



HÖGSKOLAN FÖR LÄRANDE
OCH KOMMUNIKATION
HÖGSKOLAN I JÖNKÖPING

En lärande skola

Lägesbeskrivning av implementering kring
Problembaserad Skolutveckling
i Eksjö kommun

Rebecka F. Sädbom
Juli 2008



Förord

Den här utvärderingen är genomförd av Rebecka Sädbom vid HLK i Jönköping. Professor Tomas Kroksmark har medverkat som kvalitetsansvarig för utvärderingen som har genomförts mellan februari-juli 2008. Samarbetet mellan Eksjö kommun och HLK ligger inom ramen för Akademien för skolnära forskning och utveckling, till vilken Eksjö kommun är associerad.

Det har varit ett viktigt och givande arbete att se hur en lärande organisations medarbetare ständigt verkar för att syna sig själva och att samtidigt få vara en del i det pågående arbetet. Min förhoppning är att denna utvärdering ska kunna bidra till ytterligare insikter i verksamheten i skolan i Eksjö kommun.

Jag vill rikta ett varmt tack till alla i Eksjö kommun som har hjälpt till i arbetet däribland Christer Melin, Helene Jonsson, Leif Vedefors, kvalitetsgruppen och den pedagogiska ledningsgruppen för ett engagerat och positivt bemötande när jag har arbetat med utvärderingen. Att få givande och konstruktiva synpunkter på både innehåll och enkätens utformning har varit uppskattat av mig.

Ett stort tack även till mina kollegor på HLK Martin Hugo, Håkan Fleischer, Karin Åberg och Ulli Samuelsson som har varit goda och kritiska diskussionspartners i mitt arbete!

Jönköping i juli 2008.

Rebecka F. Sädbom

INNEHÅLL	sid	
1. INLEDNING	5	
1.1 Syfte och Frågeställningar		6
1.2 Definitioner i rapporten	6	
1.3 Implementering	7	
1.3.1 Faser i ett förbättringsarbete	8	
1.4 Problembaserad skolutveckling	8	
1.5 En lärande organisation	9	
2. ANSATS	9	
2.1 Generellt kring utvärderingar	9	
2.2 Utvärderingens betydelse		10
2.3 Utvärderingsmodell	12	
2.4 Urval, population och bortfall	12	
2.5 Enkätens utformning	13	
2.6 Hantering av skalor	14	
3. BAKGRUNDSVARIABLER	14	
3.1 Tabell om könsfördelning		15
3.2 Tabell om yrkesinriktning	15	
3.3 Tabell om yrkesexamen	16	
3.4 Tabell om arbetade år	16	
3.5 Tabell om trivsel	16	
4. RESULTAT	17	
4.1 Den lärande organisationen i Eksjö kommun	17	
4.2 Tabell om den lärande organisationen	18	
4.3 Tabell om PBS-metoder	19	
4.4 Tabell över attityder till PBS	20	
4.5 Tabell kring influenser till undervisning	21	
4.6 Tabell kring ledningsperspektiv	23	
4.7 Tabell kring ledares lärande	24	
4.8 Tabell kring lärares bidrag till elevers lärande	26	
4.9 Tabell kring uppfattningar i organisationen	27	
4.10 Andra aspekter på vem som ser vad	28	
4.10.1 Vem ser en gemensam vision?		29

4.10.2	Upplevs kontinuitet i utvecklingsarbetet?	29	
4.10.3	Vem anser lärledaren som betydelsefull?	29	
4.10.4	Vilkas arbetslag utvecklar lärdomar?	29	
4.10.5	Vilka ser PBS främst som pålagt uppifrån?	30	
4.10.6	Vika anser att PBS kommer från dem själva?	30	
4.10.7	Vilka har främst arbetat med lärgrupper?	30	
4.10.8	Sammanfattning	31	
5.	UTTRYCK KRING SKOLUTVECKLINGEN I DEN		
	LÄRANDE ORGANISATIONEN	31	
5.1	Olika röster om skolutveckling i kommunen	31	
5.2	Hur används PBS-modellen i det dagliga arbetet?	35	
5.3	Attityder till ett fortsatt arbete	37	
5.3.1	Tabell Bör kommunen fortsätta sin satsning på PBS?	37	
5.3.2	Tabell fördelning efter antalet individer	38	
5.4	... Och fortsättningsvis?		38
5.4.1	Ja!	38	
5.4.2	Nej!	39	
5.4.3	Tar inte ställning!	40	
5.4.4	Vet inte!	41	
6.	ALLT ÄR EN PROCESS	42	
6.1	Lägesbeskrivning av implementering av PBS		42
6.2	Förslag på åtgärder	45	
6.3	Vidare reflektioner	46	
	KÄLLFÖRTECKNING	47	
Bilaga 1	Enkät		

1. Inledning

Under hösten 1999 påbörjades ett utvecklingsarbete i Eksjö kommun, där den dåvarande förvaltningschefen Lena Karlberg tillsammans med Karlstad Universitet och docent Hans-Åke Scherp initierade arbetet med målet att utveckla en gemensam strategi för en lärande organisation i skolan. Organisationsförändringen berodde på att det hade vuxit fram en bild som tydde på att både skolpersonal, föräldrar och barn uttryckte en trötthet över alla projekt som skulle leda till utveckling i skolan. Många gånger upplevdes dessa projekt som pålagda uppifrån vilket bidrog till lärarnas känsla av tidsbrist. Utifrån dessa tankar valde man istället att bygga upp en ny modell där målet var:

Steg 1 Att utveckla en gemensam strategi för ett medvetet, strukturerat och väl förankrat arbete med målfrågor, uppföljning, utvärdering och kvalitetsarbete med utgångspunkt från det reflekterande arbetslaget.

Steg 2 Tillämpa ovanstående strategi och därigenom utveckla verksamheten till en lärande organisation såväl som en organisation för lärande.

De huvudsakliga idéerna som grundlades var att det skulle finnas tydliga bärare av visioner och uppdrag. Utvecklingsarbetet skulle vara processinriktat och bygga på delaktighet hos alla berörda vilket inledningsvis skulle ske på ledningsnivå (skolledare och arbetslagsledare). Utvecklingsarbetet skulle bedrivas på tre parallella nivåer med förvaltningschef, utvecklingsledare, samtliga skolledare och samtliga pedagoger i kommunen, vilket indirekt även innebar elever och föräldrar.¹

¹ Karlberg, 1999.

Att utveckla verksamheten i den riktningen har inneburit ett medvetet, strukturerat och väl förankrat arbete med mål, uppföljning, utvärdering och kvalitet med utgångspunkt från ”det reflekterande arbetslaget”. Eksjö ingår idag i det södra PBS- nätverket och har utvecklat olika strategier i sitt arbete med organisationsutveckling/skolutveckling. Eksjö är också en av de kommuner som deltog i FILL-projektet, som avsåg att undersöka om ett lärande organisationsperspektiv kunde bidra till skolutveckling.²

Enligt Barn- och ungdomsutskottets skolplan för 2008 och 2009 har Eksjö en verksamhetsidé som bygger på antaganden om att alla barn och ungdomar känner lust att lära, är medskapande i sitt lärande och upplever lärandet som meningsfullt. Det innebär att det finns ett medvetet val av arbetssätt och även en strävan efter kontinuerlig förnyelse i verksamheten. All personal bör därför förstå den lärande organisationens intentioner och söka en fördjupad förståelse i sitt uppdrag.³

1.1 Syfte och frågeställningar

Bakgrunden till utvärderingens tillkomst är främst att ledningsgruppen nu avser att undersöka hur effekterna av PBS ter sig och hur den upplevs av kommunens skolpersonal. Syftet med utvärderingen, och framför allt resultatet, skall användas som en vägvisare för kommunens framtida ledningsstrategi. I bästa fall kan utvärderingen användas för att påverka och understödja det pågående utvecklingsarbetet i skolorna i Eksjö kommun. För att få en bred bild av PBS och dess implementering har därför utvärderingen en kommunövergripande karaktär.

De övergripande frågorna är:

- Har implementeringen⁴ av PBS och en lärande organisation fått fäste i kommunens skolor?
- Vilka effekter kan skönjas som kan kopplas till en utveckling av en lärande organisation?

² För mer info gå till Karlstad Universitets sida kring PBS. <http://www.pbs.kau.se/>

³ Eksjö kommuns skolplan, 2008-2009.

⁴ Implementering i generella forskningssammanhang går ut på att undersöka förverkligandet i förvaltningen

- Hur ställer sig skolpersonalen och övriga till det fortsatta arbetet med PBS?

1.2 Definitioner i rapporten

Betydelser hos begrepp skiftar, beroende på vilka kontexter de är verksamma inom.

I rapporten medvetandegörs begrepp som hör till Problembaserad skolutveckling (PBS) och den lärande organisationen. Dessa är främst definierade av docent Hans-Åke Scherp och fil dr Ulf Blossing som är verksamma vid Karlstad universitet. Övriga begrepp som också återfinns inom all organisationsutveckling definieras utifrån andra källor.

1.3 Implementering

Implementering kan vara;

- en sammansättning specifika aktiviteter som har till syfte att få en ny metod eller ett nytt program med kända aspekter att bedrivas i ordinarie verksamhet.⁵
- Att sätta i verket det man har planerat.⁶

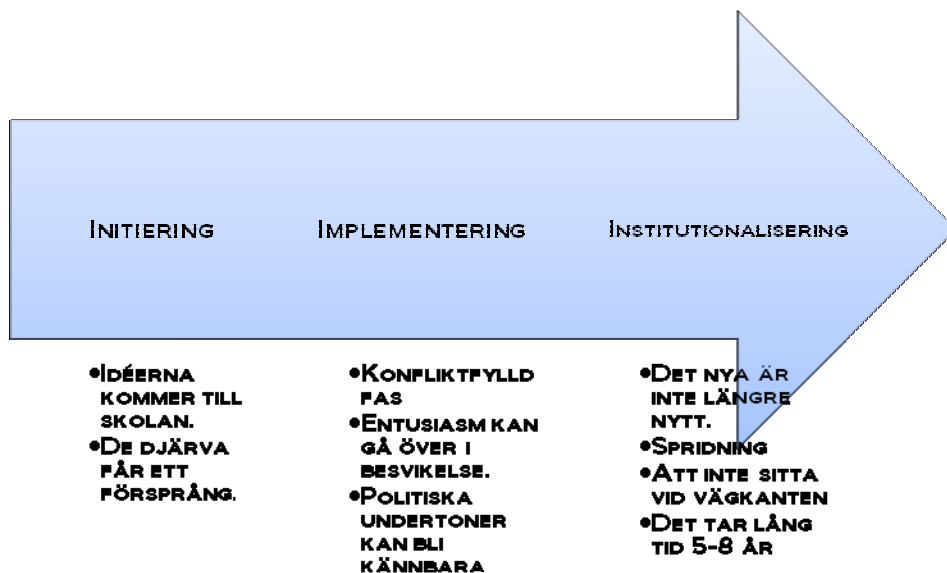
Enligt Blossing kan ett förbättringsarbete i verksamheten följa ett visst flöde där varje fas har sina kritiska perioder. Faserna initiering, implementering, institutionalisering och spridning är förlopp i ett sådant förbättringsarbete som Blossing pekar på. I initieringsfasen kan förståelse för ett nytt koncept läggas vilket kan ta mellan ett halvt till två år. Implementeringsfasen som följer kan ta upp till ytterligare ett och ett halvt år, och är den mest kritiska fasen. Det är då som många konflikter mellan förespråkarna och de som är motståndare uppstår. Slutligen handlar det om att få det som har blivit implementerat att fungera – institutionaliseringsfasen.⁷

av politiska beslut och härstammar från samhällsvetenskapen.

