



KARLSKOGA  
KOMMUN

# Från FoU, till modell, till stöd för skolutveckling. Slutrapport.

BUN 2018-00416, 2019-10-25

Lena Öijen, Skolförvaltningen





## Sammanfattning

Under läsåret 2018/19 genomfördes på Skolförvaltningen, Karlskoga kommun ett projekt som ingår i en av delaktiviteterna tillhörande den Regionala utvecklingsstrategin för Örebro län, och dess prioriterade område *Kunskapslyft och utbildning*. Projektet slutredovisas i den här rapporten. Syftet med projektet var att a) studera hur ett specifikt utvecklingsarbete på enhetsnivå tas omhand i förvaltningens stöd- och styrkedja, b) att utveckla vetenskapligt stöd i förvaltningsledningens gemensamma diskussioner om samverkan, utveckling och forskning. I rapporten redogörs för hur projektet kom att genomföras och utvecklas samt vad det blev för resultat, reflektioner och lärdomar. Kännetecknande för genomfört projekt var hur fokus under perioden kom att gå från att först vara ett arbete som skulle bidra till forskning och utveckling (FoU), för att sedan främst handla om att skapa en modell för FoU på skolförvaltningen, därefter till att bli ett projekt som i första hand avsåg att stödja en administrativ styrning och verksamhetsutveckling. På det sättet som detta projekt kom att utvecklas och hanteras initierades flera diskussioner om ansvar och roller för projektet, men även om samspelet mellan funktioner som rektor, verksamhetschefer och vetenskapligt stöd i ordinarie verksamhet. Samverkan med närliggande lärosäten kring att utveckla ett externt och internt vetenskapligt stöd för förvaltningen, blev allt mer en icke-fråga utifrån den lokala kontext som projektet verkade i. Den förskjutning som projektet kom att få, är en fortsatt viktig fråga: Hur kan nära konkreta samarbeten med verksamheterna i deras vardag kunna användas som underlag för generalisering, för att på en mer strategisk huvudmannanivå, i nästa led kunna skapa former för samverkan som är användbara och meningsfulla (men på olika sätt) för alla led i den lokala styrkedjan? Detta för att minimera att olika strategiska dokument, policies, handlingsplaner etc. blir något som upplevs komma ”ovanifrån” och är för generella eller alldeles för detaljerade, och skapar passivitet snarare än vilja och handlingskraft bland personal och elever i deras vardag.

## Förord

Efter en lång tid som chef inom skola på olika nivåer har ledarskapet allt mer kommit att handla om dilemmat att samtidigt som vi måste ha en långsiktig målbild vart organisationen ska ta vägen och arbeta utifrån det, samtidigt måste hantera alla de dagliga utmaningarna vi ställs inför. De dagliga utmaningarna som vi måste lösa här och nu får inte få oss att tappa det långsiktiga målet och det egentliga syfte som organisationen har. Jag tycker denna rapport tydligt visar på detta dilemma, att hantera det långsiktiga tänkandet och viljan i en ständig föränderlig vardag. När vardagen ständigt förändras blir det ännu viktigare med några stadiga strukturer där vi kan placera in och hantera utvecklingsarbete, speciellt om det ska ske tillsammans med externa parter. Förhoppningsvis kan denna rapport bidra till vårt gemensamma lärande. Den kommer inte att visa SANNINGEN med versaler utan vår sanning om de utmaningar, framgångar och bakslag som vi ställdes inför. ”Lär av andras misstag. Du kan inte leva tillräckligt länge för att själv hinna begå dem alla” (Martin Vaubee)

Jag vill rikta ett stort tack till projektledaren och det vetenskapliga stödet utan vars arbete det inte hade funnits något att skriva om. Tack också till skolan och fritidshemmet som modigt ställde upp att utveckla sin verksamhet och samtidigt bli granskade. Tack också till alla i det administrativa skolstödet som med sin arbetstid och kompetens bidragit.

Jan Strid  
Skolchef

# Innehållsförteckning

Sammanfattning .....	2
Förord .....	3
<b>1. Inledning</b> .....	<b>5</b>
1.1 Begrepp och termer .....	5
1.2 Projektperiod .....	6
1.3 Syfte och mål .....	7
1.4 Ekonomi .....	8
<b>2. Genomförda aktiviteter</b> .....	<b>8</b>
2.1 Möte med chef för skolförvaltningen (FoU/HFS) .....	9
2.2 Processtöd till utb/vet (HFS/FoU) .....	9
2.3 Avstämning med verksamhetsutvecklare RUC, Örebro universitet (FoU) .....	9
2.4 Arbete med att skapa samverkan, presentationer, redovisningar mm (HFS/FoU). .....	9
2.5 Processtöd till skarvsladdsgrupp och rektor/projektledare .....	9
2.6 Gemensamt arbete i staben (HFS) .....	9
<b>3. Projektets utveckling</b> .....	<b>10</b>
3.1 FoU-projekt .....	10
3.2 FoU-modell/samverkansmodell .....	11
3.3 Stöd .....	11
<b>4. Utfall, reflexiva betraktelser och frågor</b> .....	<b>13</b>
4.1 Blev det som ”vi” hade tänkt oss? .....	13
4.2 Vad innebär det att ”rektor ska äga processen”? .....	15
4.3 Vad blev det vetenskapliga stödet? .....	17
4.4 Stöd för vem, stöd av vem och stöd av vad? Varför stöd? .....	19
4.5 Vem blir huvudmannen? Vad behöver göras på huvudmannanivån? .....	22
<b>5. Avslutande kommentarer</b> .....	<b>26</b>
<b>6. Referenser</b> .....	<b>27</b>
<b>7. Bilaga till avsnittet Genomförda aktiviteter</b> .....	<b>30</b>

# 1. Inledning

Under läsåret 2018/19 genomfördes på Skolförvaltningen, Karlskoga kommun ett projekt som ingår i en av delaktiviteterna tillhörande den Regionala utvecklingsstrategin för Örebro län, och dess prioriterade område *Kunskapslyft och utbildning*. Projektet slutredovisas i den här rapporten<sup>1</sup>. I rapporten redogörs för hur projektet kom att genomföras och utvecklas samt vad det blev för resultat, reflektioner och lärdomar. Vid skolförvaltningen har två olika projekt bedrivits (FoU- respektive av HFS-projektet) som skapat underlag för den här rapporten. HFS-projektet utgör FoU-projektets pilot, det konkreta exempel som användes för att kunna besvara FoU-projektets syften och mål. Båda projektens dokumentation bygger i hög grad på mötesanteckningar som är dokumenterade av skolförvaltningens utbildningsstrateg/vetenskapligt stöd (förkortas utb/vet i rapporten). I slutet av denna rapport relateras projektets förutsättningar, processer och resultat till teori och andra studier, däribland till den så kallade KLÖS-modellen som utvecklats i ett samarbete mellan Örebro kommun och Örebro universitet.

Rapportens tänkta målgrupp är i första hand skolledningar och verksamma inom skolan i Örebroregionen, som ett underlag för fortsatta samtal om forskningsbaserad skolutveckling och praktisknära forskning. I andra hand är förhoppningen att denna rapport även kan vara intressant för andra utanför Örebroregionen, bland annat för huvudmän som också inrättat funktioner som ska kunna röra sig mellan skola och lärosäte, i syfte att stärka samverkan och huvudmannens skolutveckling. En tredje tilltänkt målgrupp är de forskare som är intresserade av beskrivningar och betraktelser inifrån. Kanske kan denna rapport inspirera och väcka tankar om forskning som både kan gynna lärosätets uppdrag och som kan bidra till bättre skolverksamhet för våra barn och elever.

## 1.1 Begrepp och termer

I denna rapport används ett antal termer och begrepp som kan behöva bli klargjorda för att minimera missförstånd och otydlighet:

- *Skolans styrkedja*, avser den kedja som består av stat – huvudman (kommunfullmäktige/nämnd) – huvudmannens (skol)förvaltning – rektorer – lärare. Lokal styrkedja handlar om kommunens/huvudmannens delar i styrningen<sup>2</sup>.
- *FoU*, står för Forskning och Utveckling och som avser samarbeten mellan olika parter som ska bidra med både vetenskaplig kunskap/forskning (F) och verksamhetsutveckling (U)<sup>3</sup>.

---

<sup>1</sup> Till området Kunskapslyft och utbildning finns ett samverkansdokument och en plan med aktiviteter som omfattar regionens kommuner och Regionalt utvecklingscentrum (RUC) vid Örebro universitet. Detta projekt hör till aktiviteten Analysstöd/forskarsammanställningar/forskarsamarbete och som RUC ansvarar för. Syftet/målet med denna aktivitet var att "... bidra[r] till att stödja kommunernas skolutvecklingsprocesser så att de vilar på vetenskaplig grund" (Region Örebro län 2018, se även Region Örebro län 2017).

<sup>2</sup> Se exempelvis Skolinspektionens sida om skolans lokala styrkedja, <https://www.skolinspektionen.se/sv/Rad-och-vagledning/Navet-i-skolornas-utvecklingsarbete/Skolans-lokala-styrkedja/>.

<sup>3</sup> I denna rapport problematiseras inte hur denna term används, dess ursprung eller vetenskapsteoretiska grund. Termen har använts mer i en övergripande och vardaglig betydelse för att markera ambitionen om att vilja bidra både med forskning och utveckling, därvid att forskning och utveckling i grunden innebär olika slags praktiker, olika slags kunskaper.

- *Designbaserad forskning/designbaserade forskningsmetoder*, avser den vetenskapliga förankringen och källan till inspiration som nyttjades för formandet av detta FoU-projekt inledningsvis<sup>4</sup>.
- *RUC-/RÖL-pengar*, avser de medel från Region Örebro län (RÖL) som Regionalt utvecklingscentrum (RUC), Örebro universitet erhåller via aktivitetsplanen. En del av dessa pengar har varit möjliga för kommunerna i regionen att söka via RUC.
- *FoU-projektet*, avser den delaktivitet i RÖL:s aktivitetsplan som redovisas i föreliggande rapport. FoU-projektet är inte ett projekt i gängse bemärkelse. Termen FoU-projekt används dock för att signalera att det är ett tidsbegränsat arbete med ett start- och slutdatum, är tillfälligt finansierat för det särskilda ändamålet som anges i ansökan till RUC samt utgör avsteg från sedvanliga arbetsätt på Skolkontoret.
- *HFS-projektet*, avser det Skolverket-finansierade utvecklingsarbetet kring hälsofrämjande skolutveckling för fritidshemmet i Karlskoga kommun.
- *HFS-enhet*, avser den skolenhet i Karlskoga kommun där HFS-projektet genomfördes.
- *Skarvsladdgruppen*, en term som används i HFS-projektet. Gruppen bestod av företrädare för fritidshemmets avdelningar, fritidshemssamordnare, elevhälsosamordnare, rastaktivitetsansvarig, rektor, biträdande rektor. Utb/vet fanns med på dessa möten på uppdrag av rektor tillika projektledare för HFS-projektet.
- *Vetenskapligt stöd*, avser något som genomförs av disputerade och som kan innefatta olika slags insatser till verksamheten i form av processtöd, handledning, rådgivning, kritisk vän etc. Tillgången till processtöd av forskare/forskarmedverkan var ett krav för att kunna ansöka Skolverkets statsbidrag för Hälsofrämjande skolutveckling (HFS).
- *Internt vetenskapligt stöd*, avser detsamma som ovanstående beskrivning, men med avgränsningen att det genomförs av anställd på Skolförvaltningen, Karlskoga kommun.
- *Utbildningsstrateg/vetenskapligt stöd*, avser en specifik funktion/tjänst som finns på Skolförvaltningen i Karlskoga kommun. Förkortas till utb/vet i rapporten.
- *Administrativt skolstöd*, avser en organisatorisk enhet på Skolförvaltningen i Karlskoga kommun som består av centralt placerade funktioner. Enheten ligger under verksamhetschef för centralt skolstöd.
- *Förvaltningsstab*, avser huvudmannens förvaltning, utifrån begreppsparet stab-ledning.
- *Förvaltningsledning*, avser förvaltningschef (tillika skolchef) och fyra verksamhetschefer (förskola, grundskola, gymnasieskola respektive centralt skolstöd). I texten kan ibland uttrycket ”förvaltningschef och hens ledningsgrupp” också användas, då för att markera skillnaden mellan verksamhetschef och förvaltningschef.
- *Skolkontoret*, används som en samlingsbeteckning för administrativt skolstöd/förvaltningsstab respektive förvaltningsledning, och som är fysiskt placerade i samma byggnad.

