

PM

Förvaltningschefts-/skolcheftsbeftattningen i utvecklingsbelysning

Kommunala förvaltningschefer/skolchefer har funnits i Sverige under snart två tredjedelar av ett sekel. Från att till en början ha varit en tjänst tillsatt av staten med uppdrag att få ordning på de förändringar som skedde av utbildningssystemet i samband med övergången till en sammanhållen skola har skolchefens beftattning mer och mer blivit en angelägenhet för kommunerna och för de yrkespersoner som axlar det ansvar som beftattningen innebär. Ett ansvar som ytterst i ett skolcheftsuppdrag handlar om att verka för att alla barn och elever ska ges så goda förutsättningar som möjligt att målen.

Som ordförande för föreningen Sveriges Skolchefer har jag under de senaste åren haft många anledningar att fundera över vilken inriktning som skolcheftsbeftattningen har utvecklats mot. En utveckling som måste speglas utifrån rollen som förvaltningschef tillika skolchef. Merparten av alla kommunala skolchefer torde nämligen också vara tillika förvaltningschef.

Under den senaste tiden har dock politikerna på riksnivå tagit initiativ som kan leda till att de kommunala cheftsbeftattningarna inom skolan åter förs in under statens ansvar. Ett sådant återförande brukar innebära att krav ställs på en stark uniformitet i yrkesutövandet. Samtidigt ser jag att komplexiteten ökar inom de utbildningsverksamheter som kommunerna ansvarar för. Sådana förändringar ställer snarare krav på minskad uniformitet i hur det kommunala ledarskapet kan utformas och istället växer kraven på lokal anpassning och yrkesskicklighet.

För att möta de utmaningar som kommer att möta framtidens skolchefer har jag inventerat vilket innehåll som dagens skolchefts- tillika förvaltningscheftsbeftattning innehåller. Jag har också i någon mån funderat över vilka utmaningar beftattningen kan komma att möta under kommande årtionden. Mot dessa båda bakgrunder diskuterar jag i denna PM mina tankar kring vilka utmaningar som kan komma och vilka kompetenser en förvaltningschef tillika skolchef bör besitta. Avslutningsvis diskuterar jag några idéer om hur vi i Sverige lämpligen kan agera för att stärka förvaltningschefts-/skolcheftsyrkets kvalitet.

I en artikel i Skolledaren 5 maj 2021 författad av skolforskarna Lars Svedberg, Katarina Roos och Olof Johansson, under benämningen ”Skolchefen mellan nationell kontroll och lokal styrning”, skriver författarna om förutsättningar och kompetensbehov i yrkesrollen som skolchef och då i relation till den per 1 juli 2018 tillkomna regleringen i skollagen om skolchefen (skollagen 2 kap. 8 a §).

Artikeln bygger på en enkät riktad till skolchefer vilken genomfördes våren 2020. I artikeln lyfter man inledningsvis fram att förskjutningen i statens roll från ”upprätthållare”

till ”uppdragsgivare”. Ett resonemang som blir särskilt intressant kopplat till den statlige utredaren Thomas Perssons uppdrag om ”Förutsättningar för ett statligt huvudmannaskap för skolan” (Dir 2020:140).

I artikeln noterar man att inskrivningen av rollen som skolchef i skollagen har haft viss inverkan på hur skolchefen uppfattar sitt mandat. Men frågan menar jag är egentligen hur stor denna påverkan har varit. Man beskriver också skolchefens syn på sitt uppdrag utifrån fyra rollkonceptioner. Dessa är Väktaren, Biträdet, Tjänstemannen respektive Spindeln.

Väktaren; regelefterlevnad men här finns en skillnad utifrån att hälften av denna grupp blickar mot nämnden medan den resterande halvan av gruppen blickar mot lagen.

Biträdet; de som ingår i denna grupp agerar för och med nämnden.

Tjänstemannen; denna grupp tonar ned sin egen roll och distanserar sig från politisk dynamik och fokuserar istället på sakliga underlag.

Spindeln; en grupp som vill länka ihop alla delar i styrkedjan. Författarna undrar om denna hållning utgår från inställningen att ”laga efter läge” eller om det finns en konsekvent linje i deras val.