⁵ Guldbrandsson, 2007.

⁶ Blossing, 2003.

⁷ Blossing, 2003.



1.3.1 Faser i ett förbättringsarbete, *fritt efter Blossing (2003)*.

1.4 Problembaserad skolutveckling

PBS är en process där utgångspunkten tas i den kritiska verkligheten i skolans vardagsproblem. Utifrån de erfarenheter som görs införs ny kunskap så att goda lärmiljöer skapas.

Kortfattat fokuserar PBS på följande områden:

- förståelsen av uppdraget
- inkludering av skolans totala personal
- organisering av meningsskapande
- och förståelsefördjupande lärandeprocesser
- problembaserat lärande
- erfarenhetslärande
- dialog och utmanande möten
- helheter, mönster och avvikelser från mönster som grund för lärande
- utvärdering som underlag för lärande
- dokumentation av lärande
- lärandeorienterat skolledarskap

- lärdomar som påverkare av organisationsstrukturerna⁸

1.5 En lärande organisation

En lärande organisation kan definieras olika men vad som utmärker en sådan i sin stil är förmågan att dokumentera lärandet systematiskt via de erfarenheter som görs. Enligt Leithwood och Aitken (1995) är organisationen inte heller lärande förrän ”det nya” omsätts i handling.

A group of people pursuing common purposes (individual purposes as well) with a collective commitment to regularly weighing the value of those purposes, modifying them when that makes sense and continuously developing more effective and efficient ways of accomplishing those purposes.⁹

Utöver systemteori och gestaltpsykologin har PBS sin organisationsteoretiska hemvist i den lärande organisationen. Ett lärande organisationsperspektiv innebär att man försöker skapa bättre förutsättningar för att kunna hantera de pedagogiska utmaningar lärarna ställs inför i skolvardagen genom att mer medvetet och systematiskt lära i och om vardagsverksamheten på såväl individ- som grupp- och organisationsnivå. De lärdomar som växer fram dokumenteras i ett kollektivt minne som ligger till grund för förändringar i såväl organisationsstrukturer som handlingsmönster.¹⁰

2. Ansats

2.1 Generellt kring utvärderingar

En utvärdering kan sägas vara en sammanfattande term för metoder som syftar till en systematisk bedömning av resultat och mer långsiktiga effekter av genomförda insatser. I en utvärdering försöker man också så noggrant som möjligt avbilda det som skall utvärderas och beskriva de förändringsprocesser insatserna leder till.¹¹ Emellertid kan utvärderingsbegreppet också rymma fler viktiga aspekter där utvärderingen kan ses som en metod för att

⁸ Scherp, 2003.

⁹ Scherp, 2007.

¹⁰ www.pbs.kau.se

¹¹ www.nationalencyklopedin.se sökord:utvärdering

avgöra i vilken grad ett planlagt program, t.ex. PBS, har lett till önskade mål. Dessutom fastslår Kroksmark och Alexandersson (1988) att:

... utvärdering är ett sätt att medvetet ta ställning till frågan om ett program fungerar i enlighet med i förväg uppställda avsikter.¹²

Utvärderingar kan med andra ord användas för att försöka fånga processer eller fastlagda mål utifrån valda syften. Utvärderingar används ibland också som en indikator på hur en förändring i verksamheten levandegörs, hur den implementeras.

Den traditionella utvärderingsansatsen som används till den här utvärderingen tar fasta på följande nyckelfrågor:

- VAD skall utvärderas?
- I vilket SYFTE sker utvärderingen?
- FÖR VEM sker utvärderingen?
- HUR skall utvärderingen göras?
- VEM skall GENOMFÖRA utvärderingen?¹³

Enligt ovanstående är det i den genomförda utvärderingen attityder (VAD) till PBS som eftersöks i förhållande till det fortsatta arbetet med detsamma (SYFTE). Utvärderingens uppdragsgivare är barn- och utbildningsförvaltningen i Eksjö men dess resultat är viktigt för alla som arbetar i skolan för kommunen (FÖR VEM). Utvärderingen har främst genomförts genom enkät (HUR) där en fristående utvärderare anlitas nämligen Akademin för skolnära forskning vid Högskolan för lärande och kommunikation (VEM) som har verkställt uppdraget.

2.2 Utvärderingens betydelse i en lärande organisation

¹² Alexandersson och Kroksmark, 1988. s. 21

¹³ Svedlin, 2003. s. 51

Enligt Problembaserat lärande används utvärdering som grund för lärande. Det i sin tur innebär att utvärderingen alltid måste ses i sitt sammanhang och att utvärderingen används för att **utveckla** verksamheten.

... utvärdering utifrån ett PBS-perspektiv syftar i huvudsak till att få ett mer tillförlitligt underlag för lärandet om de problem- och utvecklingsområden man prioriterat på skolan. Utvärderingen fokuserar således lokala förbättrings- och lärandemotiv. På så vis skapar man ett mer tillförlitligt underlag för att upptäcka mönster som grund för lärandet.¹⁴

en utvärdering enligt PBS är **inte**:

... utvärderingar som syftar till att påvisa problem utifrån ett uppifrånperspektiv eller vars syfte är att kontrollera verksamheten.¹⁵

Att vara en lärande organisation innebär att verksamheten värderar sig själv. Utvärderingen kan ses som en del av en pågående kvalitetskontroll vilket i förlängningen leder till skolutveckling. Det är dock en annan fråga som måste lyftas upp när en utvärdering initialt ska genomföras. Det är frågan om vad som är det egentliga syftet med utvärderingen. Det bör klargöras huruvida utvärderingen är ett instrument för kontroll eller utveckling. Enligt synen på den lärande organisationen ska utvärderingen vara underlag för nya lärdomar som kan omsättas i handling. Självklart innebär det att alla som arbetar enligt PBS bör vara insatta i grundläggande poänger och dess intentioner. Kommunens engagemang och samarbete med extern utvärderare har dessutom en betydande roll när det gäller att stärka utvärderingsinsatser i skolan.¹⁶

Som extern utvärderare innebär det således i det här fallet att fokus riktas mot att se och konstatera efterfrågade tendenser. Utvärderingen tar sitt ur-

¹⁴ www.pbs.kau.se

¹⁵ Ibid.

¹⁶ Svedlin, 2003.

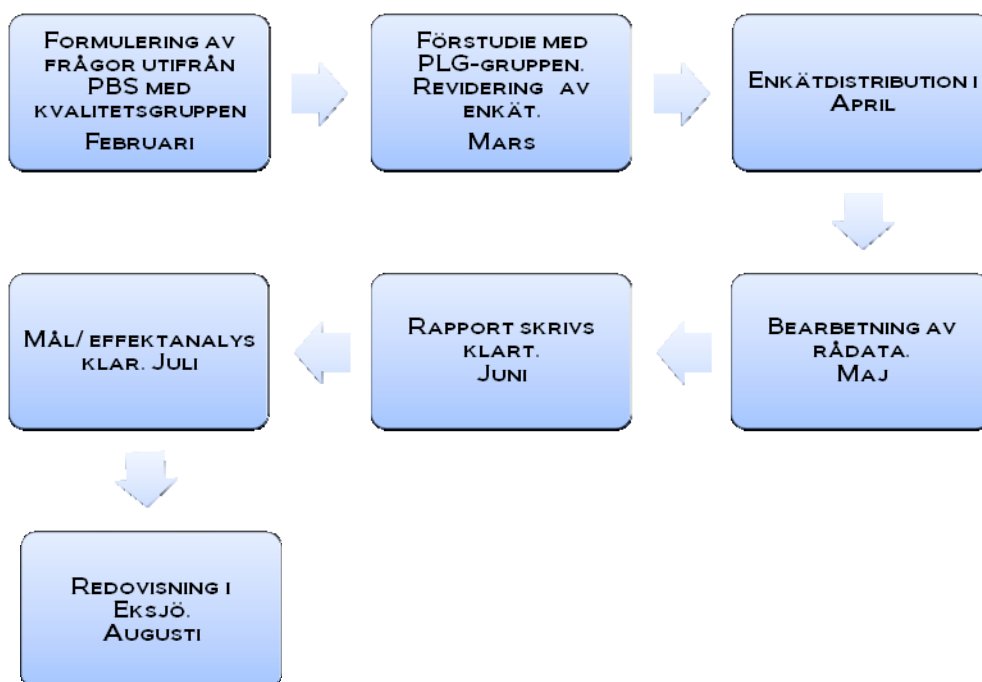
sprung i en effektanalys som beskriver kausalitet mellan effekter av PBS och insatser i kommunen.¹⁷



Flödesschema av utvärderarens roll. Utvärderingens huvuduppgift är att beskriva effekter av verksamhetens PBS-arbete i resultatdelen.

2.3 Utvärderingsmodell.

Den modell som väglett arbetet med utvärderingen kan beskrivas enligt nedanstående modell.



Process- och arbetsflödesmodell. Arbetsgång.

2.4 Urval, population och bortfall

Utvärderingen har formen av en totalundersökning som inkluderar främst lärarna i kommunen. Det innebär att diskussionen om slumpmässiga urval och

och signifikanta skillnader tappar relevans i förhållande till undersökningens mål. För att skapa ett kommunövergripande resultat beslutades därför i

¹⁷ Ibid.

samråd med Helene Jonsson, utbildningssamordnare i Eksjö kommun, att den valda metoden var det bästa tänkta tillvägagångssättet. Fördelen med en totalundersökning är att den ger ett bra underlag och betydande precision om svarsfrekvensen är hög.¹⁸

I Eksjö kommun arbetar ungefär 423 årsarbetare vilket fördelar sig på följande:¹⁹

- Grundskolan: ca 125 årsarbetare lärare
- Gymnasiet: ca 103 årsarbetare lärare
- Fritids: ca 27 årsarbetare
- Förskoleklass: 13 årsarbetare
- Förskola: ca 120 årsarbetare varav ca 70% pedagoger.
- Ca 21 dagbarnvårdare
- Ca 14 elevassistenter

Enkäten distribuerades på varje skola efter önskemål från respektive skollära vilket kan ses som tilltaget i överkant med tanke på antalet årsarbetare:

Skolor	Antal enkäter ²⁰
Linnéskolan och förskolan Sunnanäng	29
Hult och Höreda skolor, Patricia och Solkatten	45
Norrullskolan och Stocksås förskola	50
Mariannelund, Ingatorp och Hjältvad	80
Grevhagen, grundsärskolan	65
Borgm, Rektorsg, Sergel, Vaxblekaren	27
Prästängsskolan	62
Blåsippan, Kvarnarp	34
Kullalyckan och dbv	28
Flyttfågeln	18
Gymnasiet (Tk-progr, El-progr, gy-sär)	33
Gymnasiet	8
Gymnasiet	25
Gymnasiet	25
Nifsarpsskolan	20
PLG	19
Kopieringsex	1
Summa:	569

¹⁸ Trost, 1994.

¹⁹ Enligt Leif Vedefors.

