

Arbetsorganisation som innovationsmotor

En innovationsagenda för svenska skolor



Arbetsorganisation som innovationsmotor

En innovationsagenda för svenska skolor

Uppsala, oktober 2015

Fredrik Molin

Martin Rogberg

Pia Skott



UPPSALA
UNIVERSITET



INSTITUTET FÖR PERSONAL-
& FÖRETAGSUTVECKLING



INNEHÅLL

Sammanfattning	5
Utvecklingsbehov och innovationspotential	6
Centrala utmaningar i skolverksamheten.....	11
Organisationskunskandet i skolan.....	16
Sju steg till förnyelse och förbättring.....	22
Starka FoU-miljöer som möjliggörare.....	26
Referenslitteratur	29

Innovationsagendan är framtagen inom ramen för Strategiska innovationsområden, en gemensam satsning mellan VINNOVA, Energimyndigheten och Formas. Syftet med satsningen är att skapa förutsättningar för Sveriges internationella konkurrenskraft och hållbara lösningar på globala samhällsutmaningar.

Sammanfattning

Rapporten presenterar en innovationsagenda för svenska skolor. Innovationsagendan har växt fram i nära dialog med ett urval av kommunala och fristående huvudmän. Den tar avstamp i de utmaningar som identifierades i samtal med ett 75-tal lärare, skolledare och förvaltningsanställda. Hur klarar vi av kraven på individanpassning? Hur skapar vi tid för att samordna arbetet? Hur ser vi på rektor som chef för verksamheten? Hur fördelar vi ansvaret för pedagogiskt ledarskap? Hur hanterar vi konkurrensen mellan skolor? Och hur säkrar vi rekryteringen av lärare framöver?

Som ett komplement till de nationella reformer som lanserats under senare år, tar innovationsagendan fasta på att arbetsorganisation är ett underutnyttjat medel till förbättringar och förnyelse. Under vårt arbete har det framgått att det finns ett stort behov och en betydande innovationspotential när det gäller att utveckla organisationstänkandet i skolan. Denna rapport visar hur vi kan skapa förutsättningar för arbetsorganisation som innovationsmotor.

”Med ett modernt organisationstänkande kan skolan möta de nya utmaningarna”

I rapporten beskrivs inledningsvis skolans avgörande betydelse för vårt samhälle och vad det finns för utmaningar i den operativa verksamheten. Därefter behandlas organisationskunnandet i skolan och sju steg till förnyelse och förbättring identifieras. Det handlar om att visualisera arbetsprocessen, att utveckla chefs- och ledarrollen, att lyfta fram alternativ organisering, att granska kommunernas tudelade roll, att fokusera på organisering för likvärdighet, att förbättra rekryteringsprocesserna samt att skapa samverkan för kunskapsutveckling.

För att förverkliga visionen om arbetsorganisation som innovationsmotor krävs att flera starka FoU-miljöer bildas, samt att dessa miljöer kan leva upp till ett antal kriterier. Det gäller att kunna kraftsamla ledande forskare, att skapa arenor för probleminventering, att bedriva verksamhetsnära forskning samt att involvera den akademiska vidareutbildningen. För att en praktiskt relevant kunskapsutveckling ska kunna realiseras, har vi dessutom blivit allt mer övertygade om den avgörande betydelsen av samverkan såväl mellan forskning och skolverksamhet som mellan skolor och mellan huvudmän.

Arbetet med innovationsagendan har genomförts av en grupp forskare, konsulter och praktiker med relation till Uppsala universitet. Genom att utgå ifrån samtal med kommunala och fristående huvudmän och ifrån kunskapsläget inom såväl pedagogik som statsvetenskap och företagsekonomi, har vi formulerat en tvärvetenskaplig innovationsagenda med basen i den operativa skolverksamheten. Institutet för Personal- & Företagsutveckling har samordnat insatsen och bidragit med ett tillämpat utvecklingsperspektiv.

Utvecklingsbehov och innovationspotential

Skolan tillhör samhällets mest centrala institutioner. Här läggs grunden till samhällsgemenskap och demokrati. Samtidigt ger skolan barn och unga kunskaper och färdigheter för att verka i dagens och morgondagens arbetsliv. Genom skolan skapas förutsättningar för att hantera globala frågor som hållbarhet, förändrad demografi och ekonomisk tillväxt.

Omkring en miljon elever går i förskoleklass, grund- eller grundsärskola och en tredjedels miljon går i gymnasie- och gymnasiesärskola. Ytterligare en halv miljon barn och unga går i förskola eller tar del av annan pedagogisk omsorg. Summeras antalet anställda i skolsektorn handlar det om mer än en kvarts miljon personer. Det betyder att skolan inte bara är en av samhällets mest centrala institutioner, utan också att sektorn är en av Sveriges största arbetsgivare. Få branscher har lika stor påverkan på samhället som skolan.

Ett stort behov av förbättringar och förnyelse

En väl fungerande utbildningssektor lägger grunden till Sveriges internationella konkurrenskraft och vår fortsatta utveckling som en demokratisk nation. Med tanke på skolans avgörande betydelse, är kontinuerlig utveckling och innovation nödvändigt. Flera mätningar och utvärderingar indikerar dessutom att svenska ungdomars kunskapsnivå upp-visar en sjunkande trend. Särskilt internationella jämförelser (t.ex. resultaten i de så kallade PISA-mätningarna), har fått stor medial uppmärksamhet.



På senare tid har också ett flertal politiska reformer genomförts. Några exempel på detta är att skollagen har skärpts samt att läroplaner och allmänna råd har preciserats. Skolinspektionen bildades 2008 för tillsyn av alla skolor oavsett utförare. För att säkerställa att eleverna lär sig tillräckligt, testas de tidigare och oftare än förut och betyg ges i allt lägre årskurser. Kraven på dokumentation har ökat. Lärarutbildningarna har reformerats, karriärtjänster har skapats och det har införts en obligatorisk rektorsutbildning.

”Arbetsorganisation är ett underutnyttjat medel för att uppnå skolans mål”

De senaste årens nationella reformer har däremot inte medfört något större intresse för organisationsfrågor. Själva genomförandet har istället ofta tagits för givet. Det har snarare handlat om att försöka styra lärarnas och skolledarnas arbete, än om att skapa organisatoriska förutsättningar för att stödja de professionellas kollegiala strävan efter förbättringar av det egna arbetet. Mot denna bakgrund finns ett stort behov och en betydande innovationspotential när det gäller att utveckla arbetsorganisationen i skolan.

Arbetsorganisationen i skolan.

Med arbetsorganisation avses planering, ledning, styrning och uppföljning av det arbete som utgör basen för verksamheten. Det handlar om de strukturer, processer och relationer som skapats för att kunna producera i önskvärd kvantitet och kvalitet. Innovations-agendan fokuserar på organiseringen av skolans undervisning på tre nivåer. Vi intresserar oss för hur undervisningen organiseras runt den enskilda klassen, på den enskilda skolan samt mellan närstående skolor.

