



# Skolchefen, styridealerna och den individburna skolan

---

NICLAS RÖNNSTRÖM, 2026

# Sagan om tullchefen i Göteborgs hamn

---

En gång i tiden tyckte regeringen att det kom in alldeles för mycket narkotika i Sverige. Regeringen beslutade därför att det skulle finnas tullchefer vid hamnar och flygplatser för att se till att lagen upprätthölls.

Frida Helylle anställdes som tullchef i Göteborgs hamn. Hon började med att se till att lagarna mot smuggling trycktes upp och skickades ut till alla. Men smugglingen fortsatte. Fast besluten att upprätthålla lagen såg hon till att bygga upp kontrollstationer i hamnen och investerade i scanners och narkotikahundar. Hon arbetade hårt med kvalitetsarbete, resursfördelning och med att bygga upp det hon kallade för strukturer. Hon gjorde allt som rimligen stod i hennes makt men tillslagen blev fortfarande få.

En dag gick Frida i pension. Hon avtackades för sin långa och trogna tjänst. Under hennes chef- och ledarskap kunde alla lagen utantill. De arbetade systematiskt med tullkvalitet och resurserna fördelades där de ansågs behövas mest. Det var bara det att beslagen blev färre och färre – och narkotikan flödade fortfarande in över landets gränser som aldrig förr. Under avtackningen sade Frida stolt: "Mitt jobb var att se till att lagen följdes. Och det gjorde jag bra. Vad mer kan man begära?"

Vad betyder det att följa lagen: Känna till den? Implementera strukturer som bär upp den? Att nå goda resultat? Var det rimligt att tro att Frida ensam skulle kunna lösa de utmaningar hon sattes att lösa?

# Sagan om skolchefen i Svea rike

Huvudmannen ska utse en skolchef som ska biträda HM så att rättsliga regler och föreskrifter följs.

Skolchefen ges ett övergripande systemansvar:

Länk mellan stat, huvudman och den skolverksamhet som bedrivs i huvudmannens regi.

Ansvarig för systematiskt kvalitetsarbete så att likvärdig utbildning planeras, följs upp, analyseras, resursfördelas och utvecklas.

Stärka styrkedjan så att rektorer kan avlastas och så att uppgifter inte tränger undan pedagogiskt ledarskap.



# Skolchefen, styridealerna och den individburna skolan: dagens språkliga meny

1. Från tillgång till framgång: en avgörande glidning inom likvärdig utbildning som påverkar skolchefens uppgift.
2. Uppgiften frammanar skolchefen som systemledare i lokala skolsystem.
3. Skolsystemets paradoxer – hur det system skolchefen verkar i till stora delar motverkar skolchefens ledarskap
4. Ledarskap bortom den individ- och enhetsburna skolan: en tuff balansakt och väg framåt för skolchefen



# 1. Likvärdig utbildning som huvudsaklig uppgift

**Rätten till utbildning** innefattar:

- Ett löfte om tillgång till en utbildning av **god kvalitet för varje barn och elev,**
- att utbildning tar hänsyn till **unika och olika elevers behov och förutsättningar,**
- att barn och elever ska ges stöd och **stimulans så att de utvecklas så långt som möjligt,**
- att **uppväga skillnader i barns och elevers förutsättningar att tillgodogöra sig utbildningen,**
- att ta särskilt ansvar för barn och elever **som riskerar att inte nå målen för sin utbildning** eller på andra sätt hamna utanför eller fara illa i sin skolgång.



# 1. Likvärdig utbildning som samhällsuppdrag

---

## EXKLUDERING I SKOLAN....

Barn och elever **som inte nå målen för sin utbildning** eller på andra sätt hamnar utanför eller fara illa i sin skolgång ...

## ... RISKERAR UTANFÖRSKAP I SAMHÄLLET

Social exkludering, stigmatisering

Reducerade livschanser

Psykosocial problematik

Risk för destruktiv livsstil och kriminalitet

**Ond cirkel av social ojämlikhet**

- De sämsta lottade har barn som misslyckas med sin skolgång vilket medför ännu sämre villkor för marginaliserade grupper

# 1. Likvärdig utbildning – från tillgång till framgång

---

## **EQUALITY OF OPPORTUNITY**

Alla ska ges samma *formella villkor och tillgång till utbildning*

**Skillnader i utfall accepteras som en naturlig följd av individuella val, begåvning, ansträngning och andra omständigheter**

- Alla elever får gratis skolgång.
- Samma kursplan och prov för alla.
- Ingen positiv särbehandling beroende på bakgrund.

