



Styrkedjan, nämnden och samspelet

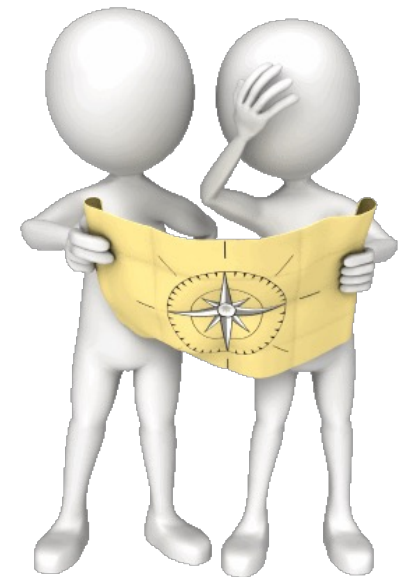
– vad är viktigt för det som är viktigt

Skaraborgs Kommunalförbund 9 feb 2023

Lars.svedberg@kau.se

Docent & Leg psykolog & Leg lärare i ma/fy

Karlstads universitet



Tider

13.30 – 14.30

Föreläsning

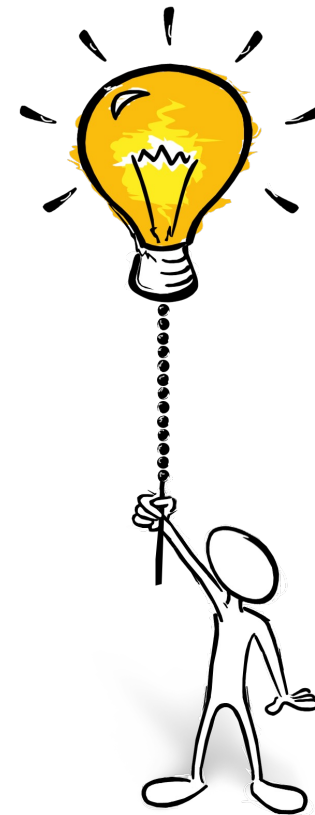
Kaffe

14.50 – 15.25

Gruppsamtal

15.30 – 16.30

Föreläsning





**Så som man förstår
sin roll i nämnden & sitt uppdrag
försöker man genomföra det**

Uppdragsförståelse & Verksamhetsförståelse

Herrens fruktan är vishetens begynnelse



STATENS OFFENTLIGA UTREDNINGAR 1948:27
ECKLESIASTIKODEPARTEMENTET



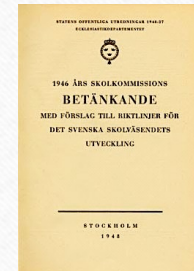
1946 ÅRS SKOLKOMMISSIONS
BETÄNKANDE
MED FÖRSLAG TILL RIKTLINJER FÖR
DET SVENSKA SKOLVÄSENDETS
UTVECKLING

STOCKHOLM
1948



Vår skolas DNA

1946 års skolkommision



Av medborgaren i ett folkstyrt samhälle bör man fordra ett kritiskt sinnelag, som ger motståndskraft mot andliga farsoter.

Demokratin har ingen nytta av osjälvständiga massmänniskor.

Den demokratiska skolans uppgift är således att utveckla fria människor för vilka samarbetet är ett behov och en glädje.

SVENSK FÖRFATTNINGSSAMLING



1962 · Nr 319

Utkom från trycket den 27 juni 1962

Nr 319

Skollag;

given Stockholms slott den 6 juni 1962.

Vi GUSTAF ADOLF, med Guds nåde, Sveriges, Götes och Vendes Konung, göra veterligt: att Vi, med riksdagen¹, funnit gott förordna som följer.

1 kap. Inledande bestämmelser

1 §.

Den genom samhällets försorg bedrivna undervisningen av barn och ungdom har till syfte att meddela eleverna kunskaper och öva deras färdigheter samt i samarbete med hemmen främja elevernas utveckling till harm-niska människor och till dugliga och ansvarskännande samhällsmedlem-mar.

Syftet med utbildningen inom skolväsendet

Skolans kärnuppdrag enl. 1 kap 4 § Skollag (2010:800)

Utbildningen inom skolväsendet syftar till att barn och elever (1.) ska inhämta och utveckla kunskaper och (2.) värden. Den ska främja alla barns och elevers (3.) utveckling och lärande samt en livslång lust att lära. Utbildningen ska också förmedla och stärka (4.) respekt för de mänskliga rättigheterna och de



Att kunna något

Att vara någon

Att bli en god samhällsmedlem

Utbildningen syftar också till att i (7.) samarbete med hemmen främja barns och elevers allsidiga personliga utveckling till aktiva, kreativa, kompetenta och ansvarskännande individer och medborgare.

