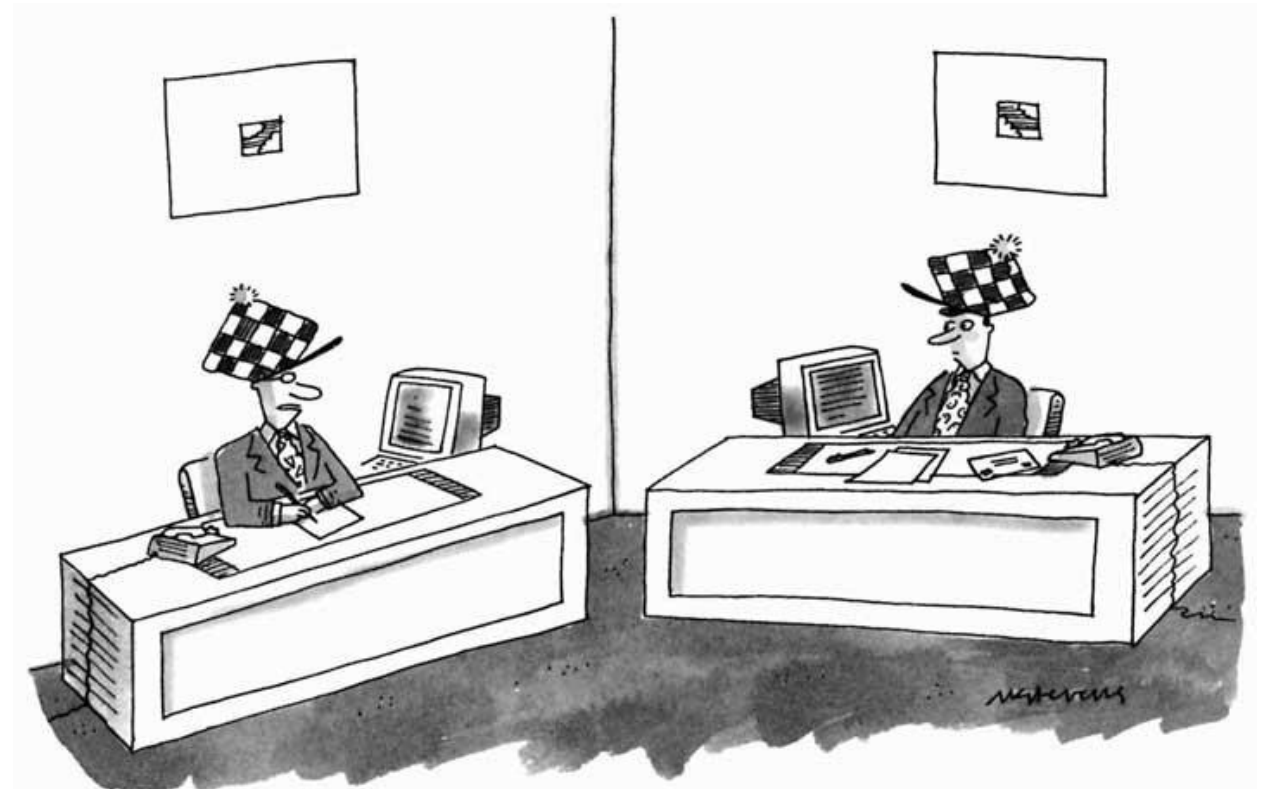


Från värdering till kultur – att utveckla ledarskapet.

Exempel från ett
forskningsprojekt i
förskolan



"I don't know how it started, either. All I know is that it's part of our corporate culture."

Pernilla Ingelsson, docent i kvalitetsteknik

- Ericsson/// och Solectron
- Miun sedan 2004
- *Creating a Quality Management Culture – Focusing on Values and Leadership (2013)*



Slutsatser

- Kulturen och ledarna är viktiga för att lyckas.
- Se och känna till samband mellan organisationskultur, värderingar och beteenden.
- Mät mjuka värden för att skapa fokus på organisationskulturen.
- Kulturen är för viktig för att lämnas åt "slumpen"

