



Utbildning på vetenskaplig grund och beprövad erfarenhet

Huvudmannens uppfattning av vetenskaplig grund och beprövad erfarenhet och beskrivning av organisering

Education based on scientific knowledge and proven experience

Sophie Rönnklint

Fakulteten för humaniora och samhällsvetenskap

Masteruppsats i utbildningsledning och skolutveckling

15 hp

Handledare: Ami Cooper

Examinator: Åsa Olsson

221031

Abstract

The aim of the study is to contribute with knowledge about the accountable authority's understanding of scientific knowledge and proven experience and organising for leadership towards education based on scientific knowledge and proven experience. The essay is based on two overarching questions: How does the accountable authority perceive the meaning of scientific knowledge and proven experience? and How does the accountable authority plan, implement and follow up the work with an education based on scientific knowledge and proven experience?

Theoretical startingpoints are phenomenography where the concept of perception is central and a theory of organization that helps to explore organization by identifying the organization's action nets. Semi-structured interviews have been conducted based on a goal-oriented selection with informants who represent the accountable authority who all have an ongoing collaboration with the Academy. Vetenskapsrådets (The Swedish Research Council's) ethical principles for research constitutes basis throughout the process.

The accountable authority's understanding of scientific knowledge and proven experience include learning and improvement work among individual professionals and school units, learning and improvement work between professionals and between school units and a support for the systematic quality work.

The accountable authority's stories about the planning, implementation and follow-up of the education describes as a system- and organizational issue where managers provide service by producing organization. Identified action nets include development work at the different levels of responsibility in the chain of command, collaboration with the academy and documentation based on the systematic quality work that contributes to the accountable authority's school improvement process.

Keywords

Scientific knowledge, proven experience, education, organising, action nets, the accountable authority, phenomenography, a theory of organizing

Sammanfattning

Studiens syfte är att bidra med kunskap om huvudmannens uppfattning av vetenskaplig grund och beprövad erfarenhet och huvudmannens beskrivning av organisering enligt uppdraget med en utbildning som vilar på vetenskaplig grund och beprövad erfarenhet. Essän utgår från två övergripande frågeställningar; Hur uppfattar huvudmannen innebörden av vetenskaplig grund och beprövad erfarenhet? och Hur beskriver huvudmannen arbetet med att planera, genomföra och följa upp en utbildning som vilar på vetenskaplig grund och beprövad erfarenhet?

Teoretiska utgångspunkter är fenomenografin, där uppfattningsbegreppet är centralt, och en teori om organisering som bidrar till att utforska organisering genom att identifiera organisationens handlingsnät. Semistrukturerade intervjuer har genomförts utifrån ett målstyrt urval med informanter vilka representerar huvudmän som samtliga har en pågående samverkan med akademien. Vetenskapsrådets etiska principer för forskning utgör grund genom hela processen.

Huvudmannens uppfattningar av vetenskaplig grund och beprövad erfarenhet omfattar lärande och förbättringsarbete hos enskilda professionella och verksamheter, lärande och förbättringsarbete mellan professionella och mellan verksamheter och ett stöd för det systematiska kvalitetsarbetet.

Huvudmannens berättelser om planering, genomförande och uppföljning av utbildningen beskrivs vara en system- och organisationsfråga där chefer ger service genom att producera organisering. Identifierade handlingsnät omfattar utvecklingsarbete på styrkedjans olika ansvarsnivåer, samverkan med akademien och dokumentation baserat på det systematiska kvalitetsarbetet vilket bidrar till huvudmannens skolförbättringsprocess.

Nyckelord

Vetenskaplig grund, beprövad erfarenhet, utbildning, organisering, handlingsnät, huvudmannen, fenomenografi, en teori om organisering

Innehållsförteckning

<i>Inledning</i>	1
Syfte och frågeställningar	4
Bakgrund	4
<i>Tidigare forskning</i>	7
Vetenskaplig grund och beprövad erfarenhet	7
Samverkan mellan skola och akademi, en internationell utblick.....	10
Organisera för skolförbättring	12
Skolledarskap.....	14
<i>Teori</i>	17
Fenomenografi.....	17
En teori om organisering.....	18
<i>Metod</i>	21
Kvalitativa intervjuer	21
Urvalsförfarande	22
Studiens design	22
Presentation av informanter	23
Forskningsetiska övervägande	24
Analysmetod.....	25
Analys utifrån fenomenografisk metod, forskningsfråga 1.....	26
Analys utifrån en teori om organisering, forskningsfråga 2	27
Validitet och reliabilitet	28
<i>Resultat och analys</i>	30
Uppfattningar av vetenskaplig grund och beprövad erfarenhet	30
Fenomenografiskt utfallsrum	35
Berättelser om planering, genomförande och uppföljning.....	37
Handlingar utifrån styrkedjan	37
Handlingsnät <i>utvecklingsarbete</i> på styrkedjans olika ansvarsnivåer	42
Handlingar utifrån samverkan mellan skola och akademi	43
Handlingsnät <i>samverkan</i> med akademien.....	47
Handlingar utifrån det systematiska kvalitetsarbetet.....	48
Handlingsnät <i>dokumentation</i> baserat på det systematiska kvalitetsarbetet.....	51
<i>Diskussion</i>	53
Resultatdiskussion baserat på forskningsfråga 1	53
Resultatdiskussion baserat på forskningsfråga 2	55
Metoddiskussion	59
Kunskapsbidrag och förslag till framtida forskning	60
Referenser	62

Inledning

Skollagen (SFS 2010:800, kap 1 §5) fastslår i en ramlag att utbildningen inom skolväsendet ”ska vila på vetenskaplig grund och beprövad erfarenhet”. Jämförelsevis med de 65 länder som under år 2012 genomförde Pisa-testen är paragraftexten ”på vetenskaplig grund och beprövad erfarenhet” (SFS 2010:800, kap 1 §5) unik. Målet med lagtexten är att skolan, efter en tid med svagare resultat i internationella kunskapstester, med tydlig forskningsanknytning ska bidra till högre måluppfyllelse (Kroksmark, 2016). Skolverket (2020a) tydliggör att en ramlag inte specificerar innebörden av formuleringen eller hur skolväsendet kan omsätta en ramlag i yrkespraktiken. Av den anledningen blir det angeläget för huvudmannen och de professionella i skolan att förstå andemeningen av vetenskaplig grund och beprövad erfarenhet och hur dessa två begrepp kompletterar och förutsätter varandra.

Enligt Skolverket (2020a) är utgångspunkten vid planering, genomförande och utvärdering av alla skolformers verksamhet att dessa gärningar ska vara sprungna ur kunskap från vetenskapliga studier och tolkade för att kunna användas på ett ändamålsenligt sätt. Vidare omfattar beprövad erfarenhet professionens egen, gemensamma, kunskap. En kunskap som vuxit fram i skolformernas verksamhet genom att de yrkesverksamma tillsammans prövat och omprövat, diskuterat och kritiskt granskat den egna verksamheten. Med skrivningen vetenskaplig grund och beprövad erfarenhet erkänns de professionellas kunskap, den beprövade erfarenheten, vara lika värdefull som vetenskapligt grundad kunskap. Professionens erfarenhet kan benämnas vara beprövad när en process finns där undervisningen eller verksamheten problematiseras och prövas på ett strukturerat sätt samt dokumenteras (Skolverket, 2020a). Alla som arbetar inom skolväsendet delar på ansvaret för att utbildningen vilar på vetenskaplig grund och beprövad erfarenhet men det är huvudman och rektor som har det formella ansvaret (Skolverket, 2021a). Huvudmannens roll i styr- eller stöd kedjan är att planera, följa upp och utveckla utbildningen i hela organisationen. För att göra ett utvecklingsarbete möjligt där kollegor tillsammans utvecklar kunskap behövs strukturer i organisationen för ett systematiskt kvalitetsarbete (Skolverket, 2021b).

Skolinspektionens (2019) kvalitetsgranskning visar på ett utvecklingsbehov utifrån att få grundskolor har en plan eller en strategi för hur forskning och beprövad erfarenhet kontinuerligt ska integreras i grundskolan. Inom ramen för kvalitetsgranskningen framför såväl rektorer som lärare svårigheter att få åtkomst till adekvat forskning, studier och kunskapsöversikter. Det kan också upplevas oklart hur grundskolan säkerställer arbetsprocessen med en utbildning som vilar på vetenskaplig grund och beprövad erfarenhet. Att skolan som organisation saknar tradition och grundläggande kunskaper rörande vetenskaplig grund och beprövad erfarenhet bekräftas av Kroksmark (2016) vilket bidrar till svag alternativt avsaknad av kompetens att konsumera eller producera vetenskapligt grundad kunskap och beprövad erfarenhet. Ytterligare understryker Åman och Kroksmark (2018) att avsaknaden av organisatoriska och systematiska kopplingar till forskningsgrundad kunskap leder till att såväl lärare, forskare, politiker och andra professioner inom skolan ser otydlighet och osäkerhet kring betydelsen av vad en utbildning på

vetenskaplig grund betyder. Begreppen vetenskaplig grund och beprövad erfarenhet är inte tydligt etablerade i den internationella forskningen och heller inte i nämnvärd omfattning i den svenska skolan (Kroksmark, 2016).

Grundläggande förutsättningar för skolutveckling är ett skolsystem med ett positivt samarbetsklimat där en anda av samförstånd råder, framgångsfaktorer lyfts och ett gemensamt ansvarstagande för skolutveckling är centralt (Ersgård, 2017). Vidare framhålls att lärarnas kompetens måste höjas och undervisningen bli evidensbaserad. Ett arbetssätt där läraren tillsammans med kollegor tar ett steg tillbaka och utifrån elevens perspektiv ser vad som fungerar inom ramen för undervisningen, hur bra det fungerar och gemensamt använder framtagen forskning som grund i skolans utvecklingsarbete förespråkas (Hattie, 2011). För att utveckla skolan på vetenskaplig grund krävs att ett forskningsbaserat lärande och förbättringsarbete byggs in i alla led (Håkansson & Sundberg, 2019). Larsson och Löwstedts (2020) slutsats utifrån en studie om hur olika strategier möter den dagliga verksamheten i svenska skolor inskräper att ”vi bör skifta fokus från att finna den bästa utvecklingsstrategin till att utveckla skolan som organisation” (Larsson & Löwstedt, 2020, s. 229). Jarl m.fl. (2017) tydliggör att staten sedan decentraliseringen i slutet av 1980-talet gett skolhuvudmännen och skolans professionella ett tydligt lokalt ansvar genom större handlingsfrihet, ansvar för verksamhetens uppföljning samt för att bedriva ett systematiskt kvalitetsarbete. Ett ansvar som varken huvudmännen eller skolans professionella förefaller beredda att fullt ut axla. Skolhuvudmännen behöver av den anledningen fråga sig om de erbjuder rätt förutsättningar på samma sätt som studiens framgångsrika skolor med väl fungerande samarbeten och stöd samt konkreta uppföljningskrav från skolhuvudmännen (Jarl m.fl., 2017).

Oaktat att skollagen (SFS 2010:800, kap 1 §5) sedan ett decennium fastslår att utbildningen inom skolväsendet ”ska vila på vetenskaplig grund och beprövad erfarenhet” är ämnet högst relevant då både Skolinspektionens kvalitetsgranskning (2019) och nämnd forskning (Håkansson & Sundberg, 2019, Jarl m.fl., 2017, Kroksmark, 2016, Larsson & Löwstedt, 2020, Åman & Kroksmark, 2018) beskriver såväl utvecklingsbehov som utvecklingspotential inom ramen för studiens problemområde. Därtill identifierar Skolforskningsinstitutet (2022) en efterfrågan om stöd i arbetet med att använda forskningsresultat när lärare och förskollärare planerar, genomför och utvärderar undervisningen.

För att implementera skollagens ramlag blir det angeläget att fördjupa förståelsen för huvudmannens uppfattning av vetenskaplig grund och beprövad erfarenhet vilket bidrar till förståelse för huvudmannens organisering enligt uppdraget. Med fokus på huvudmän som har erfarenhet av samverkan med akademien är ambitionen att skapa goda möjligheter att berika och fördjupa kunskapen om problemområdet för huvudmän och skolans professionella. Utifrån nämnd anledning finns en gränsdragning för medverkande huvudmän som samtliga har eller har haft en samverkan med akademien i ett eller flera ULF-projekt. Intentionen med studien är att bidra med värdefull insikt och kunskap i ljuset av området utbildningsledning och skolutveckling så huvudmän och skolans professionella kan navigera vidare och fördjupa arbetet med frågan.

Två olika teoretiska utgångspunkter har utkristalliserats som lämpliga för att angripa studiens problemområde. Den första teoretiska utgångspunkten är fenomenografin där uppfattningsbegreppet är centralt. Den andra teoretiska utgångspunkten är en teori om organisering som bidrar till att utforska organisering genom att identifiera organisationens handlingsnät.

Syfte och forskningsfrågor

Studiens syfte är att bidra med kunskap om huvudmannens uppfattning av vetenskaplig grund och beprövad erfarenhet och huvudmannens beskrivning av organisering enligt uppdraget med en utbildning som vilar på vetenskaplig grund och beprövad erfarenhet. Med utgångspunkt i ovanstående syfte är studiens två övergripande forskningsfrågor:

1. Hur uppfattar huvudmannen innebörden av vetenskaplig grund och beprövad erfarenhet?
2. Hur beskriver huvudmannen arbetet med att planera, genomföra och följa upp en utbildning som vilar på vetenskaplig grund och beprövad erfarenhet?

Bakgrund

Med en historisk exposé beskrivs här genom några nedslag hur arbetet med en utbildning som vilar på vetenskaplig grund och beprövad erfarenhet framskridit sedan ramlagen stadfästes år 2010.

Nya skollagen år 2010 uttrycker för första gången i svensk skolhistoria (Åman & Kroksmark, 2018) att ”utbildningen ska vila på vetenskaplig grund och beprövad erfarenhet” (SFS 2010:800, kap.1 §5). Med en skola på vetenskaplig grund förväntas utbildningens kvalitet öka och bidra till elevers ökade måluppfyllelse (Åman & Kroksmark, 2018). Åtskilliga kraftansträngningar har under det senaste decenniet realiserats i syfte att bidra till att skollagens intentioner uppfylls i allt högre utsträckning. Trots genomförda kraftansträngningar bär skolväsendet alltjämt ett dilemma och står inför det faktum att ett genomgripande skolförbättringsarbete krävs för att uppfylla intentionen i lagtexten.

SKL (2011), dåvarande Sveriges Kommuner och Landsting, fastslår redan 2011 i en gemensam programförklaring tillsammans med Friskolornas riksförbund, Lärarförbundet, Lärarnas Riksförbund, Sveriges Skolledarförbund och Svenskt Näringsliv att gemensamt och i enlighet med den nya skollagen (SFS 2010:800, kap.1 §5) arbeta för en skola som vilar på vetenskaplig grund och beprövad erfarenhet. Att använda forskning på rätt sätt förespråkas vara en viktig faktor för att förbättra skolans resultat. Programförklaringen betonar det alltför långa avståndet mellan forskningsresultat och undervisningen i klassrummen och angelägenheten kring forskning som handlar om klassrumssituationen, undervisningsmetoder, hur lärare undervisar och hur elever lär. Några år senare, år 2015, tillsattes ”Huvudmännens expertråd för skolutveckling” av Sveriges Kommuner och Landsting (SKR) och Friskolornas riksförbund med uppdraget att synliggöra förutsättningar för väl fungerande förskolor och skolor. Expertrådets erfarenheter och slutsatser sammanfattas i sju avsnitt varav ett avsnitt riktar ljuset på skolans infrastruktur för forskning och utveckling. Här påpekar expertrådet vikten av vaksamhet hos huvudmän, skolledare och lärare mot ”heta” lösningar och en i överkant instrumentell användning av forskningssammanställningar. Expertrådet framhåller att ”de

skolor och huvudmän som lyckas bygga en långsiktig och stabil infrastruktur för sin egen kvalitetsutveckling är de som lyckas i längden” (SKR, 2016).

Huvudsyftet med Skolinspektionens (2019) kvalitetsgranskning av 30 skolor och 30 huvudmän är att bidra till skolors och huvudmäns utvecklingsarbete för att skapa en utbildning som vilar på vetenskaplig grund och beprövad erfarenhet. De viktigaste iakttagelserna sammanfattas i fem områden varav det första bedömningsområdet tillkännager att en majoritet av huvudmännen ger lite eller ett begränsat stöd till skolornas arbete med vetenskaplig grund. Därefter betonas vikten av att huvudmän utvecklar stödet och ger bättre möjligheter för detta arbete. Fortsatt att skolor ges bättre förutsättningar att söka och inhämta forskningsresultat. Vidare att i högre grad skapa forum där rektorer kan samverka kring frågor som rör forskning alternativt skapa stödjande funktioner för att sprida nyvunnen kunskap. Det femte och sista bedömningsområdet grunder för beprövad erfarenhet finns i ett fåtal fall och deklarerar huvudmannens ansvar för att en samverkan mellan skolor kan ske och utformas så att lärares erfarenheter kan delas, prövas, utvecklas och dokumenteras. Att skapa struktur för en bred samverkan mellan huvudmannens egna skolor och samverkan med andra huvudmäns skolor bidrar till att erfarenheter kan delas och därmed prövas av flera (Skolinspektionen, 2019).

I den statliga utredningen *Forska tillsammans: Samverkan för lärande och förbättring* (SOU 2018:19) framkommer ett flertal rekommendationer. Utredningens rekommendationer handlar bland annat om att stärka skolhuvudmannens medverkan i praktisknära forskning och ett utökat uppdrag till Skolforskningsinstitutet för att förbättra stödet för en skola på vetenskaplig grund.

Regeringsuppdraget ULF står för Utveckling, Lärande, Forskning och är en nationell försöksverksamhet. Med benämningen ULF-avtal ska tankarna föras till läkarnas ALF-avtal inom hälso- och sjukvården vilket varit förebild för ULF. Försöksverksamheten ULF pågick 2017–2021 och har förlängts till 2024 som en övergång till en varaktig verksamhet. Huvudansvaret för försöksverksamhetens organisation har Göteborgs universitet, Karlstads universitet, Umeå universitet och Uppsala universitet som var för sig leder arbetet med en nod där sammanlagt 25 lärosäten ingår. Syftet med försöksverksamheten är att utifrån skollagens formulering om att utbildningen ska vila på vetenskaplig grund och beprövad erfarenhet utveckla och pröva långsiktigt hållbara samverkansmodeller mellan universitet och skolhuvudmän. Ytterligare syfte är att skolutvecklingsprocessen ska genomsyras av ett vetenskapligt förhållningssätt vilket idag anses ske i allt för liten utsträckning. Målet med ULF är att med långsiktigt hållbara samverkansmodeller skapa en infrastruktur mellan universitet och skolhuvudmän (ULF-avtal, 2022). *Slutredovisning av försöksverksamhet med praktisknära forskning (ULF) 2017-2021* (Nationella samordningsgruppen för ULF, 2022) inskräper att förändring av strukturer och kulturer tar tid. Vidare att ett av försöksverksamhetens viktigaste resultat är praktikens och akademins fördjupade relationer tillsammans med en ökad förståelse för varandras förutsättningar. En betydande diskrepans från tidigare samverkan är att ULF ska karaktäriseras av likställda villkor mellan universitet och skola. Detta är också konklusionen i kartläggningen av erfarenheter från praktisknära forskning, genomförd hos skolhuvudmännen i Göteborgsregionen och vid Göteborgs universitet, där vikten av att etablera jämlika

Samverkansstrukturer framträder tydligt (Jarl & Taube, 2020). Persson (2020) förklarar dessutom att den praktikinära forskningen fordrar dubbel närhet och distans. Detta genom att både den yrkesverksamme och forskaren behöver närhet för att förstå vad som pågår, och distans för att möjliggöra reflektion över yrkesutövningen/verksamheten. Den praktikutvecklande forskningen ska vidare ses som ett mer avgränsande begrepp än praktikinära forskning vilken tydligt förmedlar forskningens syfte att utveckla praktiken (SOU 2018:19). Myndigheten skolforskningsinstitutets uppdrag är att verka för att förskolans och skolans undervisning bedrivs på vetenskaplig grund vilket görs genom att sammanställa forskningsresultat och fördela forskningsmedel för praktikinära forskning. Forskningssammanställningarna är primärt till för förskollärare, lärare och andra verksamma inom skolan men också för beslutsfattare vilket kan främja goda förutsättningar för en undervisning på vetenskaplig grund (Skolforskningsinstitutet. u.å.).

Innebörden i en utbildning på vetenskaplig grund och beprövad erfarenhet skildras av Skolverket (2020b) som belyser att dessa båda förutsätter varandra. Vidare tydliggörs begreppet forskningslitteracitet och vikten av förståelse för forskningens grundläggande principer. Forskning har potential att utveckla och förbättra verksamheten genom att både stödja och störa, särskilt när den används i ett kollegialt sammanhang. Det kollegiala lärandet framstår som en väsentlig del i lärares arbete och syftar till att utveckla en formativ undervisning. Lärandet sker genom att undersöka sambanden mellan undervisning och elevers lärande genom systematik, dokumentation, analys och kritisk granskning. Huvudmannens och rektors ansvar för att bygga en infrastruktur med förutsättningar för mötesstrukturer skapar möjlighet för spridning och förändringar i praktiken. Stödfunktioner som bidrar till att möjliggöra samverkan mellan lärare från olika skolor och samverkan med akademien genom exempelvis ULF-projekt, med ingredienser som forskningscirkel och aktionsforskning, bidrar till långsiktig och hållbar utveckling. Skolverkets skolchefsnätverk (Skolverket, 2022b), med start våren 2019, syfte är att främja förändring och genom beprövad erfarenhet uppmuntra skolchefer att i högre grad ansvara för skolans utveckling. I utkastet till slutrapporten lyfts vikten av att skolchefer samlas i nätverk då den beprövade erfarenheten på skolchefsnivå varit svår att finna (Skolverket, 2022b).

Tidigare forskning

Vikten av att kartlägga forskningsområden är avgörande för att utröna vidare behov av forskningsområden och påvisa det kunskapsbidrag en studie har möjlighet att ge. Utifrån det tilltagande kravet från evidensrörelsen vilken framhåller kravet på att skolans professionella arbetar för en utbildning som vilar på vetenskaplig grund och beprövad erfarenhet har främst effektforskningen uppmärksammats (Nilholm, 2020). Vidare riktas kritik mot effektforskningens ensidiga fokus då det företrädesvis är kunskapsmålet som står i blickfånget och forskning som undersöker effekter på skolans breda uppdrag (SFS 2010:800, kap 1 §4) saknas. Därutöver framhäver Nilholm (2020) att data kring långsiktiga effekter vanligen saknas i effektforskningen och därtill finns knapphändig forskning kring vilken inverkan det får när skolans professionella tar sig an metoder och angreppssätt som effektforskningen förordar. Nilholms (2020) angreppssätt att genomföra en forskningsöversikt utgår från en kartläggning och analys av ett forskningsområde och benämns SMART vilket är en förkortning av Systematic Mapping and Analysis of Research Topographies. I kartläggningen av forskningsområdet har inspiration hämtats från SMART:s utgångspunkter. Främst görs detta genom en identifiering av forskningsarenan, val och analys av vetenskapliga artiklar och avhandlingar samt en värdering av styrkor och svagheter i forskningsfältet.

Utifrån valt forskningsproblem har universitetsbibliotekets sökverktyg och databaser använts för att söka vetenskapliga, "peer-reviewed" (kvalitetsgranskade), artiklar och avhandlingar. Utvalda studier, sammanlagt nitton till antalet, redovisar forskningsstudier med relevans för studiens valda problemområde. Identifierade forskningsarenor samt valda vetenskapliga artiklar omfattar såväl nationell som internationell forskning från Island, Nederländerna, Filippinerna Singapore, Canada och USA. Valda sökord är ett antal huvudbegrepp som "scientific foundation"/"vetenskaplig grund", "proven experience"/"beprövad erfarenhet", "organizational learning"/"organisatoriskt lärande", "educational leadership"/"pedagogiskt ledarskap", "partnerships with researchers"/"partnerskap med forskare", "elementary school"/"grundskola", "school improvement"/"skolförbättring", "professional learning communities in schools" med tillhörande synonymer och trunkeringar. Några vetenskapliga artiklar har jag funnit i olika studiers referenslistor och en del studier har jag tagit del av under masterutbildningen, dessa artiklar och avhandlingar har valts utifrån att de har relevans för studiens syfte.

Vetenskaplig grund och beprövad erfarenhet

Syftet med Wennergren och Åmans (2010) fältstudie med skuggning som metod är att i ett inledande skede beskriva en Modellskolans kompetensutveckling för vuxnas lärande med inriktningen att påverka den fortsatta utvecklingen. Forskarna följer Modellskolan som i samverkan mellan huvudman och akademien under en femårsperiod riktar fokus på att vetenskapliggöra skolans arbete. I Modellskolan förväntas lärare tillsammans med forskare

utveckla ett vetenskapligt förhållningssätt. Resultatet efter första året pekar på att kompetensutveckling kan bli mer framgångsrikt om sambandet mellan kompetensutvecklingsinsatsningens hörnstenar input, bearbetning och integrering problematiseras systematiskt. Fälttexter, i form av lärarnas berättelser, visar inte på explicita kopplingar mellan kompetensutvecklingens tre hörnstenar vilket ger i sin tur indikationer på att forskande praxisgemenskaper inte är en tydlig del i skolans utvecklings- och arbetsorganisation. I studiens inledning framförs också att en utbildning på vetenskaplig grund och beprövad erfarenhet förutsätter kompetensutvecklingsinsatser samtidigt som tveksamheter råder om skolans och akademins aktörer är redo för denna uppgift (Wennergren & Åman, 2010).

Kroksmarks (2016) fenomenografiska studie har målet att bilda ny kunskap om hur lärare uppfattar skollagens krav på en utbildning som vilar på vetenskaplig grund och beprövad erfarenhet. Empirin som samlats in via forskningsintervjuer har analyserats kvalitativt. Resultatet tydliggör att skolan som organisation saknar såväl tradition som kunskaper om begreppen vetenskaplig grund och beprövad erfarenhet vilket bidrar till svag eller avsaknad av kompetens att konsumera eller producera vetenskapligt grundad kunskap eller beprövad erfarenhet. De grundläggande begreppen vetenskap och beprövad erfarenhet beskrivs sakna ändamålsenliga definitioner och är av den anledningen svåra för de professionella att hantera. Resultatet visar också att det utifrån avsaknad av grundläggande kunskap om begreppen saknas förutsättningar för att utbildningen ska vila på vetenskaplig grund och beprövad erfarenhet (Kroksmark, 2016).

