

# Framgångsrika skolor – de flesta enligt deras rektorer

Mats Alvesson

Företagsekonomiska institutionen, Lunds Universitet

Vet rektorer mycket om sina skolor? Säkert vet man en del om detaljer men hur mycket kunskap har man om skolans övergripande kvalitet? Har man god kunskap om skolan är framgångsrik eller inte? I denna essä redovisas resultat baserade på en enkät till svenska skolrektorer om hur bra deras skolor är, hur de vet något om detta och vad deras egna rektorsinsatser har för betydelse. Den övergripande slutsatsen är att man ofta har en dålig uppfattning om hur välfungerande den egna skolan är och troligen överskattar sina kunskaper härom och även de egna ledarskapsinsatsernas betydelse och inverkan.

## INLEDNING

Många kanske antar att ansvariga för en skola har god kännedom om den övergripande kvaliteten på verksamheten. Man kan naturligtvis ha olika invändningar mot frågan. Vad menas med bra eller dåliga? Det kan finnas olika åsikter om detta, utifrån perspektiv och kriterier. Dock är väl de flesta eniga om att bra kunskaper och socialt välfungerande individer bildar två uppsättningar mål (här får väl kunskapsmålen anses väga tyngst, då skolan kan förväntas ha mycket stor betydelse för kunskaper, mindre för utveckling av personliga egenskaper). Man kan också hävda att det inte är särskilt angeläget att fokusera resultat. Viktigare är att sträva mot skolors ständiga utveckling och förbättring, menar kanske en del. Genom att ha behöriga lärare, följa lagstiftning och regelverk, försöka göra personal, elever, deras föräldrar och relevanta myndigheter nöjda samt anamma dominerande framgångsrecept blir det nog bra och då finns ingen anledning att uppmärksamma slutresultat, kan kanske någon hävda. En bra skola gör då allt enligt regelboken och framgångsformeln samt svarar mot marknadens önskemål. Ofta styr politisk ledning och tillsynsmyndigheter starkt åt detta håll, vilket kan innebära att resultaten blir mindre viktiga.

Den senare logiken – mindre fokus på resultat och mer på annat – tycks ha betydande genomslagskraft i skolpraktiken. Det antyds i varje fall av de resultat som framkommer av den studie som rapporteras här. Denna logik är, menar jag, kontraproduktiv. Det borde vara helt centralt för skolledningar och andra med ansvar att ha god kunskap om en skolas resultat i förhållande till förutsättningarna. Detta ger en viktig övergripande feedback, en signal om man är på rätt spår eller bör tänka om. Det kan också vara en avgörande motivator – många vill göra ett bra jobb och än mer vara känd för detta. Önskan om erkännande är en viktig drivkraft. De som är rektorer och lärare på sämre fungerande skolor bör kanske ha tydlig återföring om detta – för att få kunskap och incitament till förbättring. Det kan också underlätta att driva igenom inte helt lättsmälta ändringsåtgärder, vilket kan innebära svåra beslut och/eller att selektivt jobba med personer och delar som ej fungerar bra.

Ur styrningssynpunkt är det viktigt att inte behandla alla lika utan variera stöd och krav. Det gäller för olika skolor och för olika delar och individer inom en skola. Att till exempel ha ett och samma krav på vidareutbildning eller kvalitetsrutin på bra och dåliga skolor och för bra och mindre bra lärare kan vara meningslöst. Att hålla på med utvecklingsprojekt låter fint, men det är kanske inte alla gånger nödvändigt eller bra. Utvecklingsarbete kan innebära försök att anpassa sig efter senaste pedagogiska modenycken eller anamma något som är opportunt, vilket kan försämra en verksamhet. Särskilt något som fungerar bra ska man vara återhållsam med att söka förändra. Förändring kan medföra försämring lika väl som förbättring. Det är knappast så att reformer är lika med en positiv utveckling.