Utbildningens välsignelser



Individuell nytta, personlig

- Bättre hälsa & välbefinnande, längre liv
- Lättare bilda familj
- Allmänt rikare liv

Samhällelig nytta

- Bättre fungerande demokrati
- Högre tillit i samhället
- Lägre kriminalitet, lägre korruption

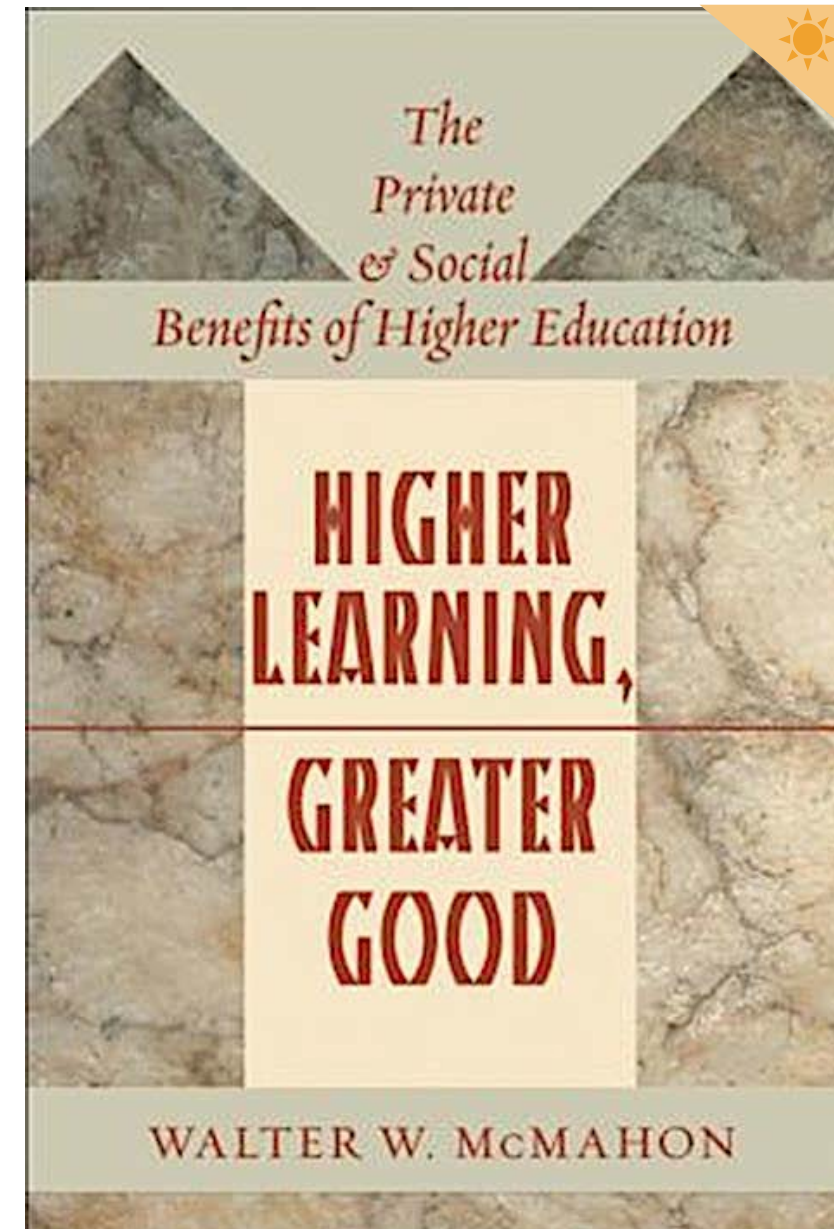
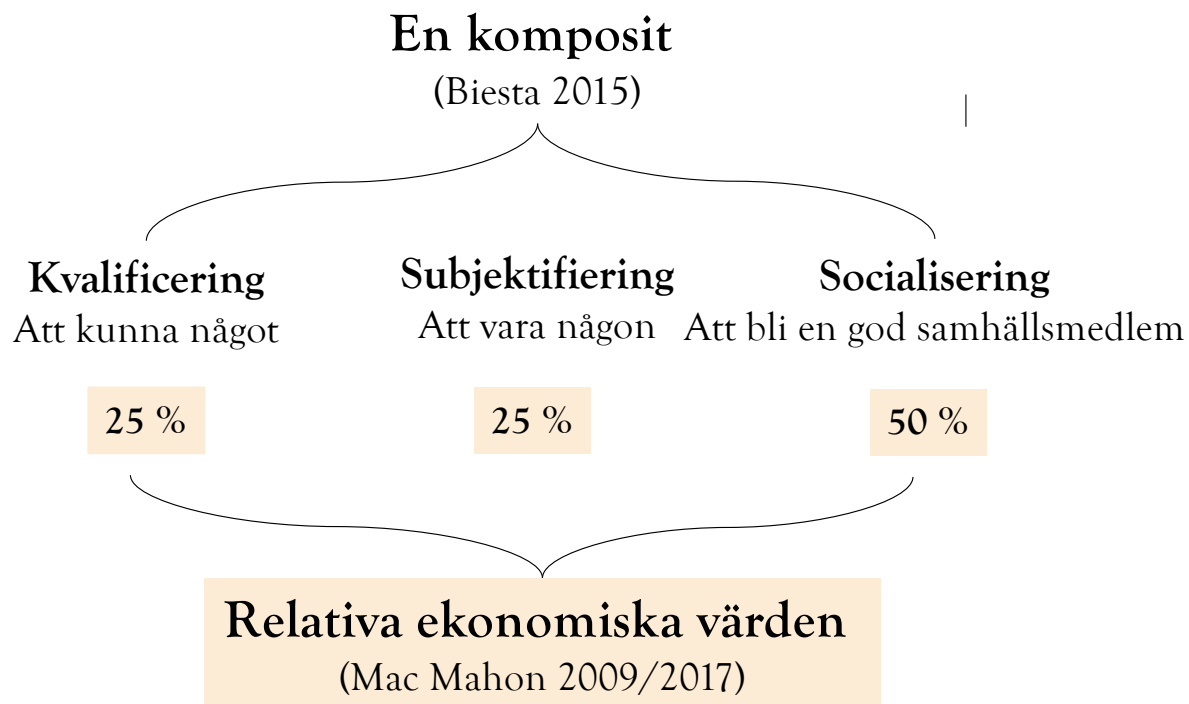
Individuell nytta, arbetsmarknad

