt för styrande och dessutom krångliga att hantera.

Av intervjuerna framkommer att Skolverket inledningsvis gav ett stort friutrymme för nätverken att själva forma sitt arbete. Intervjuerna visar också att det var först efter att nätverken arbetat ett tag som Skolverket tog fram gemensamma dokumentationsmallar. När Skolverket i efterhand går in med ett sådant stöd kan det vara så att det lättare uppfattas som en styrning av nätverken utöver att det upplevs som en betungande arbetsuppgift jämfört med om det hade varit tydligt från början.

Att nätverksledarna har bilden av att de överhuvudtaget utlovades mer praktiskt och digitalt stöd än vad som blev fallet initialt framkommer även det i delrapporten. Den här frågan lyfts också av några av processtödarna som en brist. Däremot inte av någon av skolcheferna i intervjuerna, vilket sannolikt beror på att ingen av de skolchefer som var nätverksledare initialt fanns kvar i arbetet när det avslutades.

I intervjuerna talas det även en del om dokumentation i allmänhet. Skolcheferna reflekterar över att arbetet med slutrapporten hade blivit lättare om de under arbetets gång hade varit mer ihärdiga vad gäller dokumentation. Somliga är självkritiska medan andra tycker att det är orealistiskt att tro att en skolchef ska hinna med dokumentation – och dessutom i en styrd och illa anpassad mall. I en av intervjuerna framkommer följande:

Nätverksledaren och processledaren hade goda dokumentationsgrunder men folk tappar det i vardagen. Så folk hade lösa anteckningar... Och det var så mycket annat, kris i organisationen hela tiden... så det var jättemycket att samla ihop på slutet. Men

undervisningsråden hjälpte oss att ha en röd tråd och att vi tog itu med att vi skaffade oss dokumentation.

Medan en av de skolchefer som ledde sitt nätverk under andra halvan av arbetet säger så här:

Om jag hade lett detta från start skulle jag i högre utsträckning ha tvingat fram dokumentation av möten, samtal, sådant som vi gör i vår vardag, för att kunna titta på det... För vi rör oss ofta på en ganska generell nivå när vi träffas... Vi borde ha dokumentation.

Positiva omdömen av stöd kring dokumentation i vidare bemärkelse

Om skolcheferna är kritiska mot dokumentationsmallarna är de desto mer positiva till processledarnas generella stöd vad gäller dokumentation. Det handlar om faktisk dokumentation som skolcheferna kunde ha nytta av i utformandet av sina slutrapporter. Men också om att processtödarna ofta dokumenterade så att de kunde rekapitulera nuläget i början av varje möte och sammanfatta i slutet. En skolchef beskriver det som att processtödarna fungerade som en sorts minne för gruppen. Så här förklarar en annan skolchef:

Och det här med sammanfattning och uppföljningen som Skolverket hjälpte till med, den var guld värt. Det är svårt att följa upp och analysera sitt eget efter en och en halv dags samtal. Det var outstanding. Vi fick ett metaperspektiv direkt som vi sedan kunde föra in i nästa träff.

Vad gäller dokumentation så lyfts det också att det kan bli oförenligt med många skolchefers arbetsituation om såväl Skolverket som nätverksledaren ställer krav på för mycket dokumentation. Andra menar tvärtom att det skulle ha behövts mer dokumentation för att lägga en analysmodell och skriva ihop rapporterna, och att det är rimliga krav att ställa på deltagande skolchefer. En av processtödarna reflekterar kring att hon borde uppmuntrat och styrt mer kring betydelsen av att dokumentera kontinuerligt. Samtidigt som hon, och flera andra, menar att det måste vara tydligt från Skolverkets sida om hur man kan dokumentera och varför det är viktigt, men samtidigt vara lyhörda för skolchefers ovilja att arbeta i för styrda mallar.

Det varierar hur aktiv roll Skolverket haft i arbetet med slutrapporterna

Som nämnts gjordes det från början klart att varje nätverk skulle ta fram en slutrapport. Skolcheferna i ett av nätverken berättar att Skolverkets processtödare tog ett stort ansvar för att slutrapporten blev så pass välskriven och väl sammanfattad som skolcheferna tycker att den blev. Eftersom skolcheferna i de flesta fall själva hade tagit fram varsitt underlag om det egna provandet och den egna processen, beskrivs det som en grannlaga uppgift att foga samman delarna till en läsvärd helhet. Även i de nätverk där Skolverkets processtödare har stått för mindre av det faktiska skrivandet anser majoriteten av skolcheferna att processtödarnas stöd i att driva på, stödja och samordna rapportskrivandet var både ovärderligt och nödvändigt.

Det varierar hur nöjda skolcheferna är med den egna gruppens slutrapport. Skolcheferna beskriver att de har haft begränsat med tid och att då i samråd med de andra i gruppen skriva ihop en rapport av god kvalitet betraktas av en del skolchefer som en orealistisk uppgift. Några reflekterar vidare kring att det var länge sedan man själv skrev rapporter samt att pandemin satte käppar i hjulet för arbetet med slutrapporten. Flera av processtödarna nämner att skolcheferna ofta har en tung arbetsbörda som innebär att det är svårt att frigöra tid för att samordna och skriva slutrapport. Därför har det enligt processtödarna haft betydelse för rapporternas kvalitet vilken grad av stöd som skolcheferna var beredda att ta emot av Skolverket.

Det vittnas också om en del frustration när rapporterna skulle tas fram. Den rapportmall som Skolverket presenterade upplevdes inte som stödjande av vissa. Andra tyckte att den var bra men att den hade behövt komma skolcheferna till del betydligt tidigare eftersom den, om den skulle användas fullt ut, hade behövt vara styrande för arbetet i nätverken medan det pågick. Ytterligare några tycker att Skolverket överhuvudtaget blev för styrande i rapportens utformning och innehåll, något som de berörda skolcheferna uppger att de inte accepterade. Dessa skolchefer upplever dock att Skolverkets processtödare var lyhörda för de invändningar som fanns. Det gäller både rapportmallen samt grad av styrning från Skolverkets sida i rapporternas struktur och innehåll.

Skolverkets interna styrning av skolchefsnätverken

Enheten för metod och planering inom Skolverket har haft en samordnande roll för skolchefsnätverken. Den enheten ansvarar också för Skolverkets arbete med frågor om beprövad erfarenhet. Det var medarbetare från den enheten som arbetade med samordningen av nätverken. Dessa har regelbundet kallat till möten med processtödarna i syfte att samordna arbetet. Chefen för enheten för metod och planering har också lett möten där de medarbetare och chefer som var berörda träffades för att hålla sig uppdaterade, samordna, samt stämma av hur arbetet har fortskridit i skolchefsnätverken. Chefsansvaret har funnits hos fyra olika enhetschefer på avdelningen för skolutveckling inom Skolverket. Tre chefer hade ansvar för ett nätverk vardera och den fjärde för samordningen.