Ytterligare svårigheter tydliggörs i Åman och Kroksmarks (2018) fenomenologiska studie. Forskarna har med kvalitativa intervjuer som metod undersökt lärares uppfattade kunskap av begreppet vetenskaplig grund. Undersökningen är genomförd i den så kallade Modellskolan där lärare prövat och använt vetenskapliga teorier och metoder som utgångspunkt för didaktiska val. Studien visar att ”lärare generellt uppfattar vetenskaplig grund i yrket som något som inte tillför yrket värdefull, giltig, aktuell eller brukbar kunskap” (Åman & Kroksmark, 2018, s. 210). Att lärare i Modellskolan i huvudsak förhåller sig passiva till eller helt utesluter vetenskap i yrkesrollen eller i erbjudna kompetensutvecklingsinsatser visar enligt Åman och Kroksmark (2018) att lagstiftning inte påverkar och förändrar uppfattningar. I tre av studiens fem identifierade kategorier framgår att lärare har uppfattningar vilka är kritiska eller direkt avvisande till att grunda yrket på vetenskaplig grund. Forskarna drar slutsatsen att läraryrket saknar vetenskaplig tradition vilket även klargörs av Wennergren och Åman (2010) och Kroksmark (2016) och att det inte råder uppfattade behov från lärarna i studien av att grunda yrket i forskning. Skälen till detta är en avsaknad av att skolan som organisation inte skapat en infrastruktur för forskning eller vetenskapligt tänkande. Åman och Kroksmark (2018) markerar att lagar ska efterlevas men att problem med tolkning och efterlevnad uppstår då lärares olika uppfattningar om lagens betydelse är så pass divergerande att förutsättningar för efterlevnad inte föreligger. Vidare poängterar Åman och Kroksmark (2018) vikten av att forskning tar sin utgångspunkt i den lokala praktiken om vetenskapen ska bilda grund för skolan.

I en forskningsöversikt från Nederländerna, med utgångspunkt i internationella vetenskapliga artiklar, söker van Schaik m.fl. (2018) utifrån en granskande studie svar på förutsättningar och hinder för lärares användning av forskning. En stödjande struktur och kultur framhålls som viktiga förutsättningar för lärares användning av forskning och blir på så sätt en system- och organisationsfråga vilket överensstämmer med Åman & Kroksmarks (2018) förklaring till att skolan som organisation har en utvecklingsresa att hantera med avseende på att skapa grund för vetenskapligt tänkande. Van Schaik m.fl. (2018) belyser centrala förutsättningar som att avsätta tid för att läsa forskningsrapporter och schemalagda träffar där lärares tillämpning av forskningsbaserad kunskap diskuteras. Det framkommer också att det är mer troligt att lärare använder forskning om de upplever en kultur där lärare som utvecklar den egna undervisningen uppmärksammas. Studien understryker att ett strukturellt samarbete, såsom partnerskap mellan skola och universitet och innovativa kommunikationsnätverk, i allt högre grad föreslås vara en strategi för att förbättra lärarnas användning av forskning.

I bakgrunden till Nordgrens m.fl. (2019) enkätstudie riktas ljuset på den svenska skolan och hur lärare uppfattar sina förutsättningar att planera och efterarbeta lektioner. Granskningen som i huvudsak ägde rum genom deskriptiv analys ringar in tre områden. För det första att en organiserad infrastruktur kring lärares planering och efterarbete generellt saknas. För det andra visar studien en högre grad av nöjdhet hos lärarna gällande arbetsmiljö när möjlighet till ett organiserat samarbete kring planering och efterarbete av lektioner finns. För det tredje visar studien att skolor i liten utsträckning arbetar med formativ undervisning vilket även omfattar skolor som har avsatt tid för organiserat samarbete. Slutsatsen proklamerar en generell avsaknad av en organiserad infrastruktur kring lärares planering och efterarbete. Avsaknaden av infrastruktur som möjliggör systematik i lärares planering och efterarbete tyder på att grundläggande förutsättningar för en utbildning som vilar på vetenskaplig grund saknas vilket även harmonierar med Åman och Kroksmarks (2018) och van Schaiks m.fl. (2018) forskning. En framgångsrik strategi enligt Nordgren m.fl. (2019) för att utveckla undervisningens kvalitet är att lärare analyserar och utvärderar undervisningen i syfte att anpassa metoderna i relation till elevernas resultat. I detta sammanhang tillämpas begreppet formativ undervisning vilket omfattar formativa strategier för val av undervisningsmetoder med målsättningen att stödja elevernas lärande.

I den uppföljande enkätstudien (Nordgren m.fl., 2022) undersöks rektorers uppfattningar om undervisningens villkor och en skola på vetenskaplig grund. Resultaten från både lärarenkäten (Nordgren m.fl., 2019) och rektorsenkäten, som också i huvudsak ägde rum genom deskriptiv analys, visar tydligt på ett brett intresse för praktisknära forskning och samverkan mellan skola och akademi. Rektorers identifierade utmaningar för en skola på vetenskaplig grund handlar om strukturella och organisatoriska faktorer vilket omfattar att skapa hållbarhet och långsiktighet i satsningar. Att utveckla infrastrukturer som är långsiktigt hållbara stödjer vikten av att reflektera över om nuvarande strategier för skolutveckling på allvar främjar långsiktighet. Kortsiktiga och projektbaserade verksamheter får med all sannolikhet inte fast grund i verksamheten och blir då kontraproduktiva (Nordgren m.fl., 2022). En samstämmighet finns

med van Schaik m.fl. (2018) som uttrycker betydelsen av att utveckla professionella lärandegemenskaper som engagerar forskare i samarbetet.

Bergmark och Hansson (2020) undersöker genom en enkätstudie hur lärare och rektorer tagit sig an lagkravet om en utbildning som vilar på vetenskaplig grund. Studiens teoretiska ramverk bygger på policy enactment och meningsskapande. Resultatet visar på behovet av att förstå centrala policybegrepp, anpassa dessa till tidigare erfarenheter och till sammanhanget. Vid antagande av en ny policy behövs stöd för professionell utveckling, tid och resurser. Vidare beskrivs lagkravet om en utbildning som vilar på vetenskaplig grund vara en komplex process som omfattar både utmaningar och möjligheter. Skollagens top-down-styrning med ett tungt vägande krav på en utbildning som vilar på vetenskaplig grund och beprövad erfarenhet ramades in på ett vagt sätt vilket lämnade utbildningsmyndigheter och aktörer på skolnivå att besluta hur ramlagen ska genomföras i praktiken. Även denna studie riktar likt Nordgren m.fl. (2019) och Nordgren m.fl. (2022) fokus på lärare och rektorer, här i en svensk mindre kommun som genomfört en strategisk satsning med stödjande strukturer för att anta policyn om att bygga en utbildning som vilar på vetenskaplig grund och beprövad erfarenhet. Av särskilt intresse blir värdet av att både lärare och rektorer processar sin förståelse och tolkar innebörden av en skola som vilar på vetenskaplig grund och beprövad erfarenhet. Strukturella faktorer som hindrar utvecklingsarbete identifieras vara brist på tid och finansiella resurser. Betydelsen av att rektorer och förvaltningsledning skapar förutsättningar för lärarna i arbetet med att anta en ny policy betonas, en åsikt van Schaik m.fl. (2018) och Åman och Kroksmark (2018) delar. Kommunen i studiens (Bergmark & Hansson, 2020) blickfång har introducerat stödstrategier vilka syftar till att skapa möjligheter för vetenskapliga aktiviteter och professionell utveckling. Beskrivna stödstrategier är en forsknings- och skolutvecklingsstrategi, en vetenskaplig ledarposition, en vetenskaplig utbildningsledning, ett masterprogram i utbildning i samverkan med ett universitet samt en intern forskare. Att skapa forum för både lärare och rektorer att mötas och diskutera antagandet av policyn understryks. Vidare är det viktigt att skapa professionella utvecklingsinitiativ för att stödja och integrera vetenskapen i skolorna i samklang med det systematiska kvalitetsarbetet.

Samverkan mellan skola och akademi, en internationell utblick

Samverkan mellan skola och akademi har utvecklats i flertalet länder. Detta avsnitt bidrar med en internationell utblick kring flera samverkansprojekt mellan skola och akademi i skilda kontexter. Beskrivna studier ger också en bakgrund kring olika sätt att planera, genomföra och följa upp en utbildning som vilar på vetenskaplig grund.

Van Schaik m.fl. (2018) och Nordgren m.fl. (2019) adresserar betydelsen av att utveckla en infrastruktur för samarbete mellan skola och akademi. I en studie från Nederländerna presenterar Schenke m.fl. (2016) en analys av tolv forsknings- och utvecklingsprojekt så kallade R&D, research and development projects, i "secondary schools" mellan lärare, skolledare och

utbildningsforskare och/eller externa pedagogiska experter/rådgivare. Studien genomfördes genom intervjuer, dokumentstudier och möten med projektdeltagare. Resultatet omfattar ett teoretiskt ramverk med tre återkommande teman för tvärprofessionell samverkan. Identifierade teman belyser olika initiativ till samverkan, betydelsen av att parterna är överens om orsaken till, roll- och ansvarsfördelning och medel för kommunikation i det tvärprofessionella samarbetet. Exempel lyfts där olika projekt skilde sig åt i vilken utsträckning skolledare, lärare, forskare och rådgivare var tillåtna eller tillät sig själv att ta över varandras roller inom utbildning och/eller forskning. Studien ringar in fyra typer av tvärprofessionellt samarbete utifrån hur projektet leds och/eller vägleds; skolstyrtd samarbete, skol- och forskarstyrtd samarbete, skol- och rådgivningsstyrtd samarbete och forskarstyrtd samarbete. Studiens resultat åskådliggör vikten av att deltagare i ett forsknings- och utvecklingsprojekt medvetet väljer en viss typ av tvärprofessionellt samarbete som passar projektets syfte och kontext.

Att utgå från praktikens identifierade problem är signifikant i Rigby m.fl. (2018), Andreoli och Klar (2021) och Gutierrez och Kims (2017) forskning. Rigbys m.fl. (2018) undersökning riktar ljuset på ett organisatoriskt lärande med tillhörande processer i ett partnerskap, Research Practice Partnerships (RPP), mellan forskning och praktik i USA med fokus på grundläggande matematikundervisning. Datainsamling ägde rum i samband med nio designteamaktiviteter utspridda över drygt ett år, genom insamling av fältanteckningar, ljudinspelningar av möten, dokument och artefakter från samarbetsprocessen. Analysen har sin teoretiska grund i organisatoriskt lärande. RPP beskrivs som ett gemensamt, långsiktigt samarbete mellan forskning och praktik vilken utgår från praktikens identifierade problem i syfte att förbättra elevernas måluppfyllelse. Genom att ha praktikens uppfattade svårigheter som utgångspunkt upplevs frågeställningarna mer relevanta och resultaten mer troliga att implementeras i skolan. I RPP får praktiken också tillgång till forskning och expertis som kan bidra med guidning vid beslutsfattande. Framväxten av RPP understryker att sammanförandet av forskare och praktiker på lika villkor representerar en signifikant förändring från tidigare arbetssätt. Undersökningen fokuserade på en neds aktivitet i RPP där ett team bestående av universitetsforskare och distriktsledare gav stöd till skolledare och lärare genom att utveckla läroplansmaterial och en struktur för ett matematikklubb. Resultatet visar att när teamet återkommande förhandlade om utformningen och genomförandet av aktiviteter och åtgärder som syftar till att bedöma och förbättra elementär matematikundervisning i hela systemet, förändrade teamets lärande verktygen och rutinerna för sitt arbete. Partnerskapet bidrog på så vis till lärande och utveckling genom nya insikter, verktyg och rutiner att implementera i matematikundervisningen (Rigby m.fl., 2018).

Att stödja lärare att ingå i klassrumsbaserad forskning på Filippinerna är i fokus i Gutierrez och Kims (2017) kvalitativa studie kring lärares professionella utveckling (PD). Studien genomfördes med intervjuer och kvalitativ tematisk analys utifrån forskningsmetoden grundad teori. Resultaten tyder på att lärare insåg fördelar med klassrumsbaserad forskning i syfte att förbättra deras undervisningspraxis. Analysen av lärares reflektioner tydliggör tre teman vilka är utökad förståelse för klassrumsdynamiken, delat ägarskap och engagemang och en

reflekterade praktik där tidigare övertygelser binds samman och bildar nya kunskaper. Studiens resultat ger vid handen att lärares engagemang i deras personliga och professionella utveckling är ett effektivt sätt att förbättra deras undervisningspraxis. Den gemensamma PD-aktiviteten bidrog också till att utveckla förmågan att genomföra forskning med hjälp av det egna klassrummet, egna lektionsplaneringar och kontextualisera sina inlärningsprocesser i egen klassrumsmiljö (Gutierrez och Kim , 2017).

Ytterligare ett exempel är Andreoli och Klars (2021) fallstudie som riktar fokus på hur ett skolledarteam i en grundskola, i ett fattigt område på den amerikanska landsbygden, utvecklade arbetet med kontinuerlig skolförbättring utifrån ett partnerskap mellan forskning och yrkespraktik. Teoretiska utgångspunkter utgick från begreppet djup kunskap och kvalitativa forskningsmetoder. Resultatet delades in i tre områden där det första området klargör att skolledarteamet förbättrade sina individuella och kollektiva förmågor att använda sammanställda resultat och fakta för att prioritera och lösa problem på nya sätt. Evidensbaserat beslutsfattande hade tidigare inte varit den primära drivkraften och ett behov framträdde av en bredare förståelse för hur man använder resultat och faktakunskaper för att proaktivt styra skolförbättringsarbetet utifrån identifierade övergripande problemområden. Det andra området påvisade vikten av att inkorporera flera och olika perspektiv i problemlösningsarbetet. Genom vetenskapliga verktyg utifrån partnerskapsarbetets valda modeller hjälptes skolledarteamet att gemensamt processa idéer mer effektivt. Ytterligare ett tredje område bekräftade betydelsen av att etablera en kultur av ökat risktagande och ägande av lärande och undervisning. När lärare engageras som aktiva förbättringsagenter där skillnader i uppfattning ses som styrkor och där lärare vågar prova nya saker, kan ledarskapskapacitet vidareutvecklas på skolan. Slutligen belyser resultatet behovet av att skolledare får strukturerad hjälp med systematiska och kontinuerliga förbättringsprocesser och lyfter fördelarna med att skolledarteam och lärare samarbetar i skolförbättringsprocessen (Andreoli & Klar, 2021).

Organisera för skolförbättring

Orsaken till lärarprofessionens avsaknad av vetenskaplig tradition är enligt Åman och Kroksmark (2018) att skolan som organisation inte skapat den infrastruktur som krävs för en utbildning som vilar på vetenskaplig grund. Essentiella förutsättningar är enligt van Schaik m.fl. (2018) en bärande struktur och kultur vilket medför krav på utbildningsorganisationen vilka även identifieras i Nordgren m.fl. (2019) och Nordgren m.fl. (2022).

Jarl m.fl. (2021) argumenterar i en jämförande studie, med utgångspunkt i litteratur om pedagogisk effektivitet och sociologisk institutionalism, utifrån fyra framgångsrika och fyra icke framgångsrika skolor. Argumentationens syfte är att förstå mekanismerna bakom skolframgång genom att undersöka skolor som organisationer och de professionellas sociala relationer och interaktioner. Studiens underliggande antagande är att skolors interna organisationskillnader kan förklara några av elevresultatens variationer mellan skolor. Studien

genomfördes med semistrukturerade intervjuer utifrån fyra olika tema kring ledarskapets organisation, lärarens arbete, undervisning och resultat. Övergripande slutsatser är att skolor måste utveckla en organisationskultur som uppmuntrar och skapar kollegialt samarbete tillsammans med en gemensam vision om alla elevers möjlighet att lära. En sådan organisationskultur växer fram utifrån lärares och rektorers sociala interaktioner och kräver förändringsagenter som bär den gemensamma visionen i skolans vardagsarbete vilket även Andreoli och Klar (2021) instämmer i. Jarl m.fl. (2021) argumenterar vidare att i framgångsrika skolors organisationer är ledarskapets kvaliteter målfokus där alla elever förväntas lära, kollektivt organisation av ledarskapet genom att fler delar på ansvaret, en inkluderande ledargemenskap och en god samverkan med den centrala administrationen vilka bidrar med både krav och stöd. Vidare är organisationen för lärarsamverkan inriktad på elevernas lärande där lärare har höga förväntningar på alla elever, där elevernas resultat följs upp, där undervisningen justeras utifrån elevernas måluppfyllelse och behov och där lärares ledarskap är i fokus både i undervisningen och socialt. Sammanfattningsvis är normerna i de framgångsrika skolorna stabila över tid och kännetecknas av samarbete, stöd och förtroende mellan kollegor och höga förväntningar på alla elever tillsammans med en målbild eller vision där en eller fler aktörer agerar som målförsvare. Icke framgångsrika skolors ledarskap kännetecknas däremot av täta förändringar i ledarskapet och avsaknad av stöd från den centrala administrationen. Lärarna arbetar ensamma och tar ansvar för sitt eget klassrum. Undervisningsorganisationen saknar fokus på elevernas resultat och låga resultat skylls på eleverna. Normerna är här att främst arbeta ensam, ansvara för sitt eget klassrum, inte förvänta sig stöd eller guidning från kollegor eller rektorer och låta eleverna ansvara för sitt eget lärande (Jarl m.fl., 2021).

Syftet med Liljenberg och Blossings (2021) kvalitativa forskning är att utforska kritiska aspekter i ett organisationsbyggande, där ljuset även riktas till lärares personliga och relationella krav, i strävan att stärka förbättringskapaciteten. Ramverket som fångar förbättringskapacitet i skolororganisationer omfattar fyra aspekter vilka kopplas till infrastruktur, förbättringsprocesser, förbättringsroller och dessutom även förbättringshistorik vilket inte framgår lika tydligt i Jarl m.fl. (2021). Studien bygger på intervjudata och den teoretiska utgångspunkten är teorin för organisationsutveckling. Liljenberg och Blossings (2021) slutsats ger vid handen att infrastrukturen med arbetslagsmöten inte bidragit till att radikalt förändra lärares sätt att arbeta tillsammans och inte heller i så hög grad bidragit till att fokusera på organisationens behov eller för att förbättra undervisningspraktiken. Ett "kortsiktigt fokus" dominerade förbättringsprocesserna vilket inte gav lärarna tid att bygga makroprocesser som i sin tur skulle kunna resultera i bestående kunskap för att förbättra undervisningsmetoderna. Bristen på en långsiktig förbättringsplan för hela organisationen kan begränsa skolans ledare möjligheter att stödja och uppmuntra lärare att ta ytterligare ett steg i skolförbättringsprocessen. Skolledare hade också en förmåga att lyssna på lärares enskilda önskemål istället för att fokusera på hela skolororganisationens behov. Distribuerat ledarskap genom olika ledarutvecklingsuppdrag som ex. lärarteamsledare, förstelärare osv har utvecklats över tid men lärarna var osäkra på dessa yrkesrollers ansvar och ytterligare ett problem var att yrkesrollerna sällan utvärderades.

Dessutom är hänsynen till en organisations förbättringshistorik avgörande för dess hållbara förändring likaså betonas vikten av att behålla modeller eller rutiner som visat sig vara framgångsrika (Liljenberg & Blossing, 2021).

Sigurðardóttir och Sigþórsson (2016) kvalitativa fallstudie undersöker utvecklingen av ledarskapskapacitet och dess interaktion med utvecklingen av skolförbättring i en isländsk grundskola. Datainsamling ägde rum genom observationer, dokumentanalys, semistrukturerade intervjuer och informella samtal. Studiens teoretiska utgångspunkt var ett analysverktyg i form av ett ramverk för att förstå och utvärdera skolans ledarskapskapacitet. Utfallet visar att ledarskapskapaciteten för skolan hade ökat avsevärt och var kopplad till graden av delaktighet i skolförbättringsarbetet. Resultatet presenterades i fyra teman där skapa och förverkliga visionen var det inledande temat. Lärare var aktivt med och skapade visionen, tillsammans med rektor hölls visionen vid liv genom olika aktiviteter, publicerade dokument och informationsmaterial. Förbättringsarbetet riktades mot förändringar i harmoni med skolans vision som utveckling av lärares kompetens samt elevers ansvarstagande. Det andra temat handlade om analys och reflektion där ett gemensamt systematiskt reflektionsutrymme skapats för lärare och rektor där även ett kollegialt lärande genom klassrumsbesök utvecklades. Ett tredje tema berörde elevernas delaktighet och progression vilket visade på ökad motivation och ansvarstagande. Som avslutande tema bekräftades att både det formella ledarskapet och den gemensamma ledarskapskapaciteten stärktes då lärare upplevde en ökad delaktighet i såväl beslutsprocesser som förbättringsprojekt (Sigurðardóttir & Sigþórsson, 2016).

Ovan presenterade studier (Jarl m.fl., 2021, Liljenberg & Blossing, 2021) bidrar med fördjupad insikt om skolans organisering, arbete med en bärande infrastruktur och en samverkande kultur. Samtidigt riktas ljuset mot ledarskapets centrala roll genom att fler delar på ansvaret (Jarl m.fl., 2021), det distribuerade ledarskapet som tillika upplevs otydligt (Liljenberg & Blossing, 2021) och den gemensamma ledarskapskapacitetens styrka utifrån upplevd ökad delaktighet (Sigurðardóttir & Sigþórsson, 2016 och Andreoli & Klar, 2021).

Skolledarskap

Ledarskapet har en central roll när det gäller att organisera för skolförbättring (Jarl m.fl., 2021). Avsnittet bidrar med en presentation av ett antal nationella och internationella studier som omfattar skolledarskap.

Utifrån Mitchell och Sackneys (2016) fallstudie var intentionen att få en tydligare förståelse för processer, strukturer och interaktioner som kännetecknar det pedagogiska ledarskapet på kanadensiska skolor med hög kapacitet. Datainsamlingen bygger på individuella intervjuer och fokusgruppsintervjuer med administratörer, medarbetare, elever och föräldrar samt observationer i klassrum, personalrum och möten. Den teoretiska utgångspunkten utgick från fyra breda kategorier om ledarskapets karaktär och aktiviteter vilka omfattar att reglera, samordna, expandera och skydda yrkespraktiken som levande system (läroplan som levande).

En temaanalys genomfördes med hänvisningen till skillnaden mellan ”hanterande system” (läroplan som plan) och ”levande system” (läroplan som levande). I resultatet framgår att skolor som fungerar som ”levande system” är kapacitetsbyggande och har hög kapacitet till skillnad mot skolor som fungerar som ”hanterande system” med en mer hierarkisk uppbyggnad och centralt skapade strukturer. I skolor med hög kapacitet identifierades fyra breda kategorier om ledarskapet; att reglera yrkesutövningen, det vill säga pedagogisk ansvarsskyldighet, att undervisning utgår från elevernas och lärarnas erfarenheter och bidrar till att skapa en kultur med professionellt engagemang, samordning av yrkespraktiken vilket innebär att analysera resultaten på en övergripande nivå samt följa upp med kollektiv problemlösning med för att utveckla den gemensamma färdriktningen. Eleverna fångades av lärarnas innovativa anda och deras lärande ökade. Ledarskapet på olika nivåer bidrog till att utveckla praktiken genom att tjäna som en störande funktion: ”I’m not here to make you comfortable. I’m here to rock your world” (Mitchell & Sackney, 2016, s.863). Misslyckanden såg som en del av lärandet och som en naturlig del då lärare försöker göra något nytt. Avslutningsvis framhålls skolledares roll att skydda yrkesutövningen från toppstyrning som detaljerade riktlinjer och kontroll.

Liljenbergs (2015) kvalitativa fallstudie riktar ljuset på det distribuerade ledarskapets inflytande när en utvecklings- och lärande organisation etableras. Empirin bygger på data från semistrukturerade intervjuer med lärare och skolledare samt observationer av ledarskaps- och lärararbete. Studiens teoretiska utgångspunkter är fem aspekter härledda från tidigare forskning som signifikanta för utvecklings- och lärande organisationer; organisationsstrukturer, mål, visioner och värderingar, ansvar och beslutsfattande, reflektion och utvärdering och attityders utvecklingsaspekt (spänning mellan oprofessionalism och professionalism). Resultatet visar att när skolor separerar utvecklings- och lärandeorienterade frågor och operativa och ledningsorienterade frågor förbättras möjligheterna för utveckling och lärande. Potentialen för ett positivt resultat av det distribuerade ledarskapet ökar genom en professionell attityd gentemot samverkan och utveckling inom organisationen. En utökad samverkan är också av vikt då de bästa förutsättningarna för professionell utveckling och lärande inte är när lärare samtalar med varandra om sina erfarenheter utan när lärare arbetar tillsammans i klassrummet och direkt delar erfarenheter från undervisningssituationen. Lärare måste agera som resurser för varandra genom att utbyta information, dela idéer och ge varandra återkoppling som vägledning (Liljenberg, 2015).

Ho m.fl. (2020) tillför mer kunskap kring det distribuerade ledarskapet i sin studie som mixar kvantitativ och kvalitativ metod. Databasinsamlingen omfattar empiri från enkät som underlag till den kvantitativa metoden och fallstudier, fokusgruppsdiskussioner och intervjuer som underlag till den kvalitativa metoden. Studiens syfte fokuserar på hur ”professional learning communities” (PLC) utvecklas i en asiatisk miljö och det ledarskap som bidrar till att utveckla och upprätthålla PLC i denna miljö. Resultatet antyder att ledarskap för ”professional learning communities” (PLC) kräver en centraliserad decentraliseringsstrategi med en tydlig strategisk ledning och stödjande strukturer där samtidigt ett distribuerat ledarskap möjliggörs för lärare. Undersökningen presenterar hur PLC utvecklas i en asiatisk miljö och belyser det spänningsfält

som uppstår i balansen av ett på samma gång stramt och löst ledarskapsförhållningssätt. Vidare bekräftas paradoxen av professionella gemenskaper som balanserar mellan att möta organisatoriska och individuella behov, ett ämne som också Liljenberg och Blossing (2021) problematiserar kring. Även dilemmat med ett stramt och löst förhållningssätt i ledarskapet verifieras och behovet av att finna balans mellan ledarskapets utstakade riktning och möjliggöra tillräcklig autonomi där lärare känner ett ägandeskap för sitt eget lärande (Ho m.fl., 2020).

