

Organisatoriskt lärande på kommunnivå om undervisning av nyanlända elever

En väg mot ökad likvärdighet

Ulrika Tegnér & Elin Wrammerfors

Handledare
Annette Johnsson



Abstract

Paper type:	Bachelor thesis, 15 ECTS
Pages:	39
Titel:	Organisatoriskt lärande på kommunnivå om undervisning av nyanlända elever – En väg mot ökad likvärdighet
Authors:	Ulrika Tegnér & Elin Wrammerfors
Supervisor:	Annette Johnsson
Date:	December 12th 2017
Summary:	<p>All students in Swedish schools are entitled by law to education of high and equal quality. This includes newly arrived (immigrant) students. However, earlier research and reports indicate large variations between schools in education quality for newly arrived students, and thus a lack of equity (Bunar, 2010; Skolinspektionen, 2014). Authority over Swedish schools lies at the municipal level, including the responsibility for equity. Despite this, little or no research has been done on whether, or how, municipalities manage to produce equal quality education for newly arrived students, and what conditions and hindrance local decision makers face in doing so. In this study, the focus is on decision makers at the municipal level, and how they describe their work, their influence, and their perceived obstacles to guaranteeing equity in the education of newly arrived students. The study was designed as a single case study, with interview and questionnaire methods, within an interpretivist paradigm. The empirical material was analyzed in the light of the 4I-framework for organizational learning (Crossan, Lane & White, 1999), and later additions to the framework focusing on leadership, power, and obstacles for learning. Results included the need of more time and space for learning at the group level, specifically discussions and sharing of knowledge and experience between professionals at different schools, and levels, within the municipality. Also, the importance of leadership and a culture that supports learning became clear. A main identified challenge was the concept of equity ('likvärdighet'), as it is vague and difficult to measure. The authors argue that further research is needed on the role of municipality level management and leadership in school development for equity.</p>
Keywords:	Organizational learning, 4I-framework, newly arrived students, school, Sweden, municipality, equity, case study

Innehåll

Författarnas tack	i
1. Introduktion	1
1.1 Inledning	1
1.2 Syfte och forskningsfrågor	2
1.3 Tidigare forskning, definitioner och bakgrund	2
1.3.1 Tidigare forskning	2
1.3.2 Definitioner	4
1.3.3 Kommunernas plats i grundskolans styrkedja	5
1.3.4 Introduktion av fallkommunen	6
2. Teori	6
2.1 Epistemologiska utgångspunkter	7
2.2 Litteratursökning, urval och källvärdering	9
2.3 Organisatoriskt lärande: 4I-ramverket och dess utveckling	10
3. Metod	14
3.1 Avstamp i en mindre förstudje	14
3.2 Fallstudie	14
3.3 Val av fallkommun	15
3.4 Val av intervjupersoner samt population för enkät	16
3.5 Metoder som gett studiens empiriska material	17
3.5.1 Fokuserade semistrukturerade intervjuer	17
3.5.2 Semistrukturerad enkät	18
3.5.3 Tillvägagångssätt vid transkribering, kategorisering och analys	19
3.6 Metodkvalitet	20
3.7 Etiska överväganden	22
4. Resultat och analys	23
4.1 Analys av intervjuempirin	24
4.1.1 Styrning och ledarskap	24
4.1.2 Kunskapsspridning och kompetensutveckling	27
4.1.3 Lärandekultur	30
4.1.4 Analys av möjliga förbättringar av det organisatoriska lärandet	32
4.2 Analys av enkätens resultat	34

4.3 Sammanfattning av resultatanalys.....	35
5. Diskussion	36
5.1 Förslag till vidare forskning	39
6. Referenser	40
Bilaga 1: Intervjuförfrågan	a
Bilaga 2: Intervjuguide.....	b
Bilaga 3: Enkät med följebrev	d
Bilaga 4: Påminnelse till enkät	f

Författarnas tack

Det finns många personer som varit betydelsefulla för studiens genomförande. Vi vill först rikta ett stort tack till Susanne Norrman, Alexandra Hertz och Johanna Karlsson på LUCE i Lund som tidigt kunde träffa oss och bidrog med kunskap som blev avgörande för den inriktning studien kom att få. Vi vill också tacka de intervjupersoner som generöst gav oss sin tid och sina berättelser, samt respondenterna av enkäten. Utan ert deltagande hade inte denna studie varit genomförbar. Stort tack till handledare Anette Johansson, för värdefulla synpunkter och råd längs vägen, och till Maria Löfgren Martinsson som alltid tar sig tid. Tack Claes Ek som så vänligt korrekturläste. Slutligen vill vi tacka varandra för mycket gott samarbete!

Lund, januari 2017

Ulrika Tegnér & Elin Wrammerfors

1. Introduktion

1.1 Inledning

Bakgrunden till denna studie, är tre aktuella lägesbeskrivningar rörande grundskoleutbildning för nyanlända elever¹: att likvärdigheten minskar inom den svenska skolan (Skolverket, 2012), att antalet nyanlända elever i grundskolan ökade kraftigt under 2015 (Skolverket, 2016b), samt att det hittills knappt funnits någon forskning om likvärdighet i undervisningen av nyanlända elever med fokus på kommunnivån, trots att kommunerna är huvudmän (Bunar, 2010). Behovet av mer sådan forskning har bedömts som mycket stort (Skolverket, 2016b; Skolinspektionen, 2014). Bunar (2010, s. 115) uppmanar till “noggranna och jämförande analyser av de nuvarande organisatoriska modellerna som tillämpas i kommunerna”. Skolverkets granskning 2014 visade särskilt på stora skillnader i kvaliteten på utbildningen för nyanlända elever i landets skolor.

Studien har bedrivits inom forskningsfältet pedagogik i arbetsliv och organisationer. Fokus har varit kommunen som huvudman för grundskolan och därmed ansvarsbärare för att utbildningen för nyanlända elever är likvärdig (enligt SFS, 2010) på kommunens alla skolor. En kommunorganisation innefattar såväl politiker som centralt anställda tjänstemän, samt anställda inom de kommunstyrda verksamheterna - såsom dess skolor. Vi har därför applicerat organisationspedagogiska perspektiv på processerna i kommunorganisationen som rör undervisning av nyanlända. Tidigare forskning kring nyanlända i Sverige har mestadels varit riktad mot andra aspekter, såsom tvåspråkighet och språkutveckling, elevers upplevelser av olika former för klassundervisning och liknande (Bunar, 2015, se även kapitel 1.3 om tidigare forskning). I utländsk forskning om likvärdighet för nyanlända (sökningar gjorda på exempelvis *equal AND opportunities AND school AND immigrants*) finns en del studier, dock mestadels fallstudier med låg överförbarhet och sällan med några inslag av organisationspedagogiska aspekter, eller med former för styrning som den i Sverige. Det är vanligare internationellt med statligt huvudmannaskap än kommunalt sådant.

Frågan om likvärdig utbildning för nyanlända har dels allmän relevans som moralisk rättvisefråga, dels som en samhällsfråga kopplad till integration på arbetsmarknaden och långsiktig hälsa (OECD, 2015). Det kan också ses som en rent juridisk fråga baserad på skollagen. Oavsett synsätt, är ämnet av stor relevans. Det är också särskilt relevant för det svenska skolväsendet att känna till hur styrande och tjänstemän på kommunnivå arbetar med likvärdigheten för nyanlända, inte minst då skolan i Sverige är decentraliserad, med flera hundra olika huvudmän. Om särskilda utmaningar och möjligheter framkommer i kommunfokuserad forskning som denna, skulle det förhoppningsvis kunna användas för att förbättra styrningen av skolan och öka likvärdigheten för eleverna.

Rapportens disposition, är först ett introduktionskapitel med ovanstående inledning följt av en beskrivning av syfte och de forskningsfrågor som studien varit avsedd att besvara, samt tidigare forskning, definitioner och annan relevant bakgrund som är till fördel för läsaren att känna till. Detta följs av ett teorikapitel, där också våra epistemologiska utgångspunkter beskrivs, och sedan ett metodkapitel. Därefter kommer ett kapitel med resultat och analys sammanvävt, då vi tolkar resultatet som en produkt av en analytisk process och inte kan skiljas från denna (detta ställningstagande utvecklas i metodkapitlet). Slutligen kommer ett diskussionskapitel, följt av referenslista och bilagor.

¹ definieras i avsnitt 1.3.2

1.2 Syfte och forskningsfrågor

Baserat på utsagor från beslutsfattare i nämnd, förvaltning och rektorer i fallkommunen, var syftet **att**: analysera förutsättningar och hinder för likvärdig undervisning av nyanlända i fallkommunen, utifrån organisationspedagogisk teori.

Forskningsfrågor:

- Hur, om alls, arbetar fallkommunens styrelse, utbildningsnämnd, skolförvaltning och grundskolechefer (rektorer) med att öka likvärdigheten i undervisningen av nyanlända elever inom kommunen?
- Hur ser eventuellt samarbete/utbyte ut mellan de kommunala grundskolorna för delning och utveckling av kompetens på området undervisning av nyanlända?
- Vilka eventuella hinder för sådant kunskapsutbyte framkommer?
- Vad anser intervjupersonerna om de förutsättningar kommunen ger grundskolornas lärare att ge nyanlända likvärdig utbildning?
- Vilka möjligheter till förbättringar framträder i kommunens eventuella arbete med likvärdighet för nyanlända, utifrån intervjupersonernas utsagor, vår teoretiska analys och tidigare forskning?

1.3 Tidigare forskning, definitioner och bakgrund

I detta avsnitt presenteras en översikt av tidigare forskning, samt de definitioner av centrala begrepp som vi använt oss av. Det tydliggörs därefter hur svensk grundskola styrs, och slutligen ges en kort presentation av fallkommunen.

1.3.1 Tidigare forskning

Den tidigare forskning som finns kring nyanlända elever (eller närliggande begrepp) i svensk skola är inte gjord utifrån ett organisationspedagogiskt perspektiv, men några exempel presenteras likväl nedan för att ge en bild av det befintliga kunskapsläget. Antalet fackgranskade vetenskapliga artiklar är dock mycket litet, och därför nämns i denna del av rapporten också vissa myndigheters publikationer som vi bedömer håller hög kvalitet, såsom Skolinspektionen (2014), Skolverket (2016e) och Vetenskapsrådets rapport av Bunar (2010). Internationellt finner vi också en del forskning på ämnet, dock ofta fallstudier med nationellt, eller regionalt, specifika exempel från olika länder. En metastudie från Nya Zeeland är ett undantag (se nedan). Det finns även rapporter från myndigheter, och samarbetsorganisationen OECD, som handlar mer specifikt om nyanlända/invandrabarn i skolan, undervisningens kvalitet, integration och likvärdighet. Dessa rapporter ger ett gediget intryck, men inte heller de är fackgranskade. Det finns även forskning kring likvärdighet (equity) i skolan utan särskilt fokus på nyanlända elever.

Exempel på forskning om nyanlända elever i svenska skolan, är Jenny Nilssons och Monica Axelssons "Welcome to Sweden": Newly Arrived Students' Experiences of Pedagogical and Social Provision in Introductory and Regular Classes (2013). Denna artikel rör hur nyanlända elever upplever tiden i förberedelseklass, samt övergången till ordinarie klass, utifrån 61 intervjuer med 22 elever, 16 intervjuer med lärare, samt observationer. De argumenterar mot att ansvaret för undervisningen av nyanlända läggs på förberedelseklassläraren enkom, utan menar att det ordinarie skolsystemet också måste anpassas för att målen ska nås. Axelsson är professor i tvåspråkighet med inriktning svenska som andraspråk och Nilsson är doktorand vid Barn- och ungdomsvetenskapliga institutionen, båda vid Stockholms universitet. Samma år (2013) utkom Eva Skowronski med sin doktorsavhandling *Skola med fördröjning - Nyanlända elevers sociala spelrum i "en skola för alla"*, som också berör språkpedagogik och mottagning av nyanlända

elever, men som främst fokuserar på inkludering, exkludering, gemenskap och statuskillnader - alltså elevernas relationer till varandra. Även den är intervjubaserad.

Nihad Bunar är professor i barn- och ungdomsvetenskap och har forskat om likvärdighet och nyanlända elever i Sverige. Han är flitigt citerad i svenska myndigheters rapporter om nyanlända, men också i internationella rapporter från exempelvis OECD och Europakommissionen. Han är även en del av det tvärvetenskapliga projektet "Nyanlända och lärande" vid Stockholms universitet (finansierat av Vetenskapsrådet), där ovan nämnda Jenny Nilsson är doktorand. Bunar är författare till rapporten *Nyanlända och lärande: en forskningsöversikt om nyanlända elever i den svenska skolan*, utgiven av Vetenskapsrådet (2010). Här går utbildning för nyanlända elever igenom utifrån tre perspektiv: det samhälleliga och individuella (interaktion, identitet och maktordningar), det institutionella (hur nyanlända presterar och hur mottagningssystemet är organiserat) samt det språkpedagogiska perspektivet. Hans slutsats är att forskningen är underutvecklad ur samtliga av dessa perspektiv (Bunar, 2010).

Bunar är även redaktör till den forskningsbaserade antologin *Nyanlända och lärande - mottagande och inkludering* som utkom 2015. I denna samlas sju forskningsbaserade kapitel med varierande empiri som rör inkludering, språkdidaktik, föräldrasamverkan, lärarröster om placering av nyanlända, med mera. En oro uttrycks från redaktören Bunar vad gäller hur undervisningen organiseras och de brister han konstaterar. De rekommendationer som antologins författare tillsammans ger, med utgångspunkt i sina forskningsresultat, är att det krävs en större flexibilitet i skolan eftersom nyanlända är en heterogen grupp. Samtidigt krävs en "tydlig övergripande nationell och kommunalt styrande struktur och regelverk, som ser till att flexibiliteten inte – avsiktligt eller oavsiktligt – legitimerar bristande utveckling, social isolering och negliger av nyanländas utbildningsbehov" (Bunar, 2015, s. 31). För att det ska fungera krävs att rektorer och huvudmän har god kunskap om de olika organiseringsmetoderna. Det är även viktigt att den metod som tillämpas är väl förankrad av alla berörda samt att det finns resurser såväl för de pedagogiska som för de sociala aspekterna av nyanländas skolgång (Bunar, 2015).

Skolinspektionen har gjort två stora granskningar som också bör nämnas. *Utbildning för nyanlända elever: rätten till en god utbildning i en trygg miljö* (2009), och *Utbildningen för nyanlända elever* (2014). Dessa gjordes på kommunala högstadieskolor och gymnasier genom intervjuer med elever, vårdnadshavare och skolpersonal, samt observationer. Stora skillnader mellan skolor framkom i båda granskningarna. En majoritet av skolorna anpassade inte undervisningen till eleverna tillräckligt väl. Inga av skolorna gjorde tillräckliga kartläggningar av elevernas kunskaper eller använde dessa tillräckligt väl för att anpassa undervisningen efter elevens behov². Verksamheten i förberedelseklasser var ofta isolerad från övrig undervisning och var avhängig enskilda lärares engagemang. Kartläggningarna visade även att ju längre tid de nyanlända spenderade i förberedelseklasser, och ju större det fysiska avståndet var mellan de klasserna och de reguljära, desto svårare blev övergången för eleverna. Ytterligare en slutsats var att studiehandleding på modersmål både gavs i för liten kvantitet och i för låg kvalitet. Risker sågs i att de nyanlända eleverna kan tappa både tilliten till sin egen förmåga, och motivation, till följd av hur deras undervisning organiseras. Skolorna bidrar heller inte till att eleverna känner sig som en del av gemenskapen - varken på skolan eller i samhället. Även Blob (2004) har i rapporten *Skolintroduktion för nyanlända flykting- och invandrarbarn -en översiktstudie av arbetet i fyra storstadskommuner*, skriven för dåvarande Integrationsverket, undersökt skolintroduktionen för nyanlända elever genom en jämförande fallstudie. Blobs konklusion är samstämmig med de i ovan nämnda rapporter - att det förekommer en stor variation

² Granskningarna gjordes innan lagändringen om nyanlända som trädde i kraft 1/1 2016, och innan Skolverket erbjöd det kartläggningsmaterial de gör idag

i utförandet av skolintroduktion, både inom och mellan kommunerna i fråga, samt att det finnas en avsaknad av kommunal policy, och bristande kunskap på förvaltningsnivån.

