

Medskaparorienterat ledarskap i skolan

Emma Edstrand
Eva Brooks

Högskolan i Halmstad
Högskolan i Halmstad

Medskapandeorienterat ledarskap är ett paraplybegrepp som beskriver ett sätt att organisera arbetet i en lärande organisation utifrån ett helhetsperspektiv med fokus på undervisning och lärande. I studien inkluderar detta ett ledarskap på två nivåer – rektorsnivå och pedagogisk personalnivå. Ett medskapandeorienterat ledarskap, i motsats till ett ledarskap som utgår från en rektor, kan utgöra en modell för skolutveckling och förbättra skolans verksamhet. Syftet med studien är att i samverkan mellan rektorer, pedagogisk personal och forskare undersöka hur medskapandeorienterat ledarskap kan utvecklas och implementeras med fokus på rektors- och pedagogisk personalnivå. Följande forskningsfråga är vägledande för studien: Vad karaktäriserar ett medskapandeorienterat arbetssätt med avseende på rektors- respektive pedagogisk personalnivå? Studien grundas i den kulturhistoriska aktivitetsteorin (Cultural-Historical Activity Theory - CHAT) och metodologiskt tar den utgångspunkt i en formativ förändringsprocess vars syfte är att stödja rektorernas och den pedagogiska personalens transformativa agens i relation till medskapandeorienterat ledarskap i skolan. Studiens empiriska material består av dokumentation av arbete i så kallade processlaboratorium, som kan ses som en formativ interventionsmetod, där innehållet formas av deltagarna och deras verksamhet, observationer av utvalda ledningsgruppsmöten/undervisningstillfällen samt intervjuer med rektorer och pedagogisk personal. I en processlaboratorium-session analyserar rektorerna, den pedagogiska personalen och forskarna, med hjälp av representativa artefakter, friktioner och problem med specifika aktiviteter och utvecklar nya lösningar. De preliminära resultaten kommer att bidra till kunskap om hur medskapandeorienterat ledarskap kan utvecklas och implementeras både på rektors- och pedagogisk personalnivå.

I ULF-projektet *Medskapandeorienterat Ledarskap i Skolan* (MOLiS) arbetar forskare, rektorer och pedagogisk personal med att identifiera, synliggöra och konkretisera ledarskapsprocesser i skolan som grundar sig medskapande genom hela organisationen, både på rektors- och pedagogisk personalnivå.

Bakgrund

ULF-projektet *Medskapandeorienterat Ledarskap i Skolan* (MOLiS) är ett ettårigt samverkansprojekt mellan forskare vid Högskolan i Halmstad och rektorer och pedagogisk personal (lärare, lärare i fritidshem, samordnare elevhälsa) vid ett skolområde i Halmstads kommun. Skolområdet har nyligen expanderat från två till fem skolor. Som en följd av denna utvidgning har ledningen stärkts genom tillsättningen av ytterligare en rektor samt en biträdande rektor. På två av de fem skolorna har en av rektorerna samt den pedagogiska personalen tidigare tillämpat ett medskapandeorienterat ledarskap genom DIA-modellen (**D**elaktighet, **I**nflytande, **A**nsvar) som stöd. För de två skolorna som har arbetat med medskapandeorienterat ledarskap och DIA-modellen har medarbetarna utvecklat erfarenheter som generellt har genererat en god arbetsmiljö och en positiv syn på arbetssättet. Det finns, emellertid, även erfarenheter av arbetssättet som pekar på att medarbetarna inte fullt ut har identifierat de särdrag och karaktäristiker som definierar ett medskapandeorienterat ledarskap. För de övriga tre skolorna är detta sätt att arbeta relativt nytt. Detta innebär att skolområdet befinner sig i en ny utvecklingsfas där tidigare former för ett medskapandeorienterat ledarskap behöver omformuleras, utvecklas och förnyas. Rektorerna för

skolområdet har således initierat ett utvecklingsarbete i syfte att utveckla dels en gemensam riktning i förhållande till medskapandeorienterat ledarskap, dels utveckla de individuella skolornas identitet i förhållande till medskapandeorienterat ledarskap.