Forssten Seisers (2019) intention är att utifrån aktionsforskning, med utgångspunkt i teorin om praktikarkitekturer, bidra med kunskap kring det pedagogiska ledarskapet. Utifrån ett partnerskap mellan universitet och yrkespraktik träffades forskare och rektorsgrupper för gemensamma fokusgruppsdiskussioner. Forskningsresultatet klarlägger att rektors pedagogiska ledarskap handlar om att orkestrera skolans omgivande arrangemang för att möjliggöra en lärande och professionell praktik och på så sätt bidra till en god förbättringskapacitet. Rektors ledarskap framhålls ha en tydlig viljeriktning mot elevernas lärande och att det pedagogiska ledarskapet är ett ledarskap som stärks om fler delar på ansvaret. Vidare beskriver Forssten Seiser (2017) att skolledare och lärare ses som aktörer och medskapare av utbildningsvetenskap. Rektors pedagogiska ledarskap beskrivs vara situationsorienterat, det är också ett ledarskap som till stor del handlar om att skapa förutsättningar för lärares kollegiala lärande. På så vis definieras det pedagogiska ledarskapet som ett indirekt ledarskap där rektors fokus är att ordna förutsättningar för lärare så att de i sin tur ges möjlighet att förbättra undervisningen.

Ledarskapets centrala roll genom att fler delar på ansvaret (Jarl m.fl., 2021) benämns och beskrivs på olika sätt i vetenskapen. Kärnan för det distribuerade ledarskapet (Liljenberg & Blossing, 2021, Liljenberg, 2015, Ho m.fl., 2020), pedagogiska ledarskapet (Mitchell & Sackneys, 2016, Forssten Seisers, 2019) och den gemensamma ledarskapskapaciteten (Sigurðardóttir & Sigþórsson, 2016, Andreoli & Klar, 2021) är samverkan mellan organisationens olika nivåer i syfte att skapa en gemensam kultur med skolförbättring i fokus.

Studien positionerar sig i forskningsfältet genom att knyta an till både utvecklingsbehov och utvecklingspotential inom ramen för en utbildning som vilar på vetenskaplig grund och beprövad erfarenhet (Wennergren & Åman, 2010, Kroksmark, 2016, Åman & Kroksmark, 2018, van Schaik m.fl, 2018, Schenke m.fl, 2016). Organisering av utbildningen och skolledarskapet är fundamentalt för att implementera ett skolförbättringsarbete (Jarl m.fl., 2021, Liljenberg & Blossing, 2021, Sigurðardóttir & Sigþórsson, 2016, Mitchell & Sackney, 2016, Liljenberg, 2015, Ho m.fl, 2020, Forssten Seiser, 2019) och lärdomar om samverkan mellan praktik och akademi lyfts i nationell och internationell forskning (Nordgren m.fl., 2019, Nordgren m.fl., 2022, Andreoli & Klar, 2021, Rigby m.fl., 2018, Gutirez & Kim, 2017). Aktuell undersökning ämnar bidra med ny kunskap på forskningsfältet genom lärdomar om huvudmannens uppfattning av vetenskaplig grund och beprövad erfarenhet och organisering för uppdraget med en utbildning som vilar på vetenskaplig grund och beprövad erfarenhet.

Teori

Studiens teoretiska ansats bygger på fenomenografin (Marton, 1981) och en teori om organisering (Czarniawska, 2017). Nedan redogörs för de teorier undersökningen vilar på. Inledningsvis beskrivs fenomenografin som sedan via förståelseperspektivet som utgångspunkt när en ledning strukturerar aktioner (Sandberg & Targama, 2013) brygger över till en teori om organisering.

Fenomenografi

Fenomenografins mest centrala begrepp är uppfattningsbegreppet. Intresset riktas till människors uppfattningar av fenomen och stödjer att företeelser kan ha skiftande innebörd och mening för olika människor. Uppfattningarna i förhållande till kunskapsbegreppet får inom fenomenografin en specifik mening där kunskap får betydelsen att ”omfatta eller få insikt i och implicit eller explicit förstå något upplevt, iakttaget eller erfaret” (Kroksmark, 2007, s.7). Termen fenomenografi är sammansatt av två beståndsdelar; fenomeno som betyder ”som det visar sig” och grafi med innebörden ”beskriva i ord eller bild”. Gemensamt blir betydelsen ”beskriva som det visar sig” (Wernberg, 2005).

Fenomenografin har utvecklats av forskningsgruppen INOM-gruppen, ledd av professor Ference Marton (Marton, 1981) vid Institutionen för pedagogik på Göteborgs universitet, och är en teori som intresserar sig för människors sätt att uppfatta sin omvärld. Grundläggande för den fenomenografiska ansatsen är distinktionen mellan hur något är, den så kallade *första ordningens perspektiv*, och hur något uppfattas vara vilket benämns den *andra ordningens perspektiv* (Marton, 1981, Larsson, 1986). I första ordningens perspektiv beskriver forskaren själv de faktorer och vinklingar av verkligheten som är av betydelse. Den andra ordningens perspektiv, som fenomenografin uttryckligen koncentrerar sig på, beskriver andra människors uppfattningar av olika aspekter från verkligheten (Uljens, 1989). Larsson (1986) tydliggör att fenomenografin syftar till att genom en empirisk grundad beskrivning presentera hur något framstår för människor, inte hur något egentligen är, vilket innebär ett sökande efter innebörder istället för förklaringar, samband eller frekvenser. Uljens (1989) menar att inom fenomenografin ges det centrala begreppet uppfattning en annan betydelse än i vardagsspråket då fenomenografin analyserar människors uppfattningar av olika företeelser men inte om dessa företeelser. Uppfattningen av något handlar om människans grundläggande förståelse för en företeelse till skillnad mot uppfattningar om en företeelse som i vardagsspråk kallas för att ha en åsikt om något.

Fenomenografins kunskapsintresse utgörs av att fånga och beskriva, analysera och tolka olika aspekter som människor förstår fenomen på (Uljens, 1989). Det ontologiska perspektivet idealism där verkligheten i viss utsträckning är beroende av betraktaren får relevans i studien likväl att det är genom det mänskliga medvetandet som verkligheten blir till och konstrueras (Andreasson & Johansson, 2020). Med utgångspunkt i det epistemologiska perspektivet finns

skilda sätt att se på vad som är sanning. Baserat på empiricism, insamling av empiri och kategorisering av underlaget, beskrivs vägen till ökad kunskap gå via erfarenheter, observationer och iakttagande av verkligheten (Andreasson & Johansson, 2020).

Första och andra ordningens perspektiv innebär även olika sätt att formulera frågor. Första ordningens perspektiv söker svar på fakta och det gemensamma som gäller medan andra ordningens perspektiv söker svar på innebörder för enskilda individer (Svensson, 2020). Begreppet andra ordningens perspektiv blir centralt utifrån att huvudmannens uppfattningar av vetenskaplig grund och beprövad erfarenhet undersöks. Fenomenografin är en kvalitativ forskningsmetod med en induktiv ansats vilket har betydelsen att forskningen rör definierande enskildheter där olika uttryck modereras till generella slutsatser om det studerade och undersökta ämnet (Kroksmark, 2007). Med fenomenografin som teori kan uppfattningar av en utbildning på vetenskaplig grund och beprövad erfarenhet undersökas och beskrivningskategorier genereras i syfte att ge ny insikt och kunskap.

Sandberg och Targama (2013) framför att de kunskaper och färdigheter en människa använder i utförandet av ett arbete är kopplade till förståelsen av arbetet. För att nå förståelse behöver vi enligt fenomenografin granska den hela tiden pågående process genom vilken världen omkring får en specifik mening och betydelse. Fenomenografiska studier visar med pregnans att ”det endast existerar ett begränsat antal kvalitativt skilda sätt att förstå en och samma aspekt av verkligheten hos en grupp människor” (Sandberg & Targama, 2013, s. 144). Därtill att människors förståelse av en företeelse styr deras handlingssätt och utgör grunden för den kompetens vi använder när ett arbete utförs. Kunskapen om människors förståelse av fenomen är en fundamental utgångspunkt när en ledning strukturerar aktioner i syfte att få människor att utveckla sin förståelse (Sandberg & Targama, 2013). Insikten om förståelseperspektivet brygger över till hur en ledning kan arbeta med organisering. För att uttala mig om detta kopplar jag samman fenomenografin med en teori om organisering.

En teori om organisering

Czarniawskas (2017) teori om organisering utgår från ett konstruktivistiskt perspektiv som indikerar att människor har olika ontologier och epistemologier. Människor konstruerar därmed sina världar vilket är grundläggande för en forskare att greppa och skildra. Konstruktivismen är givande för organisationsteorin som ett tillvägagångssätt att kartlägga och utforska organisering där verkligheten är under ständig förändring. Forskaren utforskar med ett konstruktivistiskt perspektiv hur organisationens egenskaper blev vad de är, så kallade verkställande, performativa, definitioner av organisationer. Syftet med forskningen blir här att fånga, beskriva och förklara praktikens logik till skillnad mot demonstrativa, ostensiva, definitioner vars syfte är att formulera organisationens princip och ge en korrekt beskrivning av en viss organisation. Verkställande definitioner innebär att organiseringen realiserar i samma omfattning genom småprat i korridorer som genom de offentliga besluten vilka således enbart är avtrycken efter flertalet små pratstunder. Varje tillfälle man samtalar om något som ska utföras övergår

organiseringen till en ny skepnad. Företeelser blir på så sätt inte som de initialt definierats utan blir som de genomfördes och följaktligen gjordes meningsfulla (Czarniawska, 2017).

Nyttan med forskningsresultat som redogör för organiseringspraxis är fördjupad kunskap kring vad organisering faktiskt omfattas av. Czarniawska (2017) konkretiserar att organisationsforskare bör rikta uppmärksamheten mot *processer* istället för strukturer och till *organisering* istället för organisationer, ett budskap som svenska organisationsforskare utifrån en tradition av fältstudier i stor utsträckning redan anammat.

Ett *handlingsnät* framförs av Czarniawska (2017) vara den kompromiss som på samma gång kan få tag i det konstruktionistiska perspektivet där ingenting är färdigorganiserat och dess inverkan i det ögonblick när allt redan verkar färdigorganiserat och oföränderligt. Handlingar ska ses som ”ett uppträdande till vilket det är möjligt att tillskriva intentioner” (Czarniawska, 2017, s.26) och kopplingar mellan handlingar är inte linjära utan nätlänkande därav begreppet handlingsnät. Handlingsnät uppstår genom upprepade handlingar, först när upprepningen är så distinkt och möjlig att urskiljas för en iakttagare kan begreppet handlingsmönster användas. Idén om handlingsnät har sitt ursprung från dels aktör-nätverksteori dels nyinstitutionell teori men är ämnad just för studier av organisering. Vid varje tidpunkt och plats finns en ”institutionell ordning” vilket kan förklaras som en uppsättning av, inte nödvändigtvis koherenta institutioner vilka är rådande precis där och då. Handlingsnät har inga teoretiska mål eller anspråk utan eftersträvar att minimera det som tas för självklart innan arbetet med analys inleds. Med handlingsnät riktas ljuset snarare mot ”produkter av än ursprungskällor till den organisering som pågår inom handlingsnätet” (Czarniawska, 2017, s.27) och leder till ”antagandet att förbindelser mellan handlingar skapar *aktörer*” till skillnad mot nätverk som leder till ”antagandet att det först finns aktörer som sedan skaffar kontakter” (Czarniawska, 2017, s.28). Handlingsnät kan beskrivas uppstår genom en handling som upprepas eftersom handlingen bidragit till önskat resultat och det går att urskilja ett handlingsmönster.

Czarniawska (2017) presenterar tre centrala funktioner för den moderna organisationens ledare vilket för det första är att ledaren slår fast organisationens riktning. För det andra att ledaren är organisationens representant utåt och för det tredje att ledaren är navet i skapandet av organisationens kultur. Vidare framförs att chefer i professionella organisationer organiserar arbete för andra, inte åt andra, här beskrivs begreppet *ledarskap som tjänst* vilket innebär ”chefer som ger service, och servicen som de producerar är just organisering” (Czarniawska, 2017, s. 101). Ytterligare beskrivs bilden av lugna chefer vilka inspirerar sina medarbetare, skapar villkor som möjliggör för dem att verka på främsta sätt och förstärker gemensamma länkar mellan medarbetare. Lugna chefer bryr sig om medarbetare och organisationen, de ”är kvar på arbetsgolvet och lyssnar på röster som aviserar nya spännande initiativ och ser till att de kan förverkligas, om än bara som experiment” (Czarniawska, 2017, s. 105).

Ängeläget är att fokus riktas till organisering som en social process där människor och ting är förbundna, associerade, till varandra för att uppnå en gemensam handling. I denna studie bidrar en teori om organisering med att utforska huvudmannens organisering för en utbildning som vilar på vetenskaplig grund och beprövad erfarenhet. Nyttan med forskningsresultat som

redogör för organiseringspraxis istället för att verbalisera principer är att klarlägga vad organisationen de facto består i. Genom att rikta fokus på hur huvudmannen beskriver sin organisation med upprepade och lyckosamma handlingar blir det möjligt att identifiera en organisations handlingsnät. Med inspiration av en teori om organisering kan huvudmännens berättelser om hur de planerar, genomför och följer upp en utbildning som vilar på vetenskaplig grund och beprövad erfarenhet åskådliggöras och bidra till fördjupad förståelse och kunskap.

Metod

I alla vetenskapliga undersökningar är förhållandet mellan frågeställning och metod central. Metoden som väljs ska besvara den fråga som ställs (Vetenskapsrådet, 2017). Utifrån att studiens syfte är att bidra med kunskap om huvudmannens uppfattning av vetenskaplig grund och beprövad erfarenhet och huvudmannens beskrivning av organisering enligt uppdraget med en utbildning som vilar på vetenskaplig grund och beprövad erfarenhet ringas valet av kvalitativ metod in. I kvalitativ metod ligger tonvikten på ord vid insamling och analys av data (Bryman, 2020). Kvalitativ metod har enligt Rennstam och Wästerfors (2015) utvecklats för att bidra till att utforska problem som inte kan besvaras enbart med kvantitativa metoder. Syftet med kvalitativa studier är att förstå processer, betydelser och kvaliteter i den kontext de skapas (Rennstam & Wästerfors, 2015).

Nedan redogörs för vald datainsamlingsmetod kvalitativa intervjuer följt av urvalsförfarande, studiens design, presentation av informanter, forskningsetiska övervägande, studiens analysmetod med utgångspunkt i fenomenografien och en teori om organisering och slutligen studiens validitet och reliabilitet.

Kvalitativa intervjuer

Bryman (2020) beskriver att termen kvalitativa intervjuer främst omfattar så kallade ostrukturerade och semistrukturerade intervjuer. Inom ramen för en semistrukturerad intervju används ofta en intervjuguide som grund men stor frihet råder för informanten att utforma svaren. Intervjuerna kan avvika från den intervjuguide som formulerats, nya frågor kan ställas och ordningsföljden varieras. Tonvikten ligger på hur intervjupersonen uppfattar och tolkar frågor och skeenden. Kvalitativa intervjuers fördelar är att de kan hjälpa oss tolka, förstå och förklara fenomen (Bryman, 2020). Intervjuer är basen inom den fenomenografiska ansatsen vilket härleds till syftet att utröna hur en människa föreställer sig en viss företeelse i sin omvärld (Larsson, 1986). Kännetecknen för den fenomenografiska intervjun är en öppen frågemetod och djupintresse (Kroksmark, 2007). Kvalitativa intervjuer är även karakteristiska för det som benämns livsberättelser (Bryman, 2016). Czarniawska (2017) beskriver ”narrativisering” av organiserandet som ett sätt att synliggöra praktikens pågående arbete i syfte att införa mening i påtagligt kaotiska vardagliga aktiviteter.

Kvale (1983) framhåller att intervjuer kan ge en mångsidig bild av en intervjupersons livsvärld som omfattar den värld av erfarenheter och aktiviteter vilken genomsyrar intervjupersonens handlande. Vidare är kvalitativa intervjuer öppna för tvetydigheter då de bygger på mellanmännisklig interaktion och är beroende av intervjuarens föreställningar och tolkningar vilket har relevans vid analys av empirin. Kvale och Brinkmann (2014) beskriver att en intervjuguide anger ämnen och frågor vilka används i intervjun och skiljer mellan tematiska och dynamiska aspekter. Tematiska aspekter omfattar de sakfrågor som är i fokus i studien vilka intervjuaren baserar intervjufrågorna på. Dynamiska aspekter omfattar snarare det

”mellanmännsliga förhållandet i intervjun” (Kvale & Brinkmann, 2014, s.173) där vad- och hur-frågor förespråkas i syfte att bidra till informantens spontana och detaljerade redogörelser. Vid framtagande och formulering av studiens intervjuguide (se Bilaga 3) utgick jag från de övergripande forskningsfrågorna och den empiri jag ser erfordras för att kunna besvara dessa. Genomförda intervjuer är så kallade semistrukturerade intervjuer vilket innebär att intervjuguiden främst fungerat som ett underlag för att verifiera att intervjun behandlat de forskningsfrågor och teman jag haft för avsikt att studera.

Urvalsförfarande

Urval i kvalitativa studier innebär ofta en form av målstyrt urval utifrån forskningens ambition som möjliggör att forskningsfrågorna kan besvaras. Urvalsstorleken är ett av de problemen kvalitativa forskare från början ställs inför då teoretiska avgöranden styr urvalet för att teoretisk mättnad ska uppstå och kriterier för att avgöra när mättnad uppnåtts sällan finns att tillgå (Bryman, 2020). Teoretisk mättnad i denna studie ser jag har uppnåtts då informanternas svar i övergripande delar har en samstämmighet när det gäller uppfattningar av och organisering för en skola på vetenskaplig grund och beprövad erfarenhet. Jag delar åsikten att urvalsstorleken kan ses som ett dilemma då en forskare med säkerhet sällan kan påvisa att mättnad uppnåtts.

Inom ramen för urvalsprocessen är huvudmän den intressanta subkategorin. Skollagen (SFS 2010:800, kap 2 §8) fastslår huvudmannens ansvar ”för att utbildningen genomförs i enlighet med bestämmelserna i denna lag”. Skolverket (2022) förklarar att kommunen är huvudman för kommunala skolor och har det övergripande ansvaret för hur skolan ska arbeta, elevernas måluppfyllelse, att utbildningen följer rådande bestämmelser, tilldelning av de resurser som krävs och skolans utvecklingsarbete. Vidare framgår av skollagen (SFS 2010:800, kap 2 §2) att det i varje kommun ska ”finnas en eller flera nämnder som ska fullgöra kommunens uppgifter enligt denna lag”. Skolchefens uppgift är enligt Skolverket (2020c) att bistå huvudmannen att uppfylla sitt ansvar att följa de lagar, förordningar och myndighetsföreskrifter som berör utbildningen där även det systematiska kvalitetsarbetet ingår. Det är huvudmannen som utser skolchef (SFS 2010:800, kap 2 §8). Skolchef bistår på så vis den nämnd som fullgör kommunens, huvudmannens, uppgift enligt skollagen. Yrkeskategorin skolchefer blir av den anledningen intressanta som informanter. Med ett målstyrt urval är intentionen att boga för att informanterna är väl insatta i studiens problemområde. Valet att fokusera på kvalitativa metoder handlar om en målbild att fördjupa kunskapen och se världen med deras, i det här fallet huvudmannens, ögon (Bryman, 2020).

Studiens design

Utifrån ett målstyrt urval har mailkommunikation ägt rum med högskolor och universitet från försöksverksamheten ULF:s samtliga fyra noder i syfte att få kontakt med huvudmän som

deltar eller har deltagit i ett ULF-projekt (ULF-avtal, 2022). Initialt var målgruppen för informanter enbart skolchefer men då flera kommuner hade andra professioner som kontaktpersoner för samverkan med akademien samt då flera skolchefer hänvisade vidare till medarbetare med andra förvaltningsuppdrag genomfördes även några intervjuer med verksamhetschefer eller motsvarande. Inledningsvis sändes mail till ett fåtal högskolor och universitet med önskemål om kontaktuppgifter till involverade huvudmän. För att finna informanter med möjlighet att delta i studien fick jag efterhand utöka kontaktnätet och kontakta allt fler högskolor och universitet och sedermera fler huvudmän. Tidsbrist är den faktor som lyftes av flera huvudmän som svarade på min förfrågan men inte hade möjlighet att delta i en intervju.

Studiens informanter, vilka är sammanlagt nio till antalet, har fått del av skriftlig och muntlig information om studiens syfte och att studien följer Vetenskapsrådets forskningsetiska principer (Vetenskapsrådet, 2017). Kvalitativa intervjuer har genomförts individuellt i inloggat läge via videokonferenstjänsten Zoom, Karlstad universitet, vilken borgar för hög tillförlitlighet och säkerhet. Intervjuerna har spelats in och därefter transkriberats till text. Samtliga informanter har fått en sammanställning av intervjun via e-post och getts möjlighet att återkoppla eventuella synpunkter för att säkerställa att informanten känner igen sig i beskrivningen. Fyra av nio informanter återkopplade efter genomläsning av sammanställningen. Två av dessa informanter hade inget att tillägga till sammanställningen, en informant önskade mindre förändringar av enstaka ord i sammanställningen och ytterligare en informant svarade med några kompletteringar utifrån sammanställningen (vid denna intervju upplevde jag problem med ljudet, det var ibland svårt att höra informanten och därefter transkribera intervjun). Sammanställningarna av totalt nio intervjuer är det material som sedan använts för att analysera informanternas uppfattningar av och organisering för uppdraget med en utbildning som vilar på vetenskaplig grund och beprövad erfarenhet.

Presentation av informanter

För att bidra till konfidentialitet i studien används titeln utbildningsdirektör för informanter med titel direktör eller förvaltningschef vilkens ansvarsområde är att vara chef över skolchefer. Skolchef är titeln som används för informant som innehar titeln skolchef men även är direktör, förvaltningschef, barn- och utbildningschef eller bildningschef. Titeln verksamhetschef används för olika yrkestitlar som utvecklingschef, forskningschef, verksamhetschef och verksamhetsutvecklare.

Nedan presenteras informanternas fingerade namn, yrkestitel enligt förklaring av begrepp ovan samt kommunstorlek med benämningar enligt SKR (2021). Samtliga informanter arbetar för en kommunal huvudman och har gedigen erfarenhet inom utbildningsområdet genom olika chefsuppdrag som skolchef, verksamhetschef och rektor därtill tidigare arbete främst inom lärarprofessionen. Huvudmännen i denna studie samverkar eller har samverkat med akademien

i försöksverksamheten ULF:s organisation och representerar samtliga försöksverksamhetens fyra noder. Av nio informanter, vilka representerar nio olika kommuner, är sex stycken män och tre stycken kvinnor. Vanligt förekommande samlingsbegrepp i studien är akademi som används istället för högskola eller universitet, begreppet skola som används oavsett skolform och yrkestiteln lärare som används för samtliga undervisande medarbetare.

Namn	Titel	Utbildningsorganisation	Kommunstorlek
Anders	skolchef	Förskola-gymnasium	landsbygdskommun
Bengt	skolchef	Gymnasium-vuxenutbildning	mindre stad/tätort
Carl	utbildningsdirektör	Förskola-vuxenutbildning	mindre stad/tätort
David	skolchef	Förskola-vuxenutbildning	landsbygdskommun
Erik	verksamhetschef	Förskola-grundskola	större stad
Fredrik	verksamhetschef	Förskola-gymnasium	större stad
Greta	utbildningsdirektör	Förskola-gymnasium	större stad
Helen	verksamhetschef	Förskola-vuxenutbildning	större stad
Inga	skolchef	Förskola-vuxenutbildning	större stad

Forskningsetiska övervägande

Konfidentialitet framhålls av Bryman (2020) som en av de etiska principer som gäller för bland annat svensk forskning. I studien är informanternas namn och den kommun de företräder kodade, informanternas yrkestitel har gemensamma benämningar vilka beskrivs i stycket ovan. Samtyckeskravet lyfts som ytterligare en av de grundläggande etiska principerna. Informanterna har i samband med intervjun gett sitt skriftliga samtycke till medverkan i studien. Samtidigt har den etiska principen om informationskravet uppfyllts genom att informanterna fått såväl skriftlig som muntlig information om att deltagandet är frivilligt och när som helst kan avbrytas. Anmälan om behandling av personuppgifter i uppsatsarbeten har sänts in till Karlstad universitet och diarieförts enligt dataskyddsförordningens regler. Slutligen hänvisas även till den etiska principen om nyttjandekravet som har uppfyllts genom att informanterna fått information om uppsatsens syfte, vidare att uppsatsens resultat men inte empirin publiceras i en kommande masteruppsats.

Vetenskapsrådet (2017) redogör för att forskningen i dagens samhälle har en tongivande position där betydande förväntningar ställs på forskning. Följaktligen riktas fokus till forskarna som har att följa de olika uppförandekrav som ställs på en forskare vilka Vetenskapsrådet (2017) sammanfattar i åtta allmänna regler. Min ambition är att dessa så kallade mer generella

levnadsregler, exempelvis kravet att öppet redovisa metoder och resultat och hålla god ordning i forskningen bland annat genom dokumentation och arkivering, utgör grund genom hela processen.

Analysmetod

Under arbetet med framtaget kvalitativt material har flera problem hanterats vilka baseras på Rennstam och Wästerfors (2015). För det första har jag arbetat med hanteringen av all data som utskriften och anteckningar, det så kallade kaosproblemet. Konkret innebar detta utskriften av genomförda intervjuer vilket genomfördes direkt efter intervjutillfället. Empirin sammanställdes sedan i en gemensam tabell per frågeområde. För det andra har jag problematiserat valet av vilka data som ska framhävas alternativt inte framhävas vilket benämns representationsproblemet. Detta kan åskådliggöras som ett arbete med att inledningsvis färgmarkera den text som tydligt svarade på forskningsfrågorna. Under arbetets gång utkristalliserades, efter upprepade genomläsningar av empirin, skilda teman och olika färger användes för färgkodning av respektive framträdande tema. För det tredje har jag utmanats under den fortsatta processen samt vid presentation av studien att försvara mig mot forskning och olika åsikter, det så kallade auktoritetsproblemet. Detta steg omfattar mitt eget arbete med resultat och diskussion där kapitlet tidigare forskning diskuteras i förhållande till resultatet. Steget inbegriper också försvar vid presentationen av studien där frågeställningar och åsikter lyftes från opponenter och seminariehandledare. Rennstam och Wästerfors (2015) tre inringade handlingar: sortera, reducera och argumentera har med ovanstående förfaringssätt utifrån tre problemområden varit vägledande i min strävan att utforska empirin. Målsättningen har varit att uppmärksamma fruktbare kategoriseringar som ”känns igen på att de griper tag i materialet och begripliggör det på relativt originella sätt” (Rennstam & Wästerfors, 2015, s. 100). Ytterligare är teoretisering en huvudsaklig aspekt av analysarbete. Teoretisering framgår i resultat- och analyskapitlet och innebär en empiriberöende argumentation som redogör för vad jag utifrån studiens två övergripande forskningsfrågor erfarit i studien.

