



GÖTEBORGS UNIVERSITET

RIPS: Rapporter från Institutionen för pedagogik och specialpedagogik, nr 5

Processledare för skolutveckling

Uppföljning av införandet av processledare
i ett verksamhetsområde i Helsingborg



Anette Olin, Rolf Lander, Ulf Blossing,
Jaana Nehez & Lisbeth Gyllander

Processledare för skolutveckling

Uppföljning av införandet av processledare i ett verksamhetsområde i Helsingborg

Författare:
Anette Olin, Rolf Lander, Ulf Blossing,
Jaana Nehez & Lisbeth Gyllander

2014



GÖTEBORGS UNIVERSITET
INST FÖR PEDAGOGIK OCH SPECIALPEDAGOGIK

RIPS: Rapporter från Institutionen för pedagogik och specialpedagogik, nr 5

© Författarna 2014. Alla rättigheter förbehålls.

Omslag, layout och sättning: Marianne Folkesson Lang

Print-on-demand tryck. Humanistiska fakultetens reproavdelning, Göteborgs universitet

RIPS: Rapporter från Institutionen för pedagogik och specialpedagogik, nr 5

ISBN: 978-91-86857-08-0 (pdf)

ISBN: 978-91-86857-09-7 (print-on-demand)

URL: <http://hdl.handle.net/2077/35663>

RIPS är en digital skriftserie, startad 2011, som ges ut av institutionen för pedagogik och specialpedagogik vid Göteborgs universitet och publiceras som Open-Access via GUPEA (Göteborgs universitets publikationer – Elektroniskt arkiv).

Ansvarig utgivare: Mona Arfs (FD, prefekt)

Redaktion: Sverker Lindblad (FD, professor), Girma Berhanu (FD, docent), Monica Reichenberg (FD, professor, docent). Redaktionssekreterare Marianne Folkesson Lang

<http://www.ips.gu.se/forskning/publikationer/rips>

Abstract

Title: *Process Leaders for School Development. A follow-up study of introducing process leaders in parts of the municipality of Helsingborg.*

Authors: Anette Olin, Rolf Lander, Ulf Blossing, Jaana Nehez & Lisbeth Gyllander

Department: Department of Education and Special Education, University of Gothenburg

Series: RIPS: Rapporten från Institutionen för pedagogik och specialpedagogik, No 5

ISBN: 978-91-86857-08-0 (pdf)

ISBN: 978-91-86857-09-7 (print-on-demand)

URL: <http://hdl.handle.net/2077/35663>

Date: April, 2014

The report details a follow-up study commissioned by the municipality of Helsingborg and conducted by a research group in School Development at Gothenburg University. The study is designed to build a partnership between the municipality and the research group, where the results from this study will serve as a starting point for further collaborative projects. A new kind of middle leaders has been introduced into the school and preschool organisations, so-called *process leaders*. In previous research, similar roles as development leaders or change agents have been described. The local authority aims at promoting school improvement and professional development. The study aims at reviewing the introductory phase of implementing process leaders in the school and preschool organisations.

The questions in focus are:

- How is the process leaders' work organised?
- How is the process leaders' work steered?
- What tasks do the process leaders work with?

Two types of methods have been used: (a) a survey to all schools/preschools where process leaders have been implemented and (b) interviews with all principals at those schools/preschools and the head of the school administration department. All teachers at the schools and preschools in the area, including the process leaders, have answered the survey.

The results from the survey, focusing on collective self-efficacy, show that so far the process leaders' have not influenced their colleagues' work in any major way, especially not for those already having a good and critical collaboration going on. The impact of the process leaders' work in this phase, also to a small extent, reaches the class room work. However, impact is apparent in the practice of meetings between teachers.

The interviews were conducted as focus group discussions with two to four principals in each group. The topics focused on (a) what the process leaders were doing at each school/preschool and (b) what the principals thought about their work. Results show that the process leaders so far mostly work with micro processes such as facilitating peer meetings about pedagogical issues, which therefore have been improved. Still there is a general aspiration among the principals that the process leaders should be more involved in macro processes of the organisational work, such as planning and leading the strategic work of school development. However, we notice that the study also reveals that there are different opinions about the benefit of having process leaders in the schools/preschools at all. Some principals, describing the need to be in control of all the processes going on in their organisations, see the process leaders as somewhat of a threat. On the other hand, other principals describe a distributed leadership as their vision, and highlight the possibility to better improve school development with the help of their process leaders' work.

Innehåll

Inledning	1
Bakgrund	3
<i>Forskningsbakgrund</i>	3
Den rationella processen	3
Den irrationella processen	4
Erfarenheter av processledarskap	5
<i>Beskrivning av processledarutbildningen i Helsingborg</i>	6
Deltagarna	7
Utbildningens syfte och mål	7
Upplägg och innehåll	7
Metoder	9
<i>Upplägg och urval</i>	9
Enkätstudiens genomförande	10
Fokusgruppsamtalens genomförande	10
Analys av fokusgruppsamtalen	11
<i>Etiska aspekter</i>	12
Resultat	13
<i>Personalens och processledarnas syn på verksamheten och betydelsen av processledararbetet</i>	13
<i>Organisatoriska roller som processledarna arbetat i enligt rektorer och förskolechefer</i>	16
<i>Hur rektorer/förskolechefer uppfattar situationen med processledare</i>	19
<i>Andra aspekter av relevans</i>	20
Sammanfattande reflektioner och framåtblick	23
Referenser	27
Bilagor	29
<i>Bilaga 1. Litteratur från processledarutbildningen</i>	30
<i>Bilaga 2.1. Vad gör processledarna?</i>	31
<i>Bilaga 2.2. Processledarna och ledningsrollen</i>	32
<i>Bilaga 2.3. Personalens kollektiva kapacitetsupplevelse</i>	33

Inledning

I denna rapport, som tagits fram i samarbete mellan Helsingborgs stad och Göteborgs universitet, presenteras en uppföljning av kommunens satsning på att införa processledare på alla skolor och förskolor i ett av Helsingborgs verksamhetsområden. En kartläggning har genomförts av initieringen och nuläget i satsningen och mer specifikt har svar sökts på frågorna:

- Hur är processledarnas arbete organiserat?
- Hur styrs arbetet?
- Vilka uppgifter arbetar processledare med?

Utgångspunkten är att ett verksamhetsområde i Helsingborg tagit initiativ till att utbilda och förse alla skolor och förskolor i området med en eller flera så kallade processledare. Processledarna är tänkta att leda skolutvecklingsarbete och därmed bidra till förbättring i skolans inre arbete. De har utbildats i olika samtalstekniker, analysverktyg och kunskap om förändringsprocesser. Utbildningen togs fram av två kommundoktorander¹ i samarbete med verksamhetschefen och rektorerna/förskolecheferna. Doktoranderna ledde utbildningen. När kartläggningen startade under höstterminen 2012 hade processledarna funnits på skolor och förskolor i ett och ett halvt års tid. De utsågs till processledare och påbörjade sitt arbete i verksamheterna samtidigt som de påbörjade sina processledarstudier i juni 2011.

Att en kommun väljer att satsa på processledare kan betraktas som en konsekvens av det decentraliserade ansvar för skolutveckling som vilar på kommun såväl som rektor och lärare alltsedan början av 1990-talet. I dagens läroplan anges att:

Skolans verksamhet måste utvecklas så att den svarar mot de nationella målen. Huvudmannen har ett givet ansvar för att så sker. Den dagliga pedagogiska ledningen av skolan och lärarnas professionella ansvar är förutsättningar för att skolan utvecklas kvalitativt. Detta kräver att verksamheten ständigt prövas, resultaten följs upp och utvärderas och att nya metoder prövas och utvecklas. (Skolverket, 2011, sid. 6)

Uppkomsten av olika typer av utvecklingsledare (Olin, 2012) eller förändringsagenter (Blossing, 2013) är ett sätt för kommuner och skolor att möta dessa krav och ta ansvar för den lokala skolutvecklingen. Frågan är hur väl det fungerar. Ur ett kritiskt perspektiv ställer vi oss frågan om denna modell ger de effekter som skolläda och lärare tänkt sig. Sker förbättringar exempelvis ända ner på elevnivå eller blir det snarare en extra aktivitet på skol- och lärarnivå som egentligen mest tar tid och kraft från klassrumsarbetet?

I Helsingborg vill verksamhetschef och rektor/förskolechefer också veta hur väl deras satsning faller ut. Detta har lett till ett samarbete med Göteborgs universitet för att följa upp vad som sker i skolorna och förskolorna i och med att processledarna tillkommit. Med denna rapport avslutas en första fas i detta samverkansprojekt mellan kommun och universitet, nämligen en kartläggning av det initiala arbetet med att införa processledare i verksamhetsområdet. Verksamhetschefen menar att samarbetet med universitetet ger kommunen möjlighet att systematisera erfarenheter på ett sätt som inte tidigare gjorts, vilket bidrar till ett långsiktigt

¹ Kommundoktoranderna i Helsingborg finansieras av kommunen genom att de inom sina tjänster använder drygt halva tiden till doktorandstudier vid Göteborgs universitet. De genomför därmed sin forskarutbildning under sju års tid. Den andra delen av sina tjänster arbetar de båda som utvecklingsledare för skola och förskola på förvaltningsnivå i Helsingborg.

skolutvecklingsarbete. Förhoppningen är också att projektet ska generera kunskap som kan komma fler till del och kanske underlätta för andra som planerar liknande insatser.

För att söka svar på de inledningsvis nämnda frågorna har forskarna valt att arbeta utifrån tre teoretiska ingångar, som därmed kommit att styra genomförandet av kartläggningen och analyserna. Först riktades intresset mot all personal på skolorna och förskolorna i området och deras *kapacitetsupplevelse*, dvs. vad de tror sig klara av. Detta mått på självförtroende har enligt teorin betydelse för hur mycket de vågar, orkar och satsar på arbetet i verksamheten vilket i sig bör ha implikationer för processledarnas möjlighet att verka på olika skolor och förskolor. En enkät besvarades av personalen på alla skolor och förskolor för att mäta detta och även för att få tillgång till beskrivningar av hur arbetet är organiserat. Det fanns även frågor om hur personalen ser på processledarnas arbete och vilken betydelse som tillmätts detta. Processledarna fick svara på en liknande enkät speciellt utformad till dem.

I nästa steg har utgångspunkt tagits i teorier om *organisationsutveckling*, vilka kompletterats med ett *programteoretiskt intresse*. Inom organisationsutveckling har fenomenet förändringsagenter studerats under lång tid och denna forskning har valts som bakgrund för att förstå situationen med processledare i Helsingborgsfallet. Empiriskt har alla rektorer och förskolechefer intervjuats i fokusgruppssamtal för att få deras beskrivningar av hur processledarna fungerat i organisationerna, vilket tolkats med hjälp av resultat från tidigare forskning. Men det är också intressant att betrakta rektorernas och förskolechefernas idéer och förståelse i sig själv (deras programteorier) som en förutsättning för hur processledarnas arbete styrs. För en sådan tolkning av intervjuerna har programteori använts.

Rapporten är upplagd i fyra huvuddelar:

- I. Bakgrund: Presentation av relevanta studier och resultat inom organisationsutvecklingsfältet och beskrivning av innehållet i den utbildning som processledarna i Helsingborg genomgått.
- II. Metod: Beskrivning av kartläggningens upplägg genom enkät och fokusgruppssamtal samt en kortfattad beskrivning om hur analysen arbetats fram. Även etiska aspekter lyfts.
- III. Resultaten som beskriver...
 - hur personalen och processledarna ser på verksamheten och betydelsen av processledararbetet
 - organisatoriska roller som processledarna arbetat i enligt rektorer och förskolechefer
 - hur rektorer och förskolechefer uppfattar den nya situationen med processledare
 - andra aspekter av relevans
- IV. Sammanfattande reflektioner och framåtblick

Bakgrund

Här ges först en forskningsbakgrund i form av relevanta studier och resultat inom organisationsutvecklingsfältet. Därefter presenteras innehållet i den utbildning som processledarna i Helsingborg genomgått som bakgrund till fallet, dvs. införandet av processledare i skolorna och förskolorna i Helsingborg.

Forskningsbakgrund

Processledare med funktion att driva utveckling har en lång tradition inom organisationsutveckling (Burke, 2008), där personer som har en sådan funktion benämns förändringsagenter. Agenten ska förstås som en mellanhand eller kontaktperson mellan organisationens driftdelar och organisationens utvecklingsdelar, men också mellan det som utgör organisationens mål och det som utgör medarbetarnas upplevda behov.

