

# Systematisk utveckling forskning, fakta och goda modeller

- rundabordssamtal om den svenskspråkiga utbildningen

UBS 14.5.2025

## Systemiskt skolutvecklingsarbete

Tankar kring skolutvecklingsarbete

Resultat

Rolf Sundqvist, utbildningsdirektör

Pedersöre kommun



# Ledarskapsutveckling i organisationen

## **Systemiskt och systematiskt**

1. Systemiskt tänkande handlar om att kunna se organisationens "hela system" och hur delarna bildar en sammanhängande helhet.
2. Systematiskt förändringsarbete har mer att göra med uthållighet i kombination med ett konsekvent arbete.

Dvs: Systemiskt tänkande hjälper till att förstå komplexa samband, medan systematiskt arbete säkerställer att förändringsprocessen är organiserad och uthållig."

**Siktet inställt på ständiga förbättringar i verksamheten.**

# Utmaningen

- Hur kan vi upptäcka och åtgärda både synliga och dolda hinder för verksamhetens utveckling?
- Hur kan vi samtidigt säkerställa att förbättringsinsatserna ger bestående och mätbara resultat?
- Vad och hur mäter vi?
- Varför mäter vi?



# Systemiskt utvecklingsarbete

## ”Top Down, Bottom-Up”

- Påstående:

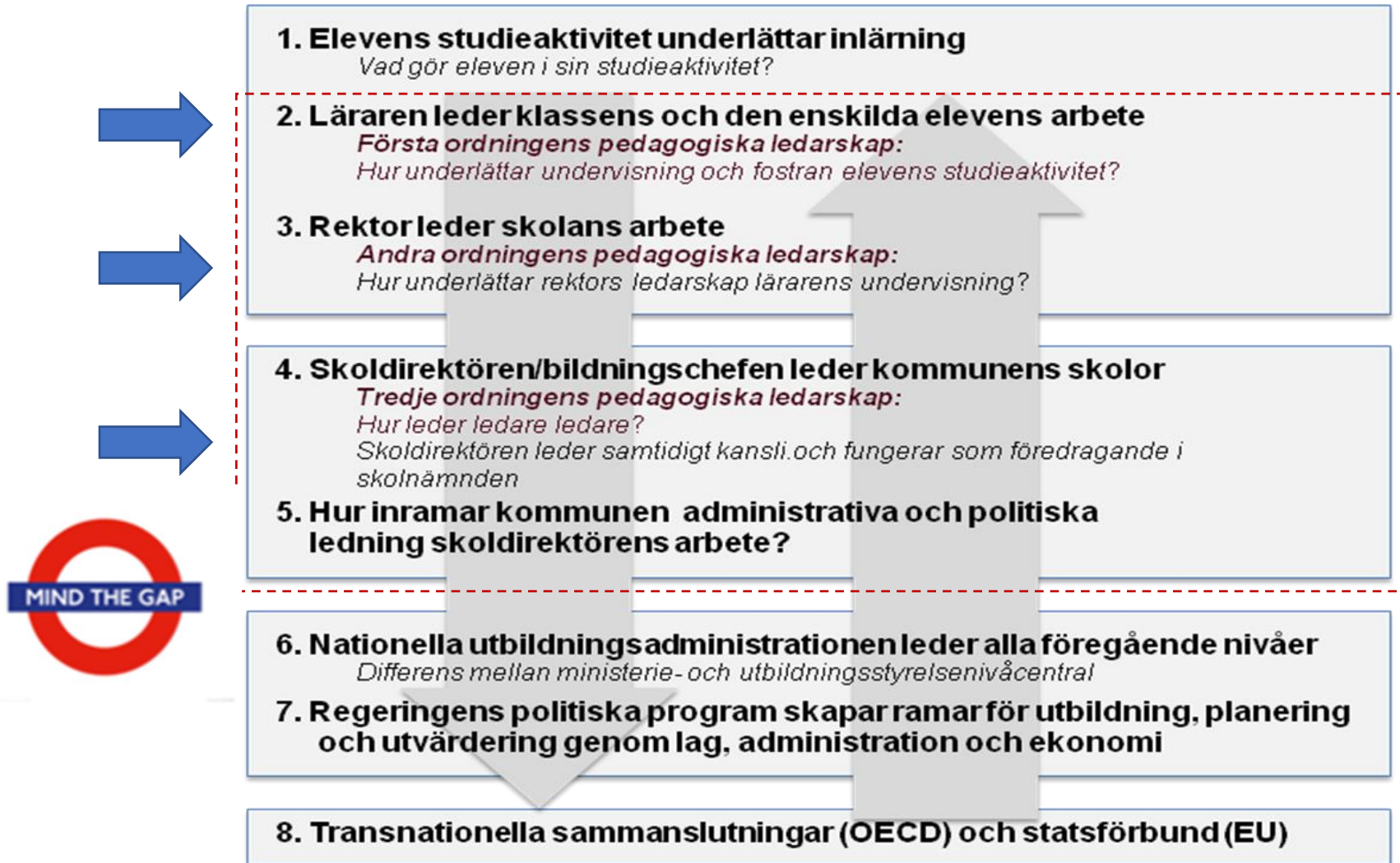
Avgörande för att säkerställa att organisationen och arbetsgemenskapen rör sig i rätt ( och samma) riktning.