Medskapandeorienterat ledarskap är ett paraplybegrepp som beskriver ett sätt att organisera arbetet i en lärande organisation utifrån ett helhetsperspektiv med fokus på undervisning och lärande. I innevarande projekt inkluderar detta ett ledarskap på två nivåer – rektorsnivå och pedagogisk personalnivå. Vidare kan medskapandeorienterat ledarskap ses som en transdisciplinär arbetsform som kan tillämpas på flera nivåer och tvärsöver ämnesområden och utbildningskontexter. I takt med att samhället har blivit mer komplext har synen på hur skolans ledarskap organiseras förändrats. Forskare hävdar att en stark organisation har flera ledare på olika nivåer samt att ett kollektivt ledarskap kan engagera alla deltagare i en organisation (Fullan, 2020; Harris & Jones 2023). Distribuerat ledarskap benämns i forskning som medskapande ledarskap, vilket beskrivs som ett ledarskap som ger utrymme för anställdas deltagande och inflytande i beslutsfattande processer (Harris, 2013). Hallinger och Heck (2011) framhäver att ett medskapande ledarskap i motsats till ett ledarskap som utgår från en rektor, kan utgöra en modell för skolutveckling och förbättra skolans verksamhet. När det kommer till forskning kring hur medskapandeorienterat ledarskap i skolan konkret kan förstås finns endast ett fåtal relevanta studier där de flesta dessutom inte representerar nyare forskning. Ett projekt om medskapandeorienterat ledarskap i skola kan således bidra till att identifiera, synliggöra och konkretisera ledarskapsprocesser i skolan som grundar sig medskapande genom hela organisationen (både på rektors- och pedagogisk personalnivå).

Målet med projektet är att skapa dokumenterad erfarenhet och vetenskapligt baserad kunskap gällande skolrådets utmaning att vidareutveckla och implementera ett medskapandeorienterat ledarskap. Fokus ligger på att skapa en gemensam förståelse för dess särdrag och karaktäristiker, samtidigt som nya och tidigare erfarenheter anpassas för att passa i en ny utvecklingsfas.

Syfte

Syftet med projektet är att i samverkan mellan rektorer, pedagogisk personal och forskare etablera erfarenhets- och kunskapsutbyte med fokus på vad medskapandeorienterat ledarskap kan innebära och hur det kan utvecklas och implementeras av rektorer och pedagogisk personal. I denna artikel fokuserar vi på vad medskapandeorienterat ledarskap kan innebära.

Följande forskningsfråga är vägledande för artikeln:

1. Vad karaktäriserar ett medskapandeorienterat arbetssätt i skolan?

Metod och arbetsprocess

Projektets kärna är att främja medskapandeorienterat ledarskap i skolan bland rektorer och pedagogisk personal. Det innebär att analysera och förstå hur detta ledarskap kan utvecklas och implementeras genom transdisciplinära, iterativa interventioner, observationer och samtal.

Den teoretiska ramen för utvecklingen av ett medskapandeorienterat ledarskap i skolan grundas i den kulturhistoriska aktivitetsteorin (CHAT). Genom detta perspektiv fokuseras såväl de historiska som de kulturella sammanhangen. CHAT skall ses som en kulturell och historisk lins genom vilken mänskliga verksamhetssystem kan analyseras holistiskt (Engeström, 1999; Koszalka & Wu, 2005). För att följa verksamhetssystemets utveckling och få en djupare förståelse för de friktioner och dynamiker som interventioner innebär har vi i processlaboratorierna exempelvis ställt frågor som riktar sig till hur deltagarna tidigare arbetat. Baserat på detta har deltagarna identifierat friktioner (Marken, 2006) (se Figur 1, steg 1 och 2).