Internationellt finns bland annat en större metastudie från Nya Zeeland, *Literature Review: Interventions for Refugee Children in New Zealand Schools: Models, Methods, and Best Practice* (Hamilton, Anderson, Frater-Mathieson, Loewen & Moore, 2000), där 130 publikationer analyserades. Denna beställdes av utbildningsministeriet, och utfördes av Auckland Uniservices Limited, University of Auckland, och är att betrakta som en myndighetsrapport. Metastudien ger ett starkt stöd för välutvecklad modersmålsundervisning, och författarna argumenterar för tidig integration av nyanlända flyktingbarn i reguljära klasser, eftersom det tycks främja motivationen, det kulturella lärandet, samt språkinläringen. I rapportens kapitel 9 sammanfattas framgångsfaktorer i mottagandet av flyktingbarn i skolan (Hamilton et al., 2000).

Det finns ytterligare några stora internationella rapporter, inte heller de fackgranskade, att nämna kort. En är *The Education of Asylum-Seeker & Refugee Children - A Study of LEA and School Values, Policies and Practices* (2005) av Arnot och Pinson vid Faculty of Education, University of Cambridge, framtagen för The Research Consortium on the Education of Asylum-Seeker and Refugee Children. Studien rör flyktingbarn och asylsökande i den nationella kontexten i Storbritannien. Både elevperspektiv, utmaningar för skolor, och politiska styrmedel behandlas. OECD har också publicerat ett antal rapporter som rör undervisning av nyanlända elever, såsom *Immigrant Students at School: Easing the Journey towards Integration* (2015).

Tidigare forskning om likvärdighet³, är exempelvis A perspective on diversity, equality and equity in Swedish schools, en fallstudie av Johansson, Davis och Geijer (2007). De undersöker hur rektorer främjar en likvärdig skola för alla elever. Det finns även litteratur som rör det fria skolvalet och dess inverkan på likvärdigheten, såsom Alexiu och Sordé (2011): How to turn difficulties into opportunities: drawing from diversity to promote social cohesion. I Sverige står Skolverket för uttolkningen av svensk skollag, och därför finner vi Skolverkets *Likvärdig utbildning i svensk grundskola? En kvantitativ analys av likvärdighet över tid* (2012) central.

Den internationella forskning vi funnit om likvärdig undervisning av nyanlända elever fokuserar främst på didaktik, utifrån exempelvis jämförande fallstudier. Det finns också internationella perspektiv på likvärdighet i publikationer från OECD, exempelvis *Equity and Quality in Education: Supporting Disadvantaged Students and Schools* (OECD, 2012) och *No More Failures: Ten Steps to Equity in Education* (Field, Kuczera & Pont, 2007). Även om en del studier (se exempelvis Mahieu & Clycq, 2006; Goddard & Hart, 2006) fokuserar på ledarskap och likvärdighet inom skolan så är perspektivet snarare på enskilda skolor samt vilka metoder som används av rektorerna, och inte på huvudmannanivå och annan central styrning.

1.3.2 Definitioner

En *nyanländ* elev är “den som har varit bosatt utomlands och som numera är bosatt här i landet eller ska anses bosatt här och som har påbörjat sin utbildning här efter höstterminens start det kalenderår då hon eller han fyller sju år. En elev ska inte längre anses vara nyanländ efter fyra års skolgång här i landet” (SFS 2010:800). Detta är den definition som infördes i skollagen 1/1 2016 och som nu även används i Skolverkets material. Gruppen ‘nyanlända’ som konstrueras genom en - oavsett vilken - definition, är ofrånkomligen heterogen med avseende på ursprungsland och förkunskaper från skolgång. Komplicerande är också att tidigare statistik utgått från andra begrepp och definitioner, samt att andra myndigheter, som exempelvis Migrationsverket,

³ Se definition av begreppet likvärdighet i följande avsnitt

inte har använt sig av samma definition. Exempel på begrepp som delvis överlappar 'nyanlända elever', är 'invandrade elever', 'ensamkommande', 'elever/barn med utländsk härkomst', 'asylsökande elever', 'papperslösa elever', 'barn/elever med tillfälliga uppehållstillstånd', etcetera. Även i internationell forskning förekommer olika begrepp. Detta har vi varit särskilt uppmärksamma på vid läsning och sökning av tidigare forskning, statistik och rapporter.

En *förberedelseklass* är en enskild studiegrupp för elever som saknar tillräckliga svenskkunskaper för att delta i ordinarie undervisning. Fokus i förberedelseklasser är utveckling av kunskaperna i svenska. Tidigare har användandet av förberedelseklasser varierat stort i både kvalitet och kvantitet (Skolinspektionen, 2014; Bunar, 2010) och blev därför reglerat i skollagen för ett år sedan. Till exempel infördes maxgränsen 2 år för undervisning i förberedelseklass.

Begreppet *likvärdig utbildning* är centralt i föreliggande studie. I skollagen anges att "[u]tbildningen inom skolväsendet ska vara likvärdig" (SFS 2010:800, kap.1, §9). Där anges också att huvudmannen ansvarar för att skollagen följs och att kommunen ska fördela resurser utifrån elevernas olika förutsättningar och behov samt att rektor på samma grund fördelar resurserna inom enheten (SFS 2010:800). Skolverket är den myndighet som bland annat ska bistå huvudmännen med hjälp att tolka skollagen, också när det gäller begreppet likvärdighet. Enligt Skolverket innefattar likvärdighetsbegreppet "*lika tillgång till utbildning, lika kvalitet på utbildningen och att utbildningen ska vara kompensatorisk*" (Skolverket, 2012, s. 11). Utbildningen behöver alltså inte vara likformig, men all utbildning ska ha så pass hög kvalitet att målen kan nås. Elevers olika behov kan innebära att organisation och undervisning måste anpassas, och verka kompensatorisk, då alla elever ska ha möjlighet att nå målen. Samtidigt som alla elever ska stimuleras och stöttas att nå så långt som möjligt, ska det nämligen finnas en kompensatorisk "strävan" att väga upp skillnader i elevernas förutsättningar. Ordet 'kvalitet' finns inte i själva lagen men däremot i författningskommentaren (Prop., 2009, s. 638).

Det finns inget formellt angivet mått på hur likvärdigheten i tillgång, kvalitet och kompensation ska mätas eller vilken variation som är acceptabel. Skolverket menar dock att olika parametrar kan mäta olika aspekter av likvärdighet, så att utvecklingen över tid kan anges som mer eller mindre likvärdig (Skolverket, 2012). Vi anser inte heller att likvärdigheten i fallkommunen kan bedömas absolut utifrån denna studie. Dock kan vi, ur ett organisationspedagogiskt perspektiv, se hur kommunens beslutsfattare för grundskolan förhåller sig till begreppet likvärdighet i relation till nyanlända elever. Vi kan också analysera hur kompetensen tycks vara spridd i kommunen när det gäller undervisning av nyanlända. Stora skillnader i kompetens skulle kunna antyda bristande förutsättningar för likvärdighet med avseende på kvalitet - en absolut bedömning av detta är dock något för Skolinspektionens jurister. Genom forskning kan vi undersöka hur beslutsfattare i kommunorganisation förhåller sig till begreppet likvärdighet, eftersom det utöver att vara lagkrav även används som ett svärmtätt politiskt mål baserat på olika tolkningar.

1.3.3 Kommunernas plats i grundskolans styrkedja

Riksdag och regering fastställer nationella mål, krav och riktlinjer i skollagen och läroplanen. Sveriges kommuner (plus ett antal privata friskoleaktörer) är dock huvudmän för grundskolan och ansvarar för att skolverksamheten drivs i enlighet med skollag och kommunallag, samt för att verksamheten når de nationella målen och kravnivåerna. Det yttersta ansvaret ligger på kommunfullmäktige, och dess beredningsorgan kommunstyrelsen, men i enlighet med kommunallag och skollag är det av fullmäktige utsedd nämnd som har i uppdrag att fullgöra de statliga uppdragen för skolverksamheten (Skolverket, 2011). Skolverket är den statliga myndighet som har i uppdrag att stödja kommunerna i deras roll som huvudmän, samt att förbättra deras förutsättningar att arbeta med utveckling av verksamheten för ökad måluppfyllelse och likvärdighet

i utbildningen. Det är även Skolverkets ansvar att utforma kursplaner, stödja skolpersonalens kompetensutveckling samt se till att arbetet är förankrat i aktuell forskning (SFS 2015:1047).

I enlighet med myndighetsuppdraget agerar Skolverket stödenhet för kommunerna. De utfärdar allmänna råd för utbildning av nyanlända elever för att på så sätt stödja huvudmännen i sitt arbete med att ge nyanlända elever förutsättningar att utvecklas så långt som möjligt mot utbildningens mål (Skolverket, 2016e). Vidare erbjuder skolverket även samtliga huvudmän "...att utse en samordnare för att organisera och och tillvarata Skolverkets kompetensutvecklingsinsatser för att stärka kvalitén i utbildningen för nyanlända elever" (Skolverket, 2016a). Skolverket menar att detta kan underlätta för huvudmännen att ta del av de kompetensutvecklingsinsatser som erbjuds samt att det kan öppna upp för mer utbyte huvudmännen emellan (Ibid.). En ytterligare strategi från Skolverket, är att utvalda kommuner, som har tagit emot en stor andel nyanlända elever, har fått (och ytterligare kommuner kommer att få) erbjudandet att ingå i särskilt riktade insatser. Syftet är att kommunernas utbildning ska vara av hög likvärdighet och kvalitet, samt att kunskapsresultaten för nyanlända elever höjs (Skolverket, 2016c).

1.3.4 Introduktion av fallkommunen

Studiens fallenhet är en medelstor kommun i södra Sverige som har en tradition av att ta emot nyanlända. Centralortens historia av arbetskraftsinvandring och flyktingmottagande, har berott på mängden arbetstillfällen samt tillgängliga bostäder. Det finns pedagoger i kommunen som har arbetat med flerspråkiga elever i flera decennier. Det framkom även i intervjuerna att kommunen skapat en ny form för mottagande av nyanlända elever under 2014, i och med framtagandet av styrdokument och inrättandet av en central enhet för skolintroduktion.

Det övergripande ansvaret för skola och utbildning vilar på utbildningsnämnden, på uppdrag av kommunfullmäktige. Utbildningsnämndens ordförande, tillsammans med andra nämndsordföranden, sitter även i kommunstyrelsen, vilket är en tradition inom kommunen. Nämnden delegerar sedermera ansvaret vidare till förvaltningschefen för skolförvaltningen. Denne är ansvarig för forsknings- och utbildningsorganisationen (vars arbete definieras av den politiska styrgruppen, och har i uppdrag att se till att utbildningsverksamheten präglas av förankring i aktuell forskning), linjeorganisationen (som i rakt nedstigande led består av förvaltningens verksamhetschefer och skolornas rektorer) samt stödorganisationen (som bland annat består av ekonomiavdelning, administration och skolintroduktion). En mer detaljerad bild av styrningen i fallkommunen ges i kapitel fyra: Resultat och analys.

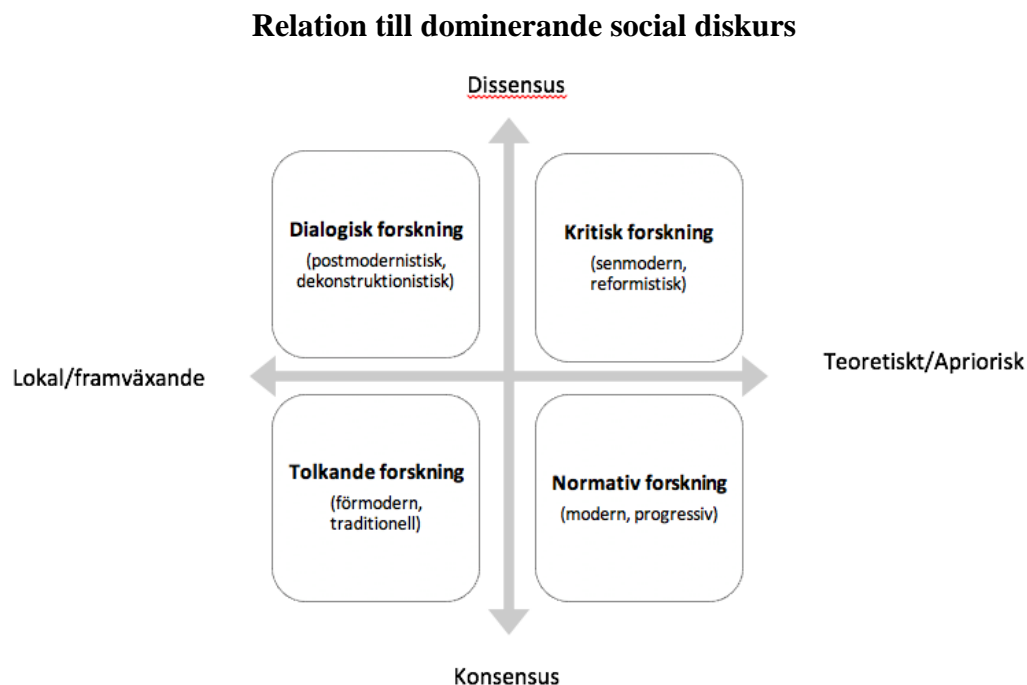
2. Teori

Utgångspunkterna för de två kapitlen teori och metod, är den epistemologi vi ansluter oss till. Den beskrivs därför först i detta kapitel. Där tydliggörs vad vi menar med ett reflexivt förhållningssätt och hur tätt sammanlänkade teori och metod är, som vi ser det. Därefter följer ett avsnitt där litteratursökningarna redogörs för och en källvärdering. Slutligen beskrivs den teoretiska grunden för analysen av studiens empiri. Vi beslöt att använda 4I-ramverket (introduceerat av Crossan, Lane & White, 1999) för teoretisk⁴ analys om organisatoriskt lärande, grundat på en första kodning av intervjuempirin (förfarandet beskrivs i metodkapitlet).

⁴ Crossan, Maurer & White (2011) anser 4I-ramverket vara en teori under uppbyggnad snarare än en färdig sådan.

2.1 Epistemologiska utgångspunkter

För att tydliggöra våra uppfattningar om vad som går att veta om världen (epistemologi) har vi resonerat utifrån Alvesson och Deetz (2000) tvådimensionella modell över forskningsprojektets relation till den dominerande sociala diskursen. I denna löper en vertikal skala från konsensus (tankar om att forskning speglar världen, med forskaren som autonom agent, och inom rådande dominerande samhällsdiskurs) till dissensus (att världen alltid ses genom en viss lins med forskaren som subjekt och ifrågasättare av rådande diskurs). Den korsande, horisontella skalan går från framväxande begrepp, som utgår från informanternas ontologi (alltså deras syn på hur världen är beskaffad), till teoretiskt genererade begrepp, där informanternas erfarenheter kodas in i forskarens språksystem och teori (Alvesson & Deetz 2000, s. 29 ff). Alvesson och Deetz placerar tolkande forskning och kritisk forskning i motsatta hörn i denna tvådimensionella bild, men argumenterar genomgående för en samhällsvetenskaplig forskning där dessa båda, kritisk teorimedvetenhet och empirinära tolkning, möts (Ibid.). Vi har anslutit oss till denna ambition i vissa avseenden, vilket vi förklarar nedan.



Figur 1. Alvessons och Deetz (2000) modell över kontrasterande dimensioner i metateorin för representationella praktiker.

Så som Alvesson och Deetz (2000) beskriver teori, är det ett sätt att tänka och se, en lins genom vilken uppmärksamheten riktas. Även vardagstänkandet präglas av teoretiska föreställningar som grund för vad som uppmärksammas, vilka värderingar man har och hur erfarenheter organiseras (Alvesson 2011). Som exempel, har vi båda med oss uppfattningar om såväl migration som skola som byggts under livets gång, och rör attityder om samhället, etik, rättvisa, och så vidare. Alla tidigare erfarenheter skapar den lins vi ser igenom och vad vi intresserar oss för.

I arbetet med studien har vi, i enlighet med Alvessons och Deetz (2000) rekommendation, eftersträvat en medvetenhet om de teoretiska linserna vi ser igenom - såväl vardagsteoretiska som

forskningsteoretiska. Det berör studiens syfte och metoder, tolkning av empiri, valet av litteratur och en medvetenhet om vår plats i forskningsgemenskapen, ämnesområdet och vår kulturella sfär. Reflektion och transparens kring vår kontext är något som ökar läsarens möjlighet att förstå och värdera studien, något vi ska återkomma till i avsnittet om metodkvalitet nedan. Till exempel har vi diskuterat vår underliggande uppfattning och norm att det är gott och eftersträvarsvärt att, i enlighet med den nyligen uppdaterade skollagen, nyanlända elever i Sverige får likvärdig utbildning av mycket god kvalitet, och att det är ett problem att det idag finns brister i likvärdigheten (enligt Bunar, 2010 och 2015; Skolinspektionen, 2014; Skolverket, 2012).