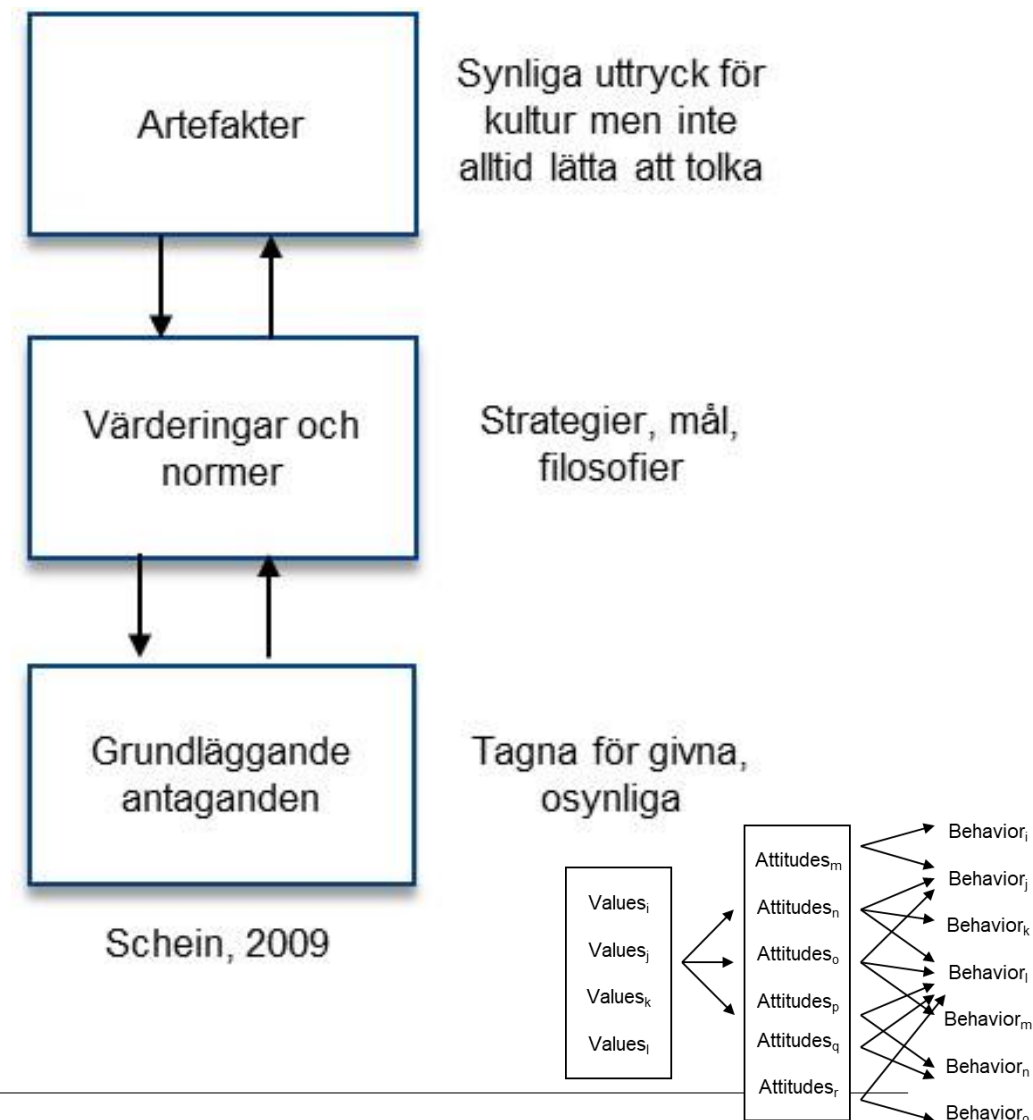
Pernilla Ingelsson, docent i kvalitetsteknik

- Ericsson/// och Solectron
- Miun sedan 2004
- *Creating a Quality Management Culture – Focusing on Values and Leadership (2013)*
- Nyfiken på (då och nu):
 - Ledarskap och medarbetarskap → Team och teamarbete
 - Organisationskultur och värderingar → "Hållbar kvalitetskultur"
 - Värde och värdeskapande → för dom vi finns till för
 - Mäta, utvärdera och förstå → kvantitativt och kvalitativt



Organisationskultur -

- återfinns på tre nivåer och guidar oss och påverkar våra beteenden (Schein 2009) "Isbergsmodellen"
- påverkar en organisations interaktion (Henri 2006)
- avgörande för en organisations framgång (Rigby and Bilodeau 2011)
- återspeglar kärnvärden, strategisk vision och affärsfilosofi (Thi et al. 2023)
- består av gemensamma värderingar bland medlemmarna (Chatman and Eunyoung Cha 2003)
- **ledare och ledarskap är centralt** (Shein 2009; Streimikiene et al. 2021)
- förstärks av våra HUR i organisationen – metoder, arbetssätt, rutiner, **beteenden**



Kvalitetskultur

Organisationskultur där kärnvärderingarna inom kvalitetsutveckling genomsyrar organisationen (nivå 2 i Scheins modell)

Hållbar kvalitetskultur–

- Hörnstensmodell - kärnvärderingar (Bergman & Klefsjö 2020)
- **Ledarskap**, helhetssyn på organisation och samhälle, kundfokus (Ingelsson et al. 2018)
- **Styrkebasera fokus** - Appreciative inquiry (Cooperrider and Srivastva, 1987) och **stolthet** (Ingelsson 2013), upplevd hälsa (Bäckström 2009)

“Leaders will get the behavior they demonstrate and tolerate”

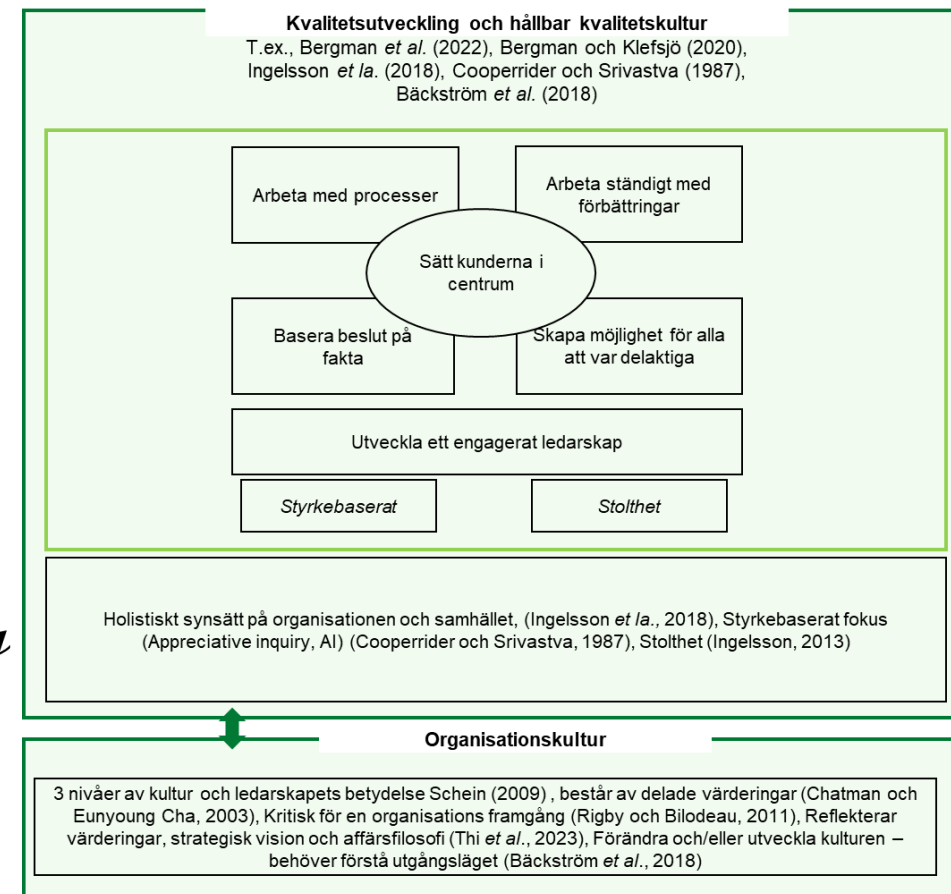
Valerie Oberle (Former CEO Disney)

