



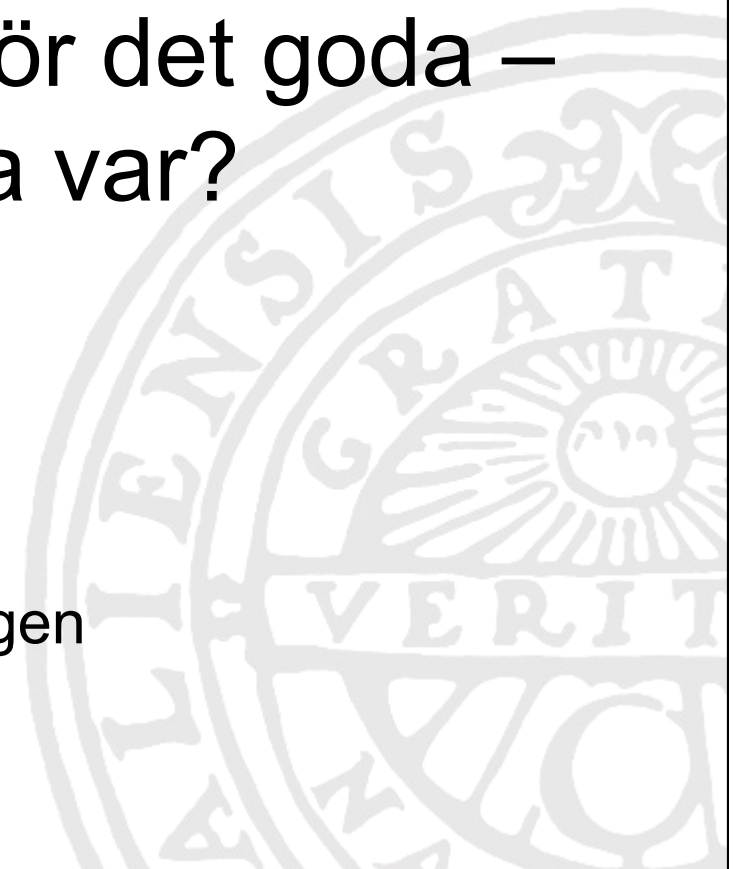
UPPSALA
UNIVERSITET



Ledarskap och normen för det goda – vems måttstock ska gälla var?

Uppsala 18 jan 2011

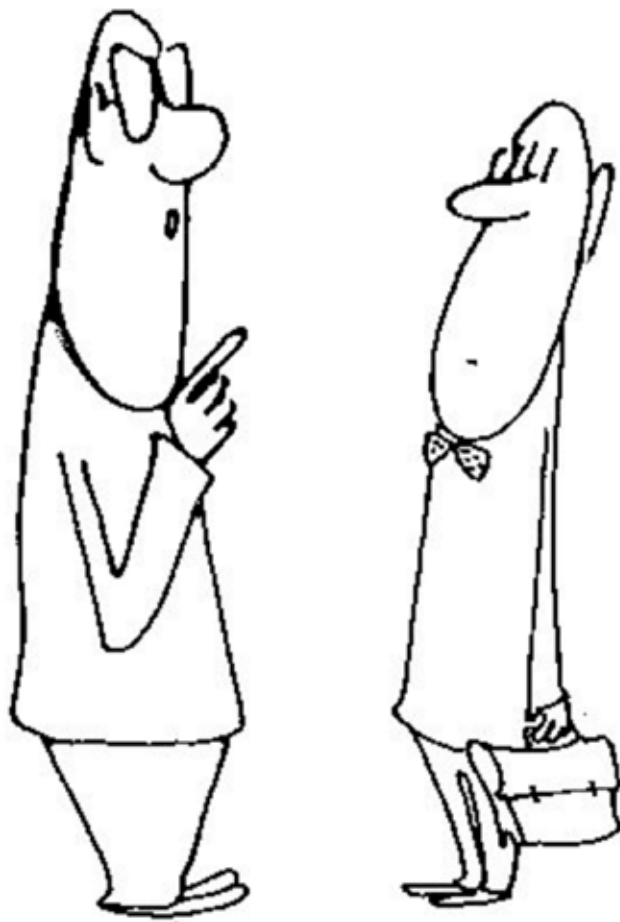
Lars Svedberg, leg psyk & docent
Uppsala universitet – Rektorsutbildningen
lars.svedberg@rut.uu.se