En grundtanke inom organisationsutveckling är att utveckling av en verksamhet kräver ett visst mått av uppfinningsrikedom och nytänkande som kan utmana det som utgör organisationens driftdelar, dvs. det "vanliga" sättet att göra saker på i organisationen. För att sköta kontakten mellan dessa delar har man arbetat med förändringsagenter som genom olika aktiviteter agerar förmedlare och hjälper organisationsmedlemmarna att hantera den nödvändiga eller önskvärda förändringen.

Inom organisationsutveckling tänker man sig att organisationer, och således också skolor, består av ordningar eller system av människor, exempelvis olika arbetslag, med olika uppgifter och där kommunikation och beslut går till på olika sätt. Hur detta fungerar är beroende såväl av systematik i planering och genomförande som också de känslor som organisationsmedlemmarna har i arbetet och som de förmedlar till varandra. En förändringsagent eller processledare i skolan behöver därför arbeta med såväl den rationella planeringsprocessen som mer irrationella processer, exempelvis att hantera känslor bland lärarna och normer som reglerar det arbetssociala livet på skolan.

Den rationella processen

De rationella processerna har inom organisationsutveckling fångats upp genom förslaget att ett planerat förändringsarbete behöver ske i flera faser:

Initiering

- Kartläggning av den egna verksamheten och dess problem.
- Kunskapsinhämtande om liknande problem och lösningsmöjligheter.
- Planeringsdokument med åtgärder som exempelvis nya utvecklingsprojekt.

Genomförande

- Åtgärder sätts in och utprövas i verksamheten. De följs upp, utvecklas och förbättras kontinuerligt.

Utvärdering

- Genomförandet granskas och värderas mot planeringsdokumentet.

- Granskningen fungerar som ny kartläggning och utgångspunkt för nytt planeringsdokument.

En arbetsprocess som förlöper genom samtliga dessa faser benämns makroprocess. De aktiviteter som bygger upp processerna i varje enskild fas benämns mikroprocesser. En kartläggning kan utgöra en mikroprocess, liksom en studiecirkel i ett arbetslag.

Den rationella processen behöver synkroniseras med skolans normsystem, det vill säga det arbetssociala livet på skolan som i sin minsta beståndsdel utgörs av organisationsmedlemmar-
nas känslor. Det kräver ett högt deltagande i processen av lärare och ledare. Aktionsforskning eller aktionslärande förespråkas därför inom organisationsutveckling som en princip för hur processen bör organiseras. Detta bygger på ett antagande om att måluppnåendet säkras ju mer lärare och ledare är delaktiga i målformulerande, tolkning av kartläggning, förslag på och genomförande av aktiviteter, liksom uppföljning av hur dessa har fungerat. När lärares delaktighet i dessa aktiviteter betonas på detta sätt kan det förstås som ett ledarskap. När det gäller förändringsagenter har deras ledarskap beskrivits och studerats från olika perspektiv där den rationella respektive sociala delen i processen har betonats i olika grad.

Forskningen beskriver också olika modeller utifrån vilka förändringsagenter utgår och arbetar. Muijis och Harris (2003) beskriver 'teacher leaders' i den anglosaxiska skolvärlden. I deras beskrivningar framtonar en förändringsagent som inte har en organisatorisk inriktning utan mer en förankring i lärarkulturen och undervisningen. Hall och Hord (1987) talar om förändringsfrämjare och har utvecklat den rationella kartläggnings- och planeringsprocessen med en hel verktygslåda, CBA-modellen, som förändringsfrämjaren kan använda för att främja förändring och implementera nya idéer i undervisningspraktiken.

CBA-modellen (Concern Based Adoption) står för en behovsbaserad implementeringsmodell och förser förändringsfrämjaren med en uppsättning verktyg för att anpassa innovationen till lärarnas intresse och deras psykologiska reaktion. I modellen finns också ett diagnosverktyg som analyserar vilken användningsnivå av en innovation som lärarna praktiserar. Slutligen finns också ett innovationsdesignsverktyg som analyserar vilken delar som en undervisningsidé eller modell består av och hur delarna kan kombineras och varieras för att stödja olika elevsituationer.

Den irrationella processen

Forskning har också visat att rationella planer inte alltid fungerar. Det kan bero på att människor inte alltid är så rationella som vi tror. Det kan också bero på att människor visst tänker och agerar rationellt, men på olika sätt. Förändringsprocessen kan också snabbt utveckla en sådan komplexitet att ingen egentligen har kontroll över den. Intressemotsättningar kan uppstå som blockerar processen.

Ledarskap – både rektors och förändringsagentens/processledarens – innebär även i de dagliga rutinerna att hantera spänningar och dilemman och det gäller också när skolor har klara strategier för sitt utvecklingsarbete (Olin, 2009). Hur skall det då inte bli när en förändringssituation går i baklås? Det kan då hända att ledarna blir syndabockar, eftersom de stått i spetsen för det nya. I situationer som upplevs som hotande uppstår lätt tunnelseende (man ser bara en sak, och inget annat) eller förnekande (det finns inget bra i det nya, det var inget fel på det gamla). Man förenklar sammanhangen, så att de känns lättare att hantera med enkla ja eller nej. Olin (2009) varnar för att ett alltför pådrivande genomförande kan blockera förbättringsprocessen. Hon visar hur lärare och ledare i en sådan situation kunde ta sig ur låsningar genom uppriktiga samtal kring det kritiska i arbetet i stället för skuldbeläggande av antingen ledare eller lärare/lärlag.

Den rationella planeringen av försök och dess genomförande gör nytta genom att göra medarbetare och ledare medvetna om vilka steg de inte bör glömma bort, utan istället förbereda sig på. Planeringen ger tid till eftertanke i den brådska som ofta råder i skolarbete. Men i konflikter eller låsta situationer får en rationell planering ingen riktig chans att göra sig gällande. Louis och Miles (1990) har studerat sådana situationer och sett exempel på vad de kallar "en utvecklande planering" istället för den tänkta "strategiska planeringen".

En utvecklande planering innebär att lärare och skolläda anpassar sig efter omständigheterna, men att de ändå försöker hålla långsiktiga syften i sikte. De överdriver exempelvis inte kartläggningar när det räcker att man är ense om att ett problem existerar. De försöker ta små steg, som det går att komma överens om, i hopp om att successiva små framsteg skall göra att enigheten växer (Lander, 2009). Av största betydelse är att ledare känner till vilka känslor medarbetarna hyser kring förbättringsprocesser och de oväntade förändringar sådana processer kan leda till. Då kan de i tid söka lösa upp situationer som rymmer upplevda hot. Att vara lyhörd för personalens känslor och skapa möjligheter för inflytande är vägar till det.

Erfarenheter av processledarskap

I empiriska studier av teacher leaders urskiljer Day och Harris (2003) fyra funktioner i deras ledarskap. Det handlar för det första om att konkretisera principerna för skolförbättring så att arbetet "när" klassrummet. Det kan exempelvis ske genom aktionsforskning och/eller klassrumsobservationer. För det andra om att involvera lärarna så att de utvecklar ett ägarskap. För det tredje om att agera som experter och kritiska rådgivare och slutligen främja utvecklingen av tillitsfulla relationer mellan lärarna. Muijs och Harris (2003) har funnit att teacher leaders är beroende av en samarbetande kultur för att kunna utvecklas. En skolkultur som signalerar att alla ska ha samma uppgifter och befinna sig på samma statusnivå gör det svårt för teacher leaders att utvecklas. En alltför byråkratisk och toppstyrd organisation kan också verka begränsande. Muijs och Harris (2003) har sammanställt forskning om vad som är nödvändigt för att utveckla teacher leaders och konstaterar att det behövs tid för diskussion, kontinuerlig fortbildning, nätverkssamarbete med andra teacher leaders samt någon form av kompensation för arbetet.

I en svensk studie (Blossing, 2013) följdes tre kommuners försök med förändringsagenter mellan åren 2009 och 2011. Trots att syftet med dessa förändringsagenter uttrycktes på samma vis, att de skulle driva på skolutveckling på verksamhets- och klassrumsnivå, intog dessa lärare mycket olika roller där mikro- och makroprocesser kombinerades på olika vis med en positionering i drifts- eller utvecklingsorganisationen. Fyra roller blev tydliga: biträdet, handledaren, projektledaren och organisationsutvecklaren.

Biträdet utgör en mer traditionellt assisterande roll till rektor medan organisationsutvecklaren svarar mot den ideala agenten i ett organisationsutvecklingsperspektiv. Däremellan uppträdde handledaren som verkade med mikroprocesser i utvecklingsorganisationen, genom att exempelvis leda lärande samtal samt projektledaren som ledde makroprocesser inom driftsorganisationen, exempelvis uppföljning av den ordinarie undervisningen. Utifrån den lokala skolorganisationens perspektiv kunde en biträdesroll utgöra ett steg i en utvecklingsprocess om det var en roll som tidigare inte varit i funktion. Projektledarrollen utgjorde i många fall ett rejält steg framåt i skolornas utveckling då de under dessas ledning kunde arbeta långsiktigt med att kartlägga och förbättra undervisningen.

Processledarna i Helsingborg är interna, dvs. de arbetar själva i den verksamhet som de ska leda. De har för det mesta bakgrund som lärare eller förskollärare vid skolan. Processledarrollen kombineras med lärarrollen, där processrollen utgör en mindre del av tjänsten. Inom

organisationsutveckling uppfattades förändringsagenten ursprungligen som extern, men har på senare tid också uppmärksammats som en intern roll.

Betydelsen av interna förändringsagenter har studerats av bland andra Balchin, Randall och Turner (2006), som menar att dessa har bättre möjligheter att skapa deltagande i förbättringsprocesser, eftersom de känner till skolans inre behov. Det har också visats för svenska förhållanden av Olin (2009) och Liljenberg (2013). Den inre förändringsagenten har också synliggjorts i forskning som mer allmänt studerar förbättringsprocesser. Stein och Coburn (2008) fann i sin undersökning av reformimplementering i två skoldistrikt i USA att förändringsagenter hade avgörande betydelse i ett av distrikten när det gällde att omsätta nya idéer till klassrumspraktiken.

Flera undersökningar påpekar att framgångsrika förändringsagenter är beroende av relationen till ledarna och cheferna i organisationen (Dennis, 2004; Stein & Coburn, 2008). Burke (2008) menar att kvaliteten i relationen blir en konsekvens av var i organisationsstrukturen förändringsagenten är placerad. Många förändringsagenters huvudsakliga uppgift är att hantera och koordinera individer och grupper och de behöver ha tillträde till skilda organisationsnivåer och maktcentra för att kunna åstadkomma detta. Burke (2004) undersöker ett antal skilda organisationsmodeller där förändringsagentens position varierar i förhållande till HR-avdelningen i organisationen liksom organisationen i helhet. Han sluter sig till att förändringsagenten kan tjäna organisationen bäst om de är integrerade i organisationens strategiska planering. Burke påpekar att förändringsagentens deltagande i organisationens beslutsfattande är ett framtida viktigt utvecklingsområde.

Beskrivning av processledarutbildningen i Helsingborg

I Helsingborg startade hela processledarsatsningen genom att en processledarutbildning planerades i samarbete mellan verksamhetschefen, rektorer och förskolechefer samt två kommundoktorander. Utbildningen kan därmed betraktas som ett uttryck för de idéer som ledarna hade i initieringsfasen och hur de tänkte kring processledarnas kommande roll och funktion på skolor och förskolor. Utbildningen beskrivs därför mer noggrant nedan: hur tankarna gick, hur utbildningen kom till och vad den innehöll.

En central uppgift för kommuner idag gällande skolan är att utveckling sker i enlighet med styrdokumentet. Rektor är den som enligt lag har ansvar för detta, men ansvaret kan delegeras till exempelvis pedagoger som tar ansvar för skolutvecklingen:

Rektor och förskolechefen får uppdraga åt en anställd eller en uppdragstagare vid förskole- eller skolenheten som har tillräcklig kompetens och erfarenhet att fullgöra enskilda ledningsuppgifter. (SFS 2010:800, §10)

En sådan delegering innebär att vissa pedagoger får ett utvecklingsledaruppdrag, vilket kräver en tydlig utvecklingsledarorganisation. Våren 2011 tog dåvarande verksamhetschefen i område 1 kontakt med kommundoktoranderna vid Skol- och fritidsförvaltningen för att samtala om en gemensam kompetensutvecklingsåtgärdsplan för pedagoger i området. Verksamhetschefen såg ett behov av att anordna en gemensam utbildning för pedagoger i området. Utbildningen skulle bidra till att de utvecklade kunskaper och kompetenser för att kunna ta ett delegerat ansvar för olika utvecklingsprocesser i skola och förskola.