## 1.2 Projektperiod

1 augusti 2018 – 30 juni 2019

---

<sup>4</sup> I denna slutrapport utvecklas eller problematiseras inte designbaserad forskning/designbaserade forskningsmetoder i sig, då det fortsatta arbetet kom att ta en annan inriktning och fokus. De ansökningar som görs (FoU respektive HFS) har dock hämtat en hel del inspiration från det tankegods som dessa forsknings- och metodinriktningar ger uttryck för, framför allt gällande synen på forskning-utveckling, samarbete, generaliserbarhet, delaktighet och inflytande (se exempelvis Anderson & Schattuck 2012; Design-Based Research Collective 2003).

### 1.3 Syfte och mål

De skrivningar från ansökan som skickades in till RUC vid Örebro universitet finns med i det avtal som sedan kom att tecknas mellan Örebro universitet och Karlskoga kommun. I ansökan och som skrivs fram i avtalet med RUC, anges syftet med internt vetenskapligt stöd på följande sätt:

Som ett led i arbetet med att skapa hållbar skolverksamhet [...] har skolförvaltningen gjort en översyn av sin organisation på förvaltningsnivå. Detta har bland annat inneburit att införa en ny kompetens i form av ett vetenskapligt stöd. Detta har skett i syfte att bättre kunna stötta det verksamhetsnära skolutvecklingsarbetet via konkreta FoU-arbeten, men också i arbetet med att utveckla och bygga former för samverkan internt respektive med närsamhälle och närliggande universitet<sup>5</sup>

Som grund för skolförvaltningens avtal med RUC, Örebro universitet om finansiering av vetenskapligt stöd har följande problem identifierats. Dessa är sedan tidigare kommunicerade och förankrade i förvaltningschefens ledningsgrupp<sup>6</sup>:

1. Det är ett problem när skolans tillkortakommanden för ensidigt utgår från vad skolan "borde" gör eller behöver få hjälp med.
2. Det är ett problem när "omgivande samhälle" inte används mer som en resurs för skolans interna utvecklingsarbete.
3. Det är ett resurs- och rättviseproblem när insatser, kunskaper, erfarenheter från specifika utvecklingsarbeten blir som isolerade öar som inte får någon reell betydelse i utbildningsledningen av skolan som helhet och/eller inte i andra delar av "styrkedjan"<sup>7</sup>

I avtalet anges vidare att:

Planering pågår med att formulera, precisera och konkretisera hur Karlskoga kommun på olika nivåer i "skolkedjan" ska ta sig an dessa problem. Det ska ske i form av ett kombinerat forsknings- och utvecklingsarbete (FoU)<sup>8</sup>

Avtalet är det som ligger till grund för det arbete som slutrapporteras här som ett projekt. Projektets syfte(n) har formulerats mot bakgrund av dessa avtalsskrivningar:

1. att studera hur ett specifikt utvecklingsarbete på enhetsnivå tas omhand i förvaltningens stöd- och styrkedja,
2. att utveckla vetenskapligt stöd i förvaltningsledningens gemensamma diskussioner om samverkan, utveckling och forskning.

Vad denna gemensamma FoU-modell, FoU-arbete etc. mer specifikt skulle omfatta kom att utkristalliseras genom att besvara syfte 1 och 2. Målet handlade därmed även om att komma fram till vad för gemensam ram, struktur, modell etc. som huvudmannanivån behöver skapa för att säkra upp så att utbildning och undervisning inom berörda nämnders verksamheter är förenligt med skolans statliga uppdrag. Hela projektet innebar således att ta sig an en tämligen öppen och komplex fråga. Förvaltningschefens viljeinriktning i detta arbete var en förbättrad samverkan med närliggande lärosäten samt att arbeta mer aktivt med att säkra upp så att

---

<sup>5</sup> RUCavtal Forskningsbaserad skolutveckling (2018), s. 1.

<sup>6</sup> Möte med förvaltningens ledningsgrupp 27 februari 2018.

<sup>7</sup> RUCavtal Forskningsbaserad skolutveckling (2018), s. 1.

<sup>8</sup> Ibid.



skolförvaltningens verksamhet vilar på vetenskaplig grund och beprövad erfarenhet i enlighet med styrdokument och på ett mer forskningsbaserat sätt än tidigare.

#### 1.4 Ekonomi

Finansiering av projektet har skett via RUC:s tilldelade medel i Aktivitetsplan till Samverkansdokument – kunskapslyft barn och unga 2016-2022, genom 175 000 kronor för internt vetenskapligt stöd (ca 20 % av heltidstjänst). Ingen övrig reglering av ekonomiska resurser eller arbetstid för annan bemanning avsattes för detta projekt internt.

Förvaltningschef och berörda verksamhetschefer har medverkat efter behov och fattat beslut om eventuell bemanning av andra interna resurser under projektets gång.

## 2. Genomförda aktiviteter<sup>9</sup>

Aktiviteterna är genomförda antingen inom ramen för FoU-projektet eller inom ramen för HFS-projektet. HFS-projektet utgör FoU-projektets pilot, det konkreta exempel som användes för att kunna besvara FoU-projektets två syften och bidra till projektets mål. Merparten av aktiviteterna genomfördes som möten (processtöd, avstämning, gemensamt utvecklingsarbete). FoU-projektets aktiviteter utgår från det avtal som slöts mellan Skolförvaltningen, Karlskoga kommun och RUC, Örebro universitet. Dessa aktiviteter har initierats och genomförts av funktionen utb/vet, med godkännande av förvaltningschef (projektägare FOU-projektet). HFS-projektets aktiviteter har utgått från huvudmannens ansökan och projektplan om Hälsofrämjande skolutveckling som lämnats in och godkänts av Skolverket. Projektledare HFS-projektet (tillika rektor på berörd skolenhet) har varit den som drivit processen och även beslutat om avsteg och tillägg. Projektägare HFS-projektet (verksamhetschef grundskola) har funnits med under projektets genomförande som stöd och ibland även som beslutsfattare.

Sammantaget genomfördes följande aktiviteter:

1. Möte med chef för skolförvaltningen (FoU/HFS)
2. Processtöd till utb/vet (HFS/FoU)
3. Avstämning med verksamhetsutvecklare RUC, Örebro universitet (FoU)
4. Arbete med att skapa samverkan, presentationer, redovisningar mm (HFS/FoU).
5. Genomförande av presentationer, redovisningar mm (HFS)
6. Avstämningar med verksamhetschef grundskola/projektägare (HFS/FoU)
7. Processtöd till skarvsladdsgrupp (HFS)
8. Processtöd till med rektor/projektledare (HFS)
9. Gemensamt arbete i staben (HFS)

En del av de genomförda aktiviteterna var planerade i enlighet med ansökan/plan och hade därför en i förväg bestämd kontinuitet och angivet övergripande syfte (nr 3, 7-9). Övriga var behovsstyrda och uppkom under projektets gång.

---

<sup>9</sup> Se Bilaga till avsnittet Genomförda aktiviteter. Denna bilaga innehåller tidslinjen för aktiviteterna samt information om vad som har genomförts i respektive projekt.

## 2.1 Möte med chef för skolförvaltningen (FoU/HFS)

Möte med chefen för skolförvaltningen innebar att utb/vet hade möten med förvaltningschefen utifrån hans roll både som närmaste chef och som ytterst ansvarig för FoU-projektet och övrig verksamhet på skolförvaltningen.

## 2.2 Processtöd till utb/vet (HFS/FoU)

Processtöd till utb/vet innebar att även hen önskade och fick möjlighet till processtöd och bollplank utifrån de frågor och arbetsuppgifter som uppkom under projektperiodens gång. Det avsåg inte ett processtöd utifrån uppdraget som ett internt *vetenskapligt* stöd utan stöd av kollegor i staben med erfarenhet av projekt, administrativ styrning och internrevision. Processtödet till utb/vet kom att bli en viktig resurs även i författandet av denna rapport. Funktionen utredare inriktning kvalitetsfrågor kom att få en central roll som kritisk läsare och granskare av de versioner som skrevs under rapportarbetets gång.

## 2.3 Avstämning med verksamhetsutvecklare RUC, Örebro universitet (FoU)

Avstämning med verksamhetsutvecklare RUC innebar formella möten, cirka 1 gång i månaden, då RUC:s verksamhetsutvecklare stämde av med utb/vet hur arbetet fortlöpte med FoU-arbetet samt informerade om andra aktiviteter, processer etc. som kunde vara av värde för kommunen ifråga. Verksamhetsutvecklaren var också ett bollplank i funderingar här och nu som rörde FoU-projektets genomförande och redovisning i förhållande till gällande avtal.

## 2.4 Arbete med att skapa samverkan, presentationer, redovisningar mm (HFS/FoU).

Arbete med att skapa samverkan innebar insatser då staben (administrativt skolstöd) bistod projektledare HFS å hans vägnar, t.ex. i form av skrivstöd, kontakt med andra förvaltningar, kontakt med Skolverket respektive universitetet. Stödet har varit behovsstyrt. I bilagan framkommer dock enbart de insatser som formaliserats och dokumenterats av utb/vet.

## 2.5 Processtöd till skarvsladsgrupp och rektor/projektledare

Processtöd till skarvsladsgrupp och rektor/projektledare skedde utifrån grundtankarna som presenterades i ansökan respektive projektplan för HFS. Funktionen utb/vet agerade som ett internt vetenskapligt processtöd. Det övergripande syftet och målet med dessa aktiviteter var desamma över tid. Under vårterminen användes inte något (externt) vetenskapligt processtöd via närliggande lärosäte<sup>10</sup>.

## 2.6 Gemensamt arbete i staben (HFS)

Det interna vetenskapliga processtödet användes som en länk (skarvsladd) mellan enhetens fritidshemsföreträdarkommission (skarvsladsgruppen)/rektor/projektledare och skolförvaltningens stab. Gemensamt arbete i staben skedde som ett resultat av de löpande problem, behov och önskemål som framkom via möten med skarvsladsgrupp och rektor/projektledare.

---

<sup>10</sup> Med närliggande lärosäte avses Karlstads universitet.

### 3. Projektets utveckling

Slutrapportens titel ”Från FoU, till modell, till stöd för skolutveckling”, avser att beskriva den förskjutning i fokus som har skett under projektperioden. I detta avsnitt redogörs för förändringar/vägval som skett rörande projektets förutsättningar, processer och innehåll under tidsperioden.

#### 3.1 FoU-projekt

RUC-avtalet konkretiserades genom att utb/vet arbetade fram ett förslag på en möjlig plan för hur en forsknings- respektive utvecklingsdel skulle kunna se ut och genomföras. Projektet avsåg att utmynna i ”output” dels i form av forskning/underlag för forskning, dels i skolutveckling/kunskap och lärdomar för fortsatt utvecklingsarbete. Idéutkastet stämades av med förvaltningschef. Ambitionen var att under processens gång kunna identifiera och lösa problem, använda teori och även skapa ny användbar teori utifrån det arbete som skedde. Designbaserad forskning/designbaserade forskningsmetoder sågs som en möjlig inspirationskälla för att tillsammans med ledningsgruppen designa och pröva ett sätt att arbeta systematiskt, iterativt och flexibelt med ledningsgruppens frågor. Avsikten var då att funktionen utb/vet skulle användas som stöd för skolförvaltningens ledningsgrupp i detta arbete, vilket då även innebar att systematisera och (om)pröva ledningsgruppens tänkande och görande. Hur kan enheters skolutvecklingsarbeten komma andra enheter och verksamheter till godo? Hur arbetar ledningsgruppen dels horisontellt, dels vertikalt med att få syn på, nyttja ”goda exempel” på enhetsnivån? Hur vet vi vilka ”goda exempel” som är ”goda exempel”? Denna typ av frågor fanns i bakgrunden för ansökan om RUC-/RÖL-pengarna.