Mina utgångspunkter

1. Förskola och skola är ett moraliskt projekt:
En verksamhets resultat (och ledarskap) värderas lämpligen utifrån de värden som legitimerar dess existens.
2. Tolkning en nyckelkompetens för ledare när information (och desinformation) är i överflöd

Staffan Lindén (1970): Lärare – behövs dom?



KOM IMÅG DET: OM ELEVERNA ÄR DÅLIGA SÅ
FÅR MAN INTE TVEKA ATT TA TILL





Praktik – Retorik
Olika verktyg



Lydnadskultur

Auktoritet bygger på
fruktan

Krav på lydnad och
disciplin

Värderande attityd

Fokus på brister

Ansvarskultur

Auktoritet bygger på
förtroende/tillit

Samtal, förhandling,
samförstånd

Undersökande attityd

Fokus på det som fungerar



Jan Björklund debatterade i Kvällsöppet med Ekdal & Hakelius Foto: TV4

Ministern kritisk till flumpedagogik

Skolminister Jan Björklund är inte positiv till utvecklingen med att elever får allt större ansvar i sin utbildning. - Jag tror att det är en av orsakerna till att svenska skolans resultat har sjunkit de senaste 15-20 åren, säger han.

Flumpedagogikens födelse?



- 1950 En bonde säljer en säck potatis för 20 kr. Framställningskostnaderna är $\frac{4}{5}$ av priset. Hur stor är vinsten uttryckt i kronor?
- 1960 En bonde säljer en säck potatis för 20 kr. Framställningskostnaderna är 16 kr. Var *snäll* och räkna ut vinsten.
- 1970 En bonde säljer en mängd potatis (A) för en mängd pengar (B). B är mängden av alla delar BE för vilka gäller; BE är en krona. I streckmängdform ska du för mängden B göra tjugo små streck [////////////////], ett för varje krona. Mängden av framställningskostnaderna (C) är sexton små streck [////////////////]. Rita bilden av mängden C som en delmängd av mängden B och angiv resultatmängden (D), som ger svaret på frågan: Vad är kardinaltalet för vinstmängden?
- 1980 En bonde säljer en säck potatis för 20 kr. Framställningskostnaderna är $\frac{4}{5}$ därav, vilket är 16 kr. Vinsten uppgår till $\frac{1}{5}$, vilket är lika med 4 kr. Stryk under ordet "potatis" och diskutera för- och nackdelar med potatisodling med din bänkkamrat.



2009 Grissom & Loeb Stanford Univ.
Triangulating Principal Effectiveness



2009 Hattie - Univ of Auckland
Visible learning. A study of 800 meta-analyses relating to achievement



2010 Kairos Future
Framtidens skolledare



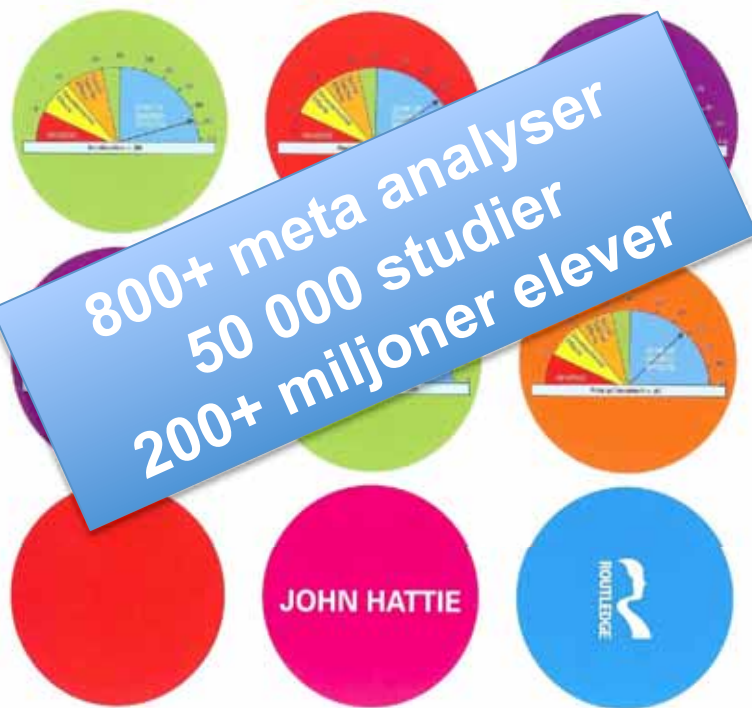
2007 - Forskningsprogram om värdekonflikter i skolan
Skolan om politisk organisation

