

Framsynt ledarskap för innovation i skolan

Ett utforskande projekt inom Centrum för skola på RISE

Framsynt ledarskap för innovation i skolan

Utforskande projekt: Centrum för skola på RISE, Research Institutes of Sweden
Oktober 2025 – April 2026

RISE Rapport: 2026:60

ISBN: 978-91-90109-89-2

Koordinerande part: RISE Research Institutes of Sweden

Deltagande organisationer:

Lunds kommun, Göteborgs Tekniska Collage, Lärande i Sverige AB

Innehållsförteckning

Inledning	3
Projektgrupp	3
1. Sammanfattning	4
2. Bakgrund och syfte	4
2.1 Kontext.....	4
2.2 Projektets syfte.....	5
2.3 Forskningsfrågor	5
2.4 Förväntat lärande	5
3. Deltagande huvudmän	6
3.1 Lunds kommun	6
3.2 Lärande förskolor och grundskolor i Sverige AB.....	7
3.3 Göteborgs Tekniska College (GTC)	8
3.4 RISE – Research Institutes of Sweden	8
4. Metod och genomförande	9
4.1 Metod och arbetsprocess	9
4.2 Pilotutbildningens upplägg och innehåll.....	12
4.3 Datainsamling.....	13
4.4 Så bearbetade vi data	14
4.5 Etiska överväganden	14
5. Resultat	15
5.1 Förflyttning mellan nu- och nylägesmätningarna	15
5.2 Vad i utbildningens design skapar värde?	17
5.3 Utbildningen i relation till deltagarnas förväntningar	18
5.4 Vilken potential ser skollädaarna med innovation i skolan?	19
5.5 Övergripande resultat	20
6. Insikter och iakttagelser	20
7. Slutsatser	21
7.1 Innovationsledning - ett underutnyttjat verktyg i skolans utvecklingsarbete.....	21
7.2 Vilja finns – verktyg och systematik saknas	22
7.3 Svårt att leda det man inte har ett språk för	22
8. Fortsatt forskning och utveckling	23
9. Bilagor	25
Bilaga 1: Frågebatteri – Nylägesmätning	25
Bilaga 2: Frågebatteri – Nylägesmätning.....	27
Bilaga 3: Lärmål för utbildningen	28

Inledning

Framsynt ledarskap för innovation i skolan är ett utforskande projekt inom ramen för RISE Skolpartnerskap, numera Centrum för skola på RISE. I den här rapporten beskriver vi bakgrunden till projektet, utvecklingen av pilotutbildningen och de resultat och insikter som växte fram tillsammans med deltagande skolledare och huvudmän.

Projektgrupp

Centrum för skola på RISE

Rapportförfattare & koordinator
Utbildningsstrateg
Innovationsexpert
Forskare

Lotta Fransson
Kristina Björn
Nathalie Gustavsson
Ingrid Kihlander

Deltagande huvudmän och kontaktpersoner

Göteborgs Tekniska College
Lunds Kommun

Jan Olsén, gruppleddare språk och samhälle
Viveca S Dahl, verksamhetschef grundskola
Jonas Eriksson, enhetschef
digitaliseringsenheten
Hanna Ahlström, chef för pedagogik och
konceptutveckling

Lärande förskolor och grundskolor

1. Sammanfattning

Skolan, liksom samhället i stort, befinner sig i en tid präglad av omfattande förändring. Demografiska skiften, teknologisk utveckling och nya samhällsutmaningar påverkar förutsättningarna för utbildning och lärande. Samtidigt ökar förväntningarna på att fler elever ska nå utbildningens mål och att skolan ska kunna stärka sitt kompensatoriska uppdrag. Därtill förväntas skolan rusta elever för framtida yrken och ett samhälle i snabb förändring. Sammantaget ställer detta nya och ökade krav på skolans ledarskap. Att leda en skola handlar i allt högre grad om att kunna navigera i osäkerhet och balansera kontinuitet i verksamheten med behovet av förnyelse.

Projektet utgick från forskning om innovation, innovationsledning, lärande organisationer och ledarskap i transformation. Genom att utveckla, testa och analysera utbildningen tillsammans med deltagarna har projektet gett nya insikter om vad som kan stärka skolans förmåga till förnyelse.

Resultaten tyder på att många skolledare vill driva utveckling och förnyelse, men saknar gemensamma arbetsätt och verktyg för att leda innovationsarbete parallellt med det av skollagen förordade systematiska kvalitetsarbetet.

Rapporten bidrar med både praktiska och strategiska perspektiv på hur skolhuvudmän och skolledare kan arbeta mer systematiskt med innovation i en tid där skolans uppdrag påverkas av stora samhällsförändringar.

2. Bakgrund och syfte

2.1 Kontext

Skolan verkar idag i ett samhälle präglad av snabb teknikutveckling, ökande komplexitet och stora reformer. Utvecklingen inom artificiell intelligens, ökade krav på kompetensförsörjning, nya reformer inom skolområdet och ett snabbt föränderligt samhälle påverkar skolans nuvarande uppdrag på djupet. Samtidigt förändras förutsättningarna för lärande. Barn och unga växer upp i digitala informations- och lärmiljöer där kunskap är ständigt tillgänglig och där algoritmstyrda plattformar påverkar hur information söks, presenteras och förstås. För att möta dessa förändringar behöver skolan utveckla hur undervisning planeras, genomförs och organiseras. Här blir skolans förmåga till förnyelse central.

Innovation i skolan handlar inte om att följa trender eller ständigt införa nya initiativ. Det handlar om att utveckla undervisning, organisation och arbetsätt på sätt som skapar värde för elever, medarbetare och samhälle. Det handlar om att både kunna förvalta och utveckla samtidigt. Detta ställer höga krav på skolans ledarskap.

Det systematiska kvalitetsarbetet är väl utvecklat i svensk skola, men många skolledare saknar fortfarande kunskap och verktyg för att leda innovation och förnyelse.

Mot denna bakgrund initierades ett tillämpat forskningsprojekt inom RISE Skolpartnerskap med syfte att utforska hur skolledare kan rustas för att leda innovation och förnyelse i skolan. Projektet genomfördes tillsammans med tre skolhuvudmän och byggde på iterativ utveckling av utbildningsinsatser inom innovationsledning.

2.2 Projektets syfte

Projektets syfte var att utveckla och pröva en utbildning i innovationsledning för skolledare. Projektet skulle också undersöka vilka kunskaper och principer som är särskilt relevanta i skolans praktik och hur utbildningen kan utformas för att fungera i olika format.

2.3 Forskningsfrågor

Projektet utgick från tre forskningsfrågor:

1. Vilka kunskaper om innovationsledning är särskilt värdefulla för skolledare?
2. Vilka ledningsprinciper kan underlätta utvecklingen av ett systematiskt innovations- och kvalitetsarbete i skolan?
3. Hur kan ett ledarskapsprogram för skolledare utformas så att förmågan att leda för innovation ökar?

2.4 Förväntat lärande

Utöver de övergripande forskningsfrågorna formulerade projektet fyra förväntade lärandeffekter för deltagarna:

- Ökad kunskap om innovationens betydelse för skolans resultatutveckling
- Ökad förståelse för systemteori och hur skolledare kan leda både kvalitet och innovation.

- Ökade insikter om ledarskap utifrån principerna för innovationsledning i ISO 56002¹
- Förståelse för hur skolledare kan introduceras till och lära om ledarskap för innovation

3. Deltagande huvudmän

Förutom RISE som koordinerade part deltog tre skolhuvudmän i projektet: Lunds kommun, Lärande Förskolor och Grundskolor i Sverige AB samt Göteborgs Tekniska College.