Viktigt är således att ha god kunskap om hur skolor fungerar. Frågan om bra eller dålig är förvisso ej enkel att besvara, och man kan hävda att dels finns så många dimensioner och perspektiv, dels är mät- och samman-slagningsproblemen betydande. Men man kan ändå hävda att en grov sammanslagning av resultaten på kunskapsmål och sociala mål borde kunna ge en bra indikation på hur väl en skola fungerar. Dock måste självklart hänsyn tas till förutsättningarna. Invandrarbakgrund, könsfördelning och föräldrarnas socioekonomiska ställning betyder åtskilligt. En överklasskola med höga betyg kan vara mindre välfungerande än en invandrarskola med låga betyg och mycket oro, om betygen (eller andra kunskapsindikatorer) och trivseln ändå är lägre än i andra skolor med likartade förutsättningar.

I denna text rapporteras en studie av rektorers föreställning av hur bra eller dålig deras skola är och deras egen roll i sammanhanget. Studien söker besvara tre specifika frågor:

Bedömer rektorer och förskolechefer att de vet eller tror sig veta hur bra eller dåliga deras skolor är? Hur menar de sig veta detta?

Hur bra/dåliga bedömer de att deras skolor är?

Hur ser de på frågan om deras egna chefsinsatser ger resultat? Hur menar de sig veta detta?

Vid sidan av dessa frågor visar det sig att underlaget ger vid handen en möjlighet att belysa en mer övergripande fråga: hur bra kunskap om övergripande kvalitet på deras skolor har rektorerna?

## STUDIEN

Jag håller regelbundet föreläsningar på rektorsprogram, anordnade av två universitet. I anslutning till tre tillfällen med olika grupper om ca 40-50 deltagare ombads dessa på papper och anonymt delta i en mindre studie. Totalt ingick 134 personer. Det är blandade grupper som sammantaget representerar ett tvärsnitt av svenska förskolor och skolor, både kommunala och privata. I och med att utbildningen är obligatorisk är de i studien ingående representativa för svenska rektorer och förskolechefer, dock har de flesta endast varit rektorer under relativt kort tid, då man typiskt genomgår denna utbildning tidigt i sin rektorskarriär. De 134 personerna besvarade följande tre frågor.

1. Vet/tror du hur bra utifrån förutsättningarna din skola är?
2. Hur ligger ni till på en 10-gradig skala (där 1 = botten, 5 = medel, 10 = topp)?
3. Vet du/hur vet du om dina chefsinsatser ger resultat?

Fråga 2 specificerades till att handla om en samlad bedömning, där både kunskaps- och sociala mål beaktades. Någon enstaka begärde en uppklarande fråga men allmänt verkade deltagarna förstå och uppleva frågorna som relevanta och besvarbara. De studerade rektorerna tycks i de flesta fall ha förstått betydelsen av att beakta förutsättningarna. I ett tillfälle svarar en person så här:

Skolan är privilegierad med bra socioekonomisk urval. Hög utbildningsnivå. Bedömer att vi ligger på 5, (dvs medel) - men borde vara högre.

I andra fall refererar man till antalet godkända och betygsnivå som om detta i sig var kvalitetsbevis utan att explicit relatera detta till förutsättningar. Med fördelaktigt elevunderlag kan nog även en dåligt presterande skola få många godkända och höga betyg. Dessutom är glädjebetyg vanliga. Men troligen beaktade deltagarna förutsättningarna.

Endast i ett par tillfälle menade respondenterna att de ej kunde besvara frågorna, detta framförallt fråga 2, där ett kvantitativt svar efterfrågades. Någon i undersökningsgruppen hade en övergripande funktion och var ej ansvarig för skola eller förskola, någon hade precis tillträtt sin tjänst och en person menade att det inte går att sätta poäng på någon skala. Dessa personer ingår ej i de 134.

En person menade att det var en

Konstig fråga, vad betyder bra för dig? Jag utgår från vad bra betyder för mig. Ja, jag vet hur bra mina skolor är. Utifrån stämningen bland elever och personal. Utifrån reaktioner och samtal med vårdnadshavare. Utifrån kunskapsresultat.

Samtliga besvarade enkäten, bortsett från de ovan nämnda som ej kunde sätta någon siffra på den egna verksamheten. De behövde och fick ca 15-20 minuter på sig. Enkäten besvarades anonymt. Flertalet skrev några rader på fråga 1 och 3, ofta också en kortare eller längre kommentar på fråga 2.