För projektets forskningsdel avsåg det vetenskapliga att bidra med kunskap om framför allt samverkan, att vara en kvalificerad samtalspart och samtalsledare samt att studera hur skolspecifikt utvecklingsarbete fraktas och tas hand om i styrkedjan, med särskilt fokus på ledningsgruppens arbete. Med inriktningar som designbaserad forskning var anslaget att detta arbete skulle ske tillsammans, mellan verksamma respektive mellan verksamma och forskare. Val av forskningsinriktning och benämning etc. var en fråga för utb/vet. Inläsning och efterkommande metodologiska och vetenskapsteoretiska spörsmål kom att dryftas formaliserat men även informellt med kollegor på närliggande lärosäten<sup>11</sup>.

I denna inledande projektfas antogs att viktiga lärdomar behövde handla om att utveckla det systematiska kvalitetsarbetet på huvudmannanivå, att konkretisera ett vetenskapligt förhållningssätt till utbildning och undervisning, att utveckla en kritisk nyfikenhet<sup>12</sup> om hela styr- och stödkedjans funktion och samspel med varandra. Det behövde även handla om att läsa och fundera tillsammans om vad termer som ”vetenskapligt förhållningssätt”, ”vetenskaplig grund” kan betyda och enas om vad det innebär för de olika skolformerna i Karlskoga.

---

<sup>11</sup> I konferensbidraget ”Spelar forskningsinriktningen någon roll?” (Öijen, Forssten Seiser och Öhman Sandberg 2018) bjuder vi in till en diskussion om olika metodologiska ställningstaganden och forskningsinriktningar i förhållande till praktikinära forskning som teori och praktik.

<sup>12</sup> Term från Matilda Wiklunds presentation under Regional skolledarkonferens 2019. Uttrycket kritisk nyfikenhet hämtar hon från forskaren Annette Markham (Wiklund 2019).

Initialt i projektet var det inte bestämt vad som mer specifikt och avgränsat skulle följas och samtalas om i den process som skulle ske i förvaltningens ledningsgrupp, det skulle väljas ut gemensamt i ledningsgruppen.

### 3.2 FoU-modell/samverkansmodell

När avtalet med RUC skrevs fanns en grundidé om mötesstruktur för när utb/vet skulle träffa förvaltningens ledningsgrupp. Det ena projektsyftet har varit svårt att uppnå på grund av att ledningsgruppen inte har haft möjlighet att avsätta tid för reflektion och dokumentation med utb/vet. Beslut togs därför efter några månader av förvaltningschef i samråd med utb/vet om att enbart inrikta sig på forskningsdelen. Det innebar att det inte längre var ledningsgruppen som skulle identifiera och besluta om vilket skolutvecklingsarbete som skulle följas på skolenhetsnivå. Det innebar även att ledningsgruppen inte blev en arbetsgrupp i FoU-projektet. Tanken om att pröva någon slags designbaserad forskningsmetod som grund för ett arbetssätt tillsammans med ledningsgruppen var inte längre aktuell.

Parallellt med att FoU-projektet startade upp, sökte huvudmannen (skolkontoret) statsbidrag för Hälsofrämjande skolutveckling. När ansökan beviljades blev HFS-projektet en pilot för FoU-projektet för att utveckla en modell för samarbete med lärosätet med grund i det som skulle ske och skedde via HFS-projektet. En hypotes att arbeta med var hur det vetenskapliga stödet kan användas som processtöd i skolutvecklingsarbeten. Mottagaren var i första hand berörd rektor (tillika projektledare), verksamhetschef grundskola (projektägare HFS-projektet) och förvaltningschef (tillika skolchef). Dessa fick på sina berörda nivåer i den lokala styrkedjan arbeta för att dela de erfarenheter som HFS-arbetet skulle ge.

I den beviljade ansökan för HFS var ”vetenskapligt stöd” framskrivet. Detta var planerat att bestå dels av extern vetenskaplig kompetens rörande fritidshem och hälsofrämjande skolutveckling, dels av vetenskaplig kompetens internt med fokus på vetenskapligt stöd mer allmänt samt systematiskt kvalitetsarbete. Som kontaktperson till Skolverket angavs förvaltningens utb/vet.

Utb/vet roll inom ramen för FoU-projektet var således att både medverka i samt betrakta HFS-projektet mer distanserat. För FoU-projektet kom det att handla om att använda HFS-projektet som ett konkret exempel för att samla in empiri. Genom att studera hur arbetet inom detta projekt forskningsbaseras med hjälp av vetenskapligt stöd, vad vetenskapligt stöd blir men även hur projektet tas om hand och används i övriga delar av styrkedjan. Detta var tänkt att användas som diskussionsunderlag för att i förlängningen kunna definiera och bygga en användbar FoU-modell för förskolor och skolor ur ett inifrån- och underifrånperspektiv, utifrån de specifika villkor och sammanhang som skolans lokala styrkedja i Karlskoga verkar inom.

### 3.3 Stöd

De frågor och teman som togs upp under processtödsmötena med skarvsladdsgrupp respektive rektor/projektledare HFS kom att påverka premisserna, formen och innehållet för FoU-projektet. Här nedan ges några exempel på detta.

HFS-projektet inriktades exempelvis på att utveckla det systematiska kvalitetsarbetet för fritidshemmet på den specifika skolenheten. Det innebar i sin tur att processtödmötena med skarvsladdsgrupp respektive rektor/projektledare kom att fokusera på ”hygienfrågor”, exempelvis grundläggande strukturer för möten, dokumentation, förvaring av dokumentation, tillgång och kompetens i digitala verktyg med mera. För att kunna hålla tempot i HFS-projektet blev det nödvändigt att huvudmannens förvaltningsstab bistod med stöd för att strukturera upp enhetens administrativa och it-mässiga nuläge och ge förutsättningar för mötena i skarvsladdsgruppen och med rektor. Det interna vetenskapliga processtödet hjälpte till med att dokumentera mötet, samtidigt som hen höll i samtalet genom att fördela ordet, ställa klargörande, utforskande/perspektivvidgande, fördjupande och/eller utmanande frågor<sup>13</sup>. På det sättet blev ambitionen att förtydliga och koppla ihop den administrativa verksamhetsutvecklingen med arbetet med att utveckla undervisningen på fritidshemmet.

I mitten av projektperioden beslutade förvaltningschefen, på uppmaning från utb/vet, att överge ambitionen om att skapa forskning eller empiri för forskning genom detta sammankopplande av FoU-projektet och HFS-projektet. Anledningen var framför allt tidsbrist för samtliga inblandade parter, men även en bedömning av den vetenskapliga mognaden på fritidshemmet. Utb/vet hade kommit att bli en projektmedarbetare mer än en forskare för HFS-projektet. HFS-projektets behov överordnades FoU-projektets. Tiden fanns inte för att planera och säkerställa systematik, forskningsdesign, inläsning av forskningsfältet etc. I slutet av projektperioden kom det även att bli allt tydligare att istället för att se det enhetsspecifika utvecklingsarbetet (HFS-projektet) som ett specifikt skolexempel att påbörja att utveckla en FoU-samverkansmodell ifrån, kom FoU-projektet att allt mer förskjutas till att handla om ”behovet av stöd”. 1 april förändrades organisationen vid skolkontoret. Enheten Administrativt skolstöd bildades och lades under verksamhetschef centralt skolstöd. Samtliga centrala stabsfunktioner ingick i denna nya enhet. Detta innebar att det tidigare upplägget med att ha funktionen utb/vet direkt underställd förvaltningschefen för att jobba på uppdrag av hen och mer frikopplad från det dagligt löpande arbetet på förvaltningskontoret, upphörde formellt.

---

<sup>13</sup> På Rektorsprogrammet vid Karlstads universitet används den dialogiska reflektionsmodellen, som är utvecklad av Karin Åberg (Åberg 2014). Åbergs handledningsmodell användes som en inspirationskälla i HFS-projektet för att arbeta mer systematiskt och riktat utveckla tänkandet om sitt görande och att ”prata om sitt prat”.

## 4. Utfall, reflexiva betraktelser och frågor

Kommande avsnitt försöker på ett reflexivt sätt besvara hur och hur väl angivna syften och mål för projektet har uppfyllts samt vilka frågor som detta projekt har kommit att uppmärksamma.

### 4.1 Blev det som "vi"<sup>14</sup> hade tänkt oss?

På frågan "Blev det som 'vi' tänkt oss?" blir svaret både "ja" och "nej".

Svar "ja" utifrån att vi var i startskedet med ett krävande arbete med att utveckla arbetsformer och samarbete ur ett inifrån- och underifrånperspektiv. Det var för många osäkra faktorer för att tro att projektplan och utfall skulle sammanfalla med varandra.

Svar "nej" utifrån att den grund som hela FoU-projektet vilade på inte kunde uppfyllas (se projektets syfte 1 och 2). Välviljan att vara bred och öppen i val av utvecklingsarbete, tänkt output etc. kan ha blivit den stora svagheten i projektet. Detta då FoU-projektet sammanföll med att en ny ledningsgrupp skulle lära känna varandra. Som chef (förvaltningschef och verksamhetschef) och ledningsgrupp var det således många frågor som skulle behandlas, förhandlas och göras till gemensamma respektive till var och ens chefsangelägenhet. Att då ha öppna och förutsättningslösa samtal med en nytillsatt stabsfunktion som utb/vet torde bli en ytterligare börda. Timingen var sannolikt inte den bästa. Samtidigt innebar denna olyckliga förutsättning att vi fick möjlighet att genom utvecklande diskussioner under hela projektperioden se vad som händer och vad som behöver förbättras. Det är denna berättelse som vi med denna FoU-rapport vill dela med oss av.

En genomgående iakttagelse är att denna föränderliga karaktär av studieobjekt, kunskapsobjekt och output som FoU-projektet kom att innebära, inte på något sätt är förvånande. Inte sällan kan "behov" användas på ett självklart sätt. Inte sällan om vi hänvisar till en organisations, grups eller individs behov så förväntas det att de ska tas för givna, som att det är dessa och inga andra. Det blir då rimligt att fokus blir på åtgärder. Risken finns då att det snarare är symptomen som åtgärdas än problemet som ger upphov till behovet. Med Frasers behovsteori (1989) förstås behov inte som a priori. Vilka behov, vilket utvecklingsarbete som ska prioriteras framför andra, beror exempelvis på vilka röster som får höras och bli lyssnade på samt hur relationerna mellan olika röster/roller ser ut. Detta innebär för detta FoU-projekt att valet av utvecklingsarbete, empiri till en FoU-modell/samverkansmodell, inte är självklart. Behovet behöver diskuteras och reflekteras kring gemensamt för att på så sätt kunna legitimeras och definieras som ett behov som förvaltningschefen och hans ledningsgrupp står bakom. Att det skulle uppstå olika kamper i ledningsgruppens gemensamma samtal kring uttolkningar av behov, lösningar mm var forskningsmässigt intressant. Däremot att inte alls få till några gemensamma mötestillfällen med ledningsgruppen för att få en uppfattning om gemensamt tema och studieobjekt, var inte med i beräkningarna.

---

<sup>14</sup> 'Vi' avser här för FoU-projektet förvaltningschef och utb/vet. För HFS-projektet avses 'vi' projektledare HFS/rektor och utb/vet.

Just betoningen på högsta ledningens engagemang och betydelse för att utvecklingsarbeten och förbättringsarbeten ska lyckas är en återkommande framgångsfaktor i olika slags texter, inklusive skolforskningstexter, som riktar sig till skolan och dess huvudmän<sup>15</sup>. Rimligtvis är ledningens betydelse något som är känt hos de flesta av huvudmännen och skolorna samt betydelsen av samsyn och engagemang i hela den lokala styrkedjan likaså. Med FoU-projektet och HFS-projektet blev diskrepansen mellan att vilja och att kunna omsätta i handling tydlig. Idealet om samsyn och engagemang i hela den lokala styrkedjan, som kan sägas reproduceras i texter från exempelvis statliga myndigheter och intresseorganisationer, var svårt att ens börja samtala om. Detta då vardagen består av ständig omsättning av personal på alla nivåer vilket innebär nya kollegor och medarbetare som skulle introduceras i ett nuläge och olika förbättringshistorier. Skolförvaltningens utb/vet hade inte tillräckligt med mandat eller legitimitet att starta gemensamma samtal utifrån en mer reflexiv hållning till uppdrag, ledarskap och skolutveckling. Att vara *reflexiv* innebär att...