## **EQUALITY OF OUTCOME**

Alla ska nå *likvärdiga resultat* givet att de får tillgång till utbildning

**Samhället vidtar åtgärder för att kompensera skillnader så att resultat utjämnas:**

- Extra stöd och resurser till elever som riskerar att inte nå målen.
- Särskilda insatser för socioekonomiskt utsatta grupper.

# 1. 'EN SKOLA FÖR ALLA' ÄR INTE LÄNGRE VAD DEN EN GÅNG VAR

Från 'en skola för alla'  
...till 'skolframgång för alla'.

**En glidning:** rätt till utbildning → lagen erkänner skillnader → skolor åläggs att kompensera → skillnader i resultat ses som mått på bristande kompensation.

**Att förverkliga likvärdig utbildning genom goda utbildningsresultat har blivit skolchefens uppgift i realiteten**



## FJÄRDE GENERATIONENS SKOLUTVECKLING

Enhetsfokus och decentraliserad styrning



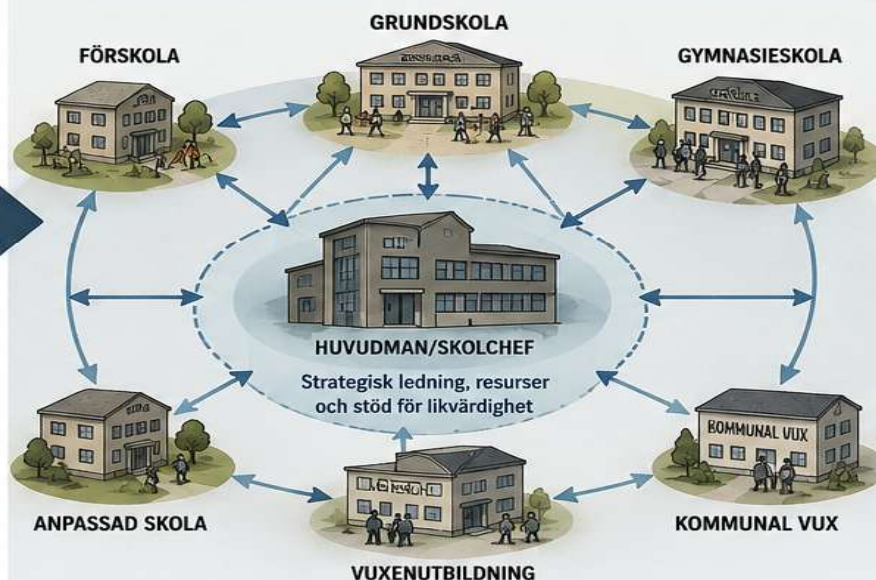
**Skillnader mellan skolor ökar. Likvärdigheten försämras.**

## FEMTE GENERATIONENS SKOLUTVECKLING

Systemperspektiv och kollektivt ansvar



**Likvärdig utbildning – en gemensam angelägenhet**



**SYSTEMATISKT KVALITETSARBETE**



Gemensam uppföljning och analys



Identifiera skillnader och orsaker



Prioritera insatser tillsammans



Stödja, utveckla och följa upp



**Tillsammans stärker vi kapaciteten i hela systemet. Skillnader minskar. Likvärdigheten ökar.**

Från konkurrens mellan skolor → Till samverkan för alla elevers rätt till en likvärdig utbildning

## 2. Skolchefen som systemledare av likvärdig utbildning

## 2.Skolchefen som systemledare av likvärdig utbildning

Systemledarskap på huvudmannnivå innebär att mobilisera kraft, agenter och bygga organisatorisk kapacitet för likvärdig utbildning i lokala system...

... så att skolenheter inte enbart utvecklas var för sig utan samordnas, stöds och hålls ansvariga för likvärdig utbildning på var sitt håll och tillsammans.

Inte att förväxla med att likrikta alla skolor.