Skolchefsnätverken bereddes inte tillräckligt väl

I delrapporten konstaterar vi att skolchefsnätverken inte blev föremål för en beredning på så sätt som processen för att ta fram en skolutvecklingsinsats anger. Enligt intervjuer med processtödarna uppfattades det som att det var så pass angeläget att skolchefsnätverken kom i gång snabbt med sitt arbete att en gängse beredningsprocess inte skulle hinnas med.

Processtödarna påtalar att den otillräckliga förberedelsen ledde till otydlighet i en rad frågor, såsom vilka syften som var viktigast och vilken roll processtödarna skulle ha. Dessa otydligheter förstärktes av att det efter hand beslutades att skolchefsnätverken skulle inkluderas i det arbete som redan pågick inom

Skolverket med att revidera myndighetens material om beprövad erfarenhet. De medarbetare som arbetar med frågor om forskning och beprövad erfarenhet hade heller inte alltid samma uppfattning som processtödarna om hur Skolverket borde arbeta med att stötta skolchefsnätverken i deras arbete. Även detta har förstärkt otydligheten. Dessutom, påtalas det, skulle det ju vara skolchefernas nätverk och om då Skolverket kom in med nya styrsignaler när arbetet redan var påbörjat så kunde det uppfattas negativt av skolcheferna. Å andra sidan framför medarbetare inom myndigheten att deras uppdrag var just att se till att nätverken arbetade på ett sätt som underlättade för skolcheferna att få fatt i praktikens kunnande. Och att arbetet lades upp på ett sådant sätt att praktikens ramar skulle få definiera förutsättningarna för arbetet i nätverken.

Det har också funnits olika uppfattningar bland medarbetare och chefer om vilken tyngdpunkt som beprövad erfarenhet skulle ha i arbetet med nätverk jämfört med de andra styrsignalerna. Som vi har varit inne på fanns både generaldirektörens så kallade ”sex punkter”, myndighetens verksamhetsplaner samt de överenskommelser som Skolverket träffade med respektive nätverksledare att utgå ifrån i förståelsen av vad skolchefsnätverken skulle göra. Intervjupersonerna konstaterar dock att det interna samarbetet flöt på smidigare allteftersom arbetet fortskred.

Enligt Skolverkets rutiner ska också en verksamhetslogik tas fram för de skol-utvecklingsinsatser som myndigheten initierar. Men som vi lyft i avsnittet om beprövad erfarenhet hade nätverken redan sjösatts när arbetet med verksamhetslogiken inleddes. Därför var inte verksamhetslogiken det stöd den hade kunnat vara i att prioritera bland de olika syftena och skapa samsyn internt.

Olika bilder gavs av vilken typ av stöd som skulle ges

Processtödarna lyfter också att det under den första tiden förmedlades olika bilder av vilken typ av stöd och hur mycket stöd som Skolverket skulle ge till nätverken. Eftersom en sedvanlig beredningsprocess inte genomfördes är det enligt processtödarna inte förvånande att det tidvis har varit otydligt vilken roll Skolverket skulle ha gentemot de olika skolchefsnätverken. Exempelvis har det inte funnit en gemensam bild inom myndigheten av hur nära nätverken processtödarna skulle vara. Flera av processtödarna berättar att de inledningsvis fick budskapet att de skulle vara ”en fluga på väggen” vilket inte rimmade med vare sig vad de själva var bekväma med, eller vad skolcheferna förväntade sig. En av de intervjuade inom Skolverket säger att:

Med facit i hand skulle vi kunnat vara ännu lite tydligare i uppdragsbeskrivningen, vi kunde ha varit ännu lite mer överens internt innan vi kontaktade nätverken.

Flera av medarbetarna diskuterar också kring att de inledningsvis, sinsemellan inte hade en gemensam bild av vare sig sin egen eller skolchefernas uppgift. Det var helt enkelt en process även internt på Skolverket att komma på banan kring hur skolchefsnätverken skulle styras, stödjas och samordnas.

Vissa dubbla styrsignaler

En ytterligare aspekt av att skolchefsnätverken inte bereddes i enlighet med processen är att initiativet till nätverken kom direkt från myndighetens generaldirektör, som enligt intervjuerna hade en tydlig idé om nätverken samt var operativt involverad i åtminstone det tidiga skedet av arbetet. Som vi har visat innehöll ”gd:s sex punkter” visserligen beprövad erfarenhet, men det var en punkt av flera.

Generaldirektören hade också, i alla fall inledningsvis, viss parallell kontakt med nätverksledarna. Det resulterade i att skolcheferna i vissa frågor fick en bild av vad Skolverket hade åtagit sig och skapat förväntningar utifrån det. Detta medan processtöderna var kvar i en annan bild av Skolverkets åtagande. Resultatet blev att det uppstod vissa nya ramar för nätverken som medarbetarna sedan behövde förhålla sig till. Flera intervjupersoner påtalar att det finns stora fördelar med en generaldirektör som är så pass involverad, men att det samtidigt är en omständighet som måste hanteras när den styrningen finns med parallellt.

De intervjuer vi har gjort med berörda medarbetare visar att den bild som gavs i delrapporten av en otydlig början med bristande beredning kvarstår. Samtidigt förmedlar de allra flesta att de problem detta orsakade inledningsvis minskade i takt med att skolchefsnätverkens arbete fortskred. Det påtalas också att det i grunden är positivt att myndighetens generaldirektör driver på för fler sätt för myndigheten att vara verksamhetsnära och ha en dialog, snarare än att Skolverket i allt för hög utsträckning blir en myndighet som ensidigt talar om för huvudmännen hur de ska agera.

Flera involverade enheter kräver samordning

Det var flera olika enheter inom Skolverket som var involverade i det löpande arbetet med skolchefsnätverken. Flera intervjupersoner resonerar kring att det blir svårare att få ihop arbetet när chefsansvaret är delat på det sättet. En utmaning, när det formella ansvaret finns hos flera olika chefer, ligger i att få alla dessa (och medarbetare) att gå i samma riktning. Särskilt när gruppen består av chefer på samma nivå i styrkedjan. Intervjupersoner reflekterar också kring att alla moment den här gången gjordes för första gången. När delvis nya arbetssätt prövas är det inte så konstigt om man internt inte är helt överens eller har delvis olika förståelse av vad och hur saker skulle göras.

Urval och sammansättning av skolchefer i skolchefsnätverken

I det här avsnittet återgår vi till Skolverkets styrning av nätverken. I det följande handlar det om hur nätverksdeltagarna valdes ut, nätverkens sammansättning, avgångar samt nätverksledarens roll.

Dokumenterade principer om urval saknas

Det finns ingen dokumentation från Skolverkets sida kring utifrån vilken princip som urvalet av skolchefer har skett. Några skolchefer har bilden av att de blev tillfrågade för att de på olika sätt har varit aktiva i ett tidigare arbete kring Skolverkets tre prioriterade områden. För andra är det mer oklart varför just de blev tillfrågade. Det påtalas också att alla huvudmän i nätverket inte själva hade direkta problem på de områden de skulle arbeta med. Medarbetarna på Skolverket tycker att när frågan har kommit upp så har det varit problematiskt att inte kunna hänvisa till någon typ av grund som urvalen baserades på. Samtidigt konstaterar de att sammansättningen i de flesta fall fungerade relativt väl – mycket på grund av att det var engagerade, drivna skolchefer som handplockades.