²⁰ Distribuering av Ann-Charlotte Steén, Administrativ samordnare. Barn- och ungdomssektorn, Eksjö kommun.

Den ursprungliga tanken var att de överblivna enkäterna skulle återlämnas så att det gick att uppskatta hur många som behövdes i realiteten och hur många som blev över. Eftersom detta inte genomfördes konsekvent blir bedömningen av svarsfrekvensen relativ i förhållande till bortfallet. Enkäterna distribuerades av respektive rektorer ute på skolorna och totalt svarade 413 individer på enkäten. Med tanke på de siffror vi har att tillgå hamnar svarsfrekvensen på 85-95 procent vilket är helt acceptabelt ur validitetssynpunkt.

2.5 Enkätens utformning och bearbetning

Enkäten är uppbyggd kring centrala kriterier för PBS och den lärande organisationen. Frågorna är kategoriserade efter svarsalternativen, *mycket hög grad, hög grad, viss mån, inte alls och vet ej*. Enkäten är till viss del nivågrupperad för skolledare och lärare då det kan finnas en poäng i att göra vissa åtskillnader dem emellan. Svaren har bearbetats via statistikprogrammet SPSS där de sedan har kodats. I slutet av enkäten återfinns tre öppna frågor som har bearbetats som kvalitativa data, tolkats och grupperats efter igenkänningsfaktorer och samstämmighet i svar. Dessa har fått ersätta intervjuer då materialet blev mycket omfattande.²¹ De data som framkommer enligt svaren har bearbetats och kodats till deskriptiva data som redovisas nedan.

2.6 Hantering av skalor

Övervägande delen av frågorna i enkäten består av attitydfrågor. I redovisningen av svaren har jag valt att visa svarsfrekvenserna för respektive fråga uttryckt i giltig procent. Giltig procent innebär att de som inte har svarat alls på en fråga har räknats bort, innan procenttalet anges. Efter tabellerna kommenteras svaren.

Svarsalternativen har också givits siffervärden, där 1 motsvarar inte alls, 2 i viss mån, 3 i hög grad och 4 i mycket hög grad. Alternativet Vet ej har inte tilldelats något siffervärde som används i beräkningar. För att få en tydlig blick tillsammans med den procentuella fördelningen redovisas också ett me-

²¹ Enkätsvaren från de tre öppna frågorna gav ett 90-tal sidor att bearbeta.

delvärde för svaren på respektive fråga, utifrån de siffervärden som angivits ovan. Nära nog samtliga av attitydfrågorna är approximativt normalfördelade, det vill säga att det samlas flest värden runt medelvärdet, för att sedan bli färre och färre ju längre från medelvärdet man kommer. Därmed har samtliga frågor har också en skevhet som ligger inom marginalen för vad man kan godta i fråga om att bedöma en variabel som approximativt normalfördelad. Medelvärdet kan därmed anses vara ett giltigt centralmått för frågorna.²²

3. Bakgrundsvariabler

Urvalet i enkäten omfattar 413 informanter vars bakgrund redovisas med hänsyn till kön, yrkesinriktning, yrkesexamen, yrkeserfarenhet på nuvarande skola/arbetsplats och trivsel.

Tabell 3.1

Könsfördelning i undersökningen i procent.

Kön	Antal	Procent
Kvinna	303	73,4
Man	78	18,9
Utan svar	32	7,7
Total	413	100,0

Det är viktigt att notera att de 413 informanterna till **största del** består av pedagogisk personal, men det finns också andra yrkeskategorier i materialet vilket kan noteras i tabell 3.2. Det är en kraftig kvinnodominans bland skolans personal (73,4 procent). Männen upptar 18,9 procent av berörd personal. De närmare åtta procenten som inte har svarat ändrar inte den befintliga fördelningen.

Tabell 3.2

Fördelning över yrkesinriktning i undersökningen

²² Löfgren, 2006.

Yrke	An- tal	Procent
Dagbarnvårdare	22	5,3
Studie- och yrkes- vägledare	1	,2
Elevhälsa	1	,2
Skolledare	18	4,4
Sektorsledning	3	,7
Förskollärare	88	21,3
Fritidspedagog	20	4,8
Lärare 1-5	24	5,8
Lärare F-6	50	12,1
Lärare 7-9	52	12,6
Gymnasielärare	47	11,4
Särskolan	8	1,9
Elevassistenter	20	4,8
Övrigt (ex. barnskö- tare)	59	14,3
Total	413	100,0

Tabellen ger en god översikt kring hur yrkeskategorierna har fördelat sig i undersökningen. Förskollärarna utgör den största individuella gruppen med sina 21,3 procent. Gruppen övrigt utgörs av barnskötare med 56 procent av de som har svarat. Gruppen övriga innefattar förutom barnskötare bland annat resurspersoner, lärare i förberedelseklass, ekonomibiträde och administration.

Tabell 3.3

Antal individer med och utan någon typ av yrkesexamen

Yrkesexa- men	Antal	Procent
Ja	348	84,3
Nej	46	11,1
Inget svar	19	4,6
Total	413	100,0

Svaren domineras av den lärarexamen som pedagogerna har och specificeras inte här.

Tabell 3.4

Antal år på nuvarande arbetsplats.

Yrkeserfarenhet	Antal	Procent
0-5 år	173	41,9

6-10 år	100	24,2
11-15 år	51	12,3
16-20 år	34	8,2
>20 år	45	10,9
Missing System	10	2,4
Total	413	100,0

I svarsalternativet 0-5 år är det 173 individer som befinner sig, dvs. hela 41,9 procent har haft sin nuvarande tjänst i mindre än fem år. Det går inte att säga med full säkerhet om dessa är nya som lärare eller endast nya i kommunen, men oavsett vilket är det en grupp som utgör en relativt stor andel varför det är viktigt att jämföra deras svar mot de öppna frågorna i ett senare skede.

Tabell. 3.5

Trivsel på arbetsplatsen

Jag trivs i...	Antal	Procent
Mycket hög grad	178	43,1
Hög grad	198	47,9
Viss mån	35	8,5
Inte alls	1	,2
Vet ej	1	,2
Total	413	100,0

Det är en betydande andel (91%) som antingen trivs i hög grad respektive mycket hög grad med sitt nuvarande yrke.

4. Resultat

4.1 Den lärande organisationens genomslag i Eksjös skolor

Det mest angelägna målet med utvärderingen är att skaffa sig en kommunövergripande bild över hur PBS har implementerats i kommunens skolor hittills. Det kan givetvis genomföras på olika vis. I det här fallet har frågorna haft skiftande karaktär, dels är de konstruerade med intentionen att se hur och på vilket sätt personalen uppfattar att de har använt sig av olika PBS-modeller. Hur ser man egentligen på problembaserad skolutveckling och vilken roll ska arbetssättet få för betydelse för framtiden. Frågorna är många

och i det här fallet är även svaren åtskilliga vilket gör resultatet del till en gedigen samling.

Det framgår tydligt att de allra flesta av personalen trivs mycket väl med sina arbeten i kommunen. De har dessutom fått gradera sina arbetsplatser utifrån kriterier för en lärande organisation. För att det ska bli mer läsbart presenteras frågorna i sin ursprungliga tabellform där svarsalternativen ges i procentform. Medelvärdet kan fungera som en indikator på attityder till de undersökta egenskaperna.

Tabell 4.2
Enkätfråga 8 **På vår arbetsplats...**
(alla)

	Mycket hög grad	Hög grad	Viss mån	Inte alls	Vet ej	Ej svar	Medelvär- de
--	-----------------------	-------------	-------------	--------------	--------	---------	-----------------

Samtalar medarbetare ofta med varandra för att fördjupa sin förståelse av uppdraget så som det beskrivs i läroplanen	12,3	50,8	33,9	1,9	1,0	0	2,72
Finns ett klimat av tillit, empati och ömsesidigt värdesättande av varandra	28,3	48,4	21,5	0,7	0,7	,2	3,03
Tillämpas ett självkritiskt förhållningssätt	9,4	42,9	42,6	2,4	2,4	0	2,69
Utprövas nya metoder/arbetsätt	11,4	41,4	44,8	1,9	0,5	0	2,61
Tas känsliga frågor upp	9,7	38,3	47,0	3,9	1,2	0	2,51
Finns ett engagemang i professionellt lärande och växande	20,8	50,1	27,8	0,5	0,7	0	2,90
Utvecklas lärdomar till följd av dialog i arbetslaget	18,9	49,6	29,5	0,5	1,5	0	2,84
Skapas gemensam förståelse och ett gemensamt begreppssystem	10,9	47,5	47,5	38,5	1,0	2,2	2,64
Arbetas en gemensam vision fram	16,2	41,6	37,3	2,7	2,2	0	2,67

Svarsfrekvens i procent. Medelvärden är enligt skalan 1-4, där 1 representerar värdet inte alls, 2=viss mån, 3=hög grad, 4=mycket hög grad.

Frågorna ovan avser att mäta samma sak och är kriterier för en lärande organisation. Av dem som svarat tycker majoriteten att det finns (högsta medelvärdet 3,03) ett klimat av tillit, empati och ömsesidigt värdesättande av varandra på arbetsplatsen. De två övriga kategorierna med nästkommande högsta medelvärde (2,90 resp. 2,84) är att personalen anser att det finns ett engagemang i professionellt lärande och växande och att det utvecklas lärdomar som en följd av dialoger i arbetslaget. Alla påståenden tenderar dock att ha relativt lika medelvärden där de flesta samlas kring värdena 2,5-3.

Värdet tre innebär att personalen i hög grad överensstämmer med de påståenden som utmärker den lärande organisationen.

Tabell 4.3

Enkätfråga 11 **På vår skola/arbetsplats har vi använt följande metoder...** (alla)

	Mycket hög grad	Hög grad	Viss mån	Inte alls	Vet ej	Ej svar	Medelvärde
Föreställningskartor (gula lappar)	15,5	29,8	30,8	9,7	14	,2	2,23
Lärande samtal	16,0	33,2	38,5	4,4	7,7	,2	2,45
Lärgrupper (reflektionsgrupper)	19,1	32,2	35,6	6,3	6,6	,2	2,51
Viktningmodell	1,2	3,6	28,1	18,2	48,4	,2	0,98
Lärande medarbetarsamtal	11,1	28,6	36,6	11,1	12,3	,2	2,15
Lärande kvalitetsredovisning	7,5	25,7	35,6	10,9	20,1	,2	1,90
Strukturerad reflektion	7,0	24,7	38,0	12,8	17,2	,2	1,92
Erfarenhetslärande i grupp	9,7	18,9	32,0	15,0	24,2	,2	1,75
Aktionslärande	,5	6,8	19,1	23,2	50,2	,2	0,84
Tabellmodellen	,5	,7	8,5	32,8	57,5	,2	0,54

Svarsfrekvens i procent. Medelvärdet är enligt skalan 1-4, där 1 representerar värdet inte alls, 2=viss mån, 3=hög grad, 4=mycket hög grad.