... man noga tänker igenom, kanske flera gånger, hur man ska hantera ett problem eller hur man generellt ska förhålla sig till ett tema. Reflexivitet står för bredare former av reflektion eller reflektion på flera nivåer. (Vi skiljer mellan reflektion och reflexivitet, där det förra handlar om funderande över en avgränsad fråga medan det senare inkluderar egna tänkesätt och antaganden och är mer ambitiöst.) den som är reflexiv tar itu med problemen och funderar också över dem på ett djupare plan, gör till exempel reflektioner över reflektionerna eller metareflektioner. 'Hur kan jag förbättra visionen?' är reflektion. 'Varifrån kommer denna idé om att arbeta med visioner och är det en bra idé? är reflexivt. [---] (Alvesson 2017, s. 18)

I den pressade arbetssituation som ständigt råder kan reflexivitet och problematiserande snarare upplevas som något som vidgar och försvårar en från början avgränsad och enkel fråga och skapar ännu mer arbete här och nu. I den bemärkelsen är rimligtvis tid för enskild och gemensam reflektion och reflexivitet än mer viktig, men samtidigt svår att få till. Det är samtidigt en ödmjukhet som man som central stabsfunktion behöver ha, då man vanligtvis inte är operativ och nära kärnverksamheten på samma sätt.

Chefer är typiskt upptagna handlingsmänniskor mer än tänkare med mycket tid över så man kan inte förvänta sig någon särskilt sofistikerad eller värtalig uppfattning i dessa frågor, men ledarskap är inte – eller bör inte vara – en tanklös verksamhet. I organisationens vardagliga praktik behöver kanske inte människor så skarpa och konstanta definitioner, men en rimligt klar uppfattning om vad man menar och vad ord betyder är viktigt för tänkandet och kommunikationen (Alvesson 2017, s. 101).

Det uppstår även ett moment 22 om det systematiska kvalitetsarbetet är under ständig revidering eller uppbyggnad. Då finns det inte heller en stabil ram att verka inom, mötestiden behöver både fokusera innehåll och form för att kunna arbeta med tänkt innehåll.

I och med att förutsättningarna och fokus kom att förändras blev det för knappt om tid att hinna planera och omsätta syfte 1, ”... att studera hur ett specifikt utvecklingsarbete på enhetsnivå tas omhand i förvaltningens styrkedja”. Detta utifrån den ursprungliga

---

<sup>15</sup> Ett exempel på olika slags texter och dokument från nationella skolmyndigheter, intresseorganisationer som Sveriges kommuner och landsting (SKL), central litteratur inom statliga satsningar som Samverkan för Bästa skola som beskriver vad som krävs för att skapa god/framgångsrika skolor: Jarl et al (2017), Håkansson & Sundberg (2016); SKL (2019) och Skolinspektionen (2012).

ambitionsnivån att det skulle leda till underlag för ”forskning”, eller åtminstone innebära en vetenskapligt grundad dokumentation som utgick från en genomtänkt forskningsdesign/-metodik hämtad från designbaserad forskning eller dylikt. Det blev ännu svårare att skapa forskningsunderlag när tid lagts på att introducera en approach som byggde på gemensamt lärande och att inte forska på, utan att forska med, och inte ha några att samarbeta med/forska med. Det väsentliga var inte att det skulle vara just designbaserad forskning, utan att hitta någon vetenskapligt förankrad metodik som förstärkte grundtanken i avtalet om ett underifrån- och inifrånperspektiv. Designbaserad forskning skulle snarare vara ett sätt att konkretisera hur arbetet med ett inifrån- och underifrånperspektiv skulle kunna utvecklas tillsammans mer forskningsbaserat. I och med att det inte kom någon input från ledningsgruppen var det också svårt att arbeta med forskningsdelen med hjälp av andra mer vetenskapligt meriterade kollegor som fanns vid de närliggande lärosätena.

Syfte 2 ”... att bistå med vetenskapligt stöd i förvaltningsledningens gemensamma diskussioner om samverkan, skolutveckling och forskning”, genomfördes inte. Här nedan blir därför fortsatt fokus på det specifika utvecklingsarbetet, HFS-projektet, och samspelet mellan stab och enhetsnivån (inklusive rektor som projektledare för huvudman).

#### 4.2 Vad innebär det att ”rektor ska äga processen”?

När projektansökan för HFS beviljats utnämnde projektägaren rektor på berörd skolenhet till huvudmannens projektledare för projektet. En tydlig markering gjordes då att det interna vetenskapliga stödet som även arbetade i funktionen utb/vet skulle låta ”rektor äga processen”. Även projektägaren tog fasta på detta om ägarskap. Under hela projektperioden höll sig projektägaren i bakgrunden och lät rektor både som rektor och projektledare få styra och leda HFS-projektet. På samma sätt gjorde även förvaltningschef respektive verksamhetschef för administrativt skolstöd<sup>16</sup>. Detta kan ses som ett sätt att ta sig an problemet att rektor och professionen alltför ofta förväntas genomföra det som huvudmannens förvaltning har bestämt snarare än att själva få vara med från start och på det sättet vara medskapare i sin egen utvecklingsprocess (jfr Problembild1, s.7). I KLÖS-projektet används termen ”aktivt delegerat ägarskap” (Andersson et al 2019, s.9) och som innebär att

”... personer med beslutsmandat stöttar och visar intresse och tar ansvar för utvecklingsarbetet. Att ägarskapet är delegerat innebär att de yttersta ägarna, dvs. de som förfogar över resurser, förutom att de själva tar ett aktivt ägarskap, även delegerar ägarskapet till alla funktioner som har någon form av beslutanderätt som rör utveckling eller stöttning av kollegialt lärande ämnat att utveckla undervisningspraktiken (Andersson et al 2019, s. 10).

I viss mån kan denna term användas för att synliggöra vilken principiell hållning som HFS-projektet hade som ambition att starta i, och som projektägare FoU/förvaltningschef, projektägare HFS/verksamhetschef grundskola och utb/vet/projektledare FoU/internt processtöd HFS delade i en allmän bemärkelse inledningsvis.

Utifrån HFS-projektets arbete med att bygga upp det systematiska kvalitetsarbetet för fritidshemmet i kombination med frånvaron av utarbetade strukturer och arbetsformer för

---

<sup>16</sup> Från och med den 1 april 2019 blev verksamhetschef för centralt skolstöd närmaste chefen för stabsfunktionerna som fanns med i detta projekt.



samverkan internt, är det en lärdom att det är viktigt att ta sig tid att diskutera vilken ”process som rektor ska ”äga”, vad för slags ägarskap som avses och inom vilket sammanhang. Projektledarskapet för HFS medförde förväntningar på att rektor skulle äga projektets process. Utifrån de knappa resurser som fritidshemmet har så ställdes även berörd rektor i situationer då en prioritering gjordes huruvida tid skulle läggas på projektet eller på löpande verksamhet på fritidshemmet, t ex var personal behövdes bäst. För att lösa även den ökade arbetsbelastningen för rektor, som inte kunde lösas med tillsatta resurser inom ramen för HFS-projektet, fick huvudmannens stabsresurser gå in som stöd efter hand. Detta skapade en hel del otydlighet ifråga om ansvar, mandat och roller både i samarbetet mellan enhetsnivå, som huvudmannens förvaltning men även mot lärosätet. Det kom exempelvis att variera vem av projektledare eller utb/vet som förväntades ha kontakt med samarbetande lärosäte i HFS-projektet. För utb/vet kom detta att bli lite av en lojalitetskonflikt. De personer som skolförvaltningen skulle samarbeta med, var även utb/vet kollegor och chef i hens tjänst som lektor på samma lärosäte. Det blev då också tydligt att funktionens roll att bland annat *”utveckla och bygga former för samverkan internt respektive med närsamhälle och närliggande universitet”*<sup>17</sup> var en skrivning inom FoU-projektet som behöver arbetas vidare med, vad det ska innebära i praktiken.

En löpande dialog har funnits mellan projektledare HFS/ректор och utb/vet om vad detta att ”ректор ska äga processen” ska betyda konkret för just HFS-projektet samt vilka konsekvenser det får när utvecklingsarbetet ska bedrivas ur en projektlogik men även på huvudmannanivå. Utifrån rektors arbetssituation har det inneburit en ytterligare belastning. Projektledarskapet innebar att rektor skulle planera, driva och följa upp utvecklingsarbetet på den egna enheten samt göra det utifrån ett huvudmannaperspektiv. Utifrån befintlig dokumentation framkommer att det specifika utvecklingsarbetet på enhetsnivå har uppmärksammats och spridits på enhetsnivå, dels inom den specifika skolenheten och dels via rektorsgruppen. Skolförvaltningens stab har fått ta del av arbetet genom att vissa stabsfunktioner har kommit att involveras i HFS-projektet och därigenom också i viss mån även FoU-projektet. Förvaltningschefen (tillika skolchef) och verksamhetschef grundskola (tillika projektägare) har löpande kunnat få information om hur arbetet har fortskridit, muntligt och via olika mötesanteckningar. De har även i viss mån varit med i diskussionerna om olika vägval som HFS-projektet stått inför. Sett till problembild 3<sup>18</sup> har HFS-projektet fått betydelse för verksamhetsområde grundskola och för det berörda fritidshemmet i synnerhet. Utifrån det systematiska kvalitetsarbetet på enhetsnivå och rektorsgruppsmöten kan det ha varit en styrka att det är rektor som har ”ägt” processen. Det var rektorsperspektivet på HFS-arbetet, snarare än huvudmannaperspektivet, som delades. Det kan då ha möjliggjort ett mer konkret, specifikt och lättare sätt att transformera strukturer, processer och lärdomar från HFS-projektets till rektorsnivå. Detta kan ha varit nödvändigt för att i nästa steg kunna arbeta mer med delningen/samarbetet horisontellt, det vill säga mellan förvaltningens verksamhetsområden.

---

<sup>17</sup> RUCavtal Forskningsbaserad skolutveckling (2018), s. 1.

<sup>18</sup> Med problembild avses formuleringen ”Det är ett resurs- och rättviseproblem när insatser, kunskaper, erfarenheter från specifika utvecklingsarbeten blir som isolerade öar som inte får någon reell betydelse i utbildningsledningen av skolan som helhet och/eller inte i andra delar av styrkedjan” (se s.7).

### 4.3 Vad blev det vetenskapliga stödet?

Med HFS-projektet avsåg huvudmannen och den specifika skolenheten att samarbeta med lärosätet rörande vetenskapligt stöd. Samarbete med lärosätet skulle även bidra med input till huvudmannanivåns ansvar för fritidshemmet för hela kommunen. Med problembild 1<sup>19</sup> i åtanke var vaksamheten stor på att lärosätet inte skulle ta över. Detta samtidigt som vi<sup>20</sup> ville skapa ett samarbete som även lärosätets företrädare skulle finna intressant och givande, för sin forskning/undervisning. Ambitionen var att skapa ett vetenskapligt stöd som skulle kunna matcha och utmana men samtidigt förstå och vilja väl. Just för fritidshemmets personal bedömdes denna inställning som extra central då vi var väl medvetna om de utmaningar som fritidshemmet såväl lokalt som nationellt har, såsom ofördelaktiga förutsättningar i form av elevgrupper, personaltäthet, behörighet samt organiserade mötesplatser för samarbete inom fritidshemmet respektive mellan fritidshem och skola. I den senaste kvalitetsgranskningen förstärktes bilden av fritidshemmet som en verksamhet där undervisning och systematiskt kvalitetsarbete behövde utvecklas samt att rektors ledarskap i att styra, leda och följa upp fritidshemmets undervisning behöver förbättras (Skolinspektionen 2018). Det sågs därför prioriterat att ha ett vetenskapligt stöd som kunde ge ett vetenskapligt och kritiskt förhållningssätt till det vardagsnära arbetet, att stödja arbetet med att skapa en utvecklings- och arbetsorganisation<sup>21</sup>. Detta kombinerat med ett vetenskapligt stöd som var specifikt sakkunnigt och inriktat mot fritidshemmets verksamhet och rastaktiviteter/rörelse. Utifrån de inledande samtalen som genomfördes med påtänkta fritidshems- och rörelseinriktade forskare, gjordes bedömningen att det fanns stora möjligheter att det vi hoppades på skulle komma att införlivas<sup>22</sup>.

Som tidigare angivits innebar rektor som huvudmannens projektledare en hel del huvudbry, men som kom att förhållas till som en utvecklingsprocess i sig när det gäller samspelet mellan rektor och förvaltningsstab, och med det interna vetenskapliga stödet i synnerhet. Så utifrån de villkor och den process som kom att formeras, vad kan då sägas ha blivit ”det vetenskapliga”?