## RESULTAT

### Hur bra är din skola?

Det resultat som är mest entydigt och intressant gäller rektorernas och förskolechefernas bedömning av hur bra eller dålig deras skola är, på en 10-gradig skala, där 1 är mycket dålig, 5 är medel och 10 mycket bra. Det betonades att det handlar om utifrån förutsättningarna, varmed framförallt elevunderlaget betonas men även annat relevant som rekryteringsmöjligheter och ekonomi syntes beaktas.

Här är fördelningen:

Betyg/ nivå	Antal
3	2
4	7
5	23
6	22
7	45
8	30
9	3
10	2

En entydig bild framkommer av att flertalet bedömer sin skola som bra, klart över genomsnittet. 80 av de 134, det vill säga 60 % sätter betyget 7 eller högre. 7 är också medianbetyget. Ungefär lika många sätter de höga betygen 8-10

som sätter medelbetyg eller något därunder, 35 gentemot 32. Tar man antalet skolor och förskolor som anser sig vara över genomsnittet, det vill säga 6 eller högre, är det  $\frac{3}{4}$ .

Detta kan tolkas som en tämligen kraftig övervärdering av hur välfungerande skolorna är. Det är, utifrån denna studie, omöjligt att veta hur många som har felaktiga uppfattningar i frågan. I princip kan ju alla ha det. De som sätter en låg siffra kan ju mycket väl undervärdera deras skolor medan de som sätter en hög siffra i många fall har föga fog för detta. Men uppenbarligen har rektorerna i många fall dålig kunskap om hur bra en skola är. Många, minst hälften av alla de 60 % som sätter betyget 7 eller högre på sin egen skola, övervärderar starkt hur välfungerande skolan är, i förhållande till genomsnittet och i relation till förutsättningarna.

### **Vet du hur bra skolan är?**

Studien bad här om kvalitativt svar, både om rektorerna menade att de visste hur bra skolan fungerade och hur de kunde veta det.

Flertalet menar att de ”ganska säkert” kan avgöra detta samtidigt som många signalerade en del osäkerhet. Här är några typiska svar:

Har en tanke om vad jag tror utifrån resultat. Måluppfyllelse statistik såsom omdöme, betyg, nationella prov. Enkäter och intervjuer för måluppfyllelse i mer mjuka värden (värdegrund).

Jag vet ganska/relativt säkert hur bra min skola är.

Ja, ganska säkert. Barnen kommer till förskolan med mycket olika förutsättningar (fam. som är analfabeter/akademiker). Förskolan har en stabil och erfaren personalgrupp, som vet hur de ska stötta olika barn och deras behov. Tror mig veta hur bra vi är. Vissa resultat som t ex betyg jämfört med riket vet jag.

Jag tror att min skola är en bra skola med kvalitativ och medveten undervisning som leder till goda resultat för eleverna. Detta har alltså visat sig i våra kundundersökningar hos vårdnadshavare och elever där NKI (nöjd kund index) ligger på 94 (av 100). Svarfrekvens elever 98 %, vårdnadshavare 87%.

En del menade att de helt säkert vet.

Ja, det vet jag, bedömningar och betygs jämförelser med skolor med liknande förutsättningar.

Kommunen genomför regelbundna insynsbesök som ger en bred och god bild av vår verksamhet. Det genomförs även attitydundersökningar för vårdnadshavare och medarbetarenkät varje år. Genom detta får jag en bred bild av hur huvudman, vårdnadshavare och medarbetare upplever verksamheten. Vi har dessutom en god sökbild vid rekrytering och kö till våra barnomsorgsplatser vilket indikerar på gott rykte. Vårt systematiska kv.arb ger mig inblick i det konkreta arbetet.

Skolan är bra efter förutsättningarna. Vi ser goda resultat betygsmässigt. I olika undersökningar (ex trivsel och attityd) både egna och inom kommun ligger vi bra till.

Några få menade att de har väldigt vaga föreställningar om detta:

Vej ej.