- Högre lön & pension
- Tryggare arbetsmarknad
- Socialt anseende

Ofullständig utbildning kan betyda

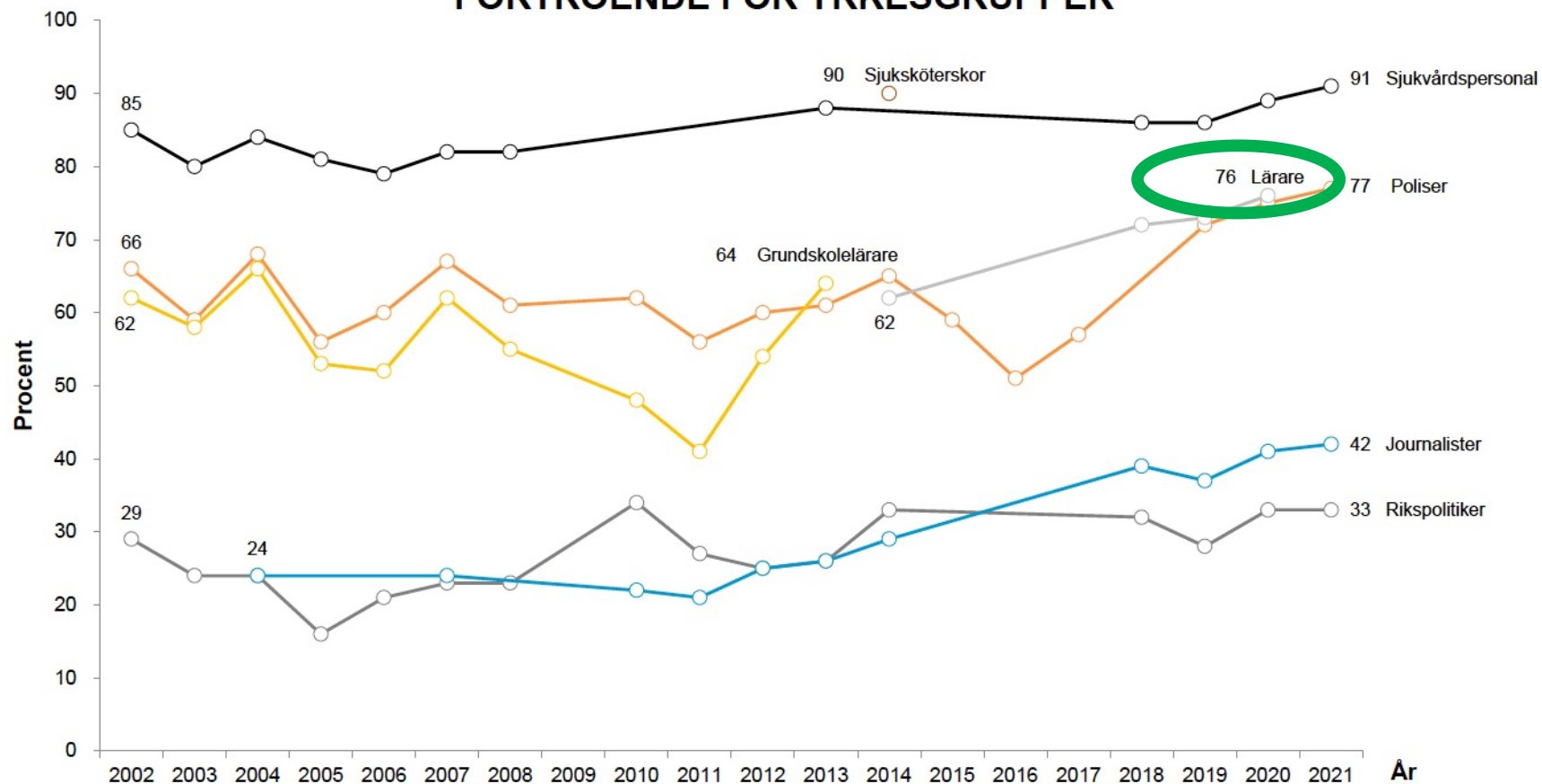
- Arbetslöshet & ekonomisk utsatthet
 - Sämre hälsa & välbefinnande, kortare liv
 - Förloraridentitet & lägre tillit
 - Antidemokratiska värderingar
- (Molander 2022)

Utbildningens välsignelser





FÖRTROENDE FÖR YRKESGRUPPER



Kommentar: Svarsalternativen är "mycket stort förtroende"; "ganska stort förtroende"; "varken stort eller litet förtroende"; "ganska litet förtroende"; "mycket litet förtroende" samt "ingen uppfattning". Resultaten avser andel som svarat "mycket" eller "ganska stort förtroende". Procentbasen utgörs av de som besvarat frågan.