Utvecklingen inom området innebär ett antal utmaningar. Som ett komplement till de nationella reformer som lanserats, tar innovationsagendan fasta på att arbetsorganisationen är ett underutnyttjat medel för förbättringar och förnyelse. Vår vision är att skapa förutsättningar för arbetsorganisation som innovationsmotor för svenska skolor. Vi vill aktivt medverka till att relevanta utvecklingsområden kan identifieras av personalen och till att alternativa lösningar kan växa fram i den operativa verksamheten. Det yttersta syftet är att skapa en bättre skola för elever från förskolan till vuxenutbildningen.

”Med arbetsorganisation som innovationsmotor kan förtroendet för skolan ökas”

Skolan omfattar närmare 20 000 arbetsplatser. Hur dessa arbetsplatser organiseras har en betydande innovationspotential och kan även bidra till att förtroendet för ökar, när nytänkande och kreativa lösningar kan synliggöras och presenteras. Utvecklingsinsatser som tar sin utgångspunkt i ett förändrat synsätt på skolan som arbetsplats, kan därför bidra till att påverka skolan och samhället i en positiv riktning.

Hur innovationsagendan växte fram

Arbetet med innovationsagendan genomfördes under 2015 och växte fram i nära dialog med ett urval av kommunala och fristående huvudmän. Sammanlagt har ett 75-tal lärare, skolledare och förvaltningspersonal deltagit i samtalen. Fokusgrupper genomfördes med deltagare antingen från samma skola eller med deltagare som arbetar i liknande befattningar. Därefter genomfördes workshops med blandade grupper.

Yrkeskategori	Befattningar	Antal medverkande
Lärarpersonal	Arbetslagsledare, lektorer, förstelärare etc.	27
Skolledarpersonal	Rektorer, biträdande rektorer programrektorer etc.	35
Förvaltningspersonal	Skolchefer, administrativa chefer, utvecklingsledare etc.	13

Bakom rapporten står en av en grupp forskare, konsulter och praktiker med relation till Uppsala universitet. Till denna grupp kan också räknas flera internationella kontakter och ett omfattande nationellt forskarnätverk. Vi har samarbetat med ett antal kommunala och fristående huvudmän över åren. Nödvändigheten av ett ömsesidigt kunskapsutbyte mellan skolverksamhet och forskning och den avgörande betydelsen av tvärvetenskap är två av de viktigaste lärdomarna från dessa samarbeten.

För ändamålet bildades en arbetsgrupp bestående av FD Pia Skott, ED Fredrik Molin och ED Martin Rogberg samt en styrgrupp bestående av professor Elisabet Nihlfors, professor Stefan Jonsson och seniorkonsult Gunilla Söderström. Martin Rogberg från Institutet för Personal- & Företagsutveckling (IPF) har fungerat som projektledare. Med denna bemaning har vi kunnat dra nytta av kunskapsläget inom såväl pedagogik som företagsekonomi och statsvetenskap. IPF har samordnat insatsen och bidragit med ett tillämpat utvecklingsperspektiv.

Arbetet med innovationsagendan innebar en mängd frågor och valsituationer. Vi har haft några tydliga ledstjärnor för upplägget. Till att börja med att det finns ett grundläggande problem med flera av de tidigare satsningar som genomförts – de verkar bygga på antagandet om bristande kompetens bland lärare och övrig personal. Vi menar på goda grunder att det arbete som bedrivs i skolan – från förskolan till vuxenutbildningen – i regel utförs av engagerad och kunnig personal.

Det har därför varit helt centralt för oss att grunda analysen tillsammans lärare, skolledare och förvaltningsanställda från de olika huvudmän som bidragit till innovationsagendan. Vi vill särskilt tacka Uppsala kommun och Nacka kommun för all den support vi fått i projektet och för att ni varit så öppna avseende såväl innovativa lösningar som grundläggande problem.

När det gäller att generalisera behöver man också vara ödmjuk inför att situationen kan variera avsevärt mellan skolor. Det finns därför ett behov av att inkludera, men också gå bortom, nationella perspektiv och studier och särskilt fokusera på lokala behov. Innovationsagendan har sedan vuxit fram enligt följande:

1. *Tidigare innovationsagendor.* Vi påbörjade arbetet genom att ta del och ha stor nytta av tidigare innovationsagendor som exempelvis "Leading Innovation" och "Ledarskap som strategisk resurs för innovation och tillväxt".
2. *Inventering av kunskapsläget.* Vi genomförde därefter en systematisk kunskapsöversikt och fokuserade särskilt på aktuella empiriska studier. I kunskapsöversikten ingick såväl forskningslitteratur som statliga utredningar och andra liknande rapporter.
3. *Genomförande av fokusgrupper.* Sammanlagt genomfördes 17 fokusgrupper. Vid tre tillfällen sammanfördes dessutom personer från olika fokusgrupper till workshops för att ge oss stöd i arbetet med att identifiera gemensamma drag.
4. *Kontinuerligt analysarbete.* Vi har utgått ifrån en beskrivning av nuläget, diskuterat styrkor och svagheter i dagens arbetsorganisation samt bett personalen att identifiera omvärldsfaktorer med relevans för morgondagens skola. Gjorda lärdomar har löpande använts som underlag inför påföljande fokusgrupper och workshops.
5. *Formulering av rapporten.* Med stöd av vår tvärvetenskapliga ansats, den systematiska kunskapsöversikten och lärdomarna från fokusgrupper och workshops, har strukturen för rapporten succesivt vuxit fram. Till att börja med identifieras centrala utmaningar i skolverksamheten och därefter behandlas organisationskunnandet i skolan. Detta leder oss sedan till att föreslå ett antal centrala områden för kunskapsutveckling i form av sju steg till förnyelse och förbättring. Avslutningsvis lyfter vi fram behovet av att bilda flera starka FoU-miljöer för att kunna gå ifrån ord till handling när det gäller utvecklingen av arbetsorganisationen.

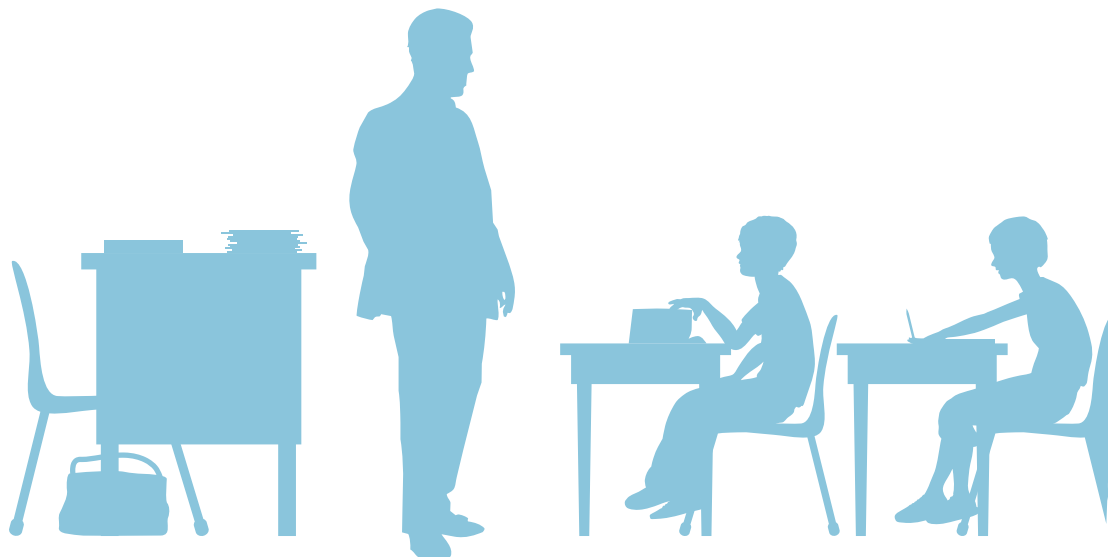




Centrala utmaningar i skolverksamheten

Man kan identifiera ett stort antal utmaningar för svenska skolor. Det som vi har intresserat oss för är de utmaningar som lärare, skolledare och förvaltningsanställda själva uppfattade som centrala i den operativa verksamheten. Fokus riktades mot arbetsorganisationen och sex centrala utmaningar identifierades i dialog med skolpersonalen. Det handlar om utmaningar knutna till kraven på individanpassning, känslan av tidsbrist, rektorernas roll, ansvaret för det pedagogiska ledarskapet, konkurrensen mellan skolor respektive rekryteringen av lärare.