Jag gör ett antagande, men vet inte hur bra.

Skulle man sammanfatta normalsvaret, blir det något i stil med ”jag tror mig veta” – flera använde just dessa ord, andra signalerade något liknande. Kombinerar man de utbredda överskattningarna av skolornas fungerande med svaren på frågan om man vet, får man en känsla av en förhållandevis stark men ofta missvisande tro. Kunskap och analysförmåga tycks inte alltför framträdande.

Som nämndes ovan kan jag inte veta exakt hur många som har en missvisande bild av sin verksamhet. Intrycket är att många av de enligt studiepersonerna pålitliga indikatorerna av skolans fungerande och kvalitet är tämligen opålitliga. Alternativt är enstaka i sig pålitliga men de används knappast alla gånger på ett kvalificerat sätt då de ofta samvarierar med en dålig uppfattning om helhetsresultatet. Men intressant är att konstatera att mycket få anför brist på underlag och tillfällen till klar och entydig feedback som ett problem. Man menar sig i regel vara välinformerad.

### **Ger chefsinsatserna resultat?**

En tredje frågeställningen är om chefsinsatserna ger resultat och hur rektorn/förskolechefen kan veta eller tro det.

En del menar sig inte kunna säga så mycket på grund av kort tid på jobbet. Den övervägande majoriteten besvarar frågan med att de nog eller säkert sätter avtryck och påverkar positivt verksamheten. En del framhåller att hela skolan förbättras tack vare deras insatser. Det gäller även (eller kanske t.o.m. i första hand) de som är nya på jobbet:

Har inte jobbat så länge än ca 8 månader. har hög legitimitet /mandat i att prata om undervisning och kvalitet i undervisningen (är grundlärare i

botten) och tycker mig se att vi som skola tar steg framåt och sätter fokus på ped-diskussioner och kollegialt samarbete. Strukturer och rutiner efterlevs och följs i större utsläckning nu och jag ser tydliga förändringar i klassrummet både när det gäller att följa sitt uppdrag och arbeta utifrån lgr och att analysera och följa upp resultaten för att sedan våga pröva nya saker i sin undervisning.

Jag är rätt ny som chef/ledare, men under den tiden har vi lyckats genomföra många gemensamma insatser för bättre skola och alla är nöjda.

Vi genomför terminsvis undersökningar bland elever, personal och vårdnadshavare där vi utvärderar de förändringar som vi satt upp, som ett svar på tidigare utvärderingar. De insatser som gjorts har pekat på förbättringar vilket skulle kunna visa på att ledarskapet gett någon form av positivt resultat.

Andra är mer måttfulla och menar att de i avgränsade delar påverkar positivt:

Jag kan se att mina insatser gör skillnad för flera olika individer, men inte för hela skolans resultat. Jag vet att dessa insatser ger resultat för att jag ser hur/att de hjälper personal/elever. Jag ser det också i enkäter och dylikt.

Men variationerna är stora. En del menar nog att de påverkar men är ej säkra på vad detta leder till:

Vet att vissa rutiner som jag har jobbat med följs av de flesta. Om sedan rutinerna är de bästa för att nå ett bra resultat vet jag inte, men uppenbarligen har mina åsikter betydelse för agerandet.

Chefinsatser riktade mot elevernas studieresultat är svåra att mäta, men införandet av ett betygsmanagement (vidrigt ord) system har gjort att lärarna tidigare kan identifiera elever som inte är i fas med sina mål och därmed påverka och stödja dem i tid så att flera når sina mål/ nå studentexamen.

Osäkert, vad mäter jag? Flera nöjda medarbetare, relativt många sökande till tjänster, beror det på mig?

Jag hoppas såklart att det jag gör påverkar organisationen på ett positivt och utvecklande sätt.

Någon är inne på att god påverkan innebär visst, om än kanske tillfälligt, missnöje.

Förändringar syns. Det knorras. Fler förstår och ser den röda tråden.

Andra vet ej om de påverkar något. Enstaka uttrycker en del osäkerhet, främst för att de är nya på jobbet. En menar, med viss självironi, att han ”svävar i djup okunnighet”. Dock har de flesta en ganska stark tilltro till förmåga att påverka och att de har en tämligen stark och god påverkan.