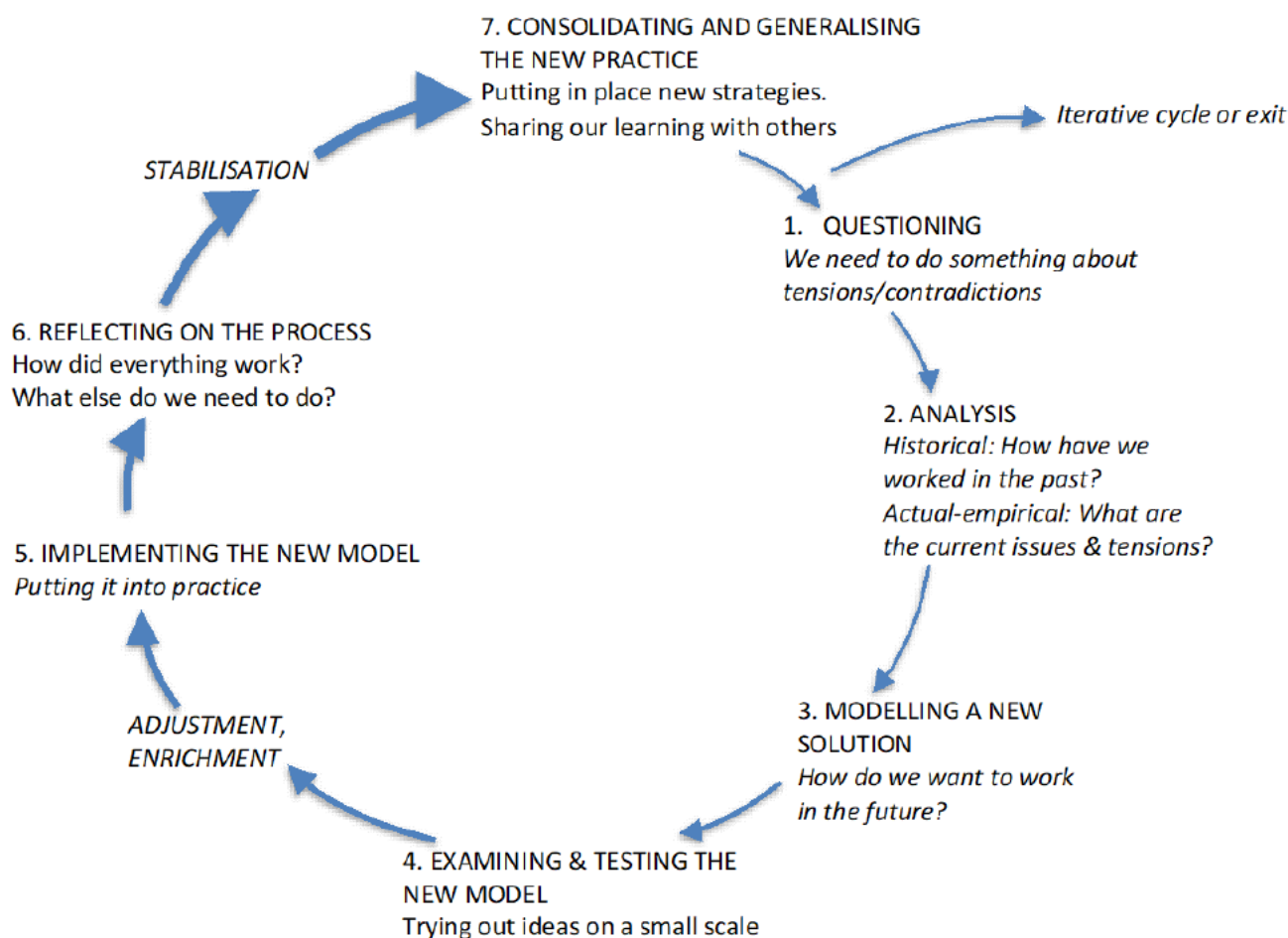
Metodiskt arbetar vi med så kallade processlaboratorium, som kan ses som en formativ interventionsmetod, där innehållet formas av deltagarna och deras verksamhet. Processlaboratorium är en metod som syftar till att identifiera och transformera befintliga tillvägagångssätt och skapa innovation genom kollektivt arbete och reflektion. Ett processlaboratorium syftar till att stödja deltagarnas expansiva lärandeprocess och därmed deras medskapande ledarskap (Sannino et al., 2016). Enligt Engeström (2010) utförs formativa interventioner i ett processlaboratorium vanligtvis i ett verksamhetssystem som står inför en omvandling. I det här projektet blir det hur rektorerna och den pedagogiska personalen förvandlar sitt verksamhetssystem till att ha fokus på medskapandeorienterat ledarskap. I formativa interventioner analyserar respektive deltagande personalgrupp och forskarna tillsammans de friktioner, idéer eller problem de möter i praktiken. Med hjälp av olika representativa artefakter, såsom metoder, modeller och prototyper, utvecklas gemensamt nya lösningar som sedan provas och vidareutvecklas i praktiken.