De tre organisationerna representerar olika delar av det svenska utbildningssystemet: en stor kommunal grundskoleförvaltning, en fristående skolkoncern med verksamhet på flera orter och en fristående gymnasieskola med yrkesinriktad profil. De skiljer sig i storlek, styrform, elevgrupp och skolform, men delade intresset av att utforska hur man kan öka skolledares kunskap om och förmåga att leda innovation med hjälp av fortbildning.

Skillnaderna mellan huvudmännen gav projektet fler perspektiv på skolans villkor, rektorers uppdrag och vilka förutsättningar som finns för den här typen av utvecklingsinsatser. Detta gav oss också fler perspektiv på behoven och hur utbildningen kunde designas för att fungera.

Nedanstående presentationer är skrivna av respektive huvudman och beskriver den egna verksamheten samt bakgrunden till deltagandet i projektet.

3.1 Lunds kommun

Lund är en växande kunskapsstad med drygt 132 000 invånare och en stark tradition av forskning, utbildning och innovation. Kommunens vision är att "Lund skapar framtiden med kunskap, innovation och öppenhet".

Barn- och skolförvaltningen ansvarar för den kommunala förskolan, grundskolan samt anpassade grundskolan i Lunds kommun med cirka 3 500 medarbetare och omkring 16 300 barn och elever. Vår ambition är att erbjuda en utbildning i världsklass där alla barn och elever ges likvärdiga möjligheter att utvecklas och lyckas.

Förvaltningen arbetar långsiktigt genom en gemensam effektkedja där målet är att alla barn och elever, oavsett bakgrund, utvecklar motivation för livslångt lärande och lämnar skolan väl

¹ International Organization for Standardization. (2020). *ISO 56000:2020 Innovation management – Fundamentals and vocabulary*. Geneva: ISO.

förberedda för samhällslivet.

Samtidigt står skolan inför flera stora och komplexa utmaningar kopplade till bland annat demografiska förändringar, kompetensförsörjning, ekonomi och ökade behov hos barn och elever. Vi ser därför behov av att stärka skolledares och verksamheters förmåga att arbeta mer innovationsdrivet och utforskande. Många av dagens utmaningar kan inte lösas med enbart traditionella arbetssätt och strukturer. För att kunna möta framtidens behov ser vi ett behov av att utveckla ett tvåhänt ledarskap som balanserar det systematiska kvalitetsarbetet (SKA) med ett mer systematiskt innovationsarbete (SIA).

Det är mot denna bakgrund vi ser systematisk innovationsledning som en viktig del av skolans långsiktiga utvecklingskapacitet och anledningen till att vi valt att delta i det utforskande arbetet för ett *Framsynt ledarskap för innovation i skolan*.

3.2 Lärande förskolor och grundskolor i Sverige AB

Lärande förskolor och grundskolor är en fristående skolkoncern med verksamhet på flera orter i Sverige. Vår ambition är att skapa utbildningar där barn och elever ges bästa möjliga förutsättningar att utvecklas, lyckas och bli aktiva medskapare i ett föränderligt samhälle.

Inom Lärande arbetar vi konceptuellt och sammanhållet med vår Lärandemodell som grund för undervisning, ledarskap och verksamhetsutveckling. Genom ämnesintegration vill vi skapa undervisning som stärker samband, fördjupning och förståelse, och som ger barn och elever möjlighet att möta komplexa frågor ur flera perspektiv.

Vi ser det framsynta ledarskapet som avgörande i detta arbete. Ledare i förskola och skola behöver hålla fast vid riktning, kvalitet och systematik, samtidigt som de skapar utrymme för nytänkande, mod och kollegialt lärande. Innovation är för oss en nödvändighet för att kunna möta framtidens behov och erbjuda utbildning som är relevant, likvärdig och hållbar över tid.

Mot denna bakgrund ser vi systematisk innovationsledning som en viktig del av Lärandes långsiktiga utvecklingskapacitet. Genom att förena Lärandemodellen med utforskande av ett framsynt ledarskap såsom i detta projekt, vill vi utveckla förskolor och grundskolor där barn, elever och medarbetare får växa, lära och bidra till framtiden.

3.3 Göteborgs Tekniska College (GTC)

Göteborgs Tekniska College är resultatet av ett unikt samarbete mellan näringsliv och kommun. Bolaget ägs gemensamt av Volvo Group och Volvo Cars tillsammans med Göteborgs Stad. Våra utbildningar är framtagna tillsammans med våra ägarbolag efter deras framtida kompetensbehov och våra första studenter började hos oss hösten 1998. Idag har vi verksamhet inom följande områden: Yrkeshögskola, Nationell yrkesutbildning, Företagsutbildning, Validering, Projekt & utveckling, och Gymnasieskola.

Industrins ständigt ökande behov av kompetens står i centrum för vår utveckling och därför samverkar vi med industrin för att se till att de har den kompetens som de behöver både idag, men framför allt också för imorgon. Hur ser civilingenjörens yrke ut om 10 år? Hur har industrin utvecklats till att vara om 15 år? Det är vårt fokus, så att vår utbildning och våra kurser matchar den utveckling industrin behöver. För att kunna göra det på ett hållbart sätt är systematiskt innovationsledning en nyckel för oss, så att vi kan möta framtida behov på en strategisk nivå. Därför har vi valt att delta i projektet *Framsynt ledarskap för innovation i skolan*.

3.4 RISE – Research Institutes of Sweden

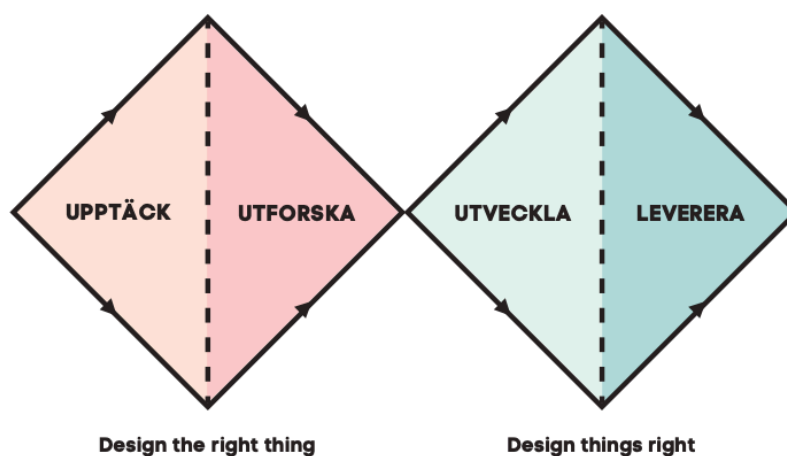
RISE är ett oberoende statligt ägt forskningsinstitut. Genom tillämpad forskning, utveckling och innovation arbetar RISE tillsammans med näringsliv, offentlig sektor, akademi och civilsamhälle för att stärka konkurrenskraft och bidra till ett hållbart samhälle.

Inom utbildningsområdet arbetar RISE med frågor som rör skolutveckling, lärande, ledarskap, digitalisering och innovation. Arbetet sker i nära samverkan med skolhuvudmän, myndigheter, forskare och andra aktörer inom utbildningssystemet. Målet är att bidra med forskningsbaserad kunskap, nya perspektiv och praktiskt stöd för att stärka skolans förmåga att möta samtidens och framtidens utmaningar. Projektet *Framsynt ledarskap för innovation i skolan* är relevant för RISE eftersom det bidrar med kunskap om hur innovationsledning kan utvecklas i skolans kontext genom samverkan mellan forskning och praktik.