Vi har alltså sökt nå en förståelse för ett fenomen i en naturlig kontext, samt att reflektera över genom vilka linser vi når denna förståelse. Vi har eftersträvat ett kritiskt förhållningssätt under forskningsprocessen. Rent praktiskt betyder det exempelvis att vi valt, i enlighet med Alvesson och Deetz (2000), att benämna intervjupersonernas och enkätrespondenternas utsagor för empiriskt material istället för data, eftersom data antyder faktaenheter som talar för sig själva, snarare än att det rör sig om utsagor och tolkningar. Av samma anledning använder vi inte ordet 'informanter' som kan tyckas antyda att personerna ger objektiv information, utan 'intervjupersoner'. Vi särskiljer inte heller resultat och analys, utan ser resultatet som del i en analysprocess.

Alvesson (2011, s. 121) skriver: "För mig är reflexivitet något bredare och står för en medvetenhet och konsekvent strävan att betrakta ämnet ur olika synvinklar och låta bli att på förhand privilegiera ett visst perspektiv". Detta har också vi eftersträvat, och diskuterat flitigt emellan oss. Vi har vridit och vänt på metodvalens och genomförandets inverkan på vilket resultat det blir, samt hur valet av pedagogisk teori för tolkning och analys gjordes. Vi anser att vårt *arbets-sätt* med studien varit huvudsakligen placerad i det diagonala spektrat mellan kritisk forskning och empirinära tolkning i Alvesson och Deetz (2000) tvådimensionella modell (se figur 1). Samtidigt anser vi att den organisationspedagogiska teori vi kom fram till att använda (4I) befinner sig helt inom rådande social diskurs och därför tillhör konsensuskvadranten i modellen. Vad gäller skalan mellan framväxande begrepp och teoretiskt genererade, rör vi oss mellan dessa. Vi utgick från intervjupersonernas utsagor vid kategorisering och val av organisationspedagogisk teori för analys, samtidigt använde vi vid intervjuerna ett språk med ordval präglad av den tidigare forskning vi läst. Detta blev tydligt för oss vid transkriberingen av intervjuerna att vi också delvis styr samtalen utifrån dessa begrepp och antaganden. Vi ser vårt arbetssätt som ett reflekterande och kritiskt tänkande i samband med relativt empirinära tolkning.

Då det empiriska materialet huvudsakligen är av kvalitativ/icke-kvantifierbar art, och på grund av ovanstående vetenskapsfilosofiska positionering, så faller studien inom det interpretivistiska paradigmet område (Cohen, Manion & Morrison, 2011). Detta eftersom studien dels karakteriseras av tolkning av individuella upplevelser, och dels eftersom det inom paradigmet förespråkas att teorin inte ska föregå empirin utan snarare växa fram ur det empiriska materialet (Ibid). Vi ämnade finna mönster i utsagorna för att därefter analysera dem i ljuset av den teori vi fann bäst lämpad som förklaringsmodell. Vi vill dock poängtera att vi visserligen inte lät den organisationspedagogiska teorin föregå empirin, men att vi på ett djupare plan ser all metod som teoriimpregnerad, som beskrevs i föregående stycke (se också Alvesson & Deetz, 2000). I det avseendet är ansatsen abduktiv, vilket kan förklaras som en upptäckande ansats där forskaren ständigt omvärderar och pendlar mellan empiri och teori, för att på så sätt få en djupare förståelse av fenomenet och dess underliggande strukturer (Jensen & Sandström, 2016; Alvesson & Sköldberg, 2007). Vår utgångspunkt är därför att teori och metod inte kan ses som helt separata. Detta går i linje med vår reflexiva ansats, som Alvesson (2011, s.126) menar "...har som mål att inspirera till ett dynamiskt och flexibelt sätt att arbeta med empiriskt material, där det inte går någon enkel skiljelinje mellan metod och teori".

2.2 Litteratursökning, urval och källvärdering

Vi har sökt litteratur i tre steg: först för att få en översikt av de specifika förhållandena i Sverige på området kommuners arbete för undervisning av nyanlända och likvärdighet, därefter - eller snarare parallellt - sökte vi efter metodlitteratur, och i ett senare skede söktes teorilitteratur om organisatoriskt lärande. Sökningarna i steg ett, påverkades uppenbart av det faktum, att Sveriges sätt att organisera skolstyrning med kommunerna som huvudmän, är ovanligt i andra länder. Därmed kunde vi inte förvänta oss att finna några större mängder forskning kring just kommuner som huvudmän för grundskolan, utan fick fokusera på att söka dels bredare inom vetenskaplig litteratur, och dels smalare fast då i mindre strikt vetenskapliga källor. Användandet av myndighetsrapporter begränsades dock till inledning och bakgrund. Vid val av litteratur till metod och teori var vi striktare och snävare i kravet på vetenskaplighet och fackgranskning. Idealet och förstahandsvalet vid alla sökningar har dock varit att finna relevanta, fackgranskade forskningsartiklar som publicerats nyligen i vetenskapliga tidskrifter.

I sökningen efter tidigare forskning om nyanlända elever i grundskolan, användes Lunds universitets biblioteksdatas Lovisa och metadatabasen LUBsearch, men även mindre strikt vetenskapliga källor såsom myndigheters hemsidor. Inriktningen var redan från början perspektiv på kommunnivå. Så snart likvärdighetsbegreppet framstätt som centralt, gjordes även specifika sökningar på detta. En överblick över befintlig internationell forskning fick vi bland annat med sökorden 'equal AND opportunities AND school AND immigrants' i LUBsearch. Vi har förutom sökning i LUBsearch också granskat referenslistorna i myndighetsrapporterna och regeeringsutredningarna om nyanlända elever.

Angående metodlitteraturen, är att vi är medvetna om en nivåskillnad i deras målgrupper. Därför har Bryman (2011), som används som kurslitteratur på grundnivå, endast använts för enstaka citat och refereringar. Cohen, Manion och Morrison (2011) används som kurslitteratur till den kandidatkurs denna studie gjorts inom, dock är även den en andrahandskälla som utgår från huvudsakligen positivistiska begrepp. Därför har vi (i enlighet med vår epistemologiska positionering, se avsnitt 2.1) även använt andra och för oss mer relevanta förstahandskällor, som Alvesson och Deetz (2000), Alvesson och Sköldberg (2008), Kvale och Brinkmann (2014) samt Yin (2009). Böckerna av bland annat Alvesson bidrog med perspektiv till den övergripande metodologin och ansatsen, och Yin mer specifikt om fallstudien som metod, då vi genom Jensen och Sandströms bok om fallstudier (2016) förstod att Yin anses ledande på det området.

Sökningen efter teoretisk litteratur skedde företrädesvis i LUBsearch i början av december. En sökning gjordes med sökorden 'organisational learning OR organizational learning AND municipalit*' med avgränsningarna att det skulle vara tillgängligt för Lunds universitet, fackgranskat samt publicerat efter 1996. Detta gav 22 164 träffar, där vi gick igenom de första 150 varav de sista 50 inte hade någon relevans alls. Denna sökning gav en artikel vi nämner nedan, av Visser och Van der Toegt (2016). Vi har också sökt i LUBsearch med orden 'organizational culture and learning', 'organizational learning and leadership' samt 'kollegialt lärande'. I Lovisa användes sökord som 'learning organizations', 'organisatoriskt lärande', 'kollegialt lärande', 'knowledge management'. Vi har översiktligt tittat i ett tjugotal böcker, och använder ur dessa endast ett citat ur Argyris & Schön (1978). Vidare har vi även gått igenom referenslistorna i de relevanta rapporter, artiklar och böcker vi hittat. Vi fick också tips av handledaren

om en välskrivna kandidatuppsats⁵ på närliggande område, där referenslistan innehöll några titlar vi undersökte vidare - varpå vi kom att använda Dixon (1999).

Efter ett sent påkommet infall att se om Wikipedias engelska sida om organisatoriskt lärande hade några relevanta källor, fann vi i referenslistan tre vetenskapliga artiklar, varav den ena - av Wang & Ahmed (2003) - bedömdes som så relevant att den blev vår ingång till att välja just organisatoriskt lärande som övergripande teoretiskt perspektiv för studien. Vi misstänker att vi inte fann denna vid sökningarna i LUBsearch av den enkla anledningen, att dess titel (Organizational learning: a critical reader) och sökordet 'organisational learning' ger så pass många träffar att omöjligen alla kan gås igenom.

Artikeln av Wang & Ahmed (2003) är upplagd som en analyserande litteraturöversikt. De identifierar fem fokusområden inom befintlig forskning om organisatoriskt lärande, och granskar dessa kritiskt. Under området processfokus, nämndes bland annat 4I-ramverket, som vi också var något bekanta med sedan tidigare, och efter att ha läst originalartikeln fann vi detta ramverk mycket väl lämpat för analys av studiens empiri. Lämpligheten bestod bland annat i att kategorierna vi skapat vid den första kodningen av intervjuempirin, tycktes mer begripliga och lätta att sättas i sammanhang utifrån 4I-ramverket. Dessutom är ramverket till sin form enkelt - vi hade i andra artiklar och böcker om organisatoriskt lärande funnit många modeller som var mer vaga och/eller omfattade för många spretande områden. Flertalet utgick också från utpräglat företagsmässig logik och konkurrensförutsättningar som vi inte anser gälla på samma sätt för en kommunorganisation i offentlig sektor i Sverige. Vi tar också stöd i detta i en artikel som behandlar just skillnaderna i förutsättningar för organisatoriskt lärande mellan privat och offentlig sektor: Learning in Public Sector Organizations: A Theory of Action Approach (Visser & Van der Togt, 2016). De menar att företag styrs av enklare indikatorer såsom vinst och försäljning, medan offentliga organisationer arbetar under "bureaucratic or hybrid conditions" (s. 236). Dessa faktorer ger fler och mer komplexa indikatorer för beslutsfattande och lärande och anställda kan inte heller vara lika experimentella och innovativa, eftersom offentliga organisationers mål även brukar vara lagar som ska levas upp till. Detta resonemang fann vi rimligt och bidrog till att vi uteslöt andra artiklar om organisatoriskt lärande.

Vi fann vidare att originalartikeln om 4I-ramverket, An Organizational Learning Framework: From Intuition to Institution (Crossan, Lane & White, 1999), vunnit ett pris av tidskriften *Academy of Management Review* där den publicerats, som deras mest citerade artikel under ett decennium. I samband med detta, skrev Crossan, Maurer och White (alltså delvis samma författare) artikeln Reflections on the 2009 AMR Decade Award: Do We Have a Theory of Organizational Learning? (2011). I denna skriver de om de vetenskapliga artiklar som citerat originalartikeln från 1999 (vilka de anser har bidragit till 4I-ramverkets utveckling), samt reflektioner kring vad som mer krävs för att ramverket ska kunna utvecklas till en regelrätt teori om organisatoriskt lärande. I denna artikel nämns även några artiklar som utvecklat 4I-ramverket med avseende på aspekter som till exempel ledarskap, vilka vi också valt att titta närmare på. En kritisk reflektion kring detta ramverk, är att det kan framstå som en helt linjär process där lärandeprocessen börjar hos individen och fortsätter i grupp och sedan på organisationsnivå. En artikel som nyanserar 4I-ramverket med avseende på detta, är Explaining Discontinuity in Organizational Learning: A Process Analysis av Berends och Lammers (2010). Vi har inte direkt använt den artikeln för analys av empirin, dock har den bidragit till vår helhetssyn på 4I-lärandeprocesserna och kan därmed indirekt ha inverkat på analysen.

⁵ Organisatoriskt lärande - En fallstudie vid Lunds Universitet, av Åsa Gustafsson & Christina Ridderman Karlsson, 2008, lunds universitet, pedagogiska avdelningen

2.3 Organisatoriskt lärande: 4I-ramverket och dess utveckling

Vi applicerar i resultatanalysen 4I-ramverket för organisatoriskt lärande på hur beslutsfattare i en kommun gör för att möjliggöra spridning av kunskap om undervisning av nyanlända mellan skolpersonal på olika skolor. Begreppet organisatoriskt lärande har sedan 1980-talet ökat i popularitet och definierats på många sätt. Grundtanken kan kopplas till Argyris och Schön som i sitt banbrytande verk *Organizational learning: a theory of action perspective*, från 1978, förklarar fenomenet på följande vis:

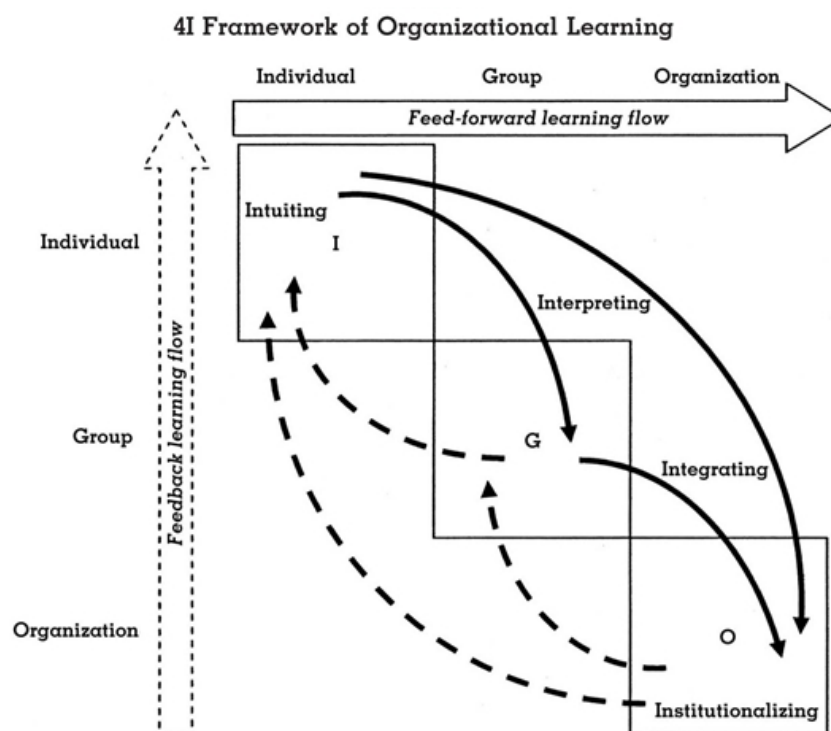
Organizational learning is a process in which members of an organization detect error or anomaly and correct it by restructuring organizational theory of action, embedding the results of their inquiry in organizational maps and images (s.3).

Därefter har artiklarna om organisatoriskt lärande varit många, men istället för att verka konkurrerande överlappar de olika definitionerna varandra i stor utsträckning, och skillnaderna ligger snarare i vilket fokus på organisatoriskt lärande som definitionen i fråga har (Wang & Ahmed, 2003; Dixon, 1999). I Wang och Ahmeds (2003) metastudie *Organisational learning: a critical review*, identifieras just fem sådana fokus/ingångar till konceptet organisatoriskt lärande i den befintliga forskningslitteraturen. En av dessa fem är att fokusera på organisatoriskt lärande som ett system bestående av lärandeprocesser - att organisationer är informationsprocessande system som förvärvar, tolkar, distribuerar och lagrar kunskap. Inom detta fokusområde nämner de Crossans, Lanes and Whites (1999) 4I-modell för organisatoriskt lärande, som vi valt att använda vid analysen i denna studie.

Crossan, Lane och White (1999) har utvecklat ett ramverk för organisatoriskt lärande som består av fyra delprocesser - *intuition*⁶, *interpretation*, *integrering* och *institutionalisering* - som länkar samman individnivån, gruppnivån och organisationsnivån, för att uppnå *strategisk förnyelse*. Med intuition avser de en ofta omedveten identifiering av ett mönster eller en möjlighet, en typ av lärande som sker enbart på individnivå. Interpretation är när intuitionen eller insikten får form i ord och inkorporeras i kognitiva kartor i relation till andra idéer - en lärandeprocess som alltid påbörjas i individen men ibland fortsätter på gruppnivå. Integration avser den process där gruppen tillsammans utvecklar en gemensam förståelse och beteendet inom gruppen justeras och blir mer koordinerat. Institutionalisering är den process där lärandet blir inbäddat i organisationens strukturer, system, strategi och procedurer - något som enbart kan ske på organisationsnivå (Crossan, Lane & White, 1999; Crossan, Maurer & White, 2011). Se figur 2 s. 12.

