"Handledning och strukturerade samtal som redskap för skolutveckling"

- en studie om och hur en kommuns grundskolor arbetar med handledning samt hur skolledare ser på och talar om handledning respektive skolutveckling.

Linda Nyberg

Examensarbete: 15 hp
Program och/eller kurs: SPP 600, Examensarbete, Specialpedagogiska programmet
Nivå: Avancerad nivå
Termin/år: Ht/2009
Handledare: Eva Hjörne
Examinator: Eva Gannerud
Rapport nr: HT09-2611-07 Specped
**Abstract**

Examensarbete: 15 hp  
Program och/eller kurs: SPP 600, Examensarbete, Specialpedagogiska programmet  
Nivå: Avancerad nivå  
Termin/år: Ht/2009  
Handledare: Eva Hjörne  
Examinator: Eva Gannerud  
Nyckelord: handledning, skolutveckling, samtal, skolledare, systemteori, diskurs, en skola för alla, lärande och utveckling

**Syfte:** Syftet med denna studie har varit att undersöka om och i så fall hur grundskolor, här avgränsat till en kommun, arbetar med handledning som redskap att nå skolutveckling samt hur skolledare i denna kommun talar om och ser på handledning respektive skolutveckling. Syftet har preciserats med följande frågeställningar; Vilka förutsättningar finns för handledning på skolorna och vilka konsekvenser får det? Vilken är handledningens fokus, funktion och syfte enligt skolledarna? Har handledningen potential att leda till utveckling på individ-, grupp- och/eller skolnivå och i så fall på vilket sätt anser skolledarna? samt På vilket sätt ses handledning som redskap för skolutveckling enligt skolledarna?


**Metod:** Denna studie är en kvalitativ studie som genomförts med den kvalitativa metoden halvstrukturerade intervjuer. Intervjuerna har genomförts med 10 skolledare, och 10 F-5-skolor från en kommun är representerade. Undersökningsgruppen är ett representativt urval och populationen består av 10 rektorer. Intervjuerna har transkriberats och därefter analyserats med fokus på hur man talar om handledning och skolutveckling, det vill säga inspirerad av diskursanalys. Mönster, vaghet och variationer i rektorernas utsagor har studerats samt om ny kunskap konstruerats under intervjuerna.

**Resultat:** Handledningsbegreppet behöver definieras för att kunna användas. 6 av 10 rektorer uttrycker att de arbetar med handledning. Övriga 4 rektorer vill arbeta med handledning och jobbar på förutsättningarna för att kunna införa handledning i verksamheten, som exempelvis införandet av en lärande organisation samt pedagogernas uppragsmedvetenhet. Dessutom krävs ett tydliggörande av professionen både för pedagoger och specialpedagoger inte minst med ett systemteoretiskt sätt att tänka. 7 av 10 skolledare ser handledning som redskap eller verktyg till förändring och utveckling. Lika många ser att handledning kan leda till skolutveckling. Samtal kring handledning som preventiv verksamhet kommer upp som ”ny” kunskap under intervjuerna samt hur lärande samtal kan användas för att utveckla skolan.
Förord

Först och främst riktas här ett stort tack till de tio rektorer som ställt upp inom ramen för denna studie. Tack för att ni delade med er av er dyrbara tid genom att samtala med mig om handledning och skolutveckling. Samtalen har gett mig mycket och jag hoppas att deltagandet i denna studie kan ge er något också. Jag slås av den ambition och de visioner som finns för att nå en skola för alla och ser med tillförsikt på framtiden och den skolutveckling ni som rektorer kommer att vara med att bidra till som pedagogiska ledare på respektive skola.

Möjligheten att få fördjupa sig inom ämnena handledning och skolutveckling har gjort mig ännu mer inspirerad att som färdig specialpedagog få gå ut och arbeta med handledning och skolutvecklingsfrågor. Att se specialpedagogens handledande funktion som ett inkluderande verktyg är för mig en tilltalande tanke. I ljuset av systemteori tror jag på relationer och kommunikation mellan delarna, människorna, i systemet och vikten av att kvaliteten där höjs. De premisser som vi skapar för varandra inom systemet skolan behöver vi vara uppmärksamma på. Då språket ses som handling, och handledningens centrala redskap är språket, är det av vikt att vårt yrkesspråk och vår kommunikation håller en hög kvalitet.

Tack Eva Hjörne som varit min fantastiska handledare under detta uppsatsarbete. Du har fått många sidor att läsa och jag tackar för din konstruktiva kritik!

Till sist vill jag tacka min familj och mina vänner som stöttat mig under arbetet med detta examensarbete. Tack Daniel, Hampus och Ebba för att ni har stått ut med en skrivande fru och mamma i flera månader. Utan er hade jag aldrig orkat slutföra denna uppgift!

Linda Nyberg
# Innehållsförteckning

1. **Inledning** .........................................................................................................................4  
   1.1. Studiens design.............................................................................................................4  
   1.2. Definitioner................................................................................................................5  
      1.2.1. Handledning.........................................................................................................5  
      1.2.2. Skolutveckling....................................................................................................5  

2. **Tidigare forskning - litteraturgenomgång** .................................................................6  
   2.1. Förståelse av uppdraget – ”en skola för alla” ............................................................6  
   2.2. Det postmoderna samhället och det livslånga lärandet ..............................................7  
   2.3. Skolledarens roll i skolan som system.......................................................................8  
   2.4. Handledning .................................................................................................................9  
      2.4.1. Handledningsbegreppet .....................................................................................9  
      2.4.2. Handledning som verksamhet............................................................................10  
      2.4.3. Handledningen och skolutveckling – en kort historik .......................................11  
      2.4.4. Handledning, lärande och utveckling.................................................................12  
      2.4.5. Förutsättningar för handledning........................................................................13  
      2.4.6. Konsekvenser av handledning .........................................................................14  
      2.4.7. Möjligheter och dilemman med handledning ....................................................15  
      2.4.8. Handledning och skolutveckling ......................................................................16  
   2.5. Styrdokument ............................................................................................................18  

3. **Syfte och frågeställningar** ............................................................................................19  

4. **Teoretisk referensram** ................................................................................................20  
   4.1. Det sociokulturella perspektivet ..............................................................................20  
   4.2. Systemteori................................................................................................................21  
      4.2.1. Centrala begrepp inom systemteorin ...................................................................22  
      4.2.2. Ledarskap sett ur ett systemteoretiskt perspektiv ............................................22  

5. **Empiri och metod** .........................................................................................................24  
   5.1. Studiens genomförande .............................................................................................24  
      5.1.1. Undersökningsgrupp..........................................................................................25  
   5.2. Kvalitativ metod .........................................................................................................25  
      5.2.1. Bearbetning och analys......................................................................................28  
      5.3. Metoddiskussion......................................................................................................29  

6. **Etik** ..................................................................................................................................31  
   6.1. Etiska ställningstaganden ..........................................................................................31  
      6.1.1. Forskarens roll ....................................................................................................31  
   6.2. Reliabilitet - studiens tillförlitlighet ..........................................................................31  
   6.3. Validitet - studiens trovärdighet ..............................................................................32  
   6.4. Studiens generaliserbarhet .......................................................................................33  

7. **Resultat** .........................................................................................................................34  
   7.1. Handledning för vem och av vilken anledning? .........................................................34  
      7.1.1. Drömmen om handledning .................................................................................36  
      7.1.2. Språket som handledningens redskap...............................................................36  
      7.1.3. Handledning som begrepp eller fenomen..........................................................36  
   7.2. Dilemmat med att definiera handledning .................................................................38
7.2.1. Handledning som verktyg eller redskap till förändring och utveckling ...............38
7.2.2. Handledning om kompetensutveckling.................................................................39
7.2.3. Handledning som strukturerade samtal................................................................40
7.2.4. Handledning som resurser och specialpedagogiska insatser..........................41
7.2.5. Handledning som stöd ..........................................................................................42
7.3. Handledningens olika funktioner på skolorna ..........................................................42
7.4. Handledningens fokus och syfte enligt skolledarna ....................................................43
7.4.1. Preventiv eller reaktiv handledning ......................................................................45
7.5. Förutsättningar för handledning ................................................................................46
7.5.1. Organisationen på skolan......................................................................................47
7.5.2. En lärande organisation ........................................................................................48
7.5.3. Skolkulturen........................................................................................................49
7.5.4. Handledares kompetens .......................................................................................51
7.5.5. Ekonomi och resurser påverkan ..........................................................................52
7.5.6. Tidsaspekten .......................................................................................................53
7.5.7. Uppdragsmedvetenheten, förståelsen av uppdraget - en skola för alla ...............54
7.5.8. Rektorns roll ........................................................................................................55
7.6. Konsekvenser av handledning ....................................................................................56
7.7. Kritik mot handledning ..............................................................................................57
7.8. Handledning sett ur ett systemteoretiskt perspektiv ..................................................58
7.8.1. Rektorernas syn på ledarskapet ...........................................................................58
7.8.2. Kommunen satsar på systemteori ..........................................................................60
7.8.3. Specialpedagogens roll gällande handledning ......................................................61
7.9. Handledningens potential till utveckling ..................................................................62
7.9.1. Samband mellan handledning och skolutveckling .................................................63
7.9.2. Strukturerade samtal och handledning som redskap för skolutveckling ..........64
7.10. ”Det nya” som konstrueras under samtalen .........................................................65

8. Diskussion ......................................................................................................................68
8.1. Specialpedagogiska implikationer ..............................................................................70

9. Fortsatt forskning ...........................................................................................................72

Referenslista ......................................................................................................................73

Bilagor .................................................................................................................................76
Bilaga 1 - missivbrev ...........................................................................................................76
Bilaga 2 - sammanställning av undersökningsgruppen ..................................................78
Bilaga 3 - intervjuguide .....................................................................................................79
1. Inledning


1.1. Studiens design

1.2. Definitioner

I denna studie definieras begreppen handledning och skolutveckling på följande sätt.

1.2.1. Handledning


1.2.2. Skolutveckling

Skolutveckling ses i denna studie som en problemlösningsprocess i vid bemärkelse och som en integrerad del i skolors vardagsarbete, vilken ska ge återverkningar på skolans vardag (Berg & Scherp, 2003). Skolutvecklingen syftar här till att utveckla skolan mot det politiska målet ”en skola för alla” och handlar om att skapa goda lärmiljöer för lärare så att verksamheten kan få en högre kvalitet baserat på lärarnas kunskapsbaserade problemlösningar. Lärande samtal tillsammans med andra lärare betonas här i enlighet med Scherps (2003) forskning.
2. Tidigare forskning - litteraturgenomgång

Tidigare forskning och litteraturgenomgång kommer nedan att presenteras under rubriken förståelse av uppdraget – ”en skola för alla”, det postmoderna samhället och det livslånga lärandet samt skolledarens roll i skolan som system.

Därefter följer flera rubriker som specifikt avhandlar handledning som verksamhet. Handledningsdelen är uppdelat i följande underrubriker; Handledningsbegreppet, Handlening som verksamhet, Handleningen och skolutveckling – en kort historik, Handlening, lärande och utveckling, Förutsättningar för handledning, Konsekvenser av handledning, Möjligheter och dilemma med handledning samt Handlening och skolutveckling.

Detta kapitel med tidigare forskning och litteraturgenomgång avslutas sedan med att styrdokumenten går igenom och hänvisas till.

2.1. Förståelse av uppdraget – ”en skola för alla”


Ahlberg (2007a) problematiserar om specialpedagogik är en väg till utveckling och belyser specialpedagogik som ett mångvetenskapligt ämne då innebörden av begrepp som svårigheter, normalitet, avvikelse och differentiering skiftar. Detta leder till flera förklaringsmodeller som svar på svårigheter att nå måluppfyllelse. Det finns med andra ord många orsaker till varför en elev kan vara i behov av särskilt stöd vilket belyser skolans komplexa vardagsarbete.


Ahlbergs, Klassons och Nordevalls (2002) studies resultat visar på att genom att lärare samtalar om och reflekterar kring sitt dagliga arbete kan nya tankar och idéer införas som utvecklar undervisningspraktiken. Möjligheten att distansera sig och utveckla ett kritiskt förhållningssätt till den egna undervisningen erbjuder handledningssamtalen. Denna studie rörde matematik, men resultatet går att överföra till andra ämnen och områden inom undervisningspraktiken med syfte att utveckla läreremiljön och ”en skola för alla”.


2.2. Det postmoderna samhället och det livslånga lärandet


Kvale (2007) belyser det faktum att handledning såväl som livslångt lärande har fått ökad uppmärksamhet de senaste decennierna och han diskuterar varför de har fått en så framskjuten plats i dagens samhälle som han benämner det postmoderna konsumtionsområdet. Den nuvarande betoningen av handledning kan ses som ett exempel på en mer allmän samhällstendens och Kvale förespråkar att handledning och det livslånga lärandet sätts in i en vidare social kontext och betonar då faktorer som marknadsdominans och former för maktutövning i det postmoderna konsumtionssamhället. Tillkallande av experter kan ses som en trend i dagens samhälle vilket kan förklara införandet av handledare och konsulter. Detta blir samtidigt en motsägelse om du ser handledningen som ett redskap för att locka fram deltagarernas kunskapspotential, då det egentliga expertområdet blir att skapa goda
samtalsklimat och strukturerade samtal som genererar lärande och utveckling, inte att leverera färdiga lösningar och expertsvar. Här blir både synen på handledarens roll och synen på lärande central att tydliggöra.


Samhället idag förändras snabbt, så villkoren för dagens lärare är annorlunda än under exempelvis folkskolans tid. Då samhället förändras, förändras även kraven på vad eleverna behöver lära sig och därmed ändras lärarrollen. Lärare ska tolka målen, uppdragen och omsätta i sitt arbete samt bidra till att utveckla skolan. Lärarutbildningen levererar inte ”färdiga lärare” utan utvecklingen behöver fortsätta i ljuset av det livslånga lärandet. Detta gör att skolutveckling behövs och det blir intressant att studera hur lärande främjas i skolan, vilket gäller både läroprocesser för pedagoger och för elever.


2.3. Skolledarens roll i skolan som system


Handledning framstår idealt som en dialogisk metod, eller kanske hellre, ett dialogiskt förhållningssätt. I dialogen, samspelet och samtalen skapas mening och innebörd (s. 9).

Att skapa ideala samtalssituationer är inte oproblematiskt. Makt och maktförrållanden spelar in och då även handledarens position och status. De villkor som omger handledningen är också en faktor att i detta sammanhang ta hänsyn till. Att detaljstyra behöver inte skolledare och handledare göra, snarare vara öppna för pedagogernas nya infallsvinklar rörande bland annat organisation. Kompetensutveckling, som tidigare i stor utsträckning varit individuell, blir genom handledning i grupp en kollektiv verksamhet och därmed ställs frågan om detta kan bidra till skolutveckling (a.a.).


2.4. Handledning

I denna del av tidigare forskning och litteraturgenombång kommer handledning att fokuseras utifrån följande underrubriker; Handledningsbegreppet, Handledning som verksamhet, Handledningen och skolutveckling – en kort historik, Handledning, lärande och utveckling, Förutsättningar för handledning, Konsekvenser av handledning, Möjligheter och dilemma med handledning samt Handledning och skolutveckling.

2.4.1. Handledningsbegreppet


2.4.2. Handling som verksamhet

Trots att handledare och handledd och kollegor, eller vilka det nu är som går i handling, inte alltid är överens om hur handlingen ska bedrivas är den en populär pedagogisk metod. Handling kan ha flera skiftande mål och syften och bedrivas i flera varianter (Näslund, 2007).


Det är institutionens karaktär som sätter ramar för handledningens innehåll och form. Handledningsverksamhet försiggår mest omfattande inom institutioner som ger utbildning och arbete. Inom pedagogiken är det vanligt att hävda att kunskap är en social konstruktion. Samtalet lyfts fram som den plats där kunskap uppstår i ett så kallat diskursivt giltighetsbegrepp (a.a.).


