

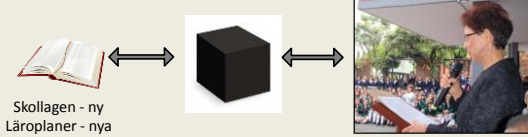
Centrum för skolläroplanutveckling,
Umeå universitet

LUNDS
UNIVERSITET

Ulf Leo
Ulf.leo@soclaw.lu.se

- Ledning *och* kvalitet
- Ledning *för* kvalitet
- **Normer som styr rektors ledarskap**
- Vilka professionella skolläroplaner stärker kvaliteten i skolan?

Rättsociologiskt perspektiv på ledning av skola / utbildning / lärande



Rektorer ska	Rektorer bör	Rektorer gör
rättsliga normer	professionella normer	handlingar

Forskningsprojekt

- Barnkonventionen från text till handlingar
- Skolans demokratiuppdrag
- Utbildning för hållbar utveckling
- Nationell policy möter lokala genomförandestrukturer
- Elevens rätt till särskilt stöd
- Pedagogiskt ledarskap



- Vad är lika?
- Vad är olika?



- Kultur?
- Struktur?
- Normer?

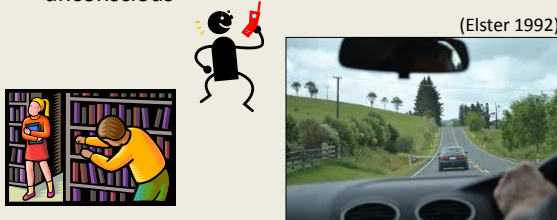
Vad är normer?

- Staten *reglerar beteenden* med lagar, alltså rättsliga normer, och samhällen reglerar beteenden med sociala normer
(Hechter och Opp 2001)
- Man kan se normer som ett *socialt kitt* som binder ihop organisationen och starka normsystem kan främja eller hindra förändringsarbete
(Elster 1992 och Miskel 2008).

Normer är svåra att studera

De flesta normer är inte medvetna, de är *internaliserade*: "the operations of norms are at a large extent blind, compulsive, mechanical and unconscious"

(Elster 1992)



Vad är normer?





Normbrytare





Förändringsagent /
Change Agent

Tre essentiella attribut

- att identifiera normer

Handlingsanvisning Socialt reproducerad



Omgivningens
förväntningar på
det egna beteendet

Hechter & Opp, 2001
Paisner, 2007
Durkheim, 1895
Homans, 1969
Rommetveit, 1955
Elster, 1992
Alper & Fischbein, 1980
Therborn, 1993

(Hydén & Svensson, 2008)

Attribut 1

Normer är


- Handlingsanvisningar
- Handlingsdirektiv
- Imperativ

Jag ska...

Jag bör...

Ex. Rektorer bör hålla tal vid skolavslutningar


Det finns många "Rektor bör..."



Attribut 2

Omgivningens förväntningar på det egna beteendet. Det sociala trycket

— social pressure (Emile Durkheim, Ragnar Rommetveit)



Rektorer känner **förväntningar** från personal, elever, kanske föräldrar - och håller tal

Hur påverkar förväntningar rektorer? ("korstryck")



- Bedömning för lärande
- Entreprenörskap – entreprenöriellt lärande
- Kollegialt lärande

Attribut 3

Normer är socialt/professionellt reproducerade

- Kommunicerade
- Spridda

"For norms to be social, they must be shared by other people"
(Jon Elster 1992)



Rektorer har sett andra rektorer hålla tal

Hur reproduceras "handlingsanvisningarna" så att de blir rektors normer?

Varför behövs skolledarnormer?

- Rättsliga normer
 - Skollag "ramlag" ska tolkas leda till handlingar
 - Läroplaner...
- Professionella normer
- Professionella handlingar

Rättsliga normer ska tolkas

Rektor ska... §



Två vägar:

1. Formella beslut
2. Målhävdande ledarhandlingar

1. Formella beslut

- *Rektorn beslutar om sin enhets inre organisation ...* (kap. 1)
- *Rektorn ska se till att elevens behov av särskilt stöd skyndsamt utreds* (kap. 3)
- *Rektor beslutar om åtgärdsprogram* (kap. 3)

Vilka professionella normer utvecklas?

