

Avsnitt 91: Lyssnarnas frågor till Niclas Rönnström om skolledarskap

SPEAKER: Vi på Specialpedagogiska skolmyndigheten arbetar för att alla barn, elever och vuxenstuderande, oavsett funktionsförmåga, ska nå målen för sin utbildning. I podden *Lika värde* förklarar, fördjupar och diskuterar vi specialpedagogik, och ger goda råd till dig som arbetar i, eller har barn som går i, förskolan och skolan. Om du vill veta mer om SPSM och vilket stöd vi erbjuder, gå in på vår webbplats spsm.se och följ oss i sociala medier. Fler avsnitt av podden *Lika värde* hittar du på spsm.se och där poddar finns.

ERIKA: Hej och välkommen till Specialpedagogiska skolmyndighetens podd *Lika värde*. Jag som leder det här samtalet heter Erika Bergman och jobbar på SPSM. Och frågorna som kommer att vara i fokus i dagens samtal, dem har ni lyssnare skickat in till oss utifrån det som är dagens ämne, och det är skolledarens roll. Och med i samtalet är Niclas Rönnström, docent i pedagogik, som arbetar vid Stockholms universitet. Och i dina olika uppdrag och roller så borrar ju du mycket i frågor som rör just skolledarskap. Och du har också varit involverad i ett arbete som vi haft på SPSM, att ta fram ett verktyg som handlar om likvärdigt och inkluderande skolledarskap. Och det kan man hitta på SPSM:s webbplats. Så jag tänker jag vill säga varmt välkommen till dig, Niclas.

- NICLAS: Ja, men tack så mycket.
- ERIKA: Och i dagens samtal så kommer vi också sätta fokus just på det här, det som det här verktyget handlar om. Och du har också lång erfarenhet eftersom att du har undervisat på rektorsprogrammet vid Stockholms universitet, och har därför bra kunskap och insikt kring just skolledarens uppdrag, just i det här uppdraget att skapa en likvärdig utbildning för alla elever med deras olika och ibland också många behov. Och innan vi går in på frågorna så skulle jag vilja att du berättar lite mer om dig själv.
- NICLAS: Nej men det stämmer. Jag är docent i pedagogik. Jag har ett särskilt intresse för skolutvecklingsfrågor och skolledarskapsfrågor. Jag leder en forskargrupp på Stockholms universitet som heter SOUL, som handlar just om skolors organisering, utveckling och ledarskap, kan man säga. Och har ett särskilt intresse runt frågor om rätten till utbildning också, inkludering och likvärdighetsfrågor. Jag skriver om såna saker och undervisar om såna saker, och forskar allt mer om såna saker också. Och jag är nog särskilt intresserad just av skolledare och skollledning och skolledarskap, och vad den ledningsnivån i skolan kan göra och kanske inte göra för att främja just likvärdig utbildning. Sen leder jag ett vetenskapligt råd knutet till Samverkan för bästa skola, så här i [?? 0:03:00] regeringsuppdraget som Skolverket har. Och där får vi lära oss väldigt mycket om de olika insatser och olika arbeten som pågår i svenska skolor, just som har med

såna här frågor att göra. Hur man tillförsäkrar rätten till utbildning under väldigt olika omständigheter. små och stora huvudmän, socioekonomiskt utsatta och inte utsatta områden och så vidare. Så det är väldigt lärorikt.

ERIKA:

Och vi har ... Som jag sa innan här, vi efterlyste frågor från er lyssnare, och nu är det dem vi tänkte att vi tar itu med. Och en fråga handlar just om det här med inkluderande skolledarskap och hur man kan förstå vad det är för någonting. Så hur skulle du definiera just det begreppet då, inkluderande skolledarskap?

NICLAS:

Jag tänkte jag skulle börja att passa på det där med att definiera det. Men jag brukar ... Om man skulle försöka beskriva vad det kan handla om i så fall så skulle man kunna säga att inkluderande skolledarskap, det kanske handlar om på vilket sätt skolledarskapet är inbjudande, välkomnande på olika sätt. Och det är väl kanske det ... inte det som är fokus här, utan vad är länken mellan skolledarskap och just inkluderande utbildning, och vad kan skolledare göra för att främja det? Och det är väl också det som det här verktyget som vi har tagit fram, med European Agency, och det här konstiga ordet, långa ordet, Special Needs and inclusive Education, och SPSM. Och då skulle jag vilja kanske påminna om, till att börja med, det här med skolans uppgift. Jag tycker nästan att det pågår en liten tyst revolution i det där just nu, som påverkar just det här med inkludering och likvärdighet. Förr i

tiden, då var man ganska nöjd med att man skulle ge alla barn tillgång till utbildning. Man pratade om en skola för alla till exempel.

