



Ledarskap för skolutveckling

Maria Jarl

Institutionen för pedagogik och specialpedagogik

Göteborgs universitet

Skolledarkonferensen, Högskolan Kristianstad

28-29 september 2017,



Skolledarens betydelse för förbättrade kunskapsresultat

Ledarskap, utveckling, lärande – grundbok för rektorer och förskolechefer

Jarl & Nihlfors, red, 2016

Att organisera för skolframgång

Jarl, Blossing & Andersson, 2017

MARIA JARL
ULF BLOSSING
KLAS ANDERSSON

ATT ORGANISERA FÖR SKOL- FRAMGÅNG

STRATEGIER FÖR EN LIKVÄRDIG SKOLA





If you want to claim that certain policies are more successful than others you would have to look at successful systems and non-successful systems and say here are the policies that work in successful systems, and here are the policies but they don't work in the non-improving systems.

(Frank Cofield, Konsulterna som styr skolpolitiken, 2015)



Huvudfrågan

- Varför är vissa skolor mer framgångsrika än andra? Hur kan det komma sig att det finns stora variationer i elevernas prestationer mellan enskilda skolor, trots att skolorna verkar under liknande resursmässiga förutsättningar?
- Centrala frågor i de flesta utbildningssystem men kanske särskilt i det svenska eftersom resultatskillnaderna ökar
- Vad vet vi från tidigare forskning?



Huvudfrågan forts

- Forskningen om skolframgång dominerades länge av föreställningen att skillnader i elevernas studieprestationer kunde förklaras med olika faktorer knutna till eleverna själva
- Successivt ökade forskarnas intresse för den lokala skolans självständiga betydelse
- Två dominerande forskningsinriktningar



Huvudfrågan forts

- Forskning om skoleffektivitet
 - Kvantitativt orienterad, statistiska analyser av många skolor
 - Bidragit med kunskap om skolfaktorers betydelse
 - Saknar kontextuellt baserad förståelse för faktorernas inbördes relation
- Forskning om skolförbättring
 - Kvalitativt orienterad, fallstudier av fåtal skolor
 - Bidragit med kunskap om förändringsprocesser på enskilda skolor
 - Svårt att generalisera
- Finns behov av att tänka nytt både metodologiskt och teoretiskt



Studien

- Studerar skolor som lokala organisationer
- Två centrala utgångspunkter
 - Vikten av att jämföra
 - Vikten av att studera skolornas utveckling över tid
- Med utgångspunkt i det nyinstitutionella perspektivet antar vi att skolor utvecklar specifika institutionella profiler
 - Regler
 - Normer
 - föreställningar



Studien forts

- Fyra framgångsrika och fyra icke framgångsrika skolor
- Val av skolor mot bakgrund av deras resultatutveckling under perioden 1988-2011
 - Gothenburg Educational Longitudinal Database (GOLD)
 - med kontroll för migrationsbakgrund och föräldrars utbildningsnivå
- Kompletterande information: Skolinspektionen, media, hemsidor

	Storstadsområden	Icke storstadsområden
Positiv resultatutveckling	Aspskolan + 1,75 Bokskolan + 1,44	Cikoriaskolan + 2,07 Daggrosskolan + 1,82
Negativ resultatutveckling	Ekskolan – 1,81 Fläderskolan – 1,16	Granskolan – 1,46 Hasselskolan – 1,32



Studien forts

- Intervjuer med rektorer och lärare samt förvaltningschefer/motsvarande (119 individer)
- Kartlagt skolornas interna organisation: organisering av ledningsfunktioner, lärares arbete samt undervisningen
- Identifierat *kvaliteter* som beskriver drag i organiseringen av verksamheten på de båda typerna av skolor som vi tolkar som specifika för skolorna i den aktuella gruppen
- Analyserat skolornas *institutionella profiler* – regler, normer och föreställningar



Resultat

- Framgångsrika skolor
 - Kvaliteter
 - Institutionell profil
- Icke framgångsrika skolor
 - Kvaliteter
 - Institutionell profil
- Jämförelsen
 - Skilda institutionella profiler
 - Hur har skillnaderna uppkommit?