Under projektets första halvår har forskarna arbetat tillsammans med totalt nio olika grupper bestående av rektorer och pedagogisk personal från fritidshem, skola och administration (Tabell 1). Antalet deltagare i varje grupp varierar mellan en (enskild) och fem personer (grupp). Sammanlagt har 23 deltagare varit involverade i de genomförda processlaboratorierna. De deltagande grupperna anslöt sig till projektet i olika takt vilket innebär att antalet genomförda processlaboratorier skiljer sig mellan grupperna.

Deltagare	Rektorer (GRUPP 1)	Pedagogisk personal - Administration (Enskild)	Pedagogisk personal - Fritidshem (Grupp 2)	Pedagogisk personal Skola (Grupp 3)	Pedagogisk personal Fritidshem (Grupp 4)	Pedagogisk personal Administration (Grupp 5)	Pedagogisk personal Administration (Enskild)	Pedagogisk personal Fritidshem (Grupp 6)	Pedagogisk personal Skola (Enskild)	Summa antal genomförda processlaboratorier
Inledande processlaboratorier	X	X	X	X	X	X	X	X	X	
Processlaboratorier 1	X	X	X	X	X	X	X	X		
Processlaboratorier 2	X	X	X	X	X	X				
Processlaboratorier 3		X	X	X						
Processlaboratorier 4		X		X						
SUMMA	3	5	4	5	3	3	2	2	1	28

Tabell 1. Processlaboratorier mellan februari och juni.

Processlaboratorierna genererar data i projektet bestående av ljudinspelningar av reflektioner och diskussioner med utgångspunkt i Engeströms aktivitetssystem samt expansiva lärandecykel (Engeström, 1987) (Figur 1) samt dokument såsom pedagogisk personals undervisningsplaneringar. Observationer av utvalda undervisningssekvenser genererade fältanteckningar och retrospektiva intervjuer med deltagare. Datamaterialet har analyserats med kvalitativ tematisk analys med en induktiv ansats (Braun & Clarke, 2006).



Figur 1. Den expansiva lärandecykeln (Engeström, 1987)

Resultat

Under projektets första halvår har processlaboratorierna rört faserna 1-4 i den expansiva lärandecykeln (Engeström, 1987). En första analys av de mest framträdande begreppen som har använts av de medverkande grupperna om vad som karaktäriserar ett medskapandeorienterat ledarskap har kategoriserats i fyra teman: 1) Medskapande, 2) Inflytande, 3) Utmaning, och 4) Kommunikation.

Medskapande

Medskapande är ett återkommande tema i alla medverkande grupper där vikten av att inkludera alla (medarbetare, kollegor samt elever) i beslutsprocesser och arbetsmetoder både i det organisatoriska arbetet och i undervisningen betonas. Att inkludera alla i beslutsprocesser innebär att som ledare ge utrymme för deltagande och inflytande. Detta är något som också lyfts i litteraturen om distribuerat ledarskap (Harris, 2013). En av rektorerna menar dock att ett distribuerat ledarskap och ett medskapandeorienterat ledarskap inte helt kan likställas:

Om man använder begreppet medledare i kontexten med distribuerat ledarskap då ser jag ju någonting annat än medskapande framför mig. Jag ser en person som leder så som jag vill att den

ska leda. Om du har en medledare så talar du om för den personen hur du vill att den ska leda /.../
Det tänker jag och därför kan jag se en stor skillnad på när man pratar medskapandeorienterat ledarskap eller om man pratar om att man arbetar med distribuerat ledarskap i förhållande till medledare. För där är man inte medskapare upplever ju inte jag att man kan höra att man är.
(Rektor)

I relation till undervisningspraktiken lyfts medskapande fram som en viktig metod för att göra elever delaktiga i beslutsprocesser. Medskapande och delaktighet påverkar i sin tur hur undervisningen utformas. Arbetet med att involvera elever i planeringen av aktiviteter och beslut är något som diskuteras mycket av den pedagogiska personalen där frågan om hur ett sådant arbetssätt kan omsättas i praktiken upplevs som en utmaning. En av de deltagande grupperna (pedagogisk personal från skolan) utmanade sig och planerade för ett gemensamt tema för klasserna F-3 i ämnet svenska. Temat var skönlitteratur genom författaren Astrid Lindgren (se Figur 2).