Men under senare år så har det blivit mer en förskjutning, att vi ska kunna garantera framgång i utbildning för alla barn. Och det där är kopplat både till en idé om att utbildning blir mer och mer erkänd som en individuell rättighet. Och det andra är att det är också kopplat till en sorts mer empirisk fråga, som handlar om att vi vet att tillkortakommande och utanförskap i skolan ofta leder till tillkortakommande, om man får säga så, men utanförskap och svårigheter att integrera sig i samhället. Och det där, det är en konsekvens, det där, nya synen, om man får säga så, eller lite mer skärpta synen kanske, på skolors uppdrag. Därför att sättet som vi har gett tillgång till utbildning tidigare är inte alltid så att det matchar varje barns behov och förutsättningar och bakgrund. Och det är därför det har blivit så mycket fokus, tror jag, på det här med ”hur ska vi då kunna se till att inte alla utan varje barn når framgång, lyckas, når sin potential i skolan på olika sätt?”

Och det där är ganska utmanande, för då inser man att skolor kanske inte är designade på det här sättet fram till nu, utan vi behöver tänka nytt och göra lite nytt om vi ska klara det här uppdraget. Och en sån aspekt i vad många skolor jobbar med i dag, det är att försöka göra utbildningen mer anpassad till ett barns olikheter, förutsättningar och funktionsförmåga. Och då tänker

jag man kan fundera på vad är då skolledares roll i det här. Då är det väl lite grann att skolledare generellt sett, de ansvarar för utbildningen i dess helhet. Och typiskt vad skolledare gör, det är att hur ska man då samla fokus på just den här förståelsen [?? 0:06:46] uppdraget i en organisation. Då är ett sätt att samla medarbetarna, att förstå och tolka, och omfatta den här uppgiften då. Och det andra man kan göra som skolledare som är typiskt, det är att man försöker organisera verksamheten och samordna den på skolenheterna. Och det är att det är för det här uppdraget man samordnar och organiserar, vilket innefattar kanske mer kompensatoriska aspekter i större utsträckning än vad vi har tänkt för tidigare. Och då följer det här hela skolledarskapets, ska vi kalla, verktygslåda. Ja, då är det till det uppdraget man försöker bemanna och rekrytera. Det är det man försöker kompetensutveckla. Och det är väl också utifrån de här frågorna man behöver jobba med förbättring och utveckling i skolorna. Så där skulle man kunna göra den där kopplingen mellan. Det är ett ganska nytt och krävande uppdrag, eller åtminstone en ny tolkning av uppdraget som ställer krav på, tror jag, skolledare i alla dimensioner av deras handlande.

ERIKA:

Så det är en slags skärpning, som du säger då, egentligen av vad det är man ska leverera som skola?

NICLAS:

Ja, jag tror att det kan man nog säga. Tittar man hur det har sett ut världen över, så i USA så började man tala för No Child Left Behind för ett tag sen. Just nu

så pågår en stor ... ska vi säga, inom Europeiska kommissionen. På Europeanivå har olika nationer tagit fram ett dokument som heter Pathways to school success, och det handlar just om de här frågorna. Hur minskar vi utanförskapet? Hur klarar vi inkludering, likvärdighetsfrågor och utbildning? Så det är en lite skärpt agenda. Det här handlar inte bara om resultat och såna där saker längre, utan det handlar just om varje barns rätt till utbildning. Och det skulle jag mena, det är en sorts ... jag brukar kalla det för en liten tyst revolution. Det ställer nya krav, och framför allt högre krav på skolor att lyckas göra någonting till varje barn.

ERIKA: Då måste jag ändå få fråga faktiskt när du säger det här. För jag tänker att jag tycker, när man följer den här debatten om hur skolan ska vara organiserad och så vidare, så blir mycket fokus på just den rumsliga placeringen och organiseringen. Vad man ska ... Ska man gå i liten grupp eller ska man gå i en större klass och så vidare. Att det är mycket det som man funderar kring och pratar om när det handlar om inkludering. Men hur tänker och resonerar du kring det? För det skulle vara intressant att höra, och jag tänker det spelar kanske också lite roll för det fortsatta samtalet.