VISIBLE LEARNING

A SYNTHESIS OF OVER 800 META-ANALYSES
RELATING TO ACHIEVEMENT

"Reveals teaching's Holy Grail"

TheTimes Educational Supplement



Elevers prestationer

- Åldersblandade klasser
- Elever styr sin egen inläring
- Mentorskap
- Nivågruppering

- Mindre klasser
- Problembaserad inläring
- Läxor och skriftliga test

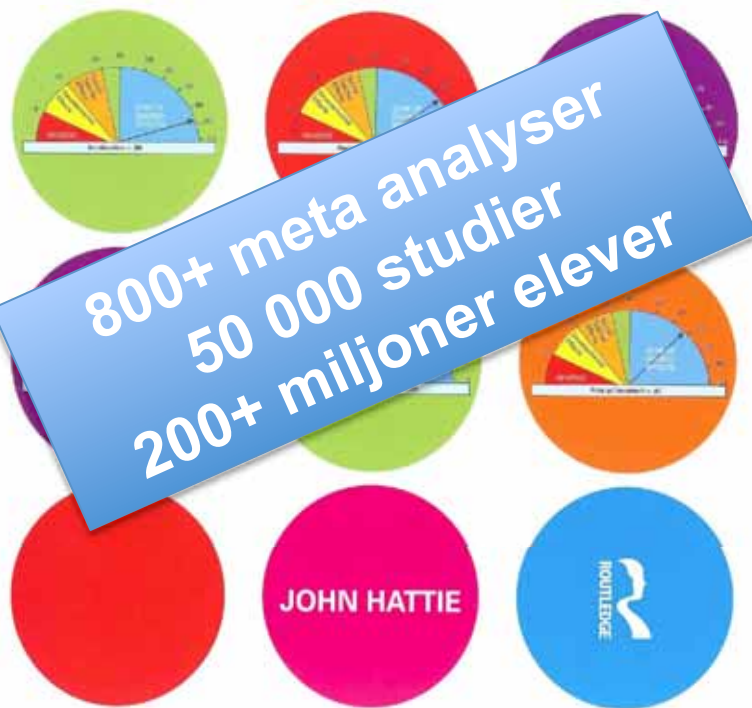
- Elevers skattning av egen förmåga
- Lugn och ro i klassrummet
- Dialogisk undervisning
- Feedback

VISIBLE LEARNING

A SYNTHESIS OF OVER 800 META-ANALYSES
RELATING TO ACHIEVEMENT

"Reveals teaching's Holy Grail"

The Times Educational Supplement



Elevers prestationer

Inga alls/skadliga effekter

- Åldersblandade klasser
- Elever styr sin egen inläring
- Mentorskap
- Nivågruppering