## 2.Skolchefens uppgifter som kräver systemledarskap

- ✓ Systematiskt kvalitetsarbete på HM-nivå kräver system- och inte bara enhetstänkande.
- ✓ Likvärdig utbildning förutsätter kompensatoriskt arbete, analys och resursfördelning på Hm-nivå.
- ✓ Att stödja rektorers pedagogiska ledarskap kräver kontextmedvetet samarbete med enheter.
- ✓ Kapacitetsbyggande mellan skolor med gemensamma arenor för samarbete och lärande.
- ✓ Samverkan med politik, myndigheter och intressenter.



## 2. Systemledarskap i forskning: en översikt

---

✓ **Leda indirekt genom andra och genom organisation och organisering**

Skapa gemensam riktning, relationer och organisatoriska förutsättningar snarare än att själv lösa problem direkt.

✓ **Bygga organisatorisk kapacitet för gemensamt arbete med uppgiften**

Skapa infrastrukturer, samarbete, lärande och stöd som gör att skolor och professioner kan lyckas tillsammans.

✓ **Samordna skolor och resurser i lokala skolsystem**

Motverka att skolor utvecklas isolerat genom att stödja samarbete, ömsesidigt lärande och kompensatoriska insatser

✓ **Förstå problem som systemiska snarare än enskilda**

Se hur resultat, lärarförsörjning, segregation, frånval och arbetsmiljö samspelar i ömsesidigt förstärkande mönster.

✓ **Göra likvärdig utbildning till ett gemensamt ansvar**

Skapa strukturer där skolors framgång inte bara mäts lokalt utan förstås som beroende av hur hela systemet fungerar.

✓ **Mobilisera kraft, mandat och aktörer kring svårlösta problem**

Samla profession, politik och andra aktörer kring utmaningar som saknar enkla lösningar och inte kan hanteras av enskilt

## 2. De-centrering av ledarskap – en trend tydlig i forskning

---



## 2. Systemledarskapets olika ansikten

### Skolledarskapets formella, organisatoriska och strukturerande sida ger stadga

- formella ledningsbefattningar (primärt)
- struktur, ansvar och mandat
- beslut, rutiner, regelefterlevnad
- styrkedjor (huvudman → rektor → organisation)

### Skolledarskap mobiliserande och motiverande arbete som ger liv och mening

- relationellt och förtroendeskapande arbete
- kommunikation och meningsskapande
- diskussion och dialog
- motverkar glapp mellan policy och praktik
- ofta distribuerat bland flera i systemet.

# 3. Skolsystemets paradoxer

## Det individburna ledarskapet

### Skolinspektionen 2012

**Pedagogiskt ledarskap** är allt som handlar om att tolka målen samt beskriva aktiviteter för en god måluppfyllelse i relation till de nationella målen i skolan och för att förbättra skolans resultat.

Det betyder att **rektor** måste ha kunskap om och kompetens för att tolka uppdraget, omsätta det i undervisning, leda och styra lärprocesser, samt skapa förståelse hos medarbetarna för samband mellan insats och resultat



# 3. Skolsystemets paradoxer

## Det individburna ledarskapet

### FOU 2026:4 Rektor i fokus

Pedagogiskt ledarskap är sådant ledarskap som **rektorn utövar i nära och direkt relation till undervisningen**, med särskilt fokus på de processer som stärker kvalitet och utveckling, samt genom att, i syfte att främja dessa processer, sätta **organisatoriska ramar**, fördela resurser och skapa förutsättningar för medarbetarnas professionella lärande.