2. Målhävdande ledarhandlingar

- *Utbildningen ska utformas i överensstämmelse med grundläggande demokratiska värderingar och de mänskliga rättigheterna som människolivets okränkbarhet, individens frihet och integritet, alla människors lika värde, jämställdhet samt solidaritet mellan människor.*

(Skollagen kap. 1, § 5)

Rektorer bör och rektorer gör

En rättssociologisk studie om att identifiera, analysera och förstå professionella normer - för ledningen av skolans demokratiuppdrag

Metod att identifiera normer:
Enkäter – individuella intervjuer - fokusgrupper

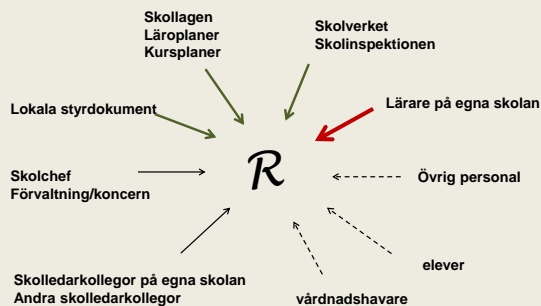
- Vad gör rektorer? Hitta mönster. (§)
- Vilka "bör" / handlingsanvisningar finns?
- Hur ser förväntanstrycket ut?
- Vilka tecken på professionell reproduktion/kommunikation/spridning finns?



Problemområde 1: Handlingsanvisningarna

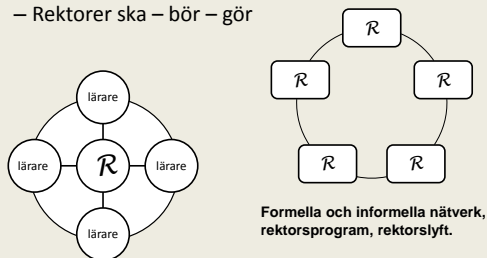
- Många – vilken norm ska jag följa?

Problemområde 2: Förväntanstrycket

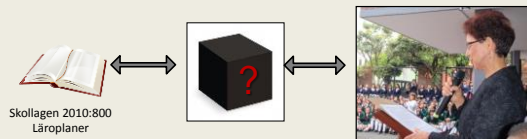


Problemområde 3: Professionell reproduktion?

- Handlingsanvisningar kommuniceras och sprids
- Rektorer ska – bör – gör



Relationen mellan rektor och lagen – lagen och rektor



Rektor ska	Rektor bör	Rektor gör
rättsliga normer	professionella normer	handlingar

Att synliggöra normer – på vår skola brukar vi...


	Uttalade/ synliga normer	Uttalade/ osynliga normer
Normer som stödjer önskvärd utveckling	arbeta ämnesövergripande	
Normer som inte stödjer önskvärd utveckling		

Att synliggöra normer – på vår skola brukar vi...

	Uttalade/ synliga normer	Uttalade/ osynliga normer
Normer som stödjer önskvärd utveckling		
Normer som inte stödjer önskvärd utveckling		lägga scheman som passar lärarnas personliga behov

Att synliggöra normer – på vår skola brukar vi...

	Uttalade/ synliga normer	Outtalade/ osynliga normer
Normer som stödjer önskvärd utveckling		
Normer som inte stödjer önskvärd utveckling		



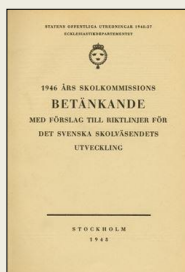

LUNDS
UNIVERSITET

Ulf Leo

Ulf.leo@soclaw.lu.se

Pedagogiskt ledarskap

- *Ledarskap med fokus på lärande*
 - Transformational – lärarstödjande
 - Instructional – undervisningsnära



Rektors viktigaste uppgift bör vara att leda det pedagogiska arbetet. Han bör därför för de övriga lärarna vara vägledande och inspirerande.

Den enskilde lärarens frihet att utforma undervisningen på sitt eget sätt betraktas som principiellt oantastbar,

(1946 års skolkommision)



Pedagogiskt ledarskap, vem har tolkningsföreträde?

Skolmyndigheterna?

Forskningen?

Skolledarna?

Lärare?

Eleverna?