Måttliga effekter

- Mindre klasser
- Problembaserad inläring
- Läxor och skriftliga test

Starka effekter

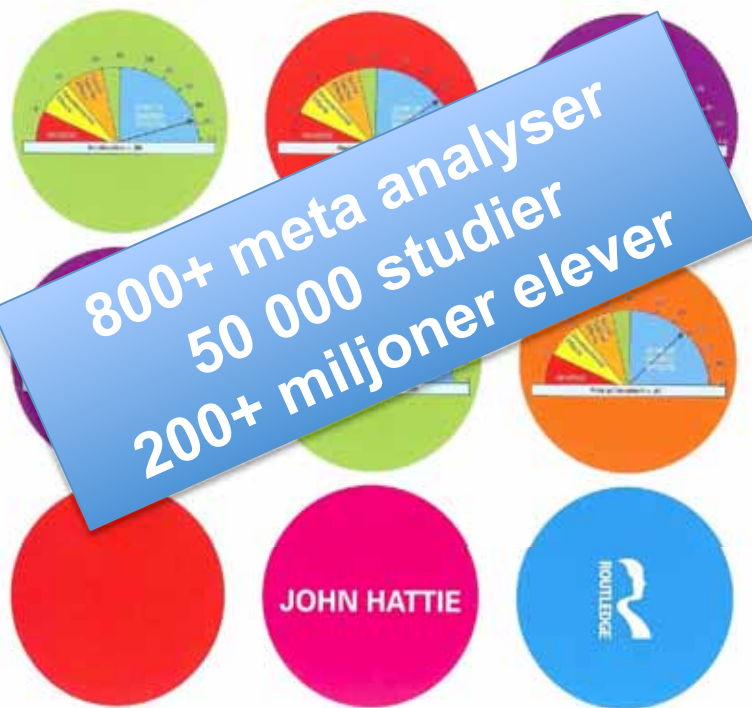
- Elevers skattning av egen förmåga
- Lugn och ro i klassrummet
- Dialogisk undervisning
- Feedback

VISIBLE LEARNING

A SYNTHESIS OF OVER 800 META-ANALYSES
RELATING TO ACHIEVEMENT

"Reveals teaching's Holy Grail"

The Times Educational Supplement



Läraren är den enskilt viktigaste faktorn för elevernas resultat

Konsekvenser för rektor/fskchef?
Hur tolka?

En värdekarta över samhället

Civilsamhälles-
sfären

Familje- eller
samlivssfären

Medlem
→

←
Vän

Utopier &
ideologier

Vänskap

Aktivist
→

Civil
olydnad

Ideell
sektor

Hushålls-
sektor

Kärlek

Partner
←

→
Kund

Affärsavtal

Företags-
sektor

Offentlig
sektor

Skatte-
system

←
Skattebetalare

→
Aktieägare

Vinst

Demokrati

←
Klient, medborgare...

←
Väljare

Riksdags-
val

Näringslivs-
sfären

Den statliga
sfären



New Public Management

Staten/kommunen ska styra – inte ro!

- NPM – ett kluster av idéer lånade från näringslivets metoder att styra sina organisationer
- NPM-rörelsen har sitt ursprung i en kritik mot det 'traditionella' sättet att utöva styrning och förvaltning inom offentliga organisationer
- Ledord i NPM:s världsomfattande reformrörelse är 'bättre effektivitet', 'mer värde för (skatte)pengarna' och 'bättre styrning och uppföljning'.
- Metoder som förespråkas är bl a konkurrensutsättning, privatisering, målstyrning och decentralisering
- Beställar/utförar-modell, resultatstyrning, resultatenheter och affärsområden är organisatoriska lösningar som har fått ett rejält genomslag i offentlig sektor

New Public Management

Kritiska synpunkter



- Kärnan i *professionellt omdöme* är förmågan att avgöra vad som karakteriserar ett gott arbete.
 - Risk: Trivialisering – avintellektualisering.
- Resultatfokus – man mäter det man kan mäta. Kvalitet = hög genomströmning?
 - Risk: Medel förväxlas med mål
- Självförstärkande processer: Måttstocken för verksamhetens resultat bestämmer vad man kommer att göra.
 - Risk: Konserverande
- Utvärderarna riskerar att bli metodens redskap – Data-driven – Evidence informed

Perfections of means and confusion of goals seem in my opinion to characterize our age.

Albert Einstein 1879-1955.

En verksamhets resultat/kvalitet (och ledarskap) värderas lämpligen utifrån de värden som legitimerar dess existens.

Data-driven – Evidence informed

Förmågan & konsten att tolka!