När jag har sagt vad jag tänker,
kunna jag tänka över vad jag har sagt,
kunna jag höra vad jag själv
har sagt, och därmed blir observatör
av situationen från ett annat logiskt plan.

2.4.3. Handledningen och skolutveckling – en kort historik


Enligt Ahlberg (2007) har handledning under senare år i allt större utsträckning setts som möjlighet till förändring och utveckling av skolans verksamhet. Handledning är en väg att gå


2.4.4. Handledning, lärande och utveckling

Flera forskare (Bladini, 2004; 2007; Åberg, 2007 m.fl.) betonar vikten av ett tydliggörande av handledningens syfte, fokus och funktion samt förväntningar på handledning. Synen på lärande som ett sätt att skapa förändring och utveckling av verksamheten, ett så kallat utvecklingsinriktat lärande, bör uppmärksammas samt att se till förändringar på skol-, gruppoch individnivå till följd av handledning. Åberg beskriver grupphandledning för lärare som ”en form av kompetensutveckling med potential att främja positiv skolutveckling” (2007, s. 92).

Tre förklaringsmodeller till varför handledning införs är att se handledda lärargrupper som medel för lärande och utveckling eller som medel för anpassning alternativt som trygghetsskapande medel. Beroende på av vilken anledning som handledning används fokuseras olika syften vilka tydliggiorts i flera studier (se Åberg, 2007). Fyra overgripande syften går att urskilja; problemhantering, pedagogisk utveckling, grupputveckling samt stöd för personlig utveckling (a.a.).

Om det övergripande syftet med handledning är problemhantering blir det specifika syftet att hantera problem och därmed öka beredskapen för att hantera framtida problem. År det övergripande syftet däremot att utvecklas pedagogiskt, fokuseras att lärarkompetensen och att
den pedagogiska skickligheten ökar genom att till exempel erbjuda arenor för reflektion. I de reflekterande samtalen kan då det egna yrkesspråket utvecklas och egna val samt ställningstaganden ifrågasättas. Om det istället är gruppen som ska utvecklas blir det specifika syftet att utveckla samarbetet i gruppen och att försöka ta tillvara de olika resurser som deltagarna besitter. Om det specifika syftet är att förebygga utbrändhet fokuseras den personliga utvecklingen och då genom att ge stöd åt den tillgododeset övergripande syftet att ge stöd åt det personliga utvecklingen. Forskning som rör de senare två syftena det vill säga handledning för gruppuntveckling eller personligt stöd och utveckling är svår att finna. Trots det förkommer det (Åberg, 2007).

2.4.5. Förutsättningar för handledning


Att formulera målet med handledningen är också centralt för att förutsättningarna ska vara gynnsamma. Handledningen syftar oftast till att i första hand utveckla kompetens i en konkret arbetssituation. Här kanske inte tidsbestämda mål ska sättas upp utan kompetensutvecklingen ses som en pågående process, den upphör aldrig. "Kanske bör man alltid vara på väg och under utbildning i arbete med människor” (a.a., s. 100).


för ett utvecklingsfrämjande klimat. Reglerna kommer deltagarna och handledaren överens om i det initierade skedet av handledningen och därefter ser handledaren till att de efterföljs. Regler för socialt samspel i handledningsgrupper skapar öppenhet och trygghet vilket är en förutsättning för att deltagarna ska dela med sig av sina erfarenheter och problem (a.a.).


Om deltagarnas och gruppens kompetens ska tydliggöras behöver handledaren tona ner förväntningar på dennes expertråd. Här blir synen på kunskap central. Eventuella problemlösningar uppstår i mötet mellan problemet, deltagarna och handledaren, det vill säga genom interaktion och kommunikation dem emellan. Här kan ett förtroende fullande behövas om vad innebörden av konsultation respektive handledning innebär. Handledaren som guru eller kritisk vän blir då frågan (Handal, 2007). En guru är en duktig utövare av yrket som fokuserar handlandet och kan ge de handledda svar, vilket kan riskera att lärandet av yrkespraktiken reduceras till lärande på handlingsnivån. En kritisk vän däremot är fokuserad på reflektion och vill få de handledda att själva förstå yrkesrollens utmaningar och möjligheter genom att förhålla sig till dem och utveckla egna kunskaper (a.a.).

I den reflektande handledningen förespråkas en diskurspräglad samtalsform där ingen makt utövas, jämnlikhet råder och det bättre argumentet betonas (Handal, 2007, s. 28).


2.4.6. Konsekvenser av handledning

Konsekvenser av handledning har setts som förändringar på individ-, grupp- samt skolnivå från flera forskare och genomförda studier. I en intervjustudie med skolledare (Åberg, 2006) om förändringar till följd av grupphandledning vittnar skolledarna om positiva förändringar. De förändringar som nämns är bland annat att lärarnas samarbete har blivit bättre och att deras arbete fått en gemensam riktning. Grupphandledningen har också lett till att yrkespråket har

Andra studier som studerat handledning i lärarlag (Rönnerman, 1996; Persson, 1999) visar att handledningen bidrar till att skapa distans till den egna undervisningen. Reflektion sätts igång och nya tankar bland annat om förhållningssätt frigörs.


På gruppnivån kan förändringar konstateras som rör grupprelationernas utveckling samt samarbetet i personalgruppen. Arbetslagens reflektion har ökat, samt förmågan att hantera problem inom arbetslaget. Förståelsen för olika synsätt och förhållningssätt som de olika yrkeskategorierna, t ex förskollärare, fritidspedagoger och grundskollärare, innehar har ökat (a.a.).

Konstaterade konsekvenser på individnivån har rört hur invanda arbetssätt utvecklats likaså reflektionen över de egna synsätten. Hanteringen av specifika problem och egna arbetsuppgifter har förbättrats. Tryggheten och säkerheten hos pedagogerna har ökat vilket inte minst har betydelse för nya lärare (a.a.).

2.4.7. Möjligheter och dilemman med handledning


2.4.8. Handledning och skolutveckling


För att utveckla pedagogen, verksamheten och förståelsen av verksamheten räcker det inte med att individen reflekterar för sig själv. Det krävs också kollektiva prestationer av praktikerna för att undersöka och fånga de komplexa sociala, diskursiva och historiska villkor som praktiken bygger på (Rönnerman, 2007, s. 115).


### 2.5. Styrdokument

Läroplanen för det obligatoriska skolväsendet (Utbildningsdepartementet, 1994) samt skollagen lyfter fram skolledarens ansvar samt det lokala ansvaret för skolutvecklingsfrågor. Läroplanen belyser skolans uppdrag genom att ”Alla som arbetar i skolan skall samverka för att göra skolan till en god miljö för utveckling och lärande” (a.a., s. 12). I läroplanen står att ”det är rektors ansvaret att personalen får den kompetensutveckling som krävs för att de professionellt ska kunna utföra sina uppgifter” (s. 17). Rektorn som den pedagogiska ledaren har det övergripande ansvaret för att verksamheten som helhet inriktas på att nå målen. Att skolan ska utvecklas kvalitativt betonas i Lpo 94. Skolan ska arbeta i riktning mot en skola för alla och hänsyn ska tas till barn och elevers olika förutsättningar och behov.

Vi står nu inför en ny skolag och nya läroplaner vilka kommer att styra skolan som verksamhet. De nya styrdokumenten för skolan blir en del av skolans utvecklingsarbete att sätta sig in i, men i dagsläget är inte dessa färdigställda och beaktas därmed inte i detta examensarbete.
3. Syfte och frågeställningar

Syftet med denna studie är att undersöka om och i så fall hur grundskolor, här avgränsat till en kommun, arbetar med handledning som redskap att nå skolutveckling samt hur skolledare i denna kommun talar om och ser på handledning respektive skolutveckling.

Syftet preciseras med följande frågeställningar:

- Vilka förutsättningar finns för handledning på skolorna och vilka konsekvenser får det?
- Vilken är handledningens fokus, funktion och syfte enligt skolledarna?
- Har handledningen potential att leda till utveckling på individ-, grupp- och/eller skolnivå och i så fall på vilket sätt anser skolledarna?
- På vilket sätt ses handledning som ett redskap för skolutveckling enligt skolledarna?
4. Teoretisk referensram

Här presenteras studiens teoretiska referensram under rubrikerna *det sociokulturella perspektivet* och *systemteori* med tillhörande underrubriker. Studiens val av metod kommer att motiveras i detta kapitel.

4.1. Det sociokulturella perspektivet


Människor har utvecklat system för att kunna samarbeta med varandra. Skola som företeelse är möjlig genom att vi lärt oss att organisera mänskliga aktiviteter i institutioner eller verksamheter, så kallade verksamhetssystem, vilket är en utgångspunkt inom det sociokulturella perspektivet. Inom detta perspektiv gäller det att förstå samspelet mellan institutionella arrangemang på makronivå och individuella, kommunikativa verksamheter samt se hur dessa båda nivåer skapar förutsättningar för varandra (Säljö, 2005).

Forskning inom detta perspektiv kan leda till en djupare förståelse av en speciell form av verksamhet och hur kommunikationen har vidmakthållit och utvecklat denna specifika verksamhet. Här är begreppet diskurer centralt, det vill säga hur vi talar om och förstår det vi gör, i denna studie hur skolledare talar om och förstår handledning och skolutveckling (a.a.).

Pedagogernas delaktighet i utvecklandet av ”en skola för alla” genom kommunikation i strukturerade samtal, handledning, ledd av specialpedagog med utveckling som syfte studeras. Lärandet ses här som en process som uppstår i interaktionen mellan människan och det sammanhang eller den historiska, sociokulturella miljö som hon ingår i, vilket faller inom ramen för det sociokulturella perspektivet på lärande (a.a.). Den enskilde har möjlighet att utvecklas i lärlärande enligt Vygotskij. Utifrån individers aktuella nivå utgår utmaningar att inom den närmaste proximala utvecklingszonen söka efter möjlighet till utveckling hos pedagogerna (Ahlberg, 2009; Svedberg, 2007). Detta kan avspeglas sig på systemet skolan.

framstår som meningsfull” (a.a., s. 82). Hur skolledarna förtolkar omvärlden, här angående handledning och skolutveckling, blir inom denna studie intressant att studera.


4.2. Systemteori


4.2.1. Centrala begrepp inom systemteorin

Att inta ett helhetsperspektiv är en grundläggande utgångspunkt inom systemteorin. I ett socialt system måste människor förstås i relation till andra. Delarna, människorna, i systemet påverkar varandra ömsesidigt. Genom sitt beteende skapar människor i ett socialt system gemensamt helheten vilket bland annat kan vara klimatet på en specifik arbetsplats. Om organisationens kompetensupplyggnad förändras genom att till exempel införa handledning kommer resultatet av handledningen påverka systemet på något sätt (Bateson, 1979; Bladini, 2004). Hur systemet påverkas av att handledning införs är i denna studie av intresse att studera.

Varje system har i sin tur relation till andra system. Till exempel har skolan relationer till den kommunala administrationen och som system påverkar de varandra. Lagar och förordningar med mera är externa påverkanfaktorer som varje system behöver förhålla sig till, inte minst skolan (Bronfenbrenner, 1979).


Kvalitet är ett annat centralt begrepp inom systemteorin och kvalitetsförbättring innebär att åstadkomma förändringar som gör skillnad (Bateson, 1979). Denna skillnad ska balanseras med struktur och stabilitet. Det systemteoretiska synsättet får då även konsekvenser för hur handledningen organiseras och struktureras.

I förståelsen av relationer ligger utvecklingsmöjligheter menar Gjems (1997) och det är intressant att i ljuset av systemteori fundera på rollen som specialpedagog i systemet skolan. I denna studie är skolledarens roll i systemet skolan särskilt intressant att studera då vi frågar oss vilka förutsättningar och konsekvenser skolledarens synsätt och diskurs påverkar en skolas möjlighet till handledning och skolutveckling inom specialpedagogiska frågor.

4.2.2. Ledarskap sett ur ett systemteoretiskt perspektiv

ledarskap prövar ledare och ledda tillsammans en repertoar av möjliga vägar att handla. Ansvar och kontroll delas i denna typ av organisation. Ökad delaktighet minskar rädslan att pröva exempelvis nya infallsvinklar (a.a.).

Om en skolledare vill införa förändringar och utveckla verksamheten kommer hennes möjligheter att genomföra detta bero på vilken typ av ledarskap hon väljer. För att få med sig medarbetare mot en gemensam vision behöver de uppleva engagemang och entusiasm för målet. Detta baseras på medarbetarnas frivillighet att självständigt välja för att ansluta sig till en gemensam vision (a.a.).

För att få genomslag för en förändring kan ett sätt vara att proklamera en ny linje inom verksamheten, här skolan. Enligt systemtänkandet blir då ledarens uppgift att stödja medarbetarna i processen att utveckla en bild av verkligheten som uppmuntrar kreativitet. Om medarbetare inom en organisation har samma känsla för uppdraget förenas de i ett gemensamt öde. Därigenom blir medarbetarna medvetna om helhetsperspektivet, det vill säga hur allt hänger ihop i en helhet och att om målet ska nås är de själva aktivt med och medverkar till det (a.a.).

En avgörande betydelse, sett ur systemets synpunkt, för att genomföra omfattande och avgörande förändringar blir att ledaren själv ”är” skolan. Skolledaren blir en förklaringsmodell genom sitt sätt att vara och fungerar då som en modell för de grundläggande värden som hon önskar plantera in i verksamheten. Ledaren blir enligt detta sätt skolan, skolledarens roll blir att ”vara skolan” (Öquist, 2008, s. 93). Utifrån ett systemteoretiskt synsätt att välja typ av ledarskap ska hänsyn tas till omvärlden. Med detta menas här att hänsyn måste tas till om omvärlden i verksamheten är stabil eller instabil innan ledarskapsstil väljs (a.a.).

Sammanfattningsvis vad gäller ledarens huvuduppgifter inom ett systemteoretiskt synsätt gäller att definiera och kommunicera syftet med organisationen. Organisationens mål och vision ska tydliggöras av ledaren samtidigt som hon lyssnar till medarbetarnas behov och önskningar. Ledaren ska visa på riktningen och motivera till förändring och ansträngningar till förbättring, utveckling. Ledaren ska skapa ett stödjande och uppmuntrande klimat och en kultur som möjliggör framgång. Ledarskapet behöver inte utföras av samma person utan kan finnas på flera nivåer inom organisationen (a.a.).

Det viktiga är att ledaren förstår hur delarna förhåller sig till varandra och att han/hon underlättar lärandet i hela organisationen (Öquist, 2008, s. 97).

Skolledarens roll i systemet skolan och ett systemiskt synsätt på ledarskap motiverar valet av att i denna intervjustudie genomföra intervjuerna med skolledare, rektorer.
5. Empiri och metod


5.1. Studiens genomförande


Syftet med studien har också varit att undersöka hur skolledare ser på och talar om handledning respektive skolutveckling. Tanken var att genom att analysera skolledarnas intervjuutsagor se hur utsagorna organiseras, vad det är som sägs men även vad som står på spel. Att hitta mönster i utsagorna var av intresse men även att upptäcka variationer, vaghet samt motsägelser. Då mänsklig kunskap här ses som diskursiv, det vill säga språkligen är det av vikt att studera hur ord och språkliga utsagor medierar omvärlden för oss och på det sättet gör den meningsfull (Säljö, 2005).


Ett skolutvecklingsperspektiv på handledning tror jag belyses genom att intervju skolledare. Frågor som kan komma upp är om det skolledarna säger stämmer i verkligheten. Detta hade varit intressant att studera vidare, men då hade en annan forskningsansats och analysmetod behövts väljas. Inom denna studies teoretiska ram går vi inte bakom själva intervjuutsagorna. Observationer av handledningssamtal hade varit ett metodalternativ som passar inom det sociokulturella perspektivet om mer tid fanns till förfogande, men då måste skolor som uttalat arbetar med handledning väljas ut. Här var tanken att gå ut och undersöka om skolorna arbetar
med handledning och vilka konsekvenser det får. Därför föll valet på att intervjuva utvalda skolledare istället.