SV

Barnboks författare : Astrid L.

Lgr. 22 : Några skönlitterärt betydelsefulla barnboks författare och illustratörer.

Syfte : Eleverna ska få möta Astrid och hennes berättelser.

Budskap -
Analysera
Resonera

TID : v. 17-19

Ämnes
Övergripande : Mu Ry
Bd

Bokbuss / polyglutt

Medskapande :
Vilken huvudperson vill du arbeta med?
Hur vill ni

Final
Delge varandra
- "expert"

Reflektion : Är det samma budskap?

ORGANISATION
GRUPP KONSTELLATION
UTIFRÅN INTRESSE
(Medskapande)

Struktur :
Schema
Vem gör vad
dokumentation
DIA mall?

Olika handlingsplaner

Utvärdering :

Medskapande
Delaktighet
Motivation
Diskrimineringsgrunderna

Vad gör en författare?
Vad gör en illustratör?
Vem är Astrid Lindgren?
Vad vill du göra när du växer upp?
Vad är en författare?
Vad är en illustratör?
Hur vill ni arbeta när ni lär er om detta?

Vad vill du göra när du växer upp?
Vad är en författare?
Vad är en illustratör?
Hur vill ni arbeta när ni lär er om detta?

Vad gör en författare?
Vad gör en illustratör?
Vem är Astrid Lindgren?
Vad vill du göra när du växer upp?
Vad är en författare?
Vad är en illustratör?
Hur vill ni arbeta när ni lär er om detta?

Vad vill du göra när du växer upp?
Vad är en författare?
Vad är en illustratör?
Hur vill ni arbeta när ni lär er om detta?

Fritids
filmer
Välja?

Figur 2. Undervisningsplanering i ämnet Svenska.

Eleverna arbetade i grupper som styrdes av det individuella val av bok och karaktär som eleverna gjorde. Detta innebar att den pedagogiska personalen arbetade med åldersblandade grupper. I exemplet nedan resonerar den pedagogiska personalen om att medskapande inte handlar om att eleverna ska ha fritt inflytande över alla val utan pekar på viken av att ha tydliga ramar:

utifrån medskapande och det här att man ska få välja fritt så spånade vi men hur reder vi ut det då om vi ska ha åtta olika huvudkaraktärer eller böcker, vi är fyra personer – klarar eleverna av att jag ska läsa för den andra gruppen så där fick vi ju banta ner oss och tänka att nej då utmanar vi alldeles för mycket och då kan det bli tråkigt på grund av medbestämmandet i stället och rörligt. Så då valde vi fyra karaktärer. (Pedagogisk personal skola)

Vidare kopplar rektorer och pedagogisk personal medskapande till trygg miljö där alla känner sig hörda och är inkluderade och delaktiga, det vill säga något som skapar en känsla av ett relevant sammanhang. Detta menar de, påverkar både arbetet och den personliga upplevelsen.

Inflytande

I relation till inflytande handlar rektorerna och den pedagogiska personalens reflektioner om hur mycket inflytande och engagemang individer ska ha i beslutsprocesser och hur det påverkar arbets- och beslutsprocesser. I exemplet nedan berättar pedagogisk personal om hur hon vill att eleverna tillsammans i grupp skulle skriva ner hur de ville arbeta med kunskapsinnehållet. Hon uppmuntrade alla elever att komma med förslag:

En elev ville inte att gruppen skulle skriva att de vill sy en rosa gris för eleven ville inte det. Jag sa då att vi ska skriva ner allt. /.../ Jag fick förklarat att alla tankar vill vi ha på pappret men sen får vi vuxna titta på det och planera. /.../ jag sa att medskapande handlar inte om att alla ska göra likt, man kan ju faktiskt dela på önsningarna också. (Pedagogisk personal skola)