4. Metod och genomförande

4.1 Metod och arbetsprocess

Projektets arbete utgick från en etablerad modell för innovationsprocesser som kallas den Dubbla Diamanten, eller Double Diamond². Namnet anspelar på de två faserna i modellen som var och en är representerad som en diamant. Varje diamant består av en divergent och en konvergent fas, där man breddar perspektiv och utforskar i den divergenta fasen och där man fokuserar och smalnar av i den konvergenta.



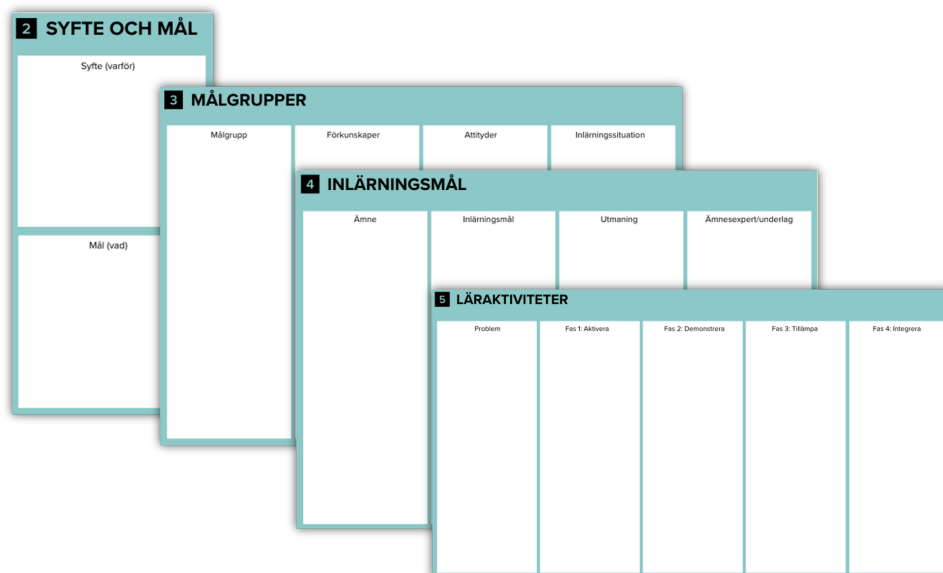
Figur 1. Den dubbla diamanten – en modell för innovationsprocessen.

I projektets första fas, den första diamanten, fördjupade projektgruppen sin gemensamma förståelse av innovation och innovationsledning som kunskapsområde. RISE forskare och experter bidrog med kunskapsunderlag och perspektiv från innovationsarbete i offentlig sektor och näringsliv. Representanterna från de tre skolhuvudmännen bidrog med stor kunskap och erfarenhet från utbildningssektorn, så som vad skolledare möter i praktiken, behovet av innovation i verksamheterna, vad som driver arbetet och vad som bromsar. Kombinationen av forskningsexpertis och erfarenheter från skolans praktik var avgörande för att utbildningen skulle bli relevant för målgruppen.

I den andra fasen, den andra diamanten, omsatte projektgruppen den samlade kunskapen i design av en pilotutbildning. Med stöd av en enkel RISE-modell för utbildningsdesign formulerades syfte

² Design council, UK: <https://www.designcouncil.org.uk/our-resources/framework-for-innovation/>

och lärandemål, och innehållet prioriterades utifrån skolledarnas behov. Innovationsledning är ett brett kunskapsområde som bland annat beskrivs i ISO 56000-serien för innovationsledning. Urvalet av innehåll för utbildningen gjordes med stöd i RISE experter och innovationsforskare, som med gedigen kunskap och erfarenhet från innovationsledning i offentlig sektor kunde hjälpa projektgruppen framåt.



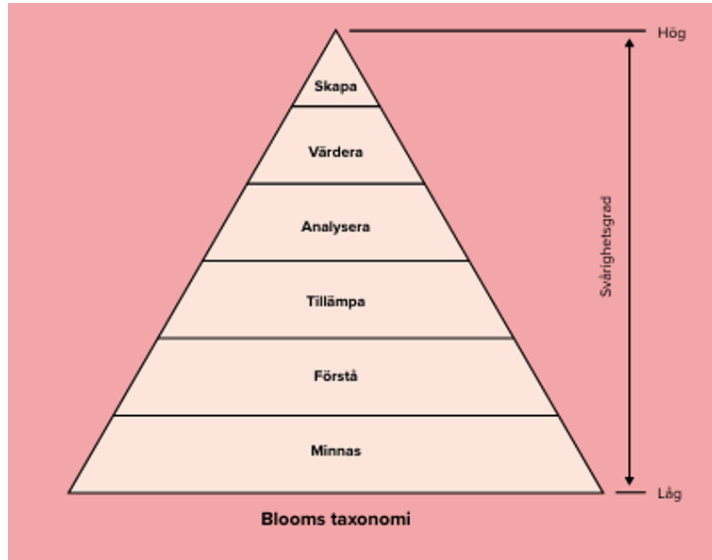
Figur 2. En enkel RISE-modell för utbildningsdesign

Projektgruppen lade stor vikt vid arbetet med de didaktiska frågorna, inte minst med att formulera de lärmål³ som utbildningen skulle svara upp mot.

Givet de tidsmässiga och praktiska förutsättningar la vi ambitionsnivån för utbildningens lärmål till de två nedre blocken i Blooms taxonomi⁴, som exempelvis kunna beskriva, identifiera, skilja, använda och förklara det område som ska läras.

³ Se Bilaga 3

⁴ L. W. Anderson & D. R. Krathwohl (2001), *A taxonomy for learning, teaching, and assessing: A revision of Bloom's taxonomy of educational objectives*. Longman.



Figur 3-Blooms taxonomi - en modell för att beskriva olika nivåer av lärande och tänkande.

Vi utvecklade därefter olika typer av utbildningsmaterial, exempelvis inspelade föreläsningar med experter, reflekterande samtal och förstärkande texter som utgjorde de kunskapshöjande insatserna i utbildningen.

Som komplement till detta adderade vi inslag i utbildningen med syfte att bearbeta innehållet tillsammans med kollegor, fördjupa sin förståelse för innovation OCH skapa möjlighet att sätta innehållet i relation till den egna vardagen och uppdrag. Dessa inslag kallades helt enkelt för "uppgifter" och hade olika karaktär; reflekterande, fördjupande och framåtsyftande.

För att möta huvudmännens olika behov och samtidigt utforska hur utbildningsformatet påverkade lärande och upplevelse utvecklades tre olika utbildningsformat. Ett där deltagarna tog del av en digital livesändning med kollegor på distans, omnämnd som "Distans", ett format där deltagarna också tog del av en digital livesändning men med kollegorna i samma rum, här omnämnt som "Livesant" och den tredje där kollegorna var samlade i samma rum, guidade av en av projektgruppsmedlemmarna, med stöd i en lärportal, här omnämnt som just "Lärportal".