I denna rapport särskiljs ”vetenskapligt stöd” respektive funktionen utb/vet. Vetenskapligt stöd kan genomföras både av personer som är anställda respektive inte anställda av huvudmannen<sup>23</sup>. Däremot utb/vet är en specifikt inrättad funktion på skolförvaltningen, vars uppdrag och arbetsuppgifter beslutas av närmaste chef. Det kan tyckas som överflödigt eller

---

<sup>19</sup> Med problembild 1 avses ”Det är ett problem när skolans tillkortakommanden för ensidigt utgår från vad skolan ”borde” gör eller behöver få hjälp med” (se s.7).

<sup>20</sup> Med ”vi” avses här utb/vet, projektledare HFS/rektor och förvaltningschef.

<sup>21</sup> Arbetsorganisation – utvecklingsorganisation är termer hämtade från Hans-Åke Scherp och som användes som ett begreppspar av projektledare/ HFS/rektor för att synliggöra behovet av att dels utveckla en fungerande organisation och struktur för det dagliga och löpande arbetet (arbetsorganisation), dels behovet för att utveckla organisation och struktur som kunde hålla i och fokusera skolans verksamheter på längre sikt.

<sup>22</sup> Jämför med Karlskoga kommuns ansökan till Skolverkets statsbidrag för Hälsofrämjande skolutveckling (daterad 14 september 2018). Projektplanen *Med fritidshemmets praktik som hälsofrämjare i skolutvecklingen* skickades in till Skolverket 5 februari 2019.

<sup>23</sup> Termen i sig säger egentligen ingenting om att den som utför stödet ska vara disputerad, utan snarare att stödet avser en vetenskaplighet, oavsett om den är förvärvad via forskarutbildning eller ej. I denna rapport avses dock vetenskapligt stöd att den ska utföras av en disputerad.

krångligt vid första anblicken att göra dessa distinktioner men det kan synliggöra vad som blir möjligt och görligt inom ett projekt. Det synliggör även vad som gör att ett visst vetenskapligt stöd kan väljas bort men inte ett annat.

På det sättet som det interna processtödet kom att nyttjas i HFS-projektet kom tiden som en vetenskaplig kompetens mer att handla om U-et, dvs. att vara med och utveckla och administrera. Detta än att ägna tiden åt att betrakta, analysera och skriva om det som händer i HFS-projektet utifrån upparbetade teoretiska och metodologiska ramar i en forskningspraktik. Det som efterfrågades i projektet av projektägare och projektledare HFS/rektor var framförallt den stödjande funktionen vilket medförde att annan kompetens inom administrativt skolstöd behövdes, såsom kommunikation, kvalitet, it och dokumenthantering. Det kan delvis förklara varför vetenskapligt stöd i form av externa processtöd från närliggande lärosäte inte kom att nyttjas. Ambitionen var att använda vetenskaplig kompetens vid närliggande lärosäte men att det skulle föregås av en genomtänkt struktur och form för samverkan. Samverkan skulle bygga på kortare tidscyklar och det externa processtödet i kraft av sin sakkunnighet skulle arbeta mer som ett adaptivt processtöd, snarare än att komma som expert, föreläsare, tipsare etc. Tanken var att skapa en ”effektiv” form för samverkan för båda parter, d.v.s. liten insats – stor effekt.

HFS-projektet har handlat om att bygga från grunden och utifrån det hantera och utveckla hur professionen förstår sitt fritidshems nuläge. Detta för att kunna bygga en hållbar organisation för att olika verksamheter, avdelningar etc. ska mötas strukturerat och återkommande. Det handlade även om att de som berörs blir bärare gemensamt som grupp än som enskilda fritidspedagoger, rektorer eller forskare. Med tanke på fritidshemmets förutsättningar var det centralt att se vad som var rimligt och möjligt att göra inom den ram fritidshemmet i Karlskoga verkade inom. Detta samtidigt som arbetet inom HFS innebar möjligheter att förtydliga och synliggöra vad dessa förutsättningar faktiskt innebar respektive vilka behov som identifierats inom fritidshemmet och med berörd personal. Det som framkom på den specifika skolenheten kom i sin tur att vara ett underlag för projektägare tillika verksamhetschef grundskola att använda i sin jämförelse mellan fritidshemmen i kommunen.

Det har varit såväl HFS-projektets styrka som svaghet, hur det vetenskapliga stödet har kommit att användas. Sett som ett FoU-projekt har arbetet och fokus legat mer på utvecklingsarbete än att bidra till forskning. Samtidigt har det varit en av HFS-projektets styrkor, att det vetenskapliga stödet varit internt för det har då kunnat ställa om och administrera och vara mer flexibel till det som uppkommit under HFS-projektets gång. Samtidigt som den mer vetenskapligt kritiska hållningen har inneburit ett ständigt observerande och reflekterande. Observationerna har på det sätt blivit en konsekvens av hur processen kom att forma sig, snarare än en från början planerad design. Det sätt som skolförvaltningens stab kom att involveras, kom också att innebära en legitimitet och möjlighet för de centrala funktionerna att kunna komma närmare enhetsnivåns processer och få mer kunskap inifrån angående en enhets nuläge gällande administrativa rutiner, ledning och styrning.

#### 4.4 Stöd för vem, stöd av vem och stöd av vad? Varför stöd?

Förutom att ”rektor ska äga processen” har även termen ”stöd” använts flitigt av såväl förvaltningsledning som stabsfunktioner för att markera att det inte handlar om att någon annan ska ta över. Det som kom att bli allt mer tydligt efterhand var att denna stöd-term kom att laddas med olika förväntningar och inbegripa skilda sätt att förstå och utöva styrning, ledarskap och skolutveckling.

Stöd-termen i såväl ansökan om FoU-projektet, som ansökan för HFS-projektet bottnade i de utgångspunkter som fanns för den regionala satsningen Regionalt skolstöd som genomfördes 2014-2017 och som såväl utb/vet och förvaltningschef hade varit involverade i<sup>24</sup>. Att såväl HFS-projektet som HFS-enheten var i behov av ett administrativt stöd (substantiv) kom att bli tämligen tydligt. Behovet av administrativt stöd till projektledare och enhet behövdes för att kunna komma vidare i HFS-projektet i enlighet med fastställd projektplan. Detta behov hade inte förutsetts vid ansökan av HFS-projektet till Skolverket. Med detta kom även diverse frågor om stöd att ”skava”, framför allt för utb/vet, utifrån arbetet med FoU-projektet: Är det skillnader i vad olika nivåer i styrkedjan behöver för (vetenskapligt) stöd? Hur förhåller sig administrativt respektive vetenskapligt stöd till varandra? Blir det någon skillnad i fokus att tala om administrativt stöd respektive administrativ verksamhetsutveckling? Vilken funktion i styrkedjan ska göra vad, vem bestämmer vad och när? Vad är det som gör att vi verkar förstå stöd, styrning och ledning etc. på så olika sätt?

Följande analys om behovet av att inrätta ett ”administrativt skolstöd” kom här att göras av utb/vet stöd med hjälp av Fraser behovsteori, som ett försök att skapa distans och bädda för en mer reflexiv hållning: För det första kan termen i sig förstås som ett förtydligande av ansvar och roller, där förvaltningsledning förväntas/förväntar sig legitimera och definiera behoven. Rollen för enheten Administrativt skolstöd blir att tillfredsställa angivna behov och genomföra fattade beslut. Utifrån ett sådant synsätt kan benämningen administrativt skolstöd ses som ett sätt att försöka skapa en tydlighet mellan ledning och stab, att skapa en tydlighet i ansvar och roller för staben, och mellan stab och chefer på en skolförvaltning. Denna typ av förtydligande av ansvar och roller, ägarskap etc. blir rimlig utifrån en kommunal styrmodell som syftar till att ”... bidra till att skapa en helhetsbild och en röd tråd från visionen till det dagliga arbetet i verksamheterna [min kursivering]. Detta innebär vidare att ”politiken tydliggör vad som är viktigt att uppnå” och ”chefer och medarbetare vet vad politiken vill uppnå och anpassar sina aktiviteter utifrån detta”<sup>25</sup>. Delaktighet och inflytande respektive samarbete får utifrån en sådan här ”logik” andra innebörder, än exempelvis med skolstöd i form av Regionalt skolstöd där styrning förutsatte ett inifrån- och underifrånperspektiv. Så här i efterhand kan det verka som att införandet av enheten administrativt skolstöd blev ett sätt att möta de utmaningar och behov som förvaltningsledningen/verksamhetschefer/skolchef identifierade under projektperioden, kombinerat med den specifika kommunala kontexten som kan sägas utgå från ett ledar- och följarskap som förstås hierarkiskt, uppifrån och ner<sup>26</sup>.

---

<sup>24</sup> Region Örebro län (2015).

<sup>25</sup> Skrivningar hämtade från Karlskoga kommuns intranät, 24 september 2019.

<sup>26</sup> På detta sätt kan tillkomsten av administrativt skolstöd beskrivas om man har Frasers behovsteori (Fraser 1989) som teoretiskt raster och kompletterar med Alvesson et al 2017.

Där och då var bakgrunden till beslutet dock baserade på andra faktorer och en situation som behövde lösas praktiskt.

När informationen om att organisationsstrukturen skulle förändras, blev det allt tydligare att det fanns tämligen olika sätt att förstå och ladda termen stöd med. Med organisationsförändringen inledde utb/vet ett allt mer riktat lyssnande om eventuella skillnader i ”talet om administrativt skolstöd”. Det för att få mer klarhet om möjliga svar på alla frågor som kom att formuleras kring ”stöd” och samarbete. Utifrån det gjordes även försök att initiera att tala om ”hur vi talar om” administrativt skolstöd. Stöd för vem, stöd av vad, stöd av vem, administrativt stöd som generell och allmängiltig kompetens kontra specialistfunktioner? I detta sammanhang kom boken *Reflexivt ledarskap*<sup>27</sup> att erbjuda ett annat sätt att närma sig ledarskap, ledning och samarbete på. Författarna argumenterar för att utifrån det sätt som ledarskap vanligtvis beskrivs och upphöjs behöver förhållas till mer reflexivt. Mer ledarskap är inte alltid lösningen på problem i en organisation och att det finns olika varianter av organisering respektive ledarskap<sup>28</sup>. I ljuset av att uppmanas till att bli mer reflexiv, är det mer ledarskap i enlighet med dagens managementlitteratur som behövs eller finns det andra former för organisering som kan lösa de problem vi identifierar? Vilka lösningar förväntas lösa vilka problem? Problem för vem och i vilken bemärkelse? Många frågor utan svar kom att ställas under sensvåren 2019.

För projektperioden är det möjligt att identifiera åtminstone fyra skilda sätt som skolstöd legitimeras, definieras respektive används på.

1. Stöd som servicefunktion: Uppdragen beslutas formellt av förvaltningsledning via chefen för administrativt skolstöd. Uppdragen är väldefinierade med tydligt start och slut. Stödet avser att avlasta och lösa problem som uppstår.
2. Stöd som rådgivning: Uppdragen kan genomföras både på uppdrag av förvaltningsledning via arbetsledande chef eller som en fortsättning på tidigare stödsinsats. Stödet som funktion används i sin roll som sakkunnig, expert etc.
3. Stöd som handledning: Som variant 2, men innebär en mer neutral roll där stödet som funktion framför allt avser att vara en samtalspart, ge möjlighet för den andre att få syn på sitt eget tänkande och forma sina egna lösningar.
4. Stöd som samarbete: Olika funktioner i organisationen och på olika nivåer i styrkedjan samarbetar med varandra och är varandras stöd. I HFS innebar det specifikt att stabsfunktionerna samarbetar med skolans ledning och verksamma i ett gemensamt utvecklingsarbete/projekt. Den gemensamma hållningen var att var och en bidrar med sina roller, kompetenser och förmågor samt att komplettera varandra.

Arbetet i staben med att lösa de utmaningar som uppkom löpande i HFS-projektet innebar framför allt att stötta varandra genom tätt samarbete samt att ge råd och service till utb/vet i sin roll som länk mellan HFS-projektets personal/ledning och berörda i staben. I viss mån gick det utan att gå via arbetsledande chef (nr1).