Efter det första initierande mötet arbetade kommundoktoranderna tillsammans med verksamhetschefen, rektorer och förskolechefer i området fram en beskrivning av en processledarutbildning. De bakomliggande tankarna kring satsningen var att förbättrings- och utvecklingsarbete behöver ha strukturer och stöd i utförandet mot ökad mål- och resultatuppfyllelse. Ett antagande var att för att detta ska kunna ske med god effekt och med god kvalitet behövs utbildad personal som kan leda dessa processer. Utbildningen kom därmed att fokusera på hur

man leder processer för lärande, utveckling och förbättring tillsammans med sina kollegor inom pedagogisk verksamhet.

Utbildningens upplägg byggde på aktionslärandets principer med erfarenhetslärande som grund. Deltagarna fick prova på i sin egen praktik och uppleva de metoder i processhandledning vilka de efter avslutad utbildning kunde använda sig av. Utbildningen var förankrad i forskningsresultat och väl beprövade erfarenheter inom områdena processledning och gruppprocesser².

Deltagarna

I utbildningen deltog var sjunde pedagog i området, sammantaget ca 60 stycken blivande processledare. Pedagogerna kom från såväl förskoleverksamhet som skolverksamhet. I området finns även en träningskola och två sarskolor. Pedagoger med olika grundutbildningar deltog i utbildningen. Det fanns även personal med annan utbildning. Det gemensamma för samtliga deltagare var att de hade eller var tänkta att få ett uppdrag att driva processer för skolutveckling. Eftersom Lgr11 skulle implementeras följande höst blev ett första fokus för processledarna att med hjälp av olika metoder arbeta med implementeringsprocessen kring läroplanen.

Utbildningens syfte och mål

Utbildningen syftade till att deltagarna skulle utveckla sin kompetens att leda processer för lärande, utveckling och förbättring. Målet var att deltagarna efter genomgången utbildning skulle ha utvecklat:

- en fördjupad förståelse av sitt uppdrag som processledare,
- kunskaper om gruppprocesser och gruppdynamik,
- kunskaper om och förmåga att driva skolutveckling och förändringsprocesser,
- kompetens att leda lärande samtal,
- kompetens att använda processverktyg (exempelvis: reflektionsmetoder, dokumentation, analys, föreställningskartor, samtalsformer).

Upplägg och innehåll

Utbildningen bestod av nio halvdagsträffar. Vid varje träff gavs såväl teoretisk input³ som möjlighet till dialog och omformulering av teori till praktisk tillämpning. Vid träffarna fick deltagarna en uppgift kopplad till träffens tema, vilken genomfördes i den egna verksamheten under perioden fram till nästa träff. Vid nästkommande träff fördes samtal kring de erfarenheter som gjorts i egen praktik.

Respektive träff hade ett tema, vilket innefattade ett antal olika delasppekter.

² Utbildningen hämtar inspiration från: Processledarutbildning. Anna Davidsson, Kristianstad Högskola; Processledarutbildning. Sven Persson, Malmö Högskola; Lärledarutbildning. Center För Skolutveckling, Göteborg; Lärande samtal. Elisabeth Nordström, KSL, Stockholm.

³ Litteratur från utbildningen anges i bilaga 1.



Figur 1: Innehåll i respektive träff i processledarutbildningen.

Det fanns en övergripande planering av innehållet i träffarna vid uppstarten av utbildningen. Detaljplaneringen av innehållet samt hur olika teorier och metoder skulle prövas i verksamheten, utvecklades och korrigerades under utbildningens gång utifrån deltagarnas och verksamheternas behov.

Kommundoktoranderna träffade verksamhetschefen, rektorerna och förskolecheferna mellan varje utbildningstillfälle för att samtala om framdrift och vidare planering. Samtliga ledare deltog vid träff 1, 6 och 9.

Metoder

Kartläggningen som rapporteras här tillkom därför att kommunfullmäktige i Helsingborg vintern 2012 utlyste medel för samverkan mellan kommunens verksamheter och forskning. Med utgångspunkt i en önskan från verksamhetschefen och ledarna att utvärdera, stödja och utveckla de processer, som satts i gång i verksamheten i samband med processledarutbildningen, ansökte kommundoktoranderna om dessa forskningsmedel. I ansökan angavs en forskning i två steg där det första steget var en kartläggning av hur processledarnas arbete var organiserat, hur arbetet styrdes och vilka uppgifter de arbetade med. Kartläggningen skulle sedan ligga till grund för en analys kring vilka möjligheter processledare hade att agera på olika nivåer i organisationen. Den övergripande frågan fokuserade processledarens bidrag till förbättring i skolans inre arbete. Är det ett sätt att förbättra det reella klassrumsarbetet för att öka elevernas måluppfyllelse? Eller är det en organisatorisk förändring för att möta det nationella kravet på lokalt ansvarstagande?

Det andra steget i forskningen enligt ansökan planeras som en aktionsforskningsstudie med forskningscirkel som en möjlig metod för utveckling av processledarnas kompetenser och som underlag för forskning. Denna eventuella fortsättning lyfts upp igen i de avslutande reflektionerna.

Kommunfullmäktige tilldelade medel som har använts för att genomföra det första steget i projektet, vilket rapporteras i föreliggande dokument. I fortsättningen av denna del återges hur kartläggning genomförts genom enkät och intervjuer samt hur analysen arbetats fram. Avslutningsvis lyfts några etiska frågeställningar fram.

Upplägg och urval

Två empiriska insamlingar ligger till grund för resultatet. Den första är en enkätstudie som genomförts på alla skolor och förskolor som ingår i projektet. Lärare, förskollärare och processledare har besvarat enkäten vilket ger en bild av hur dessa skolor och förskolor upplever sin egen kapacitet att bedriva och utveckla sin verksamhet. Samtliga förskolor och skolor med pedagoger som gick processledarutbildning i det aktuella verksamhetsområdet under läsåret 2011/2012 valdes ut att delta i kartläggningen samt en skola utanför verksamhetsområdet som hade processledarutbildningen i gång under kartläggningsprocessen. Totalt rörde det sig om 13 skolor och 15 förskolor. För att som personal ha tillräcklig insikt i och anses vara delaktig i förskolornas och skolornas utvecklingsprocesser bedömdes av berörda förskolechefer och rektorer minst 50 % tjänst i verksamheten vara ett krav för att delta. Av dessa var 42 processledare i skolan och 17 på förskolan.

Den andra insamlingen skedde genom fokusgruppssamtal där rektorerna och förskolecheferna i området delades in i mindre grupper om 1-4 personer. Frågorna de samtalade kring berör processledares roll och funktion på rektorernas/förskolechefernas egna skolor/förskolor. Samtliga rektorer/ förskolechefer på de utvalda förskolorna och skolorna valdes ut att vara med i samtalen. Även verksamhetschefen för det område där alla skolor satsade på processledare valdes ut till intervju.

Enkätstudiens genomförande

Enkäten om vardagsarbetet och utvecklingsarbetet distribuerades av de båda kommun-doktoranderna i november 2012 till all undervisande personal och personal i förskola (inklusive processledare) på 15 förskolor och 12 skolor i verksamhetsområdet samt i januari 2013 på en skola⁴ som tillhörde ett annat verksamhetsområde. Respektive förskolechef eller rektor samlade sin personal vid ett tillfälle. Personalen fick av kommundoktoranderna kortfattad information om kartläggningens bakgrund, syfte och finansiering. I instruktionen ingick också att endast de som hade minst 50% tjänst skulle delta i enkäten.

Enkäterna fylldes i på plats och skickades därefter till forskargruppen i Göteborg. I de fall personal var frånvarande lämnades enkäter med tillhörande informationsbrev och frankerade kuvert till förskolechefer och rektorer att lägga till berörda. I januari skickades en påminnelse ut till förskolechefer och rektorer att i sin tur påminna sin personal om att skicka in enkäterna och i slutet av januari månad avslutades enkätinsamlingen.

Totalt förväntades 346 pedagoger svara från skolor (inkl. de som arbetade i förskoleklass och på fritidshem samt assistenter) och 143 pedagoger från förskolor. Fyra förskolor besvarade enkäten parvis och uppgav gemensamma namn. Vi kan därmed enbart särredovisa 13 förskolor. Alla, utom fyra individer, uppgav vilken enhet de arbetade på. Svarsfrekvensen är 123 (86%) från förskolan och 300 från skolan (87%), vilket tillsammans, inkl. de som ej angivit enhet, blir 427 (88%). Det är ett mycket bra resultat, även om tre enheter har fått lägre svarsfrekvens än förväntat (50-65%). I svarsfrekvensen ingår processledarna, som svarat nästan mangrant.

Vad processledarna gör eller vilka roller de har kommer vi genom denna delstudie att ha kvantitativa data om. Kollektiv kapacitetsupplevelse ("collective self-efficacy") är ett forskningsbegrepp (Bandura, 1997) som kan användas som ett mått på hur mycket man tillsammans tycker sig klara vanliga arbetsuppgifter. Vi har i enkäten frågat om uppgifter i relation till föräldrar och elever, till problemhantering i vardagen och till utvecklingsarbete. Det är uppgifter vars kollektiva lösning processledarna kan tänkas hjälpa till med eller där de kanske spelar en roll. Enkätstudien är tänkt att eventuellt upprepas efter något eller ett par år, och då är det möjligt att också se om förändring har skett kopplat till processledares arbete, vilket vi återkommer till i de avslutande reflektionerna och framåtblickandet.

Hur analysen av enkäterna genomförts beskrivs tillsammans med resultatet i resultatavsnittet.

Fokusgruppsamtalens genomförande

Samtliga 19 förskolechefer och rektorer på de för studien utvalda förskolorna och skolorna medverkade i fokusgruppsamtal angående processledarnas arbetsuppgifter, processledarnas organisering och effekter av processledarnas arbete samt tankar om processledarrollen. Indelningen i fokusgrupper gjordes av förskolechefer och rektorer tillsammans med kommundoktoranderna och i de flesta fall placerades förskolechefer och rektorer inom samma skolområde i samma grupp. I ett par fall fick någon av dem förhinder och hoppade därför in i en annan grupp. I ett fall blev en rektor ensam och samtalade då med den intervjuande kommundoktoranden. En förskolechef och två rektorer hade inte möjlighet att medverka vid något samtalstillfälle. Totalt blev det sex fokusgruppsamtal på ungefär en timme vardera.

Samtalen ägde rum i februari 2013 och leddes av kommundoktoranderna. Båda doktoranderna var med vid samtliga tillfällen. Vid varje samtal tog en på sig samtalsledarrollen medan

⁴ Det fanns en skola till i staden som utbildade och använde sig av processledare och de ville också medverka i studien.

den andra antecknade. Samtalen inleddes med att ange syfte och en uppmaning att ställa frågor till varandra och samtala sinsemellan. Samtliga samtal bandades och när alla samtal var genomförda lyssnade doktoranderna igenom för att kunna förbättra och revidera anteckningarna.

Datum	Antal personer	Gruppkonstellation	Samtalets längd
8 februari	1	Rektor	57 min
8 februari	2	Rektorer från olika skolområden	49 min
11 februari	3	1 förskolechef (fc), 1 fc/rektor och 1 rektor, alla från samma skolområde	67 min
14 februari	4	1 fc och 2 rektorer från samma skolområde samt 1 fc/rektor från ett annat skolområde	75 min
14 februari	3	1 fc, 1 rektor och 1 fc/rektor från samma skolområde	74 min
26 februari	3	Rektorer från olika skolområden	73 min

Analys av fokusgruppsamtalen

Vid en första genomläsning av rektorernas och förskolechefernas samtalsutskrifter blev det tydligt att dessa pekade ut en bred variation av beskrivningar och föreställningar om hur processledarna fungerade i skola/förskola. Forskargruppen bestämde sig för tre typer av inledande analyser:

1. Kategorisering av olika organisatoriska roller som processledarna arbetat i
2. Programteoretisk jämförelse mellan olika typer av föreställningar (programteorier) hos rektorer/förskolechefer kopplat till processledarna
3. Uppmärksamhet på andra aspekter av relevans som visade sig i läsningen

Den första analysen av roller i organisationen genomfördes med hjälp av Blossings (2013) tidigare forskning om förändringsageters fyra roller; biträdet, handledaren, projektledaren och organisationsutvecklaren. Analysen synliggjorde på vilket sätt mikro- eller makroprocesser kombinerades med en positionering i drifts- eller utvecklingsorganisationen för processledarna. På basis av skollidarnas uttalanden bedömde vi respektive skola eller förskolas processledarroll i en fyrfältare med dessa dimensioner. Därigenom framkom en grov bild av hur processledarnas funktioner hade fallit ut i organisationen. Det ska noteras att denna analys enbart baseras på skollidarnas information. Om vi också hade intervjuat processledarna kunde en annan bild ha framträtt.