De utmaningar som identifierades berör situationen för enskilda lärare, relationen lärare emellan, vad rektor förväntas göra och hur arbetsuppgifterna kan fördelas mellan olika personer i skolorganisationen, men också relationen och samordningen mellan närstående skolor samt rekryteringen av lärare. Det handlar om centrala utmaningar som tar sin utgångspunkt i undervisningen och som på olika sätt närmar sig frågan om hur arbetsorganisationen kan bidra till förbättringar och förnyelse i skolverksamheten.



Kraven på individanpassning

Hur klarar vi av kraven på individanpassning? Det finns en uttalad ambition i styrningen av skolan att elever med varierande kunskaper och färdigheter inte ska särbehandlas. Istället ska undervisningsgruppen i möjligaste mån hållas samman. Skollagens tidigare fokus på det kompensatoriska uppdraget, med fokus på de svagaste eleverna, har ersatts med alla elevers rätt att utvecklas efter egen förmåga och ambition. Denna förändring, i kombination med bland annat en ökad ström av nyanlända, har medfört att lärare på ett flertal skolor behöver klara av att hantera en allt större heterogenitet i klassrummet.

Utvecklingen inom skolan kan med fördel förstås i relation till ett alltmer individualiserat samhälle i stort. Det innebär samtidigt att det ställs allt högre krav på den enskilda läraren när det gäller att utforma undervisningen. Vad krävs av ett undervisningsupplägg så att det blir mer träffsäkert för ett större antal elevers individuella utveckling? Vad får den ökade heterogeniteten för konsekvenser när det gäller att hantera den sociala situationen i klassrummet? Och vilka krav ställs på samordning mellan olika personalgrupper för att kunna säkerställa att undervisningen inte ska exkludera någon?

Tiden för samordning

Hur skapar vi tid för att samordna arbetet? Det finns en mängd förväntningar på enskilda skolor och lärare avseende de uppgifter som ska utföras, de resultat som ska uppnås och de funktioner som behöver hanteras. Dessa förväntningar ställer i sin tur direkt eller indirekt krav på ökad samordning mellan lärare i klassrummet, mellan personalen på skolan samt mellan skolan och aktuell huvudman. Det förväntas att varje skola ska samordna den löpande planeringen och utvecklingen av klassrumsundervisningen, elevhälsan, enskilda ämnen och kompetenser, det pedagogiska ledarskapet, den interna skolutvecklingen och så vidare.

De ökade kraven på samordning medför att lärare lägger ned allt mer tid på formella och informella möten, utöver att planera och genomföra den egna undervisningen. Tid uppfattas därför som en betydande bristvara och något som hindrar utvecklingsarbetet. Det innebär emellertid inte att något systematiskt arbete för att göra något åt situationen verkar särskilt vanligt förekommande. Hur ska skolor tänka kring användning, organisering och budgetering för tid? Hur ska man tänka kring enskilda lärares tidsanvändning och hur ska man tänka kring tidsåtgången på skolan som helhet? Hur ska man se på tid som ska användas för nuet respektive på tid som ska användas som en investering för framtiden och så vidare?

Rektorernas roll

Hur ser vi på rektor som chef för skolverksamheten? Rektors roll har förändrats över åren i takt med att kraven på administrativt ansvar och generella funktioner som till exempel elevhälsoarbete har ökat. Till detta ska läggas krav och förväntningar på att rektor i ökad grad ska samspela med de aktörer som omger den enskilda skolan. Mot bakgrund av bland annat sjunkande resultat i internationella kunskapsmätningar, har det samtidigt vuxit fram förväntningar på att rektor ska axla vad som brukar kallas för det pedagogiska ledarskapet.

Rektors chefs- och ledarroll framstår som både omfattande och krävande. Värdet av ökad administration och omvärldskontakter ifrågasätts å ena sidan ofta av rektorer. Att rektorer vill prioritera det pedagogiska ledarskapet, verkar det å andra sidan inte råda någon större tvekan om. Däremot finns det en utbredd osäkerhet kring själva begreppet och vad som faktiskt förväntas av rektor. Vad betyder egentligen pedagogiskt ledarskap och hur ska detta ledarskap förstås i relation till undervisningen? Hur förhåller sig detta till övriga delar av chefs- och ledarrollen? Och hur ska denna roll i sin tur förstås i relation till verksamhetens övergripande uppdrag?

Det pedagogiska ledarskapet

Hur fördelar vi ansvaret för pedagogiskt ledarskap? Det ligger i rektors mandat att delegera ansvar och arbetsuppgifter. Det finns ett antal beskrivningar av hur ansvaret för det pedagogiska ledarskapet är distribuerat i organisationen. För oss har det emellertid varit svårt att förstå hur detta ansvar fördelas i praktiken. Detta hänger nära samman med en otydlighet kring vem som ansvarar för vad när det gäller att planera och utveckla det dagliga arbetet. Införandet av så kallade förstelärartjänster kan användas som exempel.

Tanken med den nationella reformen är att särskilt duktiga lärare ska premieras och kunna erbjudas högre lön under en period. På flera skolor återfinns varierande uppfattningar om var förstelärarna kan och bör komma in i verksamheten samt vad de kan och bör bidra med till det pedagogiska ledarskapet.

Fokus på pedagogiskt ledarskap bottnar i ett behov av att förbättra skolan för eleverna och skapa bättre förutsättningar för personalens lärande. Hur ansvarsfördelningen ska utformas verkar emellertid ännu inte ha funnit någon väl fungerande formel. Kan rektor delegera ansvaret till biträdande rektorer, till arbetslagsledare eller till enskilda lärare? Och var kommer förstelärarna in? Är det förstelärarna som ska fokusera på och ansvara för det pedagogiska ledarskapet visavi kollegorna – eller ska det se ut på något helt annat sätt?

Konkurrensen mellan skolor

Hur hanterar vi konkurrensen mellan skolor? Sedan ett antal år fördelas de ekonomiska medlen från kommunerna till enskilda skolor baserat på den så kallade skolpengen. Ju fler barn och elever, desto högre ersättning. Det offentliga monopolet har luckrats upp och ansvaret vilar numera på såväl kommunala som fristående skolhuvudmän. Fördelningen av kommunala respektive fristående skolor varierar avsevärt mellan landets kommuner. Bland de fristående huvudmännen dominerar några större privata koncerner.