Pedagogical leadership adds value by developing various forms of human capital

- social capital
- academic capital
- intellectual capital
- professional capital



Thomas Sergiovanni (1998)
Leadership as pedagogy

Hargreaves & Fullan *Professionellt kapital* (2013)

School Leadership and Student Outcomes: Identifying What Works and Why

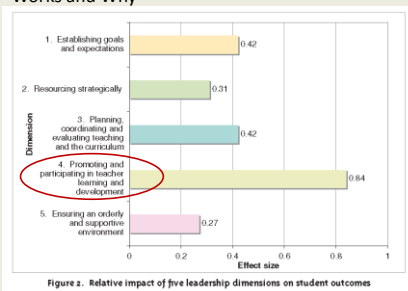


Figure 2. Relative impact of five leadership dimensions on student outcomes

Viviane Robinson, Margie Hohepa, and Claire Lloyd, (2009)
The University of Auckland

Skolledare som lärande ledare

- Identifiera de ledande lärarna
- Ledarskap som främjar lärande
- Att använda relevanta bevis
- Förvärva expertkunskap



Helen Timperley (2013) *The power of professional learning*
 Det professionella lärandets innebördskraft
 University of Auckland

Studie "Ledarskap i centrum"

Centrum för skolledarutveckling, Umeå universitet

- Webenkät till samtliga som gick rp hösten 2012
- 2000 svar



Leo, Ulf (2014) Normföljare i pedagogiskt ledarskap.
 I Tömsén, Monika; Årlestig, Helene (red.) *Ledarskap i centrum – om rektor och förskolechef*. Malmö: Gleerups

Normföljare i pedagogiskt ledarskap

Vilka prioriterade arbetsuppgifter ingår i deras pedagogiska ledarskap?
 Varifrån kommer förväntningar?



Vem **kommunicerar** de med i frågor som rör det pedagogiska ledarskapet?

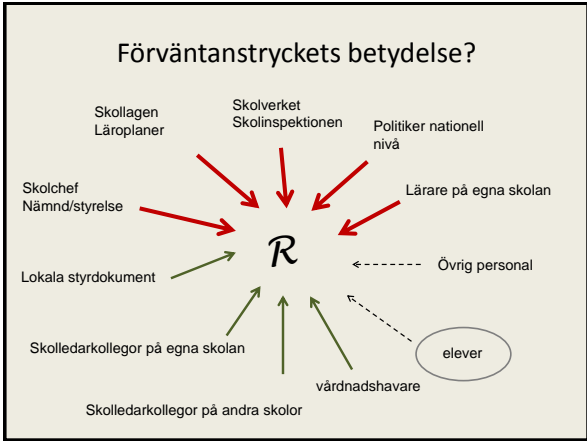
Rektorernas prioriteringar i det pedagogiska ledarskapet.

	Grundskola (N = 603 st)		Gymnasieskola, vuxenutbildning (N = 371 st)	
	plats	antal	plats	antal
Närvaro i verksamheten (verksamhets-, klassrums-, lektionsbesök, observation, auskultation, fysisk närvaro)	1	168	3	95
Kvalitetsarbete (systematiskt kvalitetsarbete, analys och uppföljning av resultat, ökad måluppfyllelse)	2	149	1	127
Bedömning av elever (betyg och bedömning, formativ bedömning, bedömning för lärande)	3	125	2	106
Samtal med personal (medarbetarsamtal, pedagogiska diskussioner)	4	72	4	53
Lärande för personal (kompetensutveckling, fortbildning, kollegialt lärande)	5	61	6	33
Organisationsutveckling (inre organisation, skapa utvecklingsorganisation, lärande organisation)	5	61	8	27
Stöd, särskilt stöd till elever	7	47	5	34
Inflytande och delaktighet (för och med elever)	8	46	7	31
Trygghet och studiero	9	33	9	21
Ledarskap i klassrummen	10	24	(11)	11
Värdegrund	(11)	21	10	15

Fråga 2. förväntanstryck (0 – 6)

(N = 1761 st)

	medel
1 Läroplanen för din skolorm	5,6
2 Skollagen	5,5
3 Skolinspektionen	5,5
4 Skolverket	5,5
5 Lärare, förskollärare, fritidspedagoger	5,3
6 Skolchef/motsvarande inom förvaltning/koncern	5,1
7 Regeringen/politiker på nationell nivå	5,0
8 Lokala styr- och policydokument	4,9
9 Ansvarig nämnd eller styrelse	4,8
10 Skolledarkollegor på din förskola/skola/ditt område	4,8
11 Föräldrar/vårdnadshavare	4,5
12 Skolledarkollegor på andra förskolor/skolor	4,3
13 Övrig personal	3,9
14 Elever/barn	3,7