---

<sup>27</sup> Alvesson et al (2017)

<sup>28</sup> En sammanfattande beskrivning av olika varianter av organisering respektive ledarskap, se sidorna. 38 respektive s. 170 (Alvesson et al 2017).

På det sätt som samspelet mellan projektledare HFS/rektor och utb/vet kom att struktureras upp, innebar att samtliga fyra sätt användes (med tonvikt på nr 2-4). Arbetssättet som kom att utvecklas under projektperiodens gång konkretiserades i form av en mötesmall som användes på tisdagsträffarna. Detta sätt att strukturera och systematisera arbetet på kan i sig både ses som en framgångsfaktor för att a) följa gällande organisations- och ledningsstruktur, b) för att kunna hålla fast vid den grundläggande intentionen med HFS-projektet, och c) som nödvändig för att kunna driva projektet framåt enligt fastställd tidplan. Såväl projektledare HFS/rektor och utb/vet var väl medvetna om de begränsningar i mötestid som fanns för fritidshemmet. Det handlade om att använda den tid som fanns inplanerad på bästa sätt (1h skarvsladdsgroup respektive knappt 1,5h rektors processtid per vecka), samtidigt som det innebar ett prövande under hela projektperioden. Att dokumentera dessa möten var därför centralt, samtidigt som vi i förväg inte ville låsa oss fast huruvida denna dokumentation skulle se ut. Just att kommunicera med skarvsladdsguppen om hur vi dokumenterar, vad vi dokumenterar dels under skarvsladdsgroupstiden, men även i mötestiden mellan projektledare HFS/rektor och utb/vet, utgjorde i sig en process med syfte att också signalera att ”vi gör det här tillsammans” utifrån våra olika funktioner samt att hitta en stilnivå i dokumentationen som gjorde att alla förstod och kände sig inkluderade. Det centrala var att skapa en kultur i att möten ska dokumenteras och aktiviteter/undervisning behöver följas upp; att hitta ett rimligt och görligt sätt i fritidshemmets vardag att få till en dokumentation som går att genomföra över tid. Detta var lika angeläget för såväl personal som för skollledning. I den bemärkelsen kom rektor att växla mellan olika varianter av ledarskap, vid vissa möten behövde rektor träda in i chefsrollen, sätta ner foten och säga vad som gällde, inte för att markera sitt chefskap utan snarare för att klargöra och ta ansvar i sin roll som chef för skolenhetens fritidsverksamhet. Vid andra möten i skarvsladdsguppen hade vi kommit överens om att pröva att det interna processtödet skulle styra och leda mötet, medan projektledare HFS/rektor medvetet skulle anta mer rollen som grupparbetsmedlem. I efterkommande processtödsmöte med projektledare HFS/rektor reflekterade och metareflekterade vi och förhöll oss reflexiva till vad som hänt i skarvsladdsgruppens möte<sup>29</sup>. I skarvsladdsguppen pratade vi också om de olika roller och funktioner rektor hade i projektet men också utifrån att projektet avsåg att vara något i befintlig verksamhet, ”något som ändå skulle göras”.

Ovanstående sätt att arbeta med pedagogiskt och administrativ verksamhetsutveckling, och att gå mellan olika nivåer och grupper i den lokala styrkedjan, behöver vidareutvecklas och speglas tydligare till relevant forskning inom exempelvis organisations-, handlednings- och skolutvecklingsområdet.

Förhoppningen är att med HFS-projektet ha fått en bra erfarenhet för ett fortsatt arbete med hur vetenskapligt stöd kan användas effektivt både som en vetenskaplig kompetens och som en länk till Skolkontoret (huvudmannens förvaltning), oavsett om vetenskapliga stödet är internt eller externt. Det centrala torde vara att det finns en mottagarkapacitet både på enhetsnivå och på förvaltningsnivå som snabbt och effektivt kan åtgärda de administrativa ”flaskhalsar” som identifieras fortlöpande och som hämmar den pedagogiska verksamhetsutvecklingen. Detta för att kunna komma vidare i de innehållsliga och

---

<sup>29</sup> Jfr med Alvesson et al (2017).

pedagogiska frågorna, men även för att kunna utveckla samarbetet med närliggande lärosäten i nästa steg. En lärdom var här hur viktigt det var att ur ett inifrånperspektiv förstå varför dokumentation upplevs som betungande ”administration”, åtgärda dessa komplicerade men inte komplexa problem, snarare än att som förvaltning, forskare etc. själva hamna i en ”annanism”; att bidra till att skapa en bild hos de anställda att se dokumentation som en nödvändig del i den pedagogiska utvecklingen för och i fritidshemmet. Detta förutsatt att administrativa delarna är ändamålsenliga och inte ett mål i sig så att det blir en ”förpappring”<sup>30</sup>. Den administrativa verksamhetsutvecklingen är sannolikt svår att hoppa över för fritidshemmet i en lokal kontext, vilket vi som medverkade kom att få förståelse för på djupet ju längre HFS-projektet fortlöpte.

#### 4.5 Vem blir huvudmannen? Vad behöver göras på huvudmannanivån?

I HFS-projektet blev vad som skulle innefatta huvudmannanivån tämligen oklar gällande ansvarstagande, ansvarsutkrävande, tolkningsföreträde samt vem som företrädde huvudmannen, i vilka frågor och i vilka sammanhang. HFS-projektet som var ett huvudmannaprojekt, i bemärkelsen var tydligt inriktad på hur huvudmannen skulle kunna arbeta med hälsofrämjande skolutveckling, kom att under projektperioden nästan uteslutande bli en angelägenhet för den enskilda skolan, projektledaren som rektor samt involverat internt processtöd. De centrala stabsfunktionerna kom att bli stödfunktioner till skolenheten. En del i otydligheten beror sannolikt även här på olika bilder av huvudmannens funktion, ansvar och roll. Efter HFS-projektet har beslut av verksamhetschef grundskola tagits om att inrätta en samordningsfunktion för fritidshemmet i Karlskoga. Detta har skett bland annat utifrån den fördjupade kunskap och de erfarenheter som förvärvats genom HFS-projektet. Funktionen utb/vet har åter förvaltningschef som närmaste chef och arbetar på uppdrag av hen. Dessa två beslut kan förstås som två sätt att stärka och synliggöra huvudmannanivåns arbete och ansvar för att skapa en mer likvärdig skola, men också förhoppningsvis att arbeta vidare med de frågor som ställts om relationen mellan enhetsnivå och huvudmannanivån när ambitionen är att utveckla och pröva arbetssätt som bygger på ett inifrån- och underifrånperspektiv.

I juni 2019 publicerades två rapporter som torde vara viktiga underlag i att spegla och sätta genomförda projekt i ett större sammanhang. Den ena rapporten avser KLÖS-projektet i Örebro kommun, i vilken forskarna presenterar den modell för kollegialt lärande som utvecklats genom deras samarbete med en Örebroskolas ledning och personal samt med lednings- och stabsfunktioner på förvaltningsnivå. Örebromodellen för kollegialt lärande (KLÖS) beskriver fyra principer med respektive underprinciper, för vad som krävs för att utveckla ett ”hållbart kollegialt lärande”. Denna modell är i mångt och mycket förenlig med det som legat till grund för FoU-projektet och HFS-projektet. KLÖS-modellen kan vara ett sätt för att kvalificera och ge handfasta verktyg för att vidareutveckla samarbetet inom en skola och mellan skolor. I rapporten beskrivs och typologiseras även erfarenheter och

---

<sup>30</sup> Termen ”förpappring” är hämtad från Jonna Bornemark som 2018 publicerade sin bok *Det omätbaras renässans – en uppgörelse med pedanternas världsherravälde*. Förpappring använd i föreliggande rapport för att markera att i HFS-projektet fanns det en medvetenhet att inte låta mätbarheten, räknandet, dokumentationen enligt mallar (vad Bornemark hänför till ratio) ska ta överhanden till förmån för icke-vetandet, det mellanmänniska mötet med andra, omdömet snarare än strävan efter evidens (vad Bornemark hänför till intellectus) (se exempelvis Bornemark 2018a; Bornemark 2018b; Bornemark 2019).

lärdomar som kan utgöra bra underlag för fortsatt diskussion om vad huvudmannens förvaltning behöver skapa för strukturer, planer etc. för att arbeta med vetenskaplig grund och beprövad erfarenhet långsiktigt och systematiskt. Resultaten från KLÖS-projektet väcker också tankar om vad för slags frågor huvudmannen hanterar med olika slags organiseringar av satsningar som syftar till att stärka undervisningsfokus och skapa en mer forskningsgrundad undervisningspraktik. Varför gör vi på ett sätt och inte ett annat?

Den andra rapporten är Skolinspektionens kvalitetsgranskning av rektors och huvudmannens "... arbete med att, utifrån identifierade behov, skapa förutsättningar för att utbildningen ska vila på vetenskaplig grund och beprövad erfarenhet"<sup>31</sup>. Vi kan konstatera att de vägval vi gjort på enhetsnivå i HFS-projektet har byggt på en kunskap respektive medvetenhet om sådant som lyfts fram i Skolinspektionen (2019). Med Skolinspektionen (2019) förstärks exempelvis vår prioritering på att först utveckla ett vetenskapligt kritiskt förhållningssätt; att betrakta det egna och andras "sayings", "doings", och "relatings" med en kritisk nyfikenhet. Detta för att på ett annat sätt än tidigare börja närma sig de val av metoder och arbetssätt i undervisningen som olika fritidshemsavdelningar använder. På det sättet kan vanor, erfarenheter och kompetenser lyftas fram och problematiseras gemensamt inifrån och underifrån, men utan kravet på att kunna hänvisa till "forskning säger". Det interna vetenskapliga stödet kom att få en viktig funktion, att istället för att omvärldsspana och fylla tisdagsmötena med vad "forskning säger", lyssna in, stötta och utmana projektledare HFS/rektor och skarvsladdgruppen i deras val att omsätta HFS-projektet i handling; att modellera ett vetenskapligt förhållningssätt. Utifrån vår kännedom om enheten, fritidshemmet och kommunens samarbeten med akademien, såg vi en fara med att gå direkt på "forskning säger". För faran med "forskning säger" är den entydighet och tolkningsföreträde som riskerar att skapas genom att några anses eller anser sig vara mer kunniga, eller klara den akademiska diskursen bättre. Med HFS-projektet var det snarare pluraliteten av röster, i detta fall inom fritidshemmet, som skulle välkomnas, att våga prata och tänka högt. Risken var annars att skapa en ny hierarkisk ordning inifrån och underifrån, inte då (bara) genom formella funktioner och hur de förhöll sig till varandra, utan även utifrån ett informellt ledarskap och följarskap som bygger på en förenklad bild av vad "forskning säger"<sup>32</sup>. På det sättet som vi har arbetat under projektperioden har refererandet till forskningsresultat och andra studier aldrig varit ett mål i sig. Som internt vetenskapligt stöd har det ibland varit frustrerande att inte komma till mer utvecklade samtal om forskningsbaserad skolutveckling utan att vara kvar vid dokumenthantering och aktiviteter. Däremot var det rätt väg att gå, för att under det halvår vi hade till förfogande hinna skapa mod och vilja att göra sin röst hörd med hjälp av en "kritisk nyfikenhet" samt att börja samarbeta och våga ställa frågor till varandra i skarvsladdgruppen. På det sättet gjordes inte heller misstaget att som huvudman riskera en "förpappning"<sup>33</sup> av och för fritidshemmet; att läsa forskning och skapa handlingsplaner för fritidshemmet i kommunen via en grupp med begränsad representation men kanske också insyn om fritidshemmet för kommunen i helhet. På detta sätt har förhoppningen varit att vi har skapat en grogrund för reflexivt handlande och tänkande. En lärdom från denna

---

<sup>31</sup> Skolinspektionen 2019, s. 4.

<sup>32</sup> Om ledarskap och följarskap, se Alvesson et al (2017).

<sup>33</sup> Term hämtad från filosofen Jonna Bornemark.



projektperiod är att vara fortsatt sparsam med att hänvisa till ”forskning säger”. För vad händer om ideal och verklighet blandas ihop, eller vad ”forskning säger” gentemot hur nuläget faktiskt ser ut inifrån. Men det kan också skapa icke önskvärda hierarkier som snarare motverkar den breda delaktigheten och engagemanget. I KLÖS används demokratisk utbildningsgemenskap (DUG) som ett teoretiskt-analytiskt begrepp som signalerar vad som krävs för att skapa en hållbar skolutveckling byggd på samarbete<sup>34</sup>.