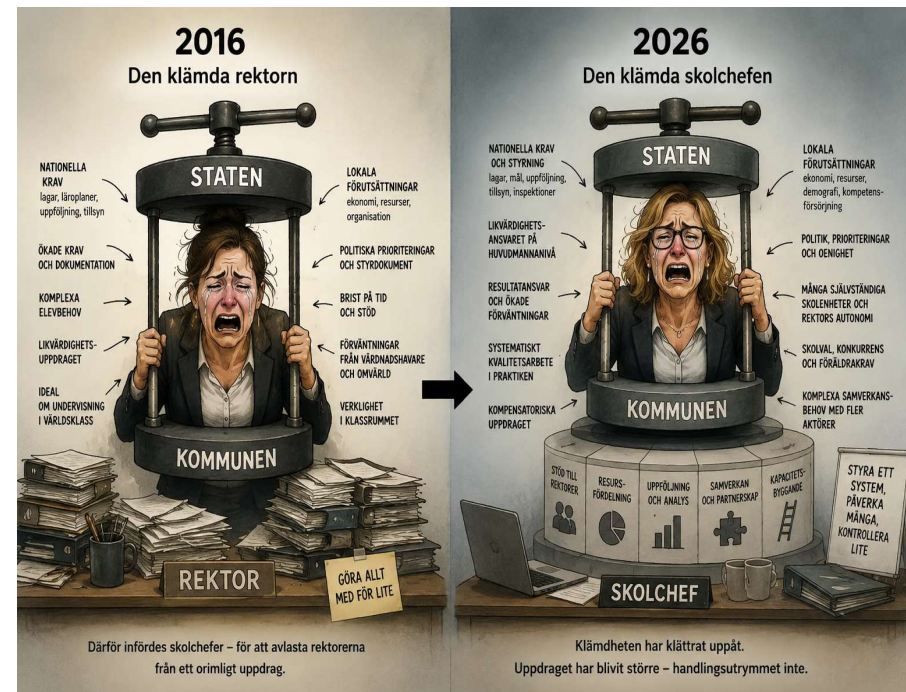
# 3. Skolsystemets paradoxer

## Det individburna ledarskapet

Ett skolsystem som individualiserar ledarskap och ledarhandlingar.

Ledarskap får heroiska kännetecken:

- **Den skicklige läraren** kompletteras med...
- ... **den skicklige rektorn** som blir allt tröttare och...
- .... stöds av den **skickliga skolchefen** som ska bära systemledarskap på egna axlar.



# 3. Skolsystemets paradoxer

## Den individburna skolan

---

**”Äggkartongsdesign” som bygger på den enskilde individens förmågor:**

Minimal interaktion och samarbete mellan medlemmarna i skolorganisationen på grund av:

- stark tradition av **arbetsdelning, specialisering och reglering**
- **tunn org. infrastruktur** och **individuell fortbildning**
- tillit till **individuell förmåga** bland yrkesverksamma.

Den huvudsakliga uppgiften att förverkliga likvärdig utbildning och undervisning med hög kvalitet och goda resultat är svår att förverkliga.



# 3. Skolsystemets paradoxer

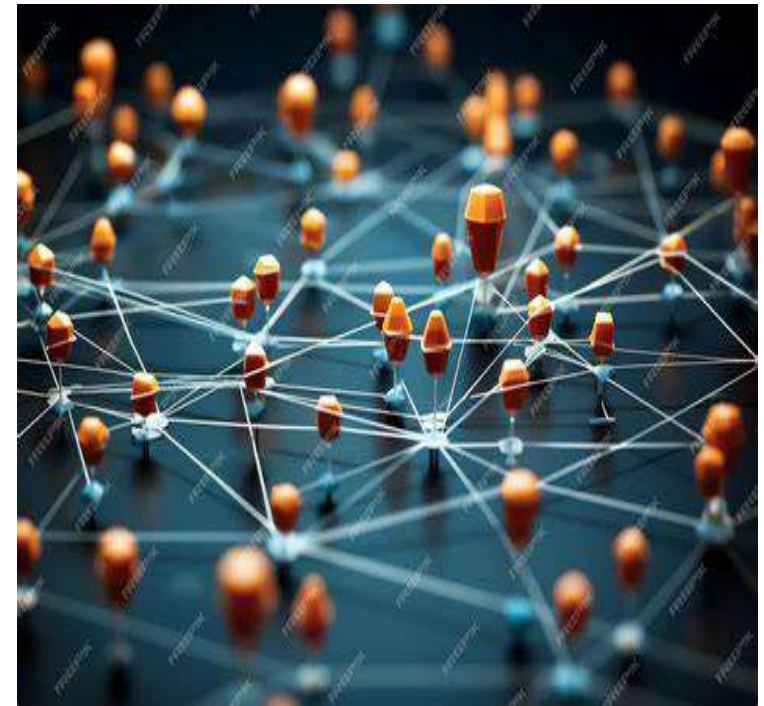
## Den kapacitetsburna skolan

---

Att bygga gemensam kapacitet för gemensamt arbete med uppgiften.

- **Balanserar arbetsdelning** och specialisering med samarbete, kollektivt lärande och gemensamma förmågor och arbetsätt.
- **Tjockare organisatorisk infrastruktur** som stödjer arbetet, samt verksamhetsutvecklande och professionstärkande samarbete.
- **Medarbetares lärande sker inte enbart individuellt** utan också tillsammans med kollegor i relation till reella utmaningar de finner gemensamma svar på.