4I-processerna utgår enligt Crossan, Lane och White (1999) från fyra premisser: 1) organisatoriskt lärande involverar en spänning mellan assimileringen av nytt lärande (exploration) och användandet av det som har lärts (exploatering), 2) organisatoriskt lärande sker på multipla nivåer: individ, grupper och organisation, 3) de tre nivåerna av organisatoriskt lärande är sammanlänkade genom sociala och psykologiska processer: insikt, interpretation, integrering och institutionalisering, 4) kognition påverkar handling, och vice versa. Begreppet *feed-forward* används om det lärandeflöde som sker genom att intuitioner och tolkningar från individer och grupper institutionaliseras, och begreppet *feed-back* används om hur den redan institutionaliserade kunskapen (i form av system, procedurer, kultur och strategier) påverkar lärandet hos individer och grupper, genom att utgöra såväl regelram som tolkningsram. Det befintliga institutionaliserade utgör organisationens "minne" [förf. övers.] av tidigare lärdomar (Vera & Crossan, 2004, s. 229–230).

⁶ I svensk översättning använder Nilsson et al., i *Human Resource Development: Att utveckla medarbetare och organisationer* från 2011, här ordet 'insikt' men vi har gjort valet att direktöversätta intuition (eng.) till intuition då vi anser det ligga närmare originalbegreppet



Figur 2. Veras och Crossans (2004, s.225) modell över 4I-ramverket⁷

Vera och Crossan (2004) utvecklar i artikeln *Strategic Leadership and Organizational Learning* hur *det strategiska ledarskapet* (med vilket de syftar på ledarskapet hos dem som innehar styrande toppositioner i organisationen) influerar de olika 4I-processerna. De gör detta utifrån ledarskapsstilarna *transaktionellt ledarskap* (att inom befintligt system styra för att stärka/förbättra befintlig kultur, strategi, mål och rutiner genom justeringar och/eller ökad efterlevnad), respektive *transformerande ledarskap* (att genom styrning med vision, inspiration och karisma uppmuntra nytänkande där det befintliga ifrågasätts och framtiden omformas). De beskriver i vilka situationer olika ledarbeteenden underlättar eller hindrar organisatoriskt lärande, och utgår från en syn på önskvärd ledarskapskvalitet som något situerat och kontextberoende, där transaktionellt ledarskap är bäst lämpat vid vissa tillfällen och transformativt vid andra. De ser transaktionellt ledarskap som positivt vid lärande som förstärker det redan institutionaliserade, alltså när det som behövs är förfining och spridning av det redan kända. Det innebär feed-forward-lärande som lyfter sätt att göra befintliga strategier och procedurer *bättre*, och feed-back-lärande där den redan institutionaliserade kunskapen sprids mer effektivt bland individer och grupper. Sådant ledarskap handlar om att maximera fördelarna och användandet av redan befintlig kunskap. På motsvarande vis, ser de transformerande ledarskap som positivt vid lärande som utmanar befintlig kunskap och det krävs förändringar av strategin och målbilden. Sådant ledarskap är centralt om en ny vision ska förankras och det behövs ökad motivation och inspiration, samt det uppmuntrar lärande på individ- och gruppnivå som innebär innovation, ta vissa risker och ha högt i tak. Sedan institutionaliseras detta om-/nylärda om de strategiska ledarna också inrättar mekanismer (exempelvis via “ad hoc committees”, se s. 228) för att strukturerna och dokumenten i organisationen ska kunna uppdateras och individer/grupper deltar i detta.

⁷ Vera och Crossans (2004) modell är identisk med Crossans, Lanes och Whites (1999), men återges här av den enkla anledningen att bildfilen var av bättre kvalitet.

Gemensamt för strategiska ledare oavsett ledarskapsstil är, enligt Vera och Crossan (2004), att de påverkar möjligheterna för lärande på alla nivåer. På individnivå sker detta genom vilket handlingsutrymme som ges, om experimenterande uppmuntras, och om individen blir sedd och/eller belönad. På gruppnivå sker påverkan genom möjligheterna att kommunicera och interagera (och formerna för detta), samt genom vilken inverkan ledaren har på kulturen. På organisationsnivå är ledarskapet centralt då institutionalisering av lärande oftast kräver att organisationens formella makthavare fattar beslut om det.

Ytterligare ett centralt bidrag till 4I-ramverket, har presenterats av Lawrence, Mauws, Dyck och Kleysen (2005) som för in perspektiven makt och politik för att öka förståelsen för hur lärandet går till och varför vissa organisationer är bättre än andra på att lära, samt varför vissa idéer blir institutionaliserade och andra inte. De kompletterar alltså de socialpsykologiska perspektiven på lärandeprocesserna med socialpolitiska sådana.

We argue that power and politics provide the social energy that transforms the insights of individuals and groups into the institutions of an organization. Moreover, we propose that different forms of power in organizations are connected to specific learning processes (. . .) and that an examination of these different forms of power provides a basis for understanding why some insights become institutionalized while others do not (Lawrence et al., 2005, s. 180).

Lawrence et al. (2005) menar att det vore naivt att utgå ifrån att det bara är de bästa och/eller mest användbara idéerna som utvecklas, när organisationer är så utpräglade maktarenor, med aktörer med olika intressen. Det kan förstås vara olika lätt eller svårt att tolka och enas kring nya idéer även av andra anledningar, men just maktperspektivet är alltså i fokus hos Lawrence et al. (Ibid.). Att utveckla idéer till nya kollektiva handlingsmönster är en process som är avhängig den politiska/förhandlingsmässiga viljan och förmågan hos dem som driver förändringen. Språk och mening förhandlas fram - vilka tolkningar accepteras och ses som legitima i gruppen? I lärandeprocessen interpretation betonas maktinflytandet genom övertalning, förhandlande, moralargument och liknande taktiker. I integrationsprocessen påverkar maktutövande genom agendasettande samt hur motståndare hanteras. Institutionaliseringen är avhängig hur personerna med makt att ändra strategier, strukturer, kultur och mål väljer, och förmår, att agera. Lawrence et al. skiljer på *episodisk makt*, som påverkar andras tankar/känslor/beteenden vid enskilda tillfällen och är utövat utifrån egenintresse, och *systemisk makt*, som rör löpande rutiner och strukturer som påverkar hur, när, och av vilka som nya idéer kan nå ledningen. Institutionalisering påverkas alltså mycket av systemisk makt, men kan också motarbetas av enskilda aktörer som förlorar makt på förändring (Ibid.)

Baserat på sin analys landar Lawrence et al. (2005) i slutsatsen att lärandeprocessen interpretation underlättas av en påverkansstrategi baserad på social förmåga, relevant expertis och resurstillgångar. Lärandeprocessen integration underlättas däremot av en påverkansstrategi mer grundad i formell auktoritet. Institutionalisering underlättas i sin tur av politisk makt i form av dominans, och slutligen intuitionsprocessen menar de påverkas mest av den politiska strategin *disciplin*, genom att disciplin (där de inkluderar socialisering) formar organisationsmedlemmarnas förståelse för kontexten, vilka beteenden som uppskattas och deras självförståelse. Disciplinen påverkar också möjligheterna att utveckla expertis, vilket i sin tur påverkar hur holistiska mönster upptäcks - intuition. Disciplin är således en form av systemisk makt (Ibid.).

Vera och Crossan (2004) nämner inte organisationskulturens påverkan på organisatoriskt lärande i direkta ordalag, dock framgår det i deras analys av det strategiska ledarskapets inverkan på lärandeprocesserna, att sådana ledare har en roll som kulturstöttare eller kulturförändrare.

De skriver bland annat om ledarskap i termer av att “create an environment of information sharing” (s.228), att uppmuntra kreativitet och visst risktagande, kommunikation med högt i tak, och liknande (detta om transformativt ledarskap). Organisationskultur berörs även implicit av Lawrence et al. (2005) när de skriver om socialiseringsprocessen, som inkluderar en inskolning i organisationens kultur, och att detta påverkar vilka insikter och intuitioner som uppstår.

Vidare utvecklar Schilling och Kluge (2009) faktorer som *hindrar* lärande i 4I-processerna. De beskriver 15 hinder för de fyra processerna, vilka bland annat innefattar brist på mätbara mål, motsättningar i relationen mellan innovatör och grupp, hög arbetsbelastning, övertro på chefs befintliga metoder, konkurrens mellan olika enheter, bristfällig kommunikation mellan enheterna samt bristen på kunskap hos medarbetarna. Vera och Crossan (2004) nämner även att bristfälligt ledarskap på de högre nivåerna inom en organisation, i form av dåligt gensvar på negativ feedback från mellanchefer och övrig personal, hindrar det organisatoriska lärandet eftersom negativa utsagor med största sannolikhet inte kommer att fångas upp av organisationen.

3. Metod

Vi börjar nedan med att redogöra för de inledande efterforskningar, en mindre förstudie, som la grunden till studiens utformning. Vidare motiveras valet av fallstudie som design för forskningsprojektet. Därefter konkretiseras tillvägagångssättet vid urval, skapandet av det empiriska materialet, kategorisering och analys. Kapitlet avslutas med en diskussion kring metodkvalitet, där tyngden läggs vid tillförlitlighet, äkthet och generaliserbarhet, samt etiska överväganden.

3.1 *Avstamp i en mindre förstudie*

Innan intervjuguide och enkät förbereddes, fördjupade vi våra kunskaper, inte bara utifrån tidigare forskning och trovärdiga rapporter inom ämnesområdet, utan också genom samtal med särskilt insatta personer. Detta var ett sätt att förbereda oss och komma fram till vilket syfte och vilken exakt inriktning studien skulle få. Under dessa veckor växlade vi mellan diskussioner om problemformuleringar kring organisatoriska aspekter av undervisningen av nyanlända elever, diskussioner om olika vetenskapsfilosofiska synsätt på forskningsprocessen, tänkbara metoder, och så vidare. Vi var bland annat i kontakt med personer på Skolverket och Lunds universitets avdelning för externa relationer (LUCE) som utformat kompetensutvecklingar om nyanlända på uppdrag av Skolverket. Samtalen vi haft i detta förarbete har varit öppna/informella intervjuer av samtalstyp som Cohen, Manion och Morrison (2011) beskriver. Då dessa samtals innehåll inte är avsett att utgöra empiriskt material som ska kunna användas för att besvara studiens frågeställningar, redogör vi inte för dem detaljerat här. Dock har vi i genomförandet av dem förhållit oss på ett forskningsmässigt sätt, med andra ord har vi följt etiska principer om öppenhet, ärlighet, frivillighet och samtycke, samt varit tydliga med vilka vi är, vad vi gör och hur vi behandlar deras utsagor. Exempelvis har samtalen inte spelats in eller transkriberats, men vi har tagit anteckningar och stämt av om personerna vill nämnas med namn eller ej. Valet av forskningsdesign och fallkommun grundar sig delvis i ett sådant samtal, se avsnitt 3.2 och 3.3 nedan. Utifrån förstudien formulerades också syfte och forskningsfrågor.

3.2 *Fallstudie*

Då flera av våra forskningsfrågor syftar till att utforska hur arbetet med en specifik problematik (likvärdigheten i undervisningen av nyanlända) ser ut i en specifik kontext (en kommun), lämpar det sig att använda en så kallad explorativ fallstudie som design för studien (Yin, 2009). En av styrkorna med att använda fallstudien som design är att den möjliggör besvarande av frågor

som hur eller varför något fenomen ter sig som det gör i en verklig kontext. Detta kan sedermera leda till ett lärande, och en förståelse, som sträcker sig längre än summan av delarna (Cohen, Manion & Morrison, 2011). Vi anser också, likt Merriam (1988/1994, s.58) att fallstudier som forskningsstrategi lämpar sig när man vill "skaffa sig djupgående insikter om en viss situation och hur de inblandade personerna tolkar denna. Fokus ligger på (...) att upptäcka snarare än att bevisa". I linje med detta valde vi att inte på förhand bestämma vilken/vilka pedagogiska teorier som skulle användas vid tolkningen och analysen av det empiriska materialet, utan friare identifiera teman under kodningsprocessen, och därefter diskutera vilka teorier som tycks fruktbara att relatera materialet till, vilket också är i linje med Yin (2009).

Ett av kriterierna för en fallstudie är att tydligt avgränsa fallet så att det är en helt fristående enhet med distinkta gränser, samt avgöra huruvida det är en holistisk eller en inbäddad studie (Denscombe, 2014; Yin, 2009; Cohen, Manion & Morrison, 2011). Avgränsningen i vårt fall är den specifika kommunen, en politisk och administrativ enhet där lagar och förordningar styr vad som är innanför, respektive utanför, kommunens arbetsområde. Kommunen i sig kan emellertid inte ses som en holistisk enhet eftersom vi ämnar undersöka hur arbetet ser ut på olika "nivåer" (kommunstyrelse och utbildningsnämnd, skolförvaltning och rektorer), vilket betyder att studien får en så kallad inbäddad design. Med detta menas att det enskilda fallet består av olika subenheter (Yin, 2009). Fallstudien som design tillåter insamling av flera typer av empiriskt material och kan innefatta både kvantifierbara data och icke-kvantifierbara (s.k. kvalitativa) utsagor och tolkningar. Designen kan därför, trots begränsad tid och ekonomiska resurser, leda till en djupgående analys av fallet. Yin förespråkar datatriangulering, vilket han beskriver som när något i studien stöds av mer än en beviskälla, och att dessa analyserats tillsammans, snarare än att resultat från olika beviskällor bara jämförs (Ibid.).

Våra chanser att kunna triangulera ökade av det faktum att enkätens frågor formulerats utifrån samma epistemologiska förhållningssätt som intervjufrågorna, att de berör samma teman, samt att de riktar sig till en population som ligger så nära intervjupersonerna som möjligt med avseende på arbetsuppgifter, påverkansutrymme och förväntade förkunskaper. På grund av för litet empiriskt material i enkät delen av studien, uppnåddes dock inte triangulering i analysen.

3.3 Val av fallkommun

En grundförutsättning i valet av fallkommun, var studiens ekonomiska förutsättningar och tidsram, samt valet av intervjuer som metod. Det gav en geografisk begränsning, inom vilket område vi hade praktisk möjlighet att resa till och träffa intervjupersoner.

I det förberedande arbetet när studiens design, syfte och strategi utformades, träffade vi bland andra Alexandra Hertz vid Lunds universitets avdelning för uppdragsutbildning (LUCE). De har på uppdrag av Skolverket gett (och ger nu i uppdaterad form) en teamutbildning för lärare och skolpersonal om nyanlända elever, både med avseende på undervisning, organisation och mottagande. Hon berättade om kompetensutvecklingens innehåll, vilka som deltagit och intressanta frågor som väckts i deltagarnas utvärderingskommentarer likaväl som i samtalen mellan henne själv och kollegor från LUCE, samt Johanna Karlsson som varit kursansvarig lärare. Hertz nämnde spontant en kommun som de funnit intressant just eftersom ett deltagande team från en skola där hade ovanligt kunniga och engagerade personer, som verkade vilja använda kompetensutvecklingen till max, medan ett team från en annan skola i samma kommun hade förkunskaper lägre än genomsnittet och relativt låg grad av engagemang (personlig kommunikation, 4 och 14 oktober 2016). Johanna Karlsson har via e-mail bekräftat och ytterligare utvecklat dessa uppgifter (personlig kommunikation, 25 oktober 2016). Vi diskuterade detta med

Hertz utifrån ett likvärdighetsperspektiv på undervisningen av nyanlända, samt att Skolinspektionen (2014) kritiserat att undervisningens kvalitet i hög grad är avhängig eldsjälär.

Efter det samtalet, studerade vi också statistik över år 2015 i analysverktyget SALSA från Skolverkets internetbaserade resultat- och kvalitetsinformationssystem (SiRiS), där vi kunde se bland annat andel nyanlända per skola i varje kommun i regionen där vi befinner oss (Skolverket, 2016d). Där såg vi också att samma kommun som Hertz nämnt, hade en stor variation mellan grundskolorna i hur stor andel nyanlända elever de hade. Flera skolor hade inga nyanlända, någon skola hade en tredjedel. Utifrån samtalen och statistiken diskuterade vi huruvida vi skulle välja en fallkommun med sådan ojämn fördelning av nyanlända, utifrån en tanke om att erfarenheten av att undervisa nyanlända då kanske inte heller kan väntas vara jämnt spridd över skolorna, eller om vi skulle välja en fallkommun med jämnare fördelning av nyanlända mellan skolorna. Vi fann inga andra data som indikerar hur pass väl utvecklat arbetet för likvärdighet var/är i olika kommuner i landet, vilket annars hade kunnat ge underlag för val av fallkommun. Eftersom det finns brister i likvärdigheten generellt i landet vad gäller undervisningen av nyanlända elever (Bunar, 2010; Bunar, 2015), så fann vi det mer intressant att välja ovan nämnda kommun, där kompetensen hos lärare om undervisning av nyanlända tycktes ha stor spridning. Detta eftersom en sådan fallkommun kan förväntas ge större insikt i vilka utmaningar och hinder för ökad likvärdighet som finns på olika nivåer, något som också är centralt i forskningsfrågorna för denna studie. Detta skulle även kunna öka användbarheten av studiens resultat, eftersom fler kommuner i landet kan väntas uppleva hinder och utmaningar snarare än ett väl fungerande arbete för likvärdighet - ett antagande vi baserar på tidigare forskning av exempelvis Bunar (2010), samt skolverkets rapport från 2012.