5.1.1. Undersökningsgrupp


Missivbrev skickades till samtliga skolor för att se hur många skolledare som hade möjlighet att ställa upp. Två av skolorna kunde inte medverka i studien. Bortfallet blev dock inte så stort, två av tolv skolor deltog inte. De två skolorna som tackade nej var dels en landsortsskola, dels en skola i kommunens centralort och båda typerna av skolor var redan representerade.

Undersökningsgruppen, den så kallade populationen, består av skolledare som arbetar på de utvalda skolorna. En sammanställning över informanterna, här skolledarna, kan studeras närmare i bilaga 2. Sammanlagt intervjuades tio skolledare och tio skolor var representerade i denna studie. Skollederna har aidentifierats och skolorna har fått fingerade namn. Skolledarna har numrerats vilket innebär att skolledare nummer 1 benämns S 1, skolledare nummer 2 benämns S 2 och så vidare (se bilaga 2). Skolledare nummer 1 och 2 har delat ledarskap och intervjuades tillsammans. Fler skolor och skolledare har delat ledarskap, men i de övriga fallen intervjuades enbart en utav rektorerna. Skolledare nummer 9 har inom sitt verksamhetsområde ansvar för två skolor, vilket innebär att sammanlagt intervjuades tio rektorer och tio skolor var representerade. Benämner alla skolledare med ”hon” även om män deltagit i studien, detta för att underlättläsandet. Dessutom är genus ingen faktor i denna studie då bakomliggande faktorer till utsagorna inte studeras inom ramen för denna teori och analys.

5.2. Kvalitativ metod


Den kvalitativa forskningsintervjun är ett professionellt samtal där kunskap konstrueras i interaktionen mellan de intervjuade och intervjuaren. Kunskapen är inte given och den upptäcks inte utan konstrueras genom frågor och svar. Intervjukunskapen är språklig och kontextuell. Det är av vikt att beakta maktsymmetrin i kvalitativa forskningsintervjuer och vara medveten om sin egen roll som intervjuare (Brinkman & Kvale, 2009, s. 49).
I ett postmodernt förhållningssätt till intervjuande lägger man fokus på intervjun som produktionsplats för kunskap, på intervjuns språkliga och interaktionella aspekter, inklusive skillnaderna mellan muntlig diskurs och skriven text, och de berättelser som konstrueras i intervjun (s. 69).

Den halvstrukturerade intervjun innebär inte att den inte är förberedd, tvärtom ju bättre intervjuerna förbereders desto högre blir kvaliteten på den producerade kunskapen under intervjun samt att förutsättningarna för hur det insamlade intervju materialet behandlas förbättras. I denna studie följs de sju stadier som Brinkman och Kvale (2009) rekommenderar. Inleder med tematisering därefter planering, intervju, utskrift, analys, verifiering samt rapportering (a.a.).

Tematiseringen innebar att intervjufrågorna delades in i områden utifrån studiens syfte och frågeställningar. Detta gjordes med syfte att möjliggöra att frågorna leder till svar och samtal inom ramen för denna studie för att validera genomförandet. Intervjun och studiens genomförande planerades och därefter gjordes intervjuerna. Intervjuerna transkriberades och skrevs ut i sin helhet. Därefter började det omfattande analysarbetet. Verifiering av citat och utdrag av intervjuerna gick till så att jag mailade de rektorer som ingått i studien och de som ville fick se de citat eller utdrag strök jag det rektornerna önskade. På så vis har intervjuutsagorna verifierats. Sist men inte minst rapporterades hela uppsatsen i sin helhet, vilket även rektornerna färdigade (a.a.).

Intervjuerna var mer tänkta som en dialog kring ämnena handledning och skolutveckling och ambitionen var att skolledaren skulle beskriva, berätta och benämna hur hon ser på och förstår handledning respektive skolutveckling. Frågorna utgick från studiens syfte samt frågeställningarna. Intresset var lika starkt att se vighet, avvikelser som att se mönster. Intervjuguiden användes som ett stöd. Intervjuguiden skickades inte ut i förväg till informanterna. Tanken med det var att svaren och samtalen skulle konstrueras i stunden i intervjukontexten, och inte kunna förberedas av informanterna. Att lyssna aktiver för att ställa relevanta andrafrågor är av vikt. Intervjupersonernas uttalanden har inte samlats ihop utan konstruerats, skapats tillsammans med intervjuaren (se intervjuguide i bilaga 3).

5.2.1. Intervjuanalys med fokus på språket - diskursanalys


Kvalitativa forskare har de senaste decennierna påverkats av den språkliga vändningen inom filosofin. Lingvistiska verktyg, vilka utvecklats inom humanvetenskaperna, tillämpas. Intervjuarna arbetar med språket som medium, intervjuprocessen sker genom språket och intervjuprodukterna presenteras i ord. Diskursanalys är en analysform som fokuserar både
språkliga strukturer och språkliga betydelser (Brinkman & Kvale, 2009). Diskursanalys definieras som ”The study of the rhetorical and argumentative organization of talk and texts” (Silverman, 2001, s. 305).

Inom diskursanalysen studeras hur språket används för att skapa, bevara och förstöra olika sociala band. Detta är i linje med den postmodernas föreställningen om att människans värld är språkligt och socialt konstruerad (Brinkman & Kvale, 2009). När intervjuer görs ur ett diskursivt perspektiv intresserar man sig för de motsägelser som individerna artikulerar. Tonvikten läggs både på motsägelser och på ”det nya” det vill säga det som blir till och är under utveckling (a.a.). I denna studie blir fokus att försöka upptäcka om det konstrueras ny kunskap under samtalen samt om skolledarna uttrycker motsägelser i sina utsagor.


Deltagarens diskurs eller sociala texter studeras i egen rätt och inte som en väg till något som finns ”bortom” texten, som attityder, händelser eller kognitiva processer. Diskurser behandlas som ett kraftfullt, handlingsorienterat medium, inte som en genomskinlig informationskanal (Potter & Wetherell, 1987, s. 160).

Diskursanalys utgår från och arbetar med följande antaganden:

1. Språket används för varierande funktioner och har varierande konsekvenser.
2. Språket är både konstruerat och konstruerande.
3. Samma fenomen kan beskrivas på många olika sätt.
4. Därför kommer det att finnas betydande variationer i utsagorna.
5. Än så länge finns det inget idiotsäkert sätt att handskas med dessa variationer och sålla ut redogörelser som är ”bokstavliga” eller ”riktiga” från dem som är retoriska eller felaktiga och därmed undvika de problem som variationer innebar för forskare med en ”realistisk” språkmodell.

Alltså kan fenomenet handledning beskrivas på olika sätt av de tio skolledarna och de variationerna är intressanta att synliggöra. Även mönster i utsagorna blir av intresse att studera.

Intervjuer som metod har dock ändå valts i denna studie med motiveringen att synliggöra diskurser. Intervjuerna genomfördes i möjligaste mån som samtal för att det vid intervjuutställningsmålet skulle bli möjligt att konstruera kunskap via språket. Intervjuer ses här som en interaktionsprocess och som socialt konstruerad (Börjesson, 2003). Intervjuutsagorna skrevs ut i sin helhet för inspirerad av ett diskursanalytiskt perspektiv är du som intervjuare med och aktivt konstruerar samtalet därför behöver intervjuarens roll synliggöras. Tidsaspekten för detta examensarbete har gjort att det empiriska ”insamlandet” har fått begränsas. Fokusgruppintervjuer och bandinspelningar under andra former av gruppsamtal har jag inte haft möjlighet att genomföra på grund av praktiska omständigheter samt den tid som fanns till förfogande för detta arbete.


5.2.1. Bearbetning och analys

Den kvalitativa forskningsintervjun ses här som halvstrukturerade intervjuer, vilka har bandats och transkriberats (Brinkman & Kvale, 2009). Syftet med att välja intervju som metod var att samspelet mellan informanterna och mig som intervjuare skulle resultera i

Det muntliga språket ska översättas till det skriftliga sett ur ett lingvistiskt perspektiv. Muntlig diskurs översätts till skriftlig diskurs via transkriberingen och den levande sociala interaktionen formuleras med tonfall, pauser med mera. Det insamlade materialet, skolledarnas intervjuutsagor, har bearbetats och analyserats genom att den utskrivna texten lästs igenom ett flertal ganger med syfte att hitta teman, mönster, samband och diskurser för analys och tolkning (a.a.).


5.3. Metoddiskussion


Att gå ut och undersöka om det arbetas med handledning i en kommun gör att det är troligt att detta resultat stämmer överens med en annan svensk kommun. Hade denna studie endast fokuserat skolor som arbetar med handledning hade troligen inte samtalen till så stor del handlat om vilka förutsättningar som krävs för att införa handledning inom en verksamhet.

Handledningsbegreppet kan definieras på vitt skilda sätt och eventuellt hade denna studie vunnit på att jag tydliggjort att det var grupphandledning som studien skulle handla om. Nu har alla sorters handledning berörs vilket gjort att begreppet handledning fortsättningsvis är väldigt brett och komplext. För att missförstånd inte ska uppstå och för att handledna ska ses som ett redskap att räkna med är det av vikt att tydligt definiera begreppet och endast använda det till handledning, inte samtal i stort.

Inom ett sociokulturellt perspektiv på mänskligt lärande och utveckling blir kommunikativa processer centrat. Länken mellan det inre och det yttre, det vill säga mellan tänkandet och interaktionen, är kommunikationen. I denna studie har vi studerat vad rektoreerna säger, det
6. Etik


6.1. Etiska ställningstaganden

Ett tillvägagångssätt för att säkerställa att studien sköttes etiskt korrekt var att tillgodose samtyckeskravet. Skolledningen blev insatta i studien genom att missivbrev med information om studien skickades ut och därefter kontaktades skolledarna för att godkänna mitt deltagande på skolan. Informanterna blev informerade om att deras deltagande är baserat på frivillighet och att de kunde avbryta sitt deltagande i studien när de ville. Samtliga skolledare har jag samtalt med innan de beslutat sig för att delta i studien. Därmed uppfylldes informationskravet (Vetenskapsrådet, 2007).


6.1.1. Forskarens roll

Som tidigare nämnts är inte syftet att komma "bakom" diskursen i analysen och fundera på hur det egentligen är i verkligheten. Utsagorna kan inte sorterats i vad som anses rätt eller fel utan det som faktiskt har sagts kan analyseras genom att undersöka vilka mönster det finns i utasgorna. Vilka sociala konsekvenser de olika diskursiva framställningarna får kan också belysas (Silverman, 2001).

Forskaren måste försöka att inte låta egna värderingar överskugga analysen då forskarens egna kunskap inte ska påverka analysen. Då man som forskare ofta är en del av den kultur som studeras kan man se mycket som självklarheter, men det är just de som man ska avslöja. Vid analysarbetet måste forskaren ställa sig främmande inför materialet. Samtidigt får forskaren beakta att när hon beskriver en socialt konstruerad värld är hon med i processen och påverkar således processen. Det är inte bara att gå ut och intervjuar för att sedan sammanställa data utan att ställa sig själv frågor under processens gång (a.a., s. 83).

6.2. Reliabilitet - studiens tillförlitlighet


Min bedömning är ändå att jag tror mig ha fått ut mer information/data/empiri ur intervjuer än av exempelvis enkäter i denna studie. Enkäter kan inte fokusera språket som meningsskapande vilket är centralt inom vald teoretisk ansats. Den diskursiva praktiken som handledarsamtal eller en fokusgrupp med skolledare hade varit ännu bättre att studera om mer tid fanns till förfogande. Om intervjuer ska användas inom ett diskursivt perspektiv ska helst fokusgruppintervjuer göras. Dock fanns inte den praktiska möjligheten eller tiden att genomföra fokusintervjuer inom ramen för detta examensarbete (a.a.).


### 6.3. Validitet - studiens trovärdighet

Kommer denna studie med vald metod undersöka vad den är avsedd att undersöka, det vill säga har studien god validitet. Validiteten är dock relaterad till hur bra undersökningsmetoden har varit. Validering av kvalitativ forskning handlar bland annat om forskarens hantverksskicklighet i exempelvis kommunikation. Tonvikten förskjuts till gemenskapens diskurs och kommunikationen av kunskap får betydelse (Brinkman & Kvale, 2009). Genom att informanterna känner sig trygga i intervjuationsen och att de är väl insatta i studiens ämne och syfte, skapas goda förutsättningar för att konstruera kunskap under intervjutillfällena. Missivbrev och samtal per telefon med respektive skolledare har föregått själva intervjuerna. Intervjuerna har dessutom genomförts på skolledarnas hemarena då alla intervjuer, utom en, har gjorts på skolledarnas respektive skola.


Över hälften av rektorerna har efter samtalen/intervjun uttryckt att samtalen gett dem något. Genom att få sätta ord på sina tankar och få verbalisera sina reflektioner kring handledning har det konstruerats ny kunskap. Någon uttrycker att samtalen blev ”en sorts handledningsamtal” där rektorerna själva fick syn på ”nya saker” Det nya var bland annat hur PBS, det vill säga problembaserad skolutveckling, ska ses. Är det skolutveckling eller vad är det och kan det benämnas kollegahandleddning. Genom att få benämna och tala om hur rektorerna ser på och förstår begreppet handledning och skolutveckling har nya tankar väckts. De rektorer som upplevt att samtalen även gett dem något, där har studien genomförts på ett trovärdigt sätt. Sätt ur ett sociokulturellt perspektiv ska dialogen fokuseras vilket den har gjort i synnerhet i de fall där intervjuerna fått karaktären av samtal mer än ett intervju.

### 6.4. Studiens generaliserbarhet

För vem eller vilka gäller då denna studies resultat, med andra ord är denna studie generaliserbar. Är denna studies resultat av lokalt intresse eller kan de överföras till andra undersökningspersoner och situationer (Brinkman & Kvale, 2009). Om resultatet ska generaliseras bör samtliga grundskolor studeras vilket inte är fallet i denna studie och därmed kan inte resultatet sägas röra fler än just de undersökta skolorna. Urvalet av skolorna är dock ett representativt urval för tidigareskolor i en kommun och skulle därför kunna jämföras med skolor med liknade förutsättningar i en annan kommun.

När kvalitativ forskning genomförts med intervjuer som metod får forskaren ställa sig frågan om specifika intervjuer kan överföras till liknande relevanta situationer. Här kommer frågor in som rör hur urvalet av intervjuupersonerna gjorts samt vilka kriterier informanterna valts utifrån. Intervjuprocessen och intervjuprodukterna måste beskrivas ingående för att undersökningen eventuellt ska kunna genomföras med andra intervjuupersoner, i en annan kontext och situation (a.a.). Vilket har gjorts i denna studie.

Diskursiva ansatser föreställer kunskap som socialt och historiskt kontextualiserade former av förståelse och handling i den sociala världen (a.a., s. 280-281). Med det inte sagt att andra skolor inte kan känna igen sig i och relatera till denna studie samt att den kan ligga till grund för diskussioner och samtal om handledning, specialpedagogisk verksamhet samt skolutveckling på våra grundskolor.
7. Resultat


Det som skrivs inom parantes är författarens egna anmärkningar och förtydliganden, kursivering betyder att ordet betonats av den intervjuade. Punkter … indikerar paus och en längre paus sätts in inom parantes (…).

7.1. Handledning för vem och av vilken anledning?

Handledning är ett komplext begrepp och fenomen. Under samtalens gång med rektorerna har detta faktum blivit än tydligare och kan ses som ett mönster i utsagorna. Handledning kan innebära många olika saker och det är beroende på vem man frågar och i vilken kontext verksamheten bedrivs som skilda diskurser synliggörs. Hur handledning benämnas blir både i vaga termer men också väldigt tydliga beroende på om skolorna arbetar med handledning
eller inte och hur mycket rektorerna reflekterat över fenomenet och begreppet handledning. Den gemensamma nämnaren för handledning enligt rektorerna är att det är ett strukturerat samtal för att tydliggöra, och eller synliggöra, utifrån den handleddes behov.