Den andra analysen kallas programteoretisk, därför att den inspirerats av programteori, ett vetenskapligt begrepp för hur man skall förstå hur de ansvariga för ett program, exempelvis processledarsatsningen, tänker och handlar (Pawson & Tilley, 1997). Rektorer och förskolechefer är ledare för processledarna och deras programteori är alltså viktig, om inte den enda viktiga. För den programteoretiska jämförelsen här gäller följande utgångspunkter: Rektorerna verkar tänka sig vissa slags *situationer*, eller tänka på vissa *praktiker*, när de föreställer sig processledarens roll. Med praktik i detta sammanhang menas individers och grupper rutiner för att upprätta och hantera situationer av återkommande slag och med bestämda syften. Begreppet situation omfattar praktiker, men rymmer också mera av möjliga överraskningar medan praktiken hela tiden strävar efter att kontrollera flödena i bästa fall på ett flexibelt sätt, dvs. med beredskap för överraskningar och för behovet att modifiera rutiner. När man inför

nyheter i en verksamhet, såsom t.ex. uppgiften som processledare, så blir verksamheten inledningsvis mera karaktäriserad av situationer än förut. Men situationerna övergår i rutiner när, eller om, man accepterar och lär sig behärska det nya med andra eller modifierade rutiner. Processledarna kan förnya eller hota en faktisk balans eller en tänkt balans, som rektor strävar mot. Rektorernas diskussion belyser, via hur de uppfattar situationerna, dels vad som "arbetar med eller emot" processledaren enligt deras bedömning, dels vad hos rektorerna själva som möjliggör eller hindrar utvecklingen.

Den tredje bearbetningen innebar helt enkelt att vi också uppmärksammade andra aspekter än vad som kommer i fokus med de båda ovan nämnda utgångspunkterna. Det som väckte vårt intresse antecknades på en särskild lista och därefter jämförde vi vad var och en uppmärksammat. Sådant som av flera utpekades som intressant har vi således också valt att ta med i rapporteringen från samtalen.

Etiska aspekter

Studien var ett önskemål från verksamhetschefen och några av förskolecheferna och rektorerna i verksamhetsområdet. Samtliga förskolechefer och rektorer samtyckte till studien då de ekonomiska möjligheterna att genomföra den samt ett förslag på tillvägagångssätt presenterades i samband med ett chefsmöte i verksamhetsområdet i oktober månad 2012. När enkäterna distribuerades var processledarna införstådda med studiens syfte medan det vid distribuering av enkäterna framgick att samtliga i personalen inte var det. Några uttryckte obehag att behöva fylla i kön och ålder, eftersom det då enkelt skulle kunna gå att identifiera just dem. Frågor om konfidentialitet uppkom i samband med detta. Med tanke på kommundoktorandernas nära samarbete med förskolecheferna och rektorerna i studien fattades beslutet att de inte skulle ta sig an det vidare arbetet med enkäterna, utan det fick forskargruppen vid Göteborgs universitet göra.

Konfidentialitet var vidare en central fråga vid rapportering av resultatet. Förskolecheferna och rektorerna önskade enhetsvis återkoppling på resultatet, vilket de även fick, men i denna rapport avidentifieras såväl förskolor och skolor som förskolechefer, rektorer och andra personer. Fingerade namn och typologier har använts.

Äganderätt och nyttjanderätt av resultat fastställdes i avtal mellan uppdragsgivare och Göteborgs universitet innan forskningsprocessen startade.

Resultat

Resultaten redovisas här från respektive del i kartläggningen, dvs. först enkätresultaten och därefter resultaten från fokusgruppssamtalen. En sammanvägning av dessa resultat och ett resonemang om hur de kan tolkas i relation till varandra påbörjas sedan i diskussionsavsnittet, men det finns fler möjligheter till analyser och tolkningar i arbetet framöver.

Personalens och processledarnas syn på verksamheten och betydelsen av processledararbetet

Ett par generella reflektioner är av vikt att lyfta fram innan resultatet redovisas. Det första är att i redovisningen av svar från enkäterna görs ingen skillnad mellan skol- och förskolepersonal, men generellt kan sägas att förskolepersonalen oftast är något mer positiv på enkätfrågorna än skolpersonalen. Den andra reflektionen har att göra med att processledarna vid enkättilfället hade drygt ett års verksamhet bakom sig. Alla i personalen var inte införstådda med processledarnas uppgift eller studiens syfte när enkäten skulle besvaras, vilket kan förklaras med den korta tid som verksamheten pågått. Därmed är det inte heller rimligt att förvänta sig svar om effekter på personalens verksamhet i denna mätning. Däremot kan man utläsa vad som påverkar synen på processledarna och på stödet eller bristen på stöd till dem. Om enkäten görs igen vid ett senare tillfälle kommer effekter på övrig personals verksamhet att synas, om det finns några.

Frågorna i enkäten handlade om tre övergripande frågeställningar:

1. Vad gör processledarna?
2. Hur ser personalen och processledarna själva på processledarnas insatser?
3. Vad påverkar personalens syn på processledarnas insatser?

Vad gör processledarna?

Den första frågan gäller alltså vad processledarna gjorde, vilket exempelvis lyftes i fråga 14 till processledarna (se bilaga 2.1.) genom nio alternativ att skatta. De flesta processledarna (81%) skattade följande aktivitet högst: "Diskuterar och gör mina synpunkter kända när tillfälle ges". Uppslutningen kring detta alternativ tolkar vi som att de flesta processledarna allmänt var i en introduktionsfas där man behövde göra sig känd i personalen. Mellan 39-45% av processledarna menade att de till ganska stor del eller stor del "handleder", "genomför fortbildning och försök", "planerar fortbildning och aktioner eller försök", eller att "man observerar och ger direkt återkoppling". Dessa aktiviteter stämmer överens med innehållet i processledarutbildningen. Det är då intressant att notera att något mindre än hälften av processledarna anger att de gör sådant som man kan tänka sig att ledarna hade i åtanke när de planerade utbildningen. Nästa grupp av svar håller sig strax under 30 procent: "Gör andra utvärderingar" respektive "hanterar konflikter". Den sista gruppen har lägst anslutning (17 resp. 21%) – att man "administrerar eller informerar". Mer precisa siffror och de exakta frågeformuleringarna finns i bilaga 2.1.

En särskild fråga till processledarna gällde hur mycket deras arbete var inriktat direkt på personalens arbete med barnen. Det var inte så vanligt om man räknar med svaren ganska mycket eller mycket. 35% *diskuterade* sådana upplägg av verksamheten och kollegorna själva avgjorde vad de skulle göra av idéerna. *Medverkan* i arbetet med barnen hade 24%, antingen indirekt så att man planerade detta tillsammans med kollegorna eller så att man direkt deltog i verksam-

heten eller gjorde båda sakerna. Det var 14% som bara diskuterade, så det finns en betydande överlappning i aktiviteterna. De 62% som återstår svarade att de inte, eller knappast alls, eller bara "något", gick så nära in på kollegornas arbete med barn. I relation till en generell frågeställning om huruvida sådant arbete som processledare är satta att göra faktiskt gör någon skillnad i kärnverksamheten, dvs. arbetet med eleverna/ barnen, kan detta resultat vara värt att notera och fundera vidare kring.

Med hjälp av faktoranalys⁵ på fråga 15a och b, som frågar efter "nära relationer" direkt eller indirekt till arbetet med barnen samt fråga 14, med frågor om processledarnas sysselsättningar bildas en särskild faktor tillsammans med svaren om att observera och ge direkt återkoppling eller om att handleda (fråga 14a och b, se bilaga 2.1). Det är ett rimligt resultat som indikerar att vissa aktiviteter, såsom direkta observationer och handledning, ger möjlighet att processledararbetet kommer åt lärarnas arbete med eleverna/barnen, vilket inte aktiviteter såsom utvärdering, allmän diskussion eller konflikthantering nödvändigtvis åstadkommer. Ingen särskild förväntan om hur "nära barnen" processledarna skall arbeta har angetts vad vi forskare känner till. Ett sätt att tänka är att det bör avgöras av behoven på varje förskola och skola. För kartläggningen är det en intressant aspekt att beakta kopplat till önskan om att processledare ska bidra till förbättring i arbetet med barnen. I nästa kapitel analyseras processledarnas roller utifrån rektorernas och förskolechefernas uppfattningar. Där framträder bland annat en roll som "handledare", som har klara likheter med de 24% av processledarna som enligt enkäten har nära relationer till arbetet med barnen.

Hur ser personalen och processledarna själva på processledarnas insatser?

Fråga två ovan gällde hur personalen och processledarna själva ser på processledarnas insatser. Personalen fick frågan: "Hur fungerar processledningen, enligt vad du vet eller hört?". Tre delfrågor handlar om ifall deras frågor och synpunkter är givande, ifall de tagit upp utmanande saker att diskutera och om de organiserar utvecklingsarbete effektivt. De tre frågornas svar hänger nära samman, personalen tenderar alltså att svara ungefär detsamma på alla. Vi kan därför sammanfatta att 54% av personalen svarade att processledarnas insatser av dessa slag fungerar bra eller ganska bra. Frågar man istället processledarna själva hur de tycker att de klarar processledningen vad gäller motsvarande saker, så hade 87% positiva svar. Denna skillnad är dock inget att förvåna sig över. Processledarna tänkte på de möten de faktiskt haft med personal och gjorde en bedömning av det genomsnittliga utfallet av dem. Vi kan därmed se svaren från processledarna som ett mått på deras självvärdering i dessa avseenden och dra slutsatsen att de allra flesta då var vid gott mod om sin förmåga. Teorin om kapacitetsupplevelse, som vi utgår från här, säger att en bra kapacitetsupplevelse gör att man vågar mera, orkar mera och satsar mera, vilket alltså betyder att resultatet bådär gott för det kommande arbetet. För att gå till personalen och deras svar så hade flera av dem, som vi angivit ovan, inte någon bra uppfattning om vad processledarna gör och kanske inte ens hade träffat någon. De fick ju också svara med hänvisning till vad de visste eller hade hört.

På sikt kommer både personalens uppfattning om processledarnas förmåga och processledarnas egen självvärdering att vara beroende av vilket stöd processledarna får i sin verksamhet. Det fanns två enkla frågor i enkäten om detta, dels om skolans stöd, dels om kommunens stöd. Personalen tvivlade i stor utsträckning på att stödet var bra. Huruvida man trodde att skolans stöd var bra svarade 44% "ganska ofta" eller "mycket ofta" och endast 30% trodde att kommunens stöd ofta eller ganska ofta var bra. När det gäller skolans stöd var processledarna själva betydligt mera positiva (60%) medan uppfattningen om stödet från kommunen låg på ungefär samma nivå (32%).

⁵ Principal axis factoring med oblique rotering (Direct Oblimin), dvs. en explorativ faktoranalys.

En viktig del av det lokala stödet för processledarna är hur de togs emot i den lokala ledningen. Fyra frågor försökte mäta hur processledarna själva uppfattade detta. Svaren hänger nära samman och kan bilda en gemensam faktor. Då finner vi att 81% av processledarna genomsnittligt kände stort stöd från rektor, tyckte att rektor förstod processledarens roll inom personalen, tyckte att deras synpunkter togs tillvara inom ledningen och att ”lärare med ledningsroller accepterar min roll”. Bilaga 2.2 visar att det finns vissa nyanser, som särskilt framträder om man ser till frågorna en och en och bara räknar dem som anser att de ”mycket väl” kände sig inbegripna i ledningen. Då framstår de andra lärarna med ledningsroller (lagledare m.fl.) som ett visst problem jämfört med rektor eller förskolechefen⁶. 35% tyckte att dessa andra mycket väl hade tagit emot dem mot cirka 50% för frågorna som gäller rektor eller ledningen i stort. Detta behöver inte tyda på någon utbredd skepsis eller fientlighet, utan kan vara en spegel av att dessa lärare i ledningsroller, liksom många kollegor, inte var särskilt insatta i idén med processledararbetet jämfört med cheferna. Men det kan ändå visa sig vara en känslig punkt, eftersom det säkert är viktigt att processledarna uppfattas som en hjälp åt alla slags ledare.

En fråga i bilaga 2.2 visar att 56% av processledarna kände sig som en talesperson för skolan utåt. Den frågan ingår inte i faktorn nämnd ovan. Det är tydligen olika om man har sådana kontakter att detta känns naturligt för en processledare.