## DISKUSSION

Studien ger en klar bild av en svensk skola som består av en mängd skolor som fungerar bra, i alla fall klart bättre än genomsnittet i landet. Denna bild är, enligt de studerade, grundad i en mängd pålitliga indikatorer som man menar sig ha god kunskap om och använda väl. Man är själv som rektor viktig, drivande och påverkar relativt starkt verksamheten till det bättre. På den senare punkten finns dock viss osäkerhet och variation. I stort framträder dock en bild av svensk skola i stort bestående av framgångsrika skolor ledda av duktiga rektorer som troligen vet väl vad de håller på med och åstadkommer.

Det som framförallt är värt att lyfta fram här är bristen på god kunskap och insikt i hur bra en skola är i kombination med relativt säkra uppfattningar om att man vet. Här redovisad studie bekräftas av en OECD rapport.

Still, teachers' sense of self-efficacy and job satisfaction is high. For example, a vast majority of teachers in Sweden report overall satisfaction with their job (85%) and report being satisfied with their performance in their current school (96%). Yet, various sources of evidence suggest that some teachers may be too positive about their performance and that the quality of teachers is variable throughout the Swedish school system. For example, it is difficult to match the high sense of self-efficacy of teachers with the low performance of Swedish students in the various international assessments. (OECD, 2015, s. 40)

Det finns anledning att tro att åtskilliga av dessa positiva uppfattningar av skolpersoners – rektorer och lärare – självbild är missvisande. Det är en öppen fråga hur ofta rektorer har en betydande och positiv påverkan på deras skolor. I många fall kanske man inte har detta, ibland är kanske påverkan negativ: man lägger energi, tid och resurser på sådant som verkar och känns bra men som kanske inte bidrar till bra resultat. En hel del arbete med visioner, värdegrunder, planer, rutiner, moderiktade utvecklingsprojekt med mera kan ha ringa positiv verkan (Alvesson, 2019).

I och med att åtskilliga rektorer har dålig kunskap om kvaliteten på deras skola finns det skäl att också ifrågasätta hur bra insikt de generellt har om sig själva och resultaten av deras insatser. Dock bör framhållas att det är möjligt



att en majoritet har bra kunskap härom. Föreliggande studie visar endast på en kraftig övervärdering av den egna skolans framgång hos en del medan andelen med en välgrundad bedömning kan vara allt från 0-65 % (minst hälften av de 75 % som menade sig ligga något eller långt över genomsnittet har rimligen grumliga föreställningar om hur väl skolan fungerar, då endast 30-40 % kan ligga över genomsnittet).

Frågan är ledarskapets betydelse är komplicerad och knappast möjlig att generellt besvara. En del forskare ser ledarskapet som centralt (t. ex. Day, 2014; Höög & Johansson 2012), andra menar att detta i de flesta fall har ganska lite betydelse (Alvesson, Blom & Sveningsson, 2017; Pfeffer, 1977) (undantag och variation finns förstås). Ofta attribueras i organisationer kausal påverkan till chefen – man vill gärna finna någon förklaring till och ansvarig för utfall och chefen ligger då nära till hands (Meindl, 1995). Det finns också en stor ledarskapsindustri som utlovar chefsförbättring och här förfäktas med den drucknes envishet ledarskapets betydelse. Chefer utsätts för denna typ av kommunikation i stor skala och tar gärna till sig detta budskap. Man blir då extra benägen att se tecken på egen betydelse och framgång.

De flesta människor har benägenheter till önsketänkande. Self-serving bias är vanligt – information som gynnar en positiv självuppfattning tas på allvar, medan annat bortförklaras eller negligeras. Närliggande är också ”willful ignorance”, dvs man vill inte veta. Man anar eller kunde veta, kanske efter en viss arbetsinsats med att skaffa sig information och ta denna på allvar, men det är enklast att inte veta (Schaefer, 2014). Inte bara rektorerna i här rapporterade studie men i många andra sammanhang uttrycker chefer gärna en uppfattning om sina egna fina kvaliteter och betydelse. Djupare studier visar att chefens självbild ofta inte bekräftas av medarbetare eller observationer (Alvesson, Jonsson, Sveningsson & Wenglen, 2015; Sveningsson & Alvesson, 2014).