Frågan om vem som ska ha handledning har i denna studie styrts mot att gälla pedagogernas handledning. Rektorerna själva berättar om egna erfarenheter av handledning, men i resultatet har bara handledning för pedagoger fokuserats.


Syftet med studien har delvis varit att ta reda på om och hur en kommunens F-5-skolor, så kallade tidigare skolor, arbetar med handledning. Frågan om de utvalda skolorna arbetar med handledning beror på hur handledning definieras. Enligt rektorerna själva så är det 6 skolor som uttalat arbetet med handledning och 4 skolor som inte gör det. Rektorerna uttrycker själva detta under samtalen. Jämförs dessa rektorers definition på handledning med den definition som denna studie hänvisat till nämligen att det handlar om grupphandledning är det 4 skolor som arbetar med grupphandledning, alltså arbetar två skolor övervägande med individuell handledning. Här kommer vi in på problematiken att definiera handledning. Vad PBS, det vill säga problembaserad skolutveckling, och de lärande samtal som ingår i det konceptet ska benämnas har diskuterats under intervjuernas gång då utvald kommun arbetar med PBS. Om PBS ses som kollegahandledning har samtliga skolor redskap för att arbeta med handledning även om skolorna idag inte fullt ut arbetar med PBS och lärande samtal. Mer om PBS och lärande samtal längre fram i resultatredovisningen.
7.1.1. Drömmen om handledning
Även om inte alla skolor uttalat arbetar med handledning, vill 10 av 10 rektorer arbeta med handledning i någon form. Rektorerna uttrycker samtliga hur de skulle vilja jobba med handledning. Drömscenarii spelar upp om man tänker bort alla rådande ramar och faktorer som påverkar verksamheten. Här är några inledande exempel.

S 2 ja i de bästa av världar tänker jag att alla vi som jobbar inom skola, fritids och förskoleklass och med människor så är det ganska naturligt att vi var och en har handledning med en viss regelbundenhet...
S 1 ja...i de bästa av världar har man det (handledning) både enskilt och i arbetslag
S 1 handledning är ju nanting som är väldigt väldigt bra och då önskar man ju att de flesta får lov att uppleva den
S 9 egentligen är min grundsyn att alla pedagoger behöver handledning enskilt eller i grupp

Nyttan av och den positiva inställningen till handledning kan ses som ett mönster i samtliga rektors utsagor. Dock påpekar rektorerna att möjligheten som handledningen erbjuder också innefattar dilemma som redovisas senare i resultåtdelen.

7.1.2. Språket som handledningens redskap
Att få sätta ord på sina tankar via handledning betonar tre rektorer Vikten av. Att få lyssna till kollegor som formulerar dilemma och situationen från sin yrkespraktik är något som 8 av 10 rektorer belyser. I synnerhet de som själva har fått erfara, enligt dem, bra handledning.

S 9 jag tror på den här kraften att när folk formulerar sig själva så händer det nånting
I att man får verbalisera det
S 9 ja det är ju så och jag får mer syn på den människan


S 2 man får syn på sig själv genom andra


7.1.3. Handledning som begrepp eller fenomen
Att skilja mellan handledning som begrepp och fenomen samtalade en rektor om. Här visar denna rektor på att efter samtal med specialpedagog och egna reflektioner kring ämnet, har hon skilt på reflekterande samtal och handledning. Handledning ses här som en process som går djupare och den processen ska ledas av en välutbildad handledare. De övriga nio
rektorerna skiljer inte lika tydligt under samtalens gång på handledning som begrepp och som fenomen, men visar på olika sätt att definiera handledning, vilket behandlas under nästa rubrik. Begreppet handledning används i väldigt vida skiftande meningar enligt rektor 10 och då är det intressant vilken mening rektorerna lägger i ordet handledning för inom ett sociokulturellt perspektiv ses språket som meningsskapande.

Här följer ett exempel på ett utdrag ur en intervju med skolledare nummer 10 om handledning som begrepp eller fenomen.

I kan du berätta för mig hur du ser på begreppet eller fenomenet handledning?

S 10 oj, alltså jag tänker så här. Begreppet och fenomenet handledning blir olika saker för mig

I ja...mmm

S 10 för begreppet handledning kan jag tänka att det använder man, nu säger jag man inom citationstecken, ("man") i daligt tal om väldigt mycket

I mmm

S 10 ehmm... så man kan använda handledning när man bara har, eller bara det är inte så bara heller, men när man har ett bollplank, när man stämmer av, använder man handledning som ibland

I mmm

S 10 ibland så har man den andra ytterligheten en riktig processhandledning över tid med väldigt sikt fullbildad handledare så att där det verkligen handlar om en process hos individen eller gruppen

I mmm

S 10 vilket det nu är, så det är ett helt spektra på nåt vis beroende på vem man frågar

I precis

S 10 så begreppet tänker jag används väldigt i väldigt vida vitt skiftande meningar

I ja, det är ett begrepp

S 10 så tänker jag att det är det andra fenomenet handledning så tänker ju jag mer jag försöker tänka handledning handledning

I mmm

S 10 alltså i där det är en handledare som leder en process hos individen, eller leder, hjälper till att genom sitt sätt att vara och fråga och utmana kanske hjälper en grupp att utvecklas då

I mmm

S 10 eller en person en individ

I mmm

S 10 beroende på vad det är för sammansättning så då blir det handledningsbegreppet men då är det ju i den, men sen så används det av psykologer på ett sätt, och utav kuratorer på ett annat sätt å... ja det är stort, det kan vi konstatera...

I ja det är väldigt vitt och ska man kunna använda det eller så måste man definiera det nånstans

I mmm

S 10 vad menar vi med handledning och hur arbetar vi med det

I mmm

S 10 alltså så att sen så har vi ibland skiljt på reflekterande samtal och handledning, alltså reflekterande samtal, mer att få hjälp att titta på vad vartagspraktisk vad är det som händer, med utmanande reflekterande frågor

I mmm... vad är skillnaden där tänker du?

S 10 att handledningen går ännu mer på djupet alltså jag tänker det är så olika på hur man eller jag har fått lära mig att tänka så eller behövt lära mig att tänka så för att skilja på det


Sammanfattning. Syftet med denna studie har delvis varit att ta reda på hur skolledare ser på och talar om handledning respektive skolutveckling. Ett mönster som framstår i rektorernas

7.2. Dilemmat med att definiera handledning


Här följer resultaten av vilka diskurser om handledning som synliggjordes under våra samtal. På följande sätt benämns handledning av rektorerna och därmed skapas mening av handledningsbegreppet. Här ges en sammanfattning av hur det benämnas av rektorerna. 

**Handledning som verktyg eller redskap till förändring och utveckling, Handledning som kompetensutveckling, Handledning som strukturerade samtal, Handledning som resurser och specialpedagogiska insatser samt Handledning som stöd.**

7.2.1. **Handledning som verktyg eller redskap till förändring och utveckling**

Rektorerna uttryckte i början av intervjuerna att handledning är ett verktyg eller redskap som kan leda till förändring och utveckling. I slutet av samtalen och då vi sammanfattade vad vi pratat om var det fler som använde ord som absolut och definitivt på synen att handledning kan leda till förändring och utveckling. Enligt en diskursanalys används här modalitet det vill säga i vilken grad talaren instämmer med ett påstående eller fråga. Ett mönster är att modalitetens ändras och graden av överensstämmande ökar under samtalens gång.

Här är några citat som visar på att rektorerna ser handledning som verktyg eller redskap för förändring och utveckling. 7 av 10 rektorer använde sig av en liknande beskrivning av handledningsbegreppet.

"handledning kan vara ett jättebra verktyg” ”det är ett bra redskap” S 1

"för mig är handledning ett förändringsverktyg” S 9


"handledning är ett sätt att utvecklas på” S 6 även S 4
"det (handledningen) tycker jag är ett sätt att komma vidare i sin utveckling” S 6

Ett exempel för att belysa detta är följande intervjuutdrag med skolledare nummer 9;
I can du berätta för mig hur du ser på begreppet eller fenomenet handledning?
S 9 handledning som jag ser det är ju ehmmm ett verktøy för att komma åt sina egna tankar, alltså förstå
I mmm
S 9 ja, alltså i förlängningen nånting om sig själv och som skolledare önskar jag att handledning på nåtviss, den här förståelsen ska leda till nån form av förändring

Handledning ses som ett sätt att komma vidare i sina tankar och att lyfta frågor till en annan nivå. Kopplat till Vygotskijs tankar om proximal utvecklingszon utvecklas pedagogerna genom att lyfta exempelvis dilemma till nästa nivå. Denna syn på utveckling och lärande går i linje med det sociokulturella perspektivet (se Ahlberg, 2009; Säljö, 2005). Handledning kan leda till flera olika sorters utveckling vilket redovisas under rubriken handledningens potential till utveckling.

"det är att tillsammans hitta strategier i det man redan gör på ett eller annat sätt och lyfta” S 7

tanken att komma vidare, att inte stå stilla och näta, framhålls av rektorerna. Här är ett exemplifierande utdrag ur intervju med skolledare nr 5 för att belysa det.
I kan du berätta för mig hur de ser på begreppet eller fenomenet handledning…vad menar du med det, hur definierar du handledning?
S 5 jag tänker att det ska föra någon framåt i sina tankar å då tänker jag också att handledning, vid handledning måste man alltid försöka att utgå från den personen man ska handleda ohmm och det är väldigt viktigt att man inte själv har en klar bestämd bild av vad handledningen ska gå ut på för då tror jag inte att man kommer framåt…


7.2.2. Handledning som kompetensutveckling

Handledning ses som en form där pedagoger kan utvecklas och utvecklingen kan vara av pedagogernas kompetens. 4 av 10 rektorer benämnde handledning som kompetensutveckling. Med detta menas att rektorerna använde begreppet kompetensutveckling. De andra rektorerna kanske menade att handledning är kompetensutveckling, men inom vald teoretisk ansats går författaren inte ”bakom” orden utan redovisar intervjuutsagorna. Detta innebär att bara för att en rektor inte benämna eller pratat om något att hon inte arbetar med det, men utifrån vald teoretisk ansats redovisas endast det rektorerna sagt under intervjuerna. 7 av 10 rektorer ser på handledningsbegreppet som ett verktøy eller redskap för att nå utveckling och förändring, dock måste utveckling och förändring till vad förtydligas och definieras. Här följer ett exemplifierande citat;

"(handledning) är ett jättebra sätt att komma vidare, så för mig är det kompetensutveckling av väldigt god kvalitet om man får bra handledning” S 6

Att handledning ska leda till någon form av utveckling exemplifieras i utdraget nedan från intervjun med skolledare nummer 4.

I kan du berätta för mig hur du ser på begreppet eller fenomenet handledning?

S 4 mmm…

I jag vet att det är ett stort, vitt begrepp men vad är det första du tänker när du hör, hur definierar du handledning?

S 4 Jag har många olika tankar om det men det första jag tänker är nog att utifrån den person som behöver handledning får handledning, utifrån den personen och behov och tankar just nu som man behöver utgå ifrån, hitta var den personen är någonstans å lyssna in och förstå utifrån det då, stötta eller bara lyssna eller så att han får med sin något mer från handledningen då öhm en ökad förståelse av situationen eller vad det kan va, ett stöd i hur man kan gå vidare eller bara en hjälp i att få syn på vad det är

I mmm

S 4 var det är man befinner sig ja…

I tänker du individuell handledning eller tänker du grupphandledning eller hur tänker du?

S 4 jag tänker att oavsett om det är individuell eller om det är en grupp så är det alltid en individuell förändring även inom grupphandledning är det avhängt att varje person i gruppen når nån typ av förståelseförändring …öhm…för annars tror jag att man ligger på fel plan

I mmm

S 4 så även grupphandledning är ändå på nåt sätt individuell handledning tror jag

I förstår jag dig rätt om du tänker att handledning nånstans ska leda till en utveckling ändå

S 4 absolut. Annars är det inte handledning…nej (skratt)

I nej, tänker du kompetensutveckling eller kan du dra samband till skolutveckling eller personlig utveckling eller hur tänker du kring det?

S 4 jag tror att all utveckling, kompetensutveckling, skolutveckling, vad annan det kan va handlar om personlig utveckling…mmm. Så att de e, kompetensutveckling tror jag också handlar om en personlig utveckling, en kompetensförändring egentligen eller förädling eller vad man ska säga


7.2.3. Handledning som strukturerade samtal


"strukturerad samtalsform” S 9 + S 7

"medvetna samtal” S 5

"det är genom strukturerade samtal som man kommer vidare” S 6

7.2.4. Handledning som resurser och specialpedagogiska insatser

Handledning kopplas också till resurser och hur de specialpedagogiska insatserna utnyttjas. Då det gäller handledning sett ur ett specialpedagogiskt perspektiv kommer bland annat påverkansfaktorer som en faktor in det vill säga att genom samtal i elevhälsofrågor till exempel kan grundläggande värderingar lyftas som berör verksamheten. Två rektorer berättar hur de styrt innehållet på samtalen genom att föra in viss litteratur till diskussion bland pedagogerna. Tre rektorer pratar om att föra in mer forskning i de pedagogiska samtalen.

Handledning som ett verktyg att arbeta med inom elevvården tas upp under detta utdrag från intervju med skolledare nummer 8.

I kan du berätta för mig hur du ser på begreppet eller fenomenet handledning?
S 8 handledning?
I mmmm
S 8 … ja men vi kan väl säga så här att vi får, för det gäller elevvård tänker du?
I ja, det är ett ganska vitt begrepp så berätta vad du tänker i första hand
S 8 så ja, jag kan väl säga så här öhm… ett billigare sätt än att få resurser, så ser jag på det, så ser det ut just nu
I jobbar ni med handledning i nån form här på skolan?
S 8 ja, vi jobbar med handledning, men vi har alltså specialpedagogerna knutna till skolan har inte så mycket öhmmm undervisning eller alltså de går inte ut i klass och tar elever
I nå…
S 8 utan hanleder personalen mer istället
I mmmm
S 8 hur de ska hantera så att säga ja e…å de saker som behöver åtgärdas
I mmm är det handledning då både individuellt och i grupp eller?
S 8 främst individuell handledning
I ja…
S 8 som specialpedagog till pedagog då men även till arbetslag också men mest individuellt mmm…
I a….mmm…finns det utlagt kontinuerligt eller är det så att man söker vid behov eller hur man ska uttrycka det
S 8 ja man söker via EHT det gör man, men inte kontinuerligt på något sätt


S 9 det beror ju på vad behovet är; tänker jag alltså det, rör det pedagogiska dilemma tycker jag det är självklart att det är en specialpedagog
7.2.5. Handledning som stöd


7.3. Handledningens olika funktioner på skolorna

Handledning har så många olika funktioner..., det finns många dimensioner i det…det beror på hur man…alltså formen är ju fri…beroende på vad man har, vill ha som fokus…

sen kan det utvecklas vidare…men man har formen och man har redskapen och tanken är ju att jobba kring ett särskilt fokus, vad nu det kan vara, jag ser ju samtidigt som det är åtgärande att det är förebyggande för man lär sig under de här handledningsställena som man har med sig in i nästa situation så att…

Handledningen fyller olika funktioner på olika skolor. Funktionernas variation gör att handledningen bedrivs i skilda former. Från intervjuerna har följande former av handledning identifierats. Individuell handledning där pedagoger får handledning av företrädesvis specialpedagog, men även psykolog och andra yrkeskategorier beroende på behov. Stödteamet i kommunen har handlett både individuellt och i grupp. Från stödteamet kan det vara skolspsykolog, specialpedagog, speciallärare eller kurator som handleder.