Tabellen visar i vilken utsträckning personalen använt sig (eller inte) av de metoder/modeller som ingår i PBS. Metoderna som används oftast är enligt svaren *lärgrupper* (2,51 högsta medelvärdet) *lärande samtal* (2,45) och *föreställningskartor* (2,23). Medelvärdet skiftar stort längs skalan 1-4 vilket gäller hela frågan. När det gäller exempelvis viktningmodell, aktionslärande och tabellmodellen (lägsta medelvärdet) har hälften eller mer än hälften uppgett att de inte vet om dessa modeller används alls på deras arbetsplats. Det går ändå att uttala sig om att vissa metoder verkar ha fått fäste i verksamheten medan vissa inte används alls.

Tabell 4.4Enkätfråga 12 **Jag ser på Problembaserad skolutveckling...** (alla)

	Mycket hög grad	Hög grad	Viss mån	Inte alls	Vet ej	Ej svar	Medelvärde
Som något som är pålagt mig uppifrån, från rektor eller chef	8,5	16,5	38,3	22,0	14,5	,2	1,82
Som ett behov som kommer från oss själva och vår verksamhet	3,4	23,2	41,4	16,9	14,8	,2	1,83
Som en problemlösningsmetod	8,7	32,4	37,8	4,6	16,2	,2	2,13
Som ett förhållningssätt	12,1	35,8	32,9	3,6	15,3	,2	2,26
Som metoder för bättre måluppfyllelse	9,7	32,9	37,0	3,1	16,9	,2	2,15
Som ett verktyg för att förbättra det systematiska kvalitetsarbetet	7,7	32,0	34,1	4,4	21,5	,2	2,0

Svarsfrekvens i procent. Medelvärdet är enligt skalan 1-4, där 1 representerar värdet inte alls, 2=viss mån, 3=hög grad, 4=mycket hög grad.

I tabellen presenteras hur personal och övriga ser på problembaserad skolutveckling ifrån olika aspekter. PBS ses mer som ett förhållningssätt (2,26 högsta medelvärdet) än exempelvis som något som är pålagt från rektor (1,82 lägsta medelvärdet). Samtidigt är medelvärdet huruvida man ser på ursprungsbehovet av PBS inte direkt kopplat utifrån personalen själva (1,83). Här uppstår en möjlig diskrepans. Om PBS varken ses som något som är pålagt från rektor eller chef men inte heller är ett behov som kommer från personalen själva – vad är det då förutom ett förhållningssätt? Det går inte att bortse ifrån att det är en stor andel som har markerat *Vet ej* när det gäller den här frågan. Frågan hade också ett öppet alternativ där det fanns möjlighet att ge ytterligare uppfattningar om PBS vilket en del också gjorde. Här är ett axplock:

- En bra tankemodell för att motivera och angripa sådant som skapar friktion i det dagliga arbetet.
- Ett sätt att i vardagen förbättra vår verksamhet för barnen.

- Initiativet kom från skolledningen men har anammats mer och mer av oss.
- Jag vet inte riktigt vad det innebär.
- Roligt att arbeta med och det ger strukturerade samtal där fokus måste hållas – bra!
- Tanken är nog att det ska vara bra men vi har inte kunnat förverkliga eller genomföra det pga. av tidsbrist och kunnande.

Tabell 4.5

Enkätfråga 13 **Jag påverkas i mitt sätt att undervisa genom...** (lärare)

	Mycket hög grad	Hög grad	Viss mån	Inte alls	Vet ej	Ej svar	Medelvärde
Samtal med kollegor	23,2	50,4	20,3	,7	4,6	,7	2,88
Intern kompetensutveckling t.ex. lärgrupper	6,3	37,3	39,2	10,4	6,1	,7	2,28
Läroplan och/eller skolplan	15,5	46,7	30,3	1,0	5,8	,7	2,66
De erfarenheter jag gör i mötet med eleverna/medarbetarna	44,6	44,1	6,5	,5	3,6	,7	3,26
Samtal med skollärdare	7,0	31,0	48,2	6,5	6,5	,7	2,26
Kursplan och/eller betygskriterier	13,6	35,1	24,9	10,7	15,0	,7	2,22
Extern kompetensutveckling som anordnas av utomstående	7,3	27,4	47,9	7,7	9,0	,7	2,16
Pedagogisk forskning	4,8	18,6	50,4	13,6	11,9	,7	1,91

Svarsfrekvens i procent. Medelvärdet är enligt skalan 1-4, där 1 representerar värdet inte alls, 2=viss mån, 3=hög grad, 4=mycket hög grad.

Tabellen visar vad som påverkar sättet att undervisa och riktade sig enbart till lärare. Det är det konkreta mötet och erfarenheterna med eleverna och

medarbetarna som i mer än hög grad påverkar sättet att undervisa (3,26 högsta medelvärdet). Samtal med kollegor (2,88) liksom läroplan och skolplan (2,66) hamnar också högt i rangordningen i frågan. Det som påverkar sättet att undervisa minst är pedagogisk forskning (1,91). Det är genomgående medelvärden som tenderar mot värdet 2,5-3 genom de åtta påståenden som angivits i frågan. Likaså till den här frågan fanns det ett öppet alternativ som kunde fyllas om det var något annat som ansågs bidra till sättet att undervisa. Ett urval av dessa synpunkter var:

- Arbetsplaner.
- Att vara handledare.
- Egen kompetensutveckling som t.ex. kurser på högskolan.
- Att se individen som en unik person. Jag försöker ha med detta i möten med elever, föräldrar och medarbetare.
- Litteratur.
- Lärdomar/kunskaper från egna erfarenheter samt från tidigare yrken.
- När jag på eget initiativ går adekvata kurser.

Tabell 4.6**Enkätfråga 9 Mitt sätt att leda verksamheten beror på mina/min... (skolledare)**

	Mycket hög grad	Hög grad	Viss mån	Inte alls	Vet ej	Ej svar	Medelvärde
Erfarenheter i samspellet med mina medarbetare	45,0	50,0	0	0	5,0	0	3,30
Erfarenheter i samspellet med mina elever	25,0	50,0	15,0	0	10,0	0	2,80
Erfarenheter i samspellet med föräldrarna	15,0	50,0	20,0	5,0	10,0	0	2,55
Samtal med andra skolledare	35,0	30,0	30,0	0	5,0	0	2,90
Samtal med sektorschef	10,0	20,0	40,0	20,0	10,0	0	2,00
Samtal med kommunpolitiker	0	15,0	65,0	15,0	5,0	0	1,90
Samtal med medarbetarna om hur de upplever ledningen och styrningen av verksamheten	20,0	55,0	20,0	0	5,0	0	2,85
Tolkningar av läroplan och/eller skolplan	50,0	35,0	10,0	0	5,0	0	3,25
Möjligheter att organisera kompetens-utveckling	10,0	60,0	25,0	0	5,0	0	2,70

Svarsfrekvens i procent. Medelvärdet är enligt skalan 1-4, där 1 representerar värdet inte alls, 2=viss mån, 3=hög grad, 4=mycket hög grad.

Tabell 4.5 riktade sig enbart till skolledare och undersöker inställningen till ledningen av verksamheten. Det som dominerar skolledarnas sätt att leda verksamheten är framför allt de direkta erfarenheter som görs i samspelet med medarbetarna (3,30 högsta medelvärdet). Det följs tätt av tolkningar av läroplan och/ eller skolplan (3,25) och i samtal med andra skolledare (2,90). Det som skolledarna har värderat som minst inflytelserikt i sättet att leda verksamheten är samtal med kommunpolitiker (1,90) och samtal med sektorschef (2,0). Det öppna svarsalternativet dominerades av två återkommande synvinklar på sättet att leda verksamheten. Dessa var:

- Näringslivets behov
- Omvärldsanalys

Tabell 4.7

Enkätfråga 10 **Att leda lärares lärande innebär att...** (skolledare)

	Mycket hög grad	Hög grad	Viss mån	Inte alls	Vet ej	Ej svar	Medelvärde
Se till att de lärdomar som växer fram i skolan delas av alla.	35,0	55,0	0	0	10	0	3,05
Organisera kompetens-utveckling	15,0	45,0	30,0	0	10,0	0	2,55
Uttrycka positiva förväntningar på medarbetarnas professionalism	45,0	45,0	0	0	10,0	0	3,15
Skapa fördjupad förståelse för uppdraget genom att utmana lärares tänkande	50,0	40,0	0	0	10,0	0	3,20
Utforma en vision kring hur vi bör arbeta	40,0	45,0	5,0	0	10,0	0	3,05
Jag ser till att medarbetarna har inflytande och delaktighet i skolans beslutsprocess	45,0	40,0	5,0	0	10,0	0	3,10

Jag är tydlig i min ledarroll om hur vi kan omsätta vårt uppdrag i praktiken	45,0	45,0	0	0	10,0	0	3,15
--	------	------	---	---	------	---	------

Svarsfrekvens i procent. Medelvärde är enligt skalan 1-4, där 1 representerar värdet inte alls, 2=viss mån, 3=hög grad, 4=mycket hög grad.

Tabell 4.6 undersöker skolledares syn på att leda lärares lärande. Att skapa en fördjupad förståelse för uppdraget genom att utmana lärares tänkande är det som genererar högst medelvärde (3,20). Det är i mer än i hög grad också viktigt att uttrycka positiva förväntningar på medarbetarnas professionalism (3,15) och att vara tydlig i ledarrollen om hur uppdraget kan omsättas i praktiken. Att organisera kompetensutveckling är det som får lägst medelvärde (2,55) och följaktligen det som minst har med ledning av lärares lärande att göra. Det är dock så att nästan alla medelvärden oavsett inriktning ligger över värdet tre och därför är det mycket olika delar av att leda lärares lärande som utgör en, i mer än hög grad, väsentlig aspekt. Den öppna frågan fångade in ytterligare uppfattningar kring ledandet av lärandet:

- Att medvetandegöra lärare och annan personal om det egna lärandet och betydelsen av personlig utveckling som en viktig del även i verksamheten.
- Att söka förståelse för medarbetares sätt att tänka och sedan kritiskt granska mitt eget sätt.
- Att vara trygg och våga.

Tabell 4.8

Enkätfråga 14

Jag bidrar till mina elevers lärande...

(lärare)

	Mycket hög grad	Hög grad	Viss mån	Inte alls	Vet ej	Ej svar	Medelvärde
Genom att ägna mycket tid åt färdighetsträning	12,7	45,8	28,9	2,5	6,7	3,5	2,66
Genom att bygga upp en tillitsfull relation	53,9	34,9	4,2	,4	2,8	3,9	3,48
Genom att tydliggöra kursplanemålen	8,1	36,6	35,6	9,5	6,7	3,5	2,40
Genom att utmana elevernas tänkande och föreställningar	31,3	44,4	16,9	,4	3,5	3,5	3,10
Genom att lära eleverna att arbeta i grupp	16,9	38,0	35,2	2,1	4,2	3,5	2,72
Genom prov och diagnoser	1,4	13,0	46,1	27,5	8,5	3,5	1,82
Genom att låta eleverna påverka innehåll och arbetsformer i undervisningen	9,5	33,8	47,9	1,1	4,2	3,5	2,54
Genom IUP (individuellt utvecklingsplan)	14,1	31,0	32,4	31,0	8,8	3,5	2,42

Svarsfrekvens i procent. Medelvärdet är enligt skalan 1-4, där 1 representerar värdet inte alls, 2=viss mån, 3=hög grad, 4=mycket hög grad.

