

# Rektorskapets komplexitet; rektor som resultat- och verksamhetsansvarig

Rektorsprogrammets introduktionsdagar

Västerås 18-19 nov 2009

Gunnar Berg, Mittuniversitetet, [gunnar.berg@miun.se](mailto:gunnar.berg@miun.se)



Skylt på Sätergläntans kursgård,  
Insjön. Foto: Mie Berg

# **Strategier och myter om förändring. Skolan som arena för organisering.**

**(Bok av Pär Larsson och Jan Löwstedt under utgivning.)**

## **Vanliga förändringsstrategier inom skolans värld:**

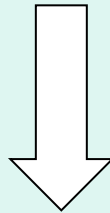
- Förändring av organisationen
- Att skapa nätverk
- Satsningar på IT
- Lokala utvecklingsprojekt
- Att utveckla skolläraskapet
- Fortbildning/kompetensutveckling av personalen

# Strategier och myter om förändring. Skolan som arena för organisering.

(Bok av Pär Larsson och Jan Löwstedt under utgivning.)

## Vanliga förändringsstrategier inom skolans värld:

- Förändring av organisationen
- Att skapa nätverk
- Satsningar på IT
- Lokala utvecklingsprojekt
- Att utveckla skollädareskapet
- Fortbildning/kompetensutveckling av personalen



**Grundproblem: Skolor (förskolor?) är inga organisationer – saknar en gemensam kollektiv identitet!**

**Rektorer som organisationsbyggare?**

# Det osynliga kontraktet

Begreppet **osynligt kontrakt** uppmärksammar traditionella arbetsrelationer mellan skolledare och lärare. Enkelt uttryckt regleras dessa av en ömsesidig men tyst överenskommelse om att i begränsad utsträckning blanda sig i varandras arbetsuppgifter.

I sin förlängning innebär det osynliga kontraktet att skolledare koncentrerar arbetet till att hantera skolans tekniska administration, ekonomi etc, och undviker inblandning i lärares klassrumsarbete. På ett motsvarande sätt arbetar lärare relativt autonomt i sina klassrum och engagerar sig inte nämnvärt i skolledares administrativa funktioner.

Är arbetsrelationer av detta slag unika för skolan eller finns det också spår av dem inom förskolan?

## Rektorskapets kompleksitet

Yrkesroller	<b>Rektor som resultatansvarig</b>	<b>Rektor som verksamhetsansvarig</b>	<b>Metaforer</b>

## Rektorskapets komplexitet

Yrkesroller Ingredienser	<b>Rektor som resultatansvarig</b>	<b>Rektor som verksamhets- ansvarig</b>	<b>Metaforer</b>
<b>Rektorskapets grundbultar</b>			<b>Kärnan: Spel- reglerna</b>
<b>Rektorskapets arbetsvillkor och operativa arbete</b>			<b>Frukt- köttet: Spelet</b>
<b>Rektorskapets professionella yrkesroll</b>			<b>Skalet: Lagledarna</b>

Yrkesroller	<b>Rektor som resultatansvarig</b>	<b>Rektor som verksamhetsansvarig</b>	<b>Metaforer</b>
Ingredienser			
<b>Rektorskapets grundbultar</b>			<b>Kärnan: Spelreglerna</b>
<b>Rektorskapets arbetsvillkor och operativa arbete</b>			<b>Fruktköttet: Spelet</b>
<b>Rektorskapets professionella yrkesroll</b>	Förvaltande och administrativt chefskap i kombination med pedagogiskt ledarskap. <b>Rektor som organisationsbyggare.</b> <b>Utmaning av osynliga kontrakt.</b>		<b>Skalet: Lagledarna</b>