Enligt Yin (2009) utgår enfallsstudier (*single case designs*) vanligtvis utifrån fall som valts antingen på grund av att de är unika/extrema, för att de är typiska eller för att de avslöjar något nytt. Vårt tillvägagångssätt vid val av kommun, kunde inte göras utifrån befintliga uppgifter om vilka kommuner som arbetar mer/mindre eller bättre/sämre för likvärdig undervisning av nyanlända elever, eftersom sådan data inte är tillgänglig. I myndighetsrapporter som lyfter goda exempel nämns dock inga exempel på kommuner med sämre eller typisk kvalitet på sitt arbete, och är inte heller en forskningsbaserad källa. Därför vände vi oss till personer med stor kunskap om olika kommuners engagemang och kunskap om nyanlända i skolan, nämligen de som håller i de största kompetensutvecklingsinsatserna för detta: bl.a. Hertz och Karlsson på LUCE. De båda lyfte spontant fram samma kommun som exempel på en kommun med skillnader i kompetens och engagemang mellan team från olika skolor inom kommunen. Valet av fallkommun kan därmed sägas ha börjat som ett "snöbollsurval" (Alvesson, 2011, s. 63). Kommunen skulle visserligen kunna ses som ett extremfall - kommunen hade uppenbarligen stuckit ut nog för att reflekteras över av Hertz och Karlsson - men skulle också kunna ses som ett typexempel på att det finns stora skillnader mellan skolor inom samma kommun, eftersom tidigare forskning visat att det är mer standard än undantag att kunskapen om undervisning av nyanlända är avhängig eldsjälär på enskilda skolor (Bunar, 2010). Valet av fallkommun motiverar vi utifrån detta resonemang, och konstaterar att Yins (2009) begrepp för falltyper inte är fullt ut applicerbara här.

3.4 Val av intervjupersoner samt population för enkät

Valet av intervjupersoner utgår helt från studiens syfte och forskningsfrågor. Vi bedömde först vilket maxantal intervjuer/intervjupersoner som kunde anses rimligt ur tidsperspektiv, och vilket antal/vilka specifika positioner i kommunen som var minimum för att kunna uppfylla syftet. Utifrån det, beslutades om att kontakta sex personer för intervju: Kommunstyrelsens ordförande, utbildningsnämndens ordförande, utbildningsförvaltningens verksamhetschef för grund-

skoleområdet, enhetschefen för skolinledning för nyanlända elever, samt två grundskolerektorer, där den ena också beslutar om placering av nyanlända elever i kommunen samt är Skolverkets samordnare i kommunen, och den andra också är chef för enheten för modersmålsundervisning. Dessa sex personer identifierade vi vara de personer med mest makt, möjlighet och tänkbar kunskap att påverka på de tre nivåerna i kommunen som identifierats i studiens syfte: de politiska organen, förvaltning och skolledning. Av dessa sex personer återkom fem och tackade ja till att delta i studien, kommunstyrelsens ordförande deltog inte. Samtliga intervju personer har arbetat i kommunen i flera år, fyra är medelålders och en övre medelålder.

Övriga grundskolors rektorer samt utbildningsnämndens övriga ledamöter, bedömde vi visserligen också kunde ha både kunskap och makt i beslutsfattande om samarbete inom kommunen för likvärdighet i undervisningen av nyanlända, men skulle inte alla vara möjliga att intervjua. Istället kontaktades dessa personer via e-mail och ombads fylla i en enkät (se bilaga 3). På så vis möjliggjordes en utökning av det empiriska materialet på ett sätt som var möjligt med hänsyn till tids- och resursmässiga ramar för studien.

Populationen för enkätstudien och urvalet, som är en uppräknings av hela populationen i detta fall (enligt Bryman, 2011), är alltså rektorerna för samtliga kommunens grundskolor samt utbildningsnämndens samtliga ledamöter - förutom de vi intervjuat. Populationen inkluderar alltså inte övriga personer i kommunfullmäktige, kommunstyrelsen eller på utbildningsförvaltningen, utan riktar sig specifikt till dem som kan väntas ha mest inflytande över (och mest kunskap om) det som är i fokus för studien. Empirimaterialet från enkäten kommer huvudsakligen att vara av icke-kvantifierbar art, och behandlas och beskrivs därför genom tolkningar i ord snarare än genom statistik.

3.5 Metoder som gett studiens empiriska material

3.5.1 Fokuserade semistrukturerade intervjuer

Studien inkluderar semistrukturerade intervjuer med fem personer. Enligt Yin (2009) är semistrukturerade intervjuer ett ovärderligt instrument i fallstudier eftersom de öppnar upp forskarnas bild av fallet på ett sätt som mer strukturerade metoder inte gör. I linje med detta genomfördes intervjuerna utifrån en intervjuguide med förberedda frågor utan förhandsgivna svarsalternativ. Det möjliggör fria svar med fokus på intervju personens berättelse om sina handlingar, erfarenheter och synsätt. I enlighet med Kvale och Brinkmann (2014) är det dessutom väldigt passande med denna typ av intervjuer när de övergripande forskningsfrågorna syftar till att besvara *hur* någonting görs. Att använda en intervjuguide möjliggör också en relativt systematisk och överblickbar typ av intervjumaterial (Cohen, Manion & Morrison, 2011). Båda forskarna var närvarande vid samtliga intervjuer, den ena som huvudansvarig för att hålla intervjun och den andra som bisittare med ansvar för inspelning, möjlighet att observera, anteckna och att fylla i om den huvudansvariga kommer av sig. Två närvarande forskare rekommenderas också i Alvesson (2011), där det beskrivs minska inflytandet av intervjuarens subjektivitet och risken för snedvridning, och öka rationaliteten. I relation till vår tidigare beskrivna kunskapssyn, ser vi ett värde i detta men menar inte att vi som forskare blir mer 'objektiva' genom detta - vi ser snarare fördelen med att vara två som praktisk i fråga om ansvarsuppdelningen, möjligheten att komplettera varandra och att vi känner oss tryggare och därmed lättare kan slappna av och få ett mer avspänt intervjusamtal, vilket också kan inverka på intervju personen.

I utformandet av intervjuguiden 'översattes' forskningsfrågorna till intervjufrågor med hänsyn bland annat till intervju personernas höga utbildningsgrad - det krävdes i detta fall endast en

mindre förenkling till vardagsspråk enligt vår bedömning (Kvale & Brinkmann, 2014). På samma sätt som tabell 7.1 i Kvale och Brinkmann (2014, s. 174) berör intervjufrågorna en eller flera forskningsfrågor, och varje forskningsfråga har gett flera konkreta intervjufrågor. Vi ritade även upp en liknande figur där linjer drogs mellan forskningsfrågorna och intervjufrågorna för att kontrollera att alla forskningsfrågorna täcktes in av intervjufrågor. Detta ledde sedermera till att en preliminär intervjufråga ströks, då den inte var tillräckligt kopplad till någon av forskningsfrågorna. Endast två svagt relaterade intervjufrågor behölls på grund av sin inledande funktion (se Kvale & Brinkmann, 2014). Vi förberedde också några uppföljningsfrågor, strukturerande frågor och fraser, tolkande frågor, samt stämde av bemötande av tystnad inför intervjuerna (Ibid.). Intervjufrågorna är huvudsakligen av två typer, dels de som rör hur intervjupersonen beskriver vissa handlingar och tillvägagångssätt/procedurer, och dels de som rör intervjupersonens åsikter, tankar om och synsätt på något visst. Även detta avspeglar forskningsfrågorna och ger en bredd i materialet inför analysen. Intervjuguiden bifogas denna rapport, se bilaga 2. Intervjuerna varade mellan en och en och en halv timme vardera.

Vi har haft en genomgående medvetenhet om att intervjuer som metod ger utsagor i en viss kontext i tid och rum, och att de inte kan ses som en direkt spegling av verkligheten (Alvesson och Deetz 2000; Alvesson, 2011). Vi har även reflekterat kring intervjuförandet utifrån vad Alvesson (2011) kallar de åtta problem, eller metaforer, som är närvarande i forskningsintervjun. Tyngdpunkten i dessa ligger i att forskaren måste ha en konstant medvetenhet om de normer och skript som ständigt verkar i bakgrunden av den kontext som intervjutillfället innebär. Detta gäller allt ifrån medvetenheten om att intervjupersonen är ett tänkande subjekt som skapar sin egen bild av forskaren och forskningsprojektet, att individer (och således intervjupersonen) strävar efter att hitta sin identitet i den givna situationen, att bakomliggande kulturella skript styr hur intervjupersonen talar om organisationen i fråga, till det faktum att intervjupersonerna är politiska aktörer som dels vill framställa sig i så bra dager som möjligt, och dels är styrda av en språklig makrodiskurs som påverkar individen och dess subjektivitet. Dessa faktorer beaktas vid planering och genomförande av intervjuerna, liksom vid analysen av det empiriska materialet. Alvesson (2011) menar att en sådan medvetenhet kan leda till ett rikare, och mer varierat resultat. I vårt fall ser vi att detta är extra viktigt, då vi utgår från ett lagkrav om likvärdig utbildning, som intervjupersonerna har ett direkt eller i vissa fall indirekt ansvar för, och att det kan vara känsligt att erkänna om de inte anser sig leva upp till detta. Vi återkommer till detta i avsnittet om etiska hänsyn. Sammanfattningsvis konstaterar vi att intervjumaterialet inte bör ses som 'ren data' utan att hänsyn måste tas till hur olika krafter, så som språket, politiska ideologier och formella yrkesroller, påverkar intervjupersonens uttalanden. Denne kan även uttrycka sig missvisande eller felaktigt på grund av bristande information eller dåligt minne (Alvesson och Deetz, 2000; Yin, 2009).

3.5.2 Semistrukturerad enkät

Som komplement till intervjuer användes en enkät. Populationen för denna är liten och urvalet är en uppräknings av hela populationen (Bryman, 2011). Populationen är i detta fall samtliga förtroendevalda i utbildningsnämnden samt alla grundskolerektorer i fallkommunen, förutom de som intervjuats. Enkäten användes för att samla in utsagor från fler personer än vi har tidsresurser att intervju. Resultatet en enkät kan ge när den används på detta sätt, är ett material som kompletterar intervjuerna och ger en lite större överblick, men fortfarande helt fokuserat på fallstudiens område. Materialet från enkäter är också relativt lättöverskådligt. När det gäller reliabilitet/pålitlighet (se avsnittet om metodkvalitet), konstaterar vi att den personliga kontakten mellan forskarna och enkätrespondenterna uteblir och interbedömarreliabiliteten därför är hög (Bryman, 2011). En nackdel med enkätmetoden är att det inte går att, som vid en intervju, kontrollera kommunikationen löpande, till exempel att respondenten tolkar en fråga på det sätt

som vi avsett frågan. Stor omsorg har därför lagts vid tydlighet i enkätfrågornas formulering (se bilaga 3).

Vid utförandet av enkäten gick vi tillväga på så sätt att vi utifrån intervjufrågorna (som i sin tur utgått från forskningsfrågorna, se avsnitt 3.5.1), formulerade sex öppna frågor som uppmuntrar till svar gällande respondenternas upplevelser angående kommunens arbete för likvärdig utbildning av nyanlända elever. Att vi valde att göra en *semistrukturerad enkät*, det vill säga med öppna frågor där respondenten svarar fritt, går helt i linje med tumregeln att mindre urval öppnar upp för öppnare frågor och således friare svar (Cohen, Manion & Morrison, 2011). Den enda bakgrundsinformation som efterfrågades i enkätens början, var vilken position respondenten i fråga besitter, för att på så sätt möjliggöra en kontrasterande analys (utifrån de olika beslutsnivåerna) av det empiriska materialet. Eftersom urvalet är så pass litet, är det oerhört viktigt att få så hög svarsfrekvens som möjligt, och därför valde vi att ha få och tydliga frågor för att på så sätt inte ta upp för mycket av respondenternas tid (Ibid.).

Personerna i urvalet listades med e-postadresser och enkäten (se bilaga 3) distribuerades till dem digitalt med hjälp av verktyget Google Forms, tillsammans med ett kort följebrev, som angav nödvändig information och möjliggör samtycke samt presenterade forskarna och studiens syfte samt senaste svarsdatum. Vi valde även att nämna att alla svar, oavsett längd, uppskattas eftersom vi ville motverka att respondenterna skulle bli avskräckta av frågornas öppna karaktär (Cohen, Manion & Morrison, 2011). Google Forms är gratis att använda och lättadministrerat för en enkät likt denna som inte fordrar avancerad statistisk analys. Eftersom vi inte kan kontrollera hur mailet med följebrev och inbäddad enkät ser ut i mottagarnas e-postprogram, innehöll följebrevstexten också en länk där enkäten även kunde öppnas i webläsare. Påminnelse skickades efter fyra dagar samt efter nio dagar till hela urvalet, eftersom vi med Google Forms inte kan veta vilka som svarat redan eller inte (se bilaga 4 för påminnelsens utformande). Enkätsvaren samlades automatiskt i Google Forms överblick.

3.5.3 Tillvägagångssätt vid transkribering, kategorisering och analys

“Intervjupersonernas uttalanden samlas inte ihop - de skapas tillsammans med intervjuaren”, menar Kvale och Brinkmann (2014, s. 233). Vi delar detta synsätt, och ser därför inte utgångspunkten för kategorisering och analys som någon slags enkel ‘databehandling’, utan just som detta kapitel rubriker anger, metoder för hur empirin *skapas*. Tillvägagångssätt vid transkribering, kategorisering och analys är således aspekter av detta empiriskapande. Vi beskriver och motiverar i det följande hur detta gjorts. Kategoriseringen av empirin gjordes utifrån intervju-transkriptionerna. Även om specifik/a pedagogiska teorier för analys inte var valda på förhand, är vi ändå medvetna om den inverkan våra förkunskaper i ämnet kan ha haft, såsom kännedom om teoretiska begrepp och idéer som kollegialt lärande, förutsättningar för lärande, kunskapspridning, organisatoriskt lärande, etc., som skulle kunna komma att bli intressanta utifrån empirin (se avsnitt 2.2).

Redan efter, eller egentligen under, den första intervjun började analysen av intervjupersonernas utsagor. Vi anser nämligen att analysen av det empiriska materialet är en process som börjar redan hos intervjupersonen, när denna skapar sin berättelse under intervjun. Kvale och Brinkmann (2014) menar att intervjupersonen analyserar situationen och de frågor intervjuaren ställer, och vi upplevde även att de verkade analysera sina egna erfarenheter och formuleringar under tiden de pratade. Även vi forskare analyserade spontant deras utsagor under samtalsgången. Detta möjliggjorde att teman, klagöranden och nya frågor som dök upp redan under första intervjun gav möjligheter till förtydliganden och rikare kontextförståelse hos oss i de kommande intervjuerna. Det innebar inte att vi för den delen ändrade vår intervjuguide i någon

större mening, men i och med vår växande kunskap i ämnet lades det mer tyngd vid vissa frågor än vid andra och följdfrågornas karaktär tilläts anpassas under studiens gång. Vi menar att viss kontinuerlig analys är ofrånkomlig och att låta det inverka på processen är i enlighet med den ovan beskrivna epistemologiska positioneringen.

Före transkriberingen av intervjumaterialet bestämdes om rimlig detaljnivå för dessa utifrån studiens syfte (Kvale & Brinkmann, 2014). Syftet med transkriberingen var att möjliggöra kategorisering och analys knuten till organisationspedagogisk teori, och därför ansåg vi inte det nödvändigt att transkribera alla nyanser. Pauser, betoningar och andra ljud än ord transkriberades inte, förutom betoningar som uttalades med stark emfas. Eftersom även själva transkriberingen är en tolkande process, finns det en risk enligt Kvale och Brinkmann (2014) att det transkriberade materialet fördunklar forskarens minne av den faktiska intervjusituationen - speciellt om man som vi inte tar med alla detaljer. För att säkerhetsställa att vi inte förbisåg teman och begrepp, valde vi att transkribera hela intervjuerna (Cohen, Manion, Morrison, 2011). När vi redogör för intervjupersonernas utsagor som citat i resultatanalysen, har de formulerats om från transkriberingens talspråk till grammatiskt korrekt skriftspråk (i enlighet med Ibid.).