En ytterligare aspekt kopplat till inflytande är hur ansvaret för olika uppgifter och roller fördelas och hanteras:

jag har mötts av en viss försiktighet ibland att det kan komma eller om vi sitter i någon arbetsgrupp så har någon medarbetare en idé att så här skulle vi kunna göra men det är ju du som bestämmer såklart. Alltså lite att de lägger in som en, på något sätt att man inte riktigt vågar eller vill värdesätta sitt och det vill jag ju också arbeta bort liksom. Alla idéer är lika mycket värda. Den idén som vi kommer fram till är ju den som vi kör på. Det är inte vem den kommer ifrån som är viktigt. (Rektor)

Utmaningar

Rektorerna och den pedagogiska personalen reflekterar också om de utmaningar som följer på att arbeta med ett medskaparorienterat ledarskap i skolan. Återkommande reflektioner och diskussioner rör hinder i olika processer, ofta på grund av motstånd eller friktion som uppstår när alla ska vara delaktiga i exempelvis en beslutsprocess. En av rektorerna uttrycker det på följande sätt:

men jag tänker att man har sin ståndpunkt in i det här att vi är tillsammans och allas röster är viktiga. Att hålla fast vid det. Jag tänker att det är någonting som det tar tid att bygga för egentligen innerst inne kanske alla vill egentligen men man gömmer sig bakom hierarkin och samtidigt finns det också en komplexitet i att om jag inte tar till ordet och är med så behöver jag ju inte heller ta ansvar. /.../ Det finns ju det här att om det inte blev så bra så har ju inte jag varit med och bestämt utan det är ju rektor eller rektor här [som har bestämt] så det är ju den här ansvarsbiten att många vill kanske tycka till men att ta ansvar för det kan ju vara något som man gärna duckar för. (Rektor)

Mellanstadiet på två av rektorsområdets skolor har slagits samman och flyttat till nya lokaler. Detta ser rektorerna som en utmaning då de menar att varje skola har sin specifika kultur och att det finns kulturskillnader som kan påverka samarbete och förändringsprocesser:

det finns olika individer som vill olika saker och det finns två olika kulturer alltså det är från två olika skolor som slås ihop till en enhet och det finns olika kulturer på dom här skolorna och det kan ju va, ja men motsättningar kring det för nu kommer vi in till en del samplanering. (Rektor)

Kommunikation

Betydelsen av tydlig och effektiv kommunikation framträder tydligt i materialet, särskilt i relation till samarbete och återkoppling. Begreppet återkommer frekvent i samtalen, särskilt i diskussioner om hur arbetsprocesser och beslut bör fattas genom samverkan och dialog, snarare än genom ensidiga beslut. På en skola har eleverna varit delaktiga i planeringen av hur lokalerna ska användas, vilket innebär att de gemensamt beslutat om material och var olika aktiviteter ska äga rum (se Figur 3).



Figur 3. Elevers planering av hur deras lokaler ska användas.

Den pedagogiska personalen reflekterar över hur en utvärdering av deras arbete med eleverna ska utformas:

vi vill göra det tydligt för dom. /.../ vi har pratat om vad vi vill ha men vi behöver också prata om hur vi vill ha det och då har vi pratat om att använda DIA-modellen [en pedagogisk modell för planering av undervisning] för att göra ett hur som blir förankrat hos eleverna. (Pedagogisk personal fritidshem)

I det ovanstående exemplet strävar den pedagogiska personalen efter att tydliggöra elevernas medskapande genom att de vill kommunicera både processen och resultatet. Vikten av tydlig och effektiv kommunikation framhävs särskilt när det gäller samarbete och återkoppling i arbetsprocesser:

Det att uppdrag landar hos mig som jag inte har någon förförståelse till och sedan skall jag förmedla vidare det jag kommit fram till. Vad händer med uppdraget under vägen, gör jag det som

förväntas av mig? Vad händer med det medskapande ledarskapet? Om jag inte har medskapat i någonting som jag ska samordna? (Pedagogisk personal fritidshem)