Utifrån vilka skolchefer som har ingått i de tre nätverken kan vi konstatera att det finns en viss spridning utifrån typ av huvudman, geografi, antal barn och elever respektive socioekonomisk bakgrund hos eleverna i huvudmannens skolor och förskolor. Men vi ser samtidigt exempel på att fördelningen är skev. Till exempel är endast 1 av 21 medverkande skolchefer skolchef i en Norrlandskommun. Och det är bara 4 av 21 skolchefer som representerar en enskild huvudman.

Olikheter uppskattas - men alltför olika förutsättningar anses hindrande

De flesta skolchefer är överens om att olikheter vad gäller typ av huvudman som skolchefen är anställd hos, storlek, socioekonomisk struktur etc. har varit berikande och främjat kvaliteten i nätverkens arbete. Det beror enligt de intervjuade på att olikheter har lett till mer dynamiska diskussioner i nätverket, samtidigt som de har kunnat ge nya perspektiv på den egna verksamheten.

När skolcheferna i intervjuer har fördjupat sina tankar om sammansättning i nätverken har det dock varit vanligt att konstatera att det finns en gräns för hur olika förutsättningar huvudmän kan ha för att utbytet enligt nätverksdeltagarna ska kunna bli meningsfullt. Till exempel konstaterar skolchefen hos en enskild huvudman att denne hade ett mer meningsfullt utbyte av sina nätverkskollegor som är skolchefer i mellanstora kommuner, än av att ingå i andra nätverk bestående av enskilda huvudmän. Detta eftersom många enskilda huvudmän bara har en till två skolor. Det handlar alltså snarare om att skolcheferna anser att det bör finnas beröringspunkter i förutsättningar såsom storlek, ekonomi och komplexitet i form av antal anställda, än om att det krävs samma huvudmannatyp eller geografiska läge för att ha kvalitet i utbytet.

I de samtal vi har haft med skolcheferna under intervjuerna har de flesta landat i att olikheter till en viss gräns berikar. Men att det är en fördel om Skolverket tänker igenom urvalet mer noggrant. Detta så att alla i nätverket har en eller flera andra skolchefer vars förutsättningar påminner om de egna. Samt att man i en rimlig utsträckning delar gemensamma utmaningar med åtminstone en ytterligare huvudman för att lättare kunna bli speglad och relaterad till.

Att inte närliggande kommuners skolchefer deltar i samma nätverk ses som en framgångsfaktor

Betydelsen av att man har lyckats få till ett förtroendefullt klimat i nätverken är ett tema som återkommer i intervjuerna, både hos skolcheferna och processtödarna. Det finns flera parametrar som skolcheferna anser har gynnat tilliten skolcheferna emellan. En framträdande sådan är att inte ”grannkommunerna” ingår i samma nätverk, eller skolchefer från geografiskt närliggande enskilda huvudmän. Många vittnar om att klimatet har kunnat bli mer öppet när utbytet inte har varit med skolchefer som man regelbundet träffar i andra sammanhang, samt i någon mån konkurrerar med (även om det finns några få exempel på att relativt närliggande kommuner har varit del av samma nätverk). Så här uttrycker sig en skolchef från skolsegregationsnätverket på temat:

Det kändes som en väldigt trygg grupp. Jag jobbade inte med kollegor i regionen så det fanns ingen prestige eller konkurrensförhållande. Jag har kunnat blottlägga dilemman jag har och det hade inte varit samma sak om jag skulle ha samtalat med skolcheferna i kommunerna nära mig.

I sammanhanget har flera skolchefer på eget bevåg lyft att de därför inte anser det önskvärt att framtida nätverk av just den här karaktären organiseras inom ramen för Skolverkets nya regionala organisation.

Värdet av att bli tillfrågad väger tyngre än transparensen i att kunna ansöka

När vi har ställt frågor kring öppen ansökan respektive att bli tillfrågad svarar några skolchefer att det vore mer transparent att de skolchefer som är intresserade av att ingå ett kommande skolchefsnätverk får möjlighet att ansöka i ett öppet förfarande. Samtidigt konstaterar i princip samtliga att de själva inte skulle ha ansökt. Om ansökan hade krävts hade det inte prioriterats eller så skulle man uppmanat en kollega på lägre position att söka. Det givet att man överhuvudtaget hade haft kännedom om att nätverket i fråga var på gång, informationsflödet för skolchefer beskrivs som mycket stort. Sammanfattningsvis är skolcheferna helt överens om att värdet av att de personligen blev utvalda och tillfrågade inte kan underskattas. Det innebär dock ett problem om bara de som man brukar tillfråga kommer i fråga. Detta är något som de skolchefer som är mer positiva till ett ansökningsförfarande menar att Skolverket riskerar att göra om myndigheten inte är mer systematisk i sitt urval av vilka som tillfrågas.

Skolcheferna beskriver i sammanhanget en arbetssituation som är fullspäckad och där nya frågor, mer eller mindre akuta, ständigt uppstår. Att trots detta förmå att prioritera nätverket har påverkats av att de inte bara personligen har blivit tillfrågade, utan att de dessutom har blivit tillfrågade av Skolverkets generaldirektör. Den personliga förfrågan från generaldirektören är alltså ytterligare en dimension som skolcheferna menar har påverkat deras engagemang och motivation för att prioritera arbetet i nätverken.

Det behövs en strategi för att ersätta skolchefer som lämnar nätverken

Ett område där det finns kritik mot Skolverkets styrning av nätverkens arbete handlar om skolchefer som av olika anledningar lämnat sina tjänster som skolchefer och därmed sin plats i nätverket. Samtliga nätverk har drabbats av bortfall men i varierande grad. Inte minst har samtliga tre nätverksledare behövt lämna sitt uppdrag innan nätverkens arbete var avslutat, dock av orsaker som inte kan kopplas till nätverkens arbete.

De intervjuade som har lyft frågan konstaterar att skolchefer är en grupp som ofta byter jobb och att det inte är rimligt att tro att en grupp skolchefer ska kunna hållas intakt i två-tre år. Därför är det viktigt att Skolverket har en strategi för hur man ska förfara vid avgångar och skolchefers byte av jobb. En vanlig uppfattning är att man åtminstone under det första halvåret borde ha ersatt de skolchefer som av olika anledningar valde att inte inleda arbetet alternativt slutade. Så här säger en av skolcheferna i det nätverk som arbetade med styrning och ledning, det nätverk som drabbades av flest avhopp:

Det var nog åtta från början i vår grupp. Det började med att en hoppade av direkt, sedan hade vi strömvhopp i vår grupp. Man borde haft en strategi för att växla in nya huvudmän. I slutet var vi så rumphuggna... Kvaliteten i vårt arbete blev lidande. Speciellt som vi byggde det på erfarenhetsutbyte.