Tillvägagångssättet för analysen av det empiriska materialet, efter att det transkriberats, hade vi i enlighet med Kvales och Brinkmanns (2014) rekommendation en tanke om redan i början av studien, för att på så sätt både underlätta vårt analytiska arbete samt höja dess kvalitet. På grund av våra ontologiska och epistemologiska utgångspunkter (att vi i Alvesson och Deetz, 2000, modell inte ville ligga för långt ut mot teoretisk/apriori begreppsbyggande i empiriskskapandet), ville vi inte koda in i förskapade kategorier. Vi var av samma anledning inställda på att vi inte ville följa en strikt metod för kodningen utan istället analysera materialet utifrån vad Kvale och Brinkmann (2014) benämner *bricolage*, där forskaren får röra sig fritt mellan olika analytiska ad hoc-metoder för att på så sätt finna mönster. Vi valde således att utföra kategoriseringen, eller kodningen, av det empiriska materialet på så sätt att vi efter transkribering och genomläsning gick igenom intervjuerna tillsammans och färgsätte samt samlade de återkommande temana i uttalandena och diskuterade hur de kunde tänkas tolkas organisationspedagogiskt. Som ovan nämnt började den här processen redan under första intervjun, eftersom vi då kunde urskilja teman som intervjupersonen återkom till, men det var först då vi arbetade med det transkriberade materialet på ett systematiskt sätt som mönster framträdde mer tydligt. Efter denna genomarbetning kom vi fram till att uttalanden kunde klustras ihop i fem teman: politisk styrning, rektorers ansvar och handlingsutrymme, kunskapsspridning, organisationskultur samt likvärdighet. Dessa identifierades sedan röra tre övergripande teman: styrning och ledarskap, kunskapsspridning och kompetensutveckling, samt lärandekultur. Dessa tre var utgångspunkter i den teoriinriktade litteratursökningen (se avsnitt 2.2), som ledde fram till valet det ramverk vi använt för teoretisk tolkning av materialet: 4I.

3.6 Metodkvalitet

Studiens design samt den epistemologiska positionering vi gjort, påverkar hur vi ser på begrepp och kriterier för hur metodval och genomförande kan kvalitetsbedömas. Begreppen validitet och reliabilitet har sina rötter i positivistisk, kvantitativ forskning, och vi anser dem inte i deras ursprungliga mening användbara inom samhällsvetenskaplig-humanistisk forskning - dock kan de användas med justerad innebörd. Vi ser dock en risk att både forskaren och läsaren inte kan göra sig helt kvitt det 'arv' som dessa begrepp bär, och därför ska vi också diskutera metodval utifrån begrepp som specifikt gäller kvalitet i kvalitativ/interpretivistisk forskning.

Begreppen vi använder för kvalitetsdiskussion, är *tillförlitlighet* och *äkthet* (Bryman, 2011). Tillförlitlighet har i detta fall fyra delkriterier: *trovärdighet*, *överförbarhet*, *pålitlighet* och *konfirmerbarhet*. Skillnaden mellan trovärdighet och det mer positivistiska begreppet intern validitet, enligt Bryman (2011), är att trovärdighetsbegreppet utgår från att den sociala verkligheten kan beskrivas på många olika sätt, och om just forskarens beskrivning är en trovärdig beskrivning eller inte, bedöms utifrån om forskningen följt forskarsamhällets normer och regler, om teoretiska kopplingar och analyser gjorts på ett insiktsfullt sätt. Detta anser också Yin (2009) som dock använder orden begreppsvaliditet och reliabilitet.

Resultatet och analysens tillförlitlighet är också avhängigt medvetenheten om komplexiteten och bakomliggande påverkansfaktorer i intervjusituationen (vilket utvecklas i nästkommande avsnitt om etiska hänsyn). Vissa av intervjupersonerna är politiska aktörer med ansvar för att skollagen efterlevs, och "lever i en värld av knappa resurser där det råder konkurrens inte bara om befordran, status och ekonomiska medel utan även, och förbundet därmed, om uppfattningar och idéer om vad som är viktigt" (Alvesson & Deetz, 2000, s.148). Det finns således en risk att intervjupersonerna är rädda för att negativa utsagor ska falla tillbaka på dem eller tvärtom att de ser en möjlighet att överdriva kritik för att förändra den organisation som de arbetar inom. Detta förhåller vi oss till i resultatanalysen och slutdiskussionen.

En vanlig kritik mot fallstudier, är bristande generaliserbarhet - eller överförbarhet, som är begreppet vi använder - alltså hur användbart och värdefullt resultatet är utanför fallets avgränsning (Cohen, Manion, Morrison, 2011). Syftet med studien var att beskriva och analysera beslutsfattarens arbete för likvärdig utbildning för nyanlända elever i grundskolan, och vi anser att resultatet kan belysa utmaningar och möjligheter för detta, som också kan användas för att analysera hur det ser ut i andra kommuner. Detta menar vi går inom ramen för vad Yin (2009) benämner *analytisk generaliserbarhet*. Överförbarhet innebär att forskning, även när den är påtagligt kontextuellt rotad såsom vid en fallstudie, genom fylliga och täta beskrivningar kan ligga till grund för en bedömning av om resultat kan förväntas vara överförbara, eller vissa aspekter kan misstänkas vara det (Bryman, 2011). Oavsett val av begreppsord handlar det alltså om en analytiskt baserad kvalitet. I diskussionskapitlet för vi ett resonemang kring detta, och vilka tänkbara element av överförbarhet vi ser utifrån studiens resultat och analys.

Studiens pålitlighet bedöms enligt Bryman (2011), baserat på ett granskande synsätt, om det finns en fullständig redogörelse för forskningsprocessens procedurer och hur teoretiska slutsatser dragits. Detta möjliggör för läsaren och forskarsamhället att bedöma rimligheten i förfarandet. Ett element av sådan granskning och bedömning är förstås den handledning vi haft under forskningsprocessen, av en erfaren universitetslektor i detta fall. Vi har också enligt Yins (2009) synsätt genom reflexivitet och transparens kring tillvägagångssättet minimerat risken för felaktigheter och jäv, samt öppnat upp för (den principiella) möjligheten att nå samma resultat och slutsatser vid ett upprepande av studien, och därmed höja dess reliabilitet, som är begreppet han använder. Transparensens betydelse för möjligheten att bedöma kvaliteten lyfts också av Alvesson (2011) samt Kvale och Brinkmann (2014).

Slutligen kriteriet om bekräftelsemöjlighet/konfirmerbarhet, gäller att forskaren strävat efter att undvika, och annars vara helt öppen med, snedvridande inverkan baserad på personliga värderingar vid process och slutsatser - att agera i god tro som forskare (Bryman, 2011). I linje med detta har arbetsprocessen såväl som texten i denna rapport präglats av reflexivitet och ärlighet. Förkunskaper och värderingar går inte att eliminera som motiv vid ämnesval, men vi har forskarna emellan under processens gång diskuterat våra preferenser, förhoppningar, samt 'lagt förväntningarna på bordet' - just för att medvetandegöra dem och i mindre utsträckning styras

av dem. Exempelvis har vi gått in i arbetet med en önskan om bättre och mer likvärdig undervisning av nyanlända - men också med mycket höga ideal om forskningskvalitet och eftersträvande av ett för forskningen värdefullt och pålitligt resultat.

Kvalitetsbedömningen av "äkthet" (Bryman, 2011, s.356) handlar om att ge en rättvis bild av de olika uppfattningar och åsikter som intervjupersoner och respondenter framfört, om undersökningen kan hjälpa till att öka dessa personers förståelse av sin sociala miljö och personerna omkring dem samt om undersökningen bidrar till att de kan förändra sin situation. Att ge en rättvis bild, är en anledning till att vi inte på förhand valde teori för tolkning av empirin. På Alvesson och Deetz (2000) skala mellan framväxande begrepp respektive teorigenererade begrepp placerade vi oss som tidigare nämnt närmare det förra, där vi menar att det senare hade varit att på ett mindre äkta sätt forma intervjupersonernas bild för att passa in i en förutbestämd teoris språk och kategorier. Detta märkte vi också vid intervjutillfällena var viktigt, eftersom de hade större detaljkunskaper och kontextuella kunskaper om verksamheten än vad vi hade, och de använde vissa begrepp som vi inte var bekanta med tidigare. Sådana hade vi kanske missat om vi utgick från begrepp som vi utifrån teori formulerat på förhand. Samtidigt hade vi formulerat frågor i intervjuguiden som ofrånkomligen färgats av vad vi tidigare läst, exempelvis frågan om eldsjälars respektive organisationsburens kunskap, eftersom det temat lyfts i exempelvis Skolinspektionen (2014). Slutligen ser vi att själva intervjutillfällena och enkäten, frågorna i sig, kan ha väckt tankar och ökad medvetenhet hos deltagarna. Detta ökar i så fall studiens användbarhet, men det är inte ett syfte som lett arbetet.

3.7 Etiska överväganden

Vi rör oss inom ett interpretivistiskt paradig, och avvisar idén att forskaren kan studera utifrån en helt friställd position och det som studeras vara opåverkat av forskaren. Detta påverkar också den etiska analysen. Vid all forskning som involverar personer sker någon form av påverkan, avsiktlig eller oavsiktlig. I mötet mellan forskare och intervjupersoner eller indirekt i kommunikationen med enkätrespondenter, väcks tankar och förväntningar, görs tolkningar, förgivettaganden och kanske nya reflektioner bara genom, och hur, en fråga ställs. Vi kommer här att redogöra för tillvägagångssättet i relation till etiska riktlinjer för samhällsvetenskaplig forskning, samt reflektera över möjliga etiska dilemman. De etiska riktlinjer vi utgått från, är sammanställda av Vetenskapliga rådet (2002, 2011) och Codex (2016).

De fyra huvudkrav som lyfts fram (Vetenskapsrådet, 2002), är informationskravet, samtyckeskravet, konfidentialitetskravet och nyttjandekravet. Kontakten med studiens och förundersökningens alla personer har skötts i enlighet med dessa, på så sätt att vi ärligt berättat om studiens syfte och förändringar därav, samt informerat om att allt deltagande är helt frivilligt och kan avbrytas utan negativa konsekvenser för personen i fråga. Vi har frågat samtliga intervjupersoner, även vid informella samtal, om de vill benämnas med namn i rapporten eller vara anonyma (vilket i fallet med personerna på LUCE hade krävt att vi inte nämnde vilken enhet i landet det rörde sig om, och samtidigt hade det kunnat misstänkas av insatta personer eftersom vi forskare befinner oss i samma stad som LUCE - det hade alltså varit svårt att garantera dem total anonymitet). Även där inspelning av samtal varit på tal har samtycke kring detta varit en självklarhet att inhämta, samt godkännande från intervjupersonen av hur det inspelade materialet förvaras och hanteras forskarna emellan.

Det empiriska materialet har behandlats med en grad av konfidentialitet som inneburit att det funnits i google-dokument och e-post oss forskare emellan samt varit synligt för handledaren.

Även kursansvarig har haft kännedom om vilken fallkommunen är. Eftersom intervjupersonerna är beslutsfattare på benämnda poster, kommer de, trots att de inte nämns vid namn i studien, att förstå vilka de andra intervjupersonerna är. Trots att de är anonyma gentemot andra läsare av rapporten har alltså intervjupersonerna inte kunnat garanteras total anonymitet. Detta har varit viktigt att informera dem om, och bedöms som en potentiell källa till begränsning i deras vilja att svara fritt och ärligt på de frågor i intervjun som kan bedömas som känsliga. Inte minst vid frågor om likvärdigheten i undervisningen av nyanlända, då detta är ett lagkrav och det finns en normativitet i att ange att likvärdigheten är stor. Det gäller också om intervjupersonen framför (eller skulle vilja framföra) kritik mot personer i kommunen som sedan skulle kunna veta vem det är som framför denna kritik, och om rädsla för repressalier eller sociala konsekvenser finns i samband med detta. Vi kan inte eliminera denna risk, då studiens syfte kräver att vi får utsagor från personer från de olika beslutsfattarnivåerna. Dock har vi eftersträvat en minimering av risken att intervjupersonerna censurerar sina svar. Detta genom att dels göra tydligt att vi som forskare inte bedömer, värderar eller utvärderar dem, utan endast undersöker i forskningssyfte, och dels genom att föra samtalet så sakligt som möjligt.

Vad gäller maktbalansen vid intervjutillfället, var vi forskare visserligen två och intervjupersonerna ensamma, men de hade å andra sidan en högre maktposition och ålder än oss, så vi bedömer inte att intervjupersonerna riskerat att känna sig alltför utsatta. Ingen av oss har heller en personlig relation till någon av studiens eller förstudiens deltagare, och inget direkt beroendeförhållande föreligger. Möjligen skulle deltagare ändå kunna se studien som en chans att föra fram kritik i hopp om att förändra en utmanande situation och därmed överdriva problem de upplever. Eller, tvärtom, risken att intervjupersonerna inte vågar erkänna eventuella brister. Denna risk minskar möjligen av att de alla är underställda någon som också har ansvar för deras möjlighet att följa lagen. Vi har också varit medvetna om Alvessons (2011) åtta aspekter som tidigare nämnts, om hur utsagor vid intervjuer kan påverkas och framställas på olika sätt av olika orsaker. Möjligen är detta av extra stor vikt när politiker och chefer intervjuas, då dessa, menar vi, i sitt yrke kommunicerar på sätt med särskilt utpräglade normer. Intervjun som metod ger å andra sidan relativt mycket utrymme till eftertanke för intervjupersonen, med större chans att komma förbi de stereotypa svar som kan ligga lätt till hands (Ibid).

Vi ser även en positiv etisk aspekt av studien, nämligen att dess slutsatser kan bidra till att utveckla forskningsfältet, och kan ge nytta för den undersökta verksamheten. Detta har också uttryckts av ett flertal av studiens intervjupersoner och kontaktpersoner på LUCE, Skolverket och universitetet. De positiva konsekvenser som forskningen skulle kunna leda till för intervjupersonerna och enkätrespondenterna, är att beslutsfattare på olika nivåer i kommunen kan få större förståelse för varandras utmaningar och skyldigheter, på ett sätt som kan underlätta deras arbete, identifiera problem och lösningar, samt öppna för nya idéer för förbättringar. På grund av detta avser vi också återkoppla studiens resultat till deltagarna.

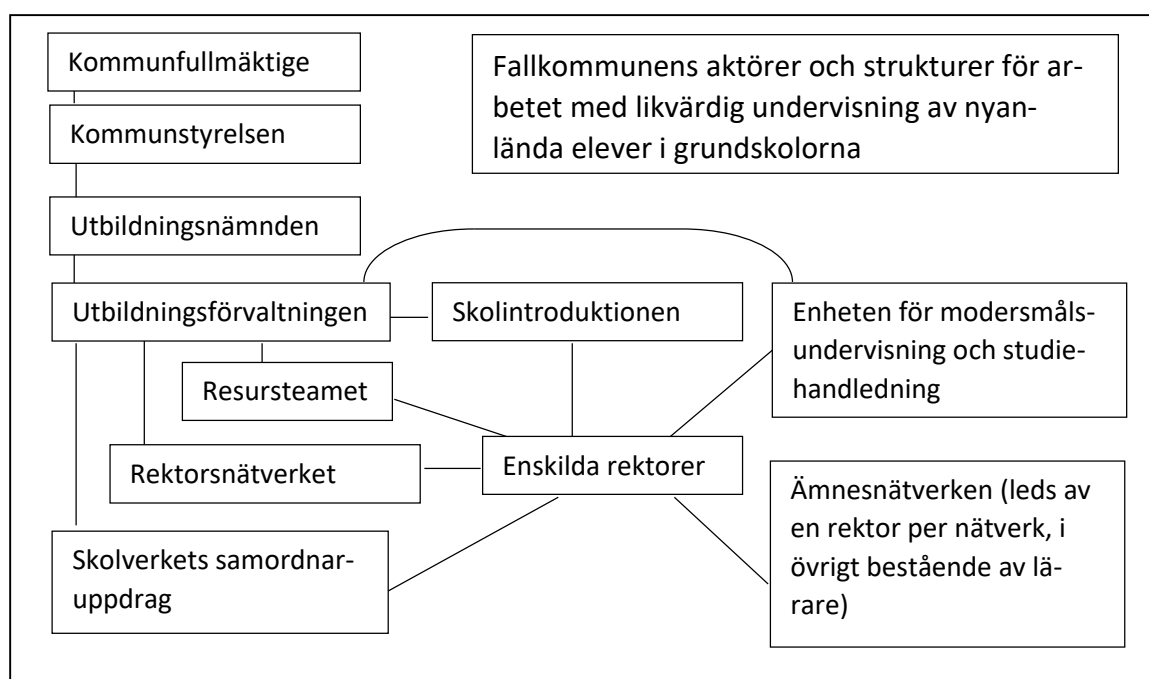
4. Resultat och analys

Intervjuerna och enkäten analyserades separat, med intervjuerna först. Detta på grund av att materialet från enkäten blev för litet för att möjliggöra triangulering (se 4.2 nedan). Resultatanalysen utgår från de tre kategorier som vi identifierade i kodningen av intervjutranskriptionerna: 1) styrning och ledarskap, 2) kunskapsspridning och kompetensutveckling och 3) lärandekultur. Dessa hänger ihop och överlappar delvis varandra. Den femte forskningsfrågan analyseras separat, då till skillnad från de andra inte rör den befintliga verksamheten som intervjupersonerna beskriver, utan vilka möjligheter till förbättringar för det organisatoriska lärandet

som identifieras. Empirimaterialet och exemplifierande citat analyseras utifrån 4I-ramverket, och utifrån detta uppfylls syftet att analysera förutsättningar och hinder för likvärdig undervisning av nyanlända. Sist i kapitlet sammanfattas slutsatserna vi drar av analysen.