NICLAS: Ja, där är det lite knepigt därför att jag tänkte för några år sen så kom ett sorts politiskt initiativ att inkluderingstanken hade gått för långt. Tror jag det handlade om att man gav ... undrar om inte det var januariavtalet, som det hette, så gav man Skolverket i

uppdrag att fundera på hur man skulle göra det lättare för särskilda undervisningsgrupper och sånt där. Men jag skulle nog vilja säga att inkluderingstanken, den är nog starkare än någonsin på ett sätt, men den kanske inte har förståtts speciellt klokt alla gånger. En del kanske lite av ekonomiska skäl tänkte att det handlar om att vi smashar ihop alla människor under samma tak. Det var väl ett sätt de skulle kunna kritisera det. Men det fanns ganska tydliga idéer om att, om man tänker sig att rätten till utbildning, det handlar just om att barn och ungdomar skulle få gå i skola i skolan, i sitt närområde, med sina kamrater, i sin närort, och inte slussas och bussas fram och tillbaka till samhället om man kanske hade en funktionsnedsättning eller någonting.

Utan här fick vi en tolkning av att inkludering, det handlar om att man ska placera barn i samma undervisningsmiljö eller samma rum. Och när man tänker på det där några varv så kan det vara lovvärt, men då skulle man säga det är nog inget svar på inkluderingsfrågan, utan det är exakt det som reser frågan om inkludering, när man är i samma rum med andra. Så då är frågan i vilken utsträckning man kan följa med kognitivt, språkligt, socialt. Och här handlar det, tror jag nog inte, att förstå inkludering som att man ska ha placering. Utan tittar man på forskning om de här frågorna så är väl det en dimension, placeringen, men inkludering kan ha kognitiva och sociala aspekter också. Så att jag är nog mer av de

som påstår att placera folk i samma rum, det reser nog frågan, det avgör inte frågan om inkludering.

ERIKA: Men menar du då i såna fall att det handlar om att ... när du pratar om kognition till exempel, att det handlar om förutsättningen att kunna delta då i såna fall, är det det? Alltså att ... jag tänker fokus är på undervisningen, på utbildningen och inte på ...

NICLAS: Får man delta, kan man delta, vill man delta och så vidare, det är väl bra frågor att ställa sig.

ERIKA: Jag tänker där du resonerade tidigare så kanske du kom in lite grann på det som egentligen nästa frågeställare ville fråga dig om. Men jag drar den, så får du väl i såna fall återupprepa det du sa tidigare om det skulle behövas. För den frågan lyder, vilka områden är det en skolledare behöver fokusera på särskilt för att alla elever, och då också elever med funktionsnedsättning, ska få ökade förutsättningar att lyckas i skolan?

NICLAS: Det första man kanske måste inse är att skolledare, det är inte de som möter barnen till vardags. Så att bara starta där, så då kan man inse att det är lärare och annan personal som möter barnen till vardags. Då inser man ganska snabbt att läraren och de här andra personerna, deras arbetsvillkor och miljö och förutsättningar, det är väldigt viktigt. Och man kan tänka sig att är de goda och gynnsamma så förstår vi att det där måste vara en av skolledarnas huvuduppdrag, hur man skapar goda förutsättningar

för de som är närmast barnen att jobba. Och då är vi tillbaka till igen det där, förstår man uppdraget, är man organiserad på rätt sätt och så vidare. Men en sån där viktig fråga, det handlar om kan man det här uppdraget då. Ett bra sätt att lyckas ... att misslyckas i sitt skolledarskap, det är att ge folk ett avancerat uppdrag som man inte har kunskap att utföra. Ibland kan man få intrycket, när det handlar om inkluderingsfrågor i alla fall, att allting handlar bara om goda relationer. Men man kan behöva kunskap om de barn man möter, förståelse för vad det är för typ av barn som man jobbar med. I forskningen brukar man lyfta fram att framgångsrika skolledere, de har oftast, i alla fall i de här frågorna, ett intresse för och ganska djup kunskap om skillnader mellan elever, och betydelsen av till exempel olika bakgrunder hos barn, vare sig om det är etniskt eller kulturellt på något vis. Att man har ett intresse att förstå de elever man jobbar med, och skaffar kunskap om dem. Så ett sätt är att "kan man då realisera det uppdraget?" Vill man göra det eller är det för krävande för folk att göra det. Så att såna här frågor runt att skapa förutsättningar för personalen handlar mycket om kan man det uppdraget, vill man det uppdraget.