Analysarbetet påbörjades redan vid intervjuerna men genomfördes i efterhand med koncentring, kategorisering och tolkning i överensstämmelse med Kvale och Brinkmann (2014). Intervjutexterna reducerades till kortare teman, vilka utkristalliserade sig som skilda svar på respektive forskningsfråga, så kallad koncentring. Kategoriseringar formades med hjälp av styckesindelningar utifrån framträdande teman och färgkodning utifrån studiens forskningsfrågor. Därefter tog arbetet med tolkning vid vilken kan sammanfattas som en mer djupgående process med målet att utveckla strukturer och relationer vilka inte framträder direkt vid intervjun eller i den nedskrivna intervjutexten. Tolkningsarbetet genomfördes med stöd av Kvale och Brinkmann (2014) utifrån sammanhanget självförståelse vilket syftar till att formulera vad intervjupersonerna själva uppfattar som innebörden i det sagda. I nästa sammanhang, kritiskt sunt förnuft, förde jag in rådande kunskap om ämnet för att i det tredje sammanhanget, teoretisk förståelse, tillämpa en teoretisk ram för förklaring av informanternas

utsagor. I det avslutande steget klargör jag hur analysen replikerar forskningsfrågan och knyter an till teorin.

Analys utifrån fenomenografisk metod, forskningsfråga 1

I överensstämmelse med fenomenografisk metod har jag utifrån mitt intresse av huvudmannens uppfattning av vetenskaplig grund och beprövad erfarenhet analyserat informanternas utsagor. Analysarbetet har genomförts med utgångspunkt i den *andra ordningens perspektiv* som innebär hur någonting uppfattas vara (Marton, 1981, Larsson, 1986). I det fenomenografiska analysarbetet har jämförelser gjorts mellan informanternas uppfattningar av begreppen vetenskaplig grund och beprövad erfarenhet genom upprepad genomläsning av de transkriberade utsagorna samt färgkodning för att tydliggöra skilda kategorier. Målsättningen har varit att söka utkristallisera likheter och skillnader samt beskriva variationer av uppfattningar väl förankrade i intervjumaterialet med kategorier som är kvalitativt skilda åt. Ett exempel på en framträdande kategori är uppfattningar som beskriver den enskilda medarbetarens inhämtande av vetenskaplig kunskap där informanter lyfter fram läsning av vetenskaplig litteratur och att ta del av vetenskapliga föreläsningar.

Därefter har sambandet mellan beskrivningskategorierna analyserats i ett *fenomenografiskt utfallsrum* genom att utröna hur olika uppfattningar står i relation till varandra och till den företeelse som utforskats (Larsson, 1986). Grundläggande för ett fenomenografiskt utfallsrum är enligt Larsson (1986) att ge en noggrann beskrivning av de existerande uppfattningarna där både så kallade rätta och felaktiga uppfattningar beskrivs utan kvantitativa termer.

För att bilda utfallsrum med kvalitativt skilda beskrivningskategorier vilka klargör studiens forskningsfråga utformades öppningsfrågor- som ställdes i inledningen vid samtliga intervjuer vilka lyder: Vad innebär vetenskaplig grund för dig? och Vad innebär beprövad erfarenhet för dig? Utifrån öppningsfrågorna kanaliseras informanterna initialt in på studiens fokusområde. En semistrukturerad intervjuteknik har tillämpats vilket innebär att intervjuerna kan utvecklas i olika riktning för respektive informant då metoden ger en stor frihet för informanterna att utforma svaren (Bryman, 2020).

Kvalitativt skilda beskrivningskategorier av uppfattningar av vetenskaplig grund som efter upprepad genomläsning, arbete med koncentrerad, kategorisering och tolkning av empirin (Kvale & Brinkmann, 2014) framträder i informanternas utsagor är kunskapsinhämtning från vetenskapliga studier, samverkan mellan skola och akademi och ett stöd för det systematiska kvalitetsarbetet. Uppfattningar av beprövad erfarenhet som utkristalliseras i empirin bildar också tre kvalitativt skilda beskrivningskategorier; organisationens samlade erfarenhet och kompetens, omvärldsorientering och ett stöd för det systematiska kvalitetsarbetet.

Sammantaget visade både uppfattningar av vetenskaplig grund och beprövad erfarenhet på ett begränsat antal uppfattningar (Sandberg & Targama, 2013) som efter flera genomläsningar och arbete med koncentrerad och kategorisering bildar utfallsrum med vardera tre ovan nämnda kvalitativt skilda beskrivningskategorier. Genom att utröna hur de olika uppfattningarna står i

relation till varandra och till den företeelse som utforskats framträder utifrån uppfattningar om vetenskaplig grund definitionerna *envägskommunikation*, *tvåvägskommunikation* och *ett stöd för det systematiska kvalitetsarbetet*. Framträdande uppfattningar om beprövad erfarenhet sammanfattas i definitionerna *förbättringsarbete inom den egna verksamheten*, *förbättringsarbete med stöd av omvärldsorientering* och *ett stöd för det systematiska kvalitetsarbetet*. Ovanstående framträdande uppfattningar om vetenskaplig grund och beprövad erfarenhet beskrivs mer utförligt i resultat- och analysdelen.

Analys utifrån en teori om organisering, forskningsfråga 2

Att organisera kan liknas vid att skapa berättelser. Med inspiration från Czarniawskas (2017) teori om organisering har huvudmannens beskrivning av organisering enligt uppdraget med en utbildning som vilar på vetenskaplig grund och beprövad erfarenhet utforskats. Genom att ta del av informanternas berättelser, vilka bidragit till att synliggöra det arbete som pågår i praktiken, har min uppmärksamhet riktats mot huvudmannens *processer* och *organisering*. Dessa beskriver organisationens handlingar och nätliknande kopplingar mellan handlingar vilket benämns *handlingsnät*.

Med utgångspunkt i de transkriberade utsagorna har jag utifrån återkommande genomläsningar, styckesindelning och färgkodning av utsagorna enligt Czarniawskas (2017) konstruktivistiska perspektiv sökt kartlägga och utforska organisering. Kartläggning och utforskning utgick från forskningsfrågan: Hur beskriver huvudmannen arbetet med att planera, genomföra och följa upp en utbildning som vilar på vetenskaplig grund och beprövad erfarenhet? Utifrån framtagen intervjuguide följdes informanternas utsagor upp med följdfrågor kring ämnesområden vilka har relevans för studien. Exempel på följdfrågor omfattade fördjupning kring huvudmannens processer och aktiviteter, samverkan med akademin, ledning och synliggörande av arbetet. Målsättningen är att utifrån informanternas utsagor rikta fokus på och klarlägga vad organisering omfattas av genom att identifiera vilka *handlingar* som äger rum och vilka *aktörer* som skapas utifrån dessa handlingar. Handlingar som framträder kan exempelvis härledas till styrkedjans olika nivåer och omfatta såväl ledningsforum, forskningsprojekt som observation av undervisning. Aktörer som skapas utifrån nämnda handlingar är exempelvis chefer, medforskande lärare och yrkesfunktioner som auskulterar.

Identifierade handlingar tillsammans med de aktörer som skapas beskrivs inom ramen för tre olika teman vilka utkristalliserats efter arbete med koncentrerings, kategorisering och tolkning av empirin (Kvale & Brinkmann, 2014). Arbetet med ovanstående faser koncentrerings och kategorisering innebär att jag har umgått med materialet och sökt lära känna empirin på nytt för att fånga, beskriva och förklara (Czarniawskas, 2017) hur huvudmännen planerar, genomför och följer upp arbetet. Framträdande teman som utkristalliserat sig är handlingar utifrån styrkedjan, handlingar utifrån samverkan mellan skola och akademi och handlingar utifrån det systematiska kvalitetsarbetet. Utifrån ovanstående teman har tre handlingsnät identifierats och analyserats; handlingsnät *utvecklingsarbete* på styrkedjans olika ansvarsnivåer, handlingsnät

samverkan med akademien och handlingsnät *dokumentation* baserat på det systematiska kvalitetsarbetet vilka beskrivs mer utförligt i resultat- och analysdelen.

Validitet och reliabilitet

Enligt Bryman (2020) utgör validitet och reliabilitet viktiga kriterier inom den kvantitativa forskningen men begreppen kan också anpassas till den kvalitativa forskningen om mindre vikt ägnas åt frågor som handlar om mätning. Bryman (2020) beskriver två grundläggande kriterier, tillförlitlighet och autenticitet, vid bedömning av en kvalitativ undersökning vilka varit i fokus under genomförandet av studien. Tillförlitlighet innebär att det kan finnas flera beskrivningar av en verklighet och att det är trovärdigheten i min beskrivning som slutgiltigt avgör hur godtagbar framställningen är. För att bidra till studiens tillförlitlighet framgår informanternas olika beskrivningar i studien i form av citat tillsammans med deras aidentifierade namn. Kvalitativa studier handlar om djup, fokus på det kontextuellt unika och på ”meningen hos eller betydelsen av den aspekt av den sociala verkligheten som studeras” (Bryman, 2020, s. 468). Detta visar sig genom informanternas detaljerade beskrivningar vilket bidragit till möjligheten att analysera forskningsfrågorna på djupet. Empirin bidrar också till fördjupad kunskap och nya sätt att se på frågorna. Vidare lyfter autenticitetskriteriet i kvalitativa studier bland annat frågan om genomförd undersökning ger en rättvis bild av skilda åsikter och uppfattningar hos den grupp som studerats. För att bidra till studiens autenticitet har informanterna getts möjlighet att ta del av en sammanställning av intervjun och återkoppla om något inte har uppfattats korrekt. De synpunkter som informanterna återkopplat har jag tagit i beaktande och omarbetat sammanställningen.

Uljens (1989) framhåller att kvalitativa forskare ofta är inriktade på en ny förståelse av ett forskningsämne och lyfter också svårigheten kring om tolkningen av det kunskapsstoff som representerar verkligheten är valid eller ej. Vid sammanställning och analys av genomförda intervjuer har jag funderat över den betydelse jag som intervjuare och själva intervjusituationen, där studiens fokusområde redan var presenterat i utsänt missivbrev, kan ha haft på informanterna. Jag är väl medveten om att mitt eget intresse för problemområdet kan ha påverkat processen. Larsson (2011) beskriver att problemet kring om en forskares tolkning uppfattas som sannolik eller inte beror på forskarens privata övertygelse. Av den anledningen har jag strävat efter att vara neutral i min tolkning och hela tiden vinnlägga mig om att ifrågasätta mina egna antaganden. Vidare påverkar det målstyrda urvalet av informanter studiens resultat utifrån att deltagande huvudmän har ett fördjupat intresse av studiens problemområde. Studien kan av den anledningen inte ses som fullständig eller representativ för samtliga kommunala huvudmän. Uljens (1989) redogör för validitet i fenomenografiska studier som framför allt beskrivningskategoriernas relation till informanternas uttalade uppfattningar vilket innebär hur noggrant och giltigt kategorierna företräder informanternas uppfattningar. Jag har således haft anledning att fundera kring hur transparens skapas utifrån genomförd kvalitativ forskningsprocess. Avslutningsvis vill jag framhålla min strävan att redovisa studiens

tillvägagångssätt på ett ingående sätt vilket framgår under rubriken urvalsförfarande, studiens design och presentation av informanter samt metodologiska överväganden vilka klarläggs under forskningsetiska övervägande, analysmetod, validitet och reliabilitet.

Resultat och analys

Studiens syfte är att bidra med kunskap om huvudmannens uppfattning av vetenskaplig grund och beprövad erfarenhet och huvudmannens beskrivning av organisering enligt uppdraget med en utbildning som vilar på vetenskaplig grund och beprövad erfarenhet.

Kapitlet inleds med utgångspunkt i studiens första forskningsfråga; Hur uppfattar huvudmannen innebörden av vetenskaplig grund och beprövad erfarenhet? där en fenomenografisk metod valts. I överensstämmelse med fenomenografisk metod har informanternas utsagor analyserats med utgångspunkt i den *andra ordningens perspektiv* som innebär hur någonting uppfattas vara (Marton, 1981, Larsson, 1986) med målsättningen att söka utkristallisera likheter och skillnader därtill beskriva variationer av uppfattningar (Larsson, 1986). Resultatet utgörs enligt den fenomenografiska metoden av det *utfallsrum* beskrivningskategorierna tillsammans bildar (Larsson, 2016).

Med utgångspunkt i studiens andra forskningsfråga; Hur beskriver huvudmannen arbetet med att planera, genomföra och följa upp en utbildning som vilar på vetenskaplig grund och beprövad erfarenhet? har inspiration hämtats från en teori om organisering (Czarniawska, 2017). Genom att ta del av informanternas berättelser, vilka bidragit till att synliggöra det arbete som pågår i praktiken, har min uppmärksamhet riktats mot huvudmannens *processer* och *organisering*. Processer och organisering beskriver organisationens handlingar och närliggande kopplingar mellan handlingar vilket benämns *handlingsnät*. Vidare att *aktörer* skapas utifrån förbindelser mellan dessa handlingar och den professionella organisationens ledare som organiserar arbete för andra och förklaras med begreppet *ledarskap som tjänst*. Utifrån de transkriberade utsagorna har jag söka fånga, skildra och redogöra för praktikens logik genom att sammanställa handlingar vilket kan ses som ”ett uppträdande till vilket det är möjligt att tillskriva intentioner” (Czarniawska, 2017, s. 26) så kallade handlingsnät.

Presentation av studiens informanter, samtliga med fingerade namn, och förtydligande av ofta förekommande samlingsbegrepp som akademi, skola och lärare framgår i metodkapitlet under rubriken ”presentation av informanter”.

Uppfattningar av vetenskaplig grund och beprövad erfarenhet

I detta avsnitt redogörs för huvudmannens uppfattningar utifrån studiens första forskningsfråga;

- ✓ Hur uppfattar huvudmannen innebörden av vetenskaplig grund och beprövad erfarenhet?

I analysarbetet har jämförelser gjorts mellan informanternas utsagor genom upprepad genomläsning av de transkriberade utsagorna, styckesindelning samt färgkodning av skilda kategorier. Framträdande uppfattningar, utifrån den andra ordningens perspektiv, av vetenskaplig grund utgörs av tre kvalitativt skilda beskrivningskategorier; kunskapsinhämtning

från vetenskapliga studier, samverkan mellan skola och akademi och ett stöd för det systematiska kvalitetsarbetet.

Beskrivningskategorin *kunskapsinhämtning från vetenskapliga studier* och den forskning som pågår kring skola och skolutveckling skildras på flera sätt. Olika aspekter omfattar läsning av vetenskapliga texter och litteratur, att följa upp både ny och gammal forskning och ta del av forskarföreläsningar i syfte att förvärva kunskaper och insikter vilka genererats utifrån forskning. Kunskapsinhämtning från vetenskapliga studier kopplas även till skolutvecklingsarbetet;

Vetenskaplig grund innebär att få ta del av kunskaper och insikter som forskningen har kommit fram till i sin beforskning av skola och skolutveckling. Vad har de för kunskaper av det som vi behöver få ta till oss av? Vad är det som de kan se som lyckosamma utvecklingsinsatser som kan ge förbättringar av undervisningen i klassrummet till exempel. Vilka insatser behövs och krävs? Vad behövs organiseras för att få till en bra skolutveckling? (Inga, skolchef).

Arbetet med vetenskaplig grund i skolutvecklingsarbetet möjliggörs genom kunskapsinhämtning från vetenskapliga studier och beskrivs kräva långsamma, långsiktiga processer och ett moget övervägande. Förvärvad vetenskaplig kunskap och insikt förklaras på så vis bidra till att förbättra undervisningen i klassrummet och skapa en organisation som främjar skolutveckling. En uppfattning är att huvudmannen i en skolorganisations utvecklingsarbete utgår från John Hatties ”Visible Learning” vilken beskrivs som en utvald bred vetenskaplig grund med internationell prägel som beforskats under en längre tid. En annan uppfattning framhåller snarare raka motsatsen och tydliggör vikten av att förhålla sig till vetenskapliga studier inom skolforskningen på ett kritiskt sätt och inte förlita sig på enbart en form av studie;

Att man tittar på den forskning som finns och sedan kritiskt granskar den för att kunna etablera forskningen i våra uppdrag, man förhåller sig från teori till praktik (Helen, verksamhetschef).

Citatet visar på vikten av att granska forskningen kritiskt för att i förlängningen använda nya kunskaper i praktiken. Beskrivningskategorin *kunskapsinhämtning från vetenskapliga studier* utgör sammanfattningsvis en viktig grogrund genom att bidra till de professionellas ökade kunskap och insikt vilket medför möjligheter till ett forskningsbaserat utvecklingsarbete i praktiken.

Beskrivningskategorin *samverkan mellan skola och akademi* skildrar samstämmiga uppfattningar kring vikten av samverkan men också varierande anledningar och bakgrund till samverkan;

... med den socioekonomiska utmaning vi har och de låga resultat vi haft i kommunen under tidigare år ..., ...så kände jag väl att vi behövde närma oss akademien och fundera på vårt eget lärande i detta och ta vår utgångspunkt ifrån akademien och de vetenskapliga texter som finns (Anders, skolchef).

Det är fantastisk mycket god och bra forskning som genomförs och svårt att hinna med så vi uppskattar återkommande möten som äger rum minst en gång per termin med akademien för att

få en nyhetsuppdatering kring vad som händer, vad som är på gång och vad vi behöver stärka i samarbetet (Carl, utbildningsdirektör).

Olika vägar fram till samverkan mellan skola och akademi är här en huvudmans behov av en vetenskaplig grund i syfte att arbeta med ett specifikt skolutvecklingsarbete utifrån huvudmannens identifierade utmaningar. En annan huvudman framför istället att kontinuerligt stöd och samverkan med akademien bidrar till att huvudmannen kan följa skollagens intention med en utbildning på vetenskaplig grund och beprövad erfarenhet då det tidsmässigt är svårt att följa aktuell forskning.

Informeranter beskriver uppfattningar kring organisationens lärande utifrån samverkan mellan skola och akademi via ULF-projekt men också genom samverkansträffar arrangerade av akademien för utbildningsdirektörer, skolchefer och verksamhetschefer. En uppfattning relaterar till att resan med deltagande i ULF-projekt har medfört en fördjupad förståelse om vikten av att arbeta på vetenskaplig grund i verksamhetens systematiska kvalitetsarbete, ett lärande kring vikten av att skilja på forskning och utvecklingsarbete samt behovet av att skapa samverkansstrukturer mellan skola och akademi;

Hela idén med ULF är ju att vi ska hjälpas åt att bygga en dialog så man kan hitta de här praktikrelevanta frågeställningarna. Det gör vi genom att vi måste prata mer med varandra än vad vi har gjort och bygga strukturer för det (Fredrik, verksamhetschef).

Vetenskaplig grund innebär att det finns en ”connection” mellan forskarvärlden och skolvärlden (David, skolchef).

Ovanstående citat lyfter betydelsen av samverkan mellan skola och akademi, dels som ett led i att stärka praktiken med fördjupad vetenskaplig kunskap och dels för att forskare ska få syn på praktikens förutsättningar vilket i förlängningen kan generera nya forskningsprojekt. Beskrivningskategorin samverkan mellan skola och akademi består sammanfattningsvis av uppfattningar kring vikten av samverkan och vetenskaplig fördjupning för styrkedjans olika nivåer. Samverkan beskrivs vara till gagn för både praktikens och akademins utvecklingsarbete samtidigt som utveckling av samverkansstrukturer mellan skola och akademi krävs.

I den tredje beskrivningskategorin framför informanter uppfattningar av vetenskaplig grund som ett *stöd för det systematiska kvalitetsarbetet*. Syftet beskrivs här vara att utifrån verksamheternas och huvudmannens analys etablera forskningen, en vetenskaplig grund, i praktikens olika uppdrag och utvecklingsprocesser och i förlängningen utveckla undervisningen. Att foga samman kunskapsinhämtning från vetenskapliga studier och koppla det till det systematiska kvalitetsarbetet beskrivs;

Vetenskaplig grund hänger intimt förknippat med det man kallar beprövad erfarenhet. Det stora värdet med vetenskaplig grund för skolan det är att vi skapar systematik som gör att vi kan analysera och utveckla undervisningen (Fredrik, verksamhetschef).

När vi analyserar eller vill utveckla verksamheten, bedriver processarbete så finns det en vetenskaplig grund att gå till, att ta ett stöd från, att bolla sig emot, att reflektera sig i, för att vägledas i nästa steg (Bengt, skolchef).

Citaten ovan sammanfattar betydelsen av och det stora värdet i att länka samman lärdomar genererade från vetenskaplig forskning med det systematiska kvalitetsarbetet för att på så sätt förhålla sig från teori till praktik. Beskrivningskategorin ett stöd för det systematiska kvalitetsarbetet hör nära samman med båda tidigare nämnda beskrivningskategorier kunskapsinhämtning från vetenskapliga studier och samverkan mellan skola och akademi. Det stora värdet med kopplingen till det systematiska kvalitetsarbetet uttalas vara att genom vetenskaplig grund skapa systematik för att analysera och utveckla undervisningen.

På liknande sätt bildar uppfattningar av beprövad erfarenhet, utifrån den andra ordningens perspektiv, tre kvalitativt skilda beskrivningskategorier; organisationens samlade erfarenhet och kompetens, omvärldsorientering och ett stöd för det systematiska kvalitetsarbetet.

Den första beskrivningskategorin skildrar att beprövad erfarenhet handlar om *organisationens samlade erfarenhet och kompetens*. Det kollegiala lärandet inom organisationen beskrivs som ett betydelsefullt element där de professionella granskar och analyserar undervisningen med målet att utröna faktorer som kan ha betydelse för elevernas lärande;

Beprovad erfarenhet innebär den erfarenhet som alla våra pedagoger och lärare har av undervisning. Vilka faktorer påverkar elevers och barns lärande? Vad ser man för framgångsfaktorer? Vad har man prövat? Ser fungerat? Vad har man också lärt sig inte fungerat? Vilka insatser och insikter behövs för att utveckla undervisningen i klassrummet (Inga, skolchef)?

En informant beskriver uppfattningar av utmaningar och utvecklingsområden kring organisationens samlade erfarenhet och kompetens utifrån att lärarkåren inte anses vana att lyfta identifierade framgångsfaktorer i eller utanför kollegiet;

Den beprövade erfarenheten är lite svårare att ha en bra process och dialog kring för att den är mer obekvämt och lite mer ovan för lärarkåren att spegla sig själv i och lyfta fram. För det handlar ju om, man ska lyfta fram sig själv lite grann, det här vet jag, det här har jag gjort, jag har repeterat det här, det här är en erfarenhet som är beprövad och som jag kan lita till. Då måste man lyfta sig själv, torgföra sig, och det är inte helt enkelt (Bengt, skolchef).

Ytterligare incitament tillika utvecklingsområden för huvudmannen framförs vara att skapa former för dokumentation av erfarenheter likaså att skapa strukturer för kollegiala forum med möjligheter att sprida goda erfarenheter för att på så vis förstärka framgångsrika faktorer i undervisningen. Den samlade beskrivningen av beprövad erfarenhet utifrån uppfattningar av organisationens samlade erfarenhet och kompetens beskrivs omfatta styrkor genom den rika samlade erfarenhet de professionella har av undervisning men också utmaningar kring det kollegiala lärandet med fokus på dokumentation av och strukturer för spridning av beprövad erfarenhet.

Den andra beskrivningskategorin *omvärldsorientering* skildrar uppfattningar av beprövad erfarenhet som att ta tillvara och dra lärdomar av den kompetens som finns utanför den egna organisationen. En kompetens som beskrivs omfatta vetenskapliga studier, samverkan med akademien, framgångsrika arbetsätt och lärandeprocesser från andra organisationer och verksamheter i eller utanför kommunen. En uppfattning om ett lyckosamt tillvägagångssätt

redogörs nedan där lärare prövar sina arbetssätt utifrån analys av den egna undervisningen och genererad kunskap från vetenskapliga studier;

Beprövad erfarenhet är att förhålla sig till de erfarenheter man har, framför allt lärarna. Det är inte "learning by doing" men att man provar sina arbetssätt utifrån de vetenskapliga studier man förhåller sig till. Att man provar, reviderar och skaffar sig nya erfarenheter för att sedan prova igen och också tar med det kollegiala lärandet i detta begrepp. Provar sina arbetssätt, analyserar sin undervisning, går tillbaka igen och sedan lär sig utifrån kollegiala samtal och även utifrån de erfarenheter man har (Helen, verksamhetschef).

Ett problem som också identifieras är uppfattningar om avsaknad av goda exempel på beprövad erfarenhet utifrån att kriterierna för att en erfarenhet ska anses vara beprövad inte är uppfyllda. På liknande sätt lyfts också en kultur av professionellas ointresse att ta del av andras lärdomar utanför den egna organisationen samt den egna organisationens behov av att utveckla arbetet med analys och systematik;

...men vi missar ibland också att dokumentera det som skulle göra det möjligt för spridning på olika sätt. Det är väl också en viktig del i att man dokumenterar erfarenheterna. Det sker otroligt mycket utvecklingsarbete och jag tror att det skulle kunna finnas strukturer för att också dela med andra. Det här handlar väl också om vilka kulturer som finns i olika organisationer, för det här med spridning och att kunna lära av andra där tycker jag att vi har lite att utveckla i vår kommun (Erik, verksamhetschef).

Vi klarar av att jobba i klassrummet med att skapa interventioner, kunna göra analyser och skriva på vår praktik men vi har väldigt svårt att systematisera någon slags spridning eller att få andra att göra om samma. Därför att lärare inte är intresserade av att testa någon annans idéer utan man vill göra något eget från sin egen skola (Fredrik, verksamhetschef).

Beskrivningskategorin omvärldsorientering omfattar på så vis helt väsensskilda uppfattningar kring arbetet med beprövad erfarenhet. Spännvidden går från ett dystert utgångsläge där kriterier för beprövad erfarenhet inte anses uppfyllda, professionen kännetecknas av ointresse och där behovet av utvecklingsarbete beskrivs vara omfattande. Vidare till ett väl utvecklat arbete som omfattar insikter från vetenskapliga studier, samverkan med akademien och att ta vara på framgångsrika arbetssätt och lärandeprocesser från omvärlden i syfte att utveckla den egna undervisningen.