Ersättningen följer eleven och det finns egentligen inga principiella hinder för att byta från en skola till en annan. De enskilda skolorna (såväl fristående som kommunala) inom ett visst område konkurrerar på så sätt med varandra. En ökad olikhet mellan skolor avseende kunskapsresultat kan också observeras. I kölvattnet av bland annat kommunalisering, införande av skolpeng och ökad bostadssegregering har skillnaderna mellan skolor ökat i många områden.

För kommunerna som hanterar samtliga de skolor som erbjuds till elever och föräldrar, finns det också skäl att fråga sig vilken grad av olikhet som är önskvärd. Hur ska konkurrensen organiseras så att aktuella målgrupper blir nöjda med sina respektive val? Hur skapas realistiska förutsättningar för att alla elever oavsett bakgrund ska kunna nå upp till en viss grundläggande nivå? Och hur ska kommunen organisera samarbetet både mellan de egna och med de fristående skolorna så att det samlade erbjudandet blir så bra möjligt för invånarna?

Rekryteringen av lärare

Hur säkrar vi rekryteringen av lärare framöver? Situationen kan variera avsevärt över landet och mellan skolor, men rekryteringsproblematiken verkar ändå vara närvarande på de flesta håll. Situationen försvåras genom kravet på lärarlegitimation som infördes för några år sedan och av ett lågt söktryck till lärarutbildningarna, framför allt inom naturvetenskap. Rekryteringen sköts vidare i hög grad av de enskilda skolorna och vanligen utan att involvera närstående skolor. Denna decentraliserade tradition innebär att eventuella möjligheter till exempelvis delade tjänster och gemensam rekrytering i bristsituationer sällan realiserar.

Rekryteringsutmaningen debatteras också flitigt i media och det har genomförts flera försök till generella lösningar. Det förekommer så kallade lärarlyft och rektorslyft för att öka den akademiska kompetensen och skräddarsydda lärarutbildningar erbjuds personer med ämneskompetens med mera. Men hur kan man tänka och vad kan göras för att förbättra situationen från ett lokalt perspektiv? Vad finns det för alternativa sätt att hantera situationen som passar den enskilda skolan? Vad finns det för möjligheter och erfarenheter av ökad centralisering hos huvudmännen när det gäller rekrytering? Och vilka arbetsvillkor och vilken typ av professionell utveckling skulle få lärare i en viss skolmiljö att i ökande grad stanna kvar?





Organisationskunnandet i skolan

Vår hypotes har varit att arbetsorganisationen är ett underutnyttjat medel för förbättringar och förnyelse i skolan. Hypotesen bekräftades i samband med genomförandet av fokusgrupper och workshops. Ett flertal personer uppgav att diskussioner om hur arbetet organiseras förekommer, men sällan får något större utrymme när personalen samlas. Det saknas inte exempel på väl fungerande organisationslösningar hos skolor och huvudmän, men arbetsorganisation verkar ändå inte vara något självklart sätt att närma sig verksamheten för vare sig lärare, skolledare eller förvaltningsanställda.

Vår bedömning är att organisationskunnandet i skolan kan förbättras avsevärt. Detta hänger bland annat samman med att arbetsorganisationen ofta tas som något givet. Flera studier pekar också på brister i organisationen och skolutvecklingen verkar i regel utgå ifrån ett traditionellt snarare än modernt organisationstänkande. Det finns dock flera intressanta lärdomar både från andra branscher och från tidigare erfarenheter av att organisera skola som med fördel kan användas som inspiration för att utveckla verksamheten framöver.

”Rektorer kan utveckla arbetsorganisationen mycket mer än de ofta gör”

Arbetsorganisation tas som något givet

Vi lever i ett samhälle som ställer stora krav på att verksamheter ska vara systematiskt samordnade och organiserade. Detta gäller kanske i särskilt hög grad för skolan som är en av samhällets viktigaste institutioner. Enligt skollagen har rektorer ett betydande utrymme för att själva välja och kontrollera utformningen av sin arbetsorganisation. Lagen slår också fast rektors mandat för utformningen av den inre organisationen.

Att rektorer har ett utpekade inflytande över skolans verksamhet betyder emellertid inte att de självklart betraktar arbetsorganisationen som ett viktigt medel för förnyelse och förbättring. Organisationsfrågor hamnar snarare i skymundan och arbetsorganisationen ses ofta som något mer eller mindre givet. Åtminstone två förhållanden har bidragit till detta.

För det första hur rektorer tenderar att förstå sitt uppdrag. Från det obligatoriska rektorsprogrammet har det rapporterats att rektorer av tradition mer ser sig som ledare för en grupp lärare än som chefer för en verksamhet. Vår observation är också att när rektorer berättar om sitt uppdrag riktas fokus snarare mot lärarkollegiet än mot det system av strukturer, processer och relationer som lägger grunden till hur verksamheten är organiserad.

För det andra hur mandatet uppfattas. Trots att skollagen slår fast mandatet att organisera det inre arbetet, verkar rektorer i flera fall inte uppfatta något större handlingsutrymme när det gäller arbetsorganisationen. Detta kan bland annat förstås mot bakgrund av att staten haft en tendens att reglera utpekade roller och funktioner i verksamheten. Förstelärarreformen är ett exempel av flera. Uppfattningen om begränsningar i handlingsutrymmet kan också förstås i relation till förväntningar från lärarprofessionen om hur arbetet bör vara organiserat och till restriktioner från respektive huvudman.

Inställningen att arbetsorganisationen är mer eller mindre given har i sin tur bidragit till att många rektorer inte uppfattar arbetsorganisationen som ett prioriterat medel för att nå sin egen skolas mål. Man möts relativt sällan av välutvecklade och alternativa sätt att organisera verksamheten. Vi frågar oss därför hur tydligt rektorer uppfattar det mandat som skollagen ger? Hur uppfattas egentligen handlingsutrymmet – vad uppfattas som givet och vad uppfattas som fritt att själv utforma? Och vad krävs för att förmå rektorer att mer aktivt använda de möjligheter till egna lösningar som faktiskt står till buds?

Rapporterade brister avser styrkedjan

Att arbetsorganisationen vanligen inte ses som ett prioriterat medel på skolnivå, betyder inte att organisationsfrågor varit frånvarande inom skolektorn. Bland annat har man intresserat sig för huvudmännens styrning. Det har genomförts flera studier med fokus den så kallade styrkedjan, det vill säga hur centrala krav och målsättningar översatts och brutits ned i organisationen. Den sammanfattande slutsatsen är att det finns brister i organisationen med utgångspunkt i styrkedjan.

Det återfinns till att börja med brister i leden mellan huvudmän och enskilda skolor. Denna relation kompliceras bland annat av organisatoriska oklarheter när det gäller hur kommunerna hanterar sin tudelade roll. Å ena sidan erbjuder kommunerna utbildningstjänster genom ett antal (kommunala och/eller fristående) skolor till sina invånare. Å andra sidan producerar kommunerna egen skolverksamhet. I kommunerna kan det också finnas flera organisatoriska nivåer mellan utbildningsnämnden och rektor att ta hänsyn till, och i de fristående skolorna kommer styrsignaler från såväl kommunen som från den egna huvudmannen.