Vad påverkar personalens syn på processledarnas insatser?

För att få svar på den övergripande frågeställningen tre ovan ställde vi frågor till hela personalen om hur de skattar sådant som kan relateras till:

- Personalens kollektiva kapacitetsupplevelse
- Karaktären på samarbetet inom personalen
- Skolans organisering som betingelse för arbetet
- Personalens individuella prestationstillit
- Föräldrastöd åt skolarbetet
- Elevattityder till skolan

Gemensamt för dessa faktorer är att ju bättre lärare har skattat dessa påståenden, desto lättare räknar vi med att processledaren får det i detta sammanhang och förhoppningsvis i en förlängning ska kunna påverka på ett positivt sätt. Om vi kan göra en andra enkät om en tid så hoppas vi kunna se om skolorna och förskolorna förändras i vissa av faktorerna och om i så fall processledarna har någon del i den förändringen. Här nedan anges vad vi i denna mätning kan säga om respektive faktor utifrån enkätsvaren.

Personalens kollektiva kapacitetsupplevelse handlar om vad man tror sig om att klara tillsammans. Tre av elva delfrågor handlar om det direkta arbetet med barnen och i snitt var 94% nöjda med den gemensamma kapaciteten för det. Åtta frågor handlar om resursanvändning, att hantera störningar, driva utvecklingsarbete, sätta upp mål och möta föräldrar och om dem var genomsnittligt 70% positiva. Kapacitetsupplevelse är ett slags självförtroende och som vi nämnt tidigare säger teorin att en bra kapacitetsupplevelse gör att man vågar mera, orkar mera och satsar mera, både individuellt eller kollektivt. Bilaga 2.3 visar svaren på detaljfrågorna.

Karaktären på personalens samarbete kan vara autonomt eller kritiskt. Med ett autonomt samarbete kan individerna vara stödjande och lojala mot varandra, men de släpper inte gärna varandra in på livet i professionella sammanhang. Med ett kritiskt samarbete samarbetar man

⁶ Just för de här frågorna används termen rektor och inte rektor/förskolechef, som gäller i enkäten i övrigt. Vi tror inte att det skapat svårigheter, eftersom det inte var så länge sedan förskolechefer var rektorer.

gärna tätt ihop, visar varandra vad man gör och ber om direkt hjälp med eleverna. 89% tyckte att man hade ett fint autonomt samarbete, 52% hade ett fint kritiskt samarbete.

Skolans övriga organisering mättes som personalens attityder till hur ledningen ger stöd till personal som har det svårt i arbetet eller som vill förbättra sitt arbete (drygt 60% positiva), hur kompetensutvecklingen fungerar (55% positiva), möjligheten att vara självständig i arbetet (drygt 80% positiva) samt en del andra frågor, t.ex. relevansen i de utvärderingar enheten gör (51% positiva) och om möjligheterna att få stöd i arbetet när elever har svårigheter (60% positiva). I genomsnitt var 63 % av personalen nöjda med detta.

Individuell prestationstillit är ett självförtroendemått för personalen, som är ganska nära kapacitetsupplevelse, dvs. det handlar om vad man tror sig prestera, men också om hur bra man tycker sig vara jämfört med andra. 94% tyckte sig ha en bra eller ganska bra prestations-tillit.

Föräldrastödet åt personalens arbete (77% positiva) och elevernas attityder till skolan eller förskolan (91% positiva) är med i enkäten för att vara kontrollfaktorer. Det processledaren åstadkommer, ensam och tillsammans med den övriga personalen, kan ju gynnas eller missgynnas av elevers och föräldrars inställning i utgångsläget och vid en jämförelse mellan enheterna är det därför bra om vi kan hålla kontroll på detta.

En preliminär sambandsanalys (Aneshensel, 2002) har gjorts av ovanstående faktorer och då har vi funnit att de faktorer som främst är förknippade med den insats personalen tyckte att processledarna gjorde är:

- det autonoma samarbetet; och
- de allmänna betingelserna för skolarbetet, dvs. det som i den här enkäten handlar om ledningens stöd, kompetensutvecklingen och känslan av att kunna vara självständig i arbetet, om utvärderingens relevans och om stödet när elever har svårigheter.

Det som inte spelade någon större roll är det kritiska samarbetet och den kollektiva kapacitetsupplevelsen, vilket är värt att reflektera kring. Den personal som ägnar sig åt kritiskt samarbete är troligen de som är mest öppna för att lära sig nytt. De vågar släppa in andra vilket innebär att man måste öppna för andra sätt att tänka än det egna. Frånvaron av samband med kritiskt samarbete indikerar att processledarna inte har fått betydelse för de grupper som har ett sådant nära samarbete. Dessa grupper och processledaren har kanske inte upptäckt varandra än eller så har processledaren inte lagt an på dem särskilt. Frånvaron av samband med kollektiv kapacitetsupplevelse betyder, menar vi, att processledaren ännu inte gjort någon skillnad för hur personalen uppfattar sin gemensamma förmåga. På ett år är inget annat att vänta, tror vi. Den första fasen i processledarnas arbete har gått åt till att etablera sig i kolle-gornas medvetande, vilket enkätresultatet också pekar direkt på (jmf den vanligaste sysslan för processledarna ovan).

Organisatoriska roller som processledarna arbetat i enligt rektorer och förskolechefer

I fokusgruppssamtalen intervjuades 17 stycken rektorer och förskolechefer (tio rektorer, tre rektorer/förskolechefer och fyra förskolechefer). Vi benämner dem ledare när det inte är avgörande vilken befattning de har. I detta avsnitt beskrivs vilka roller i organisationen som ledarna anger att processledarna på deras skolor och förskolor arbetat i. I nästa avsnitt går vi närmare in på hur ledarna själva förstår situationen med att använda processledare i sin organisation och avslutningsvis lyfter vi fram några aspekter som under analysens gång visat sig intresseväckande och därmed bör nämnas här.

Det finns skolor och förskolor som har flera, någon och i enstaka fall ingen processledare, åtminstone inte som arbetar som sådan. Processledarnas arbete och uppgifter varierar enligt ledarnas beskrivningar, ibland till och med på samma skola, eftersom förutsättningarna ser olika ut. Det finns följaktligen mer än 17 beskrivningar (det antal ledare som svarat på intervjufrågorna) av vilka roller processledarna arbetat i.

På ett flertal skolor och förskolor gav ledarna (nio stycken) beskrivningar av hur processledarna idag arbetar i driftsorganisationen⁷ i någon form:

... då i de pedagogiska konferenserna på onsdagar är vissa APT, Olweus och andra sådana saker som man måste ha så att säga... de går in när jag är borta och då är de ju vikarierande rektorer och de leder ju konferenser när jag inte är där... (Anna)
I förskolan använder vi dem framför allt till våra arbetslagsträffar. De är med och planerar dem och driver dem, upplägget och innehållet. (Britt-Marie)

Fler (13 stycken) beskrev processledares arbete i utvecklingsorganisationen:

Under hösten hade vi aktionsplanen att prova olika bedömningstekniker. Det handlade om att leda och komma tillbaka till gruppen. Våga misslyckas, leda framgång. Det kom från dem själva och de var oerhört entusiastiska. Det blev tydligt att det inte var ok att komma på de möten som de höll och inte vara förberedd. Det hände inte mer än en gång. Att man vågar gå ut och prova och ta det tillbaka till gruppen; det är det jag annars ser att lärarna inte vågar. Här kan man våga misslyckas, ta med erfarenheter tillbaka och titta på dem. Det är en uppgift processledarna har, att göra skillnad i klassrummen, att få andra att våga prova och titta på det de gör. (Carina)

Ovanstående citat visar tydligt hur processledare arbetar med utveckling på mikronivån, dvs. i detta fall som samtalsledare och utmanande stöd till lärarna, en roll som fem ledare lyfte fram utifrån sina verksamheter. I lika många verksamheter arbetar processledare i utvecklingsorganisationen på makronivån, vilket av Blossing (2013) beskrivs som en organisationsutvecklare. På makronivån handlar det om att ha blick på hela skolans arbete och i vissa fall, som i nedanstående exempel, skapa samsyn för att utveckla skolan i en viss riktning:

... att mer kunna fokusera på de pedagogiska processerna; hålla dem vid liv i arbetslagen. Se att det pågår samma sak i de olika arbetslagen. Se till att det händer samma saker i alla hörn. (...) Få olika processer att haka i varandra. För att få en effektivitet och hög kvalitet. Att man hämtar kraft i processledargruppen och går ut och leder för att sedan följa upp. Det är bra om det är flera som driver ett budskap och håller det levande. (Disa)

Några ledare påpekade hur processledare startat arbetet på mikronivån för att senare i högre grad fokusera på det övergripande och alltså arbeta mer med makroprocesser:

Inledningsvis fick de prova olika verktyg, men fick inte leda hela processer eller var med hela vägen och följde upp. Nu har mina processledare gått upp till 20 och 30 procent för att avlasta mig. Det är både för och nackdelar för de måste arbeta både operativt och strategiskt. De ges mer tid att gå in i, fördjupa och hålla liv i processerna. Det gör att de växer ännu mer, tar ännu mer ansvar och tänker framåt. De är delaktiga i kvalitetsrapporten. De har tagit ett steg längre, mer övergripande och fått sätta sig in i hela förskolan eller skolan; det gör ju att de tittar på processerna på ett annat sätt. (Carina)

Tid angavs alltså vara en viktig faktor för att processledarna ska få möjlighet att ta sig an nya uppgifter och därmed kunna "ta ännu mer ansvar".

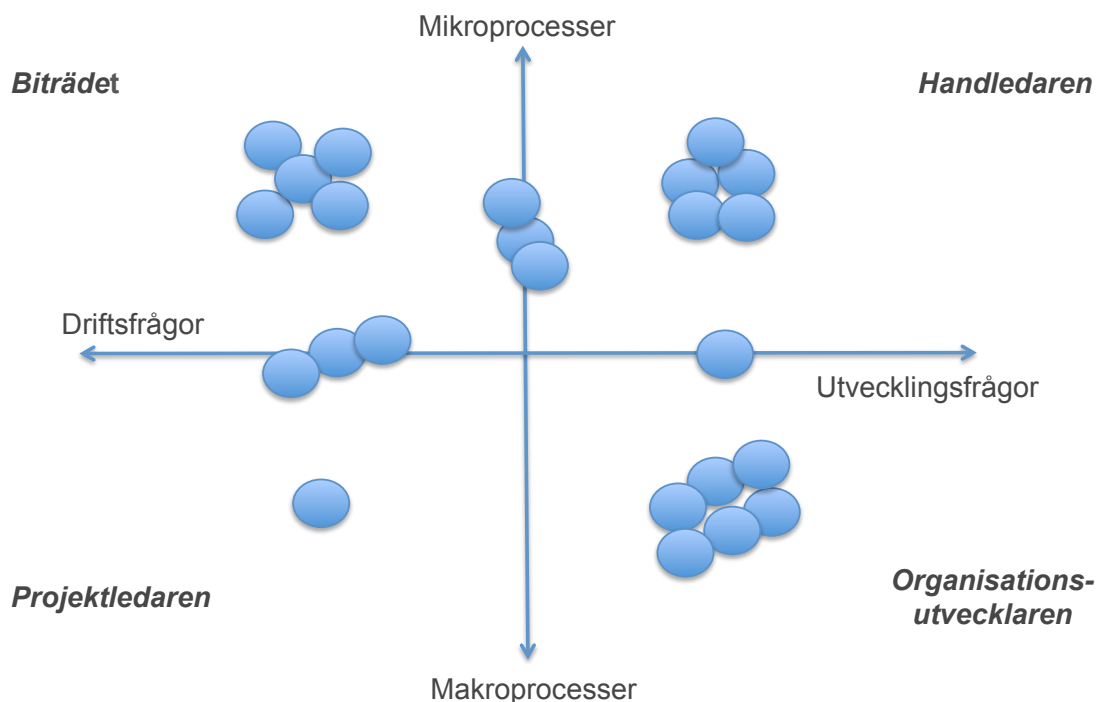
Särskilt intressant är att tre ledare valt att inte använda sina processledare i någon processledarfunktion. Två av dessa såg potential i att processledare leder utveckling på makronivå, men menade att just de personer som nu utbildats till processledare inte klarat att axla den uppgiften. I jämförelse blev det tydligt att andra ledare hade mer fokus på hur deras processledare kunde användas, dvs. hur processledaren med sina specifika kompetenser på bästa sätt kunde bidra på just den skola eller förskola det gällde. Flertalet ledare tycktes således utgå från

⁷ Organisationens driftsdelar utgörs av det "vanliga" sättet att göra saker på i organisationen, medan utvecklingsorganisationen står för uppfinningsrikedom och nytänkande (jmf sid. 3).

befintligt läge - de processledare som fanns - och möjliggjorde för utveckling av processledarrollen genom att tro på och låta processledarna få tid att utvecklas:

Jag har tittat på hennes kompetenser. Hon är en strategiskt tänkande person. Hon har mandat i gruppen. Hon har en helhetssyn och kan kommunicera sitt tänkande på ett bra sätt. Hon behöver mycket bekräftelse från mig. Det beror på att vi är i ett ingångsläge och det har med mandat att göra. Hon tar mer och mer eget ansvar. (Elinor)

I Blossings studie (2013) fann han, som tidigare nämnts, fyra olika roller för förändringsagenter: biträdet, handledaren, projektledaren samt organisationsutvecklaren studie (för utförligare beskrivning se sid. 5). Liknande roller återfann vi i detta material. Vi skapade en matris där rollernas relation till dimensionerna driftsfrågor – utvecklingsfrågor samt makroprocesser – mikroprocesser synliggörs. Ledarnas beskrivningar av i vilken roll deras processledare (en eller flera) arbetar placerades sedan in i matrisen. Varje ring i figur 2 representerar således en processledare eller en grupp processledare på en skola eller förskola. Några ledare beskrev att de hade två typer av processledarroller i sina organisationer och då representeras dessa av två olika ringar.



