

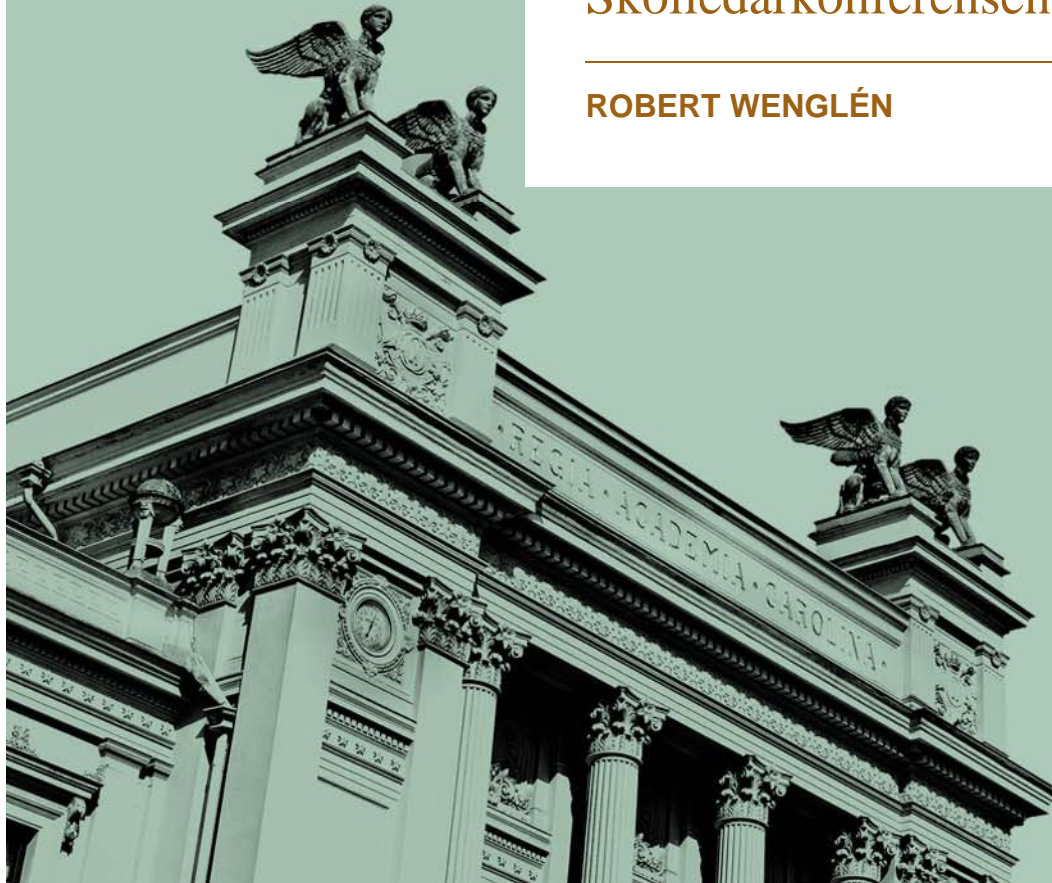


LUND
UNIVERSITY

Professionellt skolledarskap

Skolledarkonferensen 170928

ROBERT WENGLÉN



Robert

- (Tjänstledig) forskare i företagsekonomi
 - Avhandling om chefers lärande baserad bl.a. på skuggning av två rektorer under en tvåårsperiod
 - Längre forskningsprojekt kring ledarskap
 - » När ledarskapet krackelerar
 - Forskning kring ledning av professionsorganisationer
 - » Skrift om Professionalism
 - » Kapitel om Skolledarskap
 - » Kapitel om Profit och professionalism i svensk skola
- Ordförande i Barn- och utbildningsnämnden i Lomma



Agenda

- Tre verksamhetslogiker
 - Professionalism, marknad och byråkrati
- Kort om chefsarbete som (icke-) profession
- Tre centrala ledningsverktyg
 - Strategi, styrning och struktur



Dagens situation

- Beslutsfattare vill öka professionalismen i skolväsendet
 - Stärka läraryrkets status, lärarlegitimation, undervisningen ska baseras på vetenskaplig grund (och beprövad erfarenhet)
- Samtidigt tenderar den professionella logiken att utarmas eftersom man inför ledningsidéer som har sitt ursprung i marknadens eller byråkratins logik
 - Valfrihet och skolpeng; man vill flytta makt till kunden (marknad)
 - Regler för uppföljning, rapportering, utvecklingssamtal etc. (byråkrati)
 - Avprofessionalisering via ranking som mäter icke-professionella aspekter