Notera: Utbildningens innehåll och uppgifter var samma oavsett utbildningsformat:

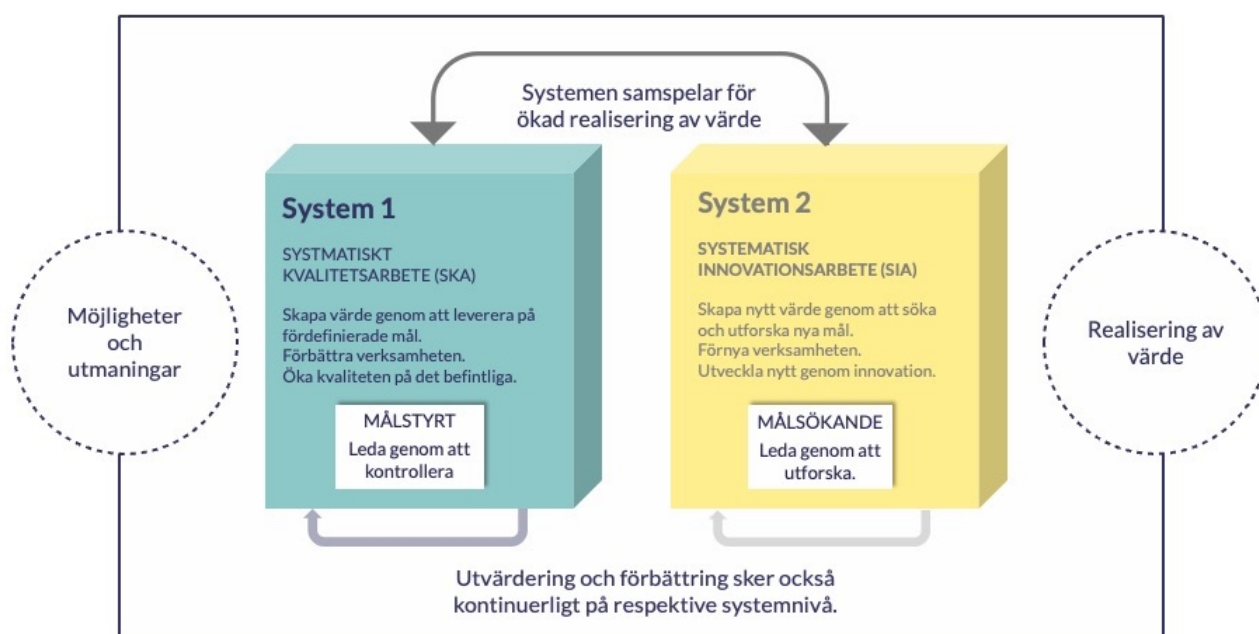
Fördelningen av deltagare mellan utbildningsformaten styrdes av organisatoriska och praktiska omständigheter snarare än ett randomiserat urval, vilket är en begränsning att beakta vid tolkning av formatjämförelsen i kapitel 5.

4.2 Pilotutbildningens upplägg och innehåll

Pilotutbildningen genomfördes under en halvdag där innehållet bestod av kortfilmer från RISE:s experter varvat med gruppdiskussioner och reflektionsövningar. Innehållet utformades för att stödja utbildningens lärmål och delades in i två teman.

Orientering i innovation och innovationsledning.

Det första temat syftade till att ge deltagarna ett gemensamt begreppsligt ramverk. Innehållet berörde vad innovation är och varför det är relevant för skolan, samt hur systematiskt innovationsarbete (SIA) förhåller sig till och samspelar med det välkända systematiska kvalitetsarbetet (SKA).⁵



Figur 4-Illustration av samspellet mellan System 1 och System 2. Fritt tolkad utifrån, Karlsson & Magnusson 2019

Innehållet satte också fokus på ledarskapet för dessa två system – det tvåhända ledarskapet- som krävs för att systemen ska samverka och skapa ökade och nya värden för verksamheten. Som ramverk för vad det innebär att professionellt leda innovation introducerades ISO-standarderna för innovationsledning och dess åtta principer.

⁵ Karlsson, M. & Magnusson, M. (2019). *Managing innovation in organizations: Critique and practices*. Lund: Studentlitteratur.

Leda innovation – tre centrala principer

Det andra temat satte fokus på ledarskapet för innovation och fördjupade tre av de åtta principerna i ISO-standarden för innovationsledning, valda utifrån vad som bedömdes vara särskilt relevant för skolledarens kontext:

- **Framtidsfokuserat ledarskap:** Verktyg för framsyn och hur ledare kan skapa gemensamma bilder av möjliga framtider som grund för strategiska val.
- **Strategisk inriktning:** Hur man kan sätta riktning för innovationsarbetet, välja ambitionsnivå och prioritera mellan inkrementella förbättringar och mer genomgripande förnyelse.
- **Kultur för kreativitet och genomförande:** Vad som kännetecknar en organisation där innovation kan uppstå och förverkligas, och hur ledarskapet kan stödja och bidra till en kultur som gynnar innovation.

4.3 Datainsamling

Data samlades in via två digitala enkäter, en nulägesmätning och en nylägesmätning, som tillsammans utgör projektets empiriska underlag. Enkäterna utformades för att mäta deltagarnas självskattade kunskaper, orientering i innovationsledning samt ledarbeteenden för innovation före respektive efter utbildningen, och gjorde det möjligt att undersöka om deltagarnas självskattningar förändrats efter utbildningen.

Enkäterna riktades till samtliga deltagare i pilotutbildningen. Nulägesmätningen besvarades av 51 deltagare inför utbildningsstart. Nylägesmätningen genomfördes efter avslutad utbildning, och besvarades av 31 deltagare, vilket motsvarar en svarsfrekvens på 61 procent. Detta behöver beaktas i resultat och analysdelen.

Båda enkäterna innehöll sexton identiska påståenden som deltagarna skattade sig själva på (skala 1 till 5, "Stämmer inte alls" till "Stämmer helt") fördelade på två frågeblock⁶. Det första frågeblocket fokuserade på deltagarnas *grundläggande kunskaper och orientering* kring innovation medan det andra frågeblocket handlade om *ledarskap för innovation*.

Nylägesmätningen kompletterades med tolv påståenden om deltagarnas upplevelse av utbildningen, innehållet, designen samt genomförandet. Därtill ställdes två öppna frågor: en om deltagarnas tankar kring utbildningens potentiella värde för den egna organisationen, och en för övriga reflektioner.

⁶ Se Bilaga 1 samt Bilaga 2

4.4 Så bearbetade vi data

I analysen fokuserar vi framför allt på hur deltagarnas självskattningar förändrats från nuläge till nyläge. Kunskapsförflyttningen mättes som genomsnittlig förändring per påstående, beräknad som skillnaden mellan nuläges- och nylägesmätningens medelvärden. Svaren jämfördes på gruppnivå.

Svarsunderlaget i de öppna frågorna kategoriserades och bearbetades manuellt.

4.5 Etiska överväganden

Deltagande i enkäterna var frivilligt och svaren anonymiserades i analysen. Inga individuella svar redovisas i rapporten. Enkäterna genomfördes via Microsoft Forms och svarsdata lagrades inom RISE Office-miljö i enlighet med gällande dataskyddsregler. Inga känsliga personuppgifter samlades in.

Deltagarna informerades om projektets syfte och om hur enkätdata skulle användas. Eftersom deltagarna tilldelades utbildningsformat av sina respektive organisationer är det värt att notera att deltagandet, trots att det var frivilligt, kan ha upplevts som en förväntning snarare än ett fritt val. Det är en begränsning vi är medvetna om.