Figur 2: Vid hur många skolor/förskolor processledare arbetar i rollerna biträde, handledare, projektledare, organisationsutvecklare eller mellan två av dessa roller.

I stora drag konstaterar vi att i skolorna och förskolorna förekom biträdes-, handledar- och organisationsutvecklarrollen till ungefär lika stor del, medan projektledarrollen var mer ovanlig. Ibland pekar inte ledarnas beskrivning entydligt på en av de framskrivna rollerna och emellanåt går rollbeskrivningarna in i varandra, därav har vissa processledare/processledargrupper placerats mellan olika roller. Vi menar ändå att matrisen ger en god indikation på vilka roller processledarna i dagsläget intar i sina organisationer. Sammantaget arbetar alltså oftast processledarna i utvecklingsorganisationen, vilket tycktes vara avsikten när processledarprojektet startade om man utgår från processledarutbildningen. Men det finns också en ganska stor grupp processledare som ägnar sig mer åt driftsfrågor, framför allt på mikronivå (leda möten, ansvara för löpande arbete). Utifrån intervjuerna framgick dock att de flesta rektorer och för-

skolechefer önskade använda sina processledare i en organisationsutvecklingsroll. Var det inte uppfyllt ännu i den egna verksamheten så uttrycktes en strävan åt ett sådant håll inför det fortsatta arbetet.

Hur rektorer/förskolechefer uppfattar situationen med processledare

I ovanstående avsnitt användes ledarnas beskrivningar för att få en bild av hur processledarna arbetat i sina organisationer i den initiala fasen av projektet. Ledarna själva spelar förstås också en viktig roll i att skapa förutsättningar för processledarnas arbete och därför har vi valt att titta närmare på vilka idéer ledarna uttrycker i intervjuerna, dvs. hur deras programteori ser ut gällande processledarprojektet. Två huvudtyper framträdde när vi jämförde alla intervjuerna och vi kallar de här typerna för A och B. Hen används som en könsneutral beteckning när vi i det nedanstående skapat korta berättelser om A:s respektive B:s idéer. Bakom ledare A och B står alltså flera än en person, men eftersom vi dragit in citat ur intervjuerna som ligger närmast det vi uppfattar som essensen för typerna, blir vissa personers yttranden mera exponerade än andras.

Ledare A visade att hen inte är klar över vad kommunen menar med process. Detta påverkade vad hen tycker om processledarskapet. ”Vad är en process egentligen? Det är bra att ha sådana krafter i verksamheten som ska upprätthålla en process. Jag har bara en processledare, så det blir inte mycket av det.” Idén var alltså både otydlig och insatsen för liten.

Ledare A har dock upplevt en situation som beskrivs positivt, då processledaren gjort ett gott upplägg av en diskussion med personalen om bedömning. ”Det har varit proffsigt sammanfattat, men jag vet inte om jag har sett effekter av det. Vi har pratat om att utvärdera höstens arbete, men vad ger en utvärdering?” Kruxet för ledare A tycks vara att man måste komma till en dialog med personalen, men ett gott upplägg inverkar inte i sig på personalens vilja till dialog i frågor som berör dem djupt. Vad kan processledaren göra åt detta och vad hjälper en utvärdering? Eventuellt tänkte ledaren att den egna rollen är väsentligare för möjligheten till en dialog än processledarens.

Den dominerande situationen för ledare A var hur hen skulle kunna hålla kontroll över skolans färdriktning och hur denna färdriktning skulle vara någorlunda entydig. Hen funderade över möjligheterna. Man borde kanske sätta samman grupper kring processledare. ”Grupper som själv fixar träffar, utbyter erfarenheter. När de landat i något kommer de och pratar med mig. Nu driver jag allt sådant själv och får inte tid till det. Man kanske skulle hitta större områden som får leva sitt eget liv. Man känner sig ändå trygg ... när man vet att de jobbar med de frågorna”. Om ledare A alltså känner att hen har kontroll över processledarnas uppgift och roll, så kan hen se att de kunde vara nyttiga, även för hens eget uppdrag, som är kärnan i hur hen uppfattar denna situation. Men samtidigt har hen dåliga erfarenheter av att sätta till projektledare med ansvar för olika områden. Vissa med ansvar ”positioneras på arbetsplatsen.” Det kan bli ”parallella processer, där den ena inte vet vad den andra gör”. Situationen kan leda till konkurrens mellan lärarna menar ledare A. ”Om man som processledare ikläder sig rollen att vara mer än en kollega kan det bli problematiskt.” Hen har hört om processledare som velat ha uppgifter som tangerade skolledarens uppgifter när det gällde befogenheter och ansvar. Då kan konkurrensen utvidgas till chefen. En situation som blir besvärlig för ledare A.

Ledare B välkomnade istället att hens processledare tagit ett strategiskt perspektiv på arbetet och såg det inte som en konkurrenssituation för sig själv. Detta var inte förberett, utan skedde på processledarnas eget initiativ, vilket upplevdes positivt av ledare B. Hen såg samtidigt att personalen observerade gränsen mellan hen själv och processledaren och att den senares ledarroll hade blivit ifrågasatt om inte ledare B själv markerat sitt stöd. Efter inledande

svårigheter för processledaren, då ledare B agerat för att upprätta processledarens mandat, accepterade personalen situationen.

Ledare B släppte in processledarna i de flesta processer som hen själv hanterade, t.ex. kvalitetsrapporten, styrkortet och budgeten. ”Jag ser oss som ett team”. Men processledarna ska inte ha personalansvar. Hen trodde dock inte att medverkan i ledningen skulle bli lätt för processledarna. ”Det är en känslomässig sak att ta steget ut från gruppen. Kan vara svårt att hantera att man inte längre är en i gruppen, utan att man ska leda den. Man kanske måste förlika sig med tanken att man måste ta klivet. Det är inte alla som är beredda att ta steget.”

Ledare B såg samtidigt att processledarna inte var unika i personalen. Alla måste förstå helheten för att klara sitt eget medarbetarskap fullödigt och då måste de få inflytande. ”Jag ser oss som ett team där processledarna leder processer, men vi har ju många andra människor som har viktiga kompetenser. Alla ska ges möjlighet att följa med.” Att ha ett spritt ledarskap i personalen var dock något som man bara hade ”nosat på”. Ledare B var klar över att processledarna behövde stöd för att orka vara förebilder i detta. Samtidigt var detta en situation som skulle kunna arbeta för hens ideal om samverkan ledning – personal.

Processledarnas strategi beskrev ledare B som att hålla pedagogiska processer vid liv i lagen och hen menade att de verkade ha fått redskap för att analysera situationer. Personalens iver att planera och komma vidare hade de dämpat för att få tid till att samtala och fördjupa diskussionerna genom reflektion. ”Där har jag sett skillnad... De stannar i pedagogiska diskussioner på ett annat sätt. Det är annars så lätt att annat tar över. Jag tycker att de är bra på det.”

Man kan se att ledare A och B tolkade vissa drag i situationerna på samma sätt. Båda såg att processledare kan få svårt att hävda sin auktoritet bland kollegor. Bara ledare A såg dock risken för konkurrens med sitt eget ledarskap. Det är lätt att tolka sådant som personlighetsskillnader eller ideologiska skillnader. Det kan det naturligtvis vara, det vet vi inget om. Men det kan också vara så att de situationer som ledarna hade att hantera var kraftigt olika. Risken för ”parallella spår”, eller med en mera hotfull tolkning, risken för splittring, kan ha sett olika ut i de verksamheter de två ledartyperna ansvarade för.

För vår analys är det viktigt att hålla fast vid att se det som händer som situationer som kan förändras. Då – med ett och ett halvt års erfarenheter av processledarnas inträde – var allt fortfarande rörligt och skulle sannolikt så förbli ännu en period.

Andra aspekter av relevans

En viktig aspekt som redan berörts är utvecklingsledarens placering i skolans hierarki. Ledarna såg alltså olika på den saken och processledarna brottades med frågan på olika sätt beroende på förutsättningar. Att arbeta i en skola med ledartyp A i ovanstående avsnitt innebar att processledarens roll inte självklart stöttades av ledaren eller att rollen blev otydlig. En annan svårighet rörde olika lärargrupperns inställning till en hierarkisk organisation med delat ledarskap.

Processledarna sliter hårt för att få sina äldre kollegor med sig i den här organisationsmodellen. De yngre har lättare att ta detta till sig, att nu jobbar vi så här, vi har en rektor, vi har en ledningsgrupp och vi har processledare. (Frida)

När ledarna beskrev vad som påverkat utformningen av processledarnas arbete nämndes exempelvis processledarutbildningen och framför allt de verktyg eller metoder som processledarna fått med sig och använder. Framst lyftes verktyg som riktar sig mot mikroprocesserna i utvecklingsarbete fram, vilket är intressant eftersom utbildningen i lika stor grad uppmärksammade makroprocesser. Även skolkulturen på den egna skolan nämndes som betydelsefull, exempelvis att skolkulturen kan påverka på vilket vis verktygen kommer till användning:

Olika skolor har olika historier och förutsättningar. Olika kulturer om vad man är van att göra, vad man tror att en arbetsledare ska göra, vara springflicka eller ledare. (Gunilla)

Möten återkom i beskrivningarna som viktiga för att hålla igång och få ihop utvecklingsarbetet såväl för processledarna som för ledarna:

Mötestiden är ju avgörande för att hålla en process levande. (Helga)

I jämförelse mellan skolor och förskolor framstod i enkätsvaren förskolans personal ha lättare än skolans för att acceptera det utvecklingsarbete som processledare initierar. Detta syns även i intervjuerna:

Under utbildningen skulle det provas grejer. Andra såg det som ytterligare en sak, man kunde inte se helhet, väva ihop med annat man gör. Så kollegorna har blivit besvärade. Det är en konst att få dem att se helheten. Det har fungerat mycket bättre på förskolan där man sett sammanhanget på ett annat sätt. (Inger)

När det gäller effekter så lyfte ledarna framförallt fram förändringar på lärarnivån, dvs. i de kollegiala samtal och möten som skett mellan de professionella på skolan:

Samtalsformen har satt sig som en bra form att arbeta. Vi använder oss av det ganska ofta. Det har blivit ett positivt klimat kring det. Det är väldigt positivt kring grupperingarna, sättet att arbeta, lärande samtal kring det här: att få prata till punkt, reflektera och så vidare. (Ellinor)

En ledare såg effekter i form av bättre elevresultat kopplat till förändringar i hur lärarna arbetar:

Diskussionerna om det som är innehållet och hur vi förmedlar ut innehållet. Det sker sakta en förskjutning från att eleverna har problem eller inte till att vi äger problemet... Inför NP i svenska i sexan hade vi... jobbat an-norlunda. Förra året hade vi 69 procent godkända, i år en som inte var godkänd. (Jan)

En kritisk fråga som ställdes var om eventuella förändringar av samtal och diskussioner har någon effekt på arbetet med eleverna:

... när vi pratade med lärande samtal så fick personalen känslan av att man kunde sitta ner och prata och att det i sig är en effekt. Sen i fasiken vet jag inte om jag såg så mycket verkstad av den biten som kommer efteråt. Hur behandlar vi det här? Vad blir effekterna efter det här? Vad ger det för effekter i personalens relation till barnen i skola till exempel? Där kunde jag inte se någonting. (Klas)

Sammanfattande reflektioner och framåtblick

Utifrån kartläggningarna och de tentativa analyser som hittills gjorts av detta material kan vissa intressanta aspekter lyftas fram. Enkätresultaten visar att processledarna i ett inledningskede har visat sig framför allt genom att göra sina synpunkter hörda när tillfälle ges. Utifrån forskning av Day och Harris (2003) samt Muijs och Harris (2003) kring teacher leaders uppgifter har således processledarna verkat inom ett mycket begränsat område. Detta indikerar att de ännu inte funnit sin plats i organisationen, utan kämpar en del för att uppnå den legitimitet som krävs för att kunna utföra det arbete som förväntas. Detta resultat förstärks också i intervjuerna där rektorer och förskolechefer samtalar kring legitimitet och mandat för processledarna och där två olika förhållningssätt hos ledarna framträder, ett där ledarens möjlighet till kontroll av verksamheten och dess utveckling är central och ett där samverkan mellan ledare och personal står i förgrunden. Det här stämmer väl med Dennis (2004), Stein och Coburn (2008) samt Burke (2008) om förändringsagenters beroende av ledarna och cheferna i organisationen. Vilka möjligheter som ges till processledarna att utveckla processledarskapet, dvs. hur deras arbete styrs, påverkas således såväl av hur de tas emot av personalen på sin skola eller förskola som av vilken idé om processledarrollens funktion som deras rektor eller förskolechef utgår från.