En intressant del i artikeln handlar om ”Vad borde ingå i en skolchefsutbildning”. De områden som författarna menar efterfrågas mest i enkätunderlaget är: juridik, förvaltningskunskap och samspel.

Med juridik innefattas här skollag, kommunallag, arbetsmiljölag, socialtjänstlag m.m. Det vill säga väsentliga kunskaper om de legala grunderna för uppdraget. Förvaltningskunskapen omfattar delar som ärendehantering, ansvarsfördelning, beslutsnivåer, chefshierarkier och strategiska processer. Det vill säga det som bland annat skolforskarna Sherp och Blossing kallar ”arbetsorganisationen”. Området samspel avser samspelet främst med den politiska nivån men också kopplingen till den ”dubbla” styrningen mellan stat och kommun/huvudman. Här konstaterar författarna att betingelserna – strukturella och kulturella – ligger i ett gränssnitt ovanför skolchefen i styrsystemet.

De områden som efterfrågas minst, noterar författarna, är ämnen som personligt ledarskap och forskning. Då kan man göra följande reflektion. Antingen så är det så att man uppfattar sig behärska dessa områden eller så anser man att de inte är riktigt tillräckligt angelägna.

Det handlar mycket om det som professor Gunnar Berg, Mittuniversitet, beskriver som yrkesidentitet och yrkestrygghet för rektorer som jag närmare refererar nedan. Tankar som jag anser är överförbara också på skolchefen/förvaltningschefen.

Yrkesidentitet: (1) Uppdragsförståelse – korstryck m.m. (2) Insikter om uppgifter som ska genomföras (3) Förståelse för verksamhetens inre och yttre förutsättningar (”spelöga”) omfattande Kultur – arbetsmiljö, Medarbetarkompetens och materiella förutsättningar, Förvaltnings- och kommunkunskap – uttalade och outtalade, Nationella ambitioner med direkta eller indirekta konsekvenser på kort eller lång sikt (4) Egna kvalifikationer och yrkesambitioner.

Yrkestrygghet: Hur ”bekvämlig” är skolchefen tillika förvaltningschef med sina båda roller, vad och hur man ”bottnar i” olika frågor, krav- och ambitionsprofiler som faller ut av den samlade yrkesidentiteten.

Förvaltningschefens/skolchefens yrkesterritorier

Förvaltningschefens/skolchefens yrkesutövning sker i liten utsträckning vid det egna skrivbordet. Det mesta av arbetet utövas i förhållande till en hel rad kontaktytor som uppträder mellan förvaltningschefen/skolchefen och andra aktörer¹. Jag ser de många arenor som skolchefen har att agera på som en rad territorier där de aktionsvarianter som behöver karaktärisera en skolchef utgör dominerande inslag av skilda slag. Yrkesterritorierna och karaktäristiska insatser från förvaltningschefen/skolchefens sida ter sig så här:

Yrkesterritorier där förvaltningschefen/skolchefen utövar ledarskap

Det direkta ledarskapet utövar förvaltningschefen/skolchefen bland utbildningsförvaltningens personal och där särskilt i den stab som kan finnas i en större kommun. Förvaltningschefen/skolchefen har också att agera som ledare i samspelet med kommunens rektorer och där särskilt i den ledningsgrupp som kan finnas tillsammans med dessa. I detta finns olika logiker för att fatta beslut men också samspelet med den politiska ledningen på alla nivåer i kommunen men främst då den egna nämnden eller nämnderna. Det gäller att ha förmågan att ”handledda den hand som ska leda”. Det senare hänger också samman med ett annat territorium nedan att verka som strateg.

Yrkesterritorier där förvaltningschefen/skolchefen är juridisk expert

I det arbete som skolchefen utför tillsammans med utbildningsnämnden och dess presidium har denne sedan befattningens tillkomst på 1950-talet haft och har till uppgift att bevaka att de lagar och förordningar som finns inom utbildningsområdet respekteras. Förvaltningschefen/skolchefen har också att fylla denna funktion i sin roll gentemot kommunfullmäktige, kommunstyrelse och andra förvaltningschefer i kommunen. Att stå för olika skoljuridiskt grundade ställningstaganden kan också förekomma i förhållande till elever och föräldrar/vårdnadshavare, liksom gentemot olika yrkesgrupper som verkar inom det egna ansvarsområdet.