Men kanske en av de viktigaste frågorna är att har lärarna förutsättningar att realisera det här uppdraget, om det trots allt utmanar hur man brukade undervisa förr. Och en viktig lärdom från forskning, det är väl att just de här förutsättningarna för lärarna då, att föra samtal om vad är då god undervisning, att samarbeta

och inte vara ensamma i hur man utformar undervisning. Och också skapa forum och arenor där lärarna kan lära tillsammans runt specifika utmaningar man har, runt konkreta elever i sin vardag. Och det är något särskilt viktigt, det där, hur läraryrket avprivatiseras. För om uppdraget är krävande så kan man behöva samarbeta med sina kollegor i flera olika avseenden. Så det skulle vara en sån där. En annan grej man kan lyfta fram från forskningen, det är väl också det här med att risken av att du tänker ”vad bör en skolledare tänka på?” Och då har vi samma problem som med den ensamma läraren där.

Och det är väl en variant man ska kunna tänka sig, att skolledare kan behöva ledningsteam och ledningssamordning. Att vara skolledare kan vara en person, men att utöva skolledarskap, det är oftast en organisatorisk funktion. Här är det väldigt viktigt att skilja på operativt och formellt ansvar. Det ju vara att sko... Rektorn i lagen är i princip ansvarig för det mesta. Men om en rektor ska vara operativt ansvarig för det mesta, då förstår man att en sån rektor kommer att bli sjuk efter ett tag, eller inte orka med uppdraget. Så en viktig aspekt från forskningen, det är också hur man lyckas dela och fördela ledarskapen när väldigt många, ska kunna äga, bära och förverkliga uppdraget. Så det är väl lite andemeningen i det där med ett fördelat ledarskap, det här att det är kunnande och görande och lärande som behövs på ledningsnivå. Det är inte en person, utan det är en hel organisatorisk funktion. Det är väl några grejer. Men det finns en

fara i det här med att framhålla lösningar på problem innan man identifierat dem. Man skulle tänka sig att de saker jag säger nu, de är generellt bra att göra.

Men vad en enskild skolledare bör fokusera på i en specifik skola, det kan vara väldigt svårt att veta på förhand, och det där är nog en viktig poäng i dag. Vi har en tendens, du vet, att hitta kanske modeller och idéer som alla ska genomföra. Och det där börjar nog bli ett rejält problem, för ibland så är de lokala förutsättningarna och knepigheterna så pass viktiga att identifiera, och att låta dem styra vad som är klokt att göra. Och jag tror nog att vi har en tendens att vi gör så kallade generella lösningar. Vi inför kollegialt lärande eller vi inför kvalitetsarbete som vi visserligen ska ha. Men vad som faktiskt är effektivt, det beror nog på exakt vad det är för problem och lokala kontextfaktorer som finns på en skola. Och dem tror jag är jätteallvarliga att starta i när skolledare funderar på vad är klokt att göra. Undersök den egna organisationen, de egna villkoren, kanske i högre utsträckning än att snegla vad Skolverket säger, eller vad grannskolan gör på något vis, eller vilken modell som finns. Det är nog viktigt, tror jag.

ERIKA:

Men jag tänker, för det här har faktiskt också ... det här var också en utav frågorna som vi fick in. Men jag tänker utifrån det du beskriver nu, just att man som skolledare faktiskt kanske mest av allt behöver just ... eller inte mest av allt, men att det verkligen är viktigt, det här med att det finns en förståelse för att man

befinner sig i olika kontexter, och då kan svaret behöva se olika ut. Hur ser det ut då, är din erfarenhet, som möter många skolledare? Finns den här förståelsen av att man som skolledare kan behöva ... det kan behövas olika svar för att frågan ser lite olika ut, eller att de utmaningar man möter ser lite olika ut? Vad är din erfarenhet utifrån de olika uppdrag du har där du ändå träffar på många skolverksamheter, eller hör om skolverksamheter?

NICLAS:

För det första så man kan säga ganska mycket från forskning, vad som generellt är klokt att göra. Vi kanske kan återkomma till det. Men i den här frågan, då tycker jag att det varierar lite grann. Kanske att erfarna skolledare, de kan nog generellt sett ha mycket ... De har jobbat sju, åtta, tio år. De kan nog ha gjort de här insikterna mer än kanske nybörjare, om man säger så, som gärna vill försöka att snabbt komma på banan som skolledare på något vis. Det är väl en aspekt, erfarenhet av att utöva skolledare. Kanske också över tid på en skola som man lär känna. För att lära känna sin skola med dess kultur, medarbetare och kontexter, det tar väldigt mycket tid också. Speciellt eftersom skolledare har ganska mycket att stå i i svensk skola. Men sen tror jag nog att det varierar mellan skolledare, vilka de är som personer. En del är jättenyfikna på att undersöka sina skolor, och väldigt interaktiva och ger sig ut i verksamheten. Andra kanske finner andra vägar att leda en skola, mer från kontoret, organisatoriskt, analytiskt på något sätt. Men jag tycker det är svårt.