Brister i styrkedjan rapporteras inte bara på en övergripande nivå, utan också med fokus på enskilda skolors hierarki. Det har med andra ord även rapporterats brister när det gäller hur väl krav och målsättningar översatts och bryts ned från rektor via arbetslagsledare (och eventuellt via ytterligare en rektorsnivå) till ansvar och befogenheter för enskilda lärare. Oklarheter i den interna organisationen var också något som observerades under genomförandet av fokusgrupper och workshops.



Organisationstänkandet är traditionellt

För rektorer och annan personal i verksamheten framstår arbetsorganisation ofta som något mer eller mindre givet. Några aktuella studier lyfter också fram brister i skolans organisation. När skolor väl adresserar organisationsfrågor, tenderar de dessutom att utgå ifrån ett traditionellt snarare än ett modernt organisationstänkande. Uppmärksamheten riktas i regel mot det formella organisationsschemat.

Det traditionella organisationstänkandet fokuserar på strukturer, hierarkier, direktiv och styrningen uppifrån-ned samt betraktar verksamheten som ett mer eller mindre slutet system. Ett modernt organisationstänkande inkluderar även aktörer, interaktion, meningsskapande och styrningen utifrån-in samt betraktar verksamheten mer som ett öppet system. Ibland beskrivs detta som en utveckling från ett fokus på substantivet organisation till ett fokus på verbet organisering (se tabell)

Traditionellt organisationstänkande	Modernt organisationstänkande
Fokus på strukturer	Fokus på aktörer
Hierarki och policy	Nätverk och mänsklig interaktion
Styrningen uppifrån-ned	Styrningen utifrån-in
Ett slutet system	Ett öppet system

Det traditionella tänkandet utgår ifrån tidiga organisationsforskare och avser fokus på strukturer, befattningar och formella beslutsvägar. Perspektivet innebär ett relativt statiskt synsätt på organisationer samt ett vertikalt synsätt på hur en organisation fungerar, där order, direktiv, information och instruktioner färdas uppifrån-ned i den formella hierarkin. Synsättet innebär även att organisationer betraktas som objekt, och dessa objekt anses vara faktiska och synliga, och därmed möjliga att studera med naturvetenskapliga metoder. Det traditionella organisationstänkandet kan sammanfattas med att det finns tydliga gränser för organisationen och man utgår ifrån att beslut för vad organisationen ska göra och åstadkomma fattas på formellt rationella grunder.

Detta tänkande har kompletterats av ett mer modernt synsätt där organisationer allt mer betraktas som öppna system, där personer och resurser flödar genom organisationen och där det inte finns några entydiga gränser för var organisationen börjar och slutar. Istället för formell struktur fokuseras på organisationens informella delar, där mänskliga interaktioner och lokalt meningsskapande driver arbetet framåt. Det moderna organisationstänkandet framhåller organisering som något ständigt pågående. Slutligen fokuserar tänkandet allt mer på horisontella snarare än på vertikala flöden.

Andra branscher kan inspirera

I många branscher betraktas arbetsorganisation som ett självklart område att förbättra och förnya – och därigenom skapa en grogrund för innovationer i verksamheten. Exempelvis genomför just nu de ledande företagen inom verkstadsindustrin en satsning på att utveckla verksamheten och samtidigt lära av och tillsammans med varandra. Här utfors-

kas bland annat hur de mest effektiva företagen organiserar produktionsarbetet och utvecklar relevant kompetens. Initiativet som går under namnet Den Svenska Flaggskeppsfabriken drivs av Teknikföretagen och IF Metall och delfinansieras av Vinnova.

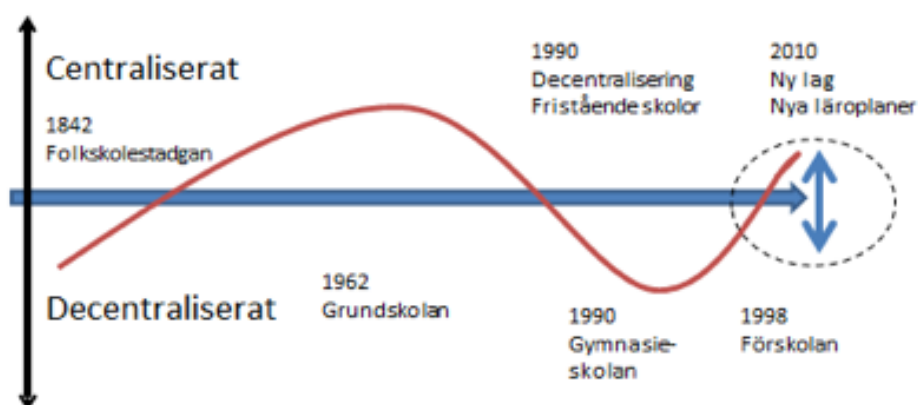
Utvecklingen av dagens arbetsorganisationer utgår i regel ifrån att organisationen struktureras efter processer snarare än efter funktioner. Att arbeta med processorientering innebär bland annat att växla fokus från uppifrån-ned till utifrån-in. Utgångspunkten blir då krav och behov hos avnämare och kunder snarare än ett huvudmannaperspektiv. Fokus riktas mot de arbetsuppgifter som genomförs, vad dessa tillför samt hur de bygger vidare på varandra. I en processororganisation struktureras arbetet dessutom efter huvudprocesser respektive stödprocesser.

Processorientering innebär vidare att medarbetarnas deltagande och ständiga förbättringsarbete hamnar i fokus. Det hänger också vanligen samman med en annan organisation än den klassiska funktionella strukturen. I industrin har arbetet istället allt mer utgått ifrån team med ansvar för att utföra en viss uppgift och att leverera ett visst värde till kund. Teamen är delvis självstyrande och ges ett eget handlingsutrymme för att lösa uppgiften. Ledningens roll i en teambaserad struktur blir att fördela arbetet mellan teamen och att tillföra de resurser och den kompetensutveckling som krävs för ändamålet.

Teamarbete anses skapa effektivitet, helhetssyn och lärande. Arbetet i team innebär även att teamets medlemmar utbyter och utvecklar kunskap under arbetets gång. Att organisera verksamheten med hjälp av processer och i team förutsätter ett genomtänkt arbete med att fastställa ansvar, befogenhet och resurser. En utmaning kan vara att ledningen av någon anledning inte vill släppa ifrån sig tillräckligt med mandat till teamen. En annan utmaning kan vara att vissa medarbetare inte vill ta på sig ett större ansvar.

Skolforskare uppmärksammar organisationsfrågor

Det finns ett betydande utrymme för att medvetandegöra, förändra och potentiellt förbättra organisationskunnandet i skolan. Lärdomar kan hämtas från andra branscher, men också från tidigare erfarenheter av att organisera skola. Ett sätt att förstå varför organisationskunnandet kan förbättras avsevärt, är att uppmärksamma det nationella styrsystemets förändringar. Över tid har det nationella styrsystemet pendlat mellan centralisering och decentralisering, vilket i sin tur har påverkat förutsättningarna för lokal organisering (se figur).



Den centralisering som ägde rum i samband med grundskolans inrättande 1962 hade starkt fokus på skolans yttre organisering. Olika typer av skolformer slogs samman och vi fick en "enhetsskola" i Sverige. Redan på 70-talet noterades att lärare fått en högre arbetsbelastning som ett resultat av reformen samt att ökade krav på integrering och samordning hänger samman med skolledarfunktionens växande betydelse.