We find more of what we seek
People commit to what they help to create
Premises for Appreciative Inquiry

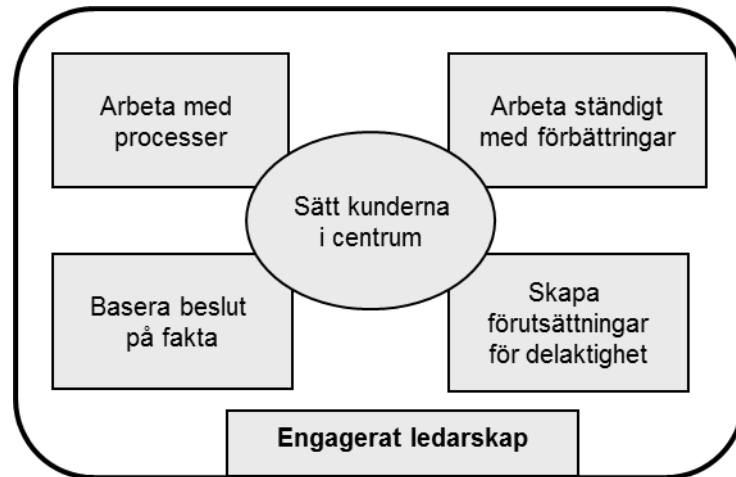
Stolthet

Stolthet som största drivkraft

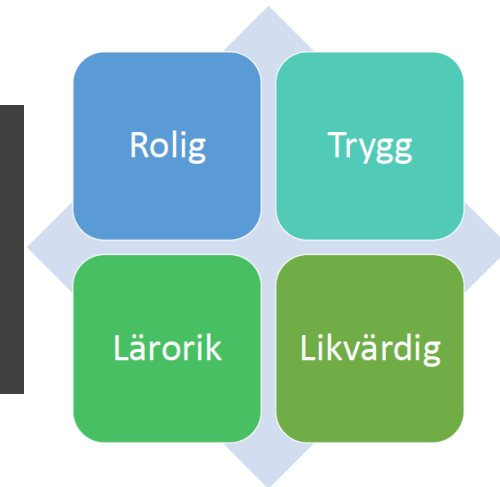
“...Quality and pride go hand in hand”



Kvalitet i förskolan 2019-2022



Vision för
Östersunds
kommuns
förskolor



Projektmedlemmar Miun: Pernilla Ingelsson, Anna Mårtensson, Ingela Bäckström och Kristen Snyder

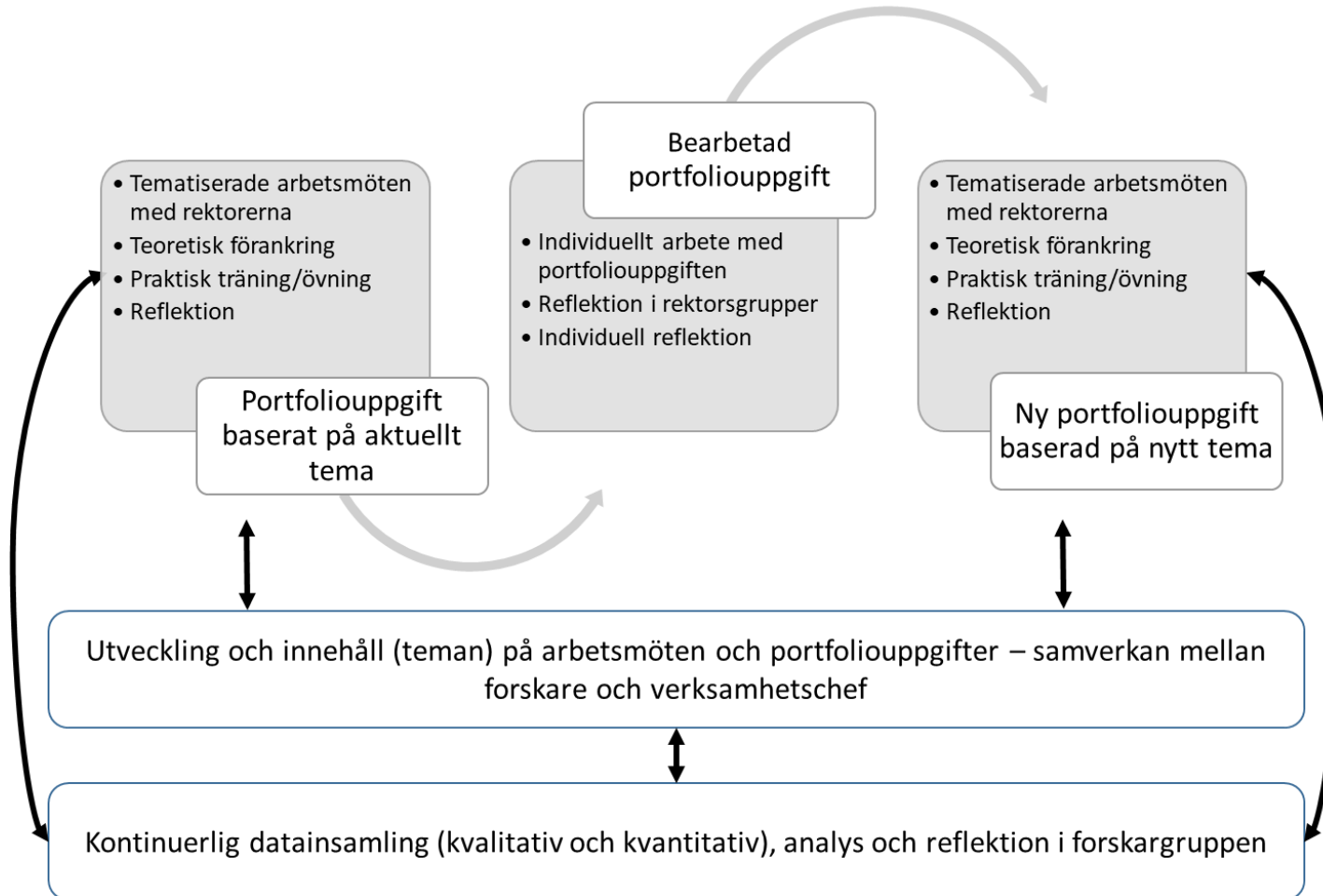
Projektet: syfte, medverkande och utgångspunkt