Processledarna har enligt enkätsvaren gott självförtroende, vilket utifrån teorin om betydelsen av kapacitetsupplevelse bådär gott. Det innebär att kraften finns för att våga, orka och satsa i det kommande arbetet. Ännu så länge syns dock inte något betydande genomslag av processledarnas arbete i personalens svar på vad processledarna bidragit med i deras arbete och för verksamhetens utveckling. Den enkät som besvarats bidrar med intressant information om hur läget såg ut efter ungefär ett halvårs tid med processledare på skolor och förskolor. Än mer intressant blir att jämföra med nya enkät svar i ett senare skede, för att se om processledarnas arbete då lett till någon förändring enligt personalen och dem själva. En intressant aspekt är att personalen på förskolor generellt är mer positiva till processledarna och deras arbete än personalen på skolor.

Om vi utgår från innehållet i den utbildning som gavs till processledarna i uppstarten av deras arbete kan vi utläsa en del om vilka intentioner verksamhetschef, rektorer och förskolechefer hade med processledarna när projektet startade. Processledarna har fått kunskaper om och i olika typer av verktyg för handledning och organisationsutveckling. Ur ett organisationsutvecklingsperspektiv var förväntan att de ska arbeta främst i utvecklingsorganisationen på skolorna och förskolorna. I fokusgruppsamtal har rektorer och förskolechefer beskrivit i vilka roller processledarna på deras skolor och förskolor arbetat under den första perioden och då visar det sig att intentionerna också uppfyllts, dvs. flest processledare arbetar i utvecklingsorganisationen. Dock förekommer också en hel del arbete i driftsorganisationen med att exempelvis leda reguljära möten och driva på implementeringsarbete som måste genomföras. Mikroprocesser dominerar över makroprocesser, dvs man handleder arbetslag, planerar möten mm. Det är samma mönster som Blossing (2013) fann i sin studie av förändringsagenter Det finns emellertid en tydlig önskan hos ledarna att processledarna ska arbeta med makroprocesser, dvs. ha överblick över hela organisationens strategiska utvecklingsarbete för att kunna leda det. En rektor uttrycker att processledarna blir kapabla till arbete på makronivån om de först

får tid och möjlighet att utveckla sin kompetens att leda arbete på mikronivån. Utifrån Burke (2008) kan vi tillägga att det blir en viktig uppgift för rektorerna att reflektera över hur processledarna kan göras delaktiga i den strategiska planeringen och beslutsfattandet.

En genomgående reflektion gäller huruvida processledarna spelar någon roll för det arbete som direkt rör arbetet med eleverna/barnen. I enkäten visade det sig att ca 60% av processledarna uppgav att de inte deltog i kollegornas nära arbete med barnen. Detta kan förklaras med att pedagoger som redan har ett väl fungerande kritiskt samarbete med kollegor kring sitt arbete i klassrummet eller barngruppen, ännu inte släppt in processledare i detta arbete. Det finns indikationer på detta i enkätsvaren. Även bland rektorer och förskolechefer finns funderingar kring om processledarnas arbete når ända till klassrummet. Någon rektor menar sig inte ha sett någon skillnad där även om både han och personalen menar att möten och pedagogiska diskussioner förbättrats. I enlighet med Olin (2009) kan det vara strategiskt att gå varsamt fram med klassrumsnära uppgifter för processledarna. Det kan upplevas utmanande och väcka starka känslor som låser den fortsatta processen. Å andra sidan är just hela idén med processledarna att de ska verka för skolutveckling som förbättrar undervisningen. Det gäller nu att hålla fast vid det målet och fundera på vilka strategiska beslut som behöver fattas.

Främst är det just pedagogiska diskussioner och samtal pedagoger emellan som lyfts fram som ett område där man redan sett förändring och förbättring. Ett flertal av rektorerna och förskolecheferna lyfter fram sådan utveckling och menar att processledarna fungerar som pådrivande och ser till att pedagogiska frågor inte tappas bort och att man bättre följer upp de diskussioner man haft i olika arbetslag. Samtidigt vill vi påminna om att forskning visar att just detta många gånger är resultatet av skolors förbättringsinsatser (se exempelvis Blossing, Hagen, Nyen & Söderström, 2010). Lärare blir bättre att tala utvecklande med varandra, men problemet är att det inte behöver ge effekt på undervisningen.

Intervjuerna visar på variationer i skolledarnas beskrivningar av processledarnas arbete i skolorna och förskolorna. Processledarna arbetade utifrån olika roller - biträde, handledare, projektledare och organisationsutvecklare (Blossing, 2013). Variationen kan användas som en bra grund för erfarenhetsutbyte. Om processledare, rektorer och förskolechefer ges möjlighet att för varandra beskriva och diskutera rollernas betydelse i praktiken möjliggör det utveckling av befintliga processledarroller till andra, önskade, roller. Genom rollerna kan processledare och rektorer också identifiera mikro- och makroprocesser och reflektera kring hur dessa kan utvecklas.

I skolorna och förskolorna, under ledning av skolledarna, kan också kartläggningen användas för att fundera över hur arbetet strategiskt ska läggas upp för att uppnå önskat läge. Då måste förstås frågan ställas om vilket läge både skolledare och personal önskar, och varför? Vilka situationer tänker man sig och hur når man dit? I resultatet finns en beskrivning av två huvudtyper av situationer som skolledarna i denna undersökning ser framför sig. Dessa är dock föränderliga och kanske kan diskussioner utifrån kartläggningens resultat bidra till att utveckla idéer och förhållningssätt bland skolledare, processledare och personal som kan stärka projektets utfall och kommande effekter på verksamheten.

I motiveringen till ansökan för samverkan med forskning framgick att i samarbetet mellan forskare och processledare utvecklas kunskap kring så kallade förändringsagenters roll för skolutveckling. Ett sådant forskningsprojekt beskrevs bidra till en vetenskapligt förankrad förståelse för vilka förutsättningar, kunskaper och kompetenser som krävs för att processledare ska kunna medverka till utveckling av verksamheten. Grundtanken var att genom att knyta forskning till skolors egna utvecklingsbehov, kunde verksamheten utvecklas i enlighet med forskningsresultaten och därmed skapas förutsättningar för en utbildning på vetenskaplig grund. För att nå dit skulle ett fortsatt samarbete kunna innebära att, utifrån de resultat som

denna kartläggning bidragit med samt de verksammas erfarenheter, upprätta forskningscirkelar eller annan form av aktionsforskande partnerskap mellan forskargruppen i Göteborg och de verksamma i Helsingborg. I ett sådant samarbete kan både ny kunskap genereras samt verksamheten utvecklas.

Referenser

- Aneshensel, C. S. (2002): Theory-based data analysis for the social sciences. London: Sage.
- Balchin, N., Randall, L., & Turner, S. (2006). The Coach Consult Method: A model for sustainable change in schools. *Educational Psychology in Practice*, 22(3), 237-254.
- Bandura, A (1997): *Self-efficacy: The exercise of control*. New York: W.H. Freeman.
- Blossing, U. (2013). Förändringsagenter för skolutveckling: Roller och implementeringsprocess. *Pedagogisk forskning i Sverige*, 18(3-4), 153-174.
- Blossing, U., Hagen, A., Nyen, T., & Söderström, Å. (2010). "Kunnskapsløftet - fra ord till handling". *Sluttrapport fra evalueringen av et statlig program for skoleutvikling*. Oslo: Fafo och Karlstads universitet.
- Burke, W. W. (2004). Internal Organization Development Practitioners: Where Do They Belong? *The Journal of Applied Behavioral Science*, 40(4), 423-431. doi: 10.1177/0021886304270248
- Burke, W. W. (2008). A Contemporary View of Organization Development. In T. G. Cummings (Ed.), *Handbook of Organization Development* (pp. 13-38). Los Angeles, London, New Dehli, Singapore: SAGE Publications.
- Dennis, R. (2004). So Far So Good? A qualitative case study exploring the implementation of consultation in schools. *Educational Psychology in Practice*, 20(1), 17-29.
- Hall, G. E., & Hord, S. M. (1987). *Change in Schools. Facilitating the Process*. Albany, N.Y: State Univ. of New York Press.
- Lander, R. (2009): En särskild rektorsutbildning i Göteborg 2006 – 2008. Arbetsrapport. Institutionen för pedagogik och didaktik, Göteborgs universitet.
- Liljenberg, M. (2013). Att skapa mening i lärares samarbete och gemensamma lärande. Tre skolors försök. *Pedagogisk forskning i Sverige*, 18(3-4), 238-257.
- Muijs, D., & Harris, A. (2003). Teacher Leadership - Improvement through Empowerment? : An Overview of the Literature. *Educational Management Administration & Leadership*, 31(4), 437-448.
- Olin, A. (2012). Att leda skolans utvecklingsarbete. I Karin Rönnerman (red.). *Aktionsforskning i praktiken - förskola och skola på vetenskaplig grund*. Lund: Studentlitteratur, s. 191-204.
- Olin, A. (2009): *Skolans mötespraktik - en studie om skolutveckling genom yrkesverksammas förståelse*. Göteborg studies in educational sciences no 286. Göteborgs Universitet: Acta Universitatis Gothoburgensis.
- Pawson, R., & Tilley, N. (1997). *Realistic evaluation*. London: SAGE.
- Seashore Louis, K.S & Miles, M (1990): *Improving the urban high school*. New York: Teachers College Press.
- SFS 2010:800. *Skollagen*. Stockholm: Utbildningsdepartementet.

Skolverket (2011). *Läroplan för grundskolan, förskoleklassen och fritidshemmet 2011*. Stockholm: Skolverket.

Stein, Mary K., & Coburn, Cynthia E. (2008). Architectures for Learning: A Comparative Analysis of Two Urban School Districts. *American Journal of Education*, 114(4), 583-626.