En senare förskjutning mot decentralisering och betoning på lokal olikhet kom bland annat att utgöra grogrunden för forskning och utveckling med fokus på organisationskulturens betydelse för verksamheten. När förskjutningen återigen växlade mot ökad betoning på statlig styrning och måluppfyllelse, kom mycket av uppmärksamheten att riktats mot det som brukar kallas för New Public Management. Mindre uppmärksamhet har ägnats åt det som den dubbelgående pilen i bilden symboliserar – att organisering även i tider av ökad nationell styrning kan vara en väsentlig lokal angelägenhet.

Ett antal forskare har dock på sistone återigen uppmärksammat värdet av organisationsfrågor för dagens och morgondagens skolor. Bland annat finns ett starkt växande intresse för att förstå och utveckla rektors roll i sitt organisatoriska sammanhang. Fokus riktas exempelvis mot de skiftande betingelser som råder för olika enheter och mot skolans ledningsfunktion snarare än mot dess ledarskap.





Sju steg till förnyelse och förbättring

Arbetsorganisation har varit ett underutnyttjat medel för förnyelse och förbättring under senare år. Det finns samtidigt mycket att lära om arbetsorganisation från andra branscher och från tidigare satsningar på forskning och utveckling som fokuserat på skolans organisation. Vi kan inte luta oss mot någon en gång för alla given definition av vad som utgör en arbetsorganisation, men det har vuxit fram ett synsätt för att arbeta praktiskt med frågan som har en generell bäring och som hänger samman med ett modernt snarare än med ett traditionellt organisationstänkande.

Med stöd av den systematiska kunskapsöversikt som genomförts i projektet, med utgångspunkt ifrån de utmaningar som identifierades under fokusgrupper och workshops och med hänsyn till att organisationskunskandet i skolan kan förbättras avsevärt, har ett antal fokusområden för kunskapsutveckling identifierats. Även om kunskapsutveckling förutsätter fokusering vill vi betona att våra förslag utgör delar av en helhet. Arbetsorganisationen behöver utvecklas som ett system parallellt med utvecklingen av ingående delar. Den kunskapsutveckling som förordas innebär sju steg till förnyelse och förbättring.



Våra sju steg till förnyelse och förbättring tar avstamp i skolans arbetsorganisation. Det handlar om att visualisera arbetsprocessen, utveckla rektors chefs- och ledarroll, lyfta fram alternativ organisering, granska kommunernas tudelade roll, fokusera på hur skolan är organiserad för likvärdighet, förbättra rekryteringsprocesserna samt skapa samverkan för kunskapsutveckling. Det yttersta syftet är att skapa en bättre skola för elever från förskolan till vuxenutbildningen.

Visualisera arbetsprocessen

Genom att på ett begripligt sätt beskriva hur undervisningen organiseras i och runt klassrummet, underlättas acceptans för ett förändrat synsätt. Med fokus på organiseringen av undervisningsprocesserna vill vi utveckla en praktisknära begreppsapparat framvuxen ur – och skraddarsydd för – skolans dagliga arbete. Om man vill skapa en gemensam bas för både fortsatt forskning och kommande utvecklingsarbete, finns därför mycket att vinna på att först visualisera arbetsprocessen. Vi kan med fördel ta lärdom att hur andra branscher arbetar med processorientering och teamarbete, men för att öka möjligheterna till praktiskt genomslag, behöver en branschnära konceptualisering utvecklas.

Utveckla chefs- och ledarrollen

Rektors roll har förändrats över tiden och innebär ett allt tydligare verksamhetsansvar, det vill säga ansvar för administrativa och andra funktioner utöver personalansvaret för lärarna. De krav som numera ställs på rektorer liknar allt mer de krav som ställs på che-

fer inom andra verksamhetsgrenar. Vi vill därför utveckla och utforska rektors funktion inte bara som ledare för andra lärare utan också som ledningsfunktion, det vill säga som ett fungerande system av formella och informella aktiviteter och rutiner genom vilka skolor styrs och leds. Som en del av detta kan också möjligheterna till en förbättrad och förnyad ekonomisk styrning utforskas. Många rektorer är kritiska till ett tydligare verksamhetsansvar och värnar särskilt om ansvaret för det pedagogiska ledarskapet. Det finns därför ett behov av att utveckla chefs- och ledarrollen på ett sådant sätt att en väl fungerande ledningsfunktion kan skapas och accepteras inom skolan.

Lyft fram alternativ organisering

På ett motsvarande sätt finns det också ett behov av att utveckla och beskriva alternativa sätt att organisera skolverksamhet mer generellt. Det finns ett stort värde i att kunna artikulera skilda upplägg och arbetssätt, men också att öka kunskapen om vad konsekvenserna blir av att organisera på det ena jämfört med att organisera på det andra sättet. Särskilt intressant vore det att utforska de fristående skolornas organisation. Kunskapen om de fristående huvudmännen är till att börja med betydligt mindre utvecklad än kunskapen om den kommunala verksamheten. De fristående skolorna har också vuxit fram och verkar under delvis andra premisser än de kommunala. Det finns därför skäl att misstänka att intressanta alternativa sätt att organisera verksamheten återfinns hos flera av de fristående skolorna.

Granska kommunernas tudelade roll

Oavsett huvudman ingår enskilda skolor i ett system av kommunala krav och relationer som inte verkar ha funnit någon framgångsrik formel. Vi förespråkar därför behovet av att utveckla och utforska kommunernas tudelade roll. Hur ska kommunen organisera samarbetet med de kommunala respektive de fristående skolorganisatörerna som verkar i området? Hur stor skillnad mellan skolorna är ofrånkomlig och hur stor skillnad kan och bör tillåtas? Och hur vill man att de enskilda skolorna ska förhålla sig till varandra så att det samlade erbjudandet blir så bra som möjligt för invånarna?

Fokusera på organisering för likvärdighet

Det finns också en betydande praktisk möjlighet som hänger samman med en ökad forskningsförståelse. Mot bakgrund av en ökad olikhet i klassrummen, mellan skolor i samma kommun och som en konsekvens av detta mellan skolor i olika delar av landet, finns det ett ökat behov av kunskapsutveckling kring organiseringen för likvärdighet på olika nivåer – från klassrummet via kommunen till Sverige som kunskapsnation. Vi är övertygande om att ett sådant fokus dels kan fungera som ett välkommet raster för organisationsförståelsen, och dels har en betydande policy-relevans. Den grundläggande frågan handlar om att kunna klara av att organisera för allt mer olikhet och samtidigt kunna garantera en grundläggande likvärdighet i undervisningen från förskolan till vuxenutbildningen.

Förbättra rekryteringsprocesserna

För att öka läraryrkets attraktivitet och underlätta möjligheten att rekrytera behörig personal har flera initiativ lanserats. En gemensam nämnare för ett flertal av dessa initiativ är att de har ett individuellt fokus. Genom att fokusera på kompetensförsörj-

ning utgår vi ifrån ett kompletterande organisationsperspektiv som kan öppna upp för fler och alternativa lösningar. Frågor behöver ställas om på vilket sätt kompetensförsörjningen går till idag, vilka som är inblandade och varifrån initiativen tas, men också frågor om vilka roller, funktioner och befattningar som är möjliga framöver– och hur dessa skulle kunna utformas annorlunda för att underlätta bemanningen. Andra väsentliga frågor handlar om att motivera och utveckla befintlig personalstyrka, men också vad det finns för praktiska möjligheter att samarbeta med andra typer av aktörer inom och utanför skolans värld.