Syfte: att i **samverkan** mellan Östersunds kommun och kvalitetsteknik på Miun utveckla metoder och arbetssätt för att skapa **samsyn** kring vad kvalitet i förskolan är samt utveckla rektorerna **förmågor** att arbeta med systematiskt kvalitetsarbete tillsammans med medarbetare, vårdnadshavare och barn och i samverkan med huvudman. Att bygga kulturen tillsammans.

Medverkande: Alla rektorer i kommunen (21) samt verksamhetschef. Rektorerna hade tillsammans ansvar för 49 förskolor, ca 600 medarbetare och över 3000 barn.

Att jobba med att utveckla förmåga inte kan beordras fram utan måste förklaras, förstås, tränas med tillämpning och efterfrågas över tid.

Övergripande design för genomförande av projektet

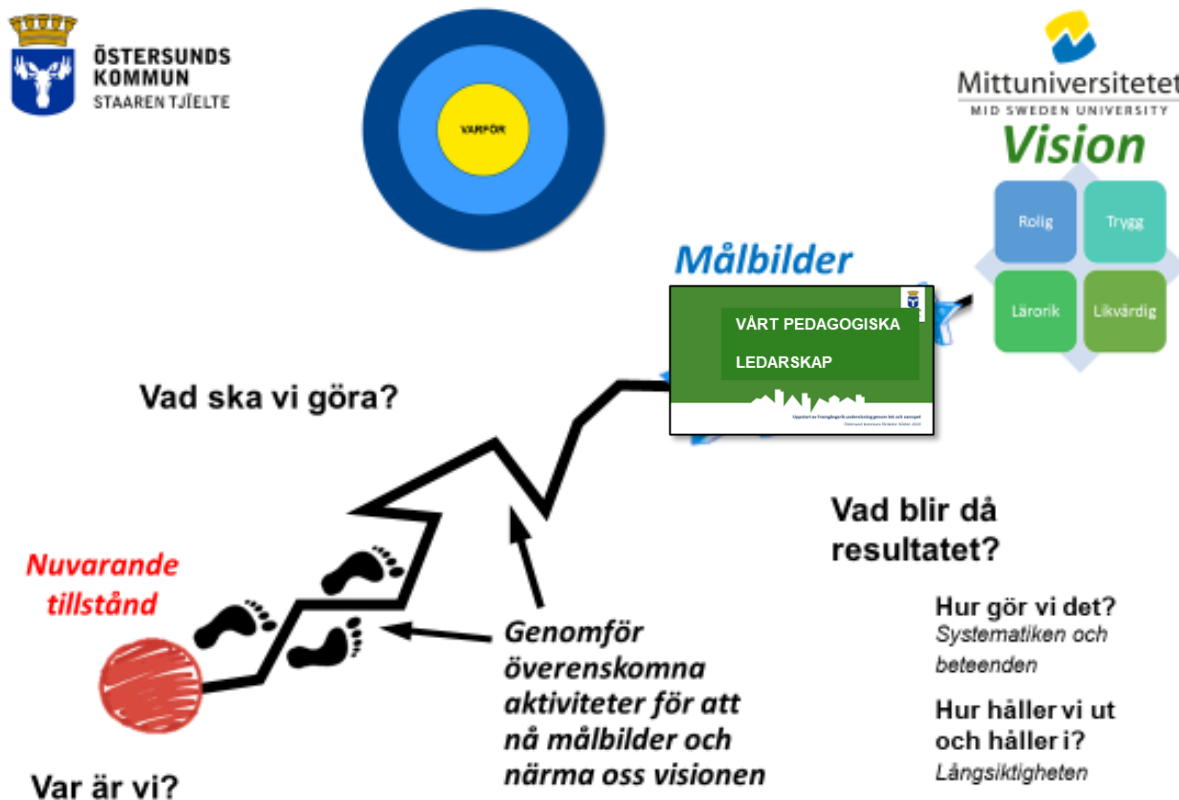


”Tre pelare”

- Tematiserade arbetsmöten (kvalitetsworkshops)
- Portfoliouppgifter
- Teoretisk förankring

Övning och reflektion

Målbild för alla - Exempel pedagogiskt ledarskap



MÅL:
Att utveckla och testa en
"egen" mätning av det
pedagogiska ledarskapet
i våra förskolor.
*från värdeord
och beteenden till
mätning*

Exempel från projektet – arbete med ledarskapet i rektorsgruppen (pedagogiskt, engagerad värderingsbaserat)