Även kollegor handleder varandra under arbetslagstiden och i så kallade lärande samtal (PBS). Det finns också former av mer informell handledning där rektor eller en kollega handleder vid ett tillfälle för att ett behov uppstå. Handledning kan också fylla som funktion att utveckla yrkesrollen och om det blir ett hälsoperspektiv på handledningen kan beteendevetare kopplas in. Två av tio rektorer nämner att pedagogerna kan handleda dem som rektorer i synnerhet då de är nya på arbetsplatsen och inte är insatta helt i den aktuella skolans
kultur. Det finns fler tankar om andra funktioner med handledning som följande citat får exemplifiera.

S 3 “…jag skulle kunna tänka mig att man skulle kunna jobba med handledning också när man skapar nya arbetsgrupper och sånt för att jobba samman gruppen”


Rektorerna uttrycker, det citatet nedan förmedlar, att det är behovet som styr vilken typ av handledning som sätts in eller erbjuds. 10 av 10 rektorer benämner handledning som behovsstyrd.

S 3 (Handledningen) ”den är behovsstyrd det styrs lite av hur vi jobbar med elevhälsa över huvud taget”

Rektorerna benämner handledning både som individuell och som kollektiv verksamhet. Den definition av handledning som använts i denna studie har syftat till grupphandledning. Grupphandledning betonas av flera forskare (se Ahlberg, 2007; Rönnerman, 2007 m.fl.) för att gruppens betydelse genom den kollektiva reflektionen kan generera ett undersökande av samt synliggörande av de komplexa sociala och diskursiva villkor som skolan som verksamhet bygger på.

**Sammanfattning.** Vad gäller handledningens funktion på skolorna ser samtliga rektorer att handledningen är behovsstyrd och därmed är det behoven som styr funktionen och utformandet av handledningsverksamheten. Handledningen kan utformas individuellt och i grupp och handledaren är inte alltid specialpedagogen utan kan vara från flera olika yrkeskategorier beroende på behovet.

### 7.4. Handledningens fokus och syfte enligt skolledarna


I följande intervjuutdrag med skolledare nummer 9 nämns några fokus som handledning kan inta.
I mmm…arbetar ni här på enheten eller skolan med handledning på nåt sätt och i så fall hur?
S 9 du tänker i arbetsgrupperna mest eller?
I ja,
S 9 eller för min egen roll, eller?
I jag tänker nog mer för personalgruppen, så sätt hur man jobbar med handledning för pedagogerna
S 9 alltså jag har föreslagit, jag har jobbat för att föreslå handledning
I mmm
S 9 prata för att handledning det är nånting som är bra
I mmm
S 9 och att det egentligen är min grundsyn att alla pedagoger behöver handledning enskilt eller i grupp
I mmm
S 9 å de kan ju va i alltså personal, alltså samarbetssaker är en grej men också
I mmm
S 9 men det kan också vara handledning i elevarbetet eller alltså dilemma eller
I mmm
S 9 så där va och att i grupp få kollegial handledning med nån handledare som hjälper till i de processerna men det är ingenting som pågår nu

Senare i samma intervju nämns att fokus även kan vara yrkesrollen och då är fokus att stödja pedagogen i utvecklandet av den egna yrkesrollen och här kan ett mer hälso- perspektiv komma in. Det kan bli fråga om att ta in beteendevetare eller andra yrkeskategorier som kan arbeta med att till exempel förhindra utbrändhet.


Problemhanteringen i form av dilemmahandlening är en form som praktiseras inom skolans verksamhet. Även om denna rektor inte uttalat säger sig jobba med handlening på sin skola än, har hon följande tankar kring dilemmahandlening i gruppt:

"Sen är ju tanken att arbetslaget lyfter sin problematik då från sin vardag ... att man diskuterar kring ... att man kan prata kring dilemmen och situationer var man står och även där hitta mönster som är goda och kunna lyfta..."

Rektorerna belyser skillnader mellan handlening och terapi samt konsultation och handlening. Handlening inom utbildning avgränsas oftast från terapeutiskt verksamhet, men faktum kvartsår att trots det smyger sig terapeutiska idéer in i den pedagogiska handleningen, vilket vi behöver vara uppmärksamma på (Skagen, 2007).

S 7 och det kanske är lättare när man jobbar med grupphandlening än med enskild/individuell handlening för risken är ju eller ja... alltså det är ju en skillnad mellan handlening och terapi... är det då får man börja fundera över vad som är profession och vad om är person ...

S 10 skiljer på konsultation och handlening" se även S 9


7.4.1. Preventiv eller reaktiv handlening


Utdrag från intervju med skolledare nr 6 om handledningens syfte och funktion leder till preventivt arbete.
S 6 öhm... jag tror det är att man sparar mycket tid istället för att man säger att vi har inte tid med handledning, men vi har tid för jag tror att det sparar tid i andra ändan, man slipper gå och äta detta själva och man slipper ta en massa tid till att bara bolla och bekräfta varann

I mmm

S 6 det ger ingenting liksom, i alla fall inte för det mesta
I skulle man kunna se den som en, ett mer preventivt arbete att man
S 6 absolut
I förebyggande verksamhetskultur nänstans att man ser till att den här tiden finns för detta
S 6 ja
I att man har de här samtalen
S 6 jaa, ja... absolut det tror jag, jag tror inte det är så att man ska sätta in det bara för att det är katastrof
I nä...
S 6 eller kris liksom...
I nä...
S 6 utan jag tror att handledning är ett sätt att utvecklas på...
I mmm
S 6 och det är så som vi har använt våra lärsamtal och när vi har X (specialpedagogen) här som, här har vi en specialpedagog som kan ha handledning typ med den här fokusen så att e
I mmm
S 6 ...så det tror jag är ett jättebra sätt att komma vidare, så för mig är det kompetensutveckling av väldigt god kvalitet om man får bra handledning
(...)
S 6 så det tror jag är kvalificerad fortbildning...att ha handledning i förebyggande syfte...


**7.5. Förutsättningar för handledning**

Då inte alla jobbar med handledning, men ändå önskar, jobbar man på förutsättningarna för handledning. Fokus i denna studie har blivit hur man kan arbeta med förutsättningarna för handledning då alla rektorer tycker att handledningsverksamheten på respektive skola kan utvecklas. De skolor som inte arbetar med handledning arbetar på att förbereda verksamheten och pedagogerna på detta ”nya” sätt att arbeta. Intervjuerna har till stor del handlat om vilka förutsättningar som krävs för att handledning ska bli lyckad. Därför blir denna del av
resultatet omfattande då det är representativt sett vad vi pratade om under samtalen/intervjuerna.

Här nedan presenteras de förutsättningar som rektorerna belyser under samtalen för att handledning ska kunna genomföras, under varsin rubrik. Förutsättningarna att ta hänsyn till enligt rektorerna är; organisationen på skolan, en lärande organisation, skolkulturen, handledarens kompetens, ekonomi och resursers påverkan, tidsaspekten, uppdragsmedvetenheten, förståelsen av uppdraget – en skola för alla samt rektorns roll.

7.5.1. Organisationen på skolan

8 av 10 rektorer tar upp och diskuterar vilken organisation som finns på skolan som en förutsättning för att kunna införa handledning. Fyra av dessa rektorar pratar om hur de först har fått arbeta med att få in arbetslag som en naturlig del i skolans organisation. Om handledning ska bedrivas i grupp är förutsättningarna att pedagogerna arbetar tillsammans. För att kunna införa grupphandledning inom en organisation krävs en verksamhet som är positiv till och inhjuter till samarbete och olika former av arbete i grupp enligt dessa rektorer.


S 2 "du måste ha vissa förutsättningar, vissa förutsättningar underlättar det hela hm…processerna och då ekonomi är en sån sak, hyfsad stabilitet i personalgruppen är en annan sak för om det bara byter runt hela tiden får man börja om i de här processerna”


S 10 (det är ett) ”dilemma att få ihop alla personalkategorier”


Här är ett utdrag från ett samtal som visar på medvetenhet om gruppens storlek och skolans organisation som förutsättning för handledning.

S 3 och där det då kan vara 16-17 personer i varje spår, det var en alldeles för stor organisation för att man ska kunna ha det nära samverkan och kunna jobba med den här typen av frågor och jag
tror ganska svåra och jobbiga frågor för de kryper sig innanför skålet på en och när man ska diskutera synen på lärande

och kunskappssyn och människosyn och då handlar det ju om en skola för alla …och alternativet

därmed e här små små grupperingarna det är alldeles för få personer för att få ett djup i samtalen och därfor har vi försökt hitta en organisation som ska funka

har ni delat upp de här större grupperna då

japp, det har vi gjort, tidigare var vi två spår F-5 nu har vi delat oss F-3 och 4-5 och det har gett
följden att det är lättare att hantera

Rektorerna kan styra organisationen till hanterbara grupper. Gruppstorlek som främjar ett

7.5.2. En lärande organisation

Inom ett sociokulturellt perspektiv ses språket som en kollektiv och historisk utvecklad resurs
och föregår individernas tänkande. Att lära kan sägas vara att successivt skolas in i diskursiva
system. Hur diskurser om lärande och utveckling utvecklats på skolor påverkar
organisationen. Då kommer vi in på hur vi organisera en lärande organisation och hur en
lärande organisation kan vara en förutsättning för handledningssamtal, vilket följande
intervjuutdrag är ett exempel på.

hur tänker du kring det, att skapa den sorts lärande organisation som har den synen på
utveckling som du har?

nämnde jag ser det som bland det viktigare man kan göra om skolledare …för att jag har knappt
fyrto pedagoger och det är orimligt att tro att alla har samma kunskappssyn att alla har samma
mål men jag är övertygad om att alla vill någonstans …öhm.. och kan man någonstans fåna
upp det och jobba med det och låta det växa och blomma kan man, man har så mycket vunnet,
man kommer att hitta nya gemenskaper och korsningar i det där man ser att så här tänkte vi och
då testar man då kör man, jag tror att man kan få en framgångsfaktor som är väldigt stor i det..

öhm...och i den här lärande organisationen att per automatik kommer ganska mycket att när
man börjar intressera sig för något då vill man också komma ut med det man känner och tänker

och tycker och när man vill få ut budskapet och vara mottaglig för andras budskap eller andras
tankar… ehm jag tror att det är väldigt viktigt att man jobbar med det att man inte låser sig i
sina egna tankar…och där tror jag att på sikt att om man ser på begreppet handledning som vi
pratade om att man kan jobba med handledning inom huset, handledning behöver inte vara
innebära en själva som kommer utifrån och som stöttar en grupp så utan vi kan handleda
varandra i väldigt mycket, jag kan vara handledare i vissa arbetslag, personer här på skolan kan
handleda mig i mitt arbete inte minst som jag är ny också och inte kan kulturen fullt ut och då då
kommer vi tillbaka till den lärande organisationen över att det är fullt ok att lära av och med
varandra ..

då blir det också grundläggande vad man är för syn på lärande

Synen på lärande inom en organisation blir centralt för hur handledning bedrivs. Kan alla
delar inom skolan som system ses som jämlikar kan alla lära av varandra (se bland andra
Handal, 2007). Ingen är fullörd utan lärandet fortsätter hela tiden, lärandet är en pågående
process. Att se skolan som en organisation för lärprocesser både för pedagoger och elever blir
grundläggande och då alla inom systemet skolan ser på hur lärande går till. Arenor att
samta kring syn på lärande visar detta utdrag ett behov av. En annan rektor (S 4) samtalar
om vikten av att skapa ”mötesplatser” för alla som arbetar inom skolan där dialog kan föras
bland annat kring lärande, utveckling och kunskap. När rektorerna pratar om skolutveckling
handlar det till stor del om hur organisationen kan utvecklas till en lärande organisation.

7.5.3. Skolkulturen

Hur tas förändringar emot, hur förändringsbenägen är kulturen på skolan, är något som rektorerna samtalar om under intervjuerna. Skolkulturens betydelse för möjliggörandet att arbeta med handledning talar 6 av 10 rektorer om.


En annan rektor (S 9) belyser detta med kulturer på skolor. Hon har erfarenhet av att vissa pedagoger uttrycker sig på följande vis

"jag behöver inte gå i handledning jag har inga problem”        "vi är redan duktiga vi behöver inte"


Pedagogernas förväntningar och syn på handledning påverkar möjligheten att införa denna. Att fördyliga förväntningar på handledning bör ske initialt. Detta gäller både för de handledda och handledaren (Bladini, 2004; 2007; Gjems, 1997 m. fl.).

Om pedagogernas förväntningar på handledning säger skolledare nummer 1 och 2 att;
S 2 om man då tror att man får en tipskatalog från a till ö när jag kommer ut därifrån så kommer det inte att vara så
1 nej

49
då kan man ju vara missnöjd när man går därifrån, för det var inte vad man förväntat sig med handledningen

då är vi återigen där att vi behöver definiera handledningen, är det ett kunskapsmöte eller är det ett sätt att få en massa frågor ställda till sig, ett rum för reflektion eller det här hur man ser det…

hjälp till självhjälp…

Att erbjuda reflektion med syfte att utveckla skolan nämner flera forskare (Ahlberg, 2007; Alexandersson, 1998; Bladini, 2004; Folkesson et al., 2004; Lendahls Rosendahl & Rönnerman, 2005; Rönnerman, 2007 m.fl.). Det räcker dock inte bara med att erbjuda då det krävs olika former av stöd för att reflektionen eller handledningssamtalet ska bli en realitet vilket vi återkommer till senare i resultatdelen.

S 3

har man en väldigt tillåtande klimat och kultur på skolan och då är det inte värre än att jag gjorde fel och backar och så tar vi den här vägen istället det tror jag att skapa det klimatet leder per automatisk leder till utveckling

Samma rektor benämner organisationen som en ”utvecklingsorganisation” S 3


S 4

”jag önskar att det hade varit ett mer handledande än vad det är och vi är överens om det X (specialpedagogen) och jag men vi har inte kommit dit ännu för här på skolan finns det en kultur att när man har problem ska man bli av med det barnet så…”

Två rektorer belyser också att pedagogerna behöver bli mer vana och trygga i att skilja på profession och person. Det är professionen som ska synliggöras och utvecklas. Och bara för att en individ utvecklas betyder inte det att han eller hon var dålig innan utan har man synen att vi ständigt utvecklas är alla individer ständigt under utveckling. Återigen kommer synen på lärande och utveckling in som en faktor att beakta vid handledning.

S 4

”skilja på profession och person…”


S 1

”för ska man ta emot handledning och liksom komma ett steg längre i ett dilemma måste du finna dig på en mottaglig nivå …”

S 2

”jo, det måste finnas en villighet till förändring för att det ska bli utveckling, skolutveckling förutsätter en vilja till förändring och den viljan till förändring kan man förstärka genom handledning så att man får syn på saker och ting för får man inte syn på saker och ting så finns det inte, då vet man inte vart man ska gå sen ”


### 7.5.4. Handledarens kompetens

Vem som ska hålla i handledningen ser en rektor som dilemmat med handledning.

<table>
<thead>
<tr>
<th>1</th>
<th>är det en utav de bitarna att det kan b조사 upp saker som du ser som dilemma med handledning för du pratade i början om att det kanske finns ett dilemma med handledning</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>S 9</td>
<td>dilemmat är egentligen vem ska jobba med handledningen… (…) dilemmat är nog valet av person</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Att syftet med handledningen samt de handleddas behov styra vem som ska handleda kommer upp i nio samtal med rektorerna. Här följer ett utdrag ur intervjun med skolledare nummer 9 där handledarens kompetens diskuteras. En motsägelse synliggörs under dialogen nämligen att specialpedagog knuten till skolan ska hålla i handledningen samtidigt som det finns vissa hinder med detta. Valet av specialpedagog som klarar att arbeta efter förutsättningarna betonas för att kunna handleda ”på sin egna skola”. Denna motsägelse artikulerar tre rektor.