Konsekvenser av förväntanstryck

- Juridifiering / förrättsligande
 - Skolinspektionen 2008
 - Skolväsendets överklagandenämnd
 - Skollagen (2010: 800)
 - Rektorsprogrammet
- Pedagogiskt ledarskap
 - Transformational – *lärarstödjande*
 - Instructional – *undervisningsnära*
- Accountability leadership
 - Ansvarighet, ansvarsskyldighet
 - Bedömning och mätbarhet, mäta lärande
 - Systematiskt kvalitetsarbete
 - Professionalisering / autonomi

Accountability Leadership

- ansvarighet i styrkedjan

Vad har hänt inom ansvarsområdet, hur och varför har det hänt.

Ökad ansvarighet kan leda till spänningar mellan olika nivåer när ansvar och befogenheter inte går hand i hand i ledningen och styrningen av skolan.

(Elmore 2005, Møller 2009)

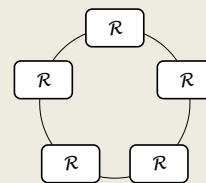
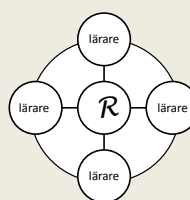
Fråga 2. Kommunikation – för att bilda och sprida normer

Hur ofta har du under det senaste året kommunicerat med följande aktörer om frågor som rör ditt pedagogiska ledarskap?

	Sällan/ aldrig	Några gånger per år	Minst en gång i kvartalet	Minst en gång i månaden	Minst en gång i veckan	Minst en gång om dagen	n
Elever/barn	19,4%	16,8%	9,7%	21,6%	23,8%	8,7%	1724
Lärare, förskollärare, fritidspedagoger	0,9%	2,1%	5,5%	19,4%	43,5%	28,5%	1735
Övrig personal	10,1%	12,3%	15,9%	28,2%	25,7%	7,8%	1715
Föräldrar/vårdnadshavare	9,0%	15,0%	18,7%	33,9%	20,5%	2,9%	1725
Skolledarkollegor på din förskola/skola/ditt område	7,7%	3,7%	8,1%	26,1%	38,5%	15,9%	1698
Skolledarkollegor på andra förskolor/skolor	9,9%	12,2%	18,3%	37,5%	19,3%	2,8%	1726
Ansvarig nämnd eller styrelse	33,3%	27,8%	19,0%	14,7%	4,2%	1,0%	1723
Skolchef eller motsvarande inom förvaltning/koncern	15,0%	18,3%	18,3%	30,6%	15,5%	2,3%	1715
							Totalt 1739

Problemområde: Professionell reproduktion?

- Handlingsanvisningar kommuniceras och sprids
- Rektorer ska – bör – gör



Formella och informella nätverk,

Diskussionsunderlag - workshop

- **normer**, (egna och andras) Vilka ska jag/andra följa?
Vilka ska jag förändra?
- **kommunikation**, med vem, hur och varför
kommunicerar jag?
- **förväntanstrycket**, hur påverkar det mina handlingar?

Utvecklingsområden för rektor?

Närvaro i verksamheten (verksamhets-, klassrums-, lektionsbesök, observation, auskultation, fysisk närvaro)	Bedömning av elever (betyg och bedömning, formativ bedömning, bedömning för lärande)
Samtal med personal (medarbetarsamtal, pedagogiska diskussioner)	Lärande för personal (kompetensutveckling, fortbildning, kollegialt lärande)
Organisationsutveckling (inre organisation, skapa utvecklingsorganisation, lärande organisation)	Stöd, särskilt stöd till elever
Inflytande och delaktighet (för och med elever)	Trygghet och studiero
Ledarskap i klassrummen	Värdegrund

Exempel på utvecklingsområden:

Närvaro i verksamheten, samtal med personal, organisationsutveckling, inflytande och delaktighet, ledarskap i klassrummen, lärande för personal, stöd, särskilt stöd till elever, trygghet och studiero, värdegrund

- **normer**, (egna och andras) Vilka ska jag/andra följa?
Vilka ska jag förändra?
- **kommunikation**, med vem, hur och varför
kommunicerar jag?
- **förväntanstrycket**, hur påverkar det mina handlingar?