Även när det gäller beprövad erfarenhet framträder beskrivningskategorin som ett *stöd för det systematiska kvalitetsarbetet*. Beskrivningskategorin åskådliggör att den egna organisationens erfarenheter dokumenteras vilket bidrar till organisationens lärande, i syfte att uppmärksamma och förstärka framgångsfaktorer, och också möjliggöra spridning;

Beprövad erfarenhet innebär att vi har en skyldighet att se över vad vi gör. Vi jobbar med det systematiska kvalitetsarbetet hela tiden. Våra verksamhetsplaner bygger på vårt systematiska kvalitetsarbete, vi tar vid och tar del utav alla de erfarenheter som vi bygger upp inom våra verksamheter (Carl, utbildningsdirektör).

Det kan aldrig bli beprövad erfarenhet om man gör något själv, det måste vara tillsammans med någon annan och det måste också vara systematiserat för att det ska vara beprövad erfarenhet, att man gör det systematiskt och att man skriver ner det man gör (David, skolchef).

Beskrivningskategorin ett stöd för det systematiska kvalitetsarbetet hör även när det gäller beprövad erfarenhet nära samman med båda tidigare nämnda beskrivningskategorier: organisationens samlade erfarenhet och kompetens samt omvärldsorientering. Relationen till det systematiska kvalitetsarbetet inkluderar ett lärande i organisationen som dokumenteras i syfte att utröna framgångsfaktorer och förbättringsområden vilka utgör grund inför verksamhetens fortsatta utvecklingsarbete och kan tjäna som dokumentation av den beprövade erfarenheten.

Fenomenografiskt utfallsrum

I det fenomenografiska utfallsrummet analyseras sambandet mellan beskrivningskategorierna utifrån studiens första forskningsfråga; Hur uppfattar huvudmannen innebörden av vetenskaplig grund och beprövad erfarenhet?

Inledningsvis redogörs för ovan tre presenterade beskrivningskategorier kring variationer av uppfattningar utifrån begreppet vetenskaplig grund; kunskapsinhämtning från vetenskapliga studier, samverkan mellan skola och akademi och ett stöd för det systematiska kvalitetsarbetet.

Den första kvalitativa skillnaden är uppfattningar av vetenskaplig grund som *ett lärande hos enskilda professionella*. Lärandet hos enskilda professionella omfattar här kunskapsinhämtning från vetenskapliga studier där medarbetare på egen hand tar del av vetenskapliga studier, lyssnar till en forskare eller på egen hand kritiskt granskar kunskap från vetenskapliga studier vilket bidrar till ökad kunskap och insikt. I förlängningen tillämpar medarbetaren förvärvade kunskaper i yrkesutövningen, en process som bidrar till att förbättra undervisningen och främja skolutveckling.

Den andra kvalitativa skillnaden är uppfattningar av vetenskaplig grund som *ett lärande mellan professionella och mellan verksamheter* där dialog förs med en motpart. Lärandet mellan professionella och mellan verksamheter omfattar här kollegialt lärande och samverkan mellan skola och akademi. Vidare beskrivs vikten av dialog genom exempelvis samtal med en forskare, stöd i ett skolutvecklingsarbete kring bland annat kollegialt lärande eller deltagande i skolforskningsprojekt.

Den tredje kvalitativa skillnaden är uppfattningar av vetenskaplig grund som *ett stöd för det systematiska kvalitetsarbetet* som också omfattar sambandet mellan genererad kunskap utifrån lärandet hos enskilda professionella, lärandet mellan professionella och mellan verksamheter. Genom att systematiskt, långsamt och långsiktigt etablera den vetenskapliga grunden i praktikens olika uppdrag och utvecklingsprocesser skapas genom det systematiska kvalitetsarbetet goda möjligheter till skolutveckling.

Vidare redogör jag för tidigare tre presenterade beskrivningskategorier kring variationer av uppfattningar utifrån begreppet beprövad erfarenhet; organisationens samlade erfarenhet och kompetens, omvärldsorientering och ett stöd för det systematiska kvalitetsarbetet.

Den första kvalitativa skillnaden är uppfattningar av beprövad erfarenhet som ett *förbättringsarbete inom den egna verksamheten* där de professionella granskar och analyserar organisationens samlade erfarenhet och kompetens med målsättningen att kartlägga framgångsfaktorer. Området beskrivs också kräva fortsatt fokus och utveckling för att uppfylla skollagens intentioner. Att skapa former för dokumentation av erfarenheter och likaså skapa strukturer för kollegiala forum lyfts som utvecklingsområden med målsättningen att förstärka framgångsrika faktorer i undervisningen och sprida goda erfarenheter inom organisationen.

Den andra kvalitativa skillnaden är uppfattningar av beprövad erfarenhet som *ett förbättringsarbete med stöd av omvärldsorientering* vilket ringar in vikten av att lära av andra och nyfikna sig på andras framgångar utanför den egna organisationen. Begreppet omvärldsorientering beskrivs omfatta kunskapsinhämtning från vetenskapliga studier, samverkan med akademien, dra lärdom av framgångsrika arbetssätt och lärandeprocesser från andra organisationer och verksamheter i eller utanför kommunen och använda vunnit kunskap i verksamhetens eget förbättringsarbete. Slående olikheter finns i informanternas uppfattningar där uppfattningar också ger en bild av att det råder ett svalt intresse från lärare att vilja ta del av andras lärdomar utanför den egna organisationen. Ytterligare understryks en svårighet att systematisera spridning av den beprövade erfarenheten.

Den tredje kvalitativa skillnaden är, precis som i uppfattningar av vetenskaplig grund, *ett stöd för det systematiska kvalitetsarbetet* där organisationens samlade erfarenheter systematiskt dokumenteras och analyseras med målsättningen att bidra till organisationens lärande, framåtsyftande planering för vidare utvecklingsarbete och som ett instrument för återkoppling och spridning av den beprövade erfarenheten.

Berättelser om planering, genomförande och uppföljning

I detta avsnitt redogörs för resultatet på studiens andra forskningsfråga;

- ✓ Hur beskriver huvudmannen arbetet med att planera, genomföra och följa upp en utbildning som vilar på vetenskaplig grund och beprövad erfarenhet?

Informanternas berättelser presenteras utifrån tre övergripande teman som efter upprepad genomläsning, styckesindelning och färgkodning framträtt ur empirin. Dessa tre övergripande teman beskrivs som handlingar utifrån styrkedjan, handlingar utifrån samverkan mellan skola och akademi och handlingar utifrån det systematiska kvalitetsarbetet. Helt skarpa gränser mellan ovanstående tre teman har inte varit möjliga att göra utifrån att dessa områden också kan sägas ”gå in i varandra”. Ambitionen är ändå att indelningen ska bidra till att lättare åskådliggöra det sammanfattade resultatet.

I direkt anslutning till informanternas berättelser framgår en sammanfattande analys med övergripande gemensamma nämnare utifrån tre definierade handlingsnät; utvecklingsarbete på styrkedjans olika ansvarsnivåer, samverkan med akademien och dokumentation baserat på det systematiska kvalitetsarbetet. Handlingsnäten riktar uppmärksamheten mot huvudmannens processer och organisering med tillhörande aktörer eller som tidigare nämnts handlingar som ”ett uppträdande till vilket det är möjligt att tillskriva intentioner” (Czarniawska, 2017, s. 26). Handlingar tydliggörs i följande berättelser med kursiv text.

Handlingar utifrån styrkedjan

Carl, utbildningsdirektör, uttrycker att huvudmannens planering och genomförande av arbetet med en skola som vilar på vetenskaplig grund och beprövad erfarenhet sker i *ledningsforum* genom utbildningsdirektörens underställda chefer som har detaljkunskap om sina verksamheter. Nämda chefer har i sin tur sina underställda chefer, rektorer, där diskussioner kring utvecklingsområden sker. Utbildningsdirektör och även nämnden är delaktiga i det arbetet och har utifrån Skolinspektionens tillsyn kring huvudmannens ansvar behov att se över och förstärka analysarbetet på huvudmannanivå. Inför framtida beslut krävs att huvudmannen bättre förstår cykeln ”vad som gjorts” och ”vad resultaten blev av det” vilket behöver gå hand i hand med huvudmannens formativa planering.

David, skolchef, beskriver arbetet med kommunens *försteläroorganisation* där förstelärare har ett treårsförordnande med semestertjänst. Rekrytering till förstelärare har genomförts av huvudmannen som valde att inte fylla alla tjänster då en viss kvalitet var kravet för att bli erbjuden tjänst som förstelärare. Förstelärares uppdrag innebär att utveckla undervisningen på egen enhet tillsammans med rektor därtill att auskultera fem lektioner på en annan enhet än sin egen och redovisa reflektioner från genomförda auskultationer för ansvarig rektor. Under läsåret har förstelärare också arbetat med implementering av nya läroplanen och kursplanerna, förstelärarnas roll beskrivs också vara verksamhetens förändringsagenter. En strateg, som även är huvudansvarig för kvalitetsarbetet, leder försteläroforum och klär på förstelärarna i olika

kunskaper. Samtliga förstelärare träffas också för centralt kommunövergripande arbete under höst- och påsklov.

Erik, verksamhetschef, framför att det har varit en spännande mandatperiod med stora förändringar kring huvudmannens styrning där samtal förts om hur man får ihop den statliga styrningen med den kommunala styrningen utifrån kommunens antagna tillitsbaserade styrprincip. Huvudmannen har gått från tolv mål till fyra övergripande målområden där politiken uttrycker varför det här målet är viktigt och vad de vill att arbetet med det här målet ska leda till. En *förvaltningsövergripande utvecklingsplan* tydliggör insatser för att inrikta arbetet mot politikens mål vilka nämnden får återkommande återkopplingar på. Den politiska nämnden beskrivs vara intresserade av och instämma i vikten av en skola på vetenskaplig grund och beprövad erfarenhet. I detaljfrågor och inför beslutsfattande kan ändå de egna politiska färgerna framträda och vara det som främst har betydelse för politikerna;

Du har ingen som står upp och säger att det är dumt att vi har en skola som vilar på vetenskaplig grund och beprövad erfarenhet men när man blir lite mer konkret och vad det innebär och vad det skulle få för implikationer på nämndens beslut och arbete...då blir det lite svårare (Erik, verksamhetschef).

Även om utmaningar beskrivs utifrån vad som påverkar politikens beslut delger Erik, verksamhetschef, vidare att huvudmannen bedriver en del forskning i egen regi;

Vi har två forskningsprojekt, ett i förskola och ett i skola. Vi har en kommundoktorand vilket är häftigt som skolhuvudman (Erik, verksamhetschef).

Exempel på *forskningsprojekt* som bedrivits i kommunens regi är ”förskolan som språkmiljö”. Forskningsprojektet fokuserar på att undersöka hur undervisningen ser ut i både monokulturella och mångkulturella områden för att fördjupa förståelsen kring förskolebarn som växer upp i en flerspråkig kontext och vilken undervisning barnen behöver möta för att få goda förutsättningar i livet. Forskningsresultatet har fått effekter ända upp till huvudmannanivå då verksamheten utifrån forskningens resultat lämnat fram ett förslag till politiken om utökad tid i allmän förskola för barn som är uppvuxna i en flerspråkig kontext i syfte att ge barnen bättre förutsättningar att utveckla svenska språket. Parallellt med forskningsprojektet genomfördes också språkutvecklande *kompetensutveckling för pedagogerna*. Ytterligare ett forskningsprojekt omnämns där kommunen anställt en vetenskaplig ledare för projektet där samverkan även ägt rum tillsammans med akademins forskare. Projektet handlade om utomhusundervisning i naturorienterande ämnen, vad det kan skapa för nya lärdomar och ge för effekter i en mellanstadieklass?

Huvudmannen har en *forsknings- och utvecklingsavdelning* som består av barn- och elevhälsa, modersmål och migration, teknikskola och leder också lärandeenheter med utvecklingsresurser utifrån expertisområden som språk, läs och skrivutvecklare, naturskola och jämställdhetsutvecklare. Beskrivna lärandeenheter arbetar med kontinuerlig processledning utifrån utvecklingsområden som förskolor och skolor identifierat. Det framkommer dock att huvudmannens förhållningssätt att rektor leder och fördelar arbetet leder till att det

gemensamma förvaltningsövergripande arbetet, trots huvudmannens goda organisatoriska förutsättningar med en egen forsknings- och utvecklingsavdelning, blir lidande;

Vi står med lite stolthet ibland och säger att vi har inga gemensamma utvecklingsområden som vi ålägger alla skolor eller förskolor att jobba med utan det utgår från verksamhetens lokala systematiska kvalitetsarbete. Och du hör att jag är lite kritisk i min röst och jag kan inte låta bli att vara det därför jag fattar idén med det lokalt förankrade utvecklingsarbetet men det blir också otroligt svårt att ta sitt ansvar för likvärdighet som huvudman.

...Både nämnden och vi som förvaltning förväntar oss att rektorer tar det ansvaret och tillser att man arbetar från vetenskaplig grund och beprövad erfarenhet. Och det sker olika bra skulle jag vilja hävda därför att rektorer gör olika också. Vi har ingen tydlig styrning eller planering utifrån huvudmannen (Erik, verksamhetschef).

Fredrik, verksamhetschef, skildrar ett arbete med *skolornas utvecklingsorganisationer* som bas för utvecklingsarbetet. Merparten av verksamhetens utvecklingsgrupper är här ämnesbundna och arbetar systematiskt med områden som *kollegialt lärande* och *erfarenhetsutbyte*. En *processledarutbildning*, designad av verksamhetsutvecklare och en lektor pågår för karriärlärare, förstelärare, lektorer, ämnesföreträdare eller lagledare vilka leder andra lärare i olika utvecklingsgrupper. Innan processledarutbildningen påbörjades genomförde verksamhetsutvecklare en *bokcirkel* med rektorer kring hur det är att vara rektor för processledare. På så sätt försöker verksamhetsutvecklare arbeta parallellt på flera av styrkedjans nivåer. Kommunen har också en *forsknings- och utvecklingsmiljö (FoU-miljö)* som kan bidra med *processtöd* och hjälpa skolor, exempelvis skolenheter med tuffa utmaningar. Inom ramen för FoU-miljön finns anställda lektorer med möjlighet att handleda olika nätverk och rektorer. Ett pågående *praktikutvecklingsprojekt* för kommunens lärare utgår från en idé hämtad från STLS (Stockholm Teaching & Learning Studies) lärarprojekt;

Två lärare får under ett år arbeta med praktikutvecklingsprojekt som bygger på vetenskaplig grund men som ej är forskning. Lärarna skriver en *vetenskaplig rapport*, de får *handledning* och ska designa en metodik som är grundad på forskningsmässighet. Lektorer handleder lärare i generell metodik, ibland finns bihandledare med från universitetet med i olika ämnen exempelvis svenska. Detta ska hittas och administreras varje år, det är en viktig aktivitet (Fredrik, verksamhetschef).

Helen, verksamhetschef, berättar att man får backa tillbaka några år i tiden för att förstå huvudmannens pågående arbete med planering och genomförande av en utbildning som vilar på vetenskaplig grund och beprövad erfarenhet. Över tid har många aktörer haft synpunkter på utbildningens genomförande varpå huvudmannen ville skapa en riktning och en tydligare koppling till vetenskaplig grund i den undervisning som bedrivs;

För ungefär tio år sedan etablerade vi ett *samarbete med forskare* Jan Håkansson och jobbade nära honom med att *utveckla* vårt *systematiska kvalitetsarbete*. Efter några år byggde vi upp, utifrån studier framför allt från studier som Jan Håkansson och Daniel Sundberg har sammanställt, "Utmärkt undervisning" med internationella och nationella studier. Vi bestämde oss för att vi behöver på riktigt se vad händer inne i klassrummen. Med hjälp av Jan Håkansson, plockade vi fram en *kartläggningmodell* för att titta på *den goda undervisningen* och utvecklade ett arbete som bygger på att vi tittar utifrån åtta dimensioner (Helen, verksamhetschef).

Huvudmannen har idag *yrkesfunktioner som auskulterar* all form av undervisning från grundskola upp till gymnasiet. Utvecklingsarbetet vilar på tre ben: *observera undervisning, samtal med elever och samtal med lärare*. Därefter så gör man en *analys av hela skolans undervisningskvalitet* där man identifierat framgångsfaktorer och utvecklingsområden utifrån nämnda åtta dimensioner vilka man kan hitta i Jan Håkanssons litteratur (Håkansson & Sundberg, 2020). Analysen används sedan i skolutvecklingsarbetet och bygger på att arbetet inte stannar vid de teoretiska diskussionerna utan att det ska hamna i klassrummet för att praktiskt *pröva ett förändrat arbetssätt* utifrån genomförda analyser. Huvudmannen är stolt över utvecklingsarbetet och representanter har varit på Skolriksdagen och i andra kommuner och föreläst tillsammans med Jan Håkansson. Utifrån *analyser om kärnan i undervisningskvalitet* har huvudmannen i sin tur gjort analyser kring vad verksamheten ska satsa på;

Därav har vi tagit fram en stor satsning som vi kallar för *"Framgångsrik undervisning"*. Där har vi kopplat på en lektor från akademien för att med lektors stöd arbeta med en satsning på att ändra ett helt stödsystem. Ska vi få en förändring behöver vi *arbeta med hela styrkedjan* från högsta ledningen ända ner till eleven. Där har vi *arbetat med våra ledare*, hur kan man leda skolutvecklingsarbetet som rektor? Man leder från mitten i ett lokalt styrsystem. Nu är vi i nästa fas att utifrån den enskilda skolans behov utifrån kvalitetsarbetet plocka fram *strategier* och sedan ska man arbeta med förändrad undervisning i klassrummet (Helen, verksamhetschef).

Ytterligare beskriver Helen, verksamhetschef, att det mest klassiska skulle kunna vara att leda utvecklingsarbetet från en central utvecklingsorganisation. Huvudmannen har en stor stödfunktionsorganisation men betonar vikten av att det är *rektor som leder*. Därför att om inte rektor leder och äger processen så blir det ingen förändring och det måste också vara ett *ägandeskap från läraren*. Huvudmannen har varit väldigt noga med att processen ska ledas "från mitten" och därav finns ett tydligt förväntans- och uppföljningssystem genom hela styrkedjan från förvaltningschef, skolchef, rektorer, lärare till elever;

Däremot är det *utvecklingsorganisationen* som *håller samman helhetsperspektivet* så det inte är någon som sticker åt fel håll eller som tänker att nu ska vi inte göra det här nu ska vi göra något annat. Det här är ju ett fattat beslut från förvaltningschef men det är viktigt att det ändå utgår från den enskilda skolans behov så det leds framför allt av rektor (Helen, verksamhetschef).

Både skolchef och rektor ska kunna visa på att de arbetar med verksamhetens verkliga behov, huvudmannens utvecklingsavdelning håller samman och följer upp men leder inte arbetet. Samtliga grundskolor och gymnasieskolor har idag arbetat fram strategier kring hur de ska utveckla undervisningen. Huvudmannen har också en strategi för att påbörja ett arbete med den framgångsrika undervisningen i förskola och fritidshem och har tagit fram en kartläggningssprocess för det arbetet. När huvudmannen har arbetat med ledarskap har detta också omfattat arbete med förstelärare och nyckelpersoner. Huvudmannen arbetar på samma sätt med fokusskolor, framförallt kring låga skolresultat, tillsammans med ett centralt skolstöd med HR, ekonomi, planering och riktade resurser.

Helen, verksamhetschef, tydliggör den samstämmighet som finns med ansvarig nämnd vilket är viktigt utifrån styrkedjan. Tjänstemän informerar och diskuterar arbetssätt med politiken,

framför allt genom det systematiska kvalitetsarbetet som presenteras vid några tillfällen per år och gemensamma utvärderingsdagar där möjligheter till dialog och fördjupade samtal mellan skolchef och kontaktpolitiker finns. Samarbetet beskrivs vara väl etablerat och uppbyggt, det finns en tydlig ordning kring vad som ska diskuteras och ett klart synsätt om tjänstemans respektive politikens ansvar. Grunden till denna etablerade samverkan är att tjänstemän byggt upp ett förtroende och varit noga med exempelvis analyser och faktaunderlag inför förändringar.

Inga, skolchef, tydliggör att huvudmannen varit med i *Skolverkets "Samverkan för bästa förskola" och "Samverkan för bästa skola"*. Huvudmannen har här fått tillgång till skolforskare som bidragit i arbetet med att utveckla det systematiska kvalitetsarbetet. Samverkan och det praktiska utvecklingsarbetet har främst ägt rum tillsammans med verksamhetschefer i samverkan med forskare från akademien, rektorer och lärare på de utpekade förskolorna och skolorna. Den erfarenhet, insikt och kompetens verksamheterna fått med sig har spridit sig till övriga förskolor och skolor som fått del;

Det finns utifrån Samverkan för bästa förskola och skola ett framtaget ramverk för respektive skolform som alla förhåller sig till: det här är vad skolutveckling i vår stad står för, det här är de områden vi ska fokusera på utifrån vad vi har kommit fram till i våra analyser av skolresultaten, det här ser vi behöver utvecklas på skolnivå men också övergripande (Inga, skolchef).

Ramverket för framgångsrik skolutveckling som grundskolan tagit fram på skolnivå omfattar vilka processer och strukturer som behövs i skolutvecklingsarbetet och hur uppföljningsarbetet ser ut. Huvudmannen har också identifierat behovet av ett utvecklingsarbete på förvaltningsnivå. Inom ramverket för framgångsrik skolutveckling finns ett framtaget årshjul där verksamhetschefen genomför dialogträffar med rektorerna kring olika utvecklingsfrågor. Huvudmannen har också påbörjat arbetet med ytterligare ett ramverk för hur undervisningen i klassrummet ska utvecklas. *Det övergripande systematiska kvalitetsarbetet* på skolnivå och på verksamhetsnivå har påbörjats och nu är fokus hur huvudmannen ska utveckla undervisningen i klassrummet med struktur och process osv. Förskolan står sedan näst ut på tur.

Processerna leds på verksamhetschefsnivå av ett *verksamhetsledningsteam* bestående av verksamhetschefer biträdande verksamhetschefer och utvecklingsledare. Verksamhetsledningsteamet arbetar övergripande på verksamhetsnivå med skolutvecklingsfrågor och är ute och träffar rektor och lärare utifrån ett årshjul. Här ställs frågor utifrån framtagna frågeformulär/mallar som verksamheten fyllt i. Teamet utmanar också rektor och lärare som arbetar närmast rektor i en dialog utifrån vad de kommit fram till i sina analyser av verksamheten. Syftet är att bidra till en god analys av verksamhetens resultat innehållande de områden verksamheten fortsatt behöver arbeta med;

Vi har också utvecklat arbetet med *Skolverkets effektkedja*, ett verktyg som vi använder på skolnivå och verksamhetsnivå. Här arbetar vi med vad vi vill uppnå, att alla elever ska lyckas och nå måluppfyllelse. Vad behöver vi då om vi sätter ett mål på exempelvis fem års sikt? Vad behöver vi då starta år ett, under år två behöver vi följa upp vilka effekter vi såg/vilken analys vi gjort av år 1 etc. Vad behöver vi utveckla för insatser osv. Det vi vill göra nu som nästa steg är att även se på effekterna i undervisningen (Inga, skolchef).

Huvudmannen har, berättar Inga, skolchef, vidare en *forsknings- och utvecklingsenhet* med fokus på grundskolan där några medarbetare har forskarutbildning och bidrar i analysen av verksamheterna. Enheten finns som tillgång till grundskolan och kan exempelvis stödja rektor under några års tid med det systematiska kvalitetsarbetet på en skola så det följer effektkedjan med struktur, processer och årshjul. Det kan också omfatta stöd inom något specifikt område exempelvis utveckling av matematikundervisningen. Samverkan sker även tillsammans med akademien kring forsknings- och utvecklingsprojekt inom olika områden som digital klassrumsundervisning i gymnasiet och språkutvecklingen inom förskolan. Forskning och utvecklingsenheten har bred kompetens med medarbetare som kan skolutveckling utifrån ett rektorsperspektiv. En medarbetare har en licentiatexamen i matematik med delat uppdrag mellan praktik och akademi samt så finns medarbetare med fokus på specialpedagogik. Forsknings- och utvecklingsenheten kan bistå grundskolorna i ett utvecklingsarbete under en längre tid tills processen satt sig och avvecklar sedan sakta med säkert sig själva. Enheten beskrivs som en slags minivariant av Samverkan för bästa skola där huvudmannen sätter in insatser för att hjälpa och stötta en skola på sin utbildningsresa.

Nämnden får ständigt information kring insatser, resultat, processer och analyser och arbetet finns dokumenterat i ett årshjul. Samtidigt behöver nämnden hjälp att fokusera på det viktigaste nämligen att verksamheterna får goda resultat;

Politiken vill ibland driva politiska frågor som inte alltid ger den bästa utvecklingen av skolan exempelvis samhällsutveckling och samhällsuppdraget. Politiken bär också samhällsuppdraget som helhet ex. stadsdelsutveckling och då kan det ta överhanden. Det kan då bli fokus på det uppdraget istället tex. hur skolan samverkar med socialtjänsten och polisen istället för att ställa nyfikna frågor om hur vi utvecklar skolan i det området och hur det i sin tur kan bidra till stadsdelsutveckling? Brist på lokaler är ett annat område som politiken lägger stort fokus på. Vi arbetar med hur politikerna ska förstå sin roll, att de inte ska peta i detaljer och kliva för långt ner i hur-frågorna, ex. hur rektor organiserar sin personal (Inga, skolchef).

Det handlar enligt Inga, skolchef, om att ha en bra tät dialog med nämnden så de får den kunskap och kompetens de behöver för att kunna bidra i styrkedjans alla delar och ge verksamheten de förutsättningar som behövs.

Handlingsnät *utvecklingsarbete* på styrkedjans olika ansvarsnivåer

Huvudmännens identifierade handlingsnät ringas i huvudsak in av utvecklingsarbete på styrkedjans olika ansvarsnivåer där såväl ett top-down-perspektiv som vikten av ett bottom-up-perspektiv beskrivs. Det övergripande utvecklingsarbetet härrörs främst till aktörer som ansvarig nämnd, utbildningsdirektör och/eller skolchef med stab och/eller ledningsgrupp. Informanternas utsagor ger rika exempel på målfokus med en kollektiv organisation av ledarskapet, tillika aktörskapet, där vikten av utvecklingsarbete inom ramen för styrkedjans olika nivåer som exempelvis olika ledningsforum, försteläraryrforum och lärarforum konkretiseras.