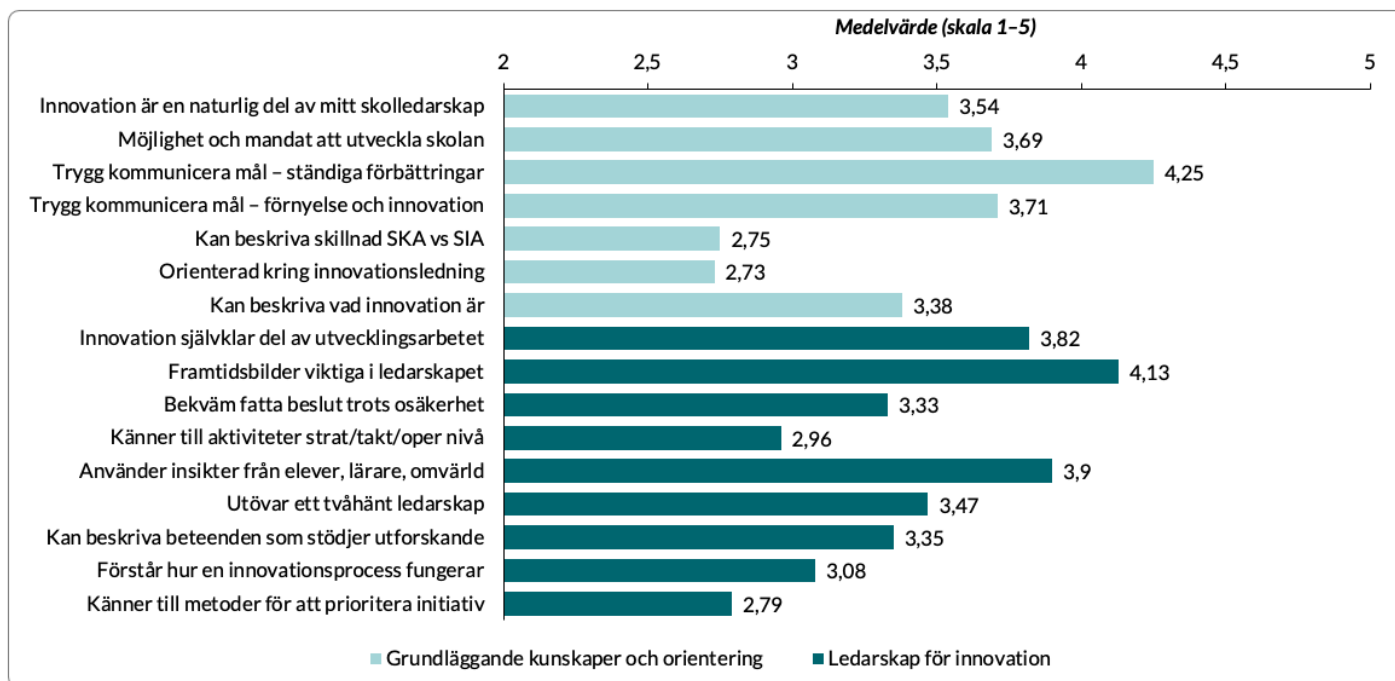
Rapporten är författad av projektgruppen med AI-baserat stöd för strukturering och formulering. Samtliga tolkningar och slutsatser är gjorda av MI (mänsklig intelligens).

5. Resultat

I resultatdelen presenteras resultaten från enkäterna med fokus på hur deltagarnas självskattningar förändrats från nuläge till nyläge samt hur deltagarna upplevde utbildningens innehåll och design.

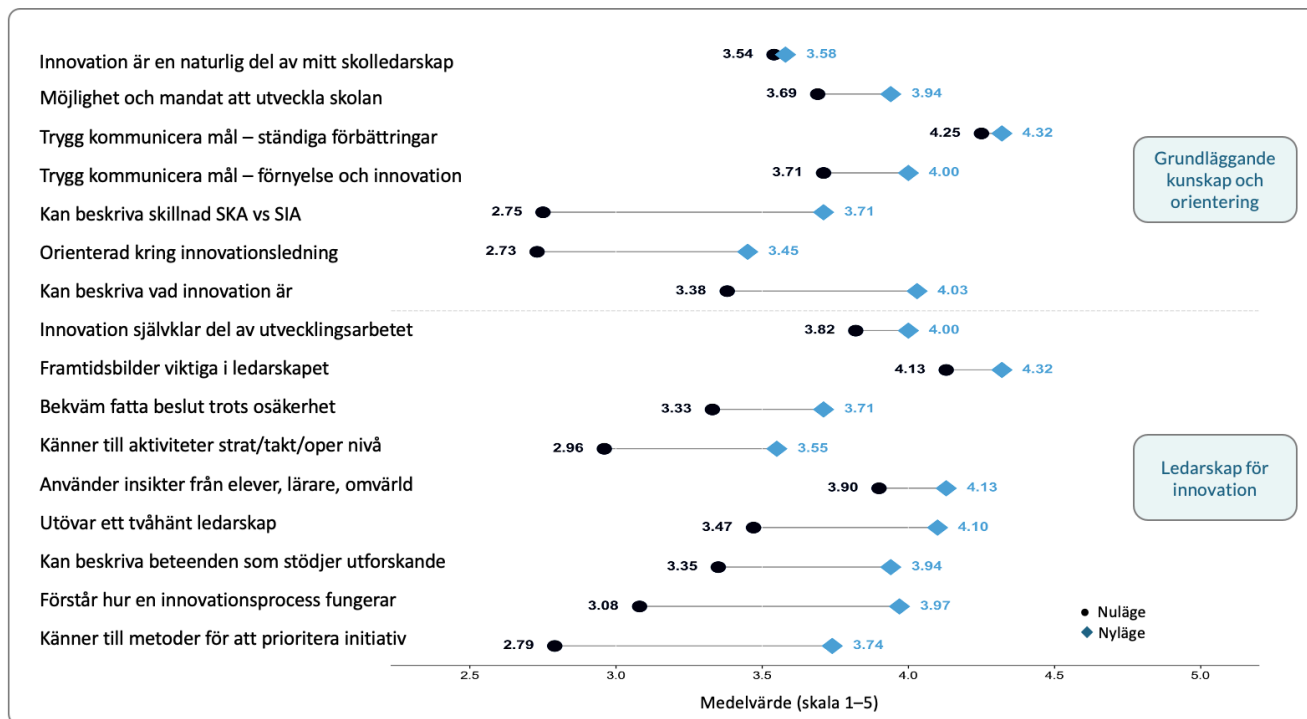
5.1 Förflyttning mellan nu- och nylägesmätningarna

Nulägesmätningen som genomfördes innan utbildningen besvarades av 51 skolledare. Svaren visar att skolledare har hög motivation att jobba med innovation och man upplever sig också ha det mandatet. De skattade däremot sina kunskaper om innovationsledning och sin förmåga att leda lägre. I figur 5 nedan visas samtliga skattade påståenden:



Figur 5. Deltagarnas skattning av nuläget inför utbildningen

Efter utbildningen gjorde deltagarna samma skattning igen, och resultatet visar på en generell positiv förflyttning.