Det verkar som en del skolledare i alla fall har väldigt mycket tilltro till att det finns kanske någon sorts forskning eller vetenskaplig modell som stödjer någonting. Och så försöker man att tillämpa den, eller till exempel som kollegialt lärande, utan att kanske ta hänsyn till de lokala kontexterna. Här tror jag det varierar väldigt mycket mellan skolledare. Jag hör lite olika varianter när jag möter skolledare.

ERIKA:

Men jag tänker också det du beskrev här i början, när du pratade just om att det är en förändring som har skett just i vad man förväntar sig, på något sätt, att en utbildning ska på något sätt leverera för resultat. Att det är verkligen så att man har fokus på att elever ska utvecklas, komma så långt som möjligt, lyckas i den mån det nu går i skolan. Om man som skolledare har den där ambitionen och man vill åstadkomma den, man vill se det och vill att det ska fungera i verksamheten, men kanske stöter på lite motstånd då i sin verksamhet, finns det någonting som man kan se i forskningen är ett bra sätt att arbeta då för att ändå nå framgång? Hur kan man i såna fall vända en utveckling i en sån verksamhet? Finns det något man kan hitta, även om, som du nu säger, forskning kanske inte kan svara på allt? Det beror lite ... Det är kontextberoende också, men ...

NICLAS:

Jag skulle vilja ändå plocka några saker som jag tänkte när vi gjorde det här ramverket. Då gjorde vi en del forskningsöversikter så där, som vad vet vi om relationen mellan skolledarskap och just inkluderande

eller likvärdig utbildning då. Och sen efter det så kan vi snacka om det här med motståndet. Men några saker, som kan man i alla fall lyfta fram, som verkar vara generellt kloka att tänka på, där vi vet att vi har ganska bra täckning från forskning. En var det här med just hur man kommunicerar det här uppdraget, och försöker samla runt den här uppgiften att varje barn har rätt att lära och utvecklas. Och att man verkligen ser till att det handlar om varje barn, oavsett om man går på grundsärskola eller vad det är, eller vem man är och var man går. Att det är viktigt med lärande och utveckling för alla. Och det andra är att jobba med att bygga förtroendefulla relationer till sin personal.

Att se till att man kompetensutvecklar sin personal, och också bemannar och rekryterar för det här uppdraget. Att man bygger organisering både för att få vardagen att snurra, kanske mer kompensatoriskt än förr, men också att man bygger en organisering för utveckling till exempel. För det kommer man behöva, eftersom det här blir man aldrig färdig med i det här uppdraget. Man behöver bygga någon sorts organisering eller pågående arbete med att förbättra och förändra undervisningen, mer i linje med det här med att kunna ... med uppdraget. Så där vet vi ganska mycket om vad som är klokt att göra. Men några saker i det där som särskilt lyfts fram för Skolverket från forskningen, det är hur otroligt viktigt det är att lära känna den lokala kontexten och närmiljöerna. Var skolan är belägen, vilka jobbar man med, till exempel.

Ett utmärkt exempel när jag pratar med rektorer från Järvaområdet här i Stockholm, hur mycket tid de ägnar åt att försöka lära känna lokal kontext, föreningar, folk. Alltså vad är det som pågår i skolans omgivning, och bättre förstår man och också allierar sig med den. Det handlar till exempel hur man bygger relationer med vårdnadshavare, och till exempel vårdnadshavare som inte tillhör skolans majoritetskultur. Hur behöver man skapa förtroende för skolan där.

Eller vårdnadshavare som till exempel har barn med funktionsnedsättningar, som oftast är kanske vana med att skolan inte förstår dem eller tar dem på allvar. Att ägna mycket tid åt att, du vet, hur etablerar vi relationer på de som kanske inte normalt känner sig som mest hemma i skolan, de som brukar hamna utanför. Det finns andra saker också, är viktigt, skolledare, är att man ändrar sånt där bristtänkande. ”Hade vi bara bättre elever och hade vi både bättre lärare och sånt där, då skulle allting vara bra.” Utan man jobbar mer med att komma bort från bristtänkande och tänka ”men alla har rätt till utbildning. Och de här har vi att spela med i dag och vi gör så gott vi kan, och det finns mycket att bygga på i det vi har i dag.”