Även om det ligget i utkanten av här rapporterade studie kan det finnas skäl att kort beröra frågan om vad som ligger bakom framgång. Om vad som gör skolor framgångsrika finns det många olika uppfattningar om. Inom skolområdet (över)betonas ofta ledarskapets betydelse. En del ”experter” anför klara framgångsformler. Skolinspektionen hävdar till exempel i rapport 2010:15 *Rektors ledarskap* att de rektorer som lyckas i sitt uppdrag genomför sitt uppdrag

med en stark drivkraft som utgår från en idé om eleven i centrum. De rektorer som leder sina skolor mot ökad måluppfyllelse arbetar tillsammans med sina medarbetare utifrån de nationella styrdokumenterna med en gemensam, kommunicerad vision och tydliga insatser inom definierade förbättringsområden. Kvalitetsarbetet har en röd tråd. Kompetensutveckling är kopplad till förbättringsområdena, rektor har god legitimitet och höga, positiva förväntningar på lärare och elever. (s. 8)

Om man har tagit till sig detta budskap och menar sig följa det till punkt och pricka är det troligt att man menar att ens skola bedöms av en själv (och Skolinspektionen) som framgångsrik. Möjligen kan man dock hävda närmast motsatsen. Är det de nationella styrdokumenterna eller eleven som står i centrum? Vilka av alla elever står i centrum? Det kan vara svårt att låta alla 25 i en klass göra så. Den enes centralitet kan innebära andras periferitet. Ofta är det väl kollektivet som bör – eller i praktiken måste – fokuseras. Kanske leder rektorer i normalfallet inte sina skolor – man sysslar främst med administration och brandkårsuttryckningar. Det kan ifrågasättas om målen verkligen är styrande i så hög grad utan annat betyder mera (följa lagar, göra allt rätt, undvika konflikter), visionsförsök blir ofta tomma floskler med mera (Alvesson, 2019). Höga, positiva förväntningar kan medföra konflikter och besvikelser – i alla fall om förväntningarna leder till krav. Kanske ska ett kvalitetsarbete inte innebära system och rutiner och ha en röd tråd så mycket som att en ledning selektivt och adhocratiskt tar tag i sådant som ej fungerar och har riktade insatser. Även ifråga om enskilda lärares förhållningssätt varierar förstås de i litteraturen föreslagna framgångsrecepten avsevärt. Mot budet från Skolinspektionen ovan kan till exempel anföras följande idé från en finsk studie. Enligt denna var viktigt för skolans framgång en ömsesidig anpassning mellan elever och skola. Bra resultat tycktes hänga samman med krav på prestation, ordning och reda, man kräver inte för mycket och krav anpassas till elevernas förutsättningar. Lärarna är stränga och störningar förhindras i görligaste mån (Sandén & Wikman, 2011). Detta är tämligen långt ifrån Skolinspektionens uppfattning. Poängen här är inte att hävda att Skolinspektionen eller den finska studien har rätt eller fel, endast att det är svårt med framgångsformler. Man bör se upp med idén att hävda entydiga sådana och söka få alla att uppnå framgång medelst följande av samma recept. Särskilt bör man söka bedöma resultaten i sig, frikopplat från vilka formler man följer, och inte tro att framgång handlar om recept-följande.