Även om det är viktigt att inte vara för få för att få till ett meningsfullt utbyte betonar de intervjuade också betydelsen av tillit och att den kan bli lidande om nya personer kommer in kontinuerligt.

Om skolchefen ska vara utsedd med ett personligt mandat eller som representant för sin huvudman är också en fråga som är av betydelse. Skolcheferna är generellt av den uppfattningen att fördelarna att vara utsedd med ett personligt mandat överväger. Inte minst för att de personliga relationerna tar tid att bygga upp. Samtidigt förekommer det att skolchefer byter till ett arbete som inte är som skolchef. Då kan det vara lämpligare att efterträdaren på skolchefsposten träder in, alternativt att platsen lämnas vakant.

Vem Skolverket utser att leda nätverket har stor betydelse - och nätverksledaren behöver mycket stöd

Att nätverksledaren har haft en betydelsefull roll både för vad nätverken har arbetat med och hur arbetet har skett framgår tydligt av intervjuerna. Nätverksledarna har fått lägga både mycket tid och engagemang för att få arbetet i nätverken att fungera. Processtödjarna vittnar om att de har samarbetat nära nätverksledaren.

Som vi redan nämnt var alla tre nätverksledare tvungna att avsluta sina uppdrag i förtid av olika skäl. De skolchefer som var nätverksledare när nätverken avslutade sitt arbete har blivit intervjuade av oss. Dessa skolchefer är mycket nöjda med samarbetet med Skolverkets processtödjare och det stöd de har fått från desamma. Samtidigt reflekterar alla tre nätverksledarna kring att det kan vara svårt att både

leda mötena och parallellt vara aktiv med att lyfta fram sitt eget exempel. Så här förklarar en av nätverksledarna:

Man blev inte en del i gruppen på ett sätt när jag började leda. Man blev en hybrid, både en skolchef i nätverket men också en samordnande, positionerande person. När vi skulle skriva den där rapporten då blev det som att man kunde sitta och vänta på den som var utsedd [till nätverksledare].

En av nätverksledarna menar att en skolchef fortfarande bör leda nätverket men att Skolverket med fördel både kan leda mötena och skriva minnesanteckningar. En andra tycker att nätverksledaren kan vara moderator men att Skolverket bör ta ett stort ansvar i övrigt. Och så här säger den tredje nätverksledaren:

I början var det lite för stora förväntningar på den som höll ihop. Då behövs den hjälp som vi fick från Skolverket. Vi turades om att skriva minnesanteckningar, men när man skriver själv så tappar man fokus. Om man ska vara närvarande och kunna dela sitt eget, då kan man inte skriva minnesanteckningar. Så det är bra om Skolverket gör sådant; skriva minnesanteckningar, dokumentation, dagordning, omvärldsspaning. Att Skolverket gör sådant är nästan en förutsättning för att det ska bli riktigt bra.

Som framkommer ovan har nätverksledarna lagt ner mycket arbete på att leda nätverken. Trots detta är det få, om någon, som tycker att Skolverket bör leda nätverken. Skolcheferna anser att det har både symbolisk och praktisk betydelse att det är en skolchef som leder skolchefsnätverken.

4. Framtidens skolchefs nätverk

I det här kapitlet sammanfattas och utvecklas vad som är de viktigaste frågorna för Skolverket att ha med sig i planeringen av en eventuell fortsättning av den här typen av skolchefs nätverk. Vi, Skolverkets analysavdelning, lämnar även några rekommendationer. Uppföljningens slutsatser presenteras i kapitel 5.

Skolcheferna tycker att Skolverket ska fortsätta med skolchefs nätverk

Samtliga intervjuade skolchefer tycker att Skolverket bör fortsätta med den här typen av nätverk. Samtidigt pekar flera skolchefer på att om en fortsättning ska ske bör det bli tydligare vad som är syftet, såväl för skolchefer som för Skolverket. Men att syfte och innehåll inte bör vara för insnävat och styrt av Skolverket – för då kommer inte skolchefer vara lika intresserade av att delta aktivt.

Skolverket skulle även kunna ta med sig erfarenheter och upptäckter från arbetet med nätverken in i andra delar av verksamheten där myndigheten önskar stimulera ett erfarenhetsutbyte inom målgrupperna. Det gäller oavsett om myndigheten själv kommer att organisera framtida skolchefs nätverk eller på andra sätt stötta skolchefer (eller andra målgrupper) i ett erfarenhetsutbyte och samarbete.

Nationella nätverk är en framgångsfaktor

Samförståndet är brett kring att nationella nätverk är en framgångsfaktor. Det handlar om goda förutsättningar för ett tillitsfullt klimat men också om vikten av att få perspektiv från hela landet. Enligt skolcheferna är nationella nätverk också en fråga om status samt att på riktigt skilja sig från de regionala nätverk som redan finns i många regioner.

I sammanhanget har flera skolchefer på eget bevåg lyft att de inte anser det önskvärt att framtida nätverk av just den här karaktären organiseras inom ramen för Skolverkets nya regionala organisation. Så här kommenterar en av skolcheferna i skolsegregationsnätverket:

Jag är rädd för att de regionala skolutvecklingscentrerna att det finns en tanke om att det ska bli regionala skolchefs nätverk. Det tror jag inte är framgångsrikt... Att vi inte är på samma konkurrensarena var verkligen en framgångsfaktor här. Vi har redan ett regionalt skolchefs nätverk. Det kommer aldrig gå att ha den här djupa typen av öppna och ärliga diskussionen kring lyckanden och misslyckanden. Några skolchefer här i regionen har varit på både fem och sex ställen, de känner varandra... Det går inte att blotta sig på det sättet. Det är viktigt att ha en mix av folk över landet.

Samtidigt finns det skolchefer och anställda inom Skolverket som resonerar kring att Skolverket utifrån resultat i kvalitetsdialogerna skulle kunna sammanföra skolchefer som står inför liknande utmaningar, samt att detta med fördel skulle kunna ske regionalt i och med de nya regionala kontoren. Detta skulle kunna

gynna ett genererande av beprövad erfarenhet, menar vissa. Och bara för att arbetet med nätverken sker inom den regionala organisationen finns det inget som hindrar att de får en sammansättning som är nationell. En skolchef resonerar mer praktiskt och funderar kring att nationella nätverk leder till mycket resor. Även om nätverken också fortsättningsvis bör vara nationella kan man tänka smart kring avstånd och resvägar när man sätter samman nätverken, menar samma skolchef. Övergången till digitala möten under pandemin har också visat att detta är ett möjligt arbetssätt även framöver, förutsatt att det sker i kombination med fysiska träffar. Flera skolchefer anser att fysiska träffar är särskilt viktiga i början av nätverkens arbete eftersom skolcheferna behöver få möjlighet att lära känna varandra ordentligt.