Tips: Kommunkompassen



# Pedagogiskt ledarskap på olika nivåer

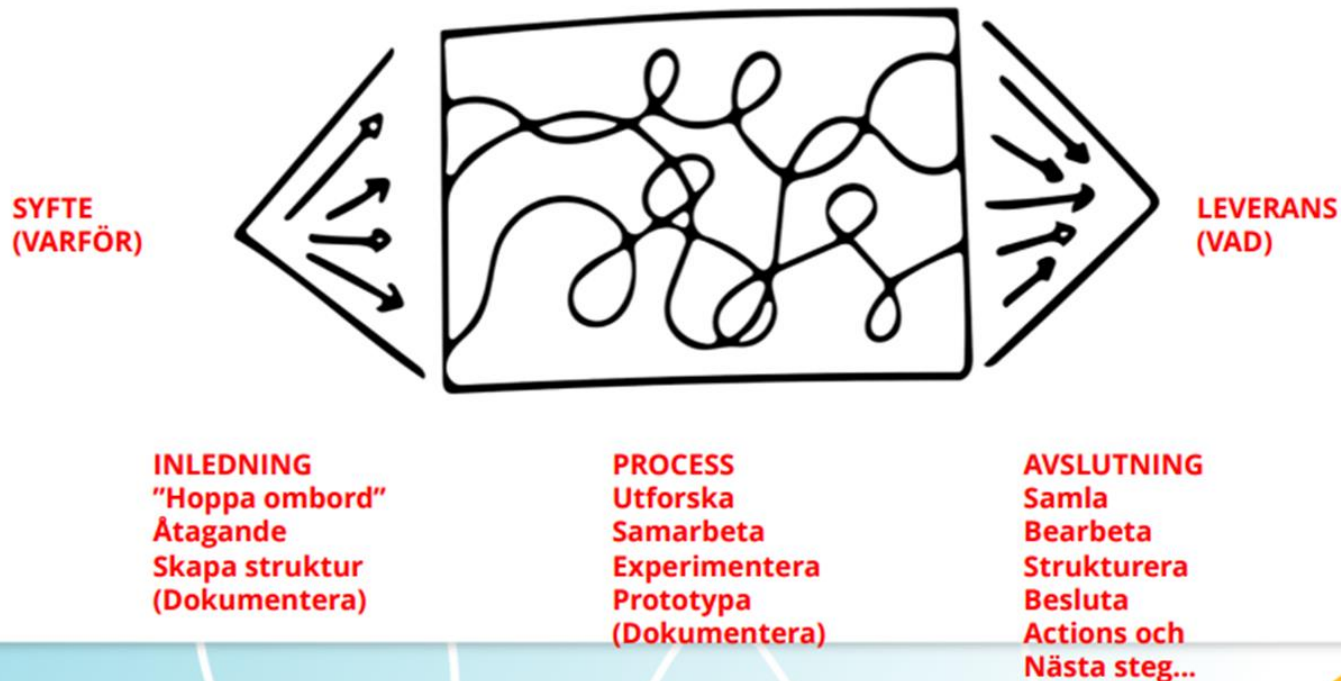
- Bottom-Up och Top-Down
- Enl. Uljens m.fl 2021