Och en grej som är särskilt viktig, tror jag, från forskningen, det är att man kan se att det finns ett underskott i hur man aktiverar elever som samarbetspartners. Elever kanske inte kan allt om

skolutveckling eller didaktik eller sånt, men de är rätt duktiga på ... vilket till exempel, i Sverige, Åsa Hirshs forskning har visat, att de har ganska god kännedom om vad som är en bra lärmiljö för dem och deras behov. Så att inkludera elever i samtalet om vad är god undervisning, på något vis. Så att här finns det en hel del saker man kan tänka på.

ERIKA: Nu har vi pratat mycket om skolledare, och jag tänker också i relation till deras verksamhet, till den personal man har och så vidare. Men jag tänker, vilket stöd är det man behöver som skolledare från sin skolhuvudman? Det har kommit in en del frågor som handlar just om det här. Var kommer skolhuvudmannen in, hur tar den ansvar, och vilket stöd behöver man som skolledare få för att kunna arbeta på ett bra sätt och åstadkomma den här likvärdiga utbildningen, som är uppdraget. Vad tänker du där?

NICLAS: Ja, faktiskt jättemycket på det där. För det där är lite studier som vi har gjort nyligen i Samverkan för bästa skola. Och det första som jag skulle vilja lyfta, det är faktiskt att svara på en helt annan fråga än vad du säger.

ERIKA: Ja, men shoot. Kör så får vi se var vi hamnar.

NICLAS: Men det har att göra med ... Ja, men det är det här med att ibland när vi talas om skolhuvudmän, de ser så otroligt lika ut på papperet eller i lagen, men där kan vi verkligen se att det är så otroligt olika i

verkligheten. Så när man säger ”vad är huvudmannens ansvar”, då måste man också ställa “vad är huvudmannens ledningstradition? Pratar vi om politiker eller förvaltningen här?” Men vad har man för kapacitet. Jag tänkte många av Sveriges huvudmän är väldigt små. Det finns kanske ... Det kanske är en och samma person eller par som gör hela kommunens servicefunktioner till exempel. Man har lagt det mesta av den centrala elevhälsan på ortens högstadieskola som är den enda, och så vidare. Och så har vi ytterligheterna med Stockholms utbildningsförvaltning, där man har plötsligen en egen FOU-enhet och rekryteringsstöd och det finns hur mycket som helst. Och då kan snarare utmaningen där vara den samordning som man ska få i ett större sammanhang. Så har vi någon sorts mittenkommuner som har lite ledningsstaber och sånt där. Men poängen här är att det är så otroligt olika villkor bland huvudmännen, så här gör huvudmännen ... Dels kan man fundera på små huvudmän, klokt att jobba ihop kanske med andra huvudmän. Men svaret på frågan hur man stödjer rektorer, det beror så otroligt mycket vilken kapacitet man faktiskt har hos den enskilda huvudmannen.

ERIKA: Men hur ska man då klara uppdraget, tänker du?

NICLAS: Ja, det kan man ... Ja, det är väl det som diskuteras ibland runt de här, att förstatliga skolan. Sen vet inte jag om det hjälper. Men ett skäl som man har anfört där, det är att många huvudmän har svårt att axla det

här komplexa uppdraget. Men om man ska söka sig mer till den fråga du ställer, så några saker som vi i alla fall kan se, det är att för det första när det gäller förvaltningar och politiker så verkar det vara väldigt klokt att det pågår ett samarbete, förstås, mellan förvaltning och politiker. De som jobbar på förvaltningar kanske är skolmänniskor som har jobbat med frågor länge och skolan. Politikerna kanske inte alltid. De kan vara nytillsatta och inte ha skaffat sig kunskap heller om skolans enorma regelsystem, och hur det ska utformas. Och där är det viktigt att man kanske, från förvaltningsnivå och politiker, har ett bra samarbete och hjälper varandra att förstå uppdraget och förstå organisationen. Så att det inte blir en konflikt eller för mycket klyftor däremellan [?? 0:31:50], kan försöka etablera ett samarbete. Och detsamma gäller att förvaltningsnivån försöker att etablera samarbete med skolorna.

Det verkar vara ganska svårt i de kommuner där man styr skolan för mycket på armlängds avstånd. Det verkar vara svårt då att styra och stödja skolor som huvudmän. Problemet är att huvudmannen och rektorn har i princip [?? 0:32:16] samma uppdrag och ansvar. Så antingen så lämnar man bara över ansvaret på varandra, eller också så krockar ansvaret. Så att det är upplagt i Sverige för att det måste vara samarbete mellan skolenheter och huvudmän. Då vet jag att många huvudmän har svårt att nå fram med det till skolenheter. En del rektorer kanske är skeptiska till huvudmannens stöd och tycker bara att det är krav.