Synligt engagemang från Skolverkets ledning är starkt motiverande

Som vi har varit inne på är myndighetsledningens engagemang i nätverken en bidragande orsak till skolchefernas engagemang. Så här berättar en av processtödarna:

Det är flera stycken som har pratat om hur otroligt tagna de var och glada och berörda av att Peter Fredriksson [Skolverkets generaldirektör] direkt pratade till dem, kom på möten och prioriterade detta, Skolverket ställer upp med resurser. De har känt sig utvalda och betydelsefulla. Så det har ett viktigt signalvärde.

Att ansvariga chefer på Skolverket närvarat vid några skolchefsmöten samt vid seminarier har också framkommit som något mycket uppskattat. Förutom den känsla av värde som det ger betraktas chefsnärvaro också som en viktig kanal för att ”ge in” till Skolverket. Mot bakgrund av det stora initiala intresset från Skolverkets lednings sida menar vi att myndigheten hade kunnat ge ännu mer uppmärksamhet åt skolchefernas reflektioner och erfarenheter. Ett sätt skulle kunna vara att anordna öppna seminarier utifrån respektive nätverks lärdomar.

Exklusivitet ses som en framgångsfaktor

I sammanhanget lyfter flera av skolcheferna att den här typen av nätverk inte kan bli för utbredda om de ska få samma kvalitet i stöd och uppmärksamhet från Skolverket som nätverksdeltagarna anser att de har fått. Så här kommenterar en skolchef från nätverket för lärarförsörjning:

Frågeställare: Tycker du att Skolverket ska fortsätta med den här typen av skolchefsnätverk?

Svarande: Ja. Och att fortsätta göra det lite unikt och eftertraktat... Jag tror inte det är det här som är den generella insatsen... Att få träffa gd som vi gjorde med jämna mellanrum, det är lite exklusivitet också, då tar man frågan på allvar. Det handlar om att prioritera tiden för att gå på de där mötena och då gör man ju det.

Diskutera begreppen

Beprövad erfarenhet har varit ett mycket centralt begrepp i nätverkens arbete och i den här rapporten. Begreppen kollegialt lärande och kollegiala processer har förekommit i betydligt lägre utsträckning men har också varit närvarande, både i styrningen av nätverken och i hur intervjupersonerna har pratat om nätverkens

arbete.¹⁹ Vi tror inte att man behöver komma till en samsyn vad gäller den exakta definitionen av de centrala begreppen. Däremot behöver först Skolverket internt och sedan skolcheferna tillsammans med Skolverket ha seminarier eller motsvarande där de centrala begreppen presenteras och diskuteras. Att skriften *Att ställa frågor och söka svar* nu är publicerad, till skillnad från när de här nätverken startade, tror vi kommer underlätta en sådan diskussion betydligt.

Se över den interna styrningen och samordningen

Den interna styrningen och samordningen är något som behöver ses över. En utmaning när det formella ansvaret finns hos tre chefer samt ytterligare en enhetschef består i att skapa en gemensam bild hos samtliga chefer och medarbetare vad gäller inriktning och arbetssätt. Särskilt när gruppen består av chefer på samma nivå i styrkedjan. I det här fallet har den modellen också medfört att medarbetarna haft delvis motstridiga styrsignaler att hantera.

Ett alternativ till att låta en styrgrupp av chefer ansvara för arbetet skulle vara att utse en ansvarig chef och ”låna ut resurser” mellan enheterna på myndigheten. En del av dem vi pratat med tror att arbetet hade kunnat fungera enklare med en sådan modell. Ett annat perspektiv som framförs av andra är att en dylik modell kanske skulle göra arbetet snabbare, men inte nödvändigtvis bättre.

Mycket stöd och lite styrning är nyckeln till framgång

Skolchefer är generellt mycket upptagna i sin yrkesroll och deras arbete i nätverket kan underlättas av ett relativt omfattande stöd från Skolverkets processtödjare. Däremot är skolcheferna måna om sitt handlingsutrymme och inflytande. Ett allt för styrt stöd kan upplevas som ett sätt för Skolverket att styra innehållet i nätverken vilket inte har uppskattats av den här omgången skolchefer. ”Skolverket måste stå ut med att man lämnar över makten till andra över agendan” som en av skolcheferna uttrycker sig.

Flera har jämfört med skolchefsutbildningen och konstaterat att det mer skolchefsstyrda aktiva lärande som nätverken har inneburit är mer lockande för dem än det mer styrda, passiva konsumerande av kunskap som dessa skolchefer menar att skolchefsutbildningen i vissa delar består av. Det finns också skolchefer som har jämfört processtödet med vad man uppfattar som ett betydligt mer styrt och mindre lyhört processtöd i insatserna Nyanländas lärande och Samverkan för bästa skola. Notera att ovanstående baseras på några få utsagor som dessutom kan bygga på enskilda moment eller händelser i de tre nämnda insatserna.

Stödet måste vara kvalificerat

Skolcheferna är mer än nöjda med det stöd som de har fått av processtödjarna. En framgångsfaktor för Skolverket verkar vara att utse processledare som har mycket kunskap om, eller till och med egen erfarenhet av skolchefsrollen. Samtidigt måste medarbetaren vara beredd att stå i bakgrunden när så efterfrågas.

¹⁹ Eftersom begreppet beprövad erfarenhet är en central del av skollagen har det en annan status än begreppen kollegialt lärande och kollegiala processer.

Processtödjaren behöver också vara flexibel, lyhörd och beredd att ”kratta manegen” åt skolcheferna. Vi tror att processtödjarna behöver få mandat att vara lyhörda gentemot skolchefernas behov men samtidigt ha kapacitet att komma med kreativa, och ibland krävande förslag på hur arbetet ska utformas och drivas framåt. Om skolcheferna någon gång skulle tycka att undervisningsråden från Skolverket är för pådrivande är vår erfarenhet från den här uppföljningen att de påtalar detta. Vi tycker också att Skolverket bör reflektera över fördelar och nackdelar med två processtödjare per nätverk. Om man väljer att fortsätta med två processtödjare per grupp behöver roller och ansvar dem emellan definieras tydligare än vad som har varit fallet den här omgången.

Därutöver behöver Skolverket och nätverksledaren inledningsvis komma överens om arbetsfördelning och roller. Båda parter bör i det sammanhanget beakta att ju mer nätverksledaren ikläder sig rollen som mötesordförande desto svårare blir det för nätverksledaren att arbeta aktivt med sina egna exempel. Arbetsfördelningen dem emellan bör också regelbundet stämmas av och vid behov omprövas.

Kommunicera syfte, ramar, metod och förväntansbild

Även om skolcheferna bör få mycket friutrymme behöver Skolverket ge en tydligare bild av syfte och förväntade resultat för att en eventuell andra omgång av skolchefsnätverken ska bli (ännu mer) framgångsrik. Det kommer förmodligen inte bli ett problem, som skolcheferna säger när de har reflekterat kring att just detta moment kan utvecklas - det här var en provomgång.