Gemensamma träffar



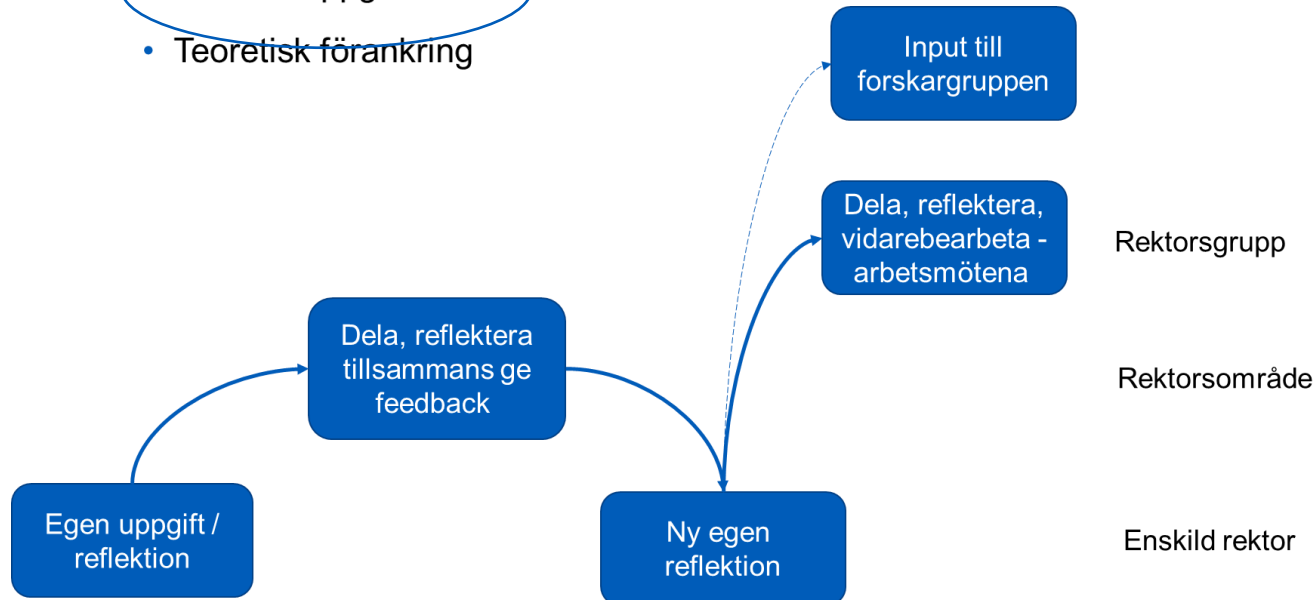
Portfoliouppgifter

*Kvalitet i Förskolan
ett samverkansprojekt mellan
Östersund kommun och
Mittuniversitet*

Portfolio – metodiken

"Tre pelare"

- Tematiserade arbetsmöten (kvalitetsworkshops)
- Portfoliuppgifter
- Teoretisk förankring



UPPGIFT 10: PEDAGOGISKT LEDARSKAP KONKRETA BETEENDEN

Uppgift 10 handlar om att fortsätta arbetet kring en gemensam bild av pedagogiskt ledarskap i Östersunds kommun. I denna uppgift får du tänka fritt och beskriva vilka beteenden som för dig i din roll som rektor är viktiga i arbetet som pedagogisk ledare. Denna uppgift arbetar du med individuellt.

1. Skriv ner **konkreta** beteenden för vad du anser visar på rektors pedagogiska ledarskap. Det kan vara beteenden som du har själv, som du har sett hos andra rektorer eller som du tror ger bra resultat. Fokusera på beteenden som du ser är användbara i rollen som rektor. Beskriv så detaljerat som möjligt och gärna med exempel.

Vilka värderingar är viktiga för dig i ditt ledarskap? Hur skapar du engagemang? Hur använder du kommunikation i ditt ledarskap? Vilka beteenden vill du lyfta fram hos andra och finns de redan hos dig eller behöver du utveckla dem?

3. Dela dina svar med någon/några andra av dina rektorskollegor, ge varandra feedback och anteckna sedan det du vill ta med dig från den dialogen.

4. Utifrån mina reflektioner och dialogen så tar jag med mig följande fråga/frågor till träffen den 18 november.

Systemsyn i rollen som rektor

Hitta arbetssätt och verktyg för att lösa nuvarande problem och utmaningar

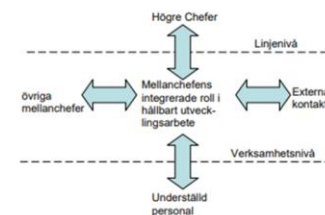


Förstå sambanden, olika aktiviteter och utgångspunkter i skolans organisation

Framgångsfaktorer för likvärdighet, lärande och förträfflighet

- Ledare som samarbetar med varandra
 - Ledare som förstår organisationens policy
 - Ledare som är ansvarstagande
 - Ledare som är medvetna om sitt uppdrag
 - Ledare som är medvetna om andra ledares uppdrag i organisationen
-
- Ledares förutsättningar och mission påverkar deras agerande

Mellancheferers förutsättningar för att driva ett hållbart utvecklingsarbete



”Tre pelare”

- Tematiserade arbetsmöten (kvalitetsworkshops)
- Portfoliuppgifter
- Teoretisk förankring

Framgångsrikt skolledarskap – 7 påståenden

1. Näst efter lärandet i klassrummet är skolledarskapet det som påverkar elevens lärande mest.
2. Nästan alla framgångsrika ledare använder samma repertoar av grundläggande ledarskapsarbetsätt.
3. Hur dessa arbetssätt används (och inte arbetssätten i sig) visar på lyhördhet/anpassning till den egna kontexten till skillnad mot att låta sig styras av den.
4. Skolledare förbättrar undervisning och lärande genom sin påverkan på medarbetarnas motivation, engagemang och arbetets förutsättningar.
5. Skolledarskapet påverkar skolor och elever när det är brett distribuerat.
6. Vissa distribueringsmönster är
7. Ett litet antal personliga egenskaper i ledarskapet är.