Och en del rektorer behöver väldigt mycket huvudmannens stöd. Så det här är inte så lätt att få till alla gånger. Så egentligen, det jag tycker jag har fått lära mig under senaste åren, det är hur viktigt det blir med att etablera samarbete mellan huvudmannanivån och skolenhetsnivån och rektorerna. Och det verkar som att de kommuner som gör så, och försöker att ha gemensamma möten och jobba ihop med att förstå, skapa samsyn, lära av varandra, de verkar ha lättare att få till bra stödfunktioner mellan enheter och huvudmän då.

ERIKA: En fråga som har kommit in handlar just om forskning kring skolhuvudmäns involvering och engagemang i hur skolor då ... de skolor man har ansvar för arbetar och kan skapa den likvärdiga utbildningen. Är det någonting som du har sett, stött på, eller jobbar med själv?

NICLAS: När vi har gjort lite forskningsöversikter, så vi gör mycket det när vi försöker identifiera vad är det för forskning som behövs. Då kan vi väl se på den specifika frågan, om man skulle säga så här: "Vad säger forskningen om skolhuvudmäns involvering och engagemang i hur skolor kan skapa likvärdig utbildning?" Och då måste man tänka sig, då är det den svenska kontexten vi tänker på. Då tror inte jag att det finns så mycket forskning. I alla fall jag har inte hittat så mycket forskning som besvarar just den länken, huvudmannens, i Sveriges interventioner för likvär... Då har vi kanske mer Skolinspektionens

rapporter som är gjorda. Den studien som vi gjorde som en ministudie, kan man säga, den lyfte väl fram några saker som vi kunde se att huvudmännen gjorde klokt i. Men ... nej, här har vi ... Jag tycker inte ... det finns inte så mycket. Däremot finns det en rik flora av forskning från internationellt sammanhang som handlar om nivåövergripande samarbete till exempel. Men just den här svenska frågan du är ute efter, vad vet vi här, det har vi ganska lite forskning om. Där skulle vi behöva mer. Vi skulle generellt sett behöva ha mer forskning, tycker jag, om hur huvudmännen agerar i dag. Mycket av de här myndighetstexterna som är skrivna har indikerat att huvudmannen inte tar sitt ansvar. Då kan man fundera ”men vad gör huvudmännen i Sverige då” på något vis. Så att vi skulle behöva mer forskning där.

ERIKA:

Intressant. Jag tänker det här samtalet, det behöver vi avrunda. Men innan vi gör det så skulle jag faktiskt vilja ställa en fråga, som dyker upp i mitt huvud i alla fall när jag hör dig prata. Och den handlar också just om det här med skolledarens arbetssituation, och det faktum att vi vet att skolledare inte stannar så länge på sina olika skolenheter [hör inte 0:38:47]. Det är ett jobb där det är ganska stor omsättning och det får stora konsekvenser också, föreställer jag mig utifrån det du beskriver, också för skolverksamheten, det här med kontinuitet och hålla i och att få en utveckling i hamn. Vad kan skolhuvudmän göra här, eller hur tänker du kring deras roll och ansvar att ändå jobba för den här kontinuiteten vi vet är så nödvändig, för

att det ska bli den här bestående förbättringen och likvärdigheten?

NICLAS:

Jag vet, jag vet vilka som skulle kunna svara på det här bra i Sverige, och jag tror inte jag är en av dem. Men det jag vet om det här i alla fall, utifrån att ha läst en forskning och så där, så man kan tänka sig flera olika sätt. Och vi har exempel här från Stockholmsområdet som är goda. Men man kan tänka sig en rektor behöver mer än lön, till exempel, utan huvudmannens förmåga att stödja rektorer och skapa stabilitet och minska stress och arbetsbörda är viktigt. Det betyder inte att man ska plocka bort alla uppgifter från svenska rektorer. En del gör det. Man institutionaliserar att man ska ha administrativa chefer och sånt där. Men många svenska rektorer tycker om att man har den här autonomi att kunna rå över sin egen verksamhet, och det behövs också om man ska kunna forma den för det här uppdraget i den lokala kontexten.