Yrkesterritorier där förvaltningschefen/skolchefen har att verka som strateg och systembyggare

Att göra strategiska bedömningar av vilket agerande som kan fordras för att möta demografiska förändringar och andra förändringar av olika slag, vilka till exempel är konsekvenser av politiska val eller opinionssvängningar utgör en aktionsyta för skolchefen. De strategiska rörelserna behöver då relateras till de kontaktytor där förvaltningschefen/skolchefen hävdar sin uppfattning utifrån juridisk kompetens.

¹ Nihlfors, E. (2003) *Skolchefen i skolans styrning och ledning*. Uppsala Studies in Education, 102. Uppsala: Uppsala universitet.

Förvaltningschefen/skolchefen behöver också vara en slags "vetenskaplig garant" i den lokala skolorganisationen, horisontellt och vertikalt. Detta skulle exempelvis kunna innefatta att medvetet utmana såväl stödjande funktioner som kärnverksamheten (rektor/förskola/skola) men kanske också de förtroendevalda i samtal och initiativ som stödjer att arbeta på vetenskaplig grund och utifrån beprövad erfarenhet. Det kan handla om fördjupande och kritiska samtal kopplat till exempelvis det systematiska kvalitetsarbetet (SKA), utformning och stöd till förvaltningens drift- och utvecklingsorganisation, skolans styrsystem m.m.

Yrkesterritorier där förvaltningschefen/skolchefen är arbetsgivare

Förvaltningschefen/skolchefen är i sin yrkesroll arbetsgivare i förhållande till skolornas personal och uppträder i denna funktion framförallt i möten med representanter för de fackliga organisationer som finns företrädade i verksamheten.

Yrkesterritorier där förvaltningschefen/skolchefen är en sammankopplande kraft

Skolverksamheten i kommunen följs inte bara av kommunens förtroendevalda och medborgare utan också av de statliga myndigheter som har till uppgift att verka inom utbildningsområdet. Skolchefen har som en av sina uppgifter att verka för att den egna skolverksamheten kopplas samman och är i samstämmighet med statens insatser och olika former av styrande och rådgivande dokument. Vidare att föra dialoger med olika företrädare för de statliga skolmyndigheterna som Skolverket, Skolinspektionen och Specialpedagogiska skolmyndigheten samt företrädare för universitet/högskolor som kan vara till nytta för kommunens skolverksamhet.

Förvaltningschefen/skolchefen behöver också koppla samman kommunens skolverksamhet med andra kommuners i regionen/länet. På kommunal nivå har skolchefen att ta initiativ till samarbeten över förvaltningsgränser och till samverkan mellan lokala företag och skolor.

Yrkesterritorier där förvaltningschefen/skolchefen uppträder som representant

För elever och deras organisationer liksom för vårdnadshavare och deras organisationer är förvaltningschefen/skolchefen en representant för de krafter som styr skolverksamheten, varför förvaltningschefen/skolchefen också behöver uppträda som en sådan. Förvaltningschefen/skolchefen har också ibland rollen att framträda som representant för skolans verksamhet i förhållande till massmedier.

Yrkesterritorier där förvaltningschefen/skolchefen är planerare

Förvaltningschefs-/skolchefsbeftattningen innebär uppgifter som rör framförhållning inom ett brett antal områden. Förvaltningschefen/skolchefen behöver ta fram planer för personalförsörjning, ekonomi, lokaler, skolmiljö och transporter men också vara bärare av frågor som statistikhantering och utvärdering av skolverksamheterna.

Sammanfattningsvis så ska man som förvaltningschef och skolchef agera och reagera i en uppsjö av situationer och relationer. I en publikation från Skolchefsinstitutet, Jönköping utgiven 5 juni 2020 under titeln "Skolchefsrollen – Nutida utmaningar och fram-

tida utmaningar”, relateras dessa yrkesterritorier till en figur som benämns Skolchefens ekosystem: intressenter och medspelare.