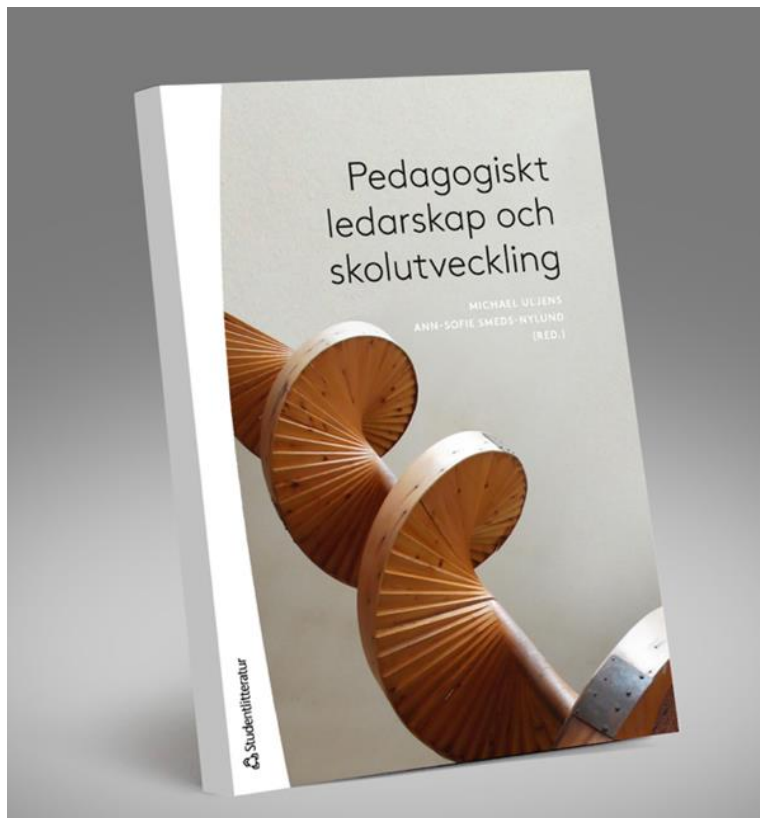
# Den perfekta utvecklingsprocessen?

## LEDA – processen

Bilden är gjord av Maja Larsson  
Graphic recorder



# Systemiskt och mångprofessionellt skolförbättringsarbete



- **Kapitel (13)** i boken som handlar om skolutvecklingsprocesser på Åland.
- Pisachock 2003
- Positiv utveckling gällande PISA
- Vi blev nyfikna!
- **Kapitel 15** beskriver principerna och processerna kring skolutvecklingsarbetet i Pedersöre. (Inspiration från Åland)

# Utveckling av verksamhetskulturen i skolorna!

”En pedagogisk teori som grund!”

”Pedagogisk uppfordran förutsätter att människan har en kapacitet att genom egen aktivitet och interaktion med omvärlden överskrida sitt nuvarande sätt att förstå, tänka och agera....” (Janne Elo 2021)