Frågeformulering: "Allmänt sett, hur stort förtroende har du för det sätt på vilket följande yrkesgrupper sköter sitt arbete?"

Källa: Den nationella SOM-undersökningen 2002–2021

Table 2.
Democracy Index 2021

	Overall score	Rank	I Electoral process and pluralism	II Functioning of government	III Political participation	IV Political culture	V Civil liberties
Full democracy							
Norway	9.75	1	10.00	9.64	10.00	10.00	9.12
New Zealand	9.37	2	10.00	8.93	9.44	8.75	9.71
Finland	9.27	3	10.00	9.29	8.89	8.75	9.41
Sweden	9.26	4	9.58	9.29	8.33	10.00	9.12
Iceland	9.18	5	10.00	8.21	8.89	9.38	9.41
Denmark	9.09	6	10.00	8.93	8.33	9.38	8.82
Ireland	9.00	7	10.00	7.86	8.33	9.38	9.41
Taiwan	8.99	8	10.00	9.64	7.78	8.13	9.41
Australia	8.90	9=	10.00	8.57	7.78	8.75	9.41
Switzerland	8.90	9=	9.58	8.93	7.78	9.38	8.82

Lärare om betydelsen av uppskattning...



8: Mitt eget arbetsvälbefinnande skulle märkbart förbättras om..

..stadens invånare skulle visa större uppskattning för jobbet vi gör



99 (14,5%)

..stadens politiker skulle visa större uppskattning för jobbet vi gör



246 (35,9%)

..cheferna skulle ge mera positiv respons då orsak finns



178 (26,0%)

..arbetskamraterna skulle ge mera positiv respons åt varandra då orsak finns



58 (8,5%)

(Finska Kommunförbundet 2021)

”Demokratibranschens” villkor

En kompetent huvudman har förmågan
att hantera spänningen mellan
Politikens logik och Verksamhetens logik:

Målkonflikter & Målträngsel &
Intressekonflikter.



”Demokratibranschens” villkor

En utmaning handlar om komplexa problem som är väsentliga för verksamheten, men som är svåra att ringa in. Därför är det också svårt att komma överens om hur de borde lösas eller hanteras.

(Wicked & Tame problems, Rittel 1984, Tangled Hierarchies, Shed et al 1991)



Orsak – Verkan samband



ENKLA

Tydliga orsak-verkan samband.
Lätta att hantera för flertalet



KOMPLICERADE

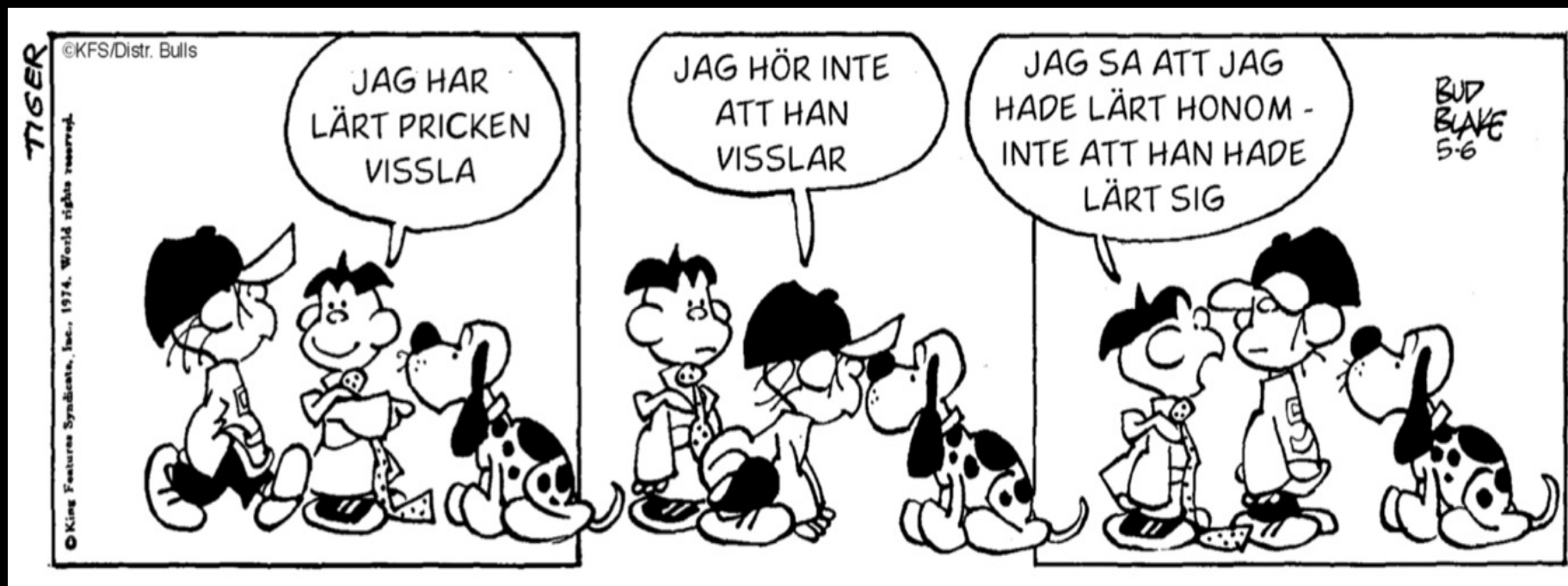
Orsak-verkan samband finns.
Kräver specialister för att hanteras