Kompetenser som fordras för hög kvalitet i förvaltningschefs-/skolchefsinsatsen

Inom de många yrkesterritorierna där förvaltningschefen/skolchefen verkar utövas rollen genom att en rad insatser av mer generell natur sätts in. En högt kompetent förvaltningschef/skolchef känns igen på att dessa mer generella insatser håller en hög kvalitet. Dessa insatser handlar om följande:

- Förvaltningschefen/skolchefen behöver förmåga och engagemang att skapa en god kompetens- och systemstruktur och därigenom skapa förutsättningar att attrahera, rekrytera, utveckla och behålla såväl rektorer som andra nyckelbefattningar i sin stödorganisation.
- Förvaltningschefen/skolchefen behöver kontinuerligt informera sig och nogsamt följa allt det som sker inom skolverksamheten och vad i det allmänna informations- och beslutsflödet som berör utbildningarna. Särskilt kanske detta gäller de ekonomiska och politiska fälten. Informationen behöver fogas samman till praktiskt användbara överblickar i vilka skolchefen uttrycker sin förståelse av läget.
- Förvaltningschefen/skolchefen behöver kommunicera sina ståndpunkter och ställningstaganden (sina beslutslogiker) såväl inåt mot den egna förvaltningen som utåt till andra berörda.
- Förvaltningschefen/skolchefen behöver skapa hållbara relationer till aktörer som är av vikt för skolverksamheten. I sin gärning behöver skolchefen visa sig kunna samarbeta/verka och kommunicera med många olika parter och klara av att samverka över en

bred front. Tillit och förtroende. I detta ligger också en förmåga att initiera fördjupande samtal kring vetenskaplig grund.

- Förvaltningschefen/skolchefen behöver kunna läsa av stämningar såväl inom politiska församlingar som bland de som är yrkesverksamma inom skolans område. Skolchefen behöver klara av att uppfatta och att bedöma förändringsvindar som blåser vilka kan få effekter inom utbildningsområdet. Skolchefen behöver klara av att bedöma vilka risker som kan finnas med de förändringar som anas men också ta fasta på de möjligheter som kan yppa sig. I detta ligger att kunna bedöma sin organisations ”status och förändringsbenägenhet, vilja/kraft”. Här kan olika former av ”mönsteranalyser” vara aktuella (med inspiration från boken ”Skolekologi – om skolans kultur och förändringens problem” författad av Seymour B. Sarason), detta dock på ”förvaltningsnivå”.

I detta sammanhang bör också nämnas förmågan att vara systembyggare. Att bygga upp samt förändra och stärka funktioner och system inom t.ex. SKA samt inte minst generella funktioner/system som stödjer förvaltningens arbete och utformning av drifts- och utvecklingsorganisationen.

Här kan särskilt nämnas kunskaper om att framlägga de immateriella tillgångarnas värde för utbildning och lärande samt koppla detta till att kunna diskontera nutida investeringar till framtida intäkter. Detta i form av att påvisa samhällsvinster och utbildningsvinster genom att investera i t.ex. tvåläraresystem.

- I alla de olika sammanhang och situationer som skolchefen möter behöver hen klara av att väga olika aktions- eller handlingsalternativ mot varandra, spekulera över möjliga utfall och väga fatta beslut som för verksamheten framåt. Förvaltningschefen/skolchefen behöver därför erövra förmågan att bedöma och hantera det komplexa och komplicerade inom sin förvaltning men också i kommunkoncernen. Det kan med fördel ska genom att utveckla metoder och tänkande för att kunna förenkla – simplificera (se boken ”Simplicity”, författad av Jeffrey Kluger 2008). Det handlar också om förmåga att skapa en organisation som präglas av energi med reflexivitet, integritet och mod. Annars är risken stor att organisationen hamnar i en sorts ”komfortzon”.
- Förvaltningschefen/skolchefen behöver agera proaktivt genom att initiera ärenden i nämnden, föra debatter i massmedier, ta upp idéer om förnyelse i ledningsgruppen och organisera för mer effektiva insatser i framtiden.
- Förvaltningschefen/skolchefen har att acceptera de risker som visar sig, ta dem på allvar och våga sätta in åtgärder på basis av riskbedömningen. En skolchef av hög kvalitet kännetecknas också av att snabbt kunna samla in information vid kriser och ta ett första steg för att möta dessa. Skolchefen behöver acceptera resultatbilder och på basis av dessa initiera förbättringar. När konflikter uppstår behöver skolchefen kunna bedöma kraften i dem och vilka risker respektive möjligheter som de rymmer. Om så behövs behöver skolchefen också klara av att medla mellan de parter som hamnat i en konflikt.
- Personalen på förvaltningskontoret och skollidarna i kommunen leds av förvaltningschefen/skolchefen genom att denna är synlig i sitt ledarskap, har höga förväntningar på och visar tillit och förtroende till medarbetare och skollidare samt arbetar genom att vägleda men också genom att ibland hindra andras ledarskap att hamna snett. Ledarskapet utövas också genom att skolchefen vågar vara förebild i sitt ledarskap för andra ledare inom skolans område och genom att ta aktiva initiativ till utbildning bland de lo-