Framgångsrikt skolledarskap – 7 påståenden 2.0

1. Skolledarskapet har signifikant effekt på organisationen som i sin tur påverkar kvaliteten på undervisning och lärande. Ledarskapet har avgörande effekt på framgången i de flesta förbättringsinitiativ.
2. Nästan alla framgångsrika ledare använder samma repertoar av grundläggande ledarskapsarbetsätt.
3. Hur dessa arbetssätt används (och inte arbetssätten i sig) visar på lyhördhet/anpassning till den egna kontexten till skillnad mot att låta sig styras av den.
4. Skolledare förbättrar undervisning och lärande indirekt och mest kraftfullt, genom att förbättra klassrummets och skolans status och genom att uppmuntra föräldrar/barn interaktioner i hemmet.
5. Skolledarskapet kan ha särskilt positiv påverkan skolor och elever när det är brett distribuerat.
6. Vissa distribueringsmönster är mer effektiva än andra.
7. Det behövs mer forskning men en väldefinierad uppsättning kognitiva, sociala och psykologiska personliga ledarskapsresurser (personal leadership resources) kan förklara variationen i hur skolledare använder arbetssätt.

Håkansson, J. (2016). Organising and leading systematic quality work in the preschool – preschool managers' perspectives. *School Leadership & Management*, Vol. 36, No. 3, pp. 292-310, DOI: 10.1080/13632434.2016.1247043

Norqvist, L. & Årlestig, H. (2021). Systems thinking in school organizations – perspectives from various leadership levels. *Journal of Educational Administration*. Vol. 59, No. 1, pp. 77-93. DOI 10.1108/JEA-02-2020-0031

Nehring J. H. & O'Brien E. J. (2012). Strong agents and weak systems: University support for school level improvement. *Journal of Educational Change*. No 13. Pp. 449-485, DOI 10.1007/s10833-012-9187-0

Leithwood, K., Harris, A., & Hopkins, D. (2008). Seven strong claims about successful school leadership. *School leadership and management*, 28(1), 27-42.

Leithwood, K., Harris, A., & Hopkins, D. (2020). Seven strong claims about successful school leadership revisited. *School leadership & management*, 40(1), 5-22.

Larsson, K. (2008). Mellanchefer som utvecklar: om förutsättningar för hållbart utvecklingsarbete inom vård och omsorg (Doktorsavhandling, Linköping University Electronic Press).

Table 2. Personal leadership resources.

Cognitive Resources	• Problem-solving • Domain-specific • Systems thinking • Perceiving environment • Managing emotions • Acting in emotion
Social Resources	
Psychological Resources	• Optimism • Self-efficacy • Resilience • Proactivity

Mellanchefer som utvecklar: om förutsättningar för hållbart utvecklingsarbete inom vård och omsorg (Doktorsavhandling, Linköping University Electronic Press).

Table 1. What successful school leaders do.

Domains of practice	Specific leadership practices
Set Directions	• Build a shared vision** • Identify specific, shared, short-term goals • Create high-performance expectations • Communicate the vision and goals**
Build Relationships and Develop People	• Stimulate growth in the professional capacities of staff • Provide support and demonstrate consideration for individual staff members • Model the school's values and practices** • Build trusting relationships with and among staff, students and parents** • Establish productive working relationships with teacher federation representatives
Develop the Organization to Support Desired Practices	• Build collaborative culture and distribute leadership** • Structure the organization to facilitate collaboration** • Build productive relationships with families and communities** • Connect the school to its wider environment** • Maintain a safe and healthy school environment • Allocate resources in support of the school's vision and goals**
Improve the Instructional Program	• Staff the instructional program** • Provide instructional support • Monitor student learning and school improvement progress** • Buffer staff from distractions to their instructional work

Framtida utmaningar

... move away from describing 'what successful leaders do' to illuminating 'how they do it and measuring the resulting impact'?

Begränsad delning



Vad innebär...

- MOD (Våga utmana, fatta beslut, självreflektion)
- TYDLIGHET (Leda mot mål/ta ut riktning, ha höga uttalande förväntningar, KASAM)
- DELAKTIGHET (skapa engagemang, vara inlyssnande och lyhörd, visa tillit, stötta, bekräfta, KASAM)
- HÅLLBARHET (Självledarskap, långsiktighet och kunna göra prioriteringar).

Vilka 4 värden
Vad ingår i
underlag
Tänk på

skap?
som
ktiga i

Från ord till handling....

En rektor i Östersunds kommun förskola är modig och tydlig och skapar delaktighet och hållbarhet.

Det märks genom att:

Unnamed area

Att skriva ner och formulera beteenden är svårt och i era svar finns både exempel på VAD en rektor gör och HUR hen gör det vilket i sin tur visar på rektors pedagogiska ledarskap. Läs igenom era svar och kom sedan överens om några exempel från era svar som ni tillsammans tycker visar på rektors pedagogiska ledarskap.

Skriv ner dem här och diskutera:

Är det ett konkret beteende? Har ni gått från VAD en rektor gör till HUR hen gör det?

Om ni behöver konkretisera så hjälps åt att ställa frågan HUR tills ni når fram till ett beteende, dvs något som andra kan göra lika eller lära av.

Beteende → Konkretiseras? → Hur 1 → Konkretiseras? → Hur 2 → Konkretiseras? → Hur 3

BETEENDE

Jag är modig

Jag har tillit till mina
medarbetare

Jag våga delegera
utan att dubbelkolla
resultatet

Personalen sköter
tex. bemanning av
vikarier, sin ekonomi
(verksamhetspengar
, sitt schema.

Jag ser till att rätt
underlag och
kunskap finns för att
medarbetarna ska
kunna sköta tex.
ekonomin själv.

Jag avsätter tid att
ge mina
medarbetare rätt
underlag.