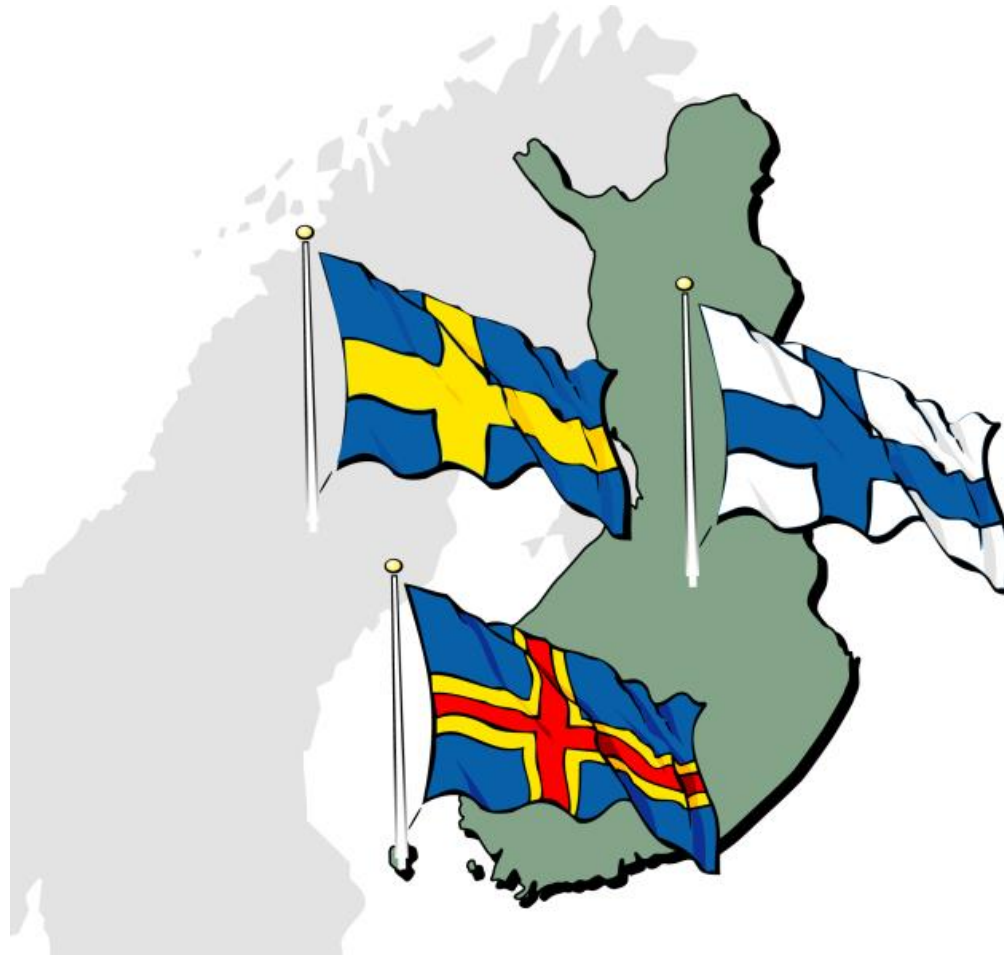
Icke-affirmativt förhållningsätt: Varje aktör i styrkedjan har ett visst handlingsutrymme (ömsesidig påverkan)

Hur åstadkommer vi förändring?

- Egen aktivitet.
- Interaktion med omvärlden
- Överskrida sitt nuvarande sätt att förstå, tänka och agera

Målet är att kunna gå bortom sina nuvarande begränsningar och utveckla nya sätt att tänka och agera. Enligt detta synsätt innebär pedagogiskt handlande att skapa huvudvärk inte att linda den!





Åland – vad hände där?

# Kännetecknen för utvecklingsarbetet på Åland

enl. Rolf Sundqvist, Michael Uljens, Ann-Sofie Smeds-Nylund

- Öppen dialog, förtroende.
- Timfördelningen granskades
- Alla distrikt följer samma läroplan
- 26 kunskapsmätningar 2003-2012 men ej rangordning av skolor
- Koordinerad fortbildning av skolpersonal
- Rekrytering och fortbildning av rektorer förnyad
- Skolledaravtal – rektorers utvecklingsarbete inskrivet i arbetsavtalet
- Rektorer genomför klassrumsbesök med diskussioner
- Möten mellan olika lärarkulturer positiv (Sverige och Finland)
- Samverkan med alla socialmyndigheter och hemmen

# Ledord från Åland

- Fokus, målinriktat, uthållighet, systematik, transparens.
- Inriktad på att övervinna motstånd. Från ledningen tydliga signaler. Att ta sig an/ta tag i/ bry sig. Ambition och professionell stolthet. Lite fan anamma!
- Berör alla! Realism i ambitioner - men ambition!

# Villkoren för skolutveckling

- Styrningsideologier: **”governance by contract”** eller **”governance by contact”**

dvs. mera kontakt och brobyggande mellan olika nivåer i skolsystemet.

Enligt (Fullan 2013) bör inte skolor lämnas i fred men inte heller utvärderas hela tiden.

- Skolutveckling kan präglas av helt olika förutsättningar och styrningskulturer.
- Kan det vara så att kommunens storlek och resurser i förvaltningen också får genomslag på hur ledarskapet realiseras i olika kommuner?