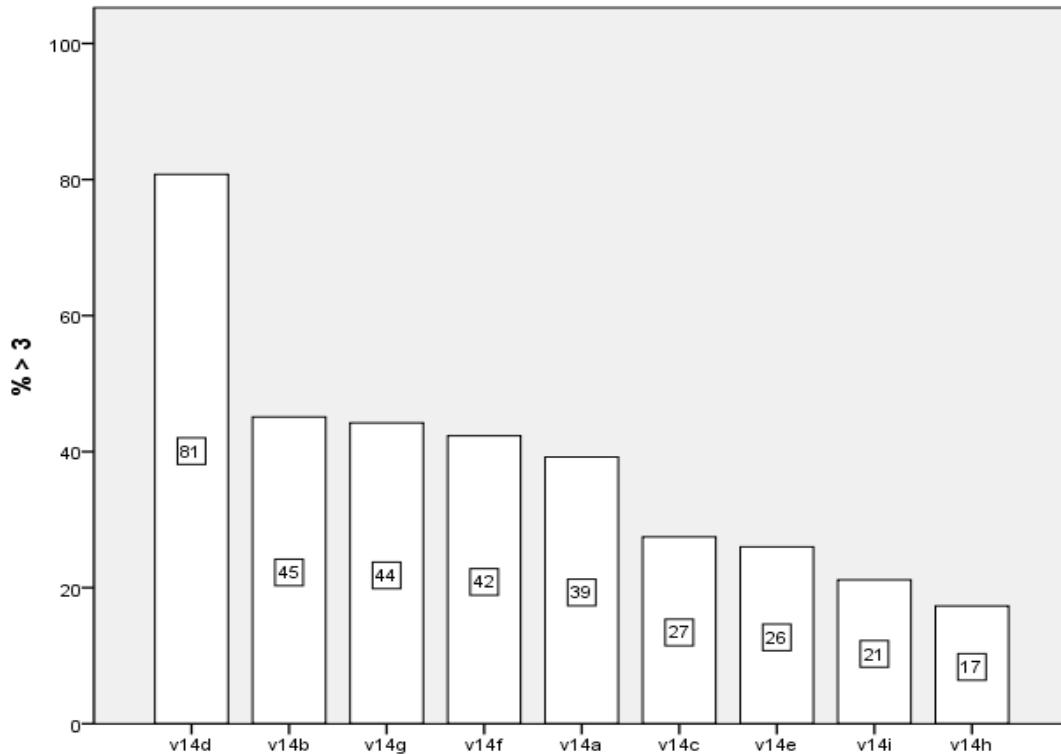
Bilagor

Bilaga I. Litteratur från processledarutbildningen

- Ahrenfelt, B. (1995/2001) *Förändring som tillstånd*. Lund: Studentlitteratur
- Berg, G. (1999). *Skolkultur – nyckeln till skolans utveckling*. Göteborg: Förlagshuset Gothia AB
- Blossing, U. (2003). *Skolförbättring i praktiken*. Lund: Studentlitteratur
- Granström, K. (2000) *Dynamik i arbetsgrupper. Om grupprocesser på arbetet*. Lund: Studentlitteratur
- Håkansson, J. (2011). *Synligt lärande och utveckling av den Svenska skolan*. Sveriges kommuner och landsting
- Larsson, P., & Löwstedt, J. (2010). *Strategier och förändringsmyter*. Lund: Studentlitteratur
- Norbäck L E., & Targama, A. (2009) *Det komplexa sjukhuset*. Lund: Studentlitteratur
- Nottingham, J. (2010) *Challenging Learning*. Berwick upon Tweed: JN Publishing
- Ohlsson, J. (2004) *Arbetslag och lärande: lärarens organiserande av samarbete i organisationspedagogisk belysning*. Lund: Studentlitteratur.
- Sandell, M. (2004) *Lära sig kan alla! – men inte på samma sätt och inte på samma dag*. Malmö: Gleerups
- Sannerstedt, A. (1992). "Politisk styrning av skolan: svårigheter och möjligheter". I Selander, Staffan (red.) *Forskning om utbildning. En antologi*. Stockholm: Symposium
- Svedberg, L. (2003) *Gruppsykologi. Om grupper, organisationer och ledarskap. Tredje uppl.* Lund: Studentlitteratur
- Tiller, T. (1999) *Aktionslärande*. Stockholm: Runa förlag
- Wheelan, S. A. (2010) *Att skapa effektiva team*. Lund: Studentlitteratur.

Bilaga 2.1. Vad gör processledarna?

Svaren ”ganska mycket” eller ”mycket” i procent av alla processledare på enkätens förslag till sysslor. Femgradig skala där de övriga svarsalternativen är ”inte alls, ganska lite, något”. Delfrågorna är placerade i storleksordning.



14. Om du tänker på dina uppgifter hittills som processledare – vad ägnar du dig åt?

14d. DISKUTERAR och gör mina synpunkter kända när tillfällena ges

14b. HANDLEDER på annat sätt (t.ex. ger råd, förmedlar idéer, leder samtal om arbetet, litteratur el. försök)

14g. GENOMFÖR FORTBILDNING o. FÖRSÖK (t.ex. föreläser, demonstrerar, leder diskussioner)

14f. PLANERAR fortbildning, aktioners/försöks uppläggning o. genomförande

14a. OBSERVERAR o. GER DIREKT ÅTERKOPPLING (t.ex. undervisning, samvaro med barn, personalmöten)

14c. Andra UTVÄRDERINGSUPPGIFTER på skolan

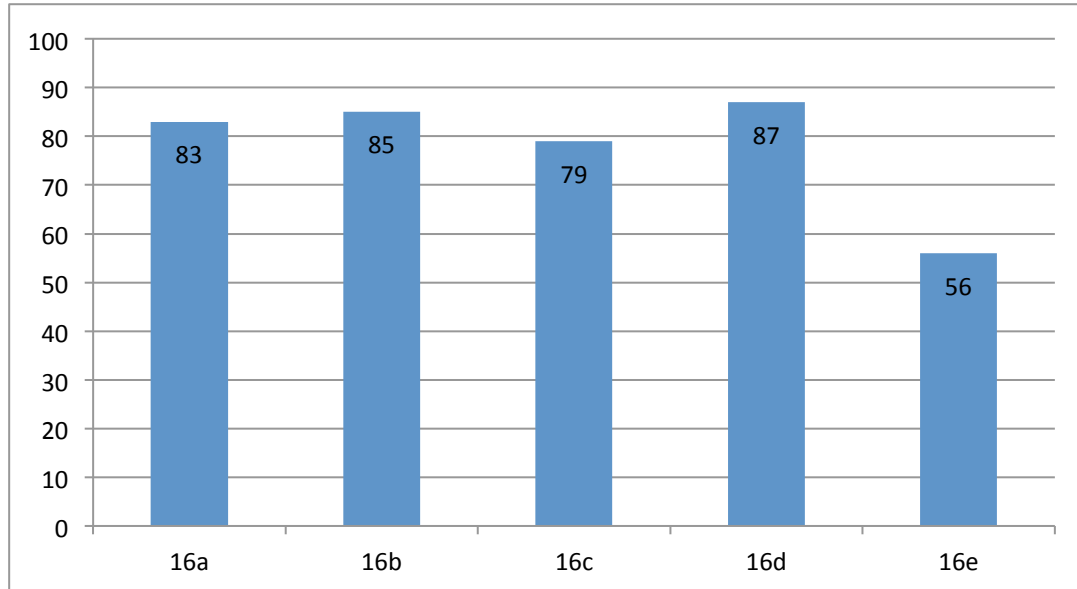
14e. Agerar som KONFLIKTHANTERARE

14i. INFORMERAR (t.ex. föräldrakontakter, media, sköter hemsidor, nyheter för personalen)

14h. ADMINISTRERAR (t.ex. personalens arbetstid, stöd åt barn, det praktiska vid fortbildning o. försök)

Bilaga 2.2. Processledarna och ledningsrollen

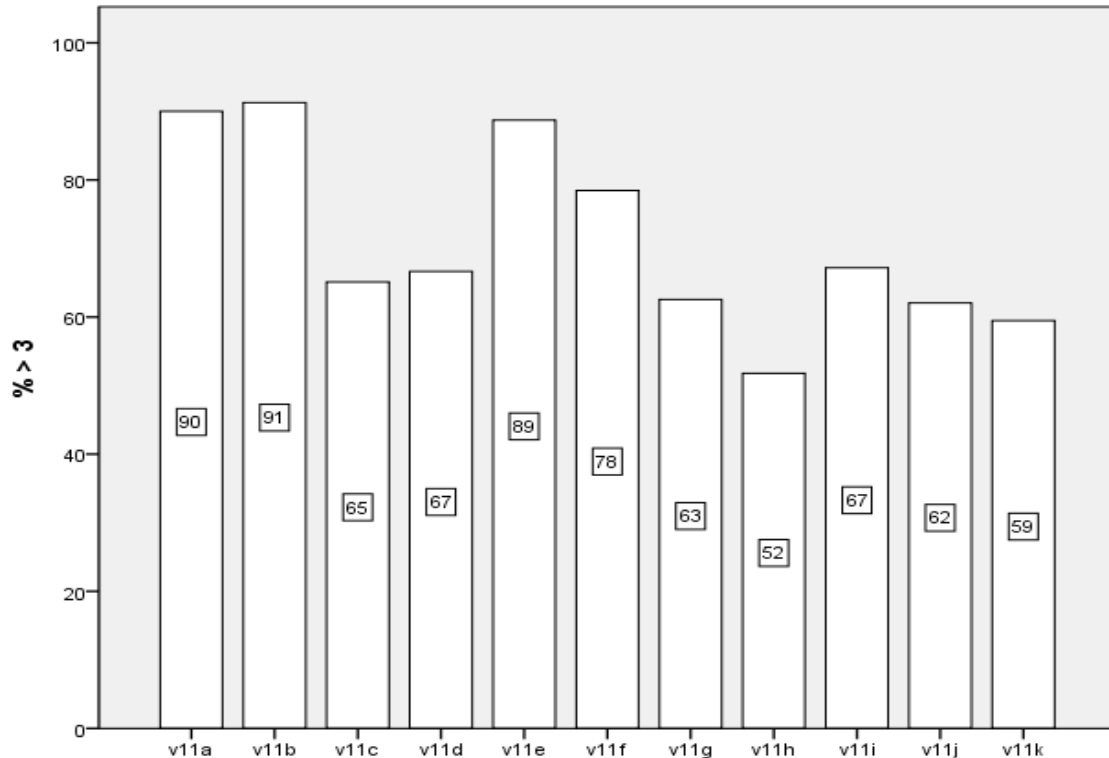
Processledarnas uppfattningar om frågan ”Hur inbegripen känner du dig i ledningen för skolan – i ditt uppdrag som processledare?” Procent positiva svar (>3), dvs. ganska mycket eller mycket väl. Inom parentes efter frågornas lydelse står värdet för enbart dem som svarat mycket väl.



- 16a. jag känner stort stöd från rektor i uppdraget (50%)
- 16b. rektor förstår min roll inom personalen (48%)
- 16c. andra lärare med ledningsroller accepterar min roll (35%)
- 16d. mina synpunkter tas till vara inom ledningen (48%)
- 16e. jag känner mig som en talesperson för skolan utåt (31%)

Bilaga 2.3. Personalens kollektiva kapacitetsupplevelse.

Svaren ”ganska bra” eller ”mycket bra” på en femgradig skala där de övriga svarsalternativen är ”dåligt, inte så bra, sådär”. Inom parentes efter frågornas lydelse står värdet för enbart dem som svarat mycket bra.



Forskning säger att skolors personal ofta är bra på att skatta effektiviteten i verksamheten. Hur effektiva är ni?

11. Tänk på hela skolan (din enhet, som ofta har samma rektor/förskolechef. Tillsammans är vi...
 - 11a. Motivera eleverna (barnen) till att arbeta enträget när det behövs (23%)
 - 11b. Stimulera eleverna (barnen) till att finna lust i lärandet (26%)
 - 11c. Organisera stöd så att elever i svårigheter får effektiv hjälp (19%)
 - 11d. Använda skolans resurser på ett effektivt sätt (22%)
 - 11e. Förklara för föräldrar hur vi ser på barnens utveckling o. lärande (27%)
 - 11f. Formulera lokala mål som går att planera och utvärdera efter (22%)
 - 11g. Hantera akuta störningar och påfrestningar i arbetet (24%)
 - 11h. Förutse och tidigt motverka problem i verksamheten (9%)
 - 11i. Ta till oss nya metoder och förbättringar och använd dem (11%)
 - 11j. Organisera eget förbättringsarbete oss emellan (11%)
 - 11k. Sprida kunskaper och färdigheter mellan kollegor (13%)



I denna rapport, som tagits fram i samarbete mellan Helsingborgs stad och Göteborgs universitet, presenteras en uppföljning av kommunens satsning på att införa processledare på alla skolor och förskolor i ett av Helsingborgs verksamhetsområden. En kartläggning har genomförts av initieringen och nuläget i satsningen och mer specifikt har svar sökts på frågorna:

- Hur är processledarnas arbete organiserat?
- Hur styrs arbetet?
- Vilka uppgifter arbetar processledare med?

I en enkätundersökning till alla skolor och förskolor i området framkommer att betydelsen av processledarnas arbete i denna fas inte i någon stor utsträckning påverkat lärarnas arbete i klassrummen men däremot uppmärksammas en skillnad i lärarnas mötespraktik. I gruppintervjuer med alla rektorer och förskolechefer redogörs för vad processledarna arbetat med. Främst har arbetet rört mikroprocesser, såsom handledning vid pedagogiska diskussioner, men det finns ett önskemål om att processledarna i större utsträckning ska arbeta med makroprocesser, såsom ledning av strategiskt skolutvecklingsarbete. Intressant är att rektorer och förskolechefer har olika åsikter om nyttan av att ha processledare i sina organisationer. En del ser dem som ett hot mot det egna ledarskapet och en del som viktiga för att åstadkomma förbättring i sina verksamheter.