Tabell 4,7 riktade sig enbart till lärare och undersöker lärares inställning till sin medverkan till elevers lärande. Det som värderas i mer än hög grad vara bidragande till elevernas lärande är genom att bygga upp en tillitsfull relation (3,48) i hög grad genom att utmana elevers tänkande och föreställningar (3,10) och genom att lära eleverna att arbeta i grupp (2,72). Det som värderas vara minst bidragande till elevers lärande enligt lärarna är genom prov och diagnoser (1,82) som inte kommer upp till nivån i viss mån. I det öppna svarsalternativet angav lärarna ytterligare följande företeelser som bidragande till lärande:

- Arbetsbeskrivning för eleverna.
- Fånga eleverna där de är.
- Genom ömsesidigt beroende.
- Åtgärdsprogram.
- Mycket individuell anpassad undervisning på grund av deras olika bakgrunder.
- Kontakter med företag i branschen, studieresor och internationella kontakter.

Tabell. 4.9

Enkätfråga 15

Jag uppfattar...

(alla)

	Mycket hög grad	Hög grad	Viss mån	Inte alls	Vet ej	Ej svar	Medelvärde
Att vi har en gemensam vision på vår arbetsplats	18,4	47,0	25,9	3,9	4,8	0	2,70
Att vi allt för ofta ser olika på vårt gemensamma uppdrag	1,2	11,6	44,8	35,6	6,8	0	1,65
Att det är svårt att realisera en skolutvecklingsmodell i vår skolvardag	1,7	10,9	47,0	18,9	21,3	0	1,53
Att det är svårt att lyfta frågor där vi	1,5	9,9	40,2	40,9	7,5	0	1,57

ser olika på saker och ting							
Att vi är bra på att kommunicera	14,3	47,7	29,8	3,1	5,1	0	2,63
Att vi dokumenterar vad vi gör och lär av det	10,4	37,8	41,4	3,4	7,0	0	2,41
Att det finns en övergripande tanke om kontinuitet i skolans utvecklingsarbete	8,7	40,4	36,1	3,1	11,6	0	2,31
Att vår lärledare är betydelsefull	14,0	37,0	23,7	3,9	21,1	,2	2,19

Svarsfrekvens i procent. Medelvärde är enligt skalan 1-4, där 1 representerar värdet inte alls, 2=viss mån, 3=hög grad, 4=mycket hög grad. (0=vet ej)

Tabell 4.8 mäter uppfattningar om olika dimensioner kopplade mot PBS. De tillfrågade anser att det mer än till viss del (2,70 högsta medelvärdet) finns en gemensam vision på arbetsplatsen. De anser sig vara mer än till viss del bra på att kommunicera (2,63) och mer än till viss del så dokumenterar man vad som görs och lär av det (2,41). Inget medelvärde kommer upp till 3, det vill säga hög grad. Men i den här frågan är vissa påståenden formulerade så att ett lågt medelvärde kan vara ett tecken på hög PBS-implementering. Exempelvis anser de tillfrågade angående om det är svårt att realisera en skolutvecklingsmodell i skolvardagen att det i mindre än viss mån är det (1,53). Likaså ser man mindre än till viss del olika på det gemensamma uppdraget vilket är positivt ur en skolutvecklingssynpunkt (1,65). Lärledaren värderas till att vara mer än till viss del betydelsefull (2,19). Sammantaget kan svaren på dessa frågor i sin helhet understödja att den lärande organisationen fått genomslag i kommunens skolor på processnivå.

4.10 Några aspekter på vem som ser vad i förhållande till PBS.

Ur den berörda statistiken har vissa variabler valts ut och analyserats via korstabeller i relation till yrkeskategorier. Det kan vara en god hjälp i utvecklingsarbetet att se vilka yrkesgrupper som exempelvis anser att PBS är uppifrånstyrt. Jag har valt att inte presentera korstabellerna i sin helhet då det finns risk för igenkänning på individnivå i någon yrkesgrupp. Korsta-

bellerna rör dessutom enbart de frågor, och vissa delfrågor, som vände sig till alla och refererar dels till sin egen grupps attityder dels mellan yrkeskategorierna. Även om jag lyfter fram vissa yrkesgrupper måste det understrykas att det inte bara är den yrkesgruppen som har de åsikterna som förs fram. På ett sätt är det de mer extrema värdena jag tittar på från värdena mest och minst i varje yrkeskategori, vilket jämförs mot övriga, i de berörda frågorna. Även här används skalan *vet ej, inte alls, viss mån, hög grad* och *mycket hög grad*.

4.10.1 Vem ser en gemensam vision?

När det gäller frågan huruvida de tillfrågade upplever en gemensam vision på sin arbetsplats är det i mycket hög grad förskollärarna (26,1 %) hög grad lärare i särskolan som upplever det (75 %) tillsammans med förskollärarna (51,1 %) och lärare 1-5 (50 %). De yrkesgrupper som anser minst, tillika inte alls, att det finns en gemensam vision på arbetsplatsen är främst gymnasielärarna (14,9 %). Hos dagbarnvårdarna är det femtio procent (50 %) som svarat att de inte vet om det finns någon gemensam vision.

4.10.2 Upplevs en kontinuitet i utvecklingsarbetet?

De som främst ser kontinuitet i utvecklingsarbetet är i mycket hög grad lärare F-6 (16 %) och förskollärarna (15,9 %), i hög grad lärare inom särskolan (87,5 %) och sektorsledning (66,7 %). De som anser att det inte finns någon övergripande tanke om skolutvecklingsarbetet är främst gymnasielärarna (8,5 %) och lärare 7-9 med (5,8 %). Även här har dagbarnvårdarna valt *vet ej* alternativet som utgör 63,6 procent av deras totala svar.

4.10.3 Enligt vilka upplevs lärledaren som mest betydelsefull?

Det är förskollärarna som i första hand upplever i mycket hög grad att lärledaren är betydelsefull (25 %) vilket följs av lärare F-6 (16 %). Lärarna inom särskolan värderar i hög grad att lärledaren är betydelsefull (62,5 %) liksom skolledarna värderar i hög grad att lärledaren är betydelsefull (50 %). 8,5 procent av gymnasielärarna och 7,7 procent av lärare 7-9 anser att lärledaren inte alls är betydelsefull där tillika 38,3 % respektive 32,7 % förutom detta har svarat att de inte vet om lärledaren är betydelsefull.

4.10.4 Vilkas arbetslag ser lärdomar utvecklas till följd av dialog?

I mycket hög grad är det främst fritidspedagogerna som uttrycker att de ser lärdomar utvecklas (35 %) på grund av dialog. Sektorsledning (66,7 %) och skolledare (61,1 %) anser i hög grad att lärdomar utvecklas på detta sätt. I den här frågan är det enbart en enda yrkesgrupp som anger alternativet inte alls och det är lärare 7-9 (3,8 %). Det finns med andra ord en liten del lärare inom högstadiet som inte ser att det utvecklas lärdomar av den dialog som förs i arbetslaget. Generellt har frågan genererat svar som i relation till alla kategorierna fördelar sig kring att lärdomar utvecklas i hög grad.

4.10.5 Vilka ser PBS främst som pålagt uppifrån?

I mycket hög grad är det främst tre grupper som anser att PBS har ett uppifrånperspektiv: dagbarnvårdarna (22,7 %), lärare 7-9 (15,4 %) och gymnasielärarna (14,9 %). I hög grad är det lärare F-6 med 30 procent som anser detsamma. De som minst anser att det har ett ovanperspektiv är skolledarna (55,6 %) och lärare inom särskolan (50 %). Högst andel vet ej svar på frågan hade elevassistenterna med 40 procent. Det totala värdet samlades kring *viss mån* där 38,3 procent av alla de tillfrågade ansåg att PBS är pålagt uppifrån.

4.10.6 Vilka anser att behovet av PBS främst kommer från dem själva?

En stor del av lärare 7-9 (26,9 %) och gymnasielärarna (27,7 %) anser inte alls att behovet av PBS kommer från dem själva. 53,4 % av förskollärarna säger att de i viss mån anser att det är ett behov som kommer från dem själ-

va. Åt det direkt andra hållet säger däremot skolledare (50 %) och sektorsledning (100 %) att det i hög grad är ett behov som kommer från dem själva. Lärare 1-5 (29,2 %) och fritidspedagoger (26,3 %) anser i hög grad att det kommer från deras egna behov. Den högsta totala sammanslagna siffran för frågan hamnar på att alla yrkesgrupperna till viss del (41,5 %) anser att behovet kommer från dem själva.

4.10.7 vilka har främst arbetat med lärgrupper?

Lärgruppsmetoden är den metod som genererade högst andel svar på enkätfrågan över använda metoder i kommunen. Lärgrupper har i hög grad använts av övriga (störst andel barnskötare) 35,6 %, förskollärare (30,7 %), fritidspedagoger (42,1 %), lärare 1-5 (37,5 %), lärare F-6 (36 %) och lärare 7-9 (46,2 %). Av alla yrkesgrupperna är det gymnasielärarna som i minst utsträckning (inte alls) arbetat med lärgrupper (27,7 %).

4.10.8 Sammanfattning

Av de sju frågorna som undersökts närmare är det fyra som centreras kring svarsalternativet i *hög grad* som högsta totala värde, tre frågor hamnar på *viss mån* av de totala 413 som har svarat vilket innebär ett positivt utfall för en PBS-implementering. Det går att se att de tillfrågade har värderat viktiga aspekter av en lärande organisation högt. Dock är det viktigt att se att det går att urskilja mellan grupperna huruvida PBS har samma förankring eller inte. Det går att se att det finns en viss förskjutning mellan olika skolformer. Det tycks som om PBS-implementeringen tillika den lärande organisationens förhållningssätt generellt är mer använt inom grupperna; förskola, sarskola, skolledare, sektorsledning än hos lärare 7-9 och gymnasielärarna.

5. Uttryck kring skolutvecklingen i en lärande organisation

Enkäten hade slutligen tre öppna frågor där det gick att skriva fritt. Valet att ha med tre relativt omfattande frågor i en öppen form beror på att de egna

och öppna åsikterna skulle kunna få uttryckas om det var önskvärt. Det var åtskilliga som tog den möjligheten i anspråk vilket har inneburet att bearbetningen av materialet varit likt det angreppssätt som används vid tolkning av kvalitativa intervjuer. Den sista frågan, huruvida de tillfrågade anser att kommunen bör fortsätta sitt arbete i enlighet med den lärande organisationen, har bearbetats dels utifrån de skriftliga kommentarerna som givits dels har det kodats in i SPSS efter alternativen *ja, nej, tar inte ställning, inget svar* och *vet ej* som de tillfrågade givit uttryck för i sina svar. Eftersom öppna enkätfrågor alltid ska ses som frivilliga kan inte de som valt att inte svara ses som ett ordinärt bortfall. Har individerna valt att inte svara är det givetvis en viktig sak och därför har jag valt att resonera även kring det förhållandet.

5.1 Olika röster om skolutveckling i kommunen

Det som är slående är att det finns många gemensamma beröringspunkter som nämns i materialet. Tankar kring skolutvecklingen kretsar ofta kring individens, gruppens och organisationens möjlighet till utveckling i termer av förbättrad kvalitet. Något som lyfts fram frekvent är en strävan efter en gemensam vision – ett gemensamt mål. Detta uttrycks på olika sätt vilket förmodligen beror på att yrkesgrupperna har olika uppdrag i fråga om styrning av verksamheten och ledning i lärandet av medarbetare och elever/barn. De citat som har valts ut har sorterats efter dels återkommande begrepp dels efter oliktankande. Citaten ska ses som representativa för en övergripande del av de skolutvecklingstankar som återfinns i Eksjö kommun. Det är 170 individer som har valt att inte svara på frågan (41 %).