Skapa samverkan för kunskapsutveckling

Den svenska skolan omfattar närmare 20 000 arbetsplatser och de organisatoriska förutsättningarna kan variera avsevärt arbetsplatserna emellan. Det kan handla om olika synsätt hos kommunala respektive fristående huvudmän, om skillnader mellan stora och små skolor, om att möta barn och unga i alla åldrar från förskolan till vuxenutbildningen och så vidare. Det innebär att vi måste vara ödmjuka inför möjligheten att det ska kunna växa fram generellt giltiga lösningar för arbetsorganisationen som ska kunna passa alla skolenheter.

De skillnader som förekommer innebär samtidigt att möjligheterna till att alternativa lösningar växer fram ökar och att det blir intressant att jämföra sig med och inspireras av hur andra arbetar. Med tanke på att arbetsorganisation är ett underutnyttjat medel i skolan, finns det därför starka skäl till samverkan och ömsesidigt kunskapsutbyte inte bara mellan skolverksamhet och forskning, utan också mellan huvudmän och mellan skolor. FoU-arbetet har därför ur ett lärperspektiv allt att vinna på att inkludera såväl forskare från olika discipliner som personal som arbetar på olika arbetsplatser och under delvis olika betingelser.

Avslutningsvis är vi övertygade om att kunskapsutvecklingen behöver bedrivas med en öppen innovationsansats, för att kunna gå från ord till handling när det gäller att skapa förbättring och förnyelse för skolverksamheten. I en situation där det både finns stora utmaningar och en betydande innovationspotential, har man allt att vinna på att såväl vara öppen för andras lärdomar som att öppna den egna verksamheten för andra intresserade inom och utom sektorn.





Starka FOU-miljöer som möjliggörare

Det finns ett stort behov och en betydande innovationspotential när det gäller att utveckla arbetsorganisationen i skolan. Vi har identifierat sju steg till kunskapsutveckling för att skapa nödvändig förnyelse och förbättring. Det handlar om att visualisera arbetsprocessen, utveckla chefs- och ledarrollen, lyfta fram alternativ organisering, granska kommunernas tudelade roll, fokusera på organisering för likvärdighet, förbättra rekryteringsprocesserna samt skapa samverkan för kunskapsutveckling.

Vår ståndpunkt är behovet av samverkan mellan olika huvudmän och skolor och mellan verksamhet och forskning. Vi föreslår att akademisk forskning kombineras och kompletteras med samforskning kring lokala utvecklingsinitiativ samt med följeforskning för att kunna utforska innovativa organisationslösningar. För att kunna stödja framväxande organisationslösningar och värdera deras bidrag till förbättringar och förnyelse, förordas därför att tvärvetenskapliga och gränsöverskridande projekt uppmuntras,

För att förverkliga visionen om arbetsorganisation som innovationsmotor krävs att flera starka FoU-miljöer bildas, samt att dessa miljöer kan leva upp till ett antal kriterier. Det gäller att kunna kraftsamla bland ledande forskare, att skapa arenor för probleminventering, att bedriva verksamhetsnära forskning samt att involvera den akademiska vidareutbildningen. Vi förutsätter också att det finns en stor öppenhet för kunskaps- och erfarenhetsutbyte mellan FoU-miljöerna, bland medverkande skolpersonal och med andra intressenter.

Kraftsamla ledande forskare

Starka FoU-miljöer innebär att ett flertal ledande forskare kraftsamlar sina insatser och inleder ett nära samarbete. Tvärvetenskap är ett kännetecken för de starka FoU-miljöer som förespråkas här. Skolans komplexitet och praktikens frågeställningar har allt att vinna på att belysas och bearbetas från olika perspektiv, med flera förklaringsmodeller och genom att använda varierande metoder. Vi har själva god erfarenhet av att sammanföra pedagogik, statsvetenskap och företagsekonomi.

Organisationsfrågor har inte varit huvudfokus för den utbildningsvetenskapliga forskningen under de senare åren. Det innebär att FoU-miljöerna behöver bemannas av ledande forskare från ett antal discipliner och den möjlighet som forskarresurser utanför akademien erbjuder behöver utnyttjas. Inom skolans värld förekommer empiriska studier och kvalificerade utredningar på flera håll. Huvudmännen har också börjat anställas allt fler lektorer i den operativa verksamheten. Det finns därför en praktiskt intressant möjlighet att i resursbasen även räkna in personer som arbetar med skolforskning utan att vara anställda av akademien.

Arenor för probleminventeringar

Eftersom ett fokus på F och U förespråkas, behöver ledande forskare kraftsamlas kring frågor som hämtas från skolverksamheten. Det är därför av stor betydelse att FoU-miljöerna tar avstamp i nära dialoger med praktiken och att det genomförs systematiska probleminventeringar tillsammans med partners som verkar utanför akademien.

Genom att systematiskt skapa och använda sig av arenor för probleminventering ökar möjligheten till träffsäkerhet i frågeställningarna avsevärt. Ett exempel som vi själva har god erfarenhet av är den metod för forskningssamverkan som går under namnet AIM-day® och som utvecklats vid Uppsala University Innovation. Under en arbetsdag möts forskare och praktiker och diskuterar intressanta problem i flera parallella sejourer. Utgångspunkten för dessa diskussioner hämtas uteslutande från praktiken och deltagande förutsätter att en egen fråga anmäls.

Bedriva verksamhetsnära forskning

Bildandet av starka FoU-miljöer möjliggör att en bred flora av forskningsprojekt med kompletterande fokus kan genomföras. För att kunna skapa en kvalificerad kunskapsutveckling kring arbetsorganisationen tror vi att det är nödvändigt med såväl samforskning och följeforskning som med mer traditionella akademiska forskningsprojekt. Den gemensamma nämnaren för samtliga de projekt som förespråkas är att de har ett verksamhetsnära fokus och tar avstamp i aktiviteter och förhållanden i skolverksamheten.

Vårt angreppssätt för att utveckla arbetsorganisationen innebär att det teoretiska och det praktiska är sammanflätat, samt att samforskning och följeforskning framstår som framkomliga vägar. Det är också ett naturligt angreppssätt när fokus är FoU snarare än akademisk forskning som sådan. De samarbeten vi ser framför oss involverar med fördel såväl ett flertal forskare som ett flertal skolor och huvudmän. Det finns mycket att lära inte bara mellan forskare och praktiker, utan också mellan personer som arbetar i olika skolmiljöer.

Med samforskning avses att forskare tillsammans med skolor och huvudmän utformar forskningsinsatser som stödjer och utvecklar arbetsorganisationen. Med följeforskning avses deltagande i olika utvecklingsinitiativ och att återrapportera reflektioner till de lokala intressenterna. De utvecklingsinsatser i skolor eller på huvudmannanivå som redan genomförs eller planeras erbjuder särskilt intressanta lärtillfällen. Kvalificerad följeforskning har bland annat fördelen att utvecklingen kan studeras "live".