Yrkesroller Ingredienser	<b>Rektor som resultatansvarig</b>	<b>Rektor som verksamhetsansvarig</b>	Metaforer
<b>Rektorskapets grundbultar</b>			<b>Kärnan: Spelreglerna</b>
<b>Rektorskapets arbetsvillkor och operativa arbete</b>	Mottagare av styrning Förvaltar uppdrag Position som auktoritär "gränsbevakande" chef	Utövare av ledning Genomför uppgifter Roll som auktoritativ "frirumsuppmuntrande" ledare	<b>Fruktköttet: Spelet</b>
<b>Rektorskapets professionella yrkesroll</b>	Förvaltande och administrativt chefskap i kombination med pedagogiskt ledarskap. <b>Rektor som organisationsbyggare. Utmaning av osynliga kontrakt.</b>		<b>Skalet: Lagledarna</b>

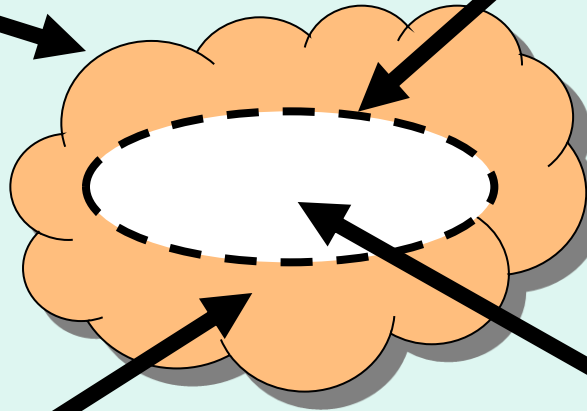
# Frirumsmodellen

Skolan/Förskolan som institution i samhället: Uppdrag som kan utläsas ur statlig och kommunal styrning. Läroplaner, juridik, ekonomi, administration etc.

Den enskilda skolan/förskolan som organisation. Skolkulturer. Arbetsorganisationer.

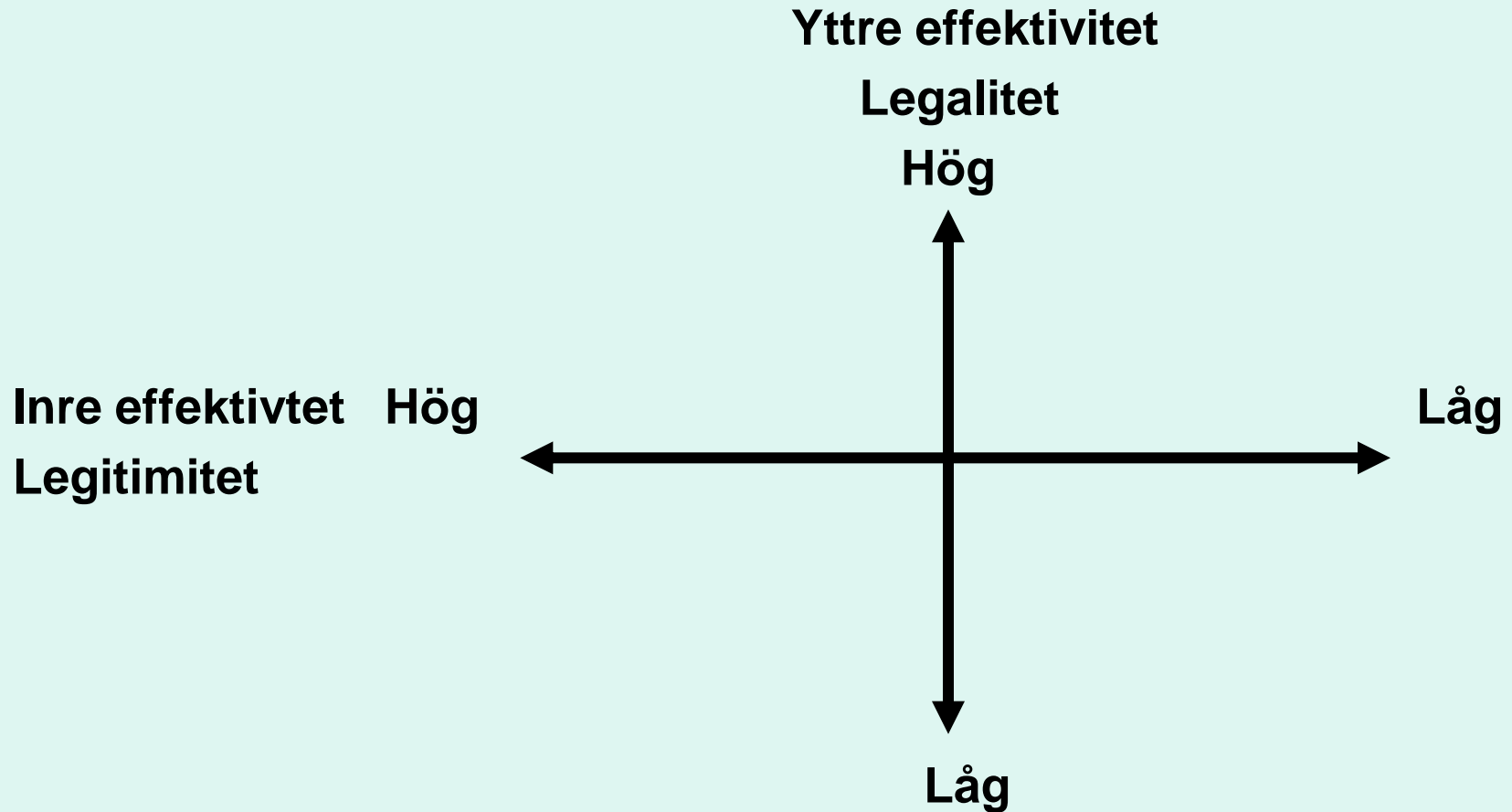
Outnyttjat frirum. Utrymme för ledning och skolutveckling.