Forskning innebär förenklingar och medvetna val vad som väljs respektive väljs bort. Skolutvecklingsforskningen ger viktiga bidrag men att som verksam inom skolan hänvisa till ”forskning säger” löser inte de faktiska problemen i sig som man vill identifiera och vill lösa. Det finns en oöndviktig skillnad i positionering och fokus mellan att vara forskare och verksam utifrån skolans uppdrag, men även mellan de olika nivåerna i styrkedjan. Det blir då väldigt olyckligt om man utifrån sitt uppdrag på en skola eller huvudman inte betraktar mer reflexivt och kritiskt utifrån sin position som kommunal tjänsteman vad ”forskning säger”. Som utb/vet läses en rapport utifrån en viss blick, medan som forskare på ett annat sätt. Däremot förändras inte förmågan att betrakta och läsa kritiskt och reflexivt, däremot vad fokus fästs och vilka transformeringar och slutsatser som görs.

Ett centralt grundantagande/tes/resultat i Skolinspektionen (2019) är att huvudmannen behöver bli bättre på att kunna stödja och skapa förutsättningar för rektorers, skolors och skolpersonals arbete med en forskningsbaserad skolutveckling. En viktig grund för detta torde därmed vara att förvaltningschefen och hans ledningsgrupp gemensamt är bärare för hur, kring vad och vilka som ska involveras, samtidigt som det ska balanseras med delaktighet och inflytande i utvecklingsprocesserna. Även i skolans vardagsverksamhet är utmaningen att få till den här balansen mellan att lyssna in, vara flexibel och reflexiv kontra att fatta beslut, styra och följa den plan som är satt. Mot bakgrund av genomförda projekt torde en avgörande fråga inte enbart bli att förtydliga ansvar och roller, utan även synliggöra de antaganden som därmed görs om hur utveckling och lärande skapas, synen på samarbete etc; vem förväntas ha kunskap om vad? Vem ska bli lyssnad på och när? Det kan komma att innebära skarpa diskussioner om kunskap och kompetens gentemot position och ansvarsutkrävande.

En viktig lärdom här är att göra en löpande risk- och konsekvensanalys för att löpande reflektera kring i vilken grad de strukturer och processer som skapas bygger på samarbete, och inte står och faller på enskilda funktioners mandat eller enskilda personers specifika kompetenser för att kunna driva och arbeta med uppdrag som FoU respektive HFS. Alternativet är samtidigt inte ”utbytbarhets”-logiken. Då är risken att det blir något instrumentellt.

Utifrån det arbete som nu genomförts är en fortsatt central fråga: Hur kan nära konkreta samarbeten med verksamheterna i deras vardag kunna användas som underlag för generalisering för att på en mer strategisk huvudmannanivå kunna skapa former för samverkan som är användbara och meningsfulla (men på olika sätt) för alla led i den lokala styrkedjan? Detta för att minimera att olika strategiska dokument, policies, handlingsplaner etc. blir något som upplevs komma ”ovanifrån” och är för generella eller alldeles för

---

<sup>34</sup> Se Andersson et al (2019), s. 13.

detaljerade, och skapar passivitet snarare än vilja och handlingskraft bland personal och elever i deras vardag<sup>35</sup>.

---

<sup>35</sup> En utgångspunkt för Skolförvaltningens ansökan för statsbidraget Hälsöfrämjande skolutveckling.

## 5. Avslutande kommentarer

Det krävs mod att våga granska och bli granskad. Det krävs ännu mer mod att ha funktioner i den egna organisationen som uppmuntras att försöka förstå på djupet de utvecklingsområden som nu både har identifierats och förstärkts med det FoU-arbete som pågått under läsåret 2018/19. För visst är det mycket roligare och lättare att paketera och berätta den där framgångssagan om samarbete och förbättring. Vi, som projektledare och rektor för HFS respektive vetenskapligt processtöd, tror att den resa vi har påbörjat kan flera andra känna igen sig i. Förhoppningen är att denna rapport kan användas som ett kunskapsbidrag och underlag i de diskussioner som nu allt mer sker i Örebroregionen om skolutveckling, praktisk forskning och samarbete. Vi ser det som viktigt att skolhuvudmännens och skolans professioners röster får höras, men inte bara höras utan även kunna ge sina mer kvalificerade och behovsstyrda analyser i frågor som får stor direkt eller indirekt påverkan på den dagliga verksamheten på olika nivåer i skolan, däribland vad som blir politiska inriktningar och prioriteringar. Men för det krävs både mod och kompetens i alla led.

Som framkommit tidigare, sammanföll detta FoU-projekt med att en ny ledningsgrupp på förvaltningsnivå skulle lära känna varandra. Dagens utmaningar med bemanning på alla nivåer, kontinuerlig omsättning av personer inom såväl ledning som profession skapar ett temporärt tillstånd. Det innebär att projektlogikens antagande om att förutsättningarna som finns i planeringsfasen är desamma som under genomförandefasen, inte sannolikt är desamma under projektets gång. Att göra en realistisk och inte för optimistisk bedömning av sin verksamhet blir därför central. Detta samtidigt som det behöver ingjutas mod och vilja att förbättra utifrån rådande förutsättningar. Det positiva med att arbeta med utvecklingsuppdrag som projekt på det här sättet som vi har gjort, är dock att det blir ännu tydligare vilka strukturer, förväntningar på roller och ansvar etc. som finns respektive inte finns eller är oklara. Detta samtidigt som vi ändå behöver leverera och därmed också motivera varför det gick som det gick. Det går inte att hänvisa till att ”process pågår”.

Den här slutrapporten är tänkt att ge underlag för reflektioner om hur huvudmannanivån behöver gå vidare med att vidareutveckla interna strukturer, samarbeten och arbetsätt. Med FoU-projektet synliggörs behovet av gemensamma samtal för att kunna identifiera och reflektera kring olika situationer när olika tankefigurer, principer, logiker etc. som våra verksamheter förväntas genomsyras av, hamnar på kollisionkurs med varandra. Hur ska detta hanteras för att skapa en hållbar och användbar modell för såväl huvudmanna- som enhetsnivån att kunna enas kring. Hur väljs de som får vara med ut, av vem och på vilka grunder?

Ett vagt och generellt språk, förenat med positivt önsketänkande är en säker väg till röriga tankar. Det är därför viktigt att arbeta med kritiska resonemang och reflexivitet för att göra ledarskap mer realistiskt och relevant – såväl som praktik som akademiskt kunskapsområde (Alvesson 2017, s. 50)

## 6. Referenser

- Alvesson, Mats; Blom, Martin & Sveningsson, Stefan (2017): *Reflexivt ledarskap*. Lund: Studentlitteratur.
- Anderson, Terry & Schattuck, Julie (2012): Design-Based Research: A Decade of Progress in Education Research? *Educational Researcher*, 41 (1), 16–25. DOI: 10.3102/0013189X11428813.
- Andersson, Erik; Halvarsson Lundkvist, Agneta; Harvey, Frida; Nilsson, Per; Rex, Mari; Rudsberg, Karin; Sundhäll, Marcus; Teledahl, Anna; Trumberg, Anders & Öhman Sandberg, Ann (2019): *Kollegialt Lärande i Örebros Skolor – KLÖS-projektet. Hur kan lärarens kollegiala lärprocesser stödjas i syfte att skapa hållbara strukturer för utvecklingsarbete?* Örebro universitet och Örebro kommun [slutrapport].
- Ansökan om statsbidrag för Hälsofrämjande skolutveckling läsår 2018-19*. Skolförvaltningen, Karlskoga kommun, 14 september 2018. [BUN 2018.00334]
- Bornemark, Jonna (2018a): *Det omätbaras renässans: en uppgörelse med pedanternas världsherravälde*. Stockholm: Volante.
- Bornemark, Jonna (2018b): *Förpappring och räknemani: Hur ser renässansfilosoferna på vår samtid?*. Hämtad 2019-09-24, <https://www.svt.se/kultur/hur-kan-renassansfilosofer-hjalpa-oss-att-forsta-utbrandhet-och-problem-inom-var-d-och-omsorg>
- Bornemark, Jonna (2019): *Lärarkårens intellectus: ett motstånd mot mätparadigmen?*. Skola och samhälle, 21 mars 2019. Hämtad 2019-09-24, <https://www.skolaochsamhalle.se/flode/skola/jonna-bornemark-lararkarens-intellectus-ett-motstand-mot-matparadigmen/>
- Fraser, Nancy (1989): Talking about Needs: Interpretive Contests as Political Conflicts in Welfare-State Societies. *Ethics*, 99 (2), 291-313. Stable URL: <https://www.jstor.org/stable/2381436>.
- Design-Based Research Collective* (2003). Hämtad 2019-09-24, <http://www.designbasedresearch.org/reppubs/DBRC2003.pdf>
- FoU-verksamhet inom Skolförvaltningen. Inledande tankar och planer (Lena Ö)*. Presentation för ledningsgrupp 27 februari 2018.
- Håkansson, Jan & Sundberg, Daniel (2016): *Utmärkt skolutveckling. Framgångsfaktorer i svensk och internationell belysning*. Stockholm: Natur och Kultur.
- Jarl, Maria, Blossing, Ulf & Andersson, Klas (2017): *Att organisera för skolframgång*. Stockholm: Natur och Kultur.
- Karlskoga kommuns styrmodell*, hämtad från kommunens intranät 24 september 2019, <http://intranatet/sidor/ledning--styrning/karlskoga-kommuns-styrmodell/om-styrmodellen.html>

*Projektplan Karlskoga kommun HFS vers 1902.* Skolförvaltningen, Karlskoga kommun, 5 februari 2019 [BUN 2018.00334].

Region Örebro län (uå). *Tillväxt och hållbar utveckling i Örebro län. Regional utvecklingsstrategi 2018–2030.* Hämtad 2019-06-18 från <https://www.regionorebrolan.se/Files-sv/%c3%96rebro%20%c3%a4ns%20landsting/Regional%20utveckling/Regional%20utvecklingsstrategi/Dokument/2018/RUS%20f%c3%b6r%20webb.pdf>

Region Örebro län (2015): *Regionalt skolstöd. Slutrapport för projektet Kunskapslyft för barn och unga – KUL.* [Rapport Regional utveckling 2015:01].

Region Örebro län (2016): *Samverkansdokument. Kunskapslyft barn och unga 2016-2022. Version 2.0.* Beslutad 12 september 2016. Region Örebro län.

Region Örebro län (2017): *Bilaga Aktivitetsplan till "Samverkansdokument – kunskapslyft barn och unga 2016-2022".* Beslutad av Regionstyrelsen 21 april 2017.

Region Örebro län (2018): *Aktivitetsplan till samverkansdokumentet Kunskapslyft barn och unga.* Beslutad av Regionstyrelsen 19 december 2018.

*RUCavtal Forskningsbaserad skolutveckling: Underlag till fördelning av RUCS fördelade medel i Aktivitetsplan till Samverkansdokument – kunskapslyft barn och unga 2016-2022. 21 Undertecknad 21 augusti 2018* [BUN 2018.00416].

SKL (2019): *Framgångsfaktorer för skolans utveckling,* publicerad 20 augusti 2019. Hämtad 24 september 2019, <https://skl.se/skolakulturfritid/forskolagrundochgymnasieskola/sklsatsningarutvecklaskolan/framgangsfaktorerforskolansutveckling.213.html>

Skolinspektionen (2012): *Rektors ledarskap med ansvar för den pedagogiska verksamheten. Kvalitetsgranskning.* Hämtad 24 september 2019, <https://www.skolinspektionen.se/globalassets/publikationssok/granskningsrapporter/kvalitetsgranskningar/2012/rektor-2/slutrapport-rektors-ledarskap-2012.pdf>

Skolinspektionen (2018): *Undervisning i fritidshemmet.* Hämtad 24 september 2019, [https://www.skolinspektionen.se/globalassets/publikationssok/granskningsrapporter/kvalitetsgranskningar/2018/fritidshem/fritidshem\\_rapport\\_2018.pdf](https://www.skolinspektionen.se/globalassets/publikationssok/granskningsrapporter/kvalitetsgranskningar/2018/fritidshem/fritidshem_rapport_2018.pdf)

Skolinspektionen (2019): *Vetenskaplig grund och beprövad erfarenhet. Förutsättningar och arbetsformer i grundskolan.* Hämtad 24 september 2019, [https://www.skolinspektionen.se/globalassets/publikationssok/granskningsrapporter/kvalitetsgranskningar/2019/vetenskaplig-grund/vetenskaplig\\_grund\\_beprovad\\_erfarenhet\\_slutversion.pdf](https://www.skolinspektionen.se/globalassets/publikationssok/granskningsrapporter/kvalitetsgranskningar/2019/vetenskaplig-grund/vetenskaplig_grund_beprovad_erfarenhet_slutversion.pdf)

Wiklund, Matilda (2019): *Att leda digitalisering. Det digitala lärandets möjligheter och utmaningar.* Presentation vid Regional skolledarkonferens, Örebro, 4 april 2019. Presentation hämtad 24 september 2019,

<https://www.oru.se/contentassets/337be4420f20454fb65cbc22d970c9f6/matilda-wiklund.pdf>.