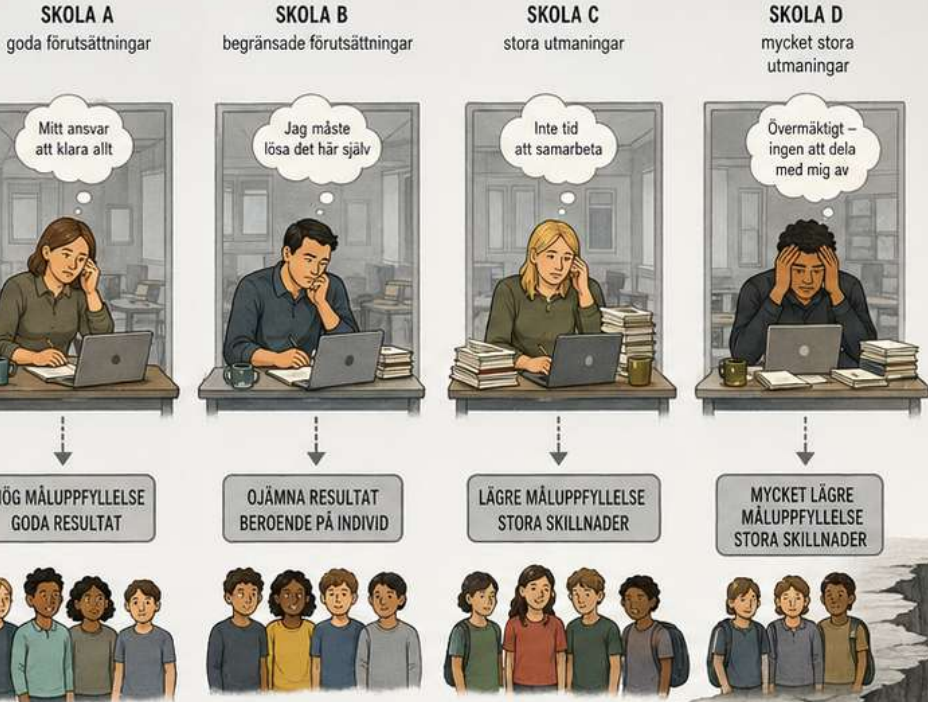
Den huvudsakliga uppgiften bärs upp av gemensam kapacitet som ökar förmågan att förverkliga den.



# INDIVIDBUREN SKOLA

– OFÖRMÅGA ATT FÖRVERKLIGA LIKVÄRDIG UTBILDNING

Allt läggs på individer som arbetar var för sig utan nämnvärt samarbete eller kollegiala lärsammanhang.



# GEMENSAMT KAPACITETSBYGGANDE SKOLA

– STÖRRE CHANS ATT FÖRVERKLIGA LIKVÄRDIG UTBILDNING

Individer delar upp arbetet, samarbetar och lär tillsammans. Den gemensamma kapaciteten blir starkare än summan av delarna.



## KONSEKVENSER AV INDIVIDBUREN SKOLA

- ✗ Individens ansvar – ensamt och överbelastad
- ✗ Isolerade lösningar – ingen helhetsbild
- ✗ Ojämliga förutsättningar består
- ✗ Slumpmässiga resultat – beror på vilken skola/man hamnar i
- ✗ Reaktivt – brandsläckning och kortsiktiga lösningar
- ✗ Ojämn kvalitet och större skillnader mellan skolor och elever

FRÅN ENSAMT ANSVAR  
TILL GEMENSAM KAPACITET

## KONSEKVENSER AV GEMENSAMT KAPACITETSBYGGANDE SKOLA

- ✓ Delat ansvar – tillsammans blir vi starkare
- ✓ Kollegialt lärande – vi lär av och med varandra
- ✓ Resurser fördelas efter behov
- ✓ Mer likvärdiga resultat för alla elever
- ✓ Proaktivt – långsiktig utveckling och hållbar förbättring
- ✓ Högre kvalitet och större likvärdighet mellan skolor och elever



# Det enhetsdrivna skolsystemet

Den organisatoriska motsvarigheten till den individburna skolan  
Decentralisering, självbestämmande och eget resultatansvar för varje skolenhet

Det löste vissa problem – men skapade andra. Och i synnerhet när det gäller förmågan att förverkliga likvärdig utbildning.