4.1 Analys av intervjuempirin

Först en påminnelse om vilka intervjupersonerna (fortsättningsvis benämnda ip) är. Vi har intervjuat utbildningsnämndens ordförande (nedan kallad ip nämnd), utbildningsförvaltningens chef för grundskolan (ip förvaltning), chefen för skolintroduktionen (ip skolintro), en grundskolerektor som också är Skolverkets samordnare för kommunens arbete med undervisningen av nyanlända (ip rektor 1) och ytterligare en rektor, som dessutom varit chef för enheten för modersmålsundervisning och studiehandledning (ip rektor 2).



Figur 3. Författarnas bild av den undersökta organisationen, baserat på intervjuerna

4.1.1 Styrning och ledarskap

Ett genomgående tydligt tema, var att alla fem intervjupersoner upplever sitt handlingsutrymme som stort. De var också eniga om att den politiska ledningen - inom skolområdet lett av ip nämnd - ger uppmuntran och stöd till idéer och förslag som kommer från de anställda inom skolan, skolintroduktionen och rektorer. Ip nämnd representerar huvudmannaskapet, men spetskompetensen finns hos de anställda, därför är delegering av handlingsutrymme viktigt. Detta ser vi i ljuset av Vera och Crossans (2004) resonemang om hur strategiska ledare påverkar handlingsutrymmet, och huruvida ledare ser och uppmuntrar lärande och ger förutsättningar för att lärande kan bli institutionaliserat. Ledarskapet i fallkommunen tycks ha fungerat så i detta fall. Skolintroduktionen bildades enligt ip skolintro efter att hen tillsammans med ip rektor 1 lyft behovet av bättre mottagande av nyanlända. Ip skolintro och ip nämnd betonar också hur kommunens förflutna bidrog till att de var förberedda och snabbt kunde skapa skolintroduktionen när flyktingströmmen ökade. Enheten inrättades rent praktiskt av ip förvaltning och ip skolintro tillsammans, men fordrade också att ip nämnd beslutade om detta. Ip skolintro: "... vi var kompetensen. Och all heder till både mina chefer och till [ip nämnd], för de har hela tiden

bara 'kör, kör, kör, vi litar på er'. Det gjorde ju att det blev väldigt roligt också, såklart, och inte så tungrott ...". Detta kan ses som en full cykel av 4I-lärandeprocesserna, där enskilda individers intuition och gemensam tolkning av att det uppstått ett förändringsbehov, sedan diskuteras mellan olika aktörer i gruppkonstellationer och slutligen institutionaliseras i organisationen genom att skolintroduktionen bildas (Crossan, Lane & White, 1999).

Ip rektor 1 och 2 samt ip nämnd framhåller även att rektorerna i kommunen har mycket stor frihet, stort ansvar och stort handlingsutrymme - något som hänvisas dels till en politisk tradition i staden och dels till läroplanens nuvarande inriktning. Ett helhetsintryck utifrån intervjuerna, är att det råder ett balans-/spänningsförhållande mellan den centrala styrningen i nämnd och förvaltning (samt i viss mån ip rektor 1 i egenskap av samordnare) och de enskilda rektorerna. Ip nämnd och ip förvaltning kommunicerar en bild av ett enhetligt arbete för kvalitets-säkrad undervisning av nyanlända elever i kommunen. Samtidigt talar de andra intervjuerna lite mindre enhetligt. Ip skolintro och ip rektor 1 talar om undervisningen av nyanlända med samma begrepp och språkliga uttryck som vi sett i Skolverkets material, samt utifrån en viss typ av pedagogik. Rektor 2 pratar emellertid om en annan typ av pedagogik, och andra sätt att organisera undervisningen för de nyanlända, utifrån vad hen anser fungera bäst för sina elever. Till exempel har ip rektor 2 i praktiken infört ett tionde skolår som möjlighet för nyanlända. Hen har också samlat (endast på högstadienivå) de nyanlända eleverna i en ordinarie klass - alltså inte förberedelseklass - med bara nyanlända elever, och därmed undgått tidsbegränsningen på två år i förberedelseklass innan integration i ordinarie klass krävs enligt lagen. Detta skiljer sig åt från tillvägagångssättet i kommunen i övrigt. I tidigare forskning nämns att klasser med bara nyanlända kan underlätta för dem att våga prata mer, men att integration motverkas (Bunar, 2010). Samtliga ip säger dock att 'likvärdighet' inte betyder 'likadant'. En rektor är chef för sin skola och har ansvar att tolka lagar och riktlinjer och göra det hen anser bäst för sina elever. Ip nämnd säger dock "när det gäller skolutveckling så kan inte tusen blommor få blomma. För det kommer aldrig att bli bra, för det kommer aldrig att bli med den kvalitet som vi har som ambitionsnivå att upprätthålla. Alla kan inte få göra precis som de vill ute i verksamheten..." Detta kan tolkas som en vilja att begränsa handlingsutrymmet något för rektorerna.

Det vi ser i denna maktrelation mellan kommunens centrala organisation och de olika rektorerna, är att skolorna och dess rektorer har egna lärandeprocesser som består av samtliga 4I-processer, och kan ha gemensamma tolkningar, koordinerat beteende och institutionalisering av metoder, samtidigt som andra skolor och rektorer haft motsvarande lärandeprocesser men med andra slutsatser och där något annat institutionaliserats. På kommunnivå har inte organisationen uppnått en gemensam interpretation och integration med enhetligt beteende vad gäller hur undervisningen av nyanlända ska se ut. Samtidigt tycks ip rektor 1, ip skolintro, ip förvaltning och ip nämnd till stor del ha ett gemensamt synsätt och en högre grad av integration, där ip skolintro och ip rektor 1 beskrivs som expertis och har auktoritet på området, vilket enligt Lawrence et al. (2005) är en viktig maktfaktor vid just interpretation och integration. Det behöver förvisso inte vara ett tecken på bristande lärande att samtliga rektorer inte sluter upp kring samma synsätt, om det finns enighet om att tillåta detta - i så fall är istället det den interpretation och integrering som uppnåtts.

Det centrala beslutsfattandet i kommunen vad gäller skola, styrs politiskt i utbildningsnämnden ledd av ip nämnd. Hen innehar sedan ett decennium sin post som ordförande, men har ett annat heltidsarbete. Detta framhåller hen som en stor utmaning för att kunna göra ett högkvalitativt arbete, och att det egentligen är en omöjlig situation att dubbelarbeta på det sättet. Men att hen gör det utifrån en stark vilja och ett stort engagemang. Utifrån maktperspektivet på 4I-modellen i artikeln av Lawrence et al. (2005), kan vi se att hen i sin nyckelroll för beslut kring vad som

ska institutionaliseras och inte, behöver vara väl insatt. Förmågorna att fånga upp, delegera, ge handlingsutrymme och stötta är då centrala, men också den strategiska ledarens inverkan på organisationskulturen som också påverkar lärandeprocesserna, det vill säga både utövandet av episodisk och systemisk makt. Ett hinder för ip nämnds möjlighet att styra effektivt, anser hen vara den tröghet som finns i det politiska systemet. Samtidigt framhåller både ip nämnd och de andra intervjupersonerna att de har en relativt icke-hierarkisk organisation, där de lätt kan träffas och samtala, och att detta är hjälpsamt för deras arbete.

Ip nämnd utövar sin styrande funktion bland annat genom att formulera mål och fokusområden för kommunen inom skolområdet, och att se till att dessa är samstämmiga med nationella mål för skolan. Hen berättar om målet att bli bäst i Sverige på skolutveckling och ip förvaltning nämner målet att bli bäst i Sverige på likvärdighet. Ip nämnd (genom förvaltningen) styr också över hur skolpengen fördelas och även andra former av resursfördelning som påverkar undervisningen av nyanlända, samt hur verksamheten ska kvalitetssäkras. Detta bildar såväl ramar och begränsningar som stöd och förutsättningar för organisationens övriga aktörer. Det är också ett exempel på systemisk makt (Lawrence et al., 2005) som genom feed-back styr 41-lärandeprocesserna. Att sätta mål och formulera visioner kan visserligen ibland innebära transformerande ledarskap, men eftersom det i detta fall i hög grad bestäms av nationella mål och inte vanligtvis innebär några radikala omställningar på kommunnivå, ser vi huvudsakligen ett transaktionellt ledarskap hos ip nämnd, där fokus är på att förbättra och utveckla befintliga system (Vera & Crossan, 2004). Möjligheterna till transformativt ledarskap och radikala innovationer begränsas helt enkelt av att andra politiska beslut måste följas.

Flera av intervjupersonerna framhåller att även om politiska styrande inte alltid har all kompetens kring skolan och pedagogiken, så är ledarskapet där otroligt viktigt. Både att det politiska styret förstår de behov som finns, och att de delegerar de mandat som behövs för andra aktörer att agera. Ip skolintro framhåller särskilt vikten av att mandat och befogenhet delegeras på tydligt sätt, inte minst från förvaltningen till hen själv eller hens medarbetare på skolintroduktionen. Detta för att de med enkelhet ska kunna göra sitt arbete i relation till kommunens rektorer, då dessa kan ha olika synsätt och arbetssätt. Ip nämnd framhåller just inrättandet av skolintroduktionen som ett politiskt beslut i syfte att kvalitetssäkra och garantera ett likvärdigt mottagande av nyanlända elever, men också att skolintroduktionen i sig ska arbeta med kvalitets-säkring av undervisningen av nyanlända i kommunen. Därmed får ip skolintro mandat att arbeta med skolor och rektorer i det syftet. Detta är ett tydligt exempel på transaktionellt ledarskap (Vera & Crossan, 2004), när insatser görs för att befintliga mål ska uppfyllas bättre. Att ha ett formellt givet mandat, till exempel genom möjligheten att sätta agendan, ger en auktoritet i de lärandeprocesser som sker på grupp-nivå - interpretation och integration (Lawrence et al., 2005).

Utmaningarna för styrning och ledning på rektorsnivå, rör bland annat uppdragets omfattning och en svårighet att prioritera sin tid, något som ip rektor 1 betonar. Hög arbetsbelastning är också ett hinder som nämns av Schilling och Kluge (2009). Det påverkar potentiellt undervisningen av nyanlända, då skolor med mindre antal nyanlända kanske ser större behov att fokusera på andra utbildningsinsatser inom skolan, och skolor med många nyanlända kanske lättare väljer språkutveckling eller integration som fokusområde. Detta anser ip rektor 1 vara en svår aspekt för likvärdigheten, även om det också är ett logiskt resultat av att rektorn beslutar (och måste besluta) utifrån vad som är bäst för sin grupp elever som helhet. Centralt för rektorns roll som styrande ledare, enligt bland annat ip rektor 1, är också att ge lärare och annan skolpersonal förutsättningar och stöd för lärande i vardagen, förståelse för lärarnas behov och tid för interaktion och lärande. Detta överensstämmer med vad Vera och Crossan (2004) lyfter som centralt för alla strategiska ledare oavsett typ. Ip skolintro nämner också en rektor som inte hade

någon tidigare erfarenhet eller större kunskap om undervisning av nyanlända elever, men som enligt ip skolintro visade på bra ledarskap i sin förmåga att organisera och ge sina lärare förutsättningar. Detta gjorde hen bland annat genom att köpa in de allmänna råden för undervisning av nyanlända elever från Skolverket, och genom att bjuda in skolintroduktionen en andra gång, för att på så sätt stötta sina lärare i det kritiska skedet när eleverna skulle gå från förberedelseklass till ordinarie undervisning.

En utmaning för rektorerna i fallkommunen - men också i hela landet (Skolinspektionen, 2014) - är bristen på behöriga SvA-lärare och tillräcklig tillgång till studiehandledning på modersmål. I fallkommunen ligger modersmål och studiehandledning på en egen enhet, som har letts av ip rektor 2 men vid årsskiftet 2016/2017 tas över av en områdeschef på skolförvaltningen. Det framkom i en av intervjuerna ett behov av nystart för denna enhet och/eller eventuell framtida sammanlänkning med skolintroduktionen för bättre samordning och kvalitet. Det tycks som att det pågår interpretations- och integrationsprocesser kring hur behovet av studiehandledning ska fungera och kunskapen kring det samordnas, möjligen öppnas för institutionalisering av erfarenheterna (att det hittills varit otillräckligt) om förvaltningen organiserar om den enheten.

Ett intressant perspektiv på ledarskap och styrning, är att ip rektor 1 i fallkommunen inte bara är rektor, utan också av förvaltningen utsedd samordnare för undervisningen av nyanlända i kommunen (och således har i uppgift att utvärdera kompetensen i organisationen), och dessutom var central i uppstarten av skolintroduktionen för ett par år sedan. På så vis har denna person ett inflytande på flera nivåer i kommunen, en maktposition som dock av flera andra intervjupersoner tycks självklar utifrån ip rektor 1s kompetens kring undervisning av nyanlända. Utifrån Lawrence et al. (2005) kan ip rektor 1 anses ha påverkansmakt i lärandeprocesserna i organisationen genom sin expertis, sin formella auktoritet i egenskap av samordnare och sin inverkan på socialiseringsprocesserna inte bara på sin skola utan också i det ämnesnätverk hen leder, som samordnare och i rektorsgruppen. Någon formell makt att institutionalisera på organisationsnivå har hen inte, men var likväl en central person för att skolintroduktionen, en institutionalisering av kunskap, kom till. Ledarskapet ip rektor 1 utövar i kommunorganisationen, är huvudsakligen transaktionellt, då hen arbetar med spridning och förfining av befintlig kunskap mot befintliga mål, snarare än att skapa helt nya. Samordningsrollen, som ju är ett instrument för Skolverket att säkerhetsställa likvärdig undervisning av nyanlända, kan vidare ses som en påminnelse om att staten har inflytande genom fler kanaler än lagstiftningen i sig. Rollen blir således likt ett verktyg i en feed-backprocess från staten till kommunen som huvudman för att se till att likvärdighetskravet uppnås (Crossan, Lane & White, 1999).

4.1.2 Kunskapsspridning och kompetensutveckling

En av studiens forskningsfrågor rör vad intervjupersonerna anser om de förutsättningar kommunen ger grundskolans lärare att ge nyanlända likvärdig utbildning. Bristen på tillräcklig tillgång till studiehandledare till de nyanlända och behöriga SvA-lärare, nämndes av flera intervjupersoner. Ip förvaltning svarade att "det är en jätteutmaning för vi har inte kunskaperna fullt ut ännu. Och vi saknar ju en hel del behörighet också, nationellt och i [fallkommunen]." Kunskapsbrist nämns också av Schilling och Kluge (2009) som ett hinder för 4I-processerna som grund för strategisk förnyelse. Ip rektor 2 anser att lärarna har förutsättningarna de behöver för att kunna ge nyanlända likvärdig utbildning, men nämnde också komplexiteten kring bedömning när vissa elever och lärare pratar samma språk och andra inte. Ip nämnd och ip skolintro sa med emfas att alla i kommunen arbetar hårt för att undervisningen ska fungera så bra som möjligt. Vi noterar att användandet av ordet 'likvärdighet' i sig berör ett av Schilling och Kluges (2009) nämnda lärandehinder, bristen på mätbarhet av mål, eftersom 'likvärdighet' inte är ett mätbart mål och därför svårt att förhålla sig till.