KOMPLEXA

Icke-linjära orsak-verkan samband. "Under ytan".
Präglas av oförutsägbarhetens dynamik och låg replikerbarhet

Kräver professionell kompetens
& gott omdöme för att hantera



Relationen mellan undervisning och lärande:
Barnet / eleven som objekt eller subjekt?
Jfr BFL & SKUA

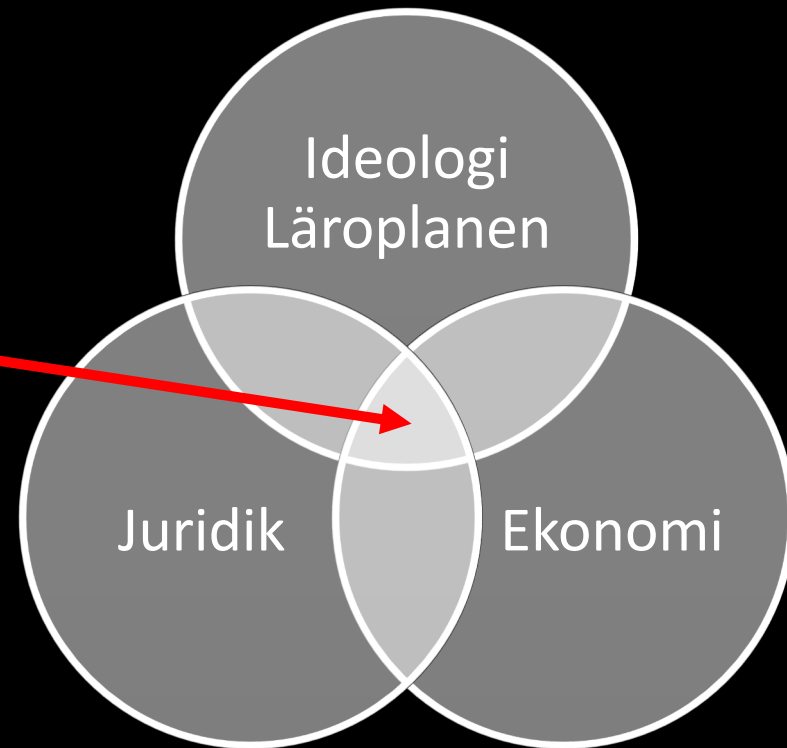
Arenan för politisk styrning

Att förstå systemet: Uppdragsförståelse
& Verksamhetsförståelse

Att fokusera sådant som verkligen gör
skillnad för barn/elever*

Att ringa in substansfrågorna

...och undvika sidospår &
”cykelställsfrågor”



* Jfr Carlzon, J. (1985/2021). *Riv pyramiderna!*:
en bok om den nya människan, chefen och ledaren.

(Tucker 1995, i Røiseland; Vabo 2020; Henriksson 2022)

FRIHET ATT FÖRÄNDRA

Fyra strategier för att maximera
din inre drivkraft



MICHAEL FULLAN

(s. 37)

Simplexity innebär att ta itu med komplexa frågor genom att först identifiera det minsta antalet **nyckelfaktorer*** som kan gå att ändra på med gott resultat och ro hem synergieffekterna dem emellan (jfr substansfrågor, "drivers" som förklarar och påverkar).

Paretoprincipen – 80/20 regeln: 20% av orsakerna står för 80% av verkan. Alltså:
Fokusera 20% och skörda 80%!

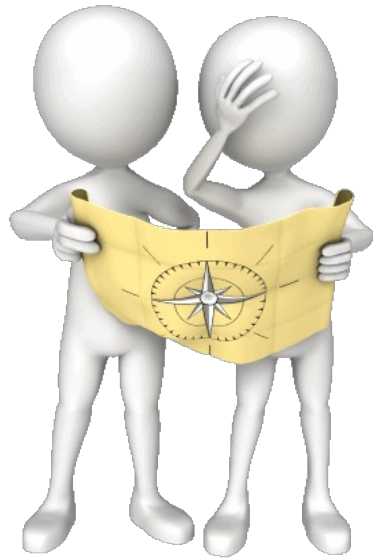
(Vilfredo Pareto 1906)

En substansfråga genererar kvalitet

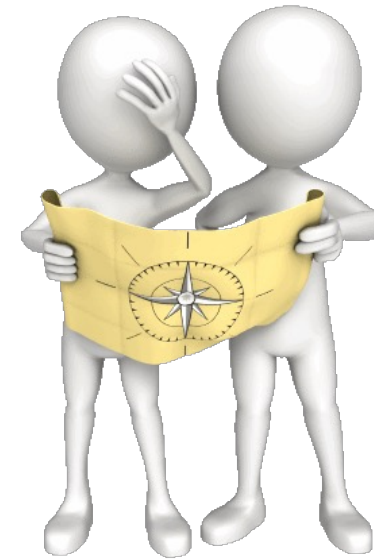
Gör skillnad för eleverna/barnen utifrån skolan kärnuppdrag!