## VAD DET LÖSTE – OCH MÖJLIGGJORDE

Starkare handlingskraft på enhetsnivå



Lokalt handlingsutrymme



Innovation och utveckling



Närhet till elever och personal



Tydligare ansvar och uppföljning



Professionalitet och mandat



Valfrihet och profilering



Rationellt och framgångsrikt i många avseenden

Ger skolor möjlighet att anpassa, utveckla och ta ansvar för sina elever inom givna ramar.



## VAD DET SKAPADE – OCH FÖRSVÅRADE

Systemeffekter som motverkar likvärdig utbildning



Ökade skillnader mellan skolor



Elevsortering och segregation



Koncentration av behov och utmaningar



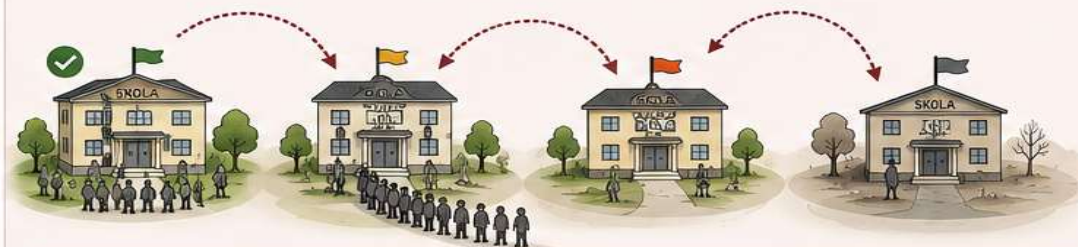
Frånvalsskolor och minskad attraktivitet



Lärarsortering och kompetensbrist



Svårt att dela kapacitet och samarbeta



Det som var en styrka för enheten blev ett problem för systemet

Autonomi och konkurrens driver lokal optimering – inte kollektivt ansvar. Resultatet blir ojämn kvalitet och sämre förmåga att förverkliga likvärdig utbildning.



## Starkt för skolenheten – svagare för likvärdighet på systemnivå?

Decentralisering och eget resultatansvar skapade handlingskraft och variation – men gjorde det svårare att ta ett gemensamt ansvar för alla elevers rätt till en likvärdig utbildning av hög kvalitet.



Konsekvens när uppdraget definieras genom resultat och likvärdighet



Resultatjakt förstärker skillnader



Systemansvar blir diffust



Resurser fördelas efter historik, inte behov



Förbättring blir ojämn och sårbar för ledarskapsbyten



Hindrar kollektivt lärande och gemensam förbättring över skolgränser



Likvärdig utbildning kräver mer än starka enheter – det kräver ett starkt system.

Frågan idag: Hur går vi från ett enhetsdrivet skolsystem till ett system som gör likvärdig utbildning till en gemensam angelägenhet?

# 3. Skolsystemets paradoxer: Flera vidmakthållande krafter i rörelse

**Professionell utveckling individualiseras.** Fortbildning organiseras som individuella val, meriter och karriärsteg snarare än gemensamt kollegialt lärande.

- Skolutveckling sammanblandas med karriärutveckling.

**Styrning via individers uppdrag och tid.** Staten reglerar i ökande grad vad den enskilde läraren gör (undervisningstid, planeringstid), snarare än hur skolor bygger gemensamma praktiker och gemensam kapacitet.

- Den individburna skolan är svår att förena med likvärdig utbildning i termer av resultat vilket medför ökad tolerans för exkludering och särskiljande praktiker som äventyrar "en skola för alla".

**Kvalitet knyts till individer, inte organisationer.** Att förverkliga hög kvalitet förstås genom "yrkesskickliga X" snarare än skolans tillsammansarbete där ingen lämnas ensam med uppgiften.