Vilka typer av processtödjande metoder man kan använda sig av i arbetet bör också diskuteras. Liksom hur dessa kopplar till eventuella förväntningar på att generera beprövad erfarenhet.

Även om skolcheferna håller med Skolverkets undervisningsråd och chefer om att insatsen inte var tillräckligt väl beredd, så anser de att det var bra att Skolverket ändå drog i gång. Det ser vi som en viktig lärdom för myndigheten. Naturligtvis behöver en eventuell nästa omgång beredas väl. Men inte så grundligt att det inte blir en nystart inom rimlig tid efter att eventuellt beslut om fortsättning har fattats. Vad som däremot behöver förberedas grundligt är mallar och tydliga besked kring vilket administrativt stöd som skolcheferna kan vänta sig.

Fortsätta med samma prioriterade områden?

Vi kan konstatera att det viktiga för skolcheferna har varit att samlas kring en central fråga som är så pass bred att skolcheferna upplever att de får utrymme att operationalisera och styra innehållet. De har också tyckt att det är rimligt att utgå från Skolverkets tre prioriterade områden. Det är också vanligt att säga att ”de här områdena blir man aldrig färdig med”, angående om nätverk bör fortsätta med samma områden eller välja nya. Ett förslag som har nämnts är också att Skolverket, i stället för att på förhand definiera områden, kunde fråga skolcheferna själva vilka frågor de vill arbeta med i nätverk.

Skolverkets analysavdelning lämnar ingen rekommendation kring val av sakområden. Utan vi konstaterar att det som skolcheferna i den här första omgången har betonat är betydelsen av att samlas kring en fråga som är så pass öppen och komplex att den är angelägen både för skolchefer och Skolverket.

Två till tre år är lagom och krav på slutrapport behövs

Det finns också frågor av mer praktisk art såsom frågan om tid. Majoriteten av skolcheferna menar att två år är en bra tid, samtidigt som många tycker att den extra tid (sju månader) som pandemin ledde till användes på ett väldigt bra sätt. Några berättar att de precis hade kommit i gång med sina prövanden när det var dags för analys och rapport. Samtidigt säger många att tre år är för lång tid. Det framstår som att drygt två år är en lämplig tidsrymd.

Krav på att sammanfatta sina prövanden och sitt lärande i en rapport har varit till gagn för processen. Samtidigt är en vanlig uppfattning bland skolcheferna att det var svårt att förmedla till andra vad arbetet i skolchefsnätverken resulterar i. Vi tycker att processtödjarna bör stötta skolcheferna i rapportskrivandet i den mån de senare vill ta emot stödet. Samtidigt bör Skolverket inte förvänta sig att innehållet i rapporten ska vara det viktiga. Det handlar mer om att samlas kring en fråga och att kollegialt arbeta med sitt ledarskap och skolchefsrollen utifrån den, än att hitta en lista på lösningar. Så även om rapporterna blir aldrig så välskrivna bör myndigheten inte ha allt för stora förhoppningar på att innehållet ska vara relevant för andra. Eller så blir det tvärtom, att en eventuell nästa omgång skolchefsnätverk genererar beprövade erfarenheter som fungerar alldeles utmärkt att förmedla skriftligt.

Olika – men inte alltför olika bör prägla urvalet

Vinsterna med att skolcheferna blir personligen tillfrågade, helst av generaldirektören, har visat sig vara så stora att vi rekommenderar att myndigheten fortsätter med ett sådant förfarande. Däremot bör urvalet ske på ett mer genomtänkt vis och utifrån dokumenterade principer. Vad skolcheferna som vi har pratat med tycker varit framgångsrikt är en blandning av storlek, huvudmannatyp och utmaningar. Samtidigt har det visat sig att skolchefer föredrar att kollegorna företräder skolhuvudmän som i alla fall är så stora att skolcheferna har ett relativt stort manöverutrymme. Olika – men inte alltför olika, bör vara devisen. Om myndigheten väljer att sätta samman nätverk av skolchefer som företräder huvudmän av relativt olika storlek, huvudmannatyp, elevstruktur etc. bör det finnas åtminstone två huvudmän per nätverk vars karaktäristika är något så när jämförbara. Detta eftersom den här uppföljningen visar att det är bra om alla har minst en parhäst så att ingen skolchef riskerar att bli ”den udda fågeln”.

Det behövs en strategi för att hantera skolchefer som slutar i nätverken

Under en period av två till tre år är det ofrånkomligt att några skolchefer byter arbete eller helt behöver avsluta sitt engagemang i skolchefsnätverken. Skolcheferna uppmanar Skolverket att agera situationsanpassat beroende på hur

lång tid som nätverket har arbetat tillsammans, dynamiken i nätverket samt hur många skolchefer som är kvar. En annan reflektion från skolchefernas sida är att om nätverken från början omfattar så många som tio skolchefer skulle de vara mer motståndskraftiga mot avhopp. Vi ställer oss bakom båda dessa rekommendationer från skolchefernas sida.

5. Slutsatser

Nätverken fungerar bra för kollegialt lärande mellan skolchefer

Skolchefsnätverken har varit en bra form för att bedriva kollegialt lärande för skolchefer som process. Vår bedömning är att arbetet i nätverken har fyllt ett behov hos skolcheferna av att kollektivt få utforska skolchefsrollen. Något som de har kunnat göra genom Skolverkets uppdrag, stöd och utifrån det arbetssätt och det lärande som skolcheferna tillsammans praktiserat i nätverksarbetet. Skolverkets analysavdelning rekommenderar därför myndigheten att fortsätta med den här typen av skolchefsnätverk.

Det är mer oklart om nätverksarbetet har lett till beprövad erfarenhet

Om skolchefsnätverken är en ändamålsenlig form för att ta fram beprövad erfarenhet är inte lika självklart. Som vi har visat upplever en majoritet av de deltagande att det egna nätverket har tagit fram beprövad erfarenhet. Samtidigt finns det olika förståelser av vad som är beprövad erfarenhet, vilket gör att bedömningen beror på vilken definition som tillämpas.

De metoder som använts har bidragit till att komma närmare beprövad erfarenhet

Eftersom kärnan i beprövad erfarenhet handlar om vilka metoder som används och att kunna tolka och förstå vad som kommer fram, är vår bedömning att man i nätverken åtminstone har kommit en bit på väg mot att ta fram beprövad erfarenhet i nätverksform. På det sättet kan vi också säga att nätverken framstår som en ändamålsenlig form för att skolchefer ska kunna lyfta fram och processa erfarenheter i relation till en sakfråga. Och att de genom det arbetssätt som de har praktiserat i samarbete med Skolverkets processtödjare har nått fram till, eller i alla fall kommit närmare, att få fatt i beprövade erfarenheter.