Figur 6. Förflyttning mellan nu- och nylägesmätning

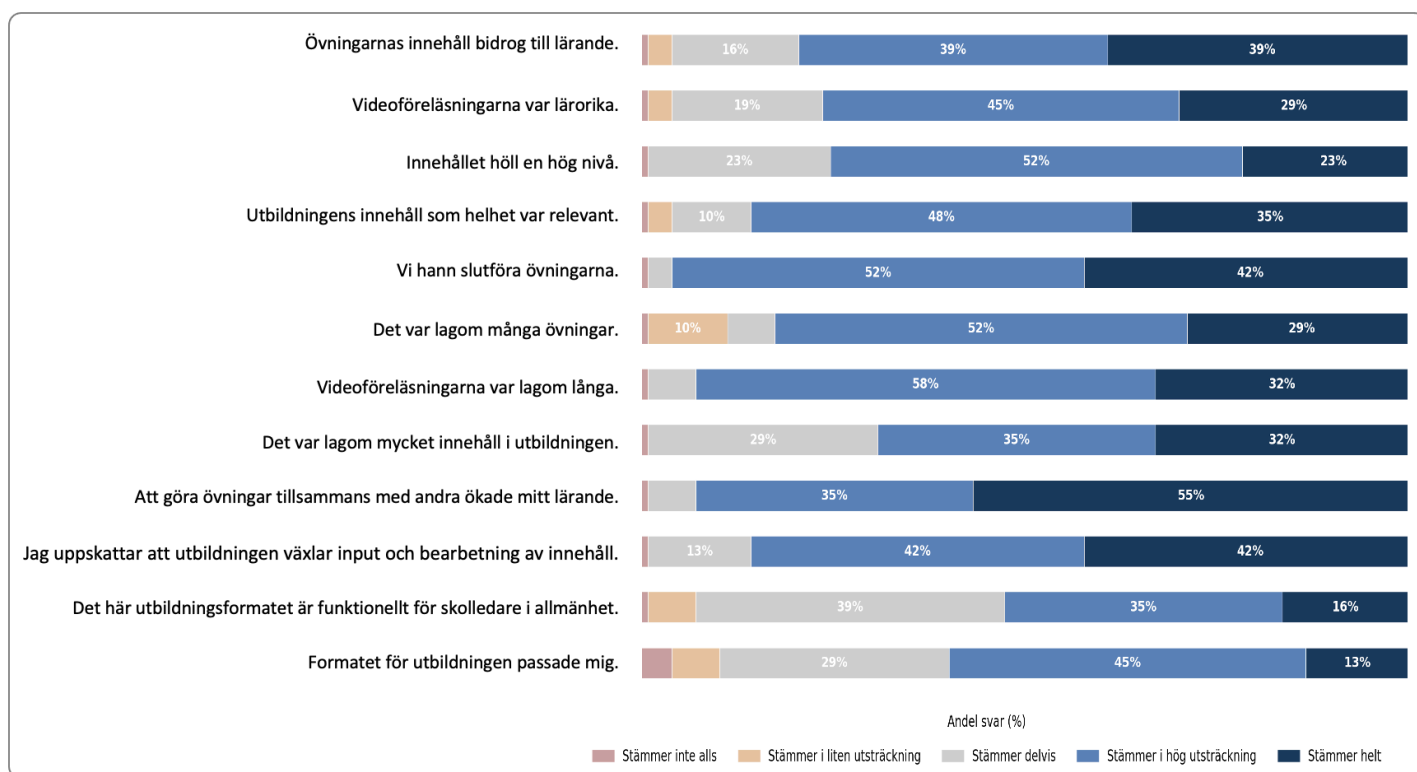
De största förändringarna syns inom de områden där deltagarna skattat sig lägst före utbildningen.

Det är också intressant att notera att det skett större förflyttning i påståenden som handlar om kunskap och förståelse än påståenden som handlar om förändrade beteenden eller upplevelsen av att vara en innovationsledare. Detta är ett förväntat mönster för en kortare utbildning. Kunskap och förståelse kan förändras snabbare än ledarbeteenden och arbetsmetoder, och inget vi hade formulerat som lärmål för denna utbildning.

Vad gäller eventuella skillnader i resultat och upplevelse mellan de olika utbildningsformaten har vi inte kunnat se några samstämmiga tendenser. Detta beror mest troligt på att deltagarunderlaget varit lågt. I de fall detta skulle vara intressant att förstå mer om, behövs större kvantitativt underlag och mer strukturerade tester.

5.2 Vad i utbildningens design skapar värde?

I underlaget ser vi alltså att deltagarna har skattat en positiv kunskapsförflyttning på de flesta områden. I projektet var vi också intresserade av att utforska hur ett ledarskapsprogram för skolledare bör utformas och bad vi därför skolledarna skatta utbildningen ur ett antal perspektiv: dess utformning, innehåll, relevans, utbildningsformat och design.



Figur 7. Deltagarnas upplevelse av utbildningen

Resultaten pekar på att utbildningens design och pedagogiska upplägg kan ha betydelse för deltagarnas lärande och upplevelse av utbildningen. Särskilt framträder värdet av att kombinera teoretisk input med reflektion, dialog och gemensam bearbetning.

Deltagarnas svar visar att möjligheten att reflektera tillsammans med andra skolledare, dela erfarenheter och bearbeta innehållet gemensamt har bidragit till nya perspektiv och ökad förståelse för det egna ledarskapet.

Resultaten visar också att utbildningens omfattning och struktur upplevdes som väl avvägd. Innehållsmängd, antal övningar och längd på videoföreläsningar beskrivs som "lagom", vilket är särskilt relevant för en målgrupp med begränsad tid för kompetensutveckling.

Innehållet upplevdes dessutom som relevant för skollärans uppdrag och vardag. Det kan ha stärkt deltagarnas motivation och möjligheten att omsätta utbildningens perspektiv i den egna verksamheten.

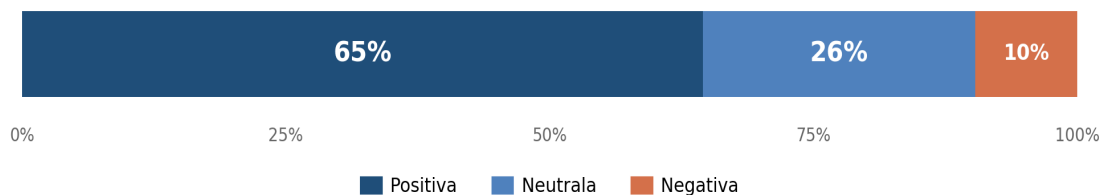
Sammantaget tyder resultaten på att utbildningar inom innovationsledning för skollära kan stärkas genom en kombination av forskningsbaserat innehåll, praktisk relevans och strukturer för kollegialt lärande.

5.3 Utbildningen i relation till deltagarnas förväntningar

Inför utbildningen fick deltagarna beskriva sina förväntningar på utbildningen. Skollära uttryckte då en önskan om konkreta verktyg och perspektiv som kunde användas i det egna utvecklingsarbetet. Flera efterfrågade också stöd i hur innovationsarbete kan kopplas till skolans systematiska kvalitetsarbete. En deltagare beskrev sina förväntningar så här:

"Få kunskap, verktyg och strategier om hur jag kan använda innovation i mitt systematiska arbete."

Efter utbildningen fick deltagarna beskriva i vilken grad utbildningen motsvarade deras förväntningar. Svaren kodades manuellt i tre kategorier: positiva, neutrala och negativa.



Figur 8. Deltagarnas skattning av i vilken grad utbildningen motsvarade deras förväntningar.

Sammantaget dominerade de positiva omdömena. De flesta deltagare beskrev utbildningen som inspirerande, relevant och utvecklande – även bland deltagare som initialt hade låga eller otydliga förväntningar.

"Hade inga förväntningar före tillfället. Blev positivt överraskad."

“Mycket intressant och inspirerande. Känner att jag skulle vilja fortsätta kontakten och arbeta vidare med ett större innovationsfokus.”

Flera deltagare beskriver också att utbildningen bidrog till nya perspektiv på skolutveckling och innovationsarbete samt en ökad förståelse för innovationsledning i skolkontext.

“Jag var inte helt klar över mina förväntningar, men jag känner mig mer insatt i vad innovationsarbete kan innebära för mig och vår skolas utveckling.”

Samtidigt framträder vissa utvecklingsområden. Några deltagare upplevde abstraktionsnivån som hög och efterfrågade mer förklarande inslag, större variation i formatet och stöd för centrala begrepp och modeller.

“Innehållet är bra men jag skulle önska något mer kreativa inslag – en begreppslista hade också underlättat.”