Konferensbidrag i Skolledarkonferens Region Örebro län, 4 april 2019.

Åberg, Karin (2014): Den dialogiska reflektionsmodellen, s.99-120, I T. Kroksmark (Red), *Modellskolan: en skola på vetenskaplig grund med forskande lärare*. Lund: Studentlitteratur.

Öijen, Lena, Forssten Seiser, Anette & Öhman Sandberg, Ann (2018): *Spelar forskningsinriktningen någon roll?* Presentation vid konferensen Den praktiktära skolforskningens teori och praktik, 24 maj 2018. Stockholm.

## 7. Bilaga till avsnittet Genomförda aktiviteter

Datum	Projekt	Aktivitet
15-aug	FoU	Planering inför FoU-projekt (skolchef, utb/vet). Möten mellan skolchef och utb/vet angående design och upplägg för FoU-projektets forsknings- respektive utvecklingsdel.
21-aug	HFS	Samtal inför ansökan av statsbidraget Hälsofrämjande skolutveckling (HFS) bitr. rektor Aggerudsskolan, utb/vet.stöd samt statsbidragsansvarig.
28-aug	HFS	Underlag från biträdande rektor, Aggerudsskolan inför ansökan statsbidraget Hälsofrämjande skolutveckling
28-aug	HFS	Utb/vet.stöd träffar Pernilla Hedström, idrottsvetenskap, KAU för samtal om skrivningar till ansökan. Under augusti månad har utb/vet.stöd kontakt via mail och telefon med forskare från idrottsvetenskap respektive pedagogiskt arbete, KAU och får ok att de ställer upp att stå med i ansökan.
31-aug	HFS	Samtal inför ansökan av statsbidraget Hälsofrämjande skolutveckling (HFS) , Karlbergsskolan (fritidshemspersonal inkl. rastaktivitetsansvarig, utb/vet)
04-sep	HFS	Gemensamt arbete med underlag till ansökan av statsbidraget Hälsofrämjande skolutveckling (HFS), Karlbergsskolan (fritidshemspersonal inkl. rastaktivitetsansvarig, utb/vet)
05-sep	HFS	Möte med rektor angående ansökan statsbidraget Hälsofrämjande skolutveckling (HFS) (utb/vet)
13-sep	FoU	Planering inför och avstämning om FoU-projektet (skolchef, utb/vet)
14-sep	HFS	Underlag inför ansökan statsbidraget Hälsofrämjande skolutveckling (HFS) från rektor, Bregårdsskolan 7-9
14-sep	HFS	Ansökan om statsbidrag för HFS-projekt skickas in till Skolverket. Vetenskapligt stöd, tillsammans med rektor, verksamhetschef grundskola samt kommunikatör, skriver med insamlat underlag ihop en ansökan.
19-sep	FoU	Avstämning med verksamhetsutvecklare, RUC (utb./vet)
16-okt	FoU	Förfrågan från utb/vet via mail till verksamhetschefer om samtal rörande FoU, praktiktäna forskning mm.
23-okt	FoU	Avstämning med verksamhetsutvecklare, RUC (utb/vet)
02-nov	FoU	Samtal med verksamhetschef grundskola om FoU, praktiktäna forskning m.m.
08-nov	HFS	Skolverket meddelar att Karlskogas HFS-ansökan är beviljad.
09-nov	FoU/HFS	Möte mellan skolchef och utb/vet angående FoUprojekt och uppstart HFS-projekt. Utb/vet sammankallar delar av administrativt stöd för planering av HFS-projekt. Möten övergår sedan när rektor utses som projektledare att bli mer behovsstyrda utifrån vad som tas upp mötena med skarvsladsgrupp respektive projektledare/rektor. Mer intensivt arbete i början av året, därefter mer korta informella avstämningar utb/vet och kollega, utifrån mötesanteckningar från skarvsladsgrupp resp. processstöd projektledare HFS/rektor.
09-nov	HFS	Arbetsmöte inför HFS (utb/vet och kommunikatör)
27-nov	FoU	Dokumentet ”Underlag till RUC Örebro delredovisning av Forskningsbaserad skolsamverkan” mailas till RUC, Örebro universitet
30-nov	HFS	Muntligt beslut från projektägare om att rektor blir projektledare för HFS
03-dec	HFS	Uppstartsmöte med skolledning (rektor) angående HFS. Utb/vet, utredare kvalitetsfrågor, förvaltningssekreterare, kommunikatör träffar skolledning för berörd pilotenhet.
06-dec	FoU/HFS	Möte mellan skolchef och utb/vet angående FoUprojekt och uppstart HFS-projekt
07-dec	HFS	Uppstartsmöte med rastaktivitetsansvarig. utb/vet träffar rastaktivitetsansvarig, på uppdrag av projektledare HFS/rektor för att gå igenom beviljad ansökan.
12-dec	FoU	Avstämning med verksamhetsutvecklare, RUC (utb/vet)
13-dec	FoU/HFS	Möte skolchef och utb/vet om uppdrag
17-dec	HFS	Möte för att arbeta med rektors/projektledares presentation (utb/vet och kommunikatör). Kontakt med projektledare HFS/Rektor via mail och telefon fram till uppstartsmöte Karlbergsskolans fritidshem angående presentation.
17-dec	HFS	Stabsmöte för HFS angående hur använda Sharepoint

07-jan	HFS	Projektledare HFS/rektor presenterar HFS-projektet för enhetens fritidshemspersonal och elevhälsoteam. Utb/vet bistår projektledare/rektor. Även förvaltningssekreterare och kommunikatör för finns med för att lyssna på presentationen.
08-jan	HFS/FoU	Avstämning/stabsmöte utifrån uppstart Kbg. Utb/vet sammankallar delar av administrativt stöd för planering av HFS-projekt. När rektor utses som projektledare blir dessa möten allt mer behovsstyrda utifrån vad som tas upp mötena med skarvsladsgrupp respektive projektledare HFS/rektor. Mer intensivt arbete i början av året, därefter mer korta informella avstämningar utb/vet och kollega, utifrån mötesanteckningar från skarvsladsgrupp resp. processtödstiden med projektledare HFS/rektor.
15-jan-19	HFS	Processtödd skarvsladsgruppen. Tisdagsmöten med företrädare från samtliga fritidshemsavdelningar, biträdande rektor, rastaktivitetsansvarig och rektor med i mån av tid. Det interna vetenskapliga stödet finns. Uppdraget förtydligas och utmejljas efter hand tillsammans med projektledare HFS/rektor. Projektledare HFS/rektor är den som slutligen bestämmer form och innehåll.
15-jan-19	HFS	Processtödd projektledare HFS/rektor. Kombinerat projekt- och processtödsmöte efter skarvsladsgruppens möte mellan projektledare/rektor och utb/vet.
15-jan-19	HFS	Avstämning/stabsmöte
22-jan-19	HFS	Processtödd skarvsladsgruppen
22-jan-19	HFS	Processtödd projektledare HFS/rektor
22-jan-19	HFS	Avstämning/stabsmöte
24-jan-19	HFS/FoU	Möte med verksamhetschef grundskola om FoU-modell
29-jan-19	HFS	Processtöds möten inom ramen för HFS-projektet – skarvsladsgruppen
02-feb	HFS	Inlämning av projektplan för HFS till Skolverket.
05-feb-19	HFS	Processtödd skarvsladsgruppen
12-feb	FoU	Förfrågan via mail till verksamhetschefer/förvaltningsledning om samtal om FoU, praktisknära forskning mm
12-feb-19	HFS	Processtödd skarvsladsgruppen
12-feb-19	HFS	Processtödd projektledare HFS/rektor
13-feb	FoU	Avstämning med verksamhetsutvecklare, RUC (utb/vet )
13-feb	HFS	Avstämning/stabsmöte
04-mar-19	FoU	Processtödd och gemensamt arbete angående att följa och återrapportera FoU-projektet (utb/vet, utredare kvalitet)
05-mar-19	HFS	Processtödd projektledare HFS/rektor
14-mar	HFS	Rektorsgruppens torsdagsmöte - projektledare HFS/rektor presenterar HFS-projekt. Utb/vet bistår.
21-mar	FoU	Avstämning med verksamhetsutvecklare, RUC (utb/vet)
26-mar	HFS	Gemensamt arbete av administrativt skolstöd för att lösa de frågetecken, ”akuta” problem eller behov kopplade till HFS-projektet
26-mar-19	HFS	Processtöds möten inom ramen för HFS-projektet – skarvsladsgruppen
26-mar-19	HFS	Möte inom ramen för HFS-projektet – projektledare/rektor
02-apr-19	HFS	Processtöds möten inom ramen för HFS-projektet – skarvsladsgruppen
08-apr-19	FoU	Arbetsmöte om att följa och återrapportera FoU-projektet. Utredare kvalitet agerade processtödd och rådgivare åt utb/vet. Fokus på vad som händer i HFS-projektet respektive med FoU-projektet samt hur detta ska beskrivas och dokumenteras på ett sätt som bidrar med väsentliga lärdomar och erfarenheter för pågående men framför allt framtida arbete kring samverkan, skolutveckling och FoU-arbete.
09-apr-19	HFS	Processtöds möten inom ramen för HFS-projektet – skarvsladsgruppen
09-apr-19	HFS	Möte inom ramen för HFS-projektet – projektledare/rektor
23-apr-19	HFS	Processtöds möten inom ramen för HFS-projektet – skarvsladsgruppen
23-apr	HFS	Möte inom ramen för HFS-projektet – projektledare/rektor
30-apr-19	HFS	Processtöds möten inom ramen för HFS-projektet – skarvsladsgruppen
30-apr	HFS	Möte inom ramen för HFS-projektet – projektledare/rektor
05-maj	HFS	Möte inom ramen för HFS-projektet – projektledare/rektor
07-maj-19	HFS	Processtöds möten inom ramen för HFS-projektet – skarvsladsgruppen



08-maj	HFS	Deltagande på Skolverket-seminarium för beviljade HFS-projekt. Förvaltningen representerades av projektledare HFS/rektor och utb/vet
14-maj-19	HFS	Processtödsmöten inom ramen för HFS-projektet – skarvsladdgruppen
14-maj	HFS	Möte inom ramen för HFS-projektet – projektledare/rektor
20-maj-19	FoU	Arbetsmöte om att följa och återrapportera FoU-projektet
21-maj-19	HFS	Processtödsmöten inom ramen för HFS-projektet – skarvsladdgruppen
21-maj	HFS	Möte inom ramen för HFS-projektet – projektledare/rektor
03-jun	FoU	Planering inför och avstämningar av FoU-projekt
10-jun-19	FoU	Arbetsmöte om att följa och återrapportera FoU-projektet
20-jun	FoU	Inlämning av slutrapport till RUC, ÖU. Föreliggande slutrapport samt tjänsteskrivelse skickas in via mail till RUC, Örebro universitet för att användas som underlag till RUC:s redovisning av Forskningsbaserad skolsamverkan.
aug 18-juni 19	HFS	Kontakt med Karlstads universitet om deltagande(t) som vetenskapligt processtöd för HFS. Mail- och telefonkontakt med ledning, administration och forskare från Karlstads universitet sker inledningsvis av skolkontorets utb/vet. Detta för att sedan tas över av projektledare HFS angående planering av de praktiska genomförande.
aug-okt	FoU	Färdigställande av slutrapport