Berättelserna innehåller också beskrivningar av huvudmännens utvecklingsorganisationer. En vidsträckt bild målas upp från avsaknad av gemensamma utvecklingsområden till huvudmäns utvecklingsorganisationer som håller samman helhetsperspektivet. Aktörskapet omfattar här exempelvis stödfunktioner som strateg, forskare, vetenskaplig ledare och yrkesfunktioner inom huvudmannens utvecklingsorganisation vilka bidrar i arbetet med tydliga förväntans- och uppföljningssystem på styrkedjans samtliga nivåer.

Rektorers utvecklingsarbete på skolenheterna är nära förbundet med huvudmannens beslutade utvecklingsplan och dokumentation av det systematiska kvalitetsarbetet. Verksamhetsplan på enhetsnivå, kollegiala samtal kring verksamhetsutveckling i rektorsforum och kvalitetsledningssystem för dokumentation beskrivs som rektors stöd och verktyg i det systematiska kvalitetsarbetet. Med hjälp av nämnda verktyg redovisas framgångsfaktorer, utmaningar och utvecklingsområden. Rektorsträffar beskrivs också vara ett forum där vissa träffar har ett utvecklingsfokus för spridning av lärdomar från utvecklingsarbeten. Vidare framställs försteläroorganisationen bidra i arbetet med att utveckla undervisningen och leda kompetensutvecklingssatsningar. Rektorer, förstelärare och olika nyckelpersoner tjänar som aktörer på skolenheterna.

Sammanfattningsvis är *ett top-down-perspektiv och ett bottom-up-perspektiv, målfokus* med en *kollektiv organisation av ledarskapet*, huvudmännens *utvecklingsorganisationer* och utvecklingsarbete på skolenheterna betydelsefulla komponenter när chefer organiserar arbete för andra inom ramen för handlingsnät utvecklingsarbete på styrkedjans olika ansvarsnivåer.

Handlingar utifrån samverkan mellan skola och akademi

Samverkan med akademien och *den praktikinrä forskning* kan enligt Anders, skolchef, liknas vid "nästa steg" utifrån identifierade utvecklingsbehov i det systematiska kvalitetsarbetet. Pågående *ULF-projekt* har den gemensamma nämnaren aktionsforskning och utgår från praktikens identifierade frågeställningar. Som inledning på samverkan med akademien genomfördes träffar, vilka beskrivs som en viktig resa, mellan ULF-ansvarig på akademien, skolchef och utvecklingsledare där målbilden för ULF-projektet stöttes och blöttes och resulterade i en gemensam målbild. Kommunens förstelärare (skola) utvecklingspedagoger (förskola), specialpedagoger, rektorer och skolchef är deltagare i pågående ULF-projekt där fokus är att reflektera över den egna praktiken samtidigt som akademins forskare utmanar och stöttar deltagarnas olika forskningsfrågor. Fysiska träffar mellan de olika projektgrupperna och ansvarig forskare varvas med handledning via digitalt forum mellan träffarna. Skolchef är själv deltagare i en av ULF-projektets grupper och uttrycker;

Det är viktigt att jag inte hamnar för långt borta och sitter någon annanstans och tycker, det är ett sätt att visa att jag också är intresserad (Anders, skolchef).

Bengt, skolchef, beskriver vikten av att vara en del av ett större sammanhang tillsammans med akademien och samverkan med andra huvudmän i *samverkansområden* där professionella samtal

förs på verksamhets- och skolchefsnivå. Samverkansområden förklaras som ”ett fundament att utgå från” med olika grenar där ULF-projekt finns knutna till regionens huvudmän men också arbete med olika utvecklingsfrågor som kompetensutveckling och kompetensförsörjning;

... det är sällan som man är unik, det här behovet kan finnas i flera andra kommuner, och då i dialog med akademin kan man också hitta kompetensutveckling (Bengt, skolchef).

Olika ULF-projekt finns delger Bengt, skolchef, sedan fem till sex år tillbaka där en forskare innehar en kombinationstjänst mellan skola och akademi. Forskaren arbetar tillsammans med arbetslagen och i vissa processer tillsammans med ledningsgrupp kring specifika områden. I nuläget pågår ULF-projekt med fokus på ”nyanländas lärande” och att ”utveckla samhällskunskapsämnet i förhållande till toleransprojekt”.

Samverkan med universitetet äger enligt Carl, utbildningsdirektör rum för att skapa möjligheter för en skola på vetenskaplig grund och beprövad erfarenhet. Högskolan är duktiga på att bjuda in *partnerskolor*, föreläsare och rektorer olika träffar. Partnerskapet omfattar utsedda enheter inom både förskola och grundskola, två skolor deltar just nu och VFU-handledare (Verksamhetsförlagd utbildning) har en tät dialog med universitetet, även gymnasiet tar emot VFU-studenter men är ej partnerskola. Gymnasiet tror bildningschef har haft forskningssamverkan. Huvudmannen har inte någon plan att ta emot forskare men är vid förfrågan positiva och väldigt öppna till det och tycker det är fantastiskt kul om någon vill komma.

David, skolchef, berättar att ULF-projekt är ett typexempel på huvudmannens planering och genomförande av en skola på vetenskaplig grund och beprövad erfarenhet där lärare får möjlighet att vara medforskande på sin egen enhet;

Det här samarbetet med universitetet där man får ta del av medforskande, det är ett utmärkt sätt att jobba med att skapa en vetenskaplig grund (David, skolchef).

Kommunen deltar i *länets skolsamverkan* vilken är kopplad till akademin och ULF-projekt. Ett ULF-projekt i samverkan med flera kommuner kring ”tillgängliga lärmiljöer” planeras där medforskande lärare, efter genomförd ansökningsprocess, under två års tid kan få del av tjänst avsatt som medforskare av huvudmannen. ULF-projekten leds av forskare från akademin vilka får ansöka om att delta i projekten. Inriktningen på ULF-projektet ”tillgängliga lärmiljöer” och även ett ULF-projekt kring ”elevers läsförmåga” har initierats från huvudmannen. Kommunen deltar också i Skolverkets satsning ”Samverkan för bästa skola” i samverkan med akademin. Utifrån denna samverkan arbetar huvudmannen utifrån Skolverkets modell med en nulägesanalys och en åtgärdsplan som verksamhetschef och strateg varit delaktiga i att ta fram. I huvudmannens framtagna åtgärdsplan ingår utveckling av ett årshjul för det systematiska kvalitetsarbetet, organisation och länkning mellan sektioner för att hålla samman utvecklingsarbetet och ledarskapet på alla nivåer.

Verksamhetschef, med ansvarsområden kring forskning och utveckling, är bryggan i samverkan mellan akademi och praktik berättar Erik, verksamhetschef. Samverkan med andra huvudmän,

RUC (Regionalt utvecklingscentrum) och akademien har ägt rum under tre års tid med fokus på ”framtidens digitala lärande” Tillsammans med forskare på högskolan genomfördes olika projekt med fokus på digitalisering i förskola och skola. Projektet var en föregångare till ULF med målbilden att hitta samverkansstrukturer mellan forskare i akademien och praktiker och dra lärdomar av genomförda forskningsprojekt. I nuläget finns dock få etablerade strukturer och utvecklingsarbetet kan främst beskrivas som att det handlar om personnivå. Målet har varit att hitta tydligare strukturer och former för att få till samverkan, men verksamhetschef är beroende av att andra exempelvis våra verksamheter, andra huvudmän, RUC och akademien också vill samverka och gemensamt skapa strukturer och former. Verksamhetschef är både en möjliggörare och en bromskloss men det får inte bli verksamhetschef som är den drivande;

Samverkan med akademien är en skakig samverkan med akademien närmast oss. Det här är också lite rörigt då kommunen har en avsiktsförklaring avseende samverkan med akademien, regionen har också en avsiktsförklaring avseende samverkan, RUC har också en avsiktsförklaring avseende samverkan. Det här gör att det är lite otydligt skulle jag vilja säga vad gäller samverkan och vilka forum det är, dessutom vi har inte varit till fullo nöjda med samverkan och det har väl varit lite intressant utifrån att vi dragit igång med ULF...

”...om vi på allvar menar att det ska vara praktikutvecklande eller praktisknära så måste också behoven vara förankrade i de utmaningar som praktikerna ställs inför som vi behöver generera ny kunskap om. Men det har jag inte sett i ett enda av de ULF-ansökningar som jag har fått möjlighet att läsa utan det är väldigt tydligt utifrån vad som skulle vara intressant utifrån forskarna att studera och de vill komma i kontakt med verksamheter att forska på eller om. Nu är jag lite hård här, ULF har varit högskolans (Erik, verksamhetschef).

Olika aktörers avsiktsförklaringar avseende samverkan har enligt Erik, verksamhetschef bidragit till otydlighet. Det finns också en önskan om en mer ändamålsenlig samverkan utifrån påbörjad ULF-samverkan där kritik riktas till akademien utifrån att inte utgå från praktikens frågeställningar.

En handfull ULF-projekt bedrivs i kommunen berättar Fredrik, verksamhetschef, vilka pågår under tre terminer. Det finns två vägar att komma fram till ett projekt, det kan vara enskilda lärare som formulerar en ansökan eller att skolformen har ett behov som de formulerar och därefter får bemanna projektet. När utlysningssperioden är över värderar lektorer projekten vilket exempelvis kan handla om frågeställningen är tillräckligt avgränsande eller om det finns en metodik som fungerar för att genomföra en studie? Sedan så gör man en ranking på projekten och föredrar dessa för skolformens ledningsgrupp som värderar och avgör vilka projekt som genomförs. Projektet designas under första terminen och därefter har deltagande lärare 40 % nedsättning av tjänst för att genomföra projektet. Flertalet projekt är ämnesknutna, exempelvis: ”Matte 2B för samhällsvetare” med frågeställning kring en annorlunda undervisningsdesign? och ”förskolans taluppfattning” och hur man kan arbeta med bedömning i syfte att synliggöra barns lärande? Vidare kan kommunens FoU-miljö också bidra till att stärka uppföljning och utveckling;

Vi har som många andra kommuner satsat på *SKUA (Språk- och kunskapsutvecklande arbetssätt)* via Skolverket, nyanländas lärande, och arbetat med språkutvecklande arbetssätt. En lektor har tillsammans med en forskargrupp från universitetet gjort fokusgruppsintervjuer med

rektorer, lärare, elever för att försöka fånga hur undervisningen förändrats efter de här utbildningsinsatserna. (Fredrik, verksamhetschef).

Genom samverkan kan det bli en win-win-situation även för forskaren beskriver Fredrik och betonar samtidigt att arbetet med uppföljning av genomförda satsningar kan vara svårt.

Greta, utbildningsdirektör, framhåller huvudmannens övergripande uppdrag om en likvärdig utbildning. Vidare beskrivs att arbetet kan innebära samverkan med Skolverket, att huvudmannen ingått i en del grupperingar på nationell nivå, eller att huvudmannens medarbetare och rektorer har utvecklingsuppdrag som innebär arbete med specifika utmaningar som exempelvis segregation. Att arbeta med uppföljning och spridning av erfarenheter upplevs som en svårighet.

Vi är en stor organisation, 130 chefer/rektorer, så det är väldigt kopplat till att skolchefen på grundskolan med sin ledning utifrån fullmäktiges mål och respektive nämnds verksamhetsplan ser vad vi behöver göra. Vilken kompetensutveckling ska vi satsa på? vilka områden ska rektorer jobba med? men att vi också arbetar med andra myndigheter, ex. Samverkan för bästa skola, när vi får till det kan vi dra nytta av det i flera led och försöka sprida det. Men jättekongret det tycker jag var väldigt svårt (Greta, utbildningsdirektör).

Huvudmannen har haft samverkan med flera akademier både som övningsskola, ULF-projekt och utifrån ett stort matematikprojekt som forskare drivit med fokus på läromedel för de yngre skolåren. Staden har också en varaktig *förvaltningsövergripande samverkan med akademien* i ett bredare samhällsperspektiv tillsammans med ytterligare en huvudman. Det gemensamma arbetet med akademien beskrivs som en nära samverkan där det är angeläget att båda parter upplever både ett lärande och vinster utifrån samarbetet.

Olika utvecklingsåtgärder i kommunen beskrivs vara Skolverkets Samverkan för bästa skola och *samverkan med RISE* (Research Institutes of Sweden, ett oberoende, statligt ägt forskningsinstitut), ett arbete tillsammans med andra kommuner kring skolans digitalisering. Här lyfts utvecklingsmöjligheter kring den administrativa plattformen men också utifrån digitala verktyg, och undervisningssätt som exempelvis hur verksamheten arbetar med VR-teknik (Virtual Reality) för elever som har svårt att ta sig till skolan.

När det gäller ansvarig nämnd finns en tradition av ett nära samarbete delger Greta, utbildningsdirektör, där vikten av lyhörddhet betonas.

Nycklar är att det är rätt mycket lyssna, backa tillbaka, inte fronta i öppen ridå så någon politiker behöver blotta sig, utan ta det, lyssna, fundera och komma tillbaka för då kan man föra ett resonemang och kunna argumentera jättetydligt. Politik är inte logiskt, inriktning kan ändras då har något hänt, det är viktigt att hantera det på ett respektfullt sätt (Greta, utbildningsdirektör).

Samverkan med akademien tydliggörs framför allt i *arbetet tillsammans med forskare* Jan Håkansson och en lektor från en akademi utanför regionen berättar Helen, verksamhetschef. Det finns också ett tätt samarbete med näraliggande akademi som utbildat handledare och Skolverket som bidragit med processledare kring språkutveckling, SKUA, för att utveckla arbetet med barn som är nyanlända och mångspråkiga;

Det är alltid en utmaning med satsningar som kommer utifrån så det ingår i vårt arbete och inte blir stuprörssatsningar, detta har vi arbetat mycket med för att det ska kunna fungera (Helen, verksamhetschef).

Vidare delger Helen, verksamhetschef, när det gäller samarbete med ULF så finns etablerade samarbeten med akademien och fler huvudmän kring en från akademien initierad *forskningsplattform* som associeras med ULF. Arbetsgruppen med representanter för akademi och huvudmän träffas ett antal tillfällen per termin där deltagare från fältet kan ha någon form av idé om forskning eller en önskan om en studie så kallad praktisk forskning. Därefter är arbetsgruppens uppdrag att göra ett urval och föra ihop forskare och praktik. ULF är ett sätt att koppla läraruppdraget till samarbete med forskning, ett steg som uppfattas vara lättare att ta med denna etablerade samverkan.

Handlingsnät *samverkan* med akademien

Handlingsnät samverkan med akademien omfattar *forskningsprojekt* som bedrivs både i huvudmannens regi, med externt anlitate forskare och inom ramen för *ULF-projekt*. Aktörskapet omfattar här primärt medarbetare inom skola, akademi och forskare. Samverkan med akademien beskrivs främst som insatser som är av godo för huvudmannens skolutvecklingsarbete. Flera berättelser delger att huvudmannen i sitt utvecklingsarbete organiserat en forsknings- och utvecklingsavdelning eller en *forsknings- och utvecklingsmiljö* (FoU-miljö) där olika aktörer, stödfunktioner, bidrar med exempelvis processledning, processledarutbildning, praktikutvecklingsprojekt eller stöd till skolor utifrån specifika utvecklingsområden. Ett flertal huvudmän har deltagit i *Skolverkets "Samverkan för bästa skola"* vilket möjliggjort tillgång till aktörer i form av skolforskare som bidragit till det systematiska kvalitetsarbetet. Exempel på handlingar är framtagande av årshjul, ramverk för framgångsrik skolutveckling och arbete utifrån Skolverkets effektkedja.

Flera *ULF-projekt* med olika inriktningar har både genomförts och pågår hos flertalet huvudmän. Informanter delger att ULF-projekten utgår från praktikens identifierade frågeställningar. Att dokumentera och sprida lärdomar från olika ULF-projekt lyfts av flera huvudmän som ett utvecklingsområde. Även goda exempel presenteras som skolformsvisa utvecklingskonferenser där alla lärare samlas och delar med sig av goda exempel och akademien delar med sig av aktuell forskning. En berättelse är skarpt kritisk till samverkan inom ramen för ULF utifrån avsaknad av strukturer för samverkan mellan skola och akademi men också för att akademien inte anses utgå från praktikens frågeställningar. Likaså kritiseras huvudmannens användning av forskning som begränsas till lättillgängliga metastudier.

Skolsamverkan med andra huvudmän beskrivs som ytterligare en värdefull del inom ramen för handlingsnätet samverkan med akademien. Här delges möjligheten att få tillgång till aktuell forskning, att föra professionella kollegiala samtal och att ge möjligheter till kompetensutveckling utifrån huvudmannens identifierade behov.

Sammanfattningsvis är forskningsprojekt vilket kan vara ULF-projekt, akademins och/eller huvudmannens forsknings- och utvecklingsmiljö, skolsamverkan med andra huvudmän och Skolverkets ”Samverkan för bästa skola” betydelsefulla komponenter när chefer organiserar arbete för andra inom ramen för handlingsnät samverkan med akademien.

Handlingar utifrån det systematiska kvalitetsarbetet

Anders, skolchef, delger att det systematiska kvalitetsarbetet är utgångspunkten för styrkedjans arbete. Vikten av att kvalitetsarbetet både fungerar uppåt och nedåt i styrkedjan understryks så huvudmannen *fångar in det som verksamheten reflekterat över* under året men också att huvudmannen *återger den samlade bilden* och utifrån det tar nästa strategiska steg. När det gäller återkoppling och spridning av erfarenheter ser Anders, skolchef, utvecklingsmöjligheter utifrån pågående ULF-projekt kring både dokumentation och återkoppling utifrån den strategiska nivån men hoppas att det ska visa sig i läsårsbokslut hos lärare och rektorer och därefter i skolchefs bokslut och uttrycker:

... Det viktiga är inte ett arbete där man blir klar, det viktiga är *förflyttning i sitt tänkande* och att detta kan bli ett arbetssätt. Projekt har vi nog av i skolan, jag vill ju att nästa gång vi stöter på ett problem. Viktigt att fundera över: vad säger forskning? Vad säger vår erfarenhet? Och göra den reflektionen. Det kan var och en göra, läraren eller i grupp eller skolan. Att få någon slags kvalitet i sitt undersökande (Anders, skolchef).

Bengt, skolchef, belyser vikten av att hela styrkedjan hänger ihop tillsammans med ett implementerat kvalitetsarbete för att ge bästa möjliga styrning och effekt. Vidare redogörs för *behovet av en systematik* kopplat till arbetet med kvalitetsplaner, verksamhetsplaner och de *styrkort* verksamheterna tar fram och äger för att synliggöra valda utvecklingsområden vilka också kopplas till vad forskningen säger. Vikten av ett ”bottom-up”-perspektiv betonas vilket styrkortet bidrar med och som i förlängningen blir ett stöd till huvudmannen att utveckla verksamheten uppifrån;

Styrkort innebär att utifrån enhetens analys, så hittar enheten ett utvecklingsbehov, de tittar vi på utifrån ett på från forskningsperspektiv, vart ligger vi till i det här området, i den här sakfrågan i förhållande forskningen? vad säger då forskningen att vi behöver göra eller sikta på att göra i nästa steg inom det vi vill utveckla? De här utvecklingsstegen, utvecklingsområde och utvecklingssteg tillsammans med vad forskningsstödet säger skrivs in på en A4-sida med en viss struktur som kallas för ett styrkort som gör det hela tydligt och enkelt att förstå. Styrkortet ägs av arbetslaget på enheten, de har ett dokument som de själva har tagit fram (Bengt, skolchef).

Skolchef har bidragit med framtagande av styrkortens grundmaterial, därefter är det rektor som använder stödet i dialog med arbetslagen. Styrkortet blir en form av kartläggning och process som sedan följs upp i en kontinuerlig kvalitetsdialog och används i det systematiska kvalitetsarbetet. Utifrån kvalitetsdialogen kan stöd ges som exempelvis kompetensutvecklingsinsatser, förändring i organisation, förändrat arbetssätt eller individuell utveckling för att verksamheten ska kunna uppnå sina mål. Skolchef återrapporerar i sin tur till organisationens högsta ledning, på så sätt blir hela styrkedjan involverad i kvalitetsarbetet.

Carl, utbildningsdirektör, berättar om huvudmannens systematiska uppföljning vilket förs in i ett digitalt enkelt, kärnfullt och lätthanterligt *kvalitetsledningssystem* där huvudmannen ser vad det blir för effekt utav det verksamheten gjort. När beslut fattats kring vad verksamheternas mål skriver cheferna sin *ledningsdeklaration* vilken är styrande inför arbetet med en verksamhetsplan. Nämndens arbetsutskott genomför *politiska tillsynsbesök* tre till fyra tillfällen per termin, en så kallad "Skolinspektionstillsyn light". Vid dessa besök, som även omfattar besök i klassrummen, har huvudmannen ett underlag med ett antal frågor som ställs till verksamheternas lärare och rektorer, i skolan förs även samtal med elever:

Vi ställer frågor om kvalitetsarbetet som vi jobbar med, har verksamheten utvärderat? gjort analys? Vad kommer inför nästa år? följer man fullmäktiges målbudgetdokument, förstår man fullmäktiges mål? Ser man en spårbarhet från fullmäktiges mål ända ner till rektorernas verksamhetsplaner? (Carl, utbildningsdirektör).

Skolinspektionen och Skolverket har uppmärksammat huvudmannens systematiska uppföljning som ett bra arbetssätt att följa styrkedjan hela vägen ända upp till huvudman. Däremot har Skolinspektionen identifierat analysarbetet som ett utvecklingsområde hos huvudmannen. Längre ner i styrkedjan beskrivs att återkommande *rektorskonferenser* äger rum under ledning av verksamhetschef. Under rektorskonferenser lyfts konkreta verksamhetsfrågor, verksamhetsutveckling och uppföljning. Här genomförs också arbetet med processer för kvalitetsarbetet vilka dokumenteras i kvalitetsledningssystemet.

Huvudmannens uppföljning sker, delger David, skolchef, genom en *kvalitetsrapport* som årligen går upp till Kommunstyrelsen. *Kvalitetsuppföljning* genomförs ute i verksamheterna av verksamhetschef och strateg som en hjälp för enheterna i sitt systematiska kvalitetsarbete. Uppföljningen resulterar i en årlig *kvalitetsdialog* för respektive skolform tillsammans med ansvarig nämnd där rektor redovisar verksamhetens framgångsfaktorer, utmaningar och utvecklingsområden. Vikten av att övriga i organisationen får ta del av kunskap från ULF-projekten betonas;

Det är också viktigt att övriga i organisationen får ta del av kunskap av de här forskningarna så det inte bara stannar vid den skolan eller hos den läraren (David, skolchef).

Spridning av olika utvecklingsarbeten sker genom *redovisning för rektorer och representanter från verksamheterna*. Verksamhetschefer har uppdraget att skapa modeller för att få ut erfarenheter och forskningsrön till alla i organisationen. Skolchef är inte med i just dessa forum med rektorer och har inte kunskap om exakt hur processen går till.

På frågan om "hur huvudmannen följer upp en skola som vilar på vetenskaplig grund och beprövad erfarenhet" blir svaret från Erik, verksamhetschef;

...du tänker att vi gör det? Inte på ett formellt sätt skulle jag inte vilja säga det...
...Jo man använder forskning, vi använder oss ganska ofta av metastudier, som är lättillgängliga, lite populärvetenskapligt förpackade. Det läses en hel del litteratur i både skola och rektorsgrupp osv. men att bli så där spetsiga, så att vi utifrån vårt utvecklingsområde som vi

har valt, vår kontext, vad kan vi hitta för artiklar som vi kan ställa oss i relation till i detta område? Där tycker jag inte vi är riktigt än utan vi använder oss av det här generaliserbara övergripande forskningen i sådana fall och i bästa fall ställer oss i relation till den (Erik, verksamhetschef).

Erik, verksamhetschef, förmedlar bilden av att förskolan har nått längre än skolan när det kommer till arbetet med uppföljning och kopplingen till vetenskaplig grund och beprövad erfarenhet. Förskolans medarbetare beskrivs ha en större erfarenhet av att ställa sitt arbete i relation till forskning vilket framgår i förskolornas verksamhetsberättelse där de beskriver arbetet, resultat, analyser och problematiserar utifrån vetenskapen. En anledning till att förskolan nått längre i sitt utvecklingsarbete kan vara att det ligger i förskolans tradition att *arbeta i arbetslag* och att använda *reflektionsunderlag* som ett led i att utveckla undervisningen.

Ansvarig nämnd får, delger Fredrik, verksamhetschef, uppföljning genom det systematiska kvalitetsarbetet. Varje skola skriver sin *enhetsanalys* som sedan aggregeras på skolformsnivå och återkopplas till nämnden. Nämnden beskrivs vara väldigt intresserade av ekonometri och vill kvantifiera resultat genom att titta på jämförelser, rankingar och hur betygsresultat förändras över tid. Upplevelsen är att det är svårare att få genomslag för att nämnden också ska se på och efterfråga verksamheternas strukturer och processer. En bild beskrivs av att nämnden uppfattas tro att insatser utifrån politiska beslut ska ge skyndsamma resultat exempelvis en ökning av betygsresultat redan efter ett läsår.

Spridning av erfarenheter från verksamheterna äger rum vid *skolformsvisa utvecklingskonferenser* där samtliga lärare samlas och delar med sig av goda exempel och akademien delar med sig av aktuell forskning;

Vid utvecklingskonferenser kan det vara cirka 300–500 lärare i en aula eller digitalt, det är mäktigt att känna hur många man är (Fredrik, verksamhetschef).

Greta, utbildningsdirektör, delger att de mål som finns i verksamhetsplanen följs upp i det systematiska kvalitetsarbetet. Varje skolform följer upp sin verksamhets arbete inom ramen för respektive skolchefs utvecklingsorganisation. Redovisning sker sedan till ansvarig nämnd och förvaltningsledningen ser över den övergripande planeringen. Verksamheten får delvis återkoppling utifrån genomförda projekt med akademien men fortsatt utvecklingsarbete beskrivs;

Även om vi får resultatet så finns en del arbete kvar att hantera och arbeta mer konkret med resultatet. I våra två till tre genomförda projekt har cirka femton till tjugo medarbetare varit delaktiga och då behöver vi sprida kunskapen till fler. Vi är inte riktigt bäst på det (Greta, utbildningsdirektör).

Huvudmannen har berättat Helen, verksamhetschef, en modell som heter BUSK (Barn och utbildningsnämndens systematiska kvalitetsarbete) framtagen tillsammans med forskare Jan Håkansson som utgår tydligt från läroplan och skollag. Kvalitetsarbetet äger dels rum på enhetsnivå vilket ska utgå från den enskilde lärarens undervisning och sammanställas till

enhetsnivåns kvalitetsarbete. Vid ett antal tillfällen per år har rektor uppdraget att samla ihop analyserna och göra en kortare redovisning till huvudmannen som utvecklingsstrategerna sedan sammanställer. I samband med rektors kvalitetsarbete finns ett operativt stöd till skolorna genom utvecklingsstrategerna för att utveckla verksamheternas systematiska kvalitetstänk.