Marknadslogiken

- Adam Smith: The Wealth of Nations (1776)
- Tron på den fria marknaden och den osynliga handen
 - Kunden bör bestämma
 - Konkurrens leder till kvalitet och kostnadseffektivitet
 - » Jämviktspriser; övervinster ej möjligt
 - » Kreativ förstörelse
- Det ska inte finnas några handelshinder:
 - Vem som helst ska kunna erbjuda hjärttransplantationer, utbildning, omsorg etc.
 - Kunden får lära sig den hårda vägen
 - » Exempel: Blocket, OMX



Byråkratiska logiken

- Max Weber: Ekonomi och samhälle (1922)
- Tron på att rationella organisationer skapar kvalitet och kostnadseffektivitet
 - Långtgående vertikal och horisontell ansvars- och arbetsdelning
 - » Chefen bestämmer
 - » Små beslut ska decentraliseras och stora centraliseras
 - Formalisering och standardisering
 - » Systematiskt kvalitetsarbete



Professionalism

- Eliot Freidson: Professionalism (2001)
- Tron på att de professionella ska styra och kontrollera (“känsligt”) expertarbete
 - till skillnad från byråkratiska regler och efterfrågan på marknader, där chefer respektive kunder kontrollerar arbetet
 - En profession uppstår, grovt förenklat, när en yrkesgrupp transformera sig själv genom utveckling av formella kvalifikationer utifrån vetenskapsbaserad kunskap, universitetsutbildning, legitimation och etiska riktlinjer som disciplinerar yrkesgruppen, kombinerat med en politisk legitimitet och ett formellt monopol att utföra ett visst samhällsuppdrag



Professionalism i svensk skola

- Statligt sanktionerat och reglerat monopol
 - Arbetet inom skolväsendet är så känsligt för samhället och så specialiserat att det krävs adekvat utbildning och träning för ett kvalificerat utövande
 - Likvärdighet och kompensatoriskt uppdrag
 - » Man ser till det allmännas bästa, behandlar alla lika och blandar inte in känslor
- Reglerad tillämpning av vetenskapsbaserad kunskap
 - Specialisering och tillämpning av färdigheter grundade i teoretisk kunskap
 - » Arbetet ska vila på vetenskaplig grund och beprövad erfarenhet
- Diskretion i det elevnära arbetet
 - Den professionella är den som bäst kan se till elevens bästa
 - » Arbetet låter sig inte enkelt mätas, standardiseras och rationaliseras, kräver professionellt omdöme
 - » O/T-relationen = osäkerhet genom teknikalitet



Professionellt arbete

- Tre delar i professionellt arbete
 - identifiera och klassificera problem (ställa diagnos)
 - analysera och resonera om problem (dra slutsatser)
 - » Utforska problem och föreslå lösningar
 - agera, intervensera (behandla, implementera)
- Dessa handlingar sker ofta parallellt och i olika ordning
 - Men att dra slutsatser är den mest centrala professionella handlingen



Vanliga problem i organisationer som kännetecknas av professionalism

- Bristande samordning
 - Primadonnor och småpåvar
- Egenintresset kommer före det allmännas bästa
- Free riders
 - Alla ”professionella” är inte professionella
- Stimulerar individuellt men inte organisatoriskt lärande
- Bristande kunskaper om och intresse av vad klienten efterfrågar
 - Man vårdar en kropp snarare än en person
- Man ignorerar vikten av kostnadseffektivitet
 - Vård kommer före ekonomi
 - Lösningen är alltid mer resurser



Chefsarbete

- Managerial work is hectic, fragmented, varying, operative, action-oriented, and reactive far from the analytical strategic leader (Mintzberg, 1973)
 - Exercising control without quite being in control
- Managing is neither a science nor a profession; it is a practice, learned primarily through experience, rooted in context
- Leadership is management practiced well



Uppdraget enligt skollagen

- Skolledaren ska
 - Leda och samordna det pedagogiska arbetet
 - *Särskilt verka för att utveckla utbildningen*
 - Fördela resurser inom enheten efter barnens olika förutsättningar och behov
 - Säkerställa att ett systematiskt kvalitetsarbete genomförs vars inriktning ska vara att de nationella målen uppfylls



Vem är uppdragsgivare?