Unnamed area

Beteenden

Jag är modig

Jag har tillit till mina medarbetare

Jag våga delegera utan att dubbelkolla resultatet

Personalen sköter tex. bemanning av vikarier, sin ekonomi (verksamhetspengar), sitt schema.

Jag ser till att rätt underlag och kunskap finns för att medarbetarna ska kunna sköta tex. ekonomin själv.

Jag avsätter tid att ge mina medarbetare rätt underlag.

Närvaro

Finns på plats

Lyssnar

Återkopplar det man hör

Återkopplar till arbetslaget på planering, P-möte, husmöte

Delaktighet

Var med i diskussioner

Delta på reflektioner, BHM och SKA

Kunna deras arbetsmaterial och ha förståelse kring frågor som kan uppkomma

Kommunikativ

Jag är en god lyssnare.

Jag är härvarande, inte ta "kopiatorbeslut".

Avsätta tid för viktiga frågor från pedagogerna.

Sällan att frågor har bara ett ja eller nej svar.

Tillgänglig

Är nåbar för personal

Talar om hur man vill bli nådd

Återkommer om man inte kan svara direkt

Kalender som visar var man är.

transparent organisation

ord och handlingar stämmer överens

Både skriver och kommunicerar muntligt

Bjuder in grupper till dialog i olika forum. Det som sägs och görs processas sedan vidare

säkerställa att alla är med på tåget

Kunna och förstå alla leden uppifrån och ner

Kunskap om och kring verksamheten

Utmana pedagogerna och verksamheten

Våga vara obekväma och fråga varför

Ömsesidig tillit

Jag visar pedagogerna att jag har tillit till deras kunskap

Genom att visa att de får "äga" sin verksamhet

Genom att pedagogerna får presentera sin pedagogisk riktning

Genom verksamhetsbeskrivning, tydliga årshjul, SKA

Genom att skapa förutsättningar och tillfällen som tex utvecklingsdagarna för detta gemensamma arbete

Följer upp beslut

Ser efter att det man beslutar blir gjort

"Jagar" de som inte gjort det de lovat

Management by walking around

Besöker förskolan minst en halv dag/vecka

Gå in på avdelningen och delta i det som pågår

Plocka upp det vi ser och göra något av det.

använda det vid kollegialt lärande

Får en känsla av kulturen och stämningar

Skapa tydlig och stödjande organisation

Tydlig verksamhetsplan för verksamhetsåret

Ta upp den, diskutera och kommunicera planen på APT mm

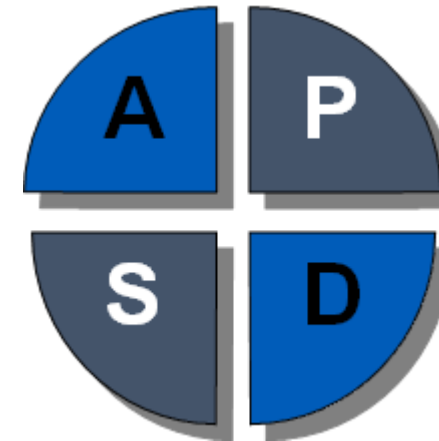
Hålla fast och ständigt återkomma till planen.

avstämningar/utvärdera vid utvdagar, i olika forum tex LSG osv. Dvs säkerställa att alla är med på tåget.

Enkäten - Pedagogiska ledarskap en del av SKA

Enkät och påståenden med utgångspunkt i:

- Arbete med värdeord och beteenden
 - Pilot och utvärdering av medarbetare
 - Revidering av mindre förbättringsteam
 - Genomförde en första skarp mätning april 2022
-
- *Min rektor följer upp de insatser och aktiviteter som vi kommit överens om.*
 - *Min rektor nyttjar min kompetens för att nå verksamhetens mål.*
 - *Min rektor skapar möjligheter för mig att lära av andra.*



Reflektion mätning pedagogiskt ledarskap (PL)

Hur väl stämmer följande påståenden enligt dig?



Det kan vara svårt att utgå från enkäten då svarsfrekvensen är ca 25%. Behövs ny mätning? Hur introduceras den? Hur arbetar vi sedan vidare med den? Är enkättröttheten stor? Klarar vi att ta hand om alla enkäter? Är den för omfattande? För vems skull gör vi enkäterna? Finns det tid och utrymme att arbeta med dem?

- Saknas förståelse för helheten (2,3,9)
- Positiv grund att stå på, stolt över arbetet
- Arbete mer i de nya teamen
- Behov att diskutera PL och förväntningar på pedagogerna
- Följa upp med pedagogerna (vad betyder de olika påståendena)
- Gemensamt metodstöd för att följa upp resultatet?
- Unikum kan hjälpa oss för återkoppling på pedagogernas undervisning (rolig, trygg, lärorik och likvärdig)
- Tydligare struktur i SKA under hösten -> bättre möjlighet att följa upp uppsatta mål
- Fråga 8 – hur vänder vi fokus?

Studera mätningen ur ett helhetsperspektiv, det är viktigt att ni inte fastnar i detaljer.

Vilka kopplingar identifierar ni mellan era föreslagna aktiviteter från Grupparbete 1 idag och mätningen av ert pedagogiska ledarskap?

Vilka områden identifierar ni där ni kan hämta stöd för att fortsätta ert systematiska kvalitetsarbete?

Vilka områden identifierar ni där ni ser att ni är i behov av mer fokus för att lyfta ert fortsatta systematiska kvalitetsarbete?

Resultat av projektet?



Att mäta kvalitetskultur – jämföra utgångsläge och avslut

Enkäten

42 påståenden – 14 faktorer – 7-gradig Likert skala (Instämmer inte alla till Instämmer helt)

1. Utveckling	}	Allas delaktighet
2. Inflytande		
3. Ge information		
4. Empati	}	Engagerat ledarskap
5. Närvaro & kommunikation		
6. Integritet		
7. Kundfokus	}	8. Intern systemsyn
9. Extern systemsyn		10. Stolthet
11. Styrkebaserat		12. Långsiktigt tänkande
13. Hälsa		14. Ständiga förbättringar

100 procent svarsfrekvens (21 rektorer) vid båda tillfällena (2019 and 2022)

Vilka skillnader hittade vi mellan 2019 och 2022?