Mycket fokus på utveckling av det egna ledarskapet och av skolchefsrollen generellt - mindre på överförbara resultat om de tre områdena

I nätverkens slutrapporter lyfts en del generella iakttagelser kring skolchefsrollen och ledarskap ur olika aspekter. Dessa kan förmodligen andra ta till sig och ha nytta av att reflektera kring. Överförbara resultat i sakfrågorna finns det dock, enligt vår bedömning, mindre av även om detta skiljer sig åt mellan nätverken. Det är alltså mer av utveckling av ledarskapet hos skolcheferna och mindre av verktygslåda för att arbeta med de tre prioriterade områdena som har åstadkommit. Å andra sidan är det senare svårt att vänta sig eftersom det inte var, eller kunde vara, samma insatser som prövades.

Skolcheferna vill ha stort utrymme att själva operationalisera – är inte intresserade av att ta fram ”verktyglådor”

Skolcheferna har även tydligt markerat att det skulle vara mindre intressant för dem att delta i ett nätverksarbete som är så pass styrt att det skulle innebära ett krav på prövande av liknande insatser. En iakttagelse är att det har varit betydelsefullt för skolchefernas motivationsgrad att de själva har haft stort utrymme att operationalisera och styra sitt arbete utifrån respektive huvudfråga. Att ett syfte för nätverkens arbete skulle vara att ta fram ”verktyglådor” för hur man motverkar skolsegregation, arbetar med styrning och ledning eller stärker arbetet med lärarförsörjning är inte ett vägval som någon av grupperna gjort. Utifrån våra resultat bedömer vi det som mindre sannolikt att skolchefer skulle vilja fördjupa sig två år i frågor på en sådan detaljnivå som framtagande av en lista över åtgärder på respektive sakområde skulle innebära.

Skolverkets definition av beprövad erfarenhet säger heller ingenting om att det måste vara samma erfarenheter som prövas för att de ska kunna betraktas som beprövade. Kärnan är snarare att på ett strukturerat sätt problematisera och dela erfarenheter. Centralt är också att ompröva och utmana sina arbetssätt. Vår tolkning är det har varit den springande punkten i det nätverksarbete som många av skolcheferna beskriver som synnerligen givande och värdefullt. Eftersom vi inte har kunskap om hur verksamma andra former för att ta fram beprövad erfarenhet är kan vi dock inte jämföra nätverksformen med alternativa tillvägagångssätt.

Otydligheter i beskrivning av syfte och mål från Skolverkets sida

Arbetet i nätverken försvårades av att syften och mål inte var färdigutredda när nätverksarbetet sjösattes. Dessutom har syftena delvis ändrats under tiden som nätverkens arbete har pågått. Kommunikationen kring syften och mål har heller inte varit välfungerande, varken internt eller externt. Trots dessa svårigheter är vår bedömning att det, åtminstone efter hand, kom att utformas en tillräckligt gemensam bild av vad nätverken skulle göra och uppnå. Nätverken har tillsammans med sina processtödjare arbetat på och hade i slutet av nätverksperioden gjort en kollektiv förflyttning vad gäller kunskap om hur beprövad erfarenhet kan genereras i nätverk. Vilket också är den målsättning som skrivs fram i de överenskommelser som träffades mellan Skolverket och den huvudman där nätverksledaren var anställd.

Nätverken har gett ett stort värde till skolchefer

Vi kan också konstatera att skolcheferna inte har en tydlig bild av vad som har varit viktigast för Skolverket att nätverken ska uppnå. Samtidigt verkar inte det ha haft någon direkt negativ påverkan på skolchefsnätverkens arbete. Skolcheferna är helt enkelt, på en övergripande nivå, nöjda med såväl process som resultat.

I Skolverkets verksamhetsplaner har det under hela den treårsperiod som nätverken varit verksamma slagits fast att myndigheten i högre grad ska rikta sig mot huvudmän och skolchefer, ett mål som nätverksarbetet i hög grad har bidragit till.

Ett mer informellt syfte har varit att ”Skolverket skulle genom nätverken ge ett värde till skolchefer”, också ur den aspekten har nätverksarbetet varit framgångsrikt. Utifrån skolchefernas utsagor kan vi även konstatera att skolchefsnätverken har fyllt en lucka och skapat ett forum som skolcheferna upplever att de inte har någon annanstans.

Skillnader i hur nätverken har arbetat – en naturlig konsekvens av skolchefernas friutrymme

Det finns skillnader i hur de tre nätverkens arbete har bedrivits och, i någon mån, i vilken utsträckning de själva anser att de har nått beprövad erfarenhet. Å andra sidan finns också vissa skillnader i synsätt mellan skolchefer i samma nätverk så vi kan inte dra våra iakttagelser om skillnader alltför långt.

Eftersom nätverken och processtöderna, både frivilligt och ofrivilligt, i stort lämnades att själva definiera arbetssätt och prioritera mellan de olika syften som Skolverket kommunicerade är det inte förvånande att de tre nätverken har arbetat olika och därför, i någon mån, nått olika resultat. Då alla tre nätverken över lag är nöjda med sitt eget arbete och sin egen process kan vi inte se att det är något direkt problem att det har funnits skillnader.

Oklart om skolchefsnätverk är en bra form för att ta fram beprövad erfarenhet – men ambitionen har sporrat nätverken

Oavsett om bedömningen är att nätverken tagit fram beprövad erfarenhet eller inte kan vi konstatera att själva målsättningen att de skulle ta fram beprövad erfarenhet har bidragit positivt till arbetet i nätverken.

Ett syfte var även att testa nätverken som form för att ta fram beprövad erfarenhet. Formen kan inte testas utan att ha något att pröva den mot. Det gör att nätverken var tvungna att försöka nå beprövad erfarenhet för att kunna testa skolchefsnätverk som form för att få fatt i beprövad erfarenhet. Och eftersom det i Skolverkets verksamhetsplan för 2021 står att nätverken förväntas redogöra för den beprövade erfarenhet de tagit fram kan man tolka det som att Skolverket, i slutet av nätverkens arbete slutligen slog fast att nätverken förväntades ta fram beprövad erfarenhet. Även om den här skiftningen i någon utsträckning diskuterades i de berörda styr- och arbetsgrupperna inom Skolverket kan vi konstatera att det finns olika bilder av i vilken mån och hur beprövad erfarenhet skulle genereras. Oavsett, är vår bedömning att den här typen av skolchefsnätverk är en bra form för Skolverket att använda i myndighetens arbete med att bidra till kvalificerat lärande och utveckling för skolchefer. Om det också är en bra form för att ta fram beprövad erfarenhet är mer oklart, eftersom det finns olika sätt att se på vilka kriterier som bör ställas för beprövad erfarenhet.

Skolverkets processtöd lovordas

Skolverkets stöd till nätverken har över lag varit välfungerande och väl anpassat till skolchefernas behov. I delrapporten visade vi att det fanns kritik mot hur inledningen av nätverkens arbete sköttes från Skolverkets sida. Det fanns oklar-

heter vad gällde både syfte och förväntningar på arbetssätt. Dessa oklarheter fick även konsekvenser för medarbetarna som hade att hantera förväntningar från skolchefer parallellt med skilda och delvis oklara förväntningar från olika delar av Skolverket. Trots dessa utmaningar har processtödarna förmått att ge skolcheferna ett stöd som de senare har kommit att bli så pass nöjda med att de lovordar Skolverkets processtöd.