<table>
<thead>
<tr>
<th>1</th>
<th>vem tänker du annars ska va samtalsledaren om vi säger så för handledningen vem tänker du håller i det annars, vilken yrkeskategori tänker du?…Om man nu ska tänka pedagogisk handledning nästnere eller kring specialpedagogiska frågor?</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>S 9</td>
<td>det beror ju på vad behovet är, tänker jag alltså det, rör det pedagogiska dilemma tycker jag det är själklart att det är en specialpedagog</td>
</tr>
<tr>
<td>1</td>
<td>mmm</td>
</tr>
<tr>
<td>S 9</td>
<td>som håller i en sån handledning…min erfarenhet är bara att det är inte alldeles själklart alltså det beror på</td>
</tr>
<tr>
<td>1</td>
<td>mmm</td>
</tr>
<tr>
<td>S 9</td>
<td>har man en specialpedagog anställd på skolan</td>
</tr>
<tr>
<td>1</td>
<td>mmm</td>
</tr>
<tr>
<td>S 9</td>
<td>så man ska ha både legitimitet integriteten alltså så att kunna gå in i handledning om man är anställd på samma eller det är inte själklart</td>
</tr>
<tr>
<td>1</td>
<td>nå…</td>
</tr>
<tr>
<td>S 9</td>
<td>sen har vi stödenheten och specialpedagogen där</td>
</tr>
<tr>
<td>1</td>
<td>mmm</td>
</tr>
<tr>
<td>S 9</td>
<td>men man har också en historia av att ha jobbat ganska mycket som kollegor så jag tror att det måste vara någon som är utförkommande</td>
</tr>
<tr>
<td>1</td>
<td>mmm</td>
</tr>
<tr>
<td>S 9</td>
<td>samtidigt som jag tycker det är synlig att jag säger så (skratt)</td>
</tr>
<tr>
<td>1</td>
<td>ja..</td>
</tr>
</tbody>
</table>
S 9 jag tycker att egentligen så är det ultimata att en specialpedagog på skolan har tillräcklig kunskap om barn, kulturen här och på nåt vis hamnar i en lite mellanställning här emellan ledaren och medarbetarna

I mmm

S 9 och jag skulle önska att det skulle vara ok att ha strukturen för samtalet på ett sånt sätt att man kan agera som handledare

I mmm

S 9 det är liksom visionen nånstans

I ja...

S 9 om man fick det att fungera

I vad är förutsättningarna tror du för att den visionen ska fungera som du tänker

S 9 ja alltså om jag tänker, jag har jobbat här, det här är mitt tredje år, jag har jobbat fem år innan det i X, där anställde jag en specialpedagog som kunde hantera detta detta det handlar så mycket om att vinna människors förtroende att få människors legitimitet

I mmm

S 9 att få ett mandat av ledningen att det liksom är krattat i manegen

Här visar rektorn på att skolledningen skapar premisser för specialpedagogen att kunna utföra sitt handledningsuppdrag på skolan. En förutsättning för att anställd specialpedagog ska kunna hålla i handledning på sin arbetsplats är att ledningen ger mandat samt metaforiskt uttryckt "krattar i manegen", det vill säga förbereder verksamheten på att handledning ska bedrivas. Skolledarnas inblandning i handledning har på senare tid visats inom forskningen ha en avgörande betydelse för utgången (se bland andra Lendahls Rosendahl & Rönnerman, 2005).

Grundkompetensen hos handledaren tar två rektorer upp som specifika förutsättningar. Det är inte helt oproblematiskt att som förskollärare i bott och handleda pedagoger som undervisar i år 6 eller att en handledare med grundkompetens som gymnasielärare handleder förskollärare till exempel. Valet av lämplig person, personens lämplighet som handledare, tar 9 av 10 rektorer upp.


7.5.5. Ekonomi och resursers påverkan

S 8 "man kommer ändå till ekonomin till sist…det handlar mycket om resurser…hur man prioriterar och vad man prioriterar bort…det är ganska tungt"

I intervjun fortsätter skolledare 8 att prata om "den lärande organisationen" och ger exempel på hur hon skulle vilja jobba men konstaterar att "men man har inte alltid råd". Vissa insatser har fått tas bort på grund av bristande ekonomiska resurser. Handledning och specialpedagogiska insatser ska finansieras och två andra rektorer tar upp frågan om vem som ska bekosta handledningen. Det är en sak att se nyttan med handledning och en annan att få resurser till den.
vilka förutsättningar är det du ser ska till för att det ska fungera om det nu är PBS samtal, lärandesamtal eller handledning eller den typen av samtal?

ja med den typen av samtal så måste man naturligtvis ha tid till det

det måste vara inlagd tid öhm så..

öhm, sen behövs det resurser på ett annat sätt alltså man behöver specialpedagog, nu har vi vår specialpedagog här som, slår man ut så en dag i veckan som hon tillhör oss det kan va åtta timmar per enhet å det är ganska lite tid

Resurser ses också i förhållande till om man har en specialpedagog anställd på skolan eller inte. Har du enbart specialpedagogen från stödteamet att tillgå kan det röra sig om ettfatal timmar per vecka och då måste den tiden prioriteras. Hur dessa prioriteringar ska gå till och hur rektorerna ser på hur elevhälsoarbetet ska bedrivas samtalar det om under intervjuerna.

7.5.6. Tidsaspekten

Tid och resurser hänger ihop som faktorer som skapar eller hindrar förutsättningar för handledning. Samtliga rektorer, det vill säga 10 av 10 rektorer tar upp tid som en faktor. Här yttrar sig en motsägelse då rektorerna dels menar att det finns för lite tid, dels att det egentligen beror på hur man prioriterar tiden och hur handledning definieras. Ses handledning som kompetensutveckling kan alla lärare kompetensutvecklingstid användas till handledning vilket innebär mycket tid per år. Två rektorer menar att om man väl startar handledning kommer det i slutändan att generera tid för att handledningssamtalet ger dig som pedagog så mycket. Här har rektorerna olika synsätt på om och hur mycket man ska styra tid för handledning eller strukturerade samtal, det vill säga att det är du som rektor som bokar in handledningssamtalet och styr pedagogernas tid till att användas till handledning.

S 7 är då tror jag det är viktigt att man kanske öronmärker tid och att man också har någon som kommer utifrån och visar att det här är viktigt och det här prioriteras, det blir mycket tydligare då

S 7 absolut! Jag har ju jättestor roll där att visa på vad som är viktigt

het jag satsar tid på är också det som syns sedan så min roll är ju väldigt viktig

S 7 men althing tar tid och man måste ta ett litet steg åt gången så va

S 7 ja förändringsprocesser tar tid

S 7 ja herrgud, ja


6 av 10 rektorer pratar om att de tror att de får styra tid till denna typ av samtal. Vikten av att skolledaren styr tiden samtalar rektor nummer 6 om.

S 6 “det har vi upptäckt här att vi måste lägga in i kalendriet”
“vi måste lägga in tiden för de här samtalen”
Att finna tid för regelbundna samtal visar sig dock inte så lätt. I studier visar det sig att lärare och specialpedagoger har svårt att finna tid för regelbundna samtal (se Ahlbergs, Klassons & Nordevalls studie, 2002).

7.5.7. Uppdragsmedvetenheten, förståelsen av uppdraget - en skola för alla

En förutsättning som kommer upp under samtliga intervjuer är pedagogernas medvetenhet och förståelse av sitt uppdrag. Våra styrdokument uttrycker att alla som arbetar i skolan ska samverka för att skapa en god miljö för lärande och utveckling (Utbildningsdepartementet, 1994).

Uppdragsmedvetenheten att arbeta efter ledorden ”en skola för alla” kan ses som en förutsättning för handledning. En skola för alla, det är allas uppdrag och hur ska vi då uppnå det, är något som samtliga tio rektorer samtalar om. Rektorna har visioner och drömmar om hur de ska arbeta för att nå en skola för alla. Ett led i att nå visionen en skola för alla är att kontinuerligt arbeta för att synliggöra och tydliggöra pedagogernas uppdrag och på så sätt medvetandegöra pedagogerna om syftet till att skolan, verksamheten behöver utvecklas. Dock har inte alla tydliga arenor eller forum för att uppnå detta.

Utdrag ur intervju med skolledare nummer 2.

S 2 ja, eller…en skola för alla…vi kommer tillbaka till det hela tiden alltså vad är vårat uppdrag och det uppdraget behöver vi vara väldigt väl förtrogna med så att det är uppdraget som finns i våra styrdokument och inte de jag har i ryggmärgen…

I hur kan man förtydliga det då så att man verkliga bettet att det är uppdraget, att vi ska utveckla skolan, en lärande miljö vad är det vi ska utveckla och för vem? År det för elevernas bästa eller ja…

S 2 ständigt, alltid ska vi hålla koll på det…och att vi måste, vi behöver vara bärare av uppdraget i alla lägen i dialog med all personal hela tiden där är ju inte vi ensamma

Alla tio rektorer har visioner och tankar om en skola för alla, men de uttrycker också att man har kommit olika långt på olika skolor. Exempel på detta fas i följande utdrag ur intervju med skolledare nummer 3.

S 3 ”en skola för alla” är skulle jag vilja säga för mig och den här skolan väldigt självklart

I mmm

S 3 en väldigt bra personal som har högt uppsatta mål, man kämpar så, inte minst för barnen som har särskilda behov eller och ibland ser jag hur man vrier ut och in på sig själv… att man känner att man får någon framgång så man har en jättehög ambitionsnivå vilket är positivt men kan vara negativt när det slår över som stressfaktor och jag är rädd för att det t o m kan leda till att man känner inkompetens över att jag lyckas inte och där är viken att få uppstötning, handledning få möjligheten att få andra sätt att ta sig an de här barnen..

Tydliggöra, synliggöra och medvetandegöra pedagogerna om professionen belyser rektornas inte minst i arbetet att nå visionen om en skola för alla. Detta exemplifieras i följande intervjuutdrag med skolledare nummer 5.

S 5 så tror jag att …de…många lärare upplever känner sig väldigt slitna och väldigt frustrerade för att tiden räcker inte till och jag tror att vi skulle vinna väldigt mycket öhm på just detta att som du så nu att vi ska försöka att tydliggöra våran profession

I mmm
mer än vad vi gör idag...för alla vet om... alla utanför skolans värld vet om skolan är till för att förmedla kunskaper och vi själva inom skolans vet att det också är ett annat uppdrag men vi pratar inte om det så just såna här saker som handledningssituationen där att säga att eller att man även har styrdokumenten och så i ryggraden...

**7.5.8. Rektorns roll**

Vad rektorerna kan göra vad gäller förutsättningar är bland annat att ”tänka över i vilken form” (S 1) handledningen ska bedrivas. Det är rektorns uppgift menar denna rektor. En annan rektor visar på att vikten av att tydliggöra att handledningen kan avslutas när den handelleds så önskar, ”sen måste man alltid ha ett val att avsluta” (S 2). Detta förutsatt att inte vissa kontrakt upprättats gällande handledning ett visst antal gånger. Rektor nummer 10 menar att a och o vad gäller förutsättningar för handledning är att skapa luftrum och tidssrum samt ramar för handledning, se citat nedan.

Kommer in mer på rektorns roll under rubriken ”Handledning sett ur ett systemteoretiskt perspektiv”, men som förutsättningar kan även nämnas att skolledaren och handledaren inte behöver detaljstyra innehållet på handledningen. Det handlar snarare om att vara öppen för pedagogernas nya idéer och infallsvinklar som till exempel kan röra skolans organisation. Här kommer makt och maktförhållandet in som en faktor att beakta när rektorns roll för handledning diskuteras (Persson & Rönnerman, 2005).

Sammanfattningsvis vad gäller förutsättningar så är det följande som krävs vilket detta utdrag ur intervjun med rektor nummer 9 får illustrera.

**Kommentar:**

Att kompetens- och skolutveckling går hand i hand och genomsyrar den lärande organisationen handlar det om på skolnivå. Då blir frågan hur kompetensutvecklingen på skolan organiseras. Kollegiala samtal blir ett sätt att organisera skolan för att möjliggöra en


7.6. Konsekvenser av handledning

Vilka konsekvenser får dessa förutsättningar för handledning på varje skola och på kommunens tidigare skolor som helhet. Arbetas det med handledning på skolan redan kan rektorerna konstatera vilka konsekvenser som handledningen leder till på kort sikt, vilket benämns som problemlösning. En rektor tar upp att ett behov finns att se, relaterat till forskning inom området, vilka långsiktiga konsekvenser handledning kan få. Det blir ett led i motiveringsarbetet att kunna visa pedagogerna vad syftet med handledning är i förändringen. Om det inte arbetas med handledning blir konsekvenserna av handledning svåra att se. Däremot kan de rektorerna som ännu inte infört handledning se vilka konsekvenser de önskar ska ske.

Under samtalen kommer vi inte in så mycket på konstaterade konsekvenser om handledning utan mer om önskade konsekvenser, då samtliga rektorer tycker att handledningsverksamheten på respektive skola kan utvecklas. Uttryckta önskade hor konsekvenser är pedagogers ökade samarbetsförmåga samt förmågan att kunna lyfta problem och dilemman till en högre nivå och att se verksamheten ur olika perspektiv samt att ifrågasätta egna förvissningar. Handledningsverksamheten kan vara allt ifrån lärande samtal, inom ramen för PBS, till processhandledning till individuell handledning och det samtliga rektorer menar är att förutsättningarna för handledning kan vara bättre, vilket de tror är viktigt för att resultatet av handledning ska bli lyckat. Organisatoriska lösningar har vi en dialog om.

Samtliga kommunens F-5 skolor har i och med att kommunen arbetat och infört lärande samtal och PBS, redskapen för att arbeta med förståelseorienterad och problembaserad skolutveckling. Strukturerade samtal blir här ett redskap för skolutveckling där
konsekvenserna blir utveckling med syfte att bidra till barns lärande och utveckling om det utnyttjas (Scherp, 2003).

**Sammanfattning.** Vilka konsekvenser som rådande förutsättningar på skolorna får för handledning har under intervjuerna mestadels handlat om önskade konsekvenser. Samtliga rektorer belyser att deras handledningsverksamhet kan utvecklas och här kan synliggörandet av mer långsiktiga konsekvenser vara en del i motiveringsarbetet för pedagogerna. Skolutveckling som en konsekvens av handledan kan de lärande samtalen inom ramen för PBS, problembaserad skolutveckling, generera. Detta förutsatt att de lärande samtalen blir strukturerade samtal som redskap för utveckling av skolan.

### 7.7. Kritik mot handledning


Rektorerna benämner inga nackdelar med handledning, men kan se risker med handledning. Risk finns att handledaren inte är professionell och att syftet då inte följs. Det finns en risk att handledningen blir mer terapi och då har syftet med handledningen inte varit tydlig. Handledningsbegreppet behöver definieras för att kunna användas. Tanken med handledningen som 7 av 10 rektorer artikulerar är att handledningen ska leda till någon form av utveckling eller förändring och då hör inte ”ältandet” dit. En annan risk som tas upp är att handledningen inte bygger på frivillighet och att de handledda då inte är mottagliga.


7.8. Handlening sett ur ett systemteoretiskt perspektiv

Möjligheter att genomföra förändringar och utveckling beror på skolledarens val av ledarskap enligt ett systemteoretiskt perspektiv och här kommer vi in på vilken syn de 10 tillfrågande rektorerna i denna studie har på ledarskapet.

7.8.1. Rektorernas syn på ledarskapet

Här följer ett exempel på rektorernas syn på ledarskapet, här med skolledare nummer 3.