En del forskare hävdar att det inte finns några universalrecept för vad som gör skolor effektiva. Rothstein (2017) menar efter en kunskapsöversikt att framgångsrika skolor skiljer sig åt – gemensamt är endast att personalen är samlad kring en gemensam ideologi som alla tror på och arbetar efter. Denna kan variera. Tillberg (2003) konstaterar något liknande. Skolor kan fungera väl på olika sätt. Försöker man tvinga på folk ett standardiserat arbetssätt kan problem uppstå. I en skola med goda resultat upptäcktes det att många tongivande lärare med bra kunskapsresultat ej följde läroplan och riktlinjer för pedagogik. Försök att åtgärda detta ledde till stora konflikter och problem – kanske hade det varit bättre att lärarna tilläts fortsatt åstadkomma goda resultat utan försök att tvinga de att följa en viss mall (Skrutkowski, 2017). (Efter att blivit med de duktiga men oflexibla lärarna ändrades förordningen så att en stötesten i konflikten nu inte längre gällde.) Det pratas mycket om pedagogiskt ledarskap men duktiga lärare föredrar nog många gånger att man

inte utsätts för så mycket påverkansförsök. Självständighet och frihet från interventioner uppskattas ibland. Det är förstås inte säkert att denna självständighet alla gånger är motiverad, oönskade (eller först efter viss tid accepterade) ledningsinterventioner kan vara befogade. Poängen är att understryka behovet av att arbeta situationsanpassat och nyttja omdömet lika mycket som eller mer än att följa framgångsrecept.

## IMPLIKATIONER

Studien visar att många rektorer har bristfällig insikt om hur bra eller dåliga skolor är. Även om det finns mycket informationsunderlag är detta uppenbarligen inte alla gånger så hjälpsamt. Finns för mycket information och ingen ger tydliga besked är alltid risken att det används selektivt och gynnar ens önsketänkande. Många involverade – skolpolitiker, skolförvaltningar, rektorer, lärare och övriga i en skola – kan ha ett intresse av att tro att helheten fungerar bra och man ej behöver konfrontera större problem. I studien var det bara 2 av 134 rektorer som menade att skolan låg klart under medel (3 på skalan) medan ytterligare 7 bedömde att skolan låg något under genomsnittet. För specifika, avgränsade insatser är mycket information ofta bra, men viktigt är också att ha en övergripande bild av hur framgångsrik en skola är. Ibland medför överskott på information ett brus och att folk inte blir informerade om väsentligheter.

Uppenbart fallerar en hel del rektorer men också de skolförvaltningar och centrala myndigheter som borde ge underlag och besked till rektorer och skolor om framgångsgraden. Förvisso är skolan en komplicerad verksamhet och ett betyg kan innebära reduktionism. Samtidigt är en övergripande och tydlig bestämning av hur bra eller dålig man är centralt för ledningar på olika nivåer för att kunna styra och förbättra – och i vissa fall kanske avstå från för mycket av styrning och förbättringsförsök.

Rimligt vore att ansvariga på olika nivåer tog fram och kommunicerade en samlad bedömning av skolors kvalitet. För centrala skolmyndigheter är detta en viktig angelägenhet. Att det finns avvikelser från regelverk borde vara mindre viktigt än att avgöra hur bra en skola är som helhet. För lokala skolpolitiker och skolförvaltningar borde en central arbetsuppgift vara att inte förlita sig på lösa rykten och intryck av hur bra eller dålig en skola är utan ha ett gediget underlag för bedömning och tydligt kommunicera detta samt utifrån en gemensam förståelse arbeta med förbättring. Rektorer och lärare bör se till att man har en genomarbetad och realistisk syn på hur väl skolan fungerar. En skola där rektor och lärare tror man är klart bättre än genomsnittet men där man i själva verket är medelgod eller svag lever i villfarelse och saknar förutsättningar att åstadkomma klar förbättring. Utvecklingsförsök famlar lätt i blindo.

En bra övning vore att be rektorer och lärare bedöma sin skola och jämföra självbilden med av skolförvaltningen gjord bedömning. Den senare kan också gå igenom alla skolor och själv fastställa kvalitet och framgång. Hur fördelar sig alla på säg en 10-gradig skala? Det är en sak att sedan fortsatt uppmärksamma uppenbara problemskolor (dvs. med svagt elevunderlag eller prickningar från tillsynsmyndigheter) men även skolor som ytligt sett presterar väl (utifrån goda förutsättningar) men underpresterar bör kanske få särskild uppmärksamhet.

Om man upptäcker att man inte vet eller olika bedömningar drar åt olika håll, kan det vara lämpligt med särskilda insatser för att klargöra bilden. Man kan titta närmare på all information, arbeta med peer reviews etcetera.