Sammantaget tyder resultaten på att utbildningen i stor utsträckning upplevdes som relevant och utvecklande, samtidigt som svaren också synliggör behov av fortsatt utveckling kring pedagogisk tillgänglighet och konkretisering.

5.4 Vilken potential ser skolledarna med innovation i skolan?

I nylägesmätningen ombads deltagarna beskriva vilka potentiella värden de ser i att leda mer för innovation i den egna verksamheten. Svaren är förhållandevis samstämmiga och konkreta, och ger en tydlig bild av vilka möjligheter skolledare själva ser med ett mer systematiskt innovationsarbete i skolan.

Det mest framträdande temat handlar om engagemang och delaktighet. Ord som ägarskap, nyfikenhet, gemenskap och motivation återkommer i många svar. Flera deltagare beskriver innovation som en möjlighet att skapa en mer levande och utvecklingsorienterad organisation för både medarbetare och elever.

Ett annat tydligt tema handlar om relevans och framtidsberedskap. Deltagarna beskriver innovation som ett sätt att bättre möta framtida behov, ligga i framkant och stärka verksamhetens attraktivitet och utvecklingsförmåga. Innovation handlar alltså inte bara om interna arbetssätt, utan också om skolans förmåga att fortsätta vara relevant i ett samhälle i förändring.

Flera skolledare lyfter också innovation som ett sätt att skapa nya lösningar på återkommande och komplexa utmaningar. Här återkommer formuleringar om kreativ problemlösning, nya angreppssätt och behovet av att hitta andra sätt att organisera och bedriva skola.

5.5 Övergripande resultat

Projektet visar sammantaget:

- tydligast förflyttning inom förståelse och språk för innovationsledning
- mindre förflyttning inom självskattade ledarbeteenden
- stark uppskattning för den kollegiala bearbetning och gemensamma reflektion som utbildningen erbjöd.
- hög upplevd relevans för skolledares vardag och utvecklingsarbete.

6. Insikter och iakttagelser

Vad deltagarna främst verkar ha uppskattat i utbildningen är den grundläggande förståelsen för innovation; vad innovation innebär, hur innovationsarbete relaterar till det systematiska kvalitetsarbetet och hur innovationsprocesser kan bedrivas i praktiken.

Resultaten pekar mot betydelsen av att skolledare utvecklar ett tvåhänt ledarskap, dvs förmågan att leda både systematiskt kvalitetsarbete och innovationsarbete, två samverkande system med delvis olika syften och logik. Detta skapar bättre förutsättningar för att avgöra när verksamheten behöver utveckla det befintliga och när det finns behov av att utforska nya arbetssätt eller lösningar.

Urvalet av ledningsprinciper genomfördes av projektgruppen tillsammans med experter i projektets designfas. Deltagarnas skattningar visar tydliga förflyttningar kopplade till samtliga tre principer: framtidsfokuserat ledarskap, strategisk inriktning samt kultur för kreativitet och genomförande.

Vi ser också intressanta indikationer kring hur kompetensutveckling för skolledare kan utformas. Utbildningen verkar inte bara ha gett ny kunskap. Den skapade också ett gemensamt sammanhang där skolledarna kunde diskutera, pröva och förstå nya perspektiv tillsammans. Det handlar alltså inte bara om att lära sig nya modeller och metoder. Det handlar också om att få diskutera dem tillsammans med andra och koppla dem till den egna vardagen som skolledare. Särskilt betydelsefull verkar kombinationen av forskningsbaserat innehåll, kollegial reflektion och verksamhetsnära utvecklingsfrågor ha varit.

Resultaten visar också hur viktigt det är att innehållet känns relevant och går att använda i skolledarnas vardag. Här tycks urvalet av innehåll, utbildningens struktur, omfattning och aktiva inslag ha bidragit till deltagarnas engagemang och lärande.

Sammantaget ger resultaten en bild av vilka förmågor och perspektiv som deltagarna upplevt som mest betydelsefulla under utbildningen.

I projektet formulerades också fyra förväntade lärandeffekter. Med pilotens resultat som underlag kan vi nu se hur väl dessa infriades.

Ökad kunskap om innovationens betydelse för skolans resultatutveckling. Ja. Deltagarna förflyttades tydligt i sin förståelse för vad innovation är, hur det förhåller sig till kvalitetsarbetet och vilket värde det kan skapa. Fler uttryckte att de fick ett strukturerat sätt att tänka och tala om innovation som ett komplement till förbättringsarbetet.

Fördjupade insikter om systemteori och principer för ledarskap för kvalitet och innovation. Ja. Den enskilt största förflyttningen handlade om just detta: att förstå att systematiskt kvalitets- och innovationsarbete (SKA och SIA) är två parallella system med delvis olika logiker, och att en skolledare behöver förmågan att navigera båda med avsikt.

Ökade insikter om ledarskap utifrån principerna för innovationsledning i ISO 56002. Ja. Förflyttningen på påståenden kopplade till utbildningens tre ledningsprinciper var tydlig och jämnt fördelad. Principerna nådde fram, och ingen visade sig vara omöjlig att skapa lärande kring i detta kortare format.

Förståelse för hur skolledare kan introduceras till och lära om ledarskap för innovation. Ja. Piloten indikerar att innovationsledning kan göras både begripligt och relevant för skolledare genom utbildningsdesign som kopplar samman teori, kollegial bearbetning och den egna verksamhetens utvecklingsfrågor. Hur man tagit del av utbildningen har inte visat sig ge några tydliga effekter för vare sig kunskapsförflyttning eller upplevelse av utbildningen.

Sammantaget indikerar resultaten att det är möjligt att introducera och utforska innovationsledning för skolledare även i kortare utbildningsformat. Särskilt betydelsefullt verkar ett upplägg vara där forskningsbaserade perspektiv kombineras med verksamhetsnära frågor, kollegial bearbetning och ett gemensamt språk för innovation och utveckling.

7. Slutsatser

7.1 Innovationsledning - ett underutnyttjat verktyg i skolans utvecklingsarbete

Skolan jobbar redan med utveckling. Det systematiska kvalitetsarbetet, dvs. att följa upp, analysera, förbättra och säkerställa, är en välövd och välreglerad praktik i det svenska

skolsystemet. Det finns strukturer för det, gemensamt språk för det, och tydliga krav på detta arbete. Skolan är, med rätta, skicklig på att bli bättre på det den redan gör.

Men att förbättra det befintliga är inte detsamma som att utforska det som ännu inte finns. Innovation handlar om att systematiskt utforska, testa och utveckla nya arbetssätt, perspektiv eller lösningar, ofta under större osäkerhet och utan givna ramar eller svar. Och det kräver ett annat ledarskap.

Här tycks ett underutnyttjat utvecklingsutrymme finnas i skolan. Inte för att skolledare saknar vilja eller drivkraft, utan för att innovationsarbetet sällan fått samma strukturella stöd som kvalitetsarbetet.

Sammantaget förstärker resultaten bilden av betydelsen av ett tvåhänt ledarskap, där skolledare behöver kunna leda både kvalitetsarbete och innovationsarbete parallellt och med förståelse för deras olika logik och syften.

7.2 Vilja finns – verktyg och systematik saknas

En av de tydligaste iakttagelserna från nulägesmätningen är att deltagarna inte saknade motivation eller vilja att driva utveckling. Påståenden om grundläggande inställning, upplevt mandat och synen på innovation som en naturlig del av uppdraget skattades högt redan från start.

Det som skattades lägre handlade snarare om kunskap och metodik: förståelsen för innovationsprocessen, kännedom om arbetssätt och metoder samt förmågan att fatta välgrundade beslut under osäkerhet.