kala ledarna. Har strategier för återkoppling och sammanhangsskapande aktioner. Sätter en ton i organisationen.

- En förvaltningschef/skolchef av hög kvalitet leder de många slags olika former av förekommande möten på ett tidseffektivt sätt vilket främjar att mötesdeltagare fortsätter att vara motiverade att delta.
- Förvaltningschefen/skolchefen behöver – som en god kommunikator – framträda i offentliga sammanhang så att det blir tydligt hur hen uppfattar viktiga förhållanden, vilka resonemang som förs och vilka ställningstaganden som är nödvändiga att ta rörande skolverksamheten.

Flera av de kompetenser som resonemanget ovan pekar på att förvaltningschefen/skolchefen behöver ha är svåra att utveckla innan man tillträder en förvaltningschefs-/skolchefsbeftattning. Många av kompetenserna utvecklas genom att skolchefsrollen utövas. Förvaltningschefer/skolchefer, liksom många andra chefer, lär sig genom att agera i yrkesrollen och drar därefter utifrån det lärdomar av hur olika insatser har fallit ut för att kunna agera mer kvalificerat i framtiden.

Utbildning för hög kvalitet som förvaltningschef/skolchef

I nuvarande situation görs utbildningsinsatser för att dels förbereda kommande förvaltningschefer/skolchefer, dels stödja befintliga chefer för delar av den komplexa yrkesrollen. Nedan beskrivs olika former av aktuella utbildningsinsatser, dock har jag utelämnat utbildningar i ledarskap i vid mening som genomförs av såväl privata som offentliga aktörer (högskolor/universitet) eller är inomkommunala.

Skolverket bidrar med utbildningsinsatser ([Skolchefsutbildning](#)) som framförallt innebär att skolchefer uppmärksammas på hur styrningen av skolväsendet hänger samman och hur den beskrivs i lagar, förordningar och anvisningar samt vidare hur systematiskt kvalitetsarbete kan bedrivas. Skolcheferna uppmärksammas också på vilka insatser som de kan få hjälp med av Skolinspektionen och Specialpedagogiska skolmyndigheten. Organisering för skolförbättring är ett bärande tema i denna utbildning. Sättet att arbeta består framförallt av informationspass varvade med diskussioner mellan deltagare och de som bidragit med information.

Skolverket prövar vidare två former av aktiviteter; Verksamhetspraktiker och Nätverk för skolchefer. Den verksamma praktiken är en erfaren och verksam (rektor/skolchef) vars uppdrag är att vara en stödjande och tankevidgande samtalspartner till en kollega inför vägval och beslut i förbättringsarbetet. Den verksamma praktikerns egna erfarenheter och ett vetenskapligt förhållningssätt ska vara utgångspunkten i dialogen mellan parterna. Formen syftar även till att utveckla och stärka det kollegiala lärandet på skollledarnivå.

De tre nätverken för skolchefer arbetar med lärarförsörjningsfrågor, styrning och ledning respektive skolsegregationsfrågor. Varje nätverk leds av en skolchef och mötesplatser och workshops anordnas där olika insatser kan prövas, dokumenteras och utvär-

deras. Nätverken ska leda till ökad kunskap inom de tre nyssnämnda områdena och visa hur beprövad erfarenhet erövrars i nätverksform.