- Ett systematiskt kvalitetsarbete på vetenskaplig grund på huvudmannanivå innehåller substansfrågor som ger ett kraftfullt beslutsunderlag för nämnden.
- Det systematiska kvalitetsarbetet är avgörande för att dels synliggöra kvaliteten i verksamheten i förhållande till de nationella målen, dels *identifiera faktorer* som förklarar och/eller påverkar måluppfyllelsen.



Styrkarta
Uppdragsförståelse



Processkarta
Verksamhetsförståelse

Stödkedja

Störkedja

Tolkningskedja

Curlkedja

Ryggrad

Top Down – Bottom up

Interaktiv styrning

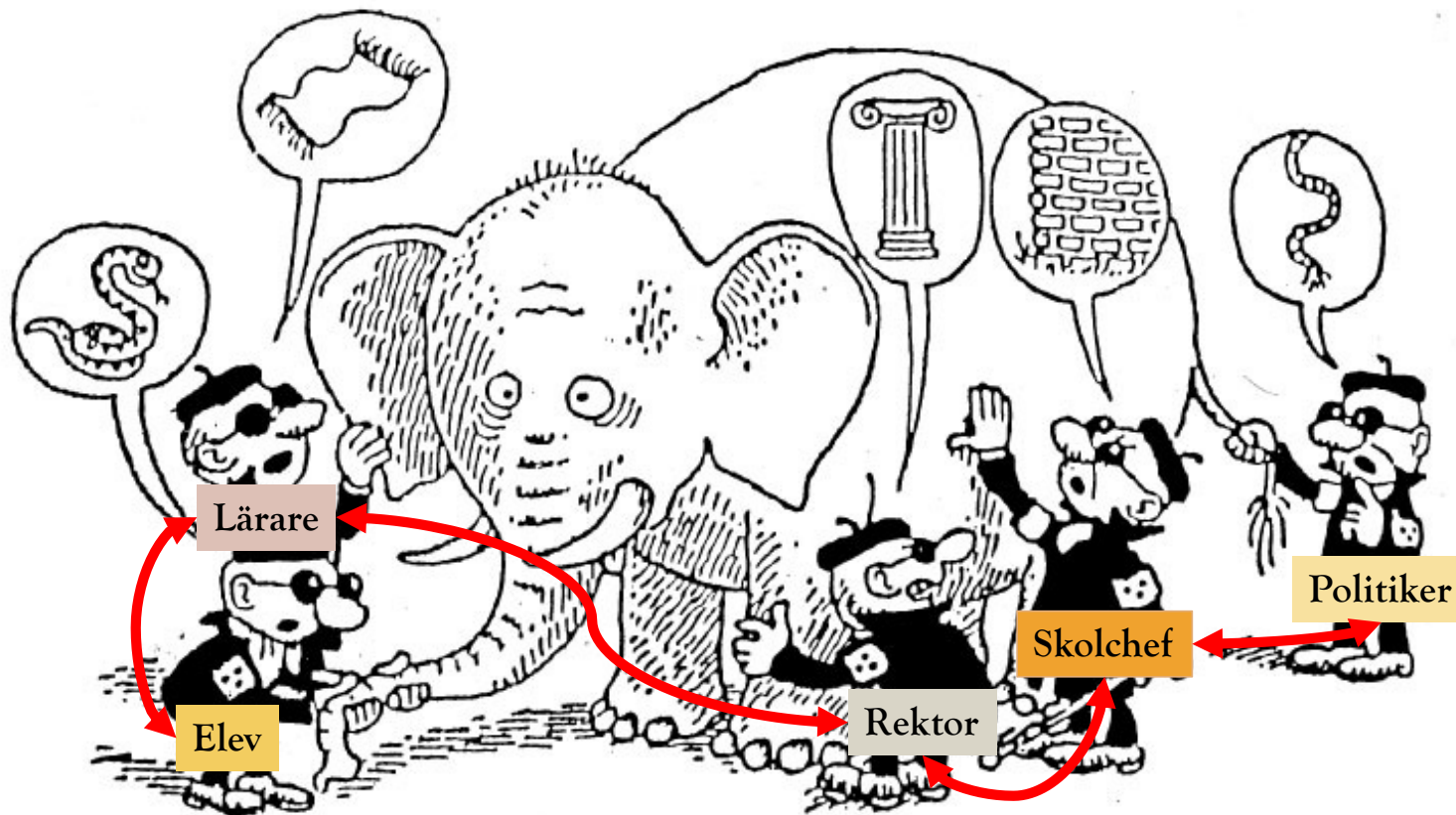
Rektorn och styrkedjan



BETÄNKANDE AV
UTREDNINGEN OM REKTORERNAS
ARBETSSITUATION INOM SKOLVÄSENDET


STATENS OFFENTLIGA
UTREDNINGAR
SOU 2015:22

Samsyn eller skilda verkligheter?