- Mina medarbetare får goda möjligheter till personlig utveckling
- Kommunikationen inom organisationen fungerar bra
- Informationen mellan avdelningarna fungerar bra
- Jag ger min medarbetare tillräckligt med information
- Jag ser min medarbetare och ger dom stöd
- Jag vet vem jag skapar värde för
- Jag vet vad som skapar värde för våra medborgare
- Jag vet vilka övergripande mål vår organization har
- Jag vet hur mina insatser bidrar till organisationen övergripande mål
- Jag vet hur mitt arbete är kopplat till andra delar av organisationen
- Jag är stolt över min arbetsplats
- I vår organisation planerar vi alltid våra resurser över flera års tid
- Vi har en överenskommen vision för hela organisationen.

I relation till faktorerna

1. Utveckling

- Mina medarbetare får goda möjligheter till personlig utveckling

3. Ge information

- Kommunikationen inom organisationen fungerar bra
- Informationen mellan avdelningarna fungerar bra
- Jag ger min medarbetare tillräckligt med information

4. Empati

- Jag ser min medarbetare och ger dom stöd

7. Kundfokus

- Jag vet vem jag skapar värde för
- Jag vet vad som skapar värde för våra medborgare

8. Intern systemsyn

- Jag vet vilka övergripande mål vår organisation har
- Jag vet hur mina insatser bidrar till organisationen övergripande mål
- Jag vet hur mitt arbete är kopplat till andra delar av organisationen

10. Stolthet

- Jag är stolt över min arbetsplats

12. Långsiktigt tänkande

- I vår organisation planerar vi alltid våra resurser över flera års tid
- Vi har en överenskommen vision för hela organisationen.

Vilka lärdomar drogs? – Reflektion med verksamhetschefen

- Vi kan inte släppa taget, ledningen behöver efterfråga
- Projekt kan inte vara för korta.
- Bra med en struktur
- Vikten av att "hamna i" beteenden, det är de vi kan förändra.
- Vila i att vi har metoden att ta hand om förändringar. De ska leda till ständiga förbättringar.

Vad sa de medverkande, utdrag från sista portfoliouppgiften?

Vad har projektet "Kvalitet i Förskolan" bidrag med för mig personligen som rektor?"

*"Kanske just systematik – att stanna kvar
i något och inte hasta vidare."*

*"Att kunna delegera och ge tillit och
förtroende med positiva förväntningar
på arbetslagens/pedagogernas
kompetens."*

*"Att reflektera och följa upp är som ett
mantra – tänka "varför?" och vidga
resultatet för en vidare utveckling av vårt
kvalitetsarbete."*

*"Jag tror jag blivit bättre på inkludering och
kanske tydlighet. Om det är projektet eller
rutin vet jag inte men det har stärkt mig i
övertygelsen att det är viktigt."*

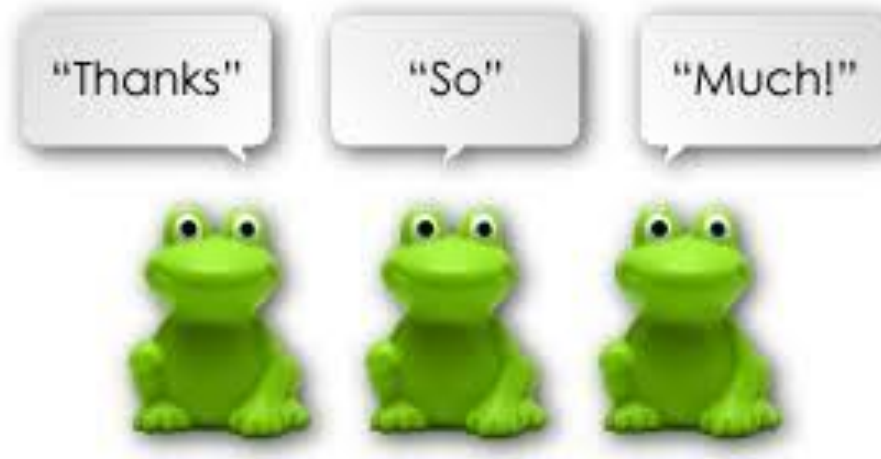
*"Fått mig att tänka till, bromsa,
fundera mer på hur:et och
analysera mera"*

*"Framför allt har det gett mig många stunder att reflektera
kring mitt pedagogiska ledarskap och vikten av
självreflektion. Jag känner mig stärkt i nödvändigheten av
att vända blicken mot mig själv för att fortsätta att
utvecklas."*

*"Svårt att sätta fingret på men min
medvetenhet kring den röda tråden"*

Summa summarum - ledarskap, värderingar och kultur

- Utgå ifrån behoven hos de vi ska skapa värde för
- Fokusera på ledarskapet och inte de enskilda ledarna (avsätt tid för att prata ledarskap)
- Lära oss att identifiera kulturen – hur mäter vi den och hur efterfrågar vi resultat av vårt "kulturarbete"?
- Systematiskt prata om och arbeta med värderingarna påverkar kulturen – **omsätta till beteenden**
- Se arbetet som en process som kommer att se olika ut i olika organisationer – finns inga "*one size fits all*" eller "*silver bullets*"
- Låt det ta tid
- Styrkebaserade metoder och storytelling är kraftfulla (ledarskaps)verktyg för att bygga kultur



Frågor, funderingar?

Intresserade av att ta del av (eller vara en del av) vår forskning? Bara att höra av er!

Pernilla.ingelsson@miun.se

[Slutrapport projektet](#)