Skolverkets interna organisering av nätverken kan effektiviseras

Det samordningsansvar som sedermera gavs till en specifik enhet inom myndigheten har som vi ser det både underlättat och komplicerat arbetet med skolchefsnätverken. Underlättat för att den enheten har ett stort kunnande kring frågor om beprövad erfarenhet. Enheten tog också det samordningsansvar som den skakiga starten tydliggjorde ett stort behov av. Samtidigt blev den interna styrningen mer komplicerad eftersom tre enhetschefer var ansvariga för ett nätverk vardera, medan ytterligare en enhetschef inom samma avdelning var ansvarig för samordningen. Något som i sin tur gjorde att medarbetarna hade delvis motstridiga styrsignaler att hantera. När en styrgrupp bestående av flera enhetschefer har det formella ansvaret kan det finnas en utmaning i att få alla att gå i samma riktning. Särskilt när gruppen består av chefer på samma nivå i organisationen. Sammantaget kan detta påverka effektiviteten negativt.

Ledningens engagemang är en viktig framgångsfaktor

Uppföljningen visar att generaldirektörens intresse för nätverken har haft stor betydelse för skolchefernas motivation och engagemang. Generaldirektörens medverkan, liksom den från berörda chefer på Skolverket, bidrar starkt till att skolcheferna upplever att de, genom nätverken, får en kanal som möjliggör att erfarenheter från skolchefernas och deras verksamheters vardag lättare kommer Skolverket till del. Vår bedömning är därför sammantaget att hela satsningen på skolchefsnätverk, där generaldirektörens engagemang är en del, har bidragit till att stärka länken mellan den genomförande nivån och den statliga nivån i styrkedjan.

Referenser

Skollagen (2010:800).

Skolverket (2019a). *Verksamhetsplan 2019*.

Skolverket (2019b). *Beskrivning av arbetet med nätverk angående lärarförsörjning mellan Skolverket och stiftelsen Viktor Rydberg (Skolverkets dnr. 2019:00573)*.

Skolverket (2019c). *Beskrivning av arbetet med nätverk angående styrning och ledning mellan Skolverket och Malmö (Skolverkets dnr. 2019:572)*.

Skolverket (2019d). *Beskrivning av arbetet med nätverk angående skolsegregation mellan Skolverket och Södertälje kommun (Skolverkets dnr. 2019:987)*.

Skolverket (2019e). *Verksamhetslogik för skolchefsnätverken*.

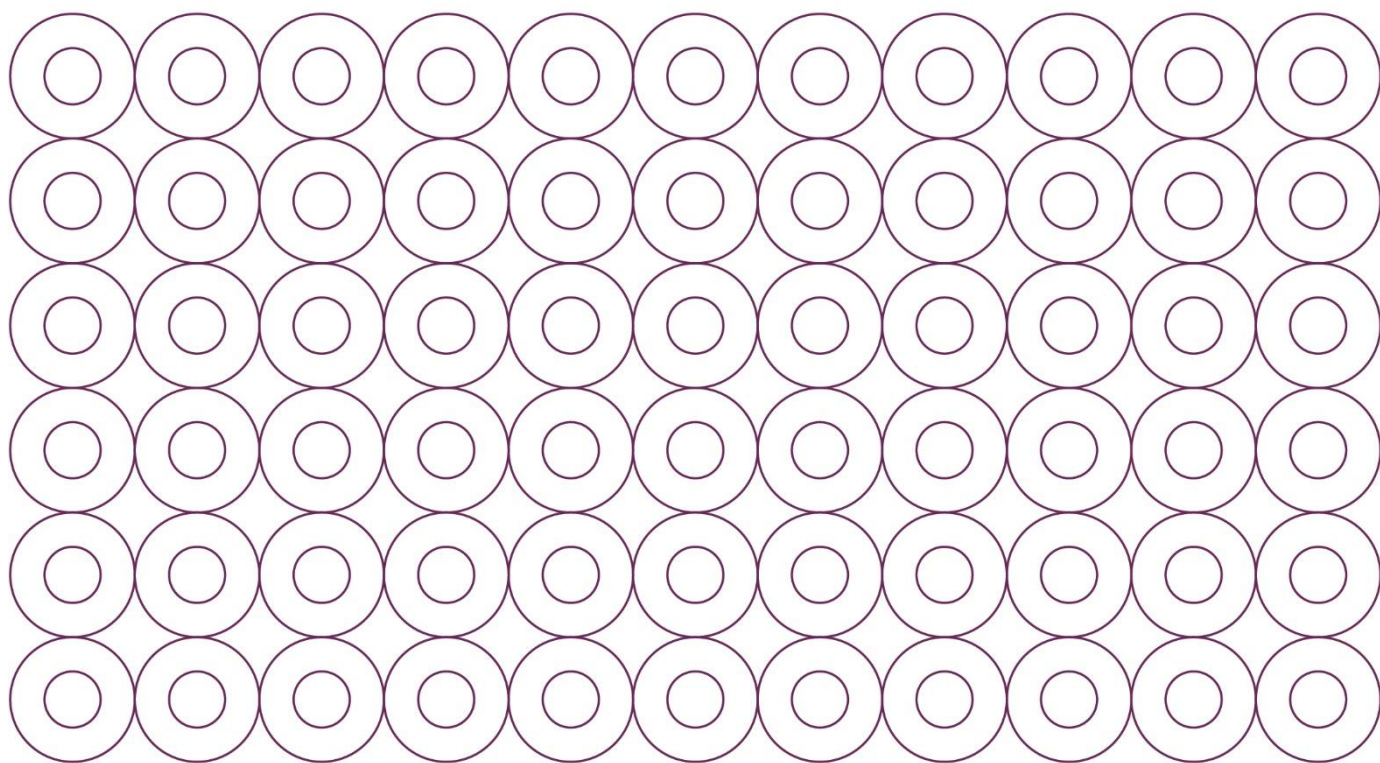
Skolverket (2020a). *Uppföljning av Skolverkets skolchefsnätverk – en delrapport*.

Skolverket (2020b). *Att ställa frågor och söka svar*.

Skolverket (2020c). *Verksamhetsplan och budget 2020*.

Skolverket (2021). *Verksamhetsplan och budget 2021*.

www.skolverket.se (2022). Slutrapport – skolchefsnätverk Lärarförsörjning (2022), Slutrapport – skolchefsnätverk skolsegregation (2022), Nätverket styrning och ledning Slutrapport från skolchefsnätverk 2019–2022. <https://www.skolverket.se/skolutveckling/forskning-och-utvarderingar/utbildning-pa-vetenskaplig-grund-och-beprovad-erfarenhet/det-har-ar-vetenskaplig-grund-och-beprovad-erfarenhet>. Hämtad 2022-11-10



Skolverket

www.skolverket.se