Implikationer

Resultaten har implikationer för vad som karaktäriserar medskapandeorienterat ledarskap. Resultaten visar att medskapandeorienterat ledarskap kan stärka både arbetsprocesser och undervisning genom att alla delar i organisationen (rektorer, pedagogisk personal och elever) medverkar till att både planera och genomföra aktiviteter. Tydligt i resultatet är reflektioner om *vad* som representerar ett medskapandeorienterat ledarskap i skolan. Teman som rektorer och pedagogisk personal använder i reflektioner om medskapandeorienterat ledarskap är medskapande, inflytande, utmaningar och kommunikation. Det empiriska materialet som utgör grund för den här artikeln fångar inte frågan om *hur* ett medskapandeorienterat ledarskap konkret kan användas. Detta är en del av det övergripande syftet med detta ULF-projekt och kommer att analyseras i framtida studier. För att specificera vad medskapandeorienterat ledarskap kan vara i en skolorganisation är det nödvändigt att undersöka hur rektorer och pedagogisk personal tillämpar detta i sin vardag när det gäller exempelvis beslutsgångar, kommunikationsstrategier och planering av undervisning. Resultaten visar att betydelsen av det medskapandeorienterade ledarskapet ännu är formulerad på en abstrakt nivå (Engeström, 2011). Projektets fortsatta formativa interventioner är därför designade för att arbeta mot att konkretisera det abstrakta.

I projektet har vi utvecklat en samverkansmodell baserad på den kulturhistoriska aktivitetsteorin (Engeström, 1999). Modellen gör att rektorer, pedagogisk personal och forskare kan arbeta nära tillsammans för att analysera och utveckla skolornas verksamhet med fokus på ett medskapandeorienterat ledarskap. Genom formativa interventioner använder forskarna stimuleringsmaterial i form av analyser av reflektioner från rektorer och pedagogisk personal, tidigare forskning och didaktiska modeller. Tillsammans har deltagarna utvecklat och implementerat arbetssätt kopplade till den vardagliga praktiken. Detta kan bidra till en långsiktig skolutveckling med fokus på ett medskapandeorienterat ledarskap i hela organisationen. Som nämnts tidigare, finns det behov av ytterligare forskning för att konkretisera och utveckla vad ett medskapandeorienterat arbetssätt kan innebära för såväl rektorer som för pedagogisk personal.

Referenser

1. Engeström, Y. (1987). Learning by expanding: An activity theoretical approach to developmental research. Diss. Helsinki: Univ. Helsinki.
2. Engeström, Y. (1999). Activity theory and individual and social transformation. In: Engeström, Y., Miettinen, R. & Punamäki, R.-L. (Eds.). Perspectives on activity theory. Cambridge University Press.
3. Engeström, Y. (2010). Activity theory and learning at work. In Malloch, M., Cairns, L., Evans, K. & O'Connor, B. N. (Eds.), The SAGE handbook of workplace learning (pp. 86-104). Sage.
4. Engeström, Y. (2011). From design experiments to formative interventions. Theory & Psychology, 21(5), 598-628.
5. Engeström, Y., & Sannino, A. (2010). Studies of expansive learning: Foundations, findings and future challenges. Educational Research Review, 5, 1-24.
6. Fullan, M. (2020). Leading in a culture of change. Jossey-Bass. Tillgänglig via: <https://files.eric.ed.gov/fulltext/ED467449.pdf>
7. Hallinger, P. & Heck, R. (2003). Understanding the contribution of leadership to school improvement. In: Wallace, M. & Poulson, L. (Eds.), Learning to read critically in educational leadership and management. Sage.
8. Harris, A. (2013). Distributed Leadership: Friend or Foe? Educational Management, Administration & Leadership, 41(5), 545-554. doi.org/10.1177/1741143213497635
9. Harris, A. & Jones, M. (2023). The importance of school leadership? What we know. School

- Leadership & Management, 43(5), 449-453. doi.org/10.1080/13632434.2023.2287806
10. Koszalka, T.A. & Wu, C.P. (2005). A cultural historical activity theory [CHAT] analysis of technology integration: Case study of two teachers. *Epistemological and Practical Implications*, 96-118, Jossey-Bass Publishers.
 11. Marken, J. A. (2006). An application of activity theory. *Performance Improvement Quarterly*, 19(2), 27-49.
 12. Sannino, A., Engeström, Y. & Lemos, M. (2016). Formative interventions for expansive learning and transformative agency. *Journal of the Learning Sciences*, 25(4), 599-633, doi.org/10.1080/10508406.2016.1204547