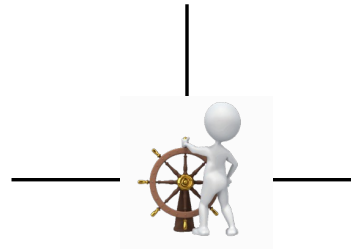




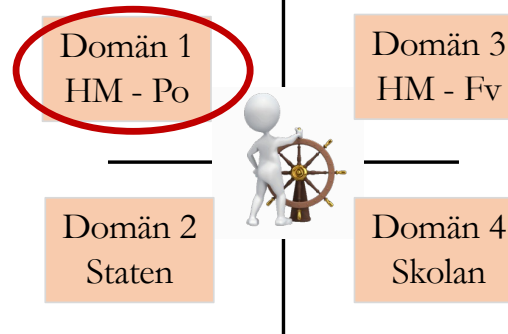
Central **politisk** styrning

Utbildningsdepartementet
Statligt uppdrag

Staten



Huvudmannen



Lokal **politisk** styrning

KF → Nämnd
Lokalt uppdrag



Central **professionell** styrning

Skolverket, SPSM, Skolinspektionen

Lokal **professionell** styrning

Barn & utbildningsförvaltning

Skolan



Varje ny styrsignal devalverar värdet av
alla förgående styrsignaler

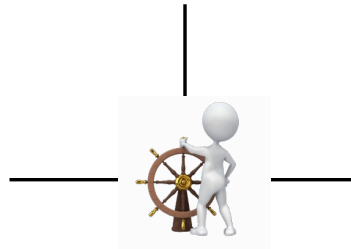
”Målnförmörkelse”



Central **politisk** styrning

Utbildningsdepartementet
Statligt uppdrag

Staten



Huvudmannen

Domän 1
HM - Po

Domän 3
HM - Fv

Domän 2
Staten

Domän 4
Skolan



Lokal **politisk** styrning

KF → Nämnd
Lokalt uppdrag



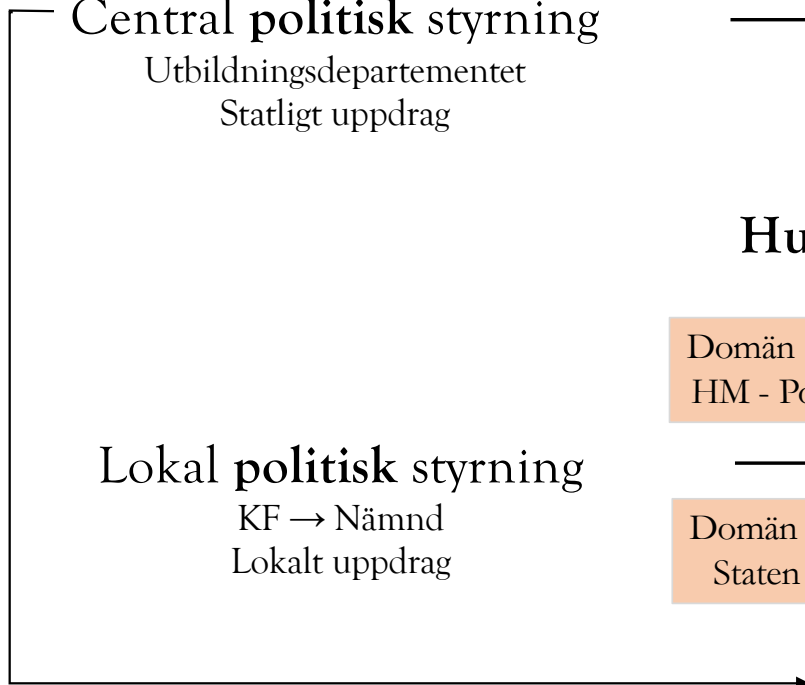
Central **professionell** styrning

Skolverket, SPSM, Skolinspektionen

Lokal **professionell** styrning

Barn & utbildningsförvaltning

Skolan





Pedagogisk ledning är...

...en systemisk ledning som fokuserar sambanden
mellan mål, organisatoriska förutsättningar,
lärprocesser och resultat och hur dessa påverkar
varandra



Pedagogisk ledning & Det pedagogiska kontraktet:

Det är viktigt för mig att det går bra för dig!

Pedagogiskt ledarskap
av **första** ordningen

Lärare

- Gemensamt **skapa förutsättningar** för barns lärande
- **Leda** barns lärande
- **Analysera sambanden** mellan metoder, barns lärande och resultat

Pedagogiskt ledarskap
av **andra** ordningen

Rektor

- Gemensamt **skapa förutsättningar** för lärares undervisning
- Stärka professionen genom att **leda** lärarnas **kollegiala samarbete**
- **Analysera sambanden** mellan metoder, barns lärande och skolans resultat

Realiseringsarena – Hur?

Pedagogiskt ledarskap av
tredje ordningen

Skolchef / motsv

- Gemensamt **skapa förutsättningar** för skolornas framgång
- Stärka professionerna genom att **leda** systemets **kapacitetsbyggande**
- **Analysera sambanden** mellan metoder, barns lärande och skolornas resultat

Formuleringsarena – Vad?

Lokal politisk styrning

Huvudman - Nämnd

- I samråd **ge förutsättningar och fördela resurser** för skolornas framgång
- **Formulera lokala mål** inom ramen för nationella lagar, förordningar & föreskr.
- **Följa upp och analysera** utifrån det systematiska kvalitetsarbetet



Hur – Tjänstemän & verksamhet

Frågor om hur uppdraget kan mötas,
givet verksamhetens förutsättningar
och behov

Vad – Politiker

Strategiska och principiella avvägningar
som definierar och möjliggör
uppdraget



Uppdragstaktik

Uppdragstaktik är en ledningsfilosofi, inte en metod.