Skolutveckling är:

Att förbättra förståelsen av uppdraget och att förändra mitt handlingsätt utifrån vardagsdilemman och bli bättre i mitt ledarskap. Att jag som pedagog hela tiden reflekterar över sättet att vara och tänka; varför gör jag som jag gör? Att vikten för av skolutveckling ska ske så måste det finnas en verksamhetsidé. (A11)

Alla som arbetar inom skolan behöver ständigt fördjupa sig i sitt uppdrag och i sin omvärld. Vi behöver ständigt öka vår förståelse för att möta dagens ungdomar i den kontext de befinner sig. Att utgå från mål och uppdrag i syfte att se sin egen verksamhetsförbättring är skolutveckling. (A17)

De två första citaten visar tydliga tendenser mot ett organisationsperspektiv på skolutveckling. Nyckelbegrepp för skolutveckling är i relation till en förbättrad förståelse för uppdraget och förbättringar inom verksamheten.

Mycket har handlat om att få verktyg t.ex. förståsekartor och lärande samtal så att vi lättare ska kunna ta itu med de frågor vi behöver lyfta. Få förståelse för varandras tankar så vi får en grund att arbeta vidare med. Ta med även barn och föräldrar i förskolans utveckling av verksamheten. Sträva framåt! Ta del av forskning och nyheter – förhålla sig till den! Reflektera över det egna arbetet och hur det kan utvecklas. (A50)

Att hitta elevers styrkor och utgår från dessa i under visningen. Att göra eleven medveten om sitt eget lärande och på så sätt få motivation för arbetet. Att lyfta frågor kring lärandet i arbetslaget mm... (A59)

Att tydliggöra och diskutera pedagogers syn på lärande och komma fram till en gemensam "plattform". Att finna lösningar på svårigheter som uppstår. Fundera på den dolda läroplanen, vårt förhållningssätt, etik, moral mm. Vad är det vi förmedlar till barn, kollegor och föräldrar? (A125)

Att målet är bestämt men att vägen dit hela tiden kan förändras utifrån varje elevs möjlighet och behov. Att vi som pedagoger strävar mot samma mål och får möjlighet till kompetensutveckling och vidareutveckling. Att jag som pedagog tar ett stort ansvar för mitt och elevernas lärande. Att jag hjälper eleven att se och förstå sitt eget lärande. (A143)

I ovanstående citat är skolutvecklingen enligt lärarna knuten till elevens utveckling av lärandet. Svaren rör sig från en intrapersonell till en interperso-

nell syn på skolutveckling. Läraren ser sitt eget förhållningssätt, sin egen reflektion till förmån för eleven vilket också ger en dialog.

En ömsesidig dialog med alla inblandade parter (även elever och föräldrar) för att utveckla en skola som står pall för dagens och morgondagens vardag. Att se varje elev som unik och att varje elev är viktig i vårt gemensamma samhällsbygge (både starka och svaga elever) att tillvarata lärarens samlade kunskaper, inte bara det jag just undervisar i. Att konstruktivt se, bemöta och hantera konflikter som att dessa erfarenheter bidrar till att skapa trygghet och insikt om att skolan är en aktiv del i samhällsbygget. (A235)

Utgå ifrån vardagsarbetet och dess dilemman. Ha barnen i fokus. Arbeta mot gemensamt uppställda mål. Reflektera över arbetssätt och förhållningssätt. Utifrån egna och andras erfarenheter och reflektioner dra slutsatser och lärdomar. Utifrån dragna slutsatser och lärdomar ändra förhållningssätt och arbetssätt. Sträva efter att förbättra verksamheten. Följa upp och utvärdera för att kvalitetssäkra verksamheten. Arbeta utifrån vår plan för det systematiska kvalitetsarbetet. (A268)

Skolutveckling sker i flera steg. Den individuella skolutvecklingen hos varje pedagog. Där jag lär mig nya metoder och får egen personlig erfarenhet via forskning, kollegor, fortbildning och framför allt via erfarenheter av möten med barn och föräldrar. Den individuella utvecklingen tar jag sedan med mig in i arbetet med skolans utveckling så att skolans arbete/utveckling kan drivas framåt och att jag tillsammans med övriga kollegor skapar en skolutveckling för vår skola. (A363)

De tre sista citaten i frågan visar på ett helhetstänkande, ett mer cykliskt sätt att se på skolutveckling. Skolutveckling ter sig enligt dessa som en process i flera steg.

De yrkeskategorier som finns representerade i ovanstående citat är skolledare, förskollärare, lärare 1-5 och lärare 7-9. De delar gemensamma tankar om skolutvecklingens vara. Den gemensamma visionen lyfts fram som central för att alla ska sträva åt samma håll där elevens bästa är en självklar ingrediens. Man ser skolutvecklingen från olika håll dels från sitt eget och kolle-

gors perspektiv dels från elevens perspektiv. En viss komplexitet i förståelsen av begreppet framträder. Reflektionerna visar på ett processtänkande som återfinns i de strukturer som utmärker en lärande organisation. Det innebär att det går att utläsa att vardagen är utgångspunkten för att man fördjupar förståelsen mellan resultat och process, dvs. skolutvecklingen ter sig problembaserad. De strukturerade samtalen, viljan att skapa goda lärmiljöer, dialogens betydelse i sammanhanget bidrar till en kontinuerlig process.

Vad som måste relateras till dessa svar är att 170 individer valde att inte svara på frågan om vad skolutveckling. Sedan finns också svar där det sägs; ”Jag vet inte vad skolutveckling är! Skolutveckling är sunt förnuft! Vad betyder det?” Det finns ett antal individer som inte anser att skolutveckling innebär att medvetna och kunskapsbaserade förändringar införlivas i deras skola för att bli till vardagsrutiner. De tänker kanhända på ett annat sätt kring skolutveckling vilket inte går att utröna av materialet. Det är värt att notera att posten med relativt nyanställda med mindre yrkeserfarenhet än fem år är stor, nästan 42 procent av den totala undersökningsgruppen. En tendens som blir synlig är därför att det kollektiva minnet sviktar och att de nyanställda inte har fått möjlighet att ta till sig vad som utmärker en lärande organisation.

Det kollektiva minnet utmärks av att de gemensamma lärdomarna som görs dokumenteras. Skolans normer, regler, rutiner och kultur kan också sägas utgöra ett kollektivt minne. Mycket av detta överförs muntligt och i handling. I en lärande organisation skall sådana tydliggöras, formuleras och dokumenteras. Det kommer åter an på den strukturerade formen av organisering av lärandet. När nya människor tas in i en verksamhet blir det därför extra viktigt att de blir involverade i rådande och nya strukturer. På så sätt kan engagemanget och kunnandet vidmakthållas.

5.2 Hur används PBS-modellen i det vardagliga arbetet?

Den andra frågan i enkäten uppmanade till en exemplifiering av hur PBS används i det dagliga arbetet. Det är egentligen inte en uppräkningslista av olika modeller som eftersträvas i den här frågan utan för att se om det kvalitativa

djupet där den teoretiska vardagen kopplas mot PBS återfinns i reflektionerna. Det är 243 individer som inte har svarat på frågan (59%) vilket i sig är talande. Möjligen är det svårt att se sitt eget agerande utifrån PBS eller också ansågs frågan som icke-relevant. Eller så beror det på annat som också kan vara intressant i sammanhanget. Samtidigt har en hel del skrivit precis sådan reflektioner som eftersöktes och därmed måste dessa ses som representativa. Rent utvärderingsmässigt går det endast att arbeta med det konkreta materialet, resten går det endast att sia om.

Hur arbetar du i klassrummet och/eller er verksamhet i relation till PBS?

Vi har jobbat med flera redskap/metoder både i personalgruppen och i elevgrupper. Vi använder ofta laget runt för att alla ska få möjlighet att yttra sig och framföra sin åsikt. Vi accepterar att vi har olika åsikter utan att tala om rätt och fel. (B12)

I arbetslaget har vi haft lärande samtal. Har känt att när jag började arbeta i kommunen inte visste vad lärgrupp och lärande samtala stod för och tanken bakom var. (B22)

Samtalsgrupper varje vecka med eleverna. Planering av detta tillsammans med kollegor. Hur jag jobbar med utvecklingssamtalen, elevernas IUP och den veckovisa uppföljningen av vars och ens mål i elevernas skoldagbok (där eleven utvärderare, jag kommenterar/frågar e. dylikt och föräldrarna sedan får ta del av och får möjlighet att återkoppla. (B126)

Jag har använt mig av PBS-metoder exempelvis gula lappar, lärande samtal och viktningsmodeller. Bra och enkla modeller som lätt kan användas i klassrummet. (B363)

De fyra första personerna har uttryckt sig i en konkret form om sitt arbete med PBS. Här dominerar metoder i svaren som lärarna har använt exempelvis "laget-runt", lärande samtal och gula lappar.

Att bli/vara en lärande organisation. Att arbeta med ständiga förbättringar. Att alla får komma till tals. Att dokumenterandet blivit integrerat i vardagen. (B15)

Elevens val bygger på motivation, intresse, ansvar, ja stor delaktighet. Här får eleven planer upplägg, mål – resultat – hur vi redovisar och för vem. (B172)

Lärgruppsarbetet bedrivs i PBS-anda! När man startar upp ett område/tema är det väldigt strukturerat och enkelt sätt att göra detta med PBS. (B175)

Hela tiden utsätter jag eleverna för problem/dilemman som ska lösas. Alla får komma till tals och bidra med lösningsmodeller. Reflektion laget runt- utvärdering. (B213)

Fokus på utveckling av en viss förmåga. Arbetar mer i par med att peppa elever med svårigheter. Delger varandra av goda idéer och arbetssätt. Ser "problem" som en del i en utveckling. Ser "problem" som en utmaning. Tar små mål, bockar av och gör nya. (B353)

De fem individerna ovan bör hellre kategoriseras in som abstrakta i sitt uttryckssätt i förhållande till PBS. De uttrycker istället ett mer reflekterande förhållningssätt där PBS finns med i planeringen av hur de verkställer undervisning.

Citaten representerar skolledare, lärare 1-5, lärare F-6 och lärare 7-9. Lärarnas uttryckta tankar visar på en reflektion kring ett förhållningssätt som i hög grad stämmer överens med en lärande organisation. De beskriver hur olika PBS-modeller kan användas till att skapa ett fördjupat lärande utifrån ett problematiserande synsätt. Det finns också de som har svarat att de har arbetat för kort tid för att kunna yttra sig om de använder PBS eller inte. Det finns de som har svarat blankt nej även om de inte är speciellt många. Återigen bör den delen av individer som inte svarat ställas mot den delen av dem som gjort det. I den här frågan valde många att inte svara och det är därmed svårt att fånga helheten med säkerhet. Överlag tenderar de svar som finns att visa på en hög medvetenhet i förhållande till området.