### SLUTSATS

Denna studie visar att många rektorer övervärderar hur bra deras skolor är. Man sätter inom svensk skola inte bara överbetyg på sina elever utan även på sin egen skola och därigenom på sig själv. I och med Pisa-undersökningarna fick landet lite tydligare besked om att svensk skola som helhet inte åstadkommer så bra resultat. En mindre positiv böj på kurvorna i senaste undersökningen förändrar ej radikalt denna återföring och korrektion av villfarelserna. Uppenbarligen har dessa besked inte motsvarats av särskilt mycket klarläggande av hur bra skolorna är på lokal nivå. I alla fall har man på många ställen grumliga föreställningar om detta. 60 % av alla skolor kan inte vara långt bättre än genomsnittet.

Givet detta, kan man möjligen ifrågasätta självinsikten om vad man egentligen vet om de skolor man ansvarar för och rektorers prioriteringar. Att ha god kunskap om hur bra eller dålig man är kunde ses som en primär arbetsuppgift för ansvariga för skolor. Det gäller rektorer och lärare men kanske än mer skolförvaltningar och skolkoncernledningar. Centrala myndigheter som inte främst ser på framgångsformler och regelverksföljande kunde här också göra en insats.

Mot bakgrund av detta finns också anledning att ifrågasätta om rektorer vet så mycket om vad deras insatser ger för resultat, om några. Många av de studerade ger vid handen viktiga ledarskapsinsatser som sätter starka spår i verksamheten. Detta speglar delvis utbredda och möjligen överdrivna idéer om rektorers centrala betydelse och effekt på resultaten (Höög & Johansson, 2012). Att få god kunskap om detta är komplicerat. Föreliggande studie antyder att övervärderande av skolresultat tycks gå hand med övervärderande av egen förmåga och genomslagskraft på skolor hos många.

## REFERENSER

- Alvesson, M. (2019). *Tombetens triumf*. (3. Uppl.). Stockholm: Atlas.
- Alvesson, M., Blom, M., & Sveningsson, S. (2017). *Reflexivt ledarskap*. Lund: Studentlitteratur.
- Alvesson, M., Jonsson, A., Sveningsson, S., & Wenglen, R. (2015). *När ledarskapet krackelerar*. Lund: Studentlitteratur.
- Day, D. (2014). Introduction: Leadership and organizations. I D. Day (Red.). *Oxford Handbook of Organization and Leadership*. Oxford: Oxford University Press.
- Höög, J., & Johansson, O. (Red.) (2012). *Struktur, kultur, ledarskap*. Lund: Studentlitteratur.
- Meindl, J. (1995). The romance of leadership as a follower-centric theory: A social constructionist approach. *Leadership Quarterly* 6: 329–341.
- OECD (2015). *Improving Schools in Sweden: An OECD perspective*.
- Pfeffer, J. (1977). The ambiguity of leadership. *Academy of Management Review* 2(1): 104–112.
- Rothstein, B. (2017). Den effektiva skolan och ledarskapets mystik. I J. Pierre (Red.). *Skolan som politisk organisation*. Lund: Gleerups.
- Sandén, T., & Wikman, T. (2011). Att leda lärande. I S-E Hansén & L. Forsman (Red.). *Allmändidaktik*. Lund: Studentlitteratur.
- Schaefer, S. (2014). *Managerial Ignorance*. (Doktorsavhandling). Lund: Lunds Universitet.
- Skolinspektionen (2010). *Rektors ledarskap*. Stockholm: Skolinspektionen rapport 2010:15.
- Skrutkowski, M. (2017). *Disgraced. A study of narrative identity in organizations that suffer crises of confidence*. (Doktorsavhandling). Lund: Lunds Universitet.
- Sveningsson, S., & Alvesson, M. (2014). *Chefsliv. Det ska fan vara chef*. Lund: Studentlitteratur.
- Tillberg, U. (2003). *Ledarskap och samarbete: en jämförande fallstudie i tre skolor*. (Doktorsavhandling) Stockholm: Handelshögskolan.