S 3 ja,…det det ja…ja kan tänka och önska att man handlett en lite större grupp än vad vi har idag…
I det beror ju på hur skolan är organiserad..
S 3 ja, exakt.
I och hur man delar upp det så…
S 3 ja, och sen är frågan hur skapar man bra grupperingar det är … jag kan ju se att det finns ett behov att få större grupperingar än vad man har haft men det ser kanske inte alla när man är mitt uppe i det då kan det vara väldigt…det kan vara väldigt tufft att jobba in det att vi ska ha handlening för då är det verkliga från mig kommande initiative, och det har sällan den spin-offeffekten den som man önskar kanske
I nej, och det är väl det som är det svåra hur din roll som skolledare ska vara i det
S 3 mmm
I om nu handledning ska vara frivillig, helst, och kanske ha något slags bottom-up-perspektiv från pedagogerna själva samtidigt som du vill styra liksom, hur mycket ska man då styra som skolledare?
S 3 nej, precis och det är det jag tror jag har att göra med vilken syn man har på ledarskapet också, jag vill i mångt och mycket se mig som någon som leder i bakgrunden istället för som galjonsfigur på skeppet
I mmm
S 3 det blir lite två olika inställningar till ledarskapet som också kanske präglar den utvecklingen som jag gärna vill leda i bakgrunden då blir det viktigt att fånga upp de signaler, vaga signaler som kommer inom de olika grupperingarna som kommer när man inte riktigt förstår syftet att greppa där det finns, se möjlighet till utveckling…
I alla förändringsprocesser tar ju tid..
S 3 ja (skratt)
I oh det tar olika lång tid för olika människor och så där också..
S 3 ja precis och jag tror att det är väldigt värdefullt att ha det tänket för all utveckling precis som du säger tar tid tar alltid mycket mer tid än vad leden vill öhm men att det tar olika lång tid för olika människor tror jag också det ligger ett stort värde i


S 5

öhmm och jag tror också att vill man att det ska ske en förändring i hur man tänker kring olika
saker måste man få det implementerat på ett sätt så att det inte är ålagt dem, ibland kan jag tycka
att jag inte är tillräckligt tydlig ibland och det är något som jag reflekterar mycket över

I

mhm

S 5

det jag jobbar på nu är att vara tydligt ibland vad gäller du vet rent organisatoriska saker för att
det ska bli en tydlighet runt mig där

Enligt ett systemteoretiskt synsätt på ledarskap ska de kvalitetsförbättringar som genomförs
innebära en skillnad. Denna skillnad behöver balanseras med stabilitet och stuktur, det vill
säga att om förändringar ska införas behövs stabilitet i organisationen eller i personalgruppen
som motvikt till det nya. Det krävs balans i systemet för att nå kvalitet. Det går inte att
genomföra förändringar och utvecklingsprojekt på alla plan samtidigt (se Bateson, 1979;
Öquist, 2008).

Om tid samt om och hur man ska styra den uttrycks av rektorerna som en motsägelse. Dels ser
de behovet av att "lägga in tid" och då är frågan om det tar tid från pedagogerna eller om det
"ger tid" i förlängningen. Dels vill rektorerna att initiativet till handledning ska komma från
pedagogerna själva utan styrning av rektorerna. Det vill säga kan styrandet av tid innebära att
det genererar mer tid till pedagogerna i slutändan vilket motiverar pedagogerna att arbeta med
handledning eller blir det ytterligare en arbetsbelastning. Rektorerna samtalar om att uttalat
styrta tiden till exempelvis handledning och här är ett exempel på det.

I
då är vi tillbaka till det som vi pratade om tidigare hur mycket ska man styra, kan man lägga in
viss tid på schemat och i så fall hur unyttjar man den tiden och hur ser man på det...

S 3

precis och då hänmar man där att man lägger där att man bryter och säger att nu sätter vi oss var
och en eller i grupp och reflekterar över det här så att försöker vi ju att lägga in men jag
märker också att det inte är särskilt det är lätt att det blir planering på de tillfällena och det ja...

I

ja det är den här tidsbristen som man känner att i det här jobbet man har att det finns så mycket
jag ska göra

S 3

precis och samtidigt tror jag att med en ökad reflektion minskar man pressen och stressen och då
upplever man att man har mer tid och avsätter mer tid för reflektion...

Vem eller vilka som är initiativtagare till handledning kan visa på inställningen till
ledarskapet och rektorns roll.

I

när du säger att den (handledningen) är behovsstyr, vem behov, vem är det som tar initiativet
till handledning, är det du eller är det pedagogerna själva, eller just vid handledning?

S 3

öhmm...det kan vara jag, det är företrädesvis pedagogerna som lyfter upp elevären...

I

mhm

Att handledning ska bygga på frivillighet lyfts upp i forskningen och litteraturen kring
handledning (Gjems, 1997; 2007; Handal; 2007; Skagen, 2007). Att få pedagogerna att själva
vilja delta och att frivilligt gå på handledning är inte självlärt enligt rektorerna.

I

vem tänker du tar initiativ till handledning alltså kan det komma från pedagogerna eller från dig
som rektor eller kan det vara både och?

S 9

det är en ständig krock i mitt huvud

I

ja...

S 9

ehmm...alltså om jag tänker på mig själv som är positiv till handledning för min egen del så vill
jag ju naturligtvis formulera det behovet själv,

I

mhm

S 9

alltså det är klart det skulle kännas jättekonstigt om min chef beordrade mig handledning

I

mhm

S 9

liksom jättekonstigt och som chef då att det är klart att jag ska stå här och erbjuda och prata för
men det måste bygga på att de vill
Två rektorer är tydliga med att det är de som beställer handledning. 8 av 10 menar att det är både och, alltså både pedagoger och rektorerna själva. 6 av 10 rektorer framhåller att det förreträdesvis är pedagogerna som ska ta initiativ till handledning då det ska bygga på frivillighet för ett lyckat resultat.

Om initiativ till handledning säger skoledare nr 10

I vem tänker du annars ska ta initiativet just till handledningen
S 10 till handledning
I ja, tänker du att det kommer från pedagogerna själva eller som i det här fallet att du som ledare styr till att det ska bli
S 10 alltså… ja om jag skulle tänka så som jag skulle vilja ha det, så skulle jag vilja ha det så att det finns en stor medvetenhet om möjligheten och att man kommer av eget intresse därför att man ser nyttan utav de
I mmm
S 10 antingen så har jag upptäckt det själv eller så har kollegan talat väldigt väl eller har goda exempel
I mmm
S 10 lite grann så har det börjat å andas lite ringar på vattnet
I mmm
S 10 sen är det ju ett dilemma som rektor att ibland ser man att det är nåt som verkligen inte fungerar och ser att här skulle det behövas handledning å då handlar det om att bryta barriärer, det handlar om motivation å
I mmm
S 10 eller motstånd och hur går man vidare in i det alltså vad blir det för process av det då

Rektorn ovan visar på det dilemma som rektorerna har vad gäller att styra. Om rektorerna ser till helheten och ser att här skulle handledning vara ett redskap för att kunna nå en utveckling eller förändring ska då handledning införas mot pedagogernas vilja? Kan det leda till något positivt. Två andra rektorer menar att man får erbjuda de pedagoger som vill och är positiva till handledning och förhoppningsvis smittar det av sig på övriga kollegor. Detta tar dock tid och som rektor måste du då vara uthållig och enträgen i din övertygelse menar de.

7.8.2. Kommunen satsar på systemteori

Under intervjuerna kommer det fram att rektorerna i kommunen fått en 3-årig utbildning inom systemteori, dock har inte alla rektorer i denna intervjustudie gått den utbildningen. Några har gått delar av den på grund av att de varit anställda på andra enheter innan. En av skolledarna säger att:
S 4 ”systemteorin är egentligen en ingångspunkt tänker jag till en ökad förståelse av uppdraget, också börja se skolan som ett system att vi alla är en del av det, som skolledare påverkar du mycket då du är kulturbärare du måste vara medveten om att det du gör påverkar andra”

Om hur systemteori påverkar ledarskapet, ett så kallad systemiskt ledarskap, påpekar rektorerna;
S 9 ”Bara genom mig själv för att jag försöker tänka systemteoretiskt” ”inte som teori utan jag försöker leva det”
S 10 ”försöker att ”vara” skolan”

Ledarens förhållningssätt gentemot pedagoger och elever visar på en förklaringsmodell som hon vill få implementerad på skolan. Detta indikerar ett systemiskt tankesätt.
S 5 ”jo, det absolut mest väsentliga är att man visar respekt för individen alltid…”
En avgörande betydelse för att genomföra omfattande förändringar på exempelvis en skola är att ledaren ”är” skolan. Med detta menas att ledaren genom sitt sätt att vara själv blir en förklaringsmodell för de grundläggande värden hon vill implementera på skolan. Detta sätt att se på ledarens roll att ”vara skolan” är centrat inom systemteorin vilket sex av rektorerna i denna studie visar att de ställer sig bakom (Öquist, 2007; 2008).

Först ”känner” skolledarna av skolan de arbetar på för att sedan successivt införa förändringar i takt med vad skolan som system klarar. En av de tio skolorna arbetar uttalat med systemteori bland personalen. Rektorn diskuterar att det tar tid att genomföra förändringar och för dem att implementeras i verksamheten.


7.8.3. Specialpedagogens roll gällande handledning


Rektor 7 vill införa handledning på sin skola och pratar om vad specialpedagogerna har med sin utbildning.

Under samtalen med rektor 7 och 8 kom vi in på specialpedagogens examensförordning och att specialpedagogar har handledningsuppgifter som en del av sitt yrkesuppdrag. Ett tydliggörande av vad som ingår i specialpedagogens arbetsuppgifter uppkommer som ett behov under samtalen med rektorerna. Vi kommer även in på förväntningarna på specialpedagogen vilket följande intervjuutdrag får exemplifiera.
I vad tänker du då att den specialpedagogen får för uppgifter
S 8 ja det blir ju nån form av som handledare och organisera lite grann arbetet med barn i behov av stöd
I mmm
S 8 sen så måste rektorn vara med för det är jag som bestämmer, men att ha nån att bolla med

Grundkompetens hos specialpedagogen/handledaren tas också upp för att specialpedagogen ska få mandat och legitimitet i sin roll. Det är en förutsättning för att handledning med syfte att utveckla verksamheten, ska bli lyckad.

Specialpedagogen ska enligt tre rektorer ha legitimitet samt vara:

"någon som har mandat i personalgruppen” S8

"det måste vara en person som många lyssnar till” S8

I ljuset av systemteori är det intressant att studera specialpedagogens roll i systemet skolan. Vilka premisser skapas åt specialpedagogen genom de andra människorna på skolans sätt att vara. I förståelsen av relationer ligger utvecklingsmöjligheter och då gäller det att förstå under vilka premisser specialpedagogen kan utföra sitt jobb och därmed möjliggöra utveckling och förändring (Gjems, 1997; 2007).


7.9. Handledningens potential till utveckling


S 2 "med hjälp av handledningen ska den hjälpa till att fånga upp där man själv är, men när man går därifrån ska man komma en bit till"

Pedagogernas proximala utvecklingszon och hur skolan kan arbeta för att utveckla pedagogerna utifrån dem lämplig nivå diskuterades under samtalen. Detsamma gäller synen på
växande, lärande och utveckling hos eleverna. Det vill säga att möta dem där de är och möjliggöra utveckling (Ahlberg, 2009; Svedberg, 2007; Säljö, 2005).

7.9.1. Samband mellan handledning och skolutveckling

Hur ser då rektorerna på sambandet mellan handledning och skolutveckling. Utdrag ur intervju med skoledare 1 och 2 för att exemplifiera just detta.

I: Hur ser ni, skulle det finnas något samband mellan handledning och skolutveckling som ni ser det? Vi pratade tidigare om handledning och kompetensutveckling och att ni såg ett samband där, kan ni nu se ett samband mellan handledning och skolutveckling i skolan?

S2: allt som vi gör som jag ser det måste ha som syfte att göra verksamheten bättre och då finns det många delar i det och då är handledning i så fall en del i det, den frågan blir lite, ja får fundera lite på vad det ligger i ”skolutveckling”...

I: ja...ja men precis.

S1 + S2 + I pratar i mun på varandra

I: ja, men det är ju precis det, hur definierar du skolutveckling, eller ni?

S2: ja för vi har ju de arenor, mötesplatser som vi har, och det kan vara pedagogiska samtal eller lärande samtal eller individuellt handledning eller grupphandledning eller vad det nu är och våran handledning också (pekar på den andra skoledaren) allt det handlar om att vi ska bli bättre och tryggar i vad vi håller på med och blir vi det så blir det också bra för skolan och utvecklar skolan...

I: hmm

S2: så...alltså handledning...ja sätter inte likhetstecken mellan handledning och skolutveckling för skolutveckling måste få...jag trasslar in mig här...alltså handledning...skolutveckling är huvudprocess och handledning är bara en hjälpprocess i det i såna fall och så finns det andra hjälpprocesser för att nå skolutveckling än handledning, men vi tycker ju att handledning är en bra väg...

I: mmm

S2: ...eftersom det handlar om att ...egenutveckling, som också blir en verksamhetsutveckling...

S1: Grundten är ju, handledning handlar om att de personerna vi har ska fungera åt, och gör de det då får man något att bygga på, fungerar det inte i ett arbetslag eller är det några personer som inte liksom mår bra eller det blir osmidigt då spelar det ingen roll hur mycket vi tänker skolutveckling och så, så det är en förutsättning att man har välfungerande personal som mår bra och där kan handledning vara ett jättebra verktyg...

S2: och sett från ett annat håll t ex, utan fungerande rutiner och processer fungerar inte handledning för då snurrar den (handledningen) sitt eget liv, du måste koppla den till något tänker jag.

I: mmm

S1: för det är ju det, det hänger hela tiden ihop...det är det som gör det så komplex, i skolan att det liksom hela tiden finns trådar som man måste knyta ihop i varpen för annars blir det, så spretar det, då blir det ingen bra väg.

Senare i samma intervju

S2: det här kan man prata hur mycket som helst om men...som fortfarande skolutveckling är många många olika delar och handledning kan vara en del i det arbetet för det handlar om, det blir ingen skolutveckling av bara handledning... (...)?...jo, det måste finnas en villighet till förändring för att det ska bli utveckling, skolutveckling förutsätter en vilja till förändring och den viljan till förändring kan man förstärka genom handledning så att man får syn på saker och ting för får man inte syn på saker och ting så finns det inte, då vet man inte var man ska gå sen..

Exempel på en skolledares syn på sambandet mellan handledning och skolutveckling följer här i ett utdrag från intervju med skolledare nr 3.

I skulle du då kunna säga att du ser ett samband mellan handledning och skolutveckling? Ser du ett samband där?

S 3 ja utifrån den definitionen av handledning så definitivt öhmmm för det är ju så vi utvecklas genom att få stöta och blöta med varandra och se ur nya infällsvinklar och och också jag pratar mycket om att testa saker alltså att göra fel kan vara att göra rätt alltså när man gör någonting man tar ett kliv nånstans man vill prova någonting åh har man en väldigt tillåtande klimat och kultur på skolan och då är det inte värre än att jag gjorde fel och backar och så tar vi den här vägen istället, det tror jag, att skapa det klimatet leder per automatik leder till utveckling

S 3 "jag tror att skolutveckling måste man känna ett delägarskap i"


Skolledare nummer 6 säger följande om eventuella samband mellan handledning och skolutveckling.

I ser du, vi kommer in lite på det här med skolutveckling, att du ser ett samband mellan handledning och skolutveckling, kan du se det? Och i så fall, hur?

S 6 …mmm…
I ganska stora begrepp båda två…
S 6 ja det är de…öhmmm…skolutveckling visst det kanske är skolutveckling genom handledning,
I mmm
S 6 men det är så mycket det beror på hur handledningen ä…
I mmm
S 6 vilka frågor man tar upp, och på vilket sätt man ställer frågorna och om man samtidigt inom handledningen är medveten om vad som är våran målsättning, vart vi ska
I mmm
S 6 det hänger ihop så men man kan använda det (handledning) som ett hjälpmedel till skolutveckling det tror jag


"handledning kan leda till skolutveckling men här tror jag det gäller att tänka nytt” S 8

7.9.2. Strukturerade samtal och handledning som redskap för skolutveckling

Utveckling kan ske på olika nivåer. 7 rektorer menar att det börjar med en utveckling på individnivå som kan leda till en utveckling av skolan. Så här samtalar rektor 4 om det.