5.3 Attityder till ett fortsatt arbete

I den tredje och sista frågan efterfrågades om samarbetet med Karlstad ska fortgå och om Eksjö kommun ska fortsätta i den nuvarande konstellationen. Här var det viktigt att få fram rådata så tydligt som möjligt varför svarsalternativen har lagts in i SPSS utefter de alternativ som tidigare uppgavs. Enligt diagrammet fördelade sig svaren på följande vis

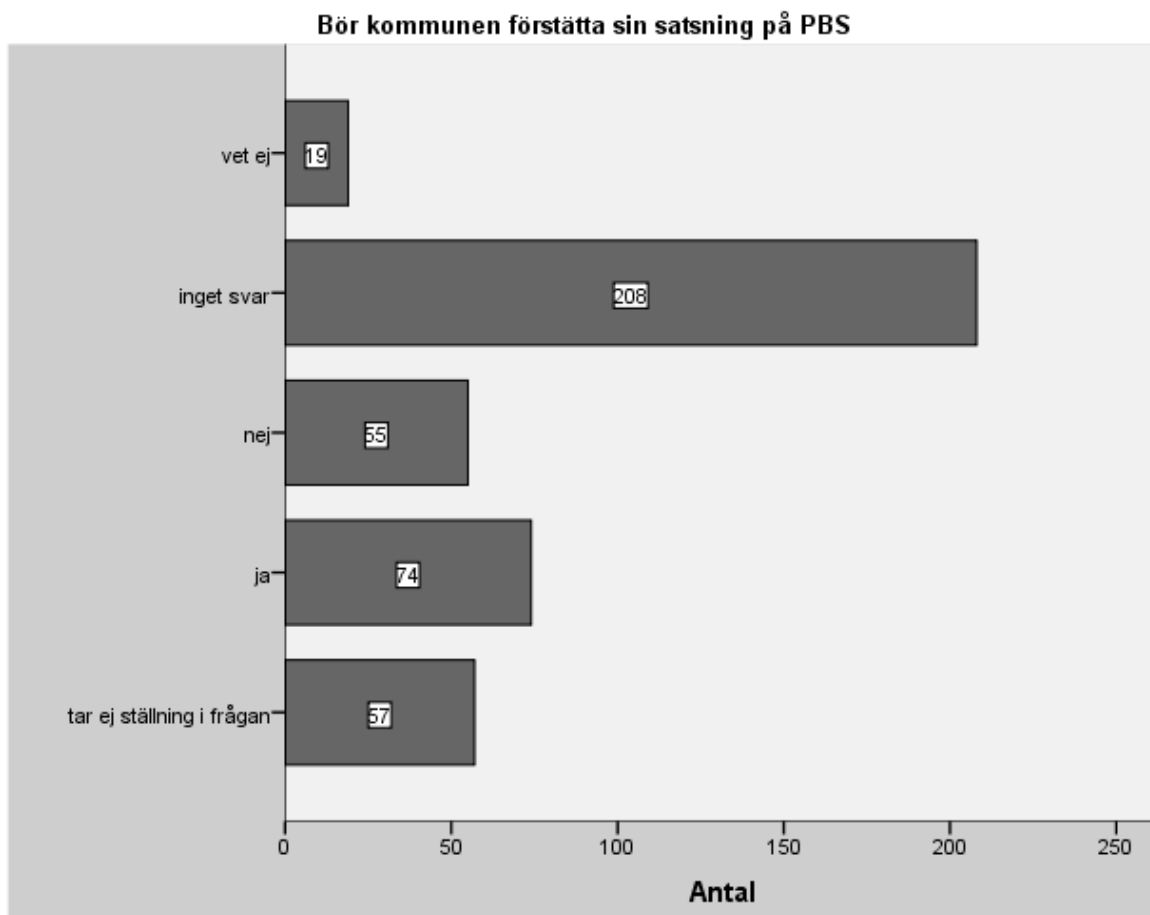
Tabell 5.3.1

Bör kommunen fortsätta sin satsning på PBS?

Fortsatt arbete...	Antal	Procent
Ja	74	17,9
Nej	55	13,3
Inget svar	208	50,4
Vet inte	19	4,6
Tar inte ställning	57	13,8
Totalt	413	100,0

I stapeldiagrammet syns den skevhet som uppstår i och med att flertalet inte har givit något svar på frågan. Alternativet *inget svar* är lika stort som de övriga alternativen tillsammans.

Tabell 5.3.2 Fördelning efter antal individer.



5.4 ...och fortsättningsvis?

Nedan följer ett urval citat där reflektioner lyfts fram angående Eksjö kommuns fortsatta satsning angående PBS. De som har arbetat relativt kort tid i Eksjö kommun får extra utrymme vilket beror dels beror på att är de utgör en relativt stor grupp, dels ger deras synpunkter en viktig indikation för det framtida arbetet.

Och i fortsättningen...

5.4.1 JA!

Om vi ska fortsätta är det viktigt att detta blir något som står i fokus, prioriteras och genomsyrar både ledarnas arbete och verksamhetens. Vår sektorsledning måste vara den sammanhållande länken och målet måste tydliggöras. Stor frihet ska sedan råda att driva verksamheten/skolutvecklingen på de egna enheterna mot

målet en lärande organisation. För att klara detta behövs på något sätt en nystart och en ökad satsning. Jag tycker att vi bör fortsätta om ovanstående intentioner blir grunden.(C12)

Absolut! Det är först nu vi har kommit igång med kärnan som jag ser det: lärgrupper i matematik, IUP, läs och skriv osv. Jag tror på den modellen för att utveckla organisationen. Det är nu det börjar. Att utveckla den lärande organisationen ser jag som nödvändigt och PBS är ändå en struktureras form att arbeta med. Men vi behöver stöd från Karlstad universitet – ibland kör vi fast och då behövs handledning att komma vidare och det är Hans-Åke Scherp bra på att möta oss med. De är mycket flexibla.(C14)

Ja, jag tycker att det verkar bra men även vi nya måste få utbildning i detta, för jag vet inte riktigt vad det innebär.(C199)

De utvalda exemplen ovan är de som ställer sig positiva till ett fortsatt PBS-arbete. Det framgår att en nystart efterfrågas av både de som är ”gamla” och av dem som är nya i kommunen.

De säger *ja* till PBS med anledning av;

- Det utvecklar organisationen.
- Det är en strukturerad form att arbeta i.

5.4.2 Nej!

Jag tycker att det är viktigt att man informeras om projekten när man börjar på en skola, detta har inte gjorts med mig utan man har fattat lite efter tiden som går. Informeras man inte om projekt känns de meningslösa. Så mitt svar är nej.
(C214)

Nej! PBS är flum till 80%. Jag har varit förunnad att delta på PBS-dagar i Karlstad och på andra ställen och delar inte grundsynen. Att ett gemensamt förhållningssätt är bra håller jag med om, men inte grundvärderingarna att tex tillsägningar, prov och återläsning är fult och av ondo. En kombination av metoder behövs beroende på den enskilda individen.(C232)

De säger *nej* till PBS med anledning av;

- Brist på information och kunskaper.
- Brist på samsyn kring PBS.

Det som utmärker de som inte vill ha någon fortsättning är antingen att de inte motiverar varför, möjligen för att de inte kan, eller att de inte rent ideologiskt samtycker till förhållningssättet.

5.4.3 Tar inte ställning!

Jag tycker det är en bra metod och ett bra förhållningssätt MEN upplever att PBS faller lite platt ibland eftersom kommunen fortsätter att ge oss anställda ”röda pluppar” av uppdrag uppifrån. Som personal finns det väldigt lite tid eller möjlighet att påverka vad våra PBS-samtal ska handla om.(C20)

Både ja och nej. Projektet måste i så fall än mer ut till alla. Många år gick till spillo när bara en mindre klick av personal visste vad det handlade om. Fler lärgrupper över skolgränserna vore nog ett sätt.(C163)

Informera de nyanställda om vad det innebär först.(C208)

Förvånande att alla fortfarande inte vet vad det är. Är det värt satsningen då? Kommunen behöver kanske en nyckelperson som jobbar med det hela tiden. Lärstämorna har inte gett så mycket. Jag hoppas att förhållningssättet stannar i kommunen, men hur?(C285)

De tar *inte ställning* till PBS med anledning av;

- Att det fortfarande känns som om det är brist på delaktighet.
- Att all personal inte fått tillägna sig förhållningssättet.

Ovanstående citat är delar ur kategorin där individerna inte tar ställning fullt ut i frågan. Här dominerar mer ett resonerande kring PBS som visar att det

finns många olika aspekter som vägs in. Man lyfter bland annat fram att PBS måste ut till alla ännu mer än vad som gjorts tidigare.

5.4.4 Vet inte!

Kan inte svara på frågan. Vet egentligen inte vari den stora skillnaden ligger jämfört med hur det var innan 1999 vad gäller det organisatoriska inom kommunen. Kostar det mycket att fortsätta projektet? I så fall tycker jag inte vi ska fortsätta satsningen...(C126)

Vet ej. Det känns lite tungrott. Tyvärr är det fortfarande en sak som känns lite uppifrån mer än något som genomsyrar arbetet. För lite tid ges att lära sig arbetssättet. (C152)

Har jobbat i kommunen i drygt ett halv år. Kan ej uttala mig om saken. (C205)

De väljer alternativet *vet inte* angående PBS med anledning av;

- Att lärarna fortfarande upplever PBS som pålagt uppifrån.
- Att de nyanställda lärarna saknar uppfattningar pga. för lite insyn i PBS.

I den här kategorin framgår det PBS fortfarande känns som pålagt uppifrån, att de som är nya inte har fått någon djupare förståelse och därför kan de inte heller ta ställning till om PBS bör fortsätta.

I citaten återfinns skolledare, sektorsledning, förskollärare, lärare F-6 och lärare 7-9. En mycket stor andel (208 individer, dvs. 50,4%) har inte givit något svar på den slutliga frågan. Det vore ett osant påstående att säga att det underlättar tolkningen. De som har valt att skriva har som synes skrivit desto mer. Det är enligt Scherp (2007) lärarnas agerande som på många sätt är avgörande för förverkligandet av skolutveckling. Lärarna är många gånger tveksamma till det fortsatta arbetet med PBS och den lärande organisationen vilket beror på olika saker. somliga delar inte grundsynen på den lärande organisationen vilket i sig inte gynnar implementeringen. De som är nyanställda visar genom sina uttalanden att de saknar kunskaper om vad för-

hållningssättet innebär. Samtidigt påtalas en stark efterfrågan av de som är nya att få lära sig. En hel del anser också att det i nuläget är ett inarbetat förhållningsätt och att det är dags att ”stå på egna ben”. En del anser att det är ett uppifrånperspektiv vilket aldrig kan gynna verksamheten.

Det är många som inte svarade och det kan beror på att de har svårt att avgöra värdet med arbetssättet/förhållningssättet eller att de helt enkelt hade dåligt med tid när de fyllde i enkäten. Den största undersökningsgruppen är ett gott exempel. Det var 88 förskollärare som besvarade frågan och av dessa var det 53 som inte lämnade något svar. 21 individer ställde sig positiva till ett fortsatt arbete, medan två individer uttryckte att de inte ville fortsätta med PBS.²³ I förhållande till det övriga materialet är det missvisande att lägga allt för stor vikt vid att det är relativt få förskollärare som har svarat på sista frågan. Förskollärarna har nämligen visat på många andra sätt att de arbetar flitigt med PBS. Alla svar måste relateras till varandra för att skapa en realistisk beskrivning.