Resultat – framgångsrika skolor

- Målinriktad ledning
- Kollektiv organisering av ledningen
- Målinriktad ledning på förvaltningsnivå
- Samarbete med fokus på undervisning
- Höga förväntningar på eleverna
- Kartläggning och uppföljning av elevernas kunskaper
- Anpassning av undervisningen
- Lärarledarskap i klassrummet



Framgångsrika skolor forts

”(Vi har) en rektor som vill någonting eller som har en vision och som talar om vad skolans mål ska vara och hur vi ska jobba för att komma dit.” (lärare)

”Det är ett oerhört öppet klimat i personalrummet, prestigelöst, man är öppen för att ta tankar och idéer från varandra.” (lärare)

”Vi frågar så där, hur gör du med det här, hur skulle du göra om du fick in det här provet och det såg ut så här? Alltså vi frågar varandra väldigt mycket även om det inte är samma ämne men ändå liksom rent med praktiska saker ... vi är rätt fram och ber om hjälp.” (lärare)



Framgångsrika skolor forts

”Vi jagar dem och ger dem nya chanser och vi ringer hem och vi skickar hem sammanfattningar att det här ska du läsa på, vi bestämmer att du ska komma hit på tisdag och skriva det ...”
(lärare)

”(Eleverna) vet precis vad som förväntas av dem, det är väldigt tydligt Eleverna får höra samma sak från varje personal i vårt arbetslag.” (bitr. rektor)



Framgångsrika skolor forts

- Samordning och samförstånd karakteriserar de framgångsrika skolorna
- Institutionell profil baserad på
 - Gemensamma normer om samarbete och stöd mellan kollegor
 - Gemensamma föreställningar om att elevernas lärande och resultat står i fokus för lärarnas arbete och verksamheten
 - Reglerna kan variera (till omfattning och innehåll)



Resultat – icke framgångsrika skolor

- Frekvent förändrad ledning
- Implementeringsinriktad förvaltning/styrelse
- Individuellt, alternativt självgrupperat lärararbete
- Fokus på annat än elevernas resultatutveckling
- Uppfattningen att elevernas resultat är avhängigt eleverna



Icke framgångsrika skolor forts

”Första året jag jobbade här hade vi fyra rektorer på ett år.” (lärare)

”Rent organisatoriskt blev jag väldigt förvånad när jag kom hit för att man hade rätt stora klasser och så hade man två pedagoger i varje grupp, en av pedagogerna vaktade dörren så att eleverna inte skulle smita ut. Och då frågade jag, men hur vet ni vem det är som, alltså, vem är det som har planerat den här lektionen, har ni kommit överens i förväg och hur tänker ni här?” (rektor)



Icke framgångsrika skolor forts

”Det blir bättre för varje år känns det som men det är också en bit ... Var hittar vi tiden när vi ska göra så mycket annat?” (lärare)

”... det fanns (inte) en kultur bland lärarna där de tänkte sig att undervisningen kunde göra skillnad”. (rektor)



Icke framgångsrika skolor forts

- Intresseskillnader och särordning karakteriserar de icke framgångsrika skolorna
- Institutionell profil baserad på
 - Gemensamma normer om att ta ansvar för det egna klassrummet, sitt eget arbete
 - Olika föreställningar om lärarnas och verksamhetens uppdrag
 - Frånvaro av tydliga och bestående regler



Resultat - jämförelsen

- Framgångsrika och icke framgångsrika skolor har utvecklat olika institutionella profiler
- På de framgångsrika skolorna spelar skolledaren en central roll
 - tydliga mål fokuserat på kunskapsuppdraget,
 - som förankras och stöds och efterlevs
- Samvariation – men kan vi också tala om ett samband?



Resultat – jämförelsen forts

Elevernas lärmiljö i framgångsrika skolor:

Eleverna möts av höga förväntningar, från lärare och rektorer. De vet vad som väntas av dem, såväl i lärandesituationen som i sociala sammanhang. De möts av liknande undervisningsupplägg över årskurs- och ämnesgränser. Elevernas utmaningar och möjligheter i lärandet är kända av fler i lärarkollektivet än dem de möter i klassrummet. Sammantaget skapar det en stabilitet och kontinuitet i elevernas lärandemiljö som är gynnsam för lärandet.



Resultat – jämförelsen forts

Elevernas lärmiljö på icke framgångsrika skolor:

Eleverna möts av olika förväntningar från olika lärare. Undervisningsmiljöerna skiljer sig åt över stadie- och ämnesgränserna. De möts inte av samma höga förväntningar på vad de kan prestera och de kan inte vara förvissade om att deras utmaningar och möjligheter är kända av fler i personalen än dem de dagligen möter. De skapar en splittrad lärandemiljö där stort ansvar läggs på den enskilda eleven.



Till sist

- Tilltron till sina och kollegornas möjligheter att skapa goda förutsättningar för elevernas lärande på framgångsrika skolor tål att lyftas fram
- Men vi måste också våga diskutera hur det kan komma sig att det finns skolor där elevernas lärande och kunskapsutveckling inte är verksamhetens primära fokus
- Vad betyder resultaten för ert arbete och för utvecklingen av svensk skola?