I tänker du individuell handledning eller tänker du grupphandledning eller hur tänker du?
S 4 jag tänker att oavsett om det är individuell eller om det är en grupp så är det alltid en individuell förändring även inom grupphandledning är det avhängigt att varje person i gruppen när nån typ av förståelseförändring …öhm….för annars tror jag att man ligger på fel plan
I mmm
S 4 så även grupphandledning är ändå på nåt sätt individuell handledning tror jag
I förstär jag dig rätt om du tänker att handledning nånstans ska leda till en utveckling ändå
S 4 absolut. Annars är det inte handledning…nej (skratt)
I nej, tänker du kompetensutveckling eller kan du dra samband till skolutveckling eller personlig
utveckling eller hur tänker du kring det?
S 4 jag tror att all utveckling, kompetensutveckling, skolutveckling, vad annan det kan va handle
om personlig utveckling…mmm. Så att de e, kompetensutveckling tror jag också handle om en
personlig utveckling, en kompetensförändring egentligen eller förädling eller vad man ska säga,

Genom ordvalet ”absolut” visar rektor 4 att det för henne är självklart att handlednings ska
leda till en utveckling. Utvecklingen måste i första hand vara på individuell nivå, det vill säga
att pedagogen förändrar sig själv först och därefter kan verksamheten förändras eller
utvecklas. Här handlar det om hur pedagogen, men också skolan, förvaltar den utveckling
som sker på individuellt nivå. Ses skolan som ett system påverkar individernas utveckling
skolan i övrigt.

Skolledare 6 samtalar här om utveckling på olika nivåer och hur systemet skolan och
verksamheten kan påverkas.

I om vi går tillbaka till här, vi har talat om samtal eller handledning
S 6 mmm
I och så att det kan vara arenor för reflektion och att det kan leda till, skulle du kunna se ett
samband till skolutveckling, att man kan se utveckling på flera olika nivåer alltså att öhmnn inte
bara skolutveckling utan, tänker du att det blir utveckling för individen, i sig, kan det vara en
utveckling för gruppen eller för skolan?
S 6 absolut! Ja på alla nivåer är ju det
I ja
S 6 dels så utvecklas man som individ ju genom att man får reflektera att du får höra andra säga
nånting som får dig att aha! Alltså det startar ju ett tankemönster som gör att jag utvecklas själv
I mmm
S 6 gruppen utvecklas ju och beroende på ad du har fokus på så utvecklas tänker jag organisationen
eller verksamheten tänker jag
I mmm…ja
S 6 där måste man tänka att man har handledning i ett speciellt syfte

Här kommer vi tillbaka till att definiera handledning och att tydliggöra syftet med
handledning. Bra kvalitet på handledningen blir då en förutsättning för bra kvalitet på en
skolas utvecklingsarbete. Utifrån ett lärandeperspektiv behöver då skolutveckling och
ämnesculture knytas närmare varandra.

Sammanfattning. Handledning har potential till att leda till utveckling. Rektorerna belyser att
utvecklingen först måste ske på individnivå för att det sedan ska kunna bli en utveckling för
gruppen och för skolan. Handledning ses som ett redskap för skolutveckling av sju av
rektorerna. Det handlar bland annat om hur skolan kan förvalta den utveckling som sker på
individuell nivå om man ser på utveckling ur ett systemteoretiskt perspektiv. Kvaliten på
handledningen och hur handledningen genomförs är av vikt för att kvaliteten på
skolutvecklingen ska vidmakthållas. Handledning ses som en del av skolutvecklingen eller
som en hjälpprocess för att nå ett utvecklande av verksamheten.

7.10. ”Det nya” som konstrueras under samtalen

Inom vald teoretisk ansats har motsägelser, vaghet och mönster studerats i rektorernas
intervjuutsagor. Några motsägelser har redan poängteras i resultatdelen, men här sker ett
förtydligande av ”det nya” som konstruerats under samtalen.

Under samtliga intervjuer med rektorerna kommer det upp att kommunen satsat på PBS, problembaserad skolutveckling, baserad på Scherps (se bland annat 2003) forskning inom området. S 7 annars jobbar vi i min kommun med PBS
I mmmm
S 7 å de ä ju också ett sätt att leda samtal med strukturerade samtal och så

Lärande samtal och PBS i någon form arbetas det i dagsläget med på 9 av de 10 skolor som berörs i denna studie. Fem av dem arbetar på att utveckla konceptet och förutsättningarna för att arbeta med PBS. Rektorerna uttrycker att de har redskapen för att arbeta med PBS men att de behöver utvecklas, till exempel genom att utbilda fler lärledare som leder samtalen och att styra tid för de här samtalen. Under intervjuerna ändrar sig tre rektor till att benämna de lärande samtalen för handledning och något ”nytt” uppstår. Rektorerna benämner PBS som ”lärande samtal”, ”kollektiv handledning” ”strukturerade samtal” och som ”kollegahandleddning”. Genom våra samtal har dessa rektor fått en ny syn på de lärande samtalen och en dialog om att dessa strukturerade samtal kan användas som redskap för att nå skolutveckling.

Skolledare nr 8 om PBS;
I inte så att man har andra såna arenor för samtal som nåt mer förebyggande?
S 8 nej, inte så men däremot har vi nånting som heter kollektiv handledning som vi kallar det som är baserat på PBS då
I mmmm
S 8 problembaserad skolutveckling...så då sitter man i lärsamtal…
I mmmm
S 8 utifrån olika problemställningar och så då är kollektiv handledning
I jaaa
S 8 men då går ju oftast inte specialpedagogen runt
I nå…
S 8 utan det är pedagogerna själva som så att säga handleder varandra
I mmmm…för då är det väl utbildade lärledare som..,
S 8 det är utbildade lärledare som håller i samtalen ja

Enligt Scherps (2003) förståelseinriktade och problemlösande syn på skolutveckling blir de lärande samtalen en del av skolans förändringsarbete i vardagen. Om arbetssättet med lärande samtal, som initierats i kommunen, samt skolledarnas systemteoriutbildning avspeglar sig i systemet skolan har förutsättningar skapats som möjliggör exempelvis grupphandleddning.

66
**Sammanfattning.** Inom vald teoretisk ansats betonas motsägelser, mönster och ”det nya” som konstrueras under intervjuerna. Det som sammanfattningsvis kan sägas vara ny konstruerad kunskap är synen på handledning som preventiv verksamhet. Handledning kan vara ett redskap i arbetet att arbeta förebyggande och att inta en proaktiv verksamhetskultur, istället för en reaktiv, på skolorna. Dessutom benämner skolledarna de lärande samtalen som ingår inom PBS, problembaserad skolutveckling, som handledning under intervjuernas gång. Kommunen arbetar med PBS och utbildar lärledare. På alla skolor utom en arbetar man i någon form med lärande samtal enligt rektorerna. Synen på de lärande samtalen förändras under intervjuerna av några rektorer som benämner de lärande samtalen som ”kollektiv handledning”, ”kollegahandledning” och ”strukturerade samtal” som redskap att nå skolutveckling.
8. Diskussion

I diskussionskapitlet kommer det mest väsentliga från resultatdelens att diskuteras. Bara det viktigaste från mina resultat kommer att diskuteras då analyserbetet redan är gjort i föregående kapitel. Specialpedagogiska implikationer, som jag som författare kan se, avslutar diskussionsdelen.

Studiens syfte har varit att undersöka om och hur en kommuns grundskolor arbetar med handledning som redskap att nå skolutveckling. Syftet har även varit att undersöka hur skolledare i denna kommun talar om och ser på handledning respektive skolutveckling, det vill säga vilka diskurer som kan synliggöras. De forskningsfrågor och frågeställningar som studien utgått ifrån har bland annat handlat om vilka förutsättningar som finns för handledning på de 10 skolor som ingått i studien samt vilka konsekvenser de kan få. Skolledarnas syn på handledningens fokus, funktion och syfte har också undersökts. Om handledningen har potential att leda till utveckling har inom denna studie studerats genom att rektorerna och jag som författare har samtalt om utveckling på individ-, grupp- och skolnivå till följd av handledning. På vilket sätt handledningen ses som ett redskap för skolutveckling har skolledarna belyst under våra samtal.


Ytterligare ett resultat är att eftersom inte alla skolor i denna studie arbetar med handledning har resultatet till stor del handlat om vilka förutsättningar som krävs, inte vilka som finns, för att handledningsamtal ska bli en del av pedagogernas vardag. Även på de skolor som arbetar med handledning ser rektorerna att den verksamheten kan utvecklas. 6 av 10 rektorar uttrycker att de arbetar med handledning och två av dem har övervägande individuell handledning på sin enhet. Sammanfattningsvis vad gäller förutsättningar för handledning är
att tid är en faktor som samtliga rektorer belyser. Tid och resurser påverkar utformandet av elevstödet på skolorna. Här kommer rektornas syn på det egna ledarskapet in. En motsägelse yttrar sig gällande om och hur mycket av pedagogernas tid som ska styras av rektorn. 6 av 10 rektorer pratar om att de får styra tiden. Dessa sex rektorer kan också se en tidsvinst när väl en bra handledningsverksamhet är igång, det vill säga att samtal en gång i slutändan. Handledningssamtalen kan ses som en proaktiv verksamhet där pedagogerna får möjlighet att genom samtal och dialog utvecklas.


Rektornen benämner handledning både som individuell och som kollektiv verksamhet. Den definition av handledning som använts i denna studie har syftat till grupphandledning. Grupphandledning betonas av flera forskare för att gruppens betydelse genom den kollektiva reflektionen kan generera ett undersökande av samt synliggörande av de komplexa sociala och diskursiva villkor som skolan som verksamhet bygger på (se Ahlberg, 2007; Rönnerman, 2007 m.fl.).

Med ett systemteoretiskt sätt att se på skolan blir det av vikt att beakta vilka premisser delarna i det sociala systemet skolan skapar för varandra. Specialpedagogens roll i skolan vad gäller


8.1. Specialpedagogiska implikationer

Specialpedagoger ska se och visa på möjligheterna i lärandemiljön för eleverna och pedagogerna. Goda lärmiljöer och arenor för goda lärprocesser fokuseras. Genom att börja tänka förebyggande inom skolverksamheten tror jag att man kan komma långt. Handledning


9. Fortsatt forskning


Slutligen tror jag på att genom aktionsforskning eller liknande bedriva forskning, inom skolan som verksamhet, som syftar till att skapa en mer proaktiv verksamhetskultur och studera hur det kan påverka utvecklingen av skolan som verksamhet i riktning mot en skola för alla.
Referenslista


Bilagor
Bilaga 1 – missivbrev
Hej!
Linda Nyberg heter jag och går nu min sista termin på Specialpedagogiska programmet vid Göteborgs universitet. Där ska jag skriva en magisteruppsats i specialpedagogik och jag har valt att studera handledning/pedagogiska samtal i ett skolutvecklingsperspektiv. Jag skriver till Dig som rektor för att jag är intresserad att få komma till Din skola.

Lite bakgrund till min forskningsfråga

Nu till min fråga
Skulle Din skola vilja ingå i en studie där bland annat skolledares syn på handledning och skolutveckling fokuseras. Självklart kommer skolorna och de skolledare som ställer upp på att delta i studien garanteras anonymitet enligt Vetenskapsrådets etiska regler (2007), vilket bland annat innebär att personer kommer att avidentifieras.

Intervjuer kommer att genomföras med skolledare på ett antal grundskolor i kommunen. Skolorna som valts har inriktning mot åldrarna 1-5. Detta representativa urval är gjort dels som en avgränsning då en hel kommuns samtliga skolor innebär en för stor studie relaterat till den tid jag har till förfogande för denna studie.

Det rör sig alltså om en intervju med Dig som skolledare. Intervjuerna kommer att ta max 1 timme. De kommer att bandas för att underlätta transkribering och vidare bearbetning av texten. Det insamlade materialet kommer endast att användas till uppsatsen och de bandade intervjuerna kommer sedan att förstöras. Uppsatsens innehåll kommer jag sedan att i någon form återföra till Er som deltar i studien. Fundera på detta så ringer jag under nästa vecka för att höra om Du vill och har möjlighet att medverka i studien och för att bestämma ett möte.

Jag ser fram emot ett givande samtal!

Med vänlig hälsning
Linda Nyberg
e-post: gusnyberli@student.gu.se
mob.nr: 070-56 56 646
**Bilaga 2 – sammanställning av undersökningsgruppen**

*Tabell 1. Sammanställning av informanterna – undersökningsgruppen*

<table>
<thead>
<tr>
<th>Skolledare, nummer</th>
<th>Benämns:</th>
<th>Skola, verksamhet:</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>1</td>
<td>S 1</td>
<td>Aspskolan, belägen i mindre tätort</td>
</tr>
<tr>
<td>2</td>
<td>S 2</td>
<td>Aspskolan, belägen i mindre tätort</td>
</tr>
<tr>
<td>3</td>
<td>S 3</td>
<td>Bokskolan, belägen i kommunens centralort</td>
</tr>
<tr>
<td>4</td>
<td>S 4</td>
<td>Byskolan, landsortsskola</td>
</tr>
<tr>
<td>5</td>
<td>S 5</td>
<td>Ekskolan, landsortsskola</td>
</tr>
<tr>
<td>6</td>
<td>S 6</td>
<td>Furuskolan, belägen i kommunens centralort</td>
</tr>
<tr>
<td>7</td>
<td>S 7</td>
<td>Granskolan, landsortsskola</td>
</tr>
<tr>
<td>8</td>
<td>S 8</td>
<td>Hängpilsskolan, belägen i kommunens centralort</td>
</tr>
<tr>
<td>9</td>
<td>S 9</td>
<td>Lönnskolan och Rönnskolan, belägna i kommunens centralort</td>
</tr>
<tr>
<td>10</td>
<td>S 10</td>
<td>Tallskolan, belägen i ytterområde i kommunens centralort</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Bilaga 3 - intervjuguide
Frågorna utgår från studiens syfte samt frågeställningarna/forskningsfrågorna.

- Kan du berätta för mig hur du ser på handledning? (Inledande fråga…) Följdfrågor; Förstår jag dig rätt om… du definierar handledning som…m.m.

- Förekommer handledning på din skola/i ditt verksamhetsområde, och i så fall hur – beskriv/berätta! (Vem ansvarar för handledning, vilka ramar finns, vem har önskat handledning, specialpedagogens roll m.m.).

- Hur arbetar ni med handledning här? Skulle du vilja att det såg annorlunda ut? Om ja, i så fall hur? Arbetar skolorna i kommunen på liknande vis anser du?

- Hur beskriver du handledningens funktion (enligt dig)?

- Mål och syfte med handledning, hur ser du på det?

- Hur ser du på förutsättningarna för handledning? Vilka konsekvenser får det anser du?

- Vad är fördelar respektive nackdelar med handledning som du ser det?

- Hur ser du på din roll som pedagogisk ledare?

- Vilken roll spelar du som skolledare vad gäller handledning? Berätta, beskriv!

- Berätta, hur ser du på skolutveckling? Vad innebär skolutveckling för dig? Följdfrågor; Förstår jag dig rätt om… du definierar skolutveckling som…m.m.

- Vad innebär ”en skola för alla” för dig? Hur organiseras skolan får att uppnå detta mål?

- Vilken roll spelar du som skolledare vad gäller skolutveckling? Berätta, beskriv!

- Ser du något samband mellan handledning och skolutveckling… Utveckla…

- Hur benämns handledning i styrdokumenten? Finns lokala arbetsplaner m.m. att ta del av?

- Hur önskar du att ni arbetade med dessa frågor på er skola? Önskescenario… Vad krävs för att det skulle kunna bli så?

- Har du något mer som du vill berätta, säga innan vi avslutar intervjun? (uppföljning)

Bakgrundsfrågor:
Utbildningsbakgrund – berätta!
Hur många år har du arbetat som skolledare? Hur många år på denna skola?