- Primus inter pares vs ultimus inter superiores
 - Främst bland likar vs lägst bland överordnade
- Lokalister och kosmopoliter
 - Kommunalt vs statligt uppdrag
 - » Hög/låg grad av lojalitet med den anställande organisationen, låg/hög grad av förpliktelser till specialistkunskap och sannolikt orienterade mot referensgrupper innanför/utanför organisationen



Strategi

- Strategi = organisationens koncept för hur man skapar långsiktiga konkurrensfördelar
 - Två val
 - » Lågstnads- eller differentieringsstrategi
 - Det prisvärda (billiga) eller unika alternativet på marknaden
 - » Utifrån-och-in eller inifrån-och-ut
 - Utifrån kundernas uttryckta behov eller utifrån organisationens kärnkompetens



Strategiarbete i skolan

- Högst kvalitet till en given peng (lågkostnad) är den dominerande strategin
- Alla vet att bra lärare är en Key Success Factor
- Alltså: Personalidén är den mest centrala delen i en framgångsrik strategi
 - Rekrytering, utveckling, belöning och avveckling av medarbetare
 - » Svenska skolor har mycket att lära av andra PSF
- Involvera medarbetarna i strategiarbetet
 - Men inifrån-och-ut fungerar inte alltid bra i tider av disruption
 - » Stora tekniksprång, avreglering



Styrning

- Styrning = hur man skapar riktning och kraftsamling *i* en organisation, dvs. processer och system genom vilka ledningen påverkar medarbetarna att implementera organisationens strategi



Styrning

- Ömsesidig anpassning
 - Obsolet
- Direkt övervakning
 - Knappt möjligt och inte skalbart
- Standardisering av arbetsprocesser (rutiner)
 - Det finns inte alltid en bästa väg
 - » Men vissa aktiviteter är mer värdeskapande än andra
- Standardisering av output (mål/resultat)
 - Svårsmätt; Progression är ofta viktigare än resultat
- Standardisering av kunskaper
- Standardisering av normer/värderingar



Styrning i professionsorganisationer

- Professionsorganisationer är kulturer präglade av
 - Diskretion, dvs. långtgående befogenheter och ansvar kopplat till det operativa arbetet
 - Klanstyrning, dvs. den värderingsstyrning som sker inom och av professionen självt, via utbildningen, det dagliga arbetet och via professionens etiska riktlinjer
- Dessa förutsättningar medför att ledningen lämpligen riktar en hög grad av sin uppmärksamhet mot rekryteringsprocessen och mot att stödja och påverka den informella styrningen som sker via socialisationsprocesser inom professionen
 - Arbeta med snarare än mot kulturen



Organisationsstruktur

- Att utforma en organisationsstruktur innefattar att ta ställning till
 - vad som ska utföras i egen regi och vad som ska köpas av externa aktörer
 - identifiera och definiera arbetsuppgifter, ansvar och befogenheter och fördela detta på organisationens enheter och medarbetare
 - » Gruppera utifrån funktion eller kund/brukare?
 - » Centralisering och decentralisering
 - » Grad av formalisering och standardisering



Struktur i professionsorganisationer

- Diskretion = Hög grad av decentraliserat beslutsfattande
- Hög grad av formalisering (konceptualisering) men låg grad av standardisering
 - Professionalism: “Det beror på”; tillämpa abstrakta kunskaper på det unika fallet
- Ledningen behöver beakta behovet av *funktionell specialisering och elevens flöde och komplexa behov*
 - Multidisciplinära team (collaborative professionalism)
 - » Mentor, arbetslagsledare, ämnesledare, pedagogisk utvecklare etc
 - I en matrisstruktur som även möjliggör fördjupning och specialisering



Nyckelinsikter 1

- Marknad, byråkrati och professionalism samexistera i den svenska skolväsendet
 - Samtliga tre logiker har sina för- och nackdelar
- Chefer bör förstå, kunna hantera och balansera samtliga tre logiker
 - Det operativa arbetet i skolan mår bra av en hög grad av professionalism
 - Professionalism är dock sällan ett bra sätt att hantera tillväxt- och effektivitetsutmaningar!
 - Överlag kan professionalism inte stå på egna ben. Den sker alltid inom ramen för en marknads- eller byråkratisk logik



Nyckelinsikter 2

- En professionell skolledning har ett genomtänkt koncept kring hur organisationen skapar långsiktiga konkurrensfördelar
 - Varför elever ska söka sig till skolan
 - Hur man attraherar, utvecklar och belönar de professionella
- ... och en god kompetens kring hur den skapar kraftsamling i organisationen
 - Ett flertal styrformer med fokus på rutiner, resultatmål, kunskaper och normer
- samt organiserar det elevnära arbetet i multidisciplinära team, samtidigt som man stimulerar specialisering
 - Ett värdeskapande flöde för barnet