6. Allt är en process

6.1 Lägesbeskrivning av implementering av PBS

Skolutveckling enligt PBS bygger på hela skolans engagemang och organiseringen av densamma. Utvecklingen tar sin utgångspunkt i de konkreta vardagssituationer där lärarna erfar olika dilemman som de kan dra nya lärdomar av. Lärprocesser sker kontinuerligt från och mellan individ-, grupp- och organisation där det systematiska tillvaratagandet av ny kunskap återförs till individerna det berör – i den bästa av världar, vill säga. Det är lättare att säga än att göra en tulipanos vilket innebär att det är mycket enklare att i teorin beskriva organisationsutveckling än att konkret befinna sig mitt i den. Hur är det ställt med implementeringen och hur går det att särskilja att de kvalitativa förändringarna i verksamheten beror på PBS och inget annat? Det är en legitim fråga i sammanhanget som inte alltid går att besvara. De tendenser som är uppenbart tydligast är också lättast att yttra sig om varför det är de som kommer att ge struktur åt lägesbeskrivningen.

²³ Sju individer tog inte ställning i frågan, och fem uppgav att de inte visste.

Det har gått lång tid sedan den dåvarande förvaltningschefen Lena Karlberg drog igång arbetet med att utveckla en lärande organisation i Eksjö. Det är med intresse man kan fråga sig – vad hände sen? Sen är nu. Nästan tio år senare görs en utvärdering som delvis försöker fånga upp nuläget. Även om nuläget givetvis är fast förankrat med det som har varit så låter jag mycket av det som har varit stanna där. I nuläget bör man istället återgå till rapportens huvudfrågor som ställdes inledningsvis. Vad kan ytterligare visualiseras och medvetandegöras?

När det gäller hur PBS, tillika den lärande organisationen, har fått fäste i kommunens skolor finns det mycket som talar för att en implementering har skett och sker. Den här processen kan inte ses som jämn i verksamheten då vissa har arbetat mer intensivt än andra. De variabler som mätte graden av en lärande organisation fick genomgående höga värden (se tabell 4.2). Lärarna säger till stor del själva att de värderar det som utmärker en lärande organisation högt. Det innebär att de bland annat ser att lärdomar utvecklas av konstruktiva dialoger, de prövar nya metoder, de är självkritiska, de söker en gemensam vision och de strävar efter engagemang i ett professionellt lärande som utvecklas. Även de öppna frågornas svar bekräftar att synen på skolutveckling, till stor del, är i samklang med utvecklandet av en lärande organisation. Hos skolledarna är det tydligt att synen på skolutvecklingen tar fasta på en fördjupad förståelse av uppdraget. Hos lärarna är det den konkreta vardagen som blir utgångspunkt för en problematisering av lärandet.

Många av de metoder som förespråkas enligt PBS används i varierande utsträckning. Det framkommer dels via tabell 4.3 dels via de öppna svaren. Användandet av exempelvis lärande samtal, lärgrupper och föreställningskartor bidrar till en viss systematik som ses som ingående i en lärande organisationsstruktur. Det är effekter av en implementering. Vilka implementeringseffekter kan urskiljas som kan ses som ett led i en lärande organisation:

Exempel på skönjbara effekter:

- Att verksamhetens olika deltagare uttrycker sig kring vikten av en gemensam vision.
- Att utifrån eleven skapa ett meningsfullt lärande.
- Att lära av varandra.
- Att våga vara kritisk.
- Att dra lärdomar av misslyckanden.
- Att utgå ifrån vardagsdilemman.
- Att skolledarna ser det som sitt uppdrag att fördjupa medarbetares förståelse för uppdraget.
- Att man väljer att dokumentera och systematisera det som kommer fram i lärprocessen.

Ett annat uttryck för att PBS har bidragit till en lärande organisation är synsättet på ett mer holistiskt arbetssätt och framför allt förhållningssätt. Det existerar en medvetenhet som kan ses ur reflektionen kring uppdragets komplexitet. Det finns också ett uttryck för att även om PBS inledningsvis sågs som kommande ovanifrån från chefen så har det tagits över och gjorts om till den enskilda arbetsplatsens medarbetare.

Vilka hinder kan ses för implementeringen? Av materialet framkommer att en del inte vill formulera sig kring skolutveckling, än mindre kring PBS och den lärande organisationen. En andel delar inte grundvärderingarna för förhållningssättet medan en del anser det vara flum. Dessa individer utgör en lärargrupp som får sitt arbete att fungera utan ett uttryckt förhållningssätt till PBS. De är inte heller benägna att byta till om något som de inte vet vad det är. Lärargruppen representerar traditionen av en fungerande dialog i skolan som är kritisk. Det finns även en kritik mot att utbildning inom PBS inte har kommit alla tillgodo utan stannat på skolledarnivå eller hos viss personal.

En av de viktigaste lärdomarna som kan dras av utvärderingen och som det kan arbetas vidare med är att det kollektiva minnet spelar en avgörande roll för hur arbetet överlever och förs vidare. Vad händer när de personer som har fungerat som inledande visionärer och inspiratörer tunnas ut och nya medarbetare kommer in i verksamheten. Det förändrar en hel del. Vilka

villkor styr fortlevandet av den redan inslagna vägen och finns en medveten strategi för att fånga upp nya i verksamheten eller inte. Laursen²⁴ beskriver organisationens uppgift;

De flesta ledare är beroende av någon form av organisation, på samma sätt som läraren är beroende av en skola. Organisationen säkrar spridningen och uppreningen av budskapet, och om organisationen är anpassad till budskapet garanteras optimala ramar för budskapets förmedling och bearbetning.²⁵

Enligt flertalet individer verkar det brista inom området som bidrar till att upprätthålla och återerövra verksamhetens PBS-arbete. Det innebär enligt Laursen att organiseringen av PBS inte kan ses som helt anpassad för att budskapet ska komma alla till del. Det är en av skolutvecklingens grundhörnstenar enligt Scherp att *skolutveckling omfattar eller syftar till att omfatta hela eller stora delar av skolans verksamhet*. Det skulle delvis kunna förklara varför den slutliga frågan har lämnats obesvarad av åtskilliga. Det förklarar möjligen också varför de skriftliga svaren efterlämnar en bred spännvidd. Där är det svårt att se något enhetligt ställningstagande över huvud taget. Däremot skulle många av de svar som gavs kunna ses som förslag för framtidens arbete. Det som lyfts fram är, å ena sidan, att det behövs en nystart om arbetet med PBS ska kunna fortsätta, å andra sidan ses det som om det inte fungerar nu varför ägna PBS mer tid. En del har anammat PBS som ett förhållningssätt och därför anses inte kontakten med Karlstad Universitet som lika viktig längre medan en del ser den som en förutsättning när de ”kör fast” i sitt arbete.

6.2 Förslag på potentiella åtgärder utifrån ett nulägesperspektiv

Utifrån de slutsatser som kan göras²⁶ ges här några förslag för kommande arbete förutsatt att den redan inslagna vägen ska vidareutvecklas.

- ✓ Satsa på att (åter-)skapa en gemensam kunskapsbas kring PBS och den lärande organisationen.

²⁴ Per Fibek Laursen är professor vid Danmarks Pedagogiska Universitet.

²⁵ Laursen 2004, s. 43.

²⁶ En del av utvärderingens syfte måste också vara att tänka vidare utifrån de tendenser som upptäcks och att använda dessa för vidare reflektion i arbetet.

- ✓ Samla en grupp på varje skola för att utröna vad varje arbetsplats behöver för ett hållbart och utvecklande fortsatt PBS-arbete.
- ✓ Dra lärdom av vad det kollektiva minnet betyder för kontinuitet i verksamheten.
- ✓ Utarbeta en strategi för de som är nyanställda och låt dem bli delaktiga från början (initiering – implementering -institutionalisering).

6.3 Vidare reflektioner

Sammanfattningsvis skulle jag vilja lyfta fram mina tankar kring utvärderingen och resultatet och hur jag ser på det arbetet som kommunen bedriver. Det är inget enkelt arbete att förändra organisationer eftersom organisationen oupphörligen är de människor som bygger den. Jag anar eldsjälur i arbetet med PBS i Eksjö och jag tror att det finns alla möjligheter att bygga vidare, utveckla och fördjupa all den erfarenhet och kunskap som redan finns förutsatt att det är det man vill. Det som har framträtt i och med utvärderingen är att det finns luckor i hur väl själva förhållningssättet används. Implementeringen är ojämnt fördelad i organisationen och sett ur ett tidsperspektiv borde det vara institutionaliseringsfasen som dominerar PBS i kommunens skolor. Det kan hänga samman med svårigheter att gå från steg 1 till steg 2 och från att få PBS att ses som ett övergripande förhållningssätt istället för ett pålagt projekt vilket egentligen aldrig varit dess intention. I framtiden blir det därför avgörande att se till att alla blir delaktiga i utvecklingsprocessen där åsiktsbytet kring den rådande situationen kommer att vara central.

Spontant vill jag också ge dem som inte delar Scherps grundvärderingar några reflektioner. Om skolan inte organiseras med hänsyn till detta synsätt hur kan den då organiseras för att bidra till ett optimalt lärande? Är ett för-

hållningssätt som upplevs ovanifrån något som måste följas av den enskilde läraren? Vilket handlingsutrymme har läraren i sitt klassrum utan att dela kollegornas förhållningssätt? Vad innebär oliktankande i relation till motvillighet i den lärande organisationen? En ytterligare fråga som skulle vara av betydelse är att undersöka mer grundligt hur lärandet gestaltas i klassrummen av dem som säger sig arbeta enligt PBS och av dem som inte använder förhållningssättet.

Källförteckning

Alexandersson, M; Kroksmark, T. (1988). *Utvärdering och skolutveckling – en hjälpreda*. Studentlitteratur.

Andersson, S; Carlstöm, I. (2005). *Min skola och samhällsuppdraget. Praktik – reflektion- utveckling*. Liber AB.

Blossing, U. (2003). *Skolförbättring i praktiken*. Studentlitteratur. Lund.

Guldbrandsson, K. (2007). *Från nyhet till vardagsnytta om implementeringens mödosamma konst*. En forskningssammanställning. Statens folkhälsoinstitut.

Karlberg, L. (1999). *Delrapport avseende projektet ”Utveckling av en lärande organisation och en organisation för lärande”*. Barn- och utbildningsförvaltningen i Eksjö Kommun. Dnr 98:2795. Skolverket.

Laursen, P. F. (2004). *Den autentiska läraren. Bli en bra och effektiv undervisare - om du vill*. Liber AB.

Löfgren, H. (2006). *Grundläggande statistiska metoder för analys av kvantitativa data*. PRP.

Scherp, H-Å; G-B, Scherp. (2007) *Lärande och skolutveckling. Ledarskap för demokrati och meningsskapande*. Forskningsrapport 2007:3. Karlstad Universitet.

Scherp, H-Å. (2003). *PBS Problembaserad skolutveckling – ett vardagsnära perspektiv*. Karlstad.

Svedlin, R. (2003). *Utvärdering i skolan – mellan skolutveckling och styrpolitik*. Helsingfors universitet, pedagogiska institutionen, forskningsrapport 185.

Trost, J. (1994). *Enkätboken*. Studentlitteratur. Lund.