# Identifiering av områden som behöver förbättras.

- Att mäta och följa upp är avgörande för att säkerställa att organisationen rör sig i rätt riktning.
- Även en motivationsfaktor.
- Olika behov i kommunerna.
- Behov av långsiktigt arbete.
  - Hur lång tid tar det att se resultat?



# Hur lyckas i utvecklingsarbetet?

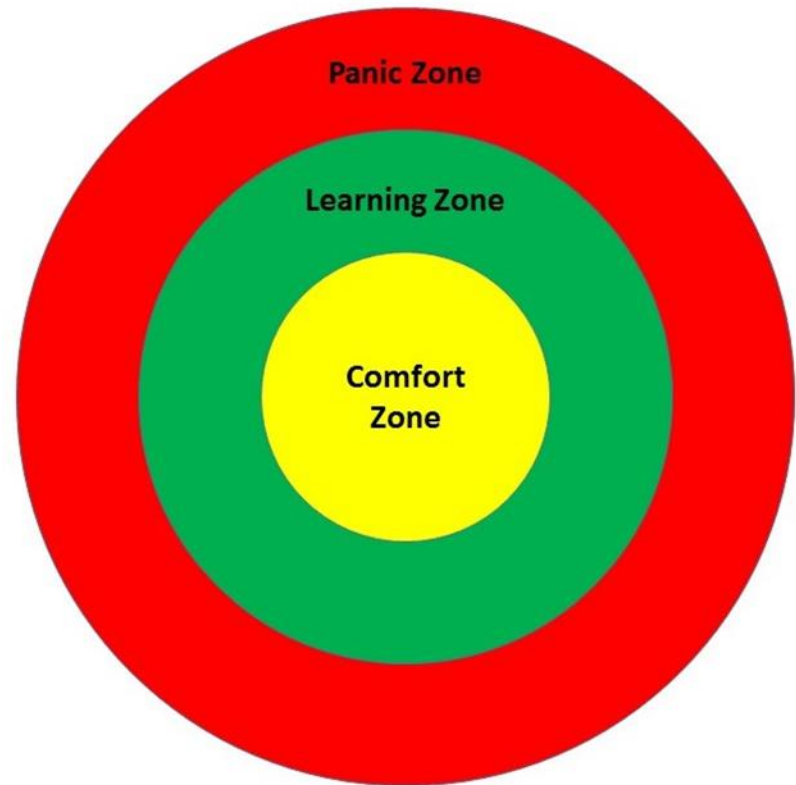
Målsättning: Förnya vårt sätt att arbeta. Bort från bekvämlighetszonen.

## Arbetsorganisation

- Samsyn ger stabilitet
- Skapar rutin och trygghet
- Förenklar vardagen

## Utvecklingsorganisation

- Arena för reflektion
- Variation en resurs!
- Ger utrymme för "synvända" / reflektion
- Ger tid för grundfrågorna
- Bottom-Up!! På stället!!
- (se: Hans-Åke Scherp)



# Aktuell färdplan för Pedersöre

## **Stödreformen (lärarna arbete)**

- Hur åstadkommer vi den nödvändiga verksamhetskulturförändringen/ utvecklingen som behövs för att stödreformens intensjoner skall nå alla elever?
- Alla skolor presenterar hur man nu jobbar enligt den nya lagstiftningen. Skolorna kommenterar varandras inlägg. Man fungerar som kritiska vänner.

## **Elevernas lärande**

- Kartläggning vid läsårsstarten: Vi frågar eleverna i början av hösten: Kan du säga när du lär dig bäst i skolan? Samma fråga ställs våren 2026.

# Förändringens dilemman

- *”Det finns ingenting så svårt att ta itu med, ingenting så väldigt att leda, ingenting med så osäker framgång, som att införa en ny tingens ordning; ty de som försöker har nämligen alla till fiender som drog fördel av den gamla ordningen och har endast ljumma försvarare i de som drar fördel av det nya.”*

Niccoló Machiavelli i Fursten (1513)



# Systemeffekt (Systemness)

... det handlar inte om att låta andra arbeta för att få systemet anpassat så att det blir bättre för en själv.

Det handlar om en inställning, att alla gör sin del: att vara så bra som man kan vara, både individuellt och i samarbete med andra och att vara medveten om att alla behöver bidra för att förbättra det större systemet (Dufour & Fullan, 2013,. S. 18,min översättning).