Rektor som gränsbevakande chef och frirumsuppmuntrande ledare.

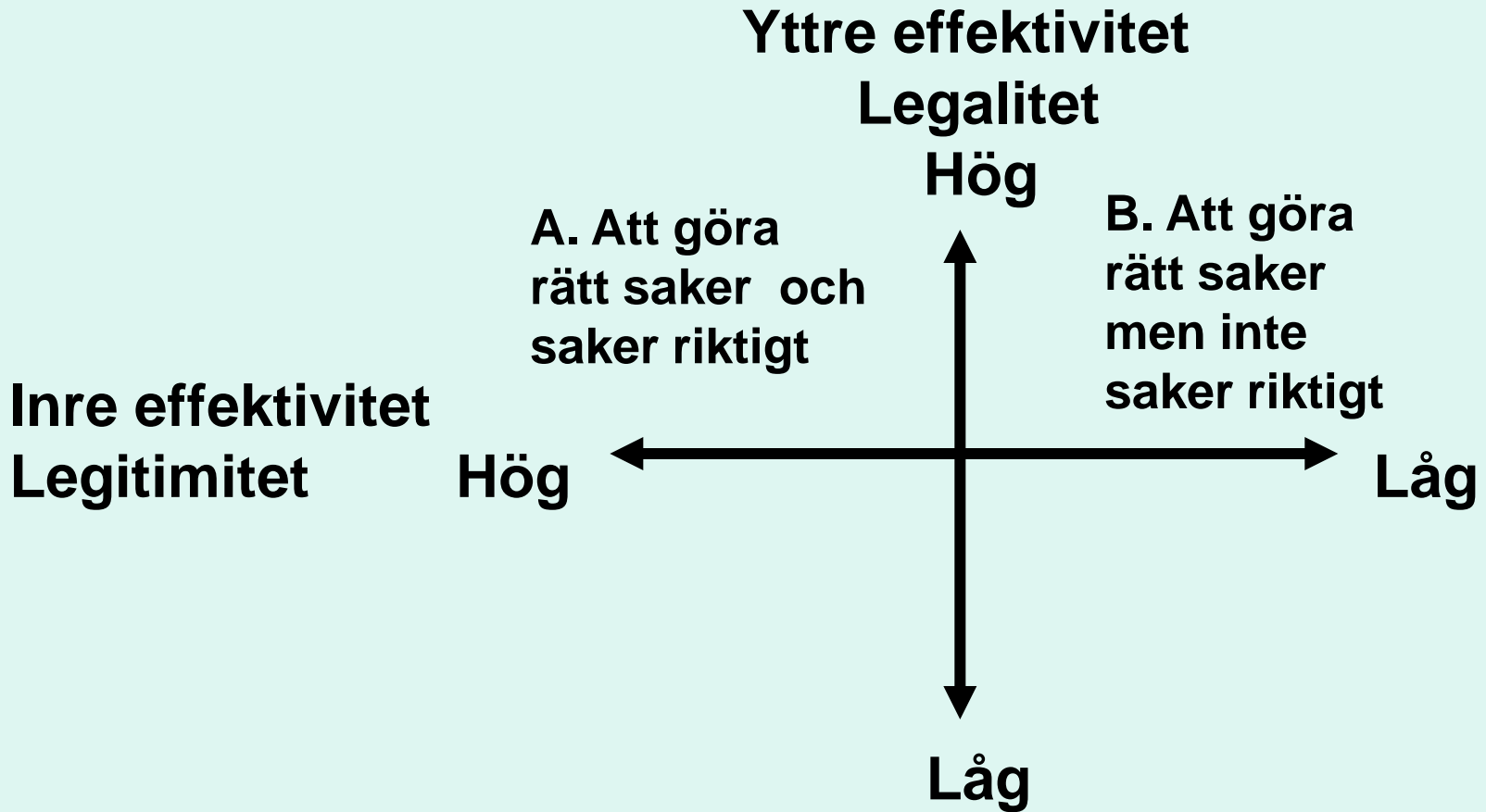


Yrkesroller Ingredienser	<b>Rektor som resultatansvarig</b>	<b>Rektor som verksamhets- ansvarig</b>	<b>Meta- forer</b>
<b>Rektorskapets grundbultar</b>	Yttre effektivitet: fokus på mål/utfall. Legalitet Att göra rätt saker	Inre effektivitet: inriktning på process Legitimitet Att göra saker riktigt	Kärnan: Spel- reglerna
<b>Rektorskapets arbetsvillkor och operativa arbete</b>	Mottagare av styrning. Förvaltar uppdrag Position som auk- toritär "gränsbe- vakande" chef.	Utövare av ledning Genomför uppgifter Roll som auktoritativ "firumsupp- muntrande" ledare	Frukt- köttet: Spelet
<b>Rektorskapets professionella yrkesroll</b>	Förvaltande och administrativt chefskap i kombination med pedagogiskt ledarskap. <b>Rektor som organisationsbyggare.</b> <b>Utmaning av osynliga kontrakt.</b>		<b>Skalet: Lag- ledarna</b>