Utvecklingsstrateger gör därefter kortare rapporter exempelvis utifrån ett särskilt läroplansområde som presenteras i den strategiska ledningsgruppen där tjänstemännen på högsta ledningsnivån diskuterar om det är något särskilt vi behöver titta på och därefter presenteras arbetet för nämnden. Nämnden kan sedan komma med frågeställningar tillbaka som lyfts genom styrkedjans olika led, den strategiska ledningsgruppen kan också ”pinpointa” vissa områden. Årligen samlas alla uppföljningsrapporter in för att se vad huvudmannens verksamheter och skolformer behöver fördjupa sig i och en större rapport skrivs som ligger till grund för utvecklingsdagar med ansvariga politiker. Därefter är det viktigt att rapporter presenteras och diskuteras i styrkedjans alla led från skolchef till ledningsgrupp och från rektor till enheterna. Huvudmannen avsätter mycket tid på kvalitetsarbetet och Skolinspektionen har återkopplat i positiva ordalag men önskar också att huvudmannen fördjupar arbetet med analys kring könsskillnad och studiero. Valet av samarbete med Jan Håkansson grundar sig på att Jan beskrivs vara en av Sveriges mest etablerade forskare inom skolutveckling och kvalitetsarbete och han är också en forskare som jobbar väldigt nära praktiken.

Inga, skolchef, berättar om det systematiska kvalitetsarbetet där processer är framtagna för hur verksamheten ska arbeta med skolutveckling utifrån omvärldsspaning och samarbete med forskare;

De processerna har vi tagit fram i ett samarbete med forskare. Dels så har vi läst mycket litteratur och tagit del av forskning som finns på området utan att vi för den skull kroat arm med någon specifik forskargrupp. Vi har lyssnat av hur andra gör, omvärldsspanat med kontakter i våra nätverk, på konferenser och utbildningar. Vi har också kroat arm med forskare för att utveckla det systematiska kvalitetsarbetet och väver in den erfarenhet vi har, vår beprövade erfarenhet, med den vetenskapliga insikten, kompetensen och förståelsen som finns hos de forskare vi arbetar med (Inga, skolchef).

Huvudmannen har ett *uppföljningsårshjul* som innebär att verksamheterna rapporterar till nämnd tre gånger per år vilket utgår från nämndens beslutade verksamhetsplan. Verksamhetsplanen som nämnden har beslutat bryts ner och målen skjuts ut i ett digitalt system där respektive skola rapporterar in verksamhetens resultat och analyser.

Spridning av utvecklingsinsatser sker exempelvis på månatliga rektorsträffar där insikter från utvecklingsarbeten lyfts och förmedlas. Varje skolformsverksamhet har möten med sina rektorer, så kallade ledarforum. Varannan träff handlar om det operativa arbetet och varannan träff har ett utvecklingsfokus där resultat från olika utvecklingsarbeten delges och sprids.

Handlingsnät *dokumentation* baserat på det systematiska kvalitetsarbetet

Nära sammanflätad med handlingsnät utvecklingsarbete på styrkedjans olika ansvarsnivåer är dokumentation där huvudmannens systematiska kvalitetsarbete med övergripande mål utifrån

aktuella lagtexter är i fokus. Betydelsen av en god *samverkan och dialog med nämnden* där respekt och förståelse för varandras uppdrag och roller mellan samtliga aktörer vilka främst representeras av ansvariga politiker, nämnd och huvudmannens ansvarige tjänsteman med stab betonas. Vidare att *nämnden får den kunskap och kompetens som krävs* för att kunna bidra i styrkedjans alla delar och fatta de politiska beslut som krävs.

En huvudman har i samverkan med externt anlitad forskare utvecklat dokumentationen av huvudmannens systematiska kvalitetsarbete utifrån en gedigen kartläggningsmodell med funktioner som besöker skolorna och följer all undervisning i syfte att identifiera *framgångsfaktorer och utvecklingsområden*. I tillägg till kartläggningsmodellen har en satsning för framgångsrik undervisning tagits fram i samverkan med externt anlitad lektor för att ändra hela styrkedjans stödsystem. Fokus riktas primärt till *rektors ledarskap* som ägande av processen i samverkan med ett ägandeskap från läraren där utvecklingsavdelningen håller samman *helhetsperspektivet* och följer upp arbetet. Rektorer, lärare och yrkesfunktioner på utvecklingsavdelningen representerar aktörskapet. Ytterligare beskrivs ett riktat arbete med fokusskolor, primärt utifrån låga skolresultat, där fler av huvudmannens funktioner som centralt skolstöd och riktade resurser bidrar.

Sammanfattningsvis är samverkan och dialog med nämnden, nämnden ges den kunskap och kompetens som krävs, identifiering av framgångsfaktorer och utvecklingsområden, rektors ledarskap och ett sammanhållet helhetsperspektiv betydelsefulla komponenter när chefer organiserar arbete för andra inom ramen för handlingsnät dokumentation baserat på det systematiska kvalitetsarbetet.

Diskussion

Forskning är enligt Larsson (2011) ett besvärligt projekt med stora svårigheter att upptäcka något intresseväckande. Att lyckas innebär att ägna sig åt att söka förstå valt forskningsproblem och tillsammans med största möjliga kreativitet hitta ett relevant sätt att klargöra något. Att argumentera utifrån kvalitativt material handlar om den ”svårfångade konsten att teoretisera material” (Rennstam & Wästerfors, 2015, s. 138) och själv vidmakthålla något genom att skapa teori till följd av studiens empiri. Rennstam och Wästerfors (2015) klarlägger att teoretisering är en unik form av argumentation som bör övertyga läsaren genom att resultatet från empirin argumenteras fram och på så sätt blir teoretiskt.

Resonemang utifrån studiens syfte, att bidra med kunskap om huvudmannens uppfattning av och organisering för uppdraget med en utbildning som vilar på vetenskaplig grund och beprövad erfarenhet, och resultat förs här baserat på studiens två övergripande forskningsfrågor och återknyter till kapitlet om tidigare forskning.

1. Hur uppfattar huvudmannen innebörden av vetenskaplig grund och beprövad erfarenhet?
2. Hur beskriver huvudmannen arbetet med att planera, genomföra och följa upp en utbildning som vilar på vetenskaplig grund och beprövad erfarenhet?

Resultatdiskussion baserat på forskningsfråga 1

Utifrån genomförd fenomenografisk analys av huvudmäns uppfattningar av en utbildning på vetenskaplig grund och beprövad erfarenhet kan progressivitet åskådliggöras i jämförelse med Wennergren och Åman (2010), Kroksmarks (2016) och Åman och Kroksmarks (2018) studier vilka klarlägger avsaknaden av infrastruktur för forskning och vetenskapligt tänkande i skolan. Progressiviteten baserar jag på utfallsrummets presenterade kvalitativa skillnader; lärandet hos enskilda professionella, lärandet mellan professionella och mellan verksamheter och *ett stöd för det systematiska kvalitetsarbetet* som visar på huvudmännens förtrogenhet med ämnet utifrån informanternas uppfattningar av begreppet vetenskaplig grund. Likaså beskrivs framsteg, tillika utvecklingsområden, genom presenterade kvalitativa skillnader; *förbättringsarbete inom den egna verksamheten, förbättringsarbeten med stöd av omvärldsorientering och ett stöd för det systematiska kvalitetsarbetet* när ljuset riktas mot huvudmännens förtrogenhet av begreppet beprövad erfarenhet.

Såväl lärandet hos enskilda professionella som lärandet mellan professionella och mellan verksamheter utgör former där kunskapsinhämtning från vetenskapliga studier uppfattas vara centralt. Genom att de professionella på egen hand tar del av forskning i tal eller skrift och/eller där dialogen med akademien kärnfullt bidrar i processen med tolkning av vetenskap föreligger grundläggande förutsättningar för en utbildning på vetenskaplig grund. Dessa grundläggande förutsättningar harmonierar med van Schaik m.fl. (2018) som belyser vikten av att avsätta tid

för att läsa forskningsrapporter och schemalägga träffar där lärares tillämpning av forskningsbaserad kunskap diskuteras. Vidare beskriver Nordgren m.fl. (2019) att en framgångsrik strategi för att utveckla undervisningens kvalitet är att lärare analyserar och utvärderar undervisningen. Syftet med analys och utvärdering blir här att utveckla formativa strategier för val av undervisningsmetod i relation till elevernas resultat. I samklang med van Schaiks m.fl. (2018) studie är huvudmannens arbete med en stödjande struktur och kultur viktiga förutsättningar för lärares användning av forskning. Ytterligare relaterar van Schaik m.fl. (2018) att ett strukturellt partnerskap mellan skola och akademi och innovativa nätverk tillsammans med akademien är en strategi för att förbättra lärarnas användning av forskning. Huvudmannens, utifrån empirin, betoning på vikten av dialog med exempelvis en forskare, att arbeta med kollegialt lärande eller få stöd från akademien i ett skolutvecklingsarbete alternativt delta i forskningsprojekt får stöd av van Schaik m.fl. (2018) och Nordgren m.fl. (2019) vars studie riktar ljuset på professionella lärandegemenskaper baserat på forskning kring hållbara infrastrukturer för skolutveckling.

Utfallsrummets kvalitativa skillnader; förbättringsarbete inom den egna verksamheten och förbättringsarbete med stöd av omvärldsorientering utgör former för arbete med den beprövade erfarenheten. I empirin beskrivs förbättringsarbete inom den egna verksamheten genom att organisationens professionella prövat och omprövat, diskuterat och kritiskt granskat och problematiserat den egna verksamheten. Förbättringsarbete med stöd av omvärldsorientering omfattar exempelvis samverkan med akademien och tydliggör samtidigt behovet av fortsatt utvecklingsarbete främst kring dokumentation av erfarenheter och strukturer för kollegiala forum. Nordgren m.fl. (2019) granskning visar att en organiserad infrastruktur kring lärares planering och efterarbete generellt saknas men att även skolor som har avsatt tid för organiserat samarbete i liten utsträckning arbetar med formativ undervisning. Även Nordgren m.fl. (2022) identifierar utmaningar kring strukturella och organisatoriska faktorer vilka stämmer väl överens med studiens empiri. Empirin ringar in vikten av att lära av andras framgångsrika arbetssätt. Ytterligare ringar empirin in förekomsten av ett svalt intresse att vilja ta del av andras lärdomar samt svårigheten att systematisera spridning av den beprövade erfarenheten. Betydelsen av en huvudmans vägledning och organisering av stödstrategier blir här avgörande för en organisations professionella utveckling. Bergmark och Hansson (2020) belyser ett konkret exempel på en huvudmans strategiska satsning med antagandet av en policy med vetenskapligt stödjande strukturer för att utveckla en utbildning som vilar på vetenskaplig grund och beprövad erfarenhet. Exemplet överensstämmer även med van Schaiks m.fl. (2018) studie om vikten av strukturellt samarbete mellan skola och akademi och innovativa kommunikationsnätverk.

Empirin utifrån sambandet med det systematiska kvalitetsarbetet framhåller att organisationens erfarenheter dokumenteras, bidrar till lärande och analyseras med målsättningen att understödja organisationens framtidsytande planering. Arbetsgången är förenlig med huvudmannens uppdrag att planera, följa upp, analysera och utveckla (Skolverket, 2021b) en utbildning på vetenskaplig grund och beprövad erfarenhet. Att länka samman lärdomar genererade från

vetenskaplig forskning med det systematiska kvalitetsarbetet möjliggör ett förhållningssätt från teori till praktik. Detta förhållningssätt stämmer väl med Wennergren och Åmans (2010) slutsats som indikerar vikten av att kompetensutvecklingens tre hörnstenar input, bearbetning och integrering problematiseras systematiskt för att utveckla ett vetenskapligt förhållningssätt. Därutöver beskrivs det systematiska kvalitetsarbetet som ett instrument för återkoppling och spridning av beprövad erfarenhet vilket jag kopplar samman med van Schaik m.fl. (2018) som menar att det är mer troligt att lärare använder forskning om de upplever en kultur där lärare som utvecklar den egna undervisningen uppmärksammas.

Med ovanstående resonemang vill jag framhålla att lärandet hos enskilda professionella, lärandet mellan professionella och mellan verksamheter och ett stöd för det systematiska kvalitetsarbetet utgör kvalitativt skilda uppfattningar som centrala byggstenar för en huvudmans organisering för en utbildning som vilar på vetenskaplig grund. Likaså utgör förbättringsarbete inom den egna verksamheten, förbättringsarbete med stöd av omvärldsorientering och ett stöd för det systematiska kvalitetsarbetet kvalitativt skilda uppfattningar som centrala byggstenar för en huvudmans organisering för en utbildning som vilar på beprövad erfarenhet. Kopplingen till ett stöd för systematiska kvalitetsarbetet omfattar lärandet hos enskilda professionella, lärandet mellan professionella och mellan verksamheter, förbättringsarbete inom den egna verksamheten och förbättringsarbete med stöd av omvärldsorientering. Gemensamt bidrar dessa kvalitativa skillnader till det systematiska kvalitetsarbetets cykel planera, följa upp, analysera och utveckla utbildningen. Identifierat lärande sker genom att huvudmannen tar del av och granskar men också omvandlar och använder kunskaperna i den framåtsyftande organiseringen av utbildningen.

Resultatdiskussion baserat på forskningsfråga 2

Med utgångspunkt i informanternas berättelser om hur huvudmannen planerar, genomför och följer upp arbetet med en utbildning som vilar på vetenskaplig grund och beprövad erfarenhet har huvudmännens handlingsnät och aktörer synliggjorts. Syftet med att uppmärksamma organisationers handlingsnät är att dessa kan bidra med värdefull kunskap i huvudmannens organisering av en skola som vilar på vetenskaplig grund och beprövad erfarenhet. Viktiga förutsättningar för en skola på vetenskaplig grund och beprövad erfarenhet klargörs av van Schaik m.fl. (2018) och Åman och Kroksmark (2018) vara en system- och organisationsfråga. Betydelsen av begreppet ledarskap som tjänst blir här central genom att chefer ger service genom att producera just organisering (Czarniawska, 2017). Nordgren m.fl. (2019), Nordgren m.fl. (2022) och Bergmark och Hansson (2020) proklamerar även betydelsen av att utveckla långsiktigt hållbara infrastrukturer för skolutveckling och på så vis integrera vetenskapen i skolorna. Identifierade handlingsnät med aktörer vilka sammanfattar minsta gemensamma nämnare för studiens huvudmän är *utvecklingsarbete* på organisationens samtliga nivåer, *samverkan* med akademien och *dokumentation* baserat på det systematiska kvalitetsarbetet.

Handlingsnät *utvecklingsarbete* på styrkedjans olika ansvarsnivåer omfattar styrkedjan från övergripande nivå, rektors nivå, stödfunktioners nivå till undervisningsnivå med ansvariga professionella, ofta skolledare och nyckelpersoner som exempelvis förstelärare, på respektive nivå som aktörer. Jarl m.fl. (2021) ringar in utvecklingsarbete och en sammanhållen styrkedjas nivåer genom argumentationen att i framgångsrika skolor är ledarskapets kvaliteter målfokus med en kollektiv organisation av ledarskapet genom att fler delar på ansvaret, en inkluderande ledargemenskap och en god samverkan mellan skolor och den centrala administrationen som förväntas bidra med både krav och stöd vilket också belyser informanternas tro på såväl ett bottom-up-perspektiv som ett top-down-perspektiv i skolutvecklingsarbetet. Även Sigurðardóttir och Sigþórsson (2016) bekräftar i sin studie att både det formella ledarskapet och skolans gemensamma ledarskapskapaciteten stärktes då lärare upplevde en ökad delaktighet i såväl beslutsprocesser som förbättringsprojekt (Sigurðardóttir & Sigþórsson, 2016) vilket förtydligar värdet av ett bottom-up-perspektiv. Ledarskap på olika nivåer kan också bidra till att utveckla praktiken genom att tjäna som en störande funktion (Mitchell & Sackney, 2016).

Informanternas utsagor ger rika exempel på målfokus (Jarl m.fl., 2021) med en kollektiv organisation av ledarskapet där vikten av utvecklingsarbete inom ramen för styrkedjans olika nivåer som exempelvis olika ledningsforum, försteläraryrforum och lärarforum konkretiseras. Berättelserna innehåller också beskrivningar av huvudmännens utvecklingsorganisationer med en vidsträckt spännvidd allt från avsaknad av gemensamma utvecklingsområden från huvudmannen till huvudmän med utvecklingsorganisationer som håller samman helhetsperspektivet med omfattande stödfunktioner och tydliga förväntans- och uppföljningssystem på styrkedjans samtliga nivåer. Liljenberg och Blossing (2021) studie som utforskar kritiska aspekter i ett organisationsbyggande framhåller att bristen på en långsiktig förbättringsplan för hela organisationen kan begränsa skolledares möjligheter att stödja och uppmuntra lärare i skolförbättringsprocessen. Det ramverk som däremot fångar förbättringskapacitet i skolororganisationer omfattar fyra aspekter som relateras till infrastruktur, förbättringsprocesser, förbättringsroller och förbättringshistorik (Liljenberg och Blossing, 2021). Jarl m.fl. (2021) belyser dessutom att normerna i framgångsrika skolor är stabila över tid, har höga förväntningar på alla elever och kännetecknas av samarbete, stöd och förtroende mellan kollegor. Liljenbergs (2015) studie riktar ljuset på det distribuerade ledarskapets inflytande när en utvecklings- och lärarorganisation etableras och framhåller att förutsättningarna för professionell utveckling och lärande är när lärare arbetar tillsammans i klassrummet och direkt delar erfarenheter från undervisningen. Ho m.fl. (2020) tillför mer kunskap kring det distribuerade ledarskapet. Studien antyder att ledarskap för ”professional learning communities” (PLC) kräver en centraliserad decentraliseringsstrategi med en tydlig strategisk ledning och stödjande strukturer där samtidigt ett distribuerat ledarskap till lärare möjliggörs.

Van Schaik m.fl. (2018) och Nordgren m.fl. (2019) adresserar betydelsen av att utveckla en infrastruktur för samarbete mellan skola och akademi. Handlingsnät *samverkan* med akademien omfattar forskningsprojekt som bedrivs både i huvudmannens regi, med externt anlitate

forskare och inom ramen för ULF-projekt och beskrivs främst som insatser som är av godo för huvudmannens skolutvecklingsarbete. Berättelser delger att huvudmän i sitt utvecklingsarbete organiserat en forsknings- och utvecklingsavdelning eller en forsknings- och utvecklingsmiljö (FoU-miljö) där olika stödfunktioner bidrar med exempelvis processledning, processledarutbildning, praktikutvecklingsprojekt eller stöd till skolor utifrån specifika utvecklingsområden. Deltagande i Skolverkets ”Samverkan för bästa skola” har möjliggjort tillgång till skolforskare som bidragit till det systematiska kvalitetsarbetet genom exempelvis ett framtaget årshjul, ett ramverk för framgångsrik skolutveckling och arbete utifrån Skolverkets effektkedja.

En huvudman har i samverkan med externt anlita forskare utvecklat dokumentationen av huvudmannens systematiska kvalitetsarbete utifrån en gedigen kartläggningsmodell med funktioner som besöker skolorna och följer all undervisning i syfte att identifiera framgångsfaktorer och utvecklingsområden. I tillägg till kartläggningsmodellen har en satsning för framgångsrik undervisning tagits fram i samverkan med externt anlita lektor för att ändra hela styrkedjans stödsystem. Fokus riktas primärt till rektors ledarskap som ägande av processen i samverkan med ett ägandeskap från läraren där utvecklingsavdelningen håller samman helhetsperspektivet och följer upp arbetet. Att skolledare får strukturerad hjälp med systematiska och kontinuerliga förbättringsprocesser samt fördelarna med att skolledarteam och lärare samarbetar i skolförbättringsprocessen framhålls av Andreoli och Klar (2021). Även dilemmat med ett stramt och löst förhållningssätt i ledarskapet verifieras och behovet av att finna balans mellan ledarskapets utstakade riktning och möjliggöra tillräcklig autonomi där lärare känner ett ägandeskap för sitt eget lärande (Ho m.fl., 2020).

Flera ULF-projekt med olika inriktningar har både genomförts och pågår hos flertalet huvudmän. Informanter delger att ULF-projekten utgår från praktikens identifierade frågeställningar vilket är signifikant i Rigby m.fl. (2018), Andreoli och Klar (2021) och Gutierrez och Kims (2017) forskning och bidrar till att frågeställningarna upplevs mer relevanta och resultaten mer troliga att implementeras i skolan (Rigby m.fl., 2018). Gutierrez och Kims (2017) fokus är att utifrån olika temaområden stödja lärare att ingå i klassrumsbaserad forskning i syfte att förbättra deras undervisningspraxis.

Att dokumentera och sprida lärdomar från olika ULF-projekt lyfts av flera huvudmän som ett utvecklingsområde men även goda exempel presenteras som skolformsvisa utvecklingskonferenser där alla lärare samlas och delar med sig av goda exempel och akademien delar med sig av aktuell forskning. En berättelse är skarpt kritisk till samverkan inom ramen för ULF utifrån avsaknad av strukturer för samverkan mellan skola och akademi men också för att akademien inte anses utgå från praktikens frågeställningar. Likaså kritiseras huvudmannens användning av forskning som begränsas till lättillgängliga metastudier.

Skolsamverkan med andra huvudmän beskrivs som ytterligare en värdefull del inom ramen för handlingsnätet samverkan med akademien utifrån möjligheten att få tillgång till aktuell forskning, föra professionella kollegiala samtal och också genom att ge möjligheter till kompetensutveckling utifrån huvudmannens identifierade behov.

Handlingsnät *dokumentation* baseras på det systematiska kvalitetsarbetet vilket utgår från huvudmannens övergripande mål. För att möjliggöra ett professionellt kvalitetsarbete betonas betydelsen av god samverkan och dialog med nämnden där respekt och förståelse för varandras uppdrag och roller mellan ansvariga politiker, nämnd och huvudmannens ansvarige tjänsteman med stab betonas. Vidare att nämnden får den kunskap och kompetens som krävs för att kunna bidra i styrkedjans alla delar och fatta de politiska beslut som krävs. Rektors utvecklingsarbete på skolenheterna är också nära sammankopplat med huvudmannens beslutade utvecklingsplan där dokumentation av det systematiska kvalitetsarbetet blir en central uppgift. Verksamhetsplan på enhetsnivå, kollegiala samtal kring verksamhetsutveckling i rektorsforum och kvalitetsledningssystem för dokumentation beskrivs som rektors stöd och verktyg med det systematiska kvalitetsarbetet där framgångsfaktorer, utmaningar och utvecklingsområden redovisas.

Jarl m.fl. (2021) framhåller betydelsen av att skolor utvecklar en organisationskultur som både uppmuntrar och skapar kollegialt samarbete i samklang med en gemensam vision om alla elevers möjlighet att lära. Försteläroorganisationen kan vara värdefullt i utvecklingen av en organisationskultur och framställs bidra i arbetet med att utveckla undervisningen tillsammans med ledning av kompetensutvecklingsåtgärder. Andreoli och Klar (2021) framhåller att när lärare engageras som aktiva förbättringsagenter kan ledarskapskapacitet utvecklas på skolan vilket stärker betydelsen av försteläroorganisationen. Forssten Seiser (2019) klarlägger att rektors pedagogiska ledarskap handlar om att orkestrera skolans omgivande arrangemang för att möjliggöra en lärande och professionell praktik och på så sätt bidra till en god förbättringskapacitet. Rektors ledarskap framhålls ha en tydlig viljeriktning mot elevernas lärande och att det pedagogiska ledarskapet är ett ledarskap som stärks om fler delar på ansvaret.

Med ovanstående resonemang vill jag klargöra att resultatet för huvudmannens planering, genomförande och uppföljning av en utbildning på vetenskaplig grund och beprövad erfarenhet är en system- och organisationsfråga. Betydelsen av begreppet ledarskap som tjänst blir central när chefer ger service genom att producera just organisering och utveckla långsiktigt hållbara infrastrukturer för skolförbättring och på så vis integrera vetenskapen i skolorna. Inom ramen för handlingsnät utvecklingsarbete på styrkedjans olika ansvarsnivåer framgår centrala faktorer som en tydlig strategisk ledning med stödjande strukturer och en kollektiv organisation av ledarskapet genom att fler delar på ansvaret. Handlingsnät samverkan med akademien belyser centrala faktorer som en infrastruktur för samarbete mellan skola och akademi och framväxten av skolans egen forsknings- och utvecklingsmiljö. Inom ramen för handlingsnät dokumentation baserat på det systematiska kvalitetsarbetet framgår centrala faktorer som vikten av dokumentation inför dialog med nämnden och att utvecklingsarbete i form av identifiering av den beprövade erfarenheten i form av framgångsfaktorer och utvecklingsområden på skolenheten dokumenteras och bidrar till huvudmannens skolförbättringsprocess.

Metoddiskussion

Vid betraktande av studiens resultat är det angeläget att reflektera över studiens metodologiska ställningstaganden, följderna av de val som gjorts och dess påverkan på både process och utfall. Utifrån valet att fokusera på huvudmannens uppfattningar om och organisering för en utbildning på vetenskaplig grund och beprövad erfarenhet föll valet på fenomenografin (Marton, 1981) utifrån att teorins mest centrala begrepp är uppfattningsbegreppet. Genom att förstå innebörden i begreppen vetenskaplig grund och beprövad erfarenhet för enskilda individer som representerar huvudmannen är syftet att bidra med ny insikt och kunskap om hur huvudmän utifrån sin förståelse av begreppen de facto utför arbetet med en utbildning som vilar på vetenskaplig grund och beprövad erfarenhet. Initialt var fenomenografin den enda teori jag tänkt använda mig utav men under processens gång utvecklades behovet av ytterligare en teori utifrån den andra forskningsfrågan om hur huvudmannen planerar, genomför och följer upp en utbildning på vetenskaplig grund och beprövad erfarenhet. Ljuset riktades mot teorier som skulle kunna bidra utifrån mitt intresse om organisering vilket ledde fram till en teori om organisering (Czarniawska, 2017).