Vi styr mot uppdraget, snarare än med snävt definierade uppgifter!

Uppdragstaktik syftar till att hantera ett ständigt föränderligt läge. Chefer på alla nivåer förutsätts att agera utifrån händelseutvecklingen för att uppnå avsikten och svara mot uppdraget.



FÖRSVARSMAKTEN



Pedagogisk ledning & Det pedagogiska kontraktet:

Det är viktigt för mig att det går bra för dig!

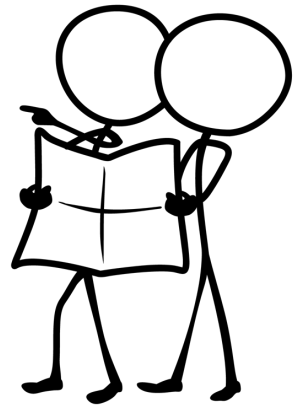




Systemkvalitet $\approx$ Alignment x Coherence x Accountability

(Elmore 2004, Fullan & Quinn 2017, OECD 2015, SOU 2018:47, Skolverket 2018: PM Huvudmannens styrning, SNS 2023)

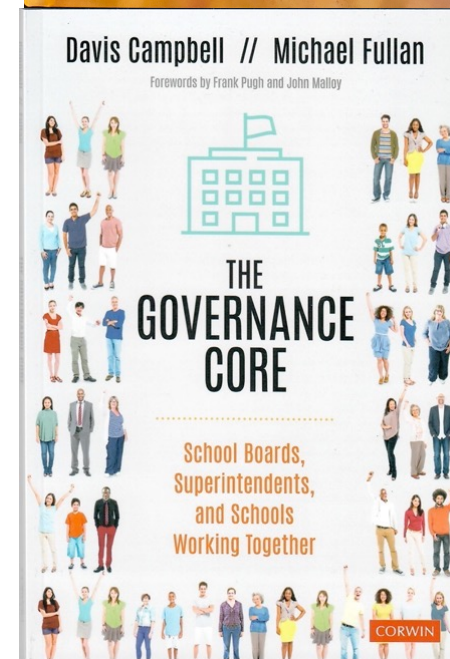
- **Alignment is rational:** En för alla klar logik för hur organisationens olika delar samspelar. En tydlig roll- och ansvarsfördelning.
- **Coherence is sensical:** Gemensam förståelse av själva uppdraget och om det som är viktigt för det som är viktigt.
- **Accountability is relational:** “Örat mot rälsen” – interaktiv styrning, påträngande lyhördhet. Det är viktigt för mig att det går bra för dig! Din framgång beror av nivån ”under” dig! (Skickliggöra & Kapacitetsbyggande).



Din roll i styrkedjan – mellan politikens logik och verksamhetens logik

I en valrörelse står ni emot varandra, men under mandat perioden är ert gemensamma syfte att gemensamt driva, stöda och utveckla ett bra skolsystem. Och att vara arbetsgivare!

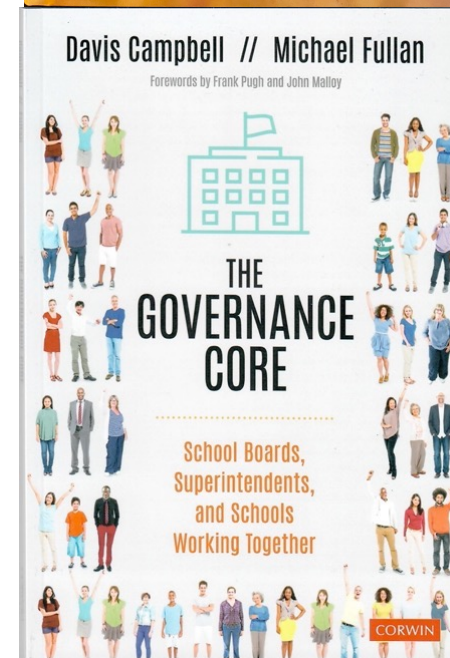
Nämndens gemensamma kompetens är då betydelsefull. (Jfr styrelser i andra verksamheter.)



Din roll i styrkedjan – mellan politikens logik och verksamhetens logik

En central (och bortglömd?) fråga är övergången från *partipolitiskt arbete* till *styrning av en mångmiljonverksamhet* i demokratibranschen.

- Hur tänker Du om denna övergång? Vad behöver en ledamot lämpligen ”lämna vid dörren”?





J. T. Berqvists formel

Samspel är multiplikation – inte addition
när man tänker systemteoretiskt!

$$1.2 \times 1.2 \times 1.2 \times 1.2 = 2.1$$

Synergi

$$1.0 \times 1.2 \times 1.0 \times 1.0 = 1.2$$

Smittsam entusiasm

$$1.0 \times 1.0 \times 1.0 \times 1.0 = 1.0$$

Förväntad insats

$$1.0 \times 1.2 \times 0.5 \times 1.0 = 0.6$$

Svag länk

$$0.8 \times 0.8 \times 0.8 \times 0.8 = 0.4$$

Defensiv uppgivenhet



Jfr: Kollektiv kollaps,
momentum,
emotionell smitta.