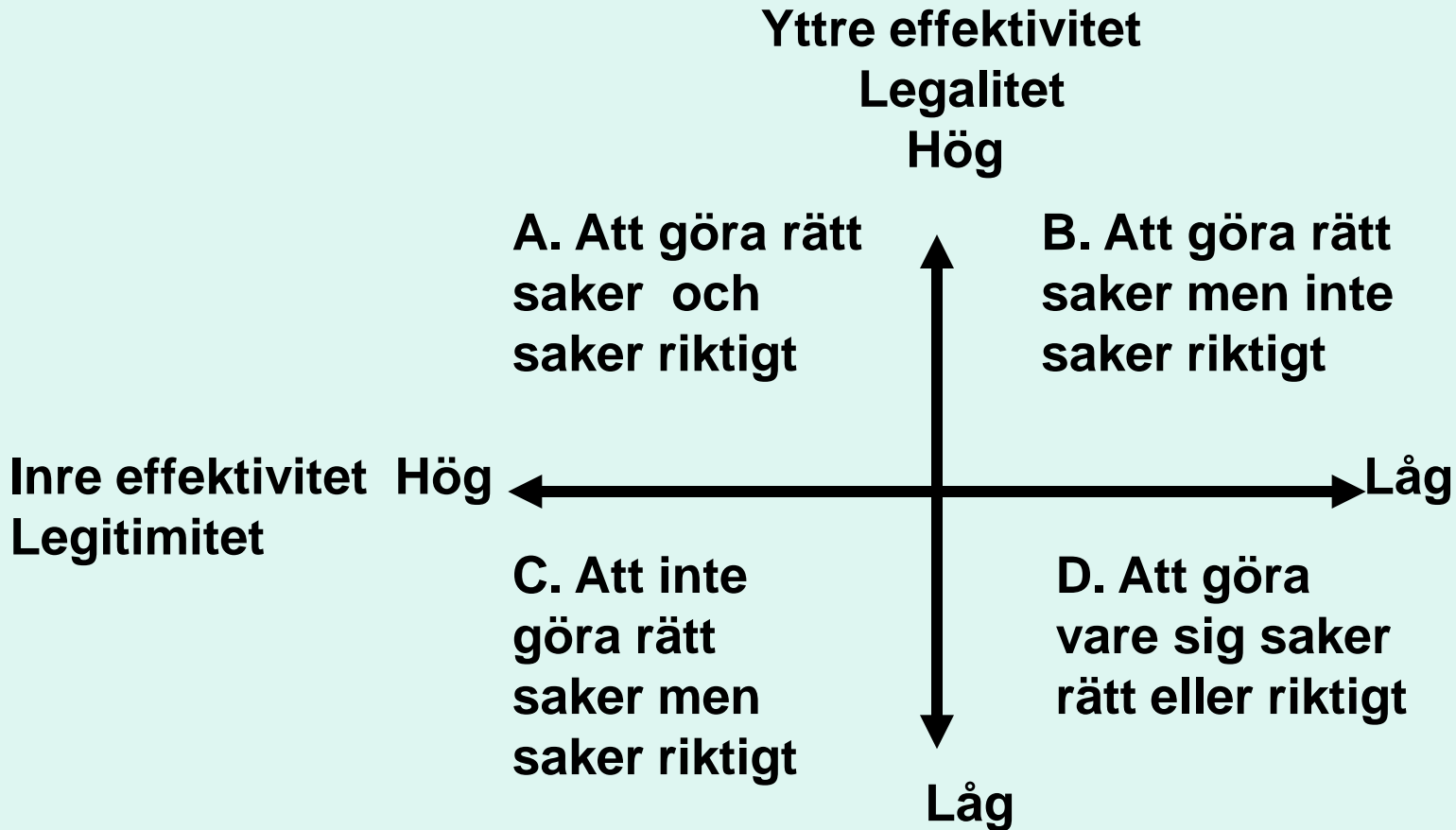
# Yttre och inre effektivitet



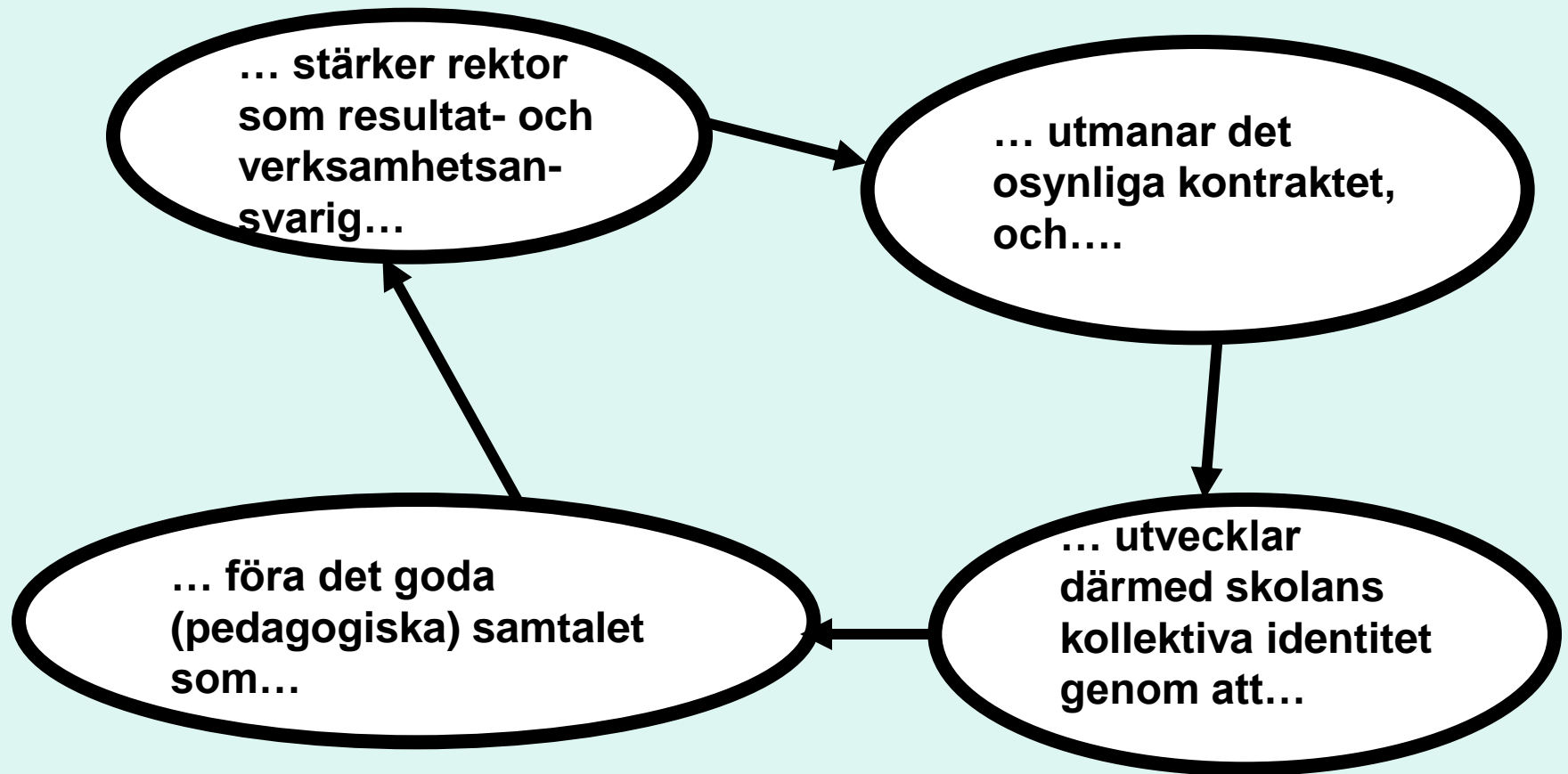
# Yttre och inre effektivitet



# Yttre och inre effektivitet



# Rektor som organisationsbyggare



## Det goda (pedagogiska) samtalet

”För att ...reflektionen som samtal ... inte bara bli ett utbyte av beskrivningar och erfarenheter utan också eftertanke och analys är samtalet inte vilket samtal som helst .... Samtalet handlar om utbyte och prövning av argument... Som en minimidefinition av argument kan gälla att ‘man åtminstone kan ange hur man kommit fram till sin uppfattning’. Detta innebär att påståenden som att ‘jag tror’ är bannlysta om det inte kompletteras med **varför** jag tror på ett visst sätt.”... Poängen är inte att ha kunskapen i förväg (...) utan att nå den genom samtalet som argument och eftertanke.”

(Wallin i Tiller, 1997 s. 10 och 15.)

# **Rektorskapets komplexitet; rektor som resultat- och verksamhetsansvarig**

**Rektorsprogrammets introduktionsdagar**

**Västerås 18-19 nov 2009**

**Gunnar Berg, Mittuniversitetet, [gunnar.berg@miun.se](mailto:gunnar.berg@miun.se)**