Jag tror att det betyder någonting om en huvudman till exempel kan skapa viss arbetsro i skolorna och få prioritera kärnuppdraget. Här tycker jag man kan se huvudmän som ... där skolan kanske blir, låt oss säga, ett forum där all kommunala förändringar och verksamheter och [hör inte 0:40:25], att det ska kanaliseras i skolan. Det ska vara trafiksäkerhet, man ska göra så mycket i skolan, och skolan ska vara ett verktyg för politikerna att nå ut med kommunens viktiga målsättningar. Och det där kan bli väldigt

knepigt, för då kan man överhetta skolledarnas agenda. Många svenska skolledare är väldigt lojala med det nationella uppdraget. Man vill verka för de frågor som vi har talat om nu här i dag, till exempel alla barns rätt till utbildning, och lärande, och följa upp det och ha fokus på det. Och många har valt att jobba som skollärare för att de tror på det uppdraget och vill jobba med det. När man då blir för splittrad och man känner att prioriteringarna på det uppdraget minskar, då tror jag att de förlorar också intresse. Stressen ökar, hopplösheten växer. I alla fall, det är min erfarenhet. Och det andra är att kunna erbjuda en sorts långsiktighet. Och det är jättesvårt, för jag vet att det är många huvudmän som håller på intensivt med omorganiseringar, rörligheter. Det är nya funktioner, nya personer som tillgår. Kan man skapa någon sorts etablerare och bibehålla en god organisation, för organisationen är trots allt skolledarens viktigaste verktyg ibland, då är det viktigt. Så jag tror att såna här saker, skolans organisation, långsiktighet, prioritering, arbetsro, tror jag är jätteavgörande för om skolledare som ska vilja stanna kvar eller inte, faktiskt.

ERIKA: Så att man tar ansvar för det och nästan kanske sätter upp lite staket då, låter det som, kring det här behöver få vara skolans uppdrag, och att man värnar om det för rektorns ...

NICLAS: Ja, många gör det, och de som gör det verkar lyckas bra. Det jag känner till, och de som jag jobbar ihop

med i ett nätverk, det är de här rektorerna på Järva, där just huvudmannen har verkligen hjälpt till att både stödja i fokus på kärnuppdraget, men också freda skolorna från alltför mycket intrång. Dels från forskare, men myndigheter, alla som vill in och hjälpa och stödja, och ibland styra och störa skolor också. Utan den arbetsron verkar man ha åstadkommit där, och det är ingenting man får gratis. Och det har betytt också att man har behövt samarbeta med myndigheter och organisationer i närområdet, så att man även där ska få ... skolan ska få vara skola, här ska vi få syssla med skolfrågor. Så det är någonting man har upparbetat där och det tror jag är viktigt. Och det gör också att i ett område som tidigare folk inte sökte till är det många som vill komma och jobba nu, snarare, i stället. Och det är ett exempel på att de här frågorna kanske, hur man organiserar, långsiktighet, prioritering, spelar stor roll. Och man skulle också kunna lägga till, det gör en del studier i Sverige i dag som handlar om någonting besvärande, och det är att skolledare oftast har hög grad av stress och dålig arbetsmiljö helt enkelt, och upplever dålig arbetsmiljö, så det borde man prioritera faktiskt.

ERIKA:

Men jag tyckte det där var jättebra slutord, får man väl säga ändå, för ett samtal som handlar om skolledarens uppdrag och viktiga roll, när det kommer till att åstadkomma en likvärdig skola. Så att jag vill tacka dig för att du var med i det här samtalet.

NICLAS:

Ja, tack så mycket.

ERIKA:

Och jag vill också tipsa dig som har lyssnat på samtalet om att det finns mer att hämta på vår webbplats spsm.se. Och där kan du också hitta det här verktyget som jag pratade om i inledningen, som heter Skolledarskap för en likvärdig och inkluderande utbildning. Och på webben finns också mer information om hur man kan söka stöd från SPSM, även om man som myndighet inte ska ta för mycket syre, som det låter på Niclas. Och på vår webbplats presenterar vi också olika fortbildningar där, som också har fokus på hur man kan organisera och arbeta förebyggande och främjande också i sitt elevhälsoarbete, som är en viktig fråga också för att åstadkomma likvärdig utbildning. Och på spsm.se så finns också våra poddavsnitt, som också går att hitta där poddar finns. Och där kan du hitta fler samtal som på olika sätt sätter fokus på frågor om utbildning och lärande i både förskola, skola och vuxenutbildning, med fokus just på elever och barn i behov av stöd. Så vi säger tack till er som har lyssnat.

SPEAKER:

Tack för att du har lyssnat på SPSM:s podd *Lika värde*. Fler avsnitt hittar du på spsm.se och där poddar finns.

Signatur