Resultaten tyder därmed inte på bristande engagemang, utan snarare på behov av strukturer, gemensamt språk och verktyg för att kunna leda innovation mer systematiskt. Den vilja och drivkraft som krävs verkar redan finnas hos många skolledare. Det som behöver utvecklas är skolledarnas kunskap, gemensamma språk och praktiska arbetssätt för att leda innovation.

7.3 Svårt att leda det man inte har ett språk för

En central del i utbildningens upplägg var introduktionen av två parallella system: ett system för att förbättra och kvalitetssäkra det som redan finns, och ett system för att utforska och utveckla det som ännu inte finns. Resultaten tyder på att många skolledare redan hade erfarenheter av båda dessa perspektiv i praktiken, men utan ett gemensamt språk och ramverk för att förstå och beskriva det *systematiska innovationsarbetet*.

Detta framstår som betydelsefullt. Utan gemensamma begrepp blir det svårt att avgöra vilken typ av utvecklingsarbete som behövs och att skapa samsyn kring riktning och prioriteringar.

När skolledare får ord och begrepp för innovationsarbete blir det lättare att prata om, prioritera och leda. Att ha språk för något öppnar ett rum som inte fanns tidigare.

Det möjliggör samtal, skapar samsyn och stärker förutsättningarna för att fatta medvetna beslut kring när verksamheten behöver utveckla och förbättra det befintliga, och när det finns behov av att utforska nya arbetssätt eller lösningar.

Sammantaget förstärker resultaten bilden av betydelsen av ett tvåhänt ledarskap, där skolledare behöver kunna leda både kvalitetsarbete och innovationsarbete parallellt och med förståelse för deras olika logik och syften.

8. Fortsatt forskning och utveckling

Piloten var liten och avgränsad, men resultaten indikerar att det är möjligt att förflytta skolledares förståelse för innovation och innovationsledning genom en sådan här kortare utbildningsinsats. Resultaten visar också att det kollegiala lärandet och möjligheten att gemensamt bearbeta innehållet kan ha haft större betydelse för lärandet än valet av utbildningsformat i sig.

Samtidigt har projektet väckt flera frågor som vore intressanta att utforska vidare.

- **Hur hållbar är förflyttningen över tid?**
Piloten visar att deltagarnas förståelse och skattningar förändrades under utbildningens gång, men det är ännu oklart i vilken grad dessa insikter består när deltagarna återgår till vardagens arbete och prioriteringar.
- **Vad stödjer fortsatt utveckling av innovationsledning i praktiken?**
Resultaten pekar på behovet av fortsatt utforskande kring vilka strukturer, sammanhang och arbetssätt som hjälper skolledare att omsätta utbildningens perspektiv i praktiken över tid och utveckla ett mer innovationsstödande ledarskap.
- **Hur skulle konceptet fungera i större skala?**
Piloten genomfördes i liten skala och med ett avsiktligt avgränsat upplägg. Ett nästa steg vore därför att pröva konceptet med fler deltagare, i fler typer av skolkontexter och med längre uppföljningstid.
- **Addera fler principer för innovationsledning**
Inom ramen för detta begränsade format behandlade vi endast tre av

innovationsledningens åtta principer. Här finns stort utrymme för vidare utforskande av övriga fem för att utbildning för skolledare ska bli mer heltäckande.

9. Bilagor

Bilaga 1: Frågebatteri – Nulägesmätning

Likert-skala: Svarsskala: 1 = Stämmer inte alls ... 5 = Stämmer helt.

Bakgrundsfrågor

1. Jag jobbar för följande huvudman
2. Vilken är din nuvarande yrkesroll?
3. Hur många år har du arbetet i din nuvarande yrkesroll?
4. Vilken är den högsta utbildningsnivå du har slutfört?
5. Har du gått rektorsutbildningen?

Grundläggande kunskaper och orientering (Likert 1–5)

1. Innovation är en naturlig del av mitt skolledarskap.
2. Jag har möjlighet och mandat att utveckla min skola genom innovation.
3. Jag känner mig trygg i att kommunicera skolans mål avseende ständiga förbättringar.
4. Jag känner mig trygg i att kommunicera skolans mål avseende förnyelse och innovation.
5. Jag kan beskriva skillnaderna mellan SKA och SIA.
6. Jag upplever att jag är väl orienterad kring innovationsledning som kunskapsområde.
7. Jag känner till och kan beskriva vad innovation är.

Ledarskap för innovation (Likert 1–5)

1. Jag ser innovation som en självklar del av min skolas långsiktiga utvecklingsarbete.
2. Framtidsbilder är viktiga för mig i mitt ledarskap.

3. Jag känner mig bekväm med att fatta beslut om innovation trots stor osäkerhet.
4. Jag känner till aktiviteter på strategisk, taktisk och operativ nivå som stödjer innovationsarbete.
5. Jag använder insikter från elever, lärare och omvärld för att skapa och testa nya lösningar.
6. Jag utövar ett tvåhänt ledarskap.
7. Jag kan beskriva beteenden och strukturer som stödjer utforskande och kreativitet.
8. Jag förstår hur en innovationsprocess fungerar.
9. Jag känner till metoder för att prioritera innovationsinitiativ som skapar värde.

Öppen fråga

1. Vilka förhoppningar har du på den innovationsledningsutbildning du ska gå?

Bilaga 2: Frågebatteri – Nylägesmätning

Frågorna inom områdena *Grundläggande kunskaper och orientering* samt *Ledarskap för innovation* var identiska i nuläges- och nylägesmätningen. Nedanstående frågor tillkom endast i nylägesmätningen:

Utbildningsformat och förväntningar

1. Utbildningen erbjöds i tre format. Vilket deltog du i? (Distans / Livesänt / Lärportal)
2. Motsvarade utbildningen dina förväntningar? Motivera gärna. (öppen fråga)

Upplevelse av format och innehåll (Likert 1-5)

1. Formatet passade mig.
2. Det här formatet är funktionellt för skolledare i allmänhet.
3. Jag uppskattar att utbildningen växlar mellan input och bearbetning.
4. Att göra övningar med andra ökade mitt lärande.
5. Det var lagom mycket innehåll.
6. Videoföreläsningarna var lagom långa.
7. Det var lagom många övningar.
8. Vi hann slutföra övningarna.
9. Innehållet som helhet var relevant.
10. Innehållet höll en hög nivå.
11. Videoföreläsningarna var lärorika.
12. Övningarnas innehåll bidrog till lärande.

Öppna frågor

1. Vilka potentiella värden ser du att du skulle kunna skapa genom att leda mer för innovation i din verksamhet?
2. Någon ytterligare önskan, reflektion eller annat som du vill addera?

Bilaga 3: Lärmål för utbildningen

1. Kan förklara vad innovation är och hur det skiljer sig från förbättringsarbete
2. Kan beskriva skillnaderna mellan SKA och SIA
3. Känner till innovationsledning som kunskapsområde
4. Förstår hur en innovationsprocess fungerar
5. Kan beskriva beteenden och strukturer som stödjer utforskande och kreativitet
6. Känner till aktiviteter på strategisk, taktisk och operativ nivå som stödjer innovationsarbete
7. Känner till metoder för att prioritera innovationsinitiativ
8. Kan använda insikter från elever, lärare och omvärld
9. Förstår och kan beskriva principen om tvåhänt ledarskap
10. Kan använda framtidsbilder som verktyg i ledarskapet
11. Känner sig tryggare i att fatta beslut om innovation trots osäkerhet
12. Kan kommunicera skolans mål avseende förnyelse och innovation
13. Upplever sig ha möjlighet och mandat att utveckla skolan genom innovation