

FoSam SkolledarAkademi

ATT FÖRÄNDRA EN SKOLKULTUR

SkolledarAkademin genomförs i samverkan mellan Uppsala universitet och Forum för samverkans åtta medlemskommuner. Ledamöterna är företrädesvis rektorer från förskola, grundskola, gymnasium och vuxenutbildning och akademien har letts av Katina Thelin universitetslektor vid Institutionen för pedagogik, didaktik och utbildningsstudier, EDU.

SkolledarAkademins syfte är att vara en mötesplats för fördjupande samtal, där vetenskap och erfarenhet möts komplementärt för att stödja och utveckla ett ledarskap för utbildning på vetenskaplig grund och beprövad erfarenhet.

Denna text beskriver kortfattat det arbete som har skett inom ramen för Akademien under hösten 2022.

Att förändra en skolkultur

Under hösten 2022 utgick Akademins arbete från ett inskickat dilemma från Evamarie Holmgren Stenlöf och John Danielsson från Enköpings kommun. Deras frågeställningar rörde sig kring hur man skapar en varaktig, reell förändring på en skola och utvecklar en skolkultur. Texten adresserade utmaningen med att få personalgruppen att bli mottagliga för utveckling och förändring, samtidigt som de behåller sin yrkesidentitet och känsla av sammanhang.

Samtliga ledamöter fick inför höstens första träff ta del av Enköpings dilemma och själva bidra med sina erfarenheter med relevans för, och kritiska reflektioner över dilemmat. Utöver de förståelsefördjupande och kritiskt reflekterande samtal som fördes under den första träffen riktades uppmärksamheten mot de frågor och påståenden som varit möjliga att urskilja i det underlag ledamöterna bidragit med inför träffen. Det visade sig nämligen att Enköpings ledamöter inte bara formulerat en utan hela tio frågor i samband med sin beskrivning av dilemmat, och att ledamöterna genom sina kommentarer hade lagt till ytterligare tjugo. Flera av dessa rymde tänkbara förklaringsmodeller, eller "hypoteser" (Kan det vara så att...? Kanske är det...?) som, om det funnits mera tid, hade kunnat tas som utgångspunkt för fortsatt utforskande. Därtill rymde materialet erfarenheter med relevans för frågeområdet, exempel på sådant som prövats och idéer som ännu inte har prövats, liksom hänvisningar till relevant litteratur.

I ett av höstens samtal avsattes också tid för att "syna" några av de påståenden som varit möjliga att urskilja i det gemensamt producerade underlaget (Bilaga 1). Utgångspunkten för denna övning togs i frågan om grunden för de påståenden vi håller för sanna. Rent konkret gick det till så att var och en tog ställning till ett antal påståenden hämtade från det samlade underlaget: håller helt med, håller med till viss del och håller inte med. För vart och ett av dessa gjordes sedan försök att besvara frågan: Hur vet vi det?

Med syftet att fördjupa samtalet skolkulturens betydelse för skolors och förskolors utveckling, har SkolledarAkademin, under hösten även läst och diskuterat två vetenskapliga artiklar. I den ena artikeln (Liljenberg och Blossing, 2021) rapporteras resultatet av en empirisk studie vars syfte varit att bidra med kunskap om hur olika behov i verksamheten kan hanteras på ett sätt som stärker skolors förbättringskapacitet. Resultaten av studien visar på vikten av att kombinera organisationsuppbyggnad med ett fortgående arbete med att öka lärares förståelse för, och motivation och anpassning till skolans målbild. Studien utgår från ett ramverk av fyra aspekter av förbättringskapacitet som kopplas till (1) infrastruktur, (2) förbättringsprocesser, (3) förbättringsroller och (4) förbättringshistoria. Undersökningen visar på vikten av att stärka det organisatoriska systemet genom att arbeta i adekvata grupper där man kollektivt hanterar

utmaningar med att öka elevers lärande. Därutöver behövs sammanhängande, långsiktiga utvecklingsprocesser där lärare har möjlighet att utveckla sin egen kunskap. Ett distribuerat ledarskap som ser organisationens behov och motiverar lärarna att ta nya roller för sin egen utveckling. I den andra artikeln (Nehez och Blossing, 2022) aktualiseras och behandlas begreppet skolkultur i relation till externa faktorer och eventuella subkulturer. Som ett resultat av den studie som presenteras i artikeln beskrivs tre olika typer av kulturer med så många som sex olika praktiker som blev meningsfulla för deltagande rektorer. Av de sex identifierade praktikerna ansågs tre bidra till förändringsarbetet. Övriga tre visade sig snarare förhindra förbättringsarbetet.

När Jaana Nehez bjöds in till SkolledarAkademins sista träff gavs möjligheter att ställa frågor kring den senare av de båda artiklarna, liksom att reflektera över kunskapens praktiska implikationer.

Referenslista

Liljenberg, M., & Blossing, U. (2021). Organizational building versus teachers' personal and relational needs for school improvement. *Improving Schools*, 24(1), 5-18.

<https://doi.org/10.1177/1365480220972873>

Nehez, J., & Blossing, U. (2022). Practices in different school cultures and principals' improvement work. *International Journal of Leadership in Education*, 25:2, 310-330.

<https://doi.org/10.1080/13603124.2020.1759828>

Bilaga 1

- Kulturen har betydelse för resultatet (måluppfyllelse, förändring)
- Kulturen har betydelse för trivsel och engagemang
- Förändring tar tid
- Vi behöver prata om vad vi gör
- Alla tycker inte om förändring och/eller ser ingen vinst med det
- Motstånd beror på rädsla
- Det måste finnas ett (upplevt) behov av förändring (om förändring ska ske)
- Rektor kan inte åstadkomma förändring på egen hand
- Alla (eller de flesta) behöver involveras/göras delaktiga (och kännas sig viktiga)
- Samarbete/gemensam planering ger vinster
- Gemensamt lärande är en förutsättning för förändring
- Att beskriva nuläget är en viktig arbetsuppgift för rektorer
- Om man lyfter fram och betonar allas ansvar ökar motivationen
- Det är viktigt att ha medarbetarnas förtroende
- Rörligheten på arbetsmarknaden försvårar arbetet (brist på kontinuitet)
- Nya tankesätt ger nya förhållningssätt vilket ger nya/andra resultat
- Det krävs att man kan växla mellan olika perspektiv/Det är lättare om man fokuserar på ett perspektiv i taget
- Vi måste arbeta med vår/våra medarbetares förståelse
- Vi förstår saker på olika sätt
- Vi behöver flera kontrollpunkter
- Känslor spelar roll/vi kan inte bortse från känslor
- Lugn är viktigt