Det finns dessutom ett behov av traditionella akademiska forskningsprojekt för att öka den grundläggande förståelsen för arbetsorganisationen i skolan, dess betingelser och utvecklingsmöjligheter. Genom att formulera teoretiska referensramar och arbeta fram nya begrepp kan FoU-arbetet ges ökad stadga. För att kunna kvalitetssäkra teoretiska kunskaper och praktiska erfarenheter behöver vi utgå ifrån ett verksamhetsnära fokus som inkluderar såväl praktisknära projekt som excellent vetenskaplig forskning.

Involvera vidareutbildningen

Staten har det under senare åren tillfört akademin resurser för att möjliggöra fortbildning för praktiskt verksamma i skolan. Som ett värdefullt bidrag till spridningen av kunskaper och erfarenheter och för att kunna skapa en ökad förståelse för organisationsfrågor, menar vi att personer knutna till den akademiska vidareutbildning som bedrivs bör knytas till FoU-miljöerna. Som en följd av detta skapas samtidigt möjligheter att nå ut till en större andel av skolans personal.

Det finns redan ett antal exempel på kortare och längre akademiska utbildningar som vänder sig till praktisk verksamma. Samtliga rektorer förväntas också ha genomgått det obligatoriska rektorsprogrammet och det finns dessutom särskilda akademiska program under namn som lärarlyft och rektorslyft et cetera. Vi är övertygade om behovet av att ta fram kompletterande organisationsutbildningar på längre sikt, men på kortare sikt handlar det snarare om att involvera personer knutna till redan pågående vidareutbildningar som stöd för att kunna gå från ord till handling.

Starka FoU-miljöer - några nyckelord:

Kraftsamla den ledande forskningen

Tvärvetenskapligt synsätt

Engagera forskarresurser utanför akademien

Arenor för probleminventering

Verksamhetsnära forskning

Aktiv dialog med den operativa verksamheten

Använd samforskning och följeforskning

Utveckla användbara begrepp och referenser

Involvera akademisk vidareutbildning

Ta fram vidareutbildningar med organisationsfokus

Avslutande rekommendation

Vi förordar en kraftsamling av ledande forskare, att det skapas gemensamma arenor för probleminventering, en fokusering på verksamhetsnära forskning och en involvering av den akademiska vidareutbildningen. Dessutom behöver flera starka FoU-miljöer bildas. Ett avgörande skäl för att skapa flera miljöer är behovet att kunna möta den variation som finns mellan skolor och arbetsplatser landet över. Ambitionen måste vara att kunna stödja skolors och huvudmäns strävanden att förbättra och förnya arbetsorganisationen utifrån aktuell situation.

Det är främst två hänsyn som behöver tas för att kunna bedöma hur många FoU-miljöer som är lämpliga att stödja. För det första behovet av att möta den variation som förekommer mellan skolor och arbetsplatser över landet. För det andra behovet att kunna kraftsamla en kritisk massa av ledande forskare. Vår samlade bedömning är att bildandet av 3-4 starka FoU-miljöer på olika platser i landet vore lämpligt. Vi förutsätter att de starka miljöerna sedan kompletteras med andra forskare, konsulter och praktiker verksamma i Sverige och att internationell expertis integreras i arbetet. Vi förutsätter också att det sker ett kontinuerligt utbyte mellan miljöerna så att framväxande kunskaper och erfarenheter kan berika varandra och spridas.

REFERENSLITTERATUR

- Bergström, F & Welander, E (2013): Skolmarknaden – nya vägar framåt, Uppdrag välfärd (Entreprenörskapsforum, Fores, Leading Health Care)
- Blomé, M (2010): Arbetsorganisation – instuderingskompendium, Lunds Tekniska Högskola
- Börnfelt, P-O (2009): Arbetsorganisation i praktiken. En kritisk introduktion till arbetsorganisationsteori, SNS Förlag
- Czarniawska, B. (2005): En teori om organisering, Studentlitteratur
- Forté (2015): Swedish Research on Work Organization, Evaluation Report
- Hansson, J, Molin, F & Södergren, B (2014): Perspektiv på styrning. Hur ser styrning ut som främjar motivation och innovation i kunskapsintensiva verksamheter?, Institutet för Personal- & Företagsutveckling
- Hansson, J, Neu Morén E & Stråberg, T (2011): New Public Management på operativ nivå. Om chefskapets förutsättningar i den kommunala praktiken, Institutet för Personal- & Företagsutveckling
- Holmberg, Ingall (2013): Ledarskap som strategisk resurs för innovation och tillväxt, Rapport till Vinnova
- Ifous (2015): Att forma skolan efter eleverna. Vägar till inkluderande lärmiljöer i tolv svenska kommuner, 2015:1
- Jonsson, S (2014): Organizational consequences of competition: How do schools change when they are made to compete? Projektbeskrivning till Vetenskapsrådets stora utlysning.
- Lindvall, J. (2011): Verksamhetsstyrning – Från traditionell ekonomistyrning till modern verksamhetsstyrning, Studentlitteratur
- Löwstedt, J (red.) (2015): Skolledning. Scener från den organiserade vardagen, Studentlitteratur
- Löwstedt, J & Rogberg, M (1993): Skolans ledning och organisation. Fallstudier av skolorna i Bräcke och Rödeby, Institute for Management of Innovation and Technology
- Mintzberg, H. (1979): The Structuring of Organizations – A Synthesis of the Research, Prentice Hall.
- Nihlfors, E, Jervik Steen, L & Johansson, O (2015): Förskolechefen. En viktig länk i utbildningskedjan. Gleerups
- Nihlfors, E, Paulsen, J M, Skedsmo, G, Moos, L, Pulkkinen, S & Kanervio, P (2014): Role and Influence of School Boards on Improving Educational Quality. I Moos, L & Paulsen, J M 2014: School Boards in the Governance Process. Educational Governance Research 1, Springer
- Nihlfors, E & Johansson, O (red.) (2014). Skolledare i mötet mellan nationella mål och lokal policy, Gleerups
- Nihlfors, E (2013): Rektor – en stark länk i styrningen av skolan, SNS Förlag
- Ritzén, S & Magnusson, M (2013): Leading Innovation, Rapport till Vinnova
- Skolinspektionen (2014): Från huvudmannen till undervisningen, 2014: 6739
- Skolverket (2015): Skolverkets lägesbedömning 2015, rapport 421
- Skolverket (2015): Redovisning av uppdrag om prognos över behovet av olika lärarkategorier, regeringsuppdrag, U2014/4128/S
- Skott, P & Kofot, K (2013). Independent schools in Different Nordic Contexts: Implications for School Leadership. In Moos, L 2013: Transnational Influences on Values and Practices in Nordic Educational Leadership, Springer.
- Skott, P, Karlsson, S & Nihlfors, E (2015). Att styra och leda skola - ett lokalt perspektiv. Rapport från samverkansprojekt mellan Uppsala kommun och Institutionen för pedagogik, didaktik och utbildningsstudier, Uppsala universitet
- Södergren, B, Molin, F, Stöllman, Å, Waldenström, M & Vingård, E (2012): Balanserad kommunikation – en nyckel till produktivitet och hälsa? Institutet för Personal- & Företagsutveckling
- Weick, K. E. (1979): The Social Psychology of Organizing. Addison Wesley.