Min bild av valet av fenomenografi och en teori om organisering är att dessa kompletterar varandra genom att väva samman uppfattningar av begreppen vetenskaplig grund och beprövad erfarenhet med praktikens reella arbete och att teorierna utifrån studiens ämnesval och framtagen tidigare forskning är lämpliga. Lämpligheten grundar sig också på kunskapen om att människors förståelse av en företeelse styr deras handlingssätt (Sandberg & Targama, 2013) där jag ser att fenomenografin kan bidra med värdefulla insikter till praktikens organisering. Vid valet av teori kring organisering problematiserade jag även kring användning av den sociologiska nyinstitutionalismen där organisationer beskrivs som kulturella och sociala system (Jarl m.fl., 2021) men landade i beslutet att använda Czarniawskas (2017) teori om organisering utifrån studiens syfte om fördjupad kunskap kring vad organisering faktiskt omfattas av.

I arbetet med studien har vägen kantats av olika problem. Utifrån att begreppen vetenskaplig grund och beprövad erfarenhet inte har en självklar motsvarighet i det engelska språket och i internationella studier har antalet sökord fått utökas och vidgas med exempelvis organisatoriskt lärande och partnerskap med forskare för att söka fram vetenskapliga kvalitetsgranskade artiklar och avhandlingar med bäring på studiens ämnesval.

Semistrukturerade intervjuer förbereddes med hjälp av en framtagen intervjuguide med frågeområden med relevans för studien. Informanternas svar på frågor kring huvudmannens planering, genomförande och uppföljning av utbildningen utvecklades alltmer till berättelser vilket överensstämmer med Czarniawskas (2017) beskrivning om ”narratisering” av organiserandet som ett sätt att synliggöra praktikens pågående arbete. Under studiens gång har mitt lärande kring metod fördjupats och nu ser jag att en möjlig väg skulle kunna vara att istället för fenomenografi koppla samman en teori om organisering med narrativ teori och metod som kan bidra med fördjupad förståelse för berättarens erfarenheter. I efterhand kan jag också konstatera att svaren på den andra forskningsfrågan om huvudmannens planering,

genomförande och uppföljning av utbildningen gick in i varandra. Särskilt svårt var att skilja huvudmannens planering och genomförande åt något jag ser att jag kunde fördjupat mig i än mer genom att ställa fler följdfrågor i samband med intervjuerna. Min bild är att huvudmannen arbetar med planering och genomförande ”om vartannat hela tiden”, att utvecklingsarbete äger rum och leds på olika sätt inom styrkedjans olika nivåer och att det kan bidra till svårigheten att konkretisera skillnaden mellan planering och genomförande.

Det målstyrda urvalet med huvudmän som har ett fördjupat intresse för studiens problemområde gör att resultatet inte kan generaliseras, inga anspråk görs heller på att undersökningens resultat är fullständiga eller representativa för samtliga kommunala huvudmän. Under processens gång har jag reflekterat över min egen roll, mitt eget intresse för problemområdet och den betydelse jag haft på intervjuerna och analysen av empirin. Utmaningen vid genomförda kvalitativa intervjuer är att tolka informanternas ofta mångtydiga verklighet vilket riktar ljuset på frågeställningar kring autenticitet och om resultatet ger en korrekt beskrivning av informanternas uppfattningar och utsagor. En ytterligare utmaning är om de medverkandes förståelse påverkats eller gett upphov till en gynnsammare uppfattning till följd av studien. Studiens tillförlitlighet kan problematiseras utifrån åtskilliga aspekter då flera dimensioner av en verklighet kan förekomma. Min ambition har genomgående varit en strävan att redovisa studiens tillvägagångssätt, bidra med transparens och sträva efter tillförlitlighet och autenticitet i studiens samtliga delar.

Till viss del är resultatet problematiskt utifrån att det inte är möjligt att generalisera utfallet eller göra anspråk på att resultaten är alltigenom tillförlitligt. Värdet av det systematiska kvalitetsarbetet framgår genom hela resultat- och diskussionsdelen, ett ämne som saknas i framtagen tidigare forskning. Detta identifierade problem kan hanteras genom uppmaningen till intressenter av studiens problemområde att ta del av lärdomar utifrån vetenskapliga studier kring det systematiska kvalitetsarbetet.

Kunskapsbidrag och förslag till framtida forskning

Studiens huvudsakliga kunskapsbidrag utifrån den första forskningsfrågan: Hur uppfattar huvudmannen innebörden av vetenskaplig grund och beprövad erfarenhet? sammanfattas; Lärandet hos enskilda professionella, lärandet mellan professionella och mellan verksamheter och ett stöd för det systematiska kvalitetsarbetet utgör såväl kvalitativt skilda uppfattningar som centrala byggstenar för en huvudmans organisering för en utbildning som vilar på vetenskaplig grund. Likaså utgör förbättringsarbete inom den egna verksamheten, förbättringsarbete med stöd av omvärldsorientering och ett stöd för det systematiska kvalitetsarbetet kvalitativt skilda uppfattningar som centrala byggstenar för en huvudmans organisering för en utbildning som vilar på beprövad erfarenhet. Kopplingen till ett stöd för det systematiska kvalitetsarbetet omfattar lärandet hos enskilda professionella, lärandet mellan professionella och mellan verksamheter, förbättringsarbete inom den egna verksamheten och förbättringsarbete med stöd

av omvärldsorientering. Gemensamt bidrar dessa kvalitativa skillnader till det systematiska kvalitetsarbetets cykel planera, följa upp, analysera och utveckla utbildningen. Identifierat lärande sker genom att huvudmannen tar del av och granskar men också omvandlar och använder kunskaperna i den framåtsyftande organiseringen av utbildningen.

Det huvudsakliga kunskapsbidraget utifrån den andra forskningsfrågan om hur huvudmannen beskriver arbetet med att planera, genomföra och följa upp en utbildning som vilar på vetenskaplig grund och beprövad erfarenhet klagörs vara en system- och organisationsfråga. Betydelsen av begreppet ledarskap som tjänst blir central genom att chefer ger service genom att producera just organisering och utveckla långsiktigt hållbara infrastrukturer för skolförbättring och på så vis integrera vetenskapen i skolorna.

Inom ramen för handlingsnät utvecklingsarbete på styrkedjans olika ansvarsnivåer framgår centrala faktorer för organisering som en tydlig strategisk ledning med stödjande strukturer och en kollektiv organisation av ledarskapet genom att fler delar på ansvaret. Handlingsnät samverkan med akademien belyser centrala faktorer för organisering som en infrastruktur för samarbete mellan skola och akademi och framväxten av skolans egen forsknings- och utvecklingsmiljö. Inom ramen för handlingsnät dokumentation baserat på det systematiska kvalitetsarbetet framgår centrala faktorer för organisering som vikten av dokumentation som underlag inför dialog med nämnden och att framgångsfaktorer och utvecklingsområden på styrkedjans samtliga ansvarsnivåer dokumenteras och bidrar till huvudmannens skolförbättringsprocess.

Studiens bidrag till forskningsfältet och yrkespraktiken kan vara att resultatet har relevans för huvudmannens organisering av en utbildning på vetenskaplig grund och beprövad erfarenhet. Resultat och slutsatser kan bidra med insikt och kunskap i ljuset av området utbildningsledning och skolutveckling för att kunna navigera vidare och fördjupa arbetet med frågan.

Intressanta områden inför framtida forskning är att fördjupa kopplingen mellan huvudmannens organisering för en skola på vetenskaplig grund och beprövad erfarenhet med det systematiska kvalitetsarbetet som ett verktyg för att dokumentera och sprida beprövade erfarenheter. Det kan också vara av intresse att fördjupa förståelsen kring samverkan mellan skola och akademi om hur framgångsrika strukturer skapas vilka bidrar till ett lärande och ger ett mervärde för båda parter.

Avslutningsvis några ord av den brittiske filosofen John Locke;

*The improvement of understanding is for two ends:
first, our own increase of knowledge;
secondly, to enable us to deliver that knowledge to others.*

John Locke (1632-1704)

Referenser

- Agnafors, M., & Levinsson, M. (2019). *Att tänka uppsats: det vetenskapliga arbetets grundstruktur* (Första upplagan). Gleerups.
- Andreasson, J., & Johansson, T. (2020). *Vetenskapsteori: grunder och tillämpning* (Upplaga 1). Studentlitteratur.
- Andreoli, P. M & Klar, H.W. (2021). Becoming the drivers of change: continuous improvement in a rural research-practice partnership. *Journal of Educational Change* 59(2), 162-176.
<https://doi.org/10.1108/JEA-04-2020-0078>
- Bergmark, U., & Hansson, K. (2020). How teachers and principals enact the policy of building education in Sweden on a scientific foundation and proven experience: Challenges and opportunities, *Scandinavian Journal of Educational Research*, 65 (3), 448-467.
<https://doi.org/10.1080/00313831.2020.1713883>
- Bryman, A. & Nilsson, B. (2018). *Samhällsvetenskapliga metoder* (Upplaga 3). Liber.
- Czarniawska, B. (2015). *En teori om organisering* (2. uppl.). Studentlitteratur.
- Djurfeldt, G., Larsson, R., & Stjärnhagen, O. (2018). *Statistisk verktygslåda 1: samhällsvetenskaplig orsaksanalys med kvantitativa metoder* (3.uppl). Studentlitteratur.
- Ersgård, J. (2017). *De fem stora inom skolforskning: Fullan-Hattie-Timperley-William-Dweck*. Natur & Kultur.
- Forssten Seiser, A. (2017). *Stärkt pedagogiskt ledarskap: Rektorer granskar sin egen praktik*. [Doktorsavhandling, Karlstads universitet]. DiVA.
<http://kau.divaportal.org/smash/record.jsf?pid=diva2:1145701>
- Forssten Seiser A., (2020). Exploring enhanced pedagogical leadership: an action research study involving Swedish principals. *Educational Action Research*. 28(5), 791-806.
<https://doi.org/10.1080/09650792.2019.1656661>
- Gutierrez. S.B & Kim, H-B. (2017) Becoming teacher-researchers: teachers' reflections on collaborative professional development. *Educational Research*, 59:4, 444-459,
<https://doi.org/10.1080/00131881.2017.1347051>
- Hattie, J. & Ashing, K. (2012). *Synligt lärande för lärare*. Natur & Kultur.
- Ho, J., Ong, M. & Tan, L-S. (2020). Leadership of professional learning communities in Singapore schools: The tight-loose balance. *Educational Management*. 48(2), 635-650.
<https://doi.org/10.1177/1741143219833698>
- Håkansson, J., & Sundberg, D. (2016). *Utmärkt skolutveckling: forskning om skolförbättring och måluppfyllelse* (Första utgåvan, femte tryckningen). Natur & Kultur.

- Håkansson, J., & Sundberg, D. (2020). *Utmärkt undervisning: framgångsfaktorer i svensk och i internationell belysning* (Andra utgåvan.). Natur & Kultur.
- Jarl, M. & Taube, M. (2020). Debatt: Organiserade partnerskap i lärarutbildning lägger grunden för praktiktäna forskning. *Pedagogisk forskning i Sverige Vol 25*, No 4.
<https://doi.org/10.15626/pfs25.04.07>
- Jarl, M., Blossing, U. & Andersson, K. (2021). Organizational characteristics of successful and failing schools: a theoretical framework for explaining variation in student achievement. *School Effectiveness and School Improvement*, 32(3), 448 - 464.
<https://doi.org/10.1080/09243453.2021.1903941>
- Kvale, S. (1997). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Studentlitteratur.
- Kvale, S. & Brinkmann, S. (2014). *Den kvalitativa forskningsintervjun* (3 uppl.). Studentlitteratur.
- Kroksmark, T. (2007). Fenomenografisk didaktik: En didaktisk möjlighet. *Didaktisk Tidskrift*, Vol. 17, No. 2-3, Jönköping University Press. <http://hj.diva-portal.org/smash/record.jsf?pid=diva2:34346>
- Kroksmark, T. (2016) Vad är en skola på vetenskaplig grund och beprövad erfarenhet med forskande lärare. *Resultatdialog 2016*, 66-71, Vetenskapsrådet.
https://www.vr.se/download/18.5f55e5e81618e003b7066f9e/1555337702979/Resultatdialog_VR_2016.pdf
- Larsson, P., & Löwstedt, J. (2020). *Strategier och förändringsmyter: Ett organiseringsperspektiv på skolutveckling och lärares arbete* (3.uppl.) Studentlitteratur.
- Larsson, S. (1986). Kvalitativ analys - exemplet fenomenografi. *Teori, Forskning, Praktik*.
- Liljenberg, M. (2015). Distributing leadership to establish developing and learning school organisations in the Swedish context. *Educational Management Administration & Leadership* 43(1), 152-170.
<https://doi.org/10.1177/1741143213513187>
- Liljenberg, M. & Blossing U., (2021). Organizational building versus teachers' personal and relational needs for school improvement. *Improving Schools* 24(1), 5-18.
<https://doi.org/10.1177/1365480220972873>
- Marton, F. (1981). Phenomenography - Describing conceptions of the world around us. *Instructional Science*, Vol. 10, 177-200. <https://link.springer.com/article/10.1007/BF00132516>
- Mitchell, C. & Sackney, L. (2016). School improvement in high-capacity schools: Educational leadership and living-systems ontology. *Educational Management Administration & Leadership* 44(5), 853-868. <https://doi.org/10.1177/1741143214564772>
- Nationella samordningsgruppen för ULF (2022). *Slutredovisning av försöksverksamhet med praktiktäna forskning (ULF) 2017-2021: Rapport sammanställd av Nationella samordningsgruppen för ULF*.
https://www.ulfavtal.se/digitalAssets/709/c_709236-1_3-k_ulf_slutredovisning.pdf
- Nilholm, C. (2017). *SMART: Ett sätt att genomföra forskningsöversikter*. Studentlitteratur.

- Nordgren, K., Kristiansson, M., Liljekvist, Y. & Bergh, D. (2019). Lärares planering och efterarbete av lektioner: Infrastrukturer för kollegialt samarbete och forskningssamverkan. *Utbildning, Lärande, Forskning Studier i de Samhällsvetenskapliga Ämnenas Didaktik Karlstad University Studies*.
- Nordgren, K., Bergh, D., Duek, S., Liljekvist, Y. & Jakobsson, M. (2022). Rektorer uppfattningar om undervisningens villkor och en skola på vetenskaplig grund En uppföljande enkätstudie till undersökningen Lärares planering och efterarbete av lektioner: Infrastrukturer för kollegialt samarbete och forskningssamverkan. *Kollegial Planering Och Efterarbete Som Ämnesdidaktisk Skolutveckling Studier i de Samhällsvetenskapliga Ämnenas Didaktik Karlstad University Studies*.
- Persson, A. (2020). Debatt: Dubbel närhet och distans behövs inom praktisk forskning. *Pedagogisk forskning i Sverige*. Vol 25, No 2-3. <https://doi.org/10.15626/pfs25.0203.07>
- Rennstam, J., Wästerfors, D. (2015). *Från stoff till studie: om analysarbete i kvalitativ forskning* (1 uppl.). Studentlitteratur.
- Rigby, J.G., Forman, S., Fox, A. & Kazemi, E. (2018). Leadership Development Through Design and Experimentation: Learning in a Research-Practice Partnership. *Journal of Research on Leadership Education*. Vol. 13(3), 316-339. <https://doi.org/10.1177/1942775118776009>
- Sandberg, J. & Targama, A. (2013). *Ledning och förståelse: en förståelsebaserad syn på utveckling av människor och organisationer* (2:a uppl.). Studentlitteratur.
- Schenke, W., van Driel, J.H., Geijsel, F.P., Sligte, H.W., & Volman, M.L.L. (2016). Characterizing Cross-Professional Collaboration in Research and Development Projects in Secondary Education. *Teachers and Teaching; Theory and Practice*, 22(5), 553-569. <https://doi.org/10.1080/13540602.2016.1158465>
- SFS 2010:800. *Skollag*. https://www.riksdagen.se/sv/dokument-lagar/dokument/svensk-forfattningssamling/skollag-2010800_sfs-2010-800
- Sigurðardóttir, S. M. & Sigþórsson, R. (2016). The fusion of school improvement and leadership capacity in an elementary school. *Educational Management Administration & Leadership* 44(4), 599-616. <https://doi.org/10.1177/1741143214559230>
- SKL. (2011). *Forskning ger bättre resultat i skolan*. <https://webbutik.skr.se/bilder/artiklar/pdf/5230.pdf?issuosl=ignore>
- Skolforskningsinstitutet. (u.å.). *Uppdrag*. Hämtad 2022-04-23, från <https://www.skolfi.se/om-oss/styrdokument/>
- Skolforskningsinstitutet. (2022). *Erfarenheter av att använda forskning för undervisning - tillvägagångssätt, möjligheter och utmaningar*. Skolforskningsinstitutet fördjupar 2022:01. Solna: Skolforskningsinstitutet.

- Skolinspektionen. (2019). *Vetenskaplig grund och beprövad erfarenhet. Förutsättningar och arbetsformer i grundskolan*. <https://www.skolinspektionen.se/beslut-rapporter-statistik/publikationer/kvalitetsgranskning/2019/vetenskaplig-grund-och-beprovad-erfarenhet---forutsattningar-och-arbetsformer-i-grundskolan/>
- Skolverket. (2020a). *Att ställa frågor och söka svar: Samarbete för vetenskaplig grund och beprövad erfarenhet*. <https://www.skolverket.se/download/18.a35553a171bb8ce9031b78/1598003321788/pdf7117.pdf>
- Skolverket. (2020b). *Det här är vetenskaplig grund och beprövad erfarenhet*. <https://www.skolverket.se/skolutveckling/forskning-och-utvarderingar/utbildning-pa-vetenskaplig-grund-och-beprovad-erfarenhet>
- Skolverket (2020c) *Skolchefen*. <https://www.skolverket.se/regler-och-ansvar/ansvar-i-skolfragor/skolchefen>
- Skolverket. (2021a). *Att systematisera det praktiska arbetet*. <https://www.skolverket.se/skolutveckling/forskning-och-utvarderingar/utbildning-pa-vetenskaplig-grund-och-beprovad-erfarenhet/att-systematisera-det-praktiska-arbetet>
- Skolverket. (2021b). *Huvudmannens systematiska kvalitetsarbete*. <https://www.skolverket.se/skolutveckling/leda-och-organisera-skolan/systematiskt-kvalitetsarbete/huvudmannens-systematiska-kvalitetsarbete>
- Skolverket. (2022a). *Vem har ansvar för skolans olika delar?* <https://www.skolverket.se/for-dig-som-.../elev-eller-foralder/skolans-organisation/vem-har-ansvar-for-skolans-olika-delar>
- Skolverket. (2022b). *Beprövad erfarenhet om skolchefers ledarskap* https://www.skolverket.se/skolutveckling/inspiration-och-stod-i-arbetet/inspiration-och-reportage/beprovad-erfarenhet-om-skolchefers-ledarskap?utm_campaign=unspecified&utm_content=unspecified&utm_medium=email&utm_source=Skolverkets%20nyhetsbrev
- SKR. (2016). *Rekommendationer och erfarenheter från Huvudmannens expertråd för skolutveckling*. <https://skr.se/download/18.4829a209177db4e31aa42477/1615814084903/Expertr%C3%A5det%20slutsatser%20och%20rekommendationer%2020160403.pdf>
- SKR. (2021, 11 mars). *Kommungruppsindelning*. <https://skr.se/skr/tjanster/kommunerochregioner/faktakommunerochregioner/kommungruppsindelning.2051.html>
- SOU 2018:19. *Forska tillsammans: Samverkan om lärande och förbättring*. https://www.regeringen.se/4933fc/contentassets/1e0e6381c554497ab51eeeb13d36b1ce/sou-2018_19.pdf
- Svensson, G. (2020). Möjligheter och utmaningar: Lärares uppfattningar av flerspråkighet och transspråkande. *HumaNetten*, 45, 40-71. <https://doi.org/10.15626/hn.20204503>
- Svensson, P. (2019). *Diskursanalys* (Upplaga 1). Studentlitteratur.

- ULF-avtal. (2022). *Frågor och svar om ULF-avtal*. <https://www.ulfavtal.se/om-ulf-avtal/>
- Uljens, M. (1989). *Fenomenografi - forskning om uppfattningar*. Studentlitteratur.
- van Schaik, P., Volman, M., Admiraal, W. & Schenke, W. (2018). Barriers and conditions for teachers' utilisation of academic knowledge. *International Journal of Educational Research*, 90, 50-63. <https://doi.org/10.1016/j.ijer.2018.05.003>
- Wennergren, A-C., Åman, P. (2011). Vägar till en skola på vetenskaplig grund. *Didaktisk Tidskrift*, Vol 20. No 4, 207-230. <https://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:511559/FULLTEXT01.pdf>
- Wernberg, A. (2005). Variationsteorin i praktiken, *Forskningsarbete pågår: Nationella forskarskolan i pedagogiskt arbete (NaPA)* , Umeå universitet, s. 316-332. <https://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:296687/FULLTEXT01.pdf>
- Vetenskapsrådet. (2017). *God forskningssed*. https://www.vr.se/download/18.2412c5311624176023d25b05/1555332112063/God-forsknings-sed_VR_2017.pdf
- Åman, P. & Kroksmark, T. (2018) Forskning i skolan – forskande lärare. Lärares uppfattningar av begreppet vetenskaplig grund. *Nordic Studies in Education*, Vol. 38 (3), 199-214. <https://doi.org/10.18261/issn.1891-5949-2018-03-02>

Bilaga 1

Missivbrev

Hej

Mitt namn är Sophie Rönnklint. Under våren 2022 författar jag min masteruppsats inom ramen för ”Masterprogram i utbildningsledning och skolutveckling” vid Karlstad universitet. Studiens syfte är att tolka, förstå och förklara hur huvudmännen i ett antal kommuner förstår uppdraget att skapa organisatoriska förutsättningar för, följa upp och ta hand om arbetet med en utbildning som enligt skollagen (2010:800, kap 1 §5) vilar på vetenskaplig grund och beprövad erfarenhet. För att möjliggöra denna undersökning ämnar jag genomföra kvalitativa intervjuer med skolchefer hos kommunala huvudmän som deltagit i eller har deltagit i den nationella försöksverksamheten kring praktiknära forskning i ett så kallat ULF-projekt (Utveckling, Lärande och Forskning). Vetenskapsrådets forskningsetiska principer vilka framgår i ”God forskningssed” (Vetenskapsrådet, 2017) kommer beaktas och insamlat kunskapsstoff användas enbart i denna masterstudie. Uppskattningsvis beräknas intervjun ta cirka 60 minuter i anspråk och genomförs via Zoom. Intervjun kommer att spelas in och skrivas ned i text för att sedan användas i analysarbetet. Efter intervjun får informant ta del av en sammanställning av det som kom fram vid intervjun för att säkerställa att informanten känner igen sig i beskrivningen. Vidare erbjuds informant även att ta del av kommande masterstudies resultat. Uppgifterna kommer att bevaras till dess att uppsatsarbetet godkänts och betyget har registrerats i Karlstads universitets studieregister för att sedan förstöras.

Personuppgifterna behandlas enligt ditt informerade samtycke. Deltagande i studien är helt frivilligt. Du kan när som helst återkalla ditt samtycke utan att ange orsak, vilket dock inte påverkar den behandling som skett innan återkallandet. Alla uppgifter som kommer oss till del behandlas på ett sådant sätt att inga obehöriga kan ta del av dem. Karlstads universitet är personuppgiftsansvarig. Enligt personuppgiftslagen (dataskyddsförordningen från och med den 25 maj 2018) har du rätt att gratis få ta del av samtliga uppgifter om dig som hanteras och vid behov få eventuella fel rättade. Du har även rätt att begära radering, begränsning eller att invända mot behandling av personuppgifter, och det finns möjlighet att inge klagomål till Datainspektionen. Kontaktuppgifter till dataskyddsombudet på Karlstads universitet är dpo@kau.se.

Med vänliga hälsningar

Sophie Rönnklint

Student vid ”Masterprogram i utbildningsledning och skolutveckling”, Karlstads universitet

e-post: sophie.ronnklint@student.kau.se

mobil: 0730/65 54 50

Handledare:

Ami Cooper, Fil. Dr, Universitetsadjunkt

e-post: ami.cooper@kau.se

Bilaga 2

Samtyckesblankett

Samtycke till att delta i studie inom ramen för ”Masterprogram i utbildningsledning och skolutveckling” vid Karlstad universitet. Studiens syfte är att tolka, förstå och förklara hur huvudmannen i ett antal kommuner förstår uppdraget att skapa organisatoriska förutsättningar för, följa upp och ta hand om arbetet med en utbildning som enligt skollagen (2010:800, kap 1 §5) vilar på vetenskaplig grund och beprövad erfarenhet.

Jag har skriftligen informerats om studien och samtycker till att delta.

Jag är medveten om att mitt deltagande är helt frivilligt och att jag kan avbryta mitt deltagande i studien utan att ange något skäl.

Min underskrift nedan betyder att jag väljer att delta i studien och godkänner att Karlstads universitet behandlar mina personuppgifter i enlighet med gällande dataskyddslagstiftning och lämnad information.

.....
Underskrift

.....
Namnförtydligande

.....
Ort och datum

Med vänliga hälsningar

Sophie Rönnklint

Student vid ”Masterprogram i utbildningsledning och skolutveckling”, Karlstads universitet

e-post: sophie.ronnklint@student.kau.se

mobil: 0730/65 54 50

Handledare:

Ami Cooper, Fil. Dr, Universitetsadjunkt

e-post: ami.cooper@kau.se

Bilaga 3

Intervjuguide

Informantens bakgrund

Kan du beskriva din nuvarande yrkesroll?

Kan du beskriva den organisation du företräder?

Kan du berätta om ditt samarbete med ansvarig nämnd (huvudman)?

Kan du berätta om under hur lång tid har du haft denna yrkesroll i nuvarande kommun och eventuellt i tidigare kommuner/skolorganisationer?

Intervjufrågor

1 a. Hur uppfattar huvudmannen innebörden av vetenskaplig grund?

Vad innebär vetenskaplig grund för dig?

1 b. Hur uppfattar huvudmannen innebörden av beprövad erfarenhet?

Vad innebär beprövad erfarenhet för dig?

2. Hur beskriver huvudmannen arbetet med att planera, genomföra och följa upp en utbildning som vilar på vetenskaplig grund och beprövad erfarenhet?

Hur vill du beskriva pågående processer och aktiviteter?

Hur vill du beskriva samverkan med akademien?

Hur vill du beskriva organiseringen/ledningen av arbetet?

Hur vill du beskriva synliggörandet av arbetet?

Hur vill du beskriva samverkan med ansvarig nämnd?

Vad möjliggör arbetet/framgångsfaktorer?

Vad begränsar/hindrar arbetet?