# 4. Skolchefen, styridealerna och den individburna skolan

När likvärdig utbildning förskjuts från tillgång till framgång i termer av utbildningsresultat förändras skolchefens uppgift

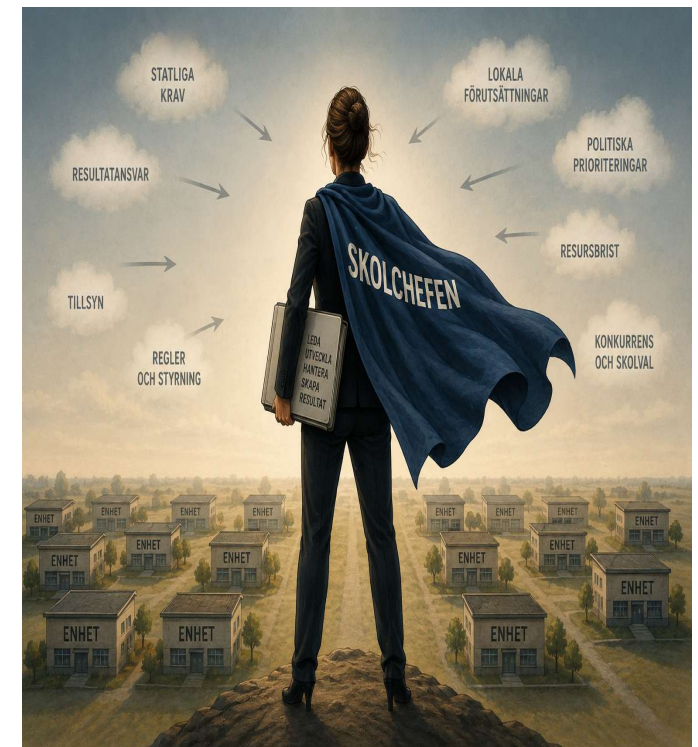
- Att säkerställa lagkrav tolkas och mäts i termer av resultat.

Skolchefens uppgift blir allt mindre traditionell och formell och tvingar fram krav på systemledarskap

- Att mobilisera kraft, agenter och bygga organisatorisk kapacitet för att förverkliga likvärdig utbildning i lokala system.

Skolchefens uppgift utformas i ett system som motverkar det systemledarskap som krävs för att förverkliga den:

- Skolchefen hålls ansvarig för kvalitet och resultat i ett system vars grundläggande logik bygger på individers förmåga och skolenheters autonomi vilket splittrar arbete med gemensam kapacitet.



Avsikten var stärkt kedja och avlastning men idag klättrar klämdhet uppåt i styrkedjan – det handlar mer om de paradoxala system skolchefen verkar i än vad det handlar om individuell förmåga eller nyckfulla politiker.



# 4. Skolchefen, styridealerna och den individburna skolan

När skolor inte lyckas letar vi efter bättre skolchefer, bättre rektorer och bättre lärare. Men vad händer om problemet inte främst är individer — utan ett system som kräver något yrkesverksamma individer sällan kan åstadkomma själva.

Vi frågar oss om skolchefer är tillräckligt skickliga. Vi borde också fråga oss i vilken utsträckning vi byggt ett individburet och enhetsdrivet system där skicklighet inte längre räcker.

Tack för idag



# Referenser

---

- Adolfsson, C.-H. (2024). Large-scale school improvement: Results of and conditions for systemic changes within coupled school systems. *Journal of Educational Change*, 25, 579–603
- Leithwood, K., Louis, K. S., Anderson, S., & Wahlstrom, K. (2004). *How leadership influences student learning*. The Wallace Foundation.
- Leithwood, K., Harris, A., & Hopkins, D. (2020). Seven strong claims about successful school leadership revisited. *School Leadership & Management*, 40(1), 5–22. <https://doi.org/10.1080/13632434.2019.1596077>
- Shaked, H. (2020). *Systems thinking for school leaders*. Springer.
- Hargreaves, A., & Shirley, D. (2020). *Leading from the middle: Spreading learning, well-being, and identity across Ontario*. Council of Ontario Directors of Education.
- Hopkins, D., & Higham, R. (2007). System leadership: Mapping the landscape. *School Leadership & Management*, 27(2), 147–166.
- Hopkins, D., Stringfield, S., Harris, A., Stoll, L. & Mackay, T. (2014) School and system improvement: a narrative state-of-the-art review. *School Effectiveness and School Improvement*, 25(2), 257-281.
- Rönström, N. & Robertson, J. (2022). A licence to lead a changing world. On the complex capabilities of school leaders and the dynamic capabilities of schools. In *International Studies in Educational Administration*, 50(1), 84-106.
- Rönström, N. (2026) Skolledarskapsförmåga i realiteten. I Rönström, N. Erikson, I. & Waermö, M. (red) Att utveckla ledarskap och undervisning i samspel. Natur & Kultur.