Skolchefsforeningen bedriver idag följande [tre seminarier](#): NSP (Nationella Skolchefs Programmet) intro, NSP fördjupning och HNS (Högre Nationella Seminariet). Seminarieriet har pågått i många år med i medeltal 25 deltagare. Varje serie omfattar fyra internattillfällen med tidsläggning ”lunch till lunch”. *NSP intro*, (vänder sig till skolchefer, verksamhetschefer, utvecklingsledare etc.). Inslag i utbildningen är rollerna som rektor och skolchef och utbildningsresultaten, SKR och Skolverket, styrkedjan samt I huvudet på en skolchef samt EdCamp (inspel från deltagarna).

NSP fördjupning, har fokus på pedagogiskt ledarskap och ledning, SKA, Samspel med politiken samt förhållningssätt och ”mindset” i förhållande till uppdraget.

HNS, har fokus på chefskapet i en politiskt styrd verksamhet – dimensioner ur ett statsvetenskapligt perspektiv. Utifrån boken ”Att identifiera nyckelfaktorer” (författare Michael Fullan) berörs frågan om att agera i och leda ledningsgrupper, sedan ingår ytterligare två teman som väljs av deltagarna.

Utbildningarna riktar sig till dels erfarna skolchefer, dels eventuellt blivande skolchefer och behandlar kraven på skolchefsbefattningen insatt i sitt sammanhang och då utifrån hur styrningen av skolverksamheten går till i landet. I seminarieriet tas också upp det pedagogiska ledarskapet, det systematiska kvalitets- och förbättringsarbetet och samspelet med politiken, och då med betoning på hur bedriva chefskapet i en politiskt styrd organisation. Skolchefsforeningens seminarier bygger i hög grad på deltagarnas bidrag vilka varvas med inspel från erfarna aktörer inom utbildningsområdet och där diskussioner dominerar sättet att arbeta.

En intressant, men idag vilande, utbildning/seminarium är RIM, under ledning av professor Mats Alvesson. RIM uttyds: Reflexivitet, Integritet och Mod i stället för FFF som står för Försiktighet, Följsamhet och Feghet. Syftet är att belysa och diskutera de strukturer och mekanismer som styr oss med särskilt fokus på ”grupptänk”, rädsla för att göra fel och göra som alla andra. Via medvetenhet om detta ökar förmågan till reflektion. Med uppövad reflexiv förmåga är det lättare att hålla på integritet samt, i alla fall på marginalen, bli lite modigare och motverka den överanpasslighet och räddhagsenhet som är så vanlig i det moderna arbetslivet, särskilt bland högre chefer. Här kan även nämnas utbildningen NSP-IT, som leddes av Mats Östling, vilken också är vilande för tillfället.

Det stöd som de tillgängliga utbildningarna för skolchefer ger är individriktat. De utbildningar som anordnas är mer av informations- och diskussionstillfällen än att deltagarna utvecklar en fördjupad förståelse av yrkesrollens kompetenskrav eller dess etiska dimensioner. Jag bedömer att andra insatser behöver komma till för att befintliga skolchefer ska kunna fördjupa sitt yrkesutövande och för att de tillsammans ska kunna vidareutveckla skolchefsprofessionen. Uppläggningsarna av de nuvarande utbildningsinsatserna är pedagogiskt sett för svaga och inte kongruenta (samspelande till en helhet) för att än mer kraftfullt stödja skolcheferna i deras sätt att kunna agera i sin yrkesroll.

Jag väljer i nuläget att inte bedöma andra ledarskapsutbildningar som universitet och högskolor eller privata aktörer erbjuder riktade mot ledare i offentlig eller privat verksamhet i en vidare mening, utan enbart de utbildningar som riktar sig specifikt till yrkeskategorin skolchef.

Jag ser att andra sätt att utbilda behöver komma till användning bland skolchefer och skolchefsaspiranter. Detta till exempel i form av realistiska simuleringar av strategiskt viktiga skeenden i kommunens sätt att skapa bra förskolor och skolor. En annan väg som kan vara värd att pröva skulle kunna vara att en grupp skolchefer identifierar några delar av den egna yrkesrollen som kan behöva utvecklas vidare och tillsammans med personal från universitet/högskolor bestämmer sig för att genomlysna dessa delar. I ett tidsmässigt koncentrerat samarbete med universitets-/högskolepersonal genomförs sedan kartläggningar som läggs till grund för en försöksverksamhet med ett par olika sätt att utöva skolchefskapet på. Slutsatser dras och förslag tas fram på hur skolchefskapets kvalitet ska kunna höjas för att sedan läggas ut till diskussion i yrkesgruppen. Vilka andra slags utbildningsinsatser respektive -aktioner som kan behöva sättas in för att få till fortsatt utveckling av skolchefsbefattningen skulle jag vilja inventera och framöver återkomma med förslag.

Bedömning av vad som väntar i framtiden

Funderingarna så här långt går tillbaka på hur förvaltningschefer-/skolchefsrollen för närvarande gestaltar sig. Jag tror att det nu är tid för att någon eller några tar på sig att spana framåt för att eventuellt bygga in något av det som kanske kommer att ske med skolchefsrollen i framtida utbildningar eller utvecklingsinsatser. I mina funderingar så här långt låter jag stanna vid två trender som redan är i rörelse och vilka jag bedömer kan komma att vara av betydelse för framtidens förvaltningschefer/skolchefer. Det finns givetvis många ytterligare som kan t. ex. kan läsa om i SKRs nyligen publicerade omvärldsrapport ”Vägval för framtiden 4” augusti 2021. Den ena jag vill lyfta fram har att göra med den fortgående utvecklingen inom det digitala lärandeområdet. Vi står bara vid mynningen av den flod av pedagogiskt uppbyggda simuleringar som i framtiden kommer att vara vardagsmat i lärandet i skolorna. Kvaliteten på de digitala simuleringar som används som spel är idag mycket hög. Inom en snar framtid kommer fler och fler av spelutvecklarna att ge sig i kast med det lärande som behöver komma till i skolor och presentera bra underlag som leder till ett förbättrat och verklighetsrelaterat lärande bland de unga.

Den andra är relaterad till ökande medvetenheten om att innehållet och lärandet i skolorna behöver ställas om så att det tjänar en hållbar utveckling med klimatmålen i fokus kommer att få stor betydelse för skolchefers yrkesinsatser under de kommande tjugotrettio åren. De stora utmaningarna, att leda skolors personal att ta konsekvenserna av att atmosfärskadorna måste mötas med andra vardagsbeteenden och kunskaper hos deltagarna i utbildningarna än de nuvarande, ställer särskilda krav på skolchefen. Större uppmärksamhet behöver ägnas åt konfliktlösning bland personal och mellan personal

och vårdnadshavare. För att bara ta några exempel på vad som nog håller på att torna upp sig mot horisonten.

Det finns många, som jag nämnde tidigare, andra spekulationer om vad framtiden kan innebära som kan vara värda att ta till sig. Nu nöjer jag mig med dessa båda – att de digitala metoderna för verklighetslikt lärande kommer att accelerera inom skolans område och att innehållet i skolor kommer att behöva bytas ut och att det lärande som sker i skolor med inriktning mot en hållbar utveckling kommer att ske på mer verklighetslikt sätt i digital form. Detta då förmodligen mitt i den verklighet som omger eleverna i form av natur och arbetsliv. Vilka konsekvenser som det här slaget av förändringar kan komma att få för förvaltningschefer/skolchefers yrkesverksamhet behöver tänkas igenom.

Jag menar att utbildningar som riktar sig till skolchefer behöver utgöras mer av digitala simuleringar av viktiga arbetsdelar än som för närvarande sker genom informationsgivning och diskussion. Detta så att skolchefer begriper det moderna lärandet i skolor med sikte på hållbar utveckling och därmed kan vara förberedda på en ny tid. Genom att ta fram dessa slags lärandematerial inriktade på förvaltningschefer/skolchefer menar jag att vi kommer att kunna stimulera fler bland förvaltningscheferna/skolcheferna att också delta i utvecklingen av den egna professionen.

Jönköping 2021-09-21

Göran Isberg

Utbildningsdirektör Jönköpings kommun

Ordförande Sveriges Skolchefers förening