Det finns olika forum för de aktörer som arbetar med likvärdighet i undervisningen (se figur 3 ovan). Detta innefattar rektorsgruppen, vilken består av grundskolerektorerna och leds av ip förvaltning, som träffas en gång i veckan för att diskutera aktuella ämnen, samt ämnesnätverken, vilka består av ämneslärare från de olika kommunala grundskolorna (ett av dem är specifikt inriktat på förberedelseklasslärarna och leds av ip rektor 1). Ip rektor 1 poängterar emellertid att “man fokuserar på bedömning och att det är svårt att få till nog med tid (...) och det är svårt att få till alla de här mötena eftersom alla skolor har ju andra saker som de också måste utveckla”. Nätverken ger ett utrymme där interpretation och integrering kan ske, och bidrar således till att möjliggöra organisatoriskt lärande (Crossan, Lane & White, 1999). Det räcker samtidigt inte att mötena sker, utan det måste också finnas nog med tid för specifika ämnen, för att de ska kunna bli forum för diskussion (Lawrence et al., 2005).

Ip rektor 1 påpekar att hans skola har tagit emot flera studiebesök från andra skolor, när dessa startat upp förberedelseklasser, och att detta i sin tur har lett till lärarna har fått personlig kontakt med varandra. De har då också blivit mentorer för varandra, vilket visar att det finns flera forum som möjliggör interpretation och integrering (Crossan, Lane & White, 1999). Lärarna på ip rektor 1:s skola har också enligt hen efterfrågat ytterligare planerat utbyte skolorna emellan, då ämnesnätverken med sin tydliga syftesbeskrivning inte ger utrymme för fria diskussioner. Både ip skolintro samt ip rektor 1, som förvisso arbetar på samma skola, nämner att det finns en hög grad av 'inofficiell' kompetensutveckling och kunskapsspridning mellan personalen på skolan i fråga då det beställs böcker och annat material angående likvärdighet och nyanlända, som sedan läses och diskuteras i personalrummet. Detta innefattar då såväl möjligheter till intuition, interpretation och integrering, samt möjliggör institutionalisering på den enskilda skolan (Ibid.). Det finns alltså mötesplatser som öppnar upp för spridningen av kunskap från individ till grupp, men tillräcklig tid och forum för både fria och specifika diskussioner lärare emellan om undervisning av nyanlända, saknas och verkar begränsande för lärandet. Bristen på tillräcklig tid och utrymme är också ett hinder för organisatoriskt lärande (Schilling & Kluge, 2009).

I rektorsgruppen verkar frågan om undervisning av nyanlända ha fått ta stor plats, då förvaltningen ställdes inför en utmaning när den ökade migrationen för cirka två år sedan hade lett till att några skolor i kommunen fick ta emot nyanlända barn så gott som dagligen. Ip förvaltning förklarar att hen fick i uppdrag att samordna en central skolintroduktion med målet att alla skolor skulle hjälpas åt att ta emot nyanlända, och att rektorsgruppen därför var en oerhört viktig mötesplats som bidrog till ökat samarbete, och att kunskapsspridningen skolorna emellan underbyggdes. Detta är således ett exempel på intuition, interpretation och integrering, då bland annat ip förvaltning (men också ip skolintro och ip rektor 1, kanske samtliga ip) haft intuition om att någonting måste förändras för att nå upp till de lagstadgade kraven, det vill säga likvärdig undervisning av nyanlända elever. Detta utvecklades till lärande på gruppnivå (interpretation och integrering), mellan rektorer och ip förvaltning, och sedermera organisationsnivå när kunskapen bäddades in i organisationens struktur i form av Skolintroduktionen (institutionalisering) (Crossan, Lane & White, 1999; Crossan, Maurer & White, 2011). Ip förvaltning påpekar även att de satsade på kompetensutveckling för rektorerna och att hen själv tog en 7.5 poängskurs i nyanländas lärande vid ett universitet. Samtliga intervjupersoner nämner också att det anordnas föreläsningar i kommunen som rör kompetensen om nyanlända elever. Ip rektor 1, och ip förvaltning, nämner även att de haft skolforum i kommunen där alla pedagoger var inbjudna. Ip nämnd menar vidare att den centrala skolintroduktionen har varit en stöttepelare för att kvalitetssäkra utbildningen för nyanlända elever:

vi har ju undervisning för nyanlända på så många ställen i vår kommun, och [ip skolintro] är den som jobbar med att handleda och kvalitetssäkra. En del av våra pedagoger är ju nya och

har inte jobbat med de här eleverna sedan tidigare. I första hand är det ju deras rektor som är ansvarig, men om rektor aldrig har varit rektor för pedagoger som undervisar nyanlända så har lärarna inte så mycket nytta av att bolla med rektor, så då försöker vi jobba med nätverk så att de som har jobbat mycket med nyanlända elever får möjlighet att sprida sin kunskap.

Kompetensutvecklingen i form av föreläsningar, vidareutbildningar och stödet från skolintroduktionen är en del av feed-backprocessen i organisatoriskt lärande, då det utgår från den redan institutionaliserade kunskapen (Crossan, Lane and White, 1999). Ip nämnd menar även att man har jobbat för att underlätta kunskapsspridningen inom kommunen genom att få rektorerna att samordna schemana för studiedagar och liknande, för att på så sätt minimera de fysiska hindren för utbyte och underlätta för interpretation och integrering (Crossan, Lane & White, 1999).

Både ip nämnd och ip skolintro påpekar att det även finns ett centralt resursteam som består av handplockade pedagoger med lång erfarenhet och/eller specialistkunskap, samt psykologer och personal från skoldatateket, vilka har i uppdrag att stödja arbetet ute på skolorna. De arbetar dock med kompensatorisk undervisning i stort, och inte specifikt med nyanlända elever. Ip skolintro tycker att det saknas tillräcklig kompetens i resursteamet om nyanlända elever med särskilda svårigheter. Hen säger att "det är fortfarande mycket att utveckla där, men jag tror på det på sikt. Men sen måste alla skolorna veta vad man ska ha dem till, och det måste bli tydliga roller och de måste bli bättre på nyanlända". Hen önskar också mer psykologisk expertis kring just nyanlända med större problem. I enlighet med Crossans, Lanes och Whites (1999) 4I-ramverk, verkar det följaktligen som att det saknas organisatorisk kunskap om hur man ska gå tillväga för att möta detta behov, men att intuition- och interpretationsprocesser pågår. Beroende på hur ip skolintros inflytande ser ut i frågan och om det finns forum för hen att ta upp detta, kan detta utvecklas som en feed-forwardprocess, integreras i gruppdiskussioner och sedan institutionaliseras (Ibid.). Enligt Lawrence et al. (2005) underlättas interpretationsprocessen av relevant expertis, och om detta i viss mån saknas (som ip skolintro menar), så kan det utgöra ett hinder för organisationens lärande i detta fall.

Begränsningar i tid, som vi nämnt ovan, förekommer flera delar av organisationen. Både ip rektor 1 och ip nämnd påpekar att de lägger ner mycket mer tid än vad som egentligen är rimligt och att man måste brinna för de här frågorna för att orka med. Om dessa uttalanden tolkas som att de båda är 'eldsjälar', kan det också ses som en kontrast till organisatoriskt lärande, som ju handlar om att kunskap och engagemang inte ska bäras av enskilda individer utan finnas integrerat i organisationen som system (Crossan, Lane & White, 1999). Ip rektor 1 nämns också av flera andra intervjupersoner som en oerhört viktig resurs för att stötta arbetet inom kommunen och säkerhetsställa likvärdig undervisning för nyanlända elever, då hen har stor kunskap, erfarenhet och förmåga att arbeta med nyanlända i skolan. Ip nämnd säger att även om "kunskapen finns inom organisationen, så finns det några bärare. De bärarna är viktiga, de är nyckelpersoner." Vi frågade också i intervjuerna huruvida kompetensen om undervisning av nyanlända upplevs som personcentrerad, avhängig enskilda eldsjälar, eller buren av engagemang i hela organisationen. Flera svarade att engagemanget alltmer har integrerats i hela beslutsfattarkedjan och organisationens struktur, men att enskilda individer fortfarande är väldigt viktiga för hur hög nivån blir. Ip nämnd säger också att kvaliteten i ämnesnätverken delvis hänger på enskilda eldsjälar. Eftersom invandringen av barn och unga ökade 2014, fattades då beslutet att alla skolor skulle ta emot nyanlända elever, inte bara de tre som dittills gjort det. Detta ökade också behovet av institutionaliserad kunskap, eftersom eldsjälar med erfarenhet och kunskap inte fanns på alla skolor sedan tidigare, och skolintroduktionen inrättades. Inställningen som samtliga intervjupersoner framförde, var att uppgiften att ge likvärdig och högkvalitativ undervisning till alla elever, inklusive nyanlända, är allas gemensamma ansvar i organisationen.

För att sprida kunskap om likvärdig undervisning för nyanlända, förutsätts det dock att inblandade parter har en gemensam syn på begreppet likvärdighet. I inledningen av intervjuerna frågade vi intervjupersonerna huruvida de var bekväma och väl bekanta med begreppet likvärdighet, i enlighet med Skolverkets definition (så att vi annars kunde delge detta, då många frågor inkluderade begreppet), vilket vi fick genomgående jakande svar på. Ip rektor 2 poängterade emellertid senare under intervjun att:

den svenska skolan har svårt att förhålla sig till begreppet likvärdig utbildning. I förhållande till vad ska man mäta det? Vi har inte landat i en tydlig definition av vad likvärdig utbildning är, och till det kan man ju tillägga skolans kompensatoriska uppdrag som är något som skolinspektionen inte direkt har lagt jättemycket tid att titta på, eller definiera.

Trots påstådd konsensus om en medvetenhet av begreppets definition verkar det således som att det trots allt finns en oklarhet i tolkningen. Likvärdighetsbegreppet kan därför å ena sidan sägas vara institutionaliserat, eftersom politikerna har lokaliserat ett behov som sedan implementerats i skollagen, men kan å andra sidan påstås vara kvar på interpretationsstadiet, då inbörden av begreppet inte är lika tydligt institutionaliserat. Det kan också ses som ett 'misslyckat' feed-backflöde, eftersom lagen inte anger hur likvärdigheten ska mätas (Crossan, Lane & White, 1999). Detta i sin tur för att begreppet likvärdig inte definieras i lagen (se definitioner, kapitel 1.3.2 ovan). Bristen på mätbara mål är, som vi tidigare nämnt, ett av de 15 hinder som Schilling och Kluge (2009) nämner för att uppnå organisatoriskt lärande. Samtliga intervjupersoner menar dock att likvärdighet bör innebära kompensatoriska insatser för nyanlända elever, så att de har möjlighet att nå målen. Ip förvaltning uttrycker sig exempelvis på följande sätt: "målet är att eleven ska klara sig och många är ju väldigt motiverade och har högskolan i sikte och då gäller det att vi resonerar över hur eleven når sitt mål på bästa sätt", och ip skolintro menar att hen arbetar för likvärdighet "genom att kvalitetssäkra att de får det de behöver ute på skolorna så att eleverna kan nå målen". Även Ip rektor 2, som i citatet ovan påpekade att det finns viss oklarhet, säger att "för mig är likvärdighet att uppnå studieresultaten och den kommunala organisationen har då ansvar för att vi uppnår lägst gymnasieexamen. Så utifrån den synen pratar jag likvärdighet". Det verkar således som att det finns en samsyn i denna aspekt av likvärdighet, alltså att skolan ska verka kompensatoriskt för att nyanlända elever ska nå målen, helt i enlighet med lagstiftningen.

4.1.3 Lärandekultur

Både ip nämnd och ip skolintro menar att invånare i staden allt oftare uttrycker stolthet över sin stad, och de menar att detta också hänger ihop med att det politiska styret i kommunen har prioriterat skolan och skolutveckling. De berättar också att det inte alltid varit så, och vi kan ur deras beskrivningar ana att ett mer transformerande politiskt ledarskap funnits och lett till förändringar, även om detta i så fall hänt tidigare och därmed inte är i fokus för denna studie. Såväl ip nämnd, ip skolintro och ip rektor 1 framhåller den gemensamma inställningen att skolan är extremt viktig. Ip rektor 1 och ip skolintro säger också att detta ständigt inpräntas i eleverna på den skola där de arbetar, och att eleverna nu i hög grad delar den uppfattningen. Detta indikerar i så fall hur strategiska ledare påverkar organisationskulturen (Vera och Crossan, 2004). Det tidigare nämnda faktum att intervjupersonerna inte upplever organisationen som särskilt hierarkisk, kan också ses hänga samman med organisationskulturen. Ip skolintro säger: "Det finns en stor ödmjukhet inom förvaltningen, tycker jag, att vi lär av varandra, för det måste vi göra." Vissa intervjupersoner kopplar detta till att kommunen inte är alltför stor.

Ip skolintro berättar att inställningen till nyanlända elever har ändrats, vilket det enligt hen finns två grunder till: dels ny forskning och dels erfarenheter från ett samarbetsprojekt i en grannstad, som tydligt visat på vikten av högre förväntningar på elever med förväntat svaga resultat. Höga

förväntningar visade sig direkt kopplat till högre resultat, och låga förväntningar till låga resultat och långvarigt utanförskap. En kultur med höga förväntningar på nyanlända elever kan därmed öka chansen till måluppfyllelse och är därför viktigt för likvärdigheten. Ip skolintromenar att hen tidigare var fast i "snällfällan", alltså att tycka synd om nyanlända elever och inte begära lika mycket av dem, innan hen fått en förståelse för hur förödande det är för elevernas resultat:

Jag (...) satt där och ojade mig, vilka familjer de kom ifrån och stackars barn och så, problematiserade. Nu raljerar jag men det var faktiskt lite så, och det gjorde alla. 'Å vad synd om dem och vi kan inte ställa krav'. Och så bara bestämde vi oss, att vi vänder på kakan nu. Höga förväntningar, titta på senaste forskningen. Sen har vi gått från en utanförskapsskola, brukar vi säga, till en kunskapsskola på de åren. Det är en attitydförändring också för eleverna, eftersom vi har ändrat attityd. (...) Det är ingen framgångsfaktor att tycka synd om några barn, det kan jag säga!

Samtliga intervjupersoner nämner vikten av höga förväntningar på de nyanlända, vilket också är i linje med tidigare erfarenheter (se Bunar, 2010). Denna uppfattning tycks alltså spridd, och drivs av ip skolintromenar och ip rektor 1 inte minst, men genomsyrar inte hela organisationen ännu, då ip skolintromenar att vissa skolor fortfarande är lite kvar i den "snällfälla" hon själv varit i tidigare. På kommunnivå tycks denna lärandeprocess (kring höga förväntningar) pågå parallellt i flera faser, intuition, interpretation och kanske främst integrering - alltså att olika individer justerar sitt beteende så att det blir mer i linje med det lärandet som utvecklas. På nationell nivå, som i Skolverkets Allmänna råd (2016e), understryks vikten av höga förväntningar, och är alltså institutionaliserat på den nivån. Att sprida det kan därmed ses som en feedbackprocess i 4I-ramverket (Crossan, Lane & White, 1999).

Samtliga intervjupersoner upprepade flera gånger att nyanlända elever är som alla andra elever, och att de vill prata om dem på samma sätt och med samma utgångspunkt som om andra barn i skolan, nämligen att alla individer ska få det stöd de behöver för att nå målen. Ip rektor 2 visar en aktiv motvilja mot att fortsätta konstruera idén om nyanlända som en grupp: "Jag vill inte göra skillnad på nyanlända elever och andra elever. För oavsett hur du väljer en population och går in och tittar på den, så är den på skolnivå ganska liten. Och jag tror till och med ibland att det är kontraproduktivt att vi pratar om nyanlända elever." Hen menar att det vore lika relevant eller irrelevant att gruppera ihop elever som mår psykiskt dåligt - huvudsaken är att alla som individer får bästa möjliga förutsättningar att nå målen. De andra fyra av intervjupersonerna tycks dock mena på att det i vissa hänseenden är viktigt att se nyanlända som grupp i syfte att följa upp kompetensbehov och garantera likvärdighet och kvalitet. Det framstår alltså som att det finns en stor enighet om utgångspunkten att se nyanlända barn som alla andra barn i skolan, fast olika syn på hur mycket man ska prata om nyanlända som grupp. Att det finns olika synsätt står förstas inte i motsättning till att lärande har ägt rum och att dessa synsätt faktiskt har diskuterats och integrerats. 4I-processerna kan ske parallellt och inte i en linjär ordningsföljd (Crossan, Maurer & White, 2011). Vi ser också att möjligheten till en institutionalisering av lärande om synen på nyanlända som grupp på kommunnivå begränsas, eftersom det finns en lagstiftning att förhålla sig till. Denna beskriver hur alla elever ska bemötas lika oavsett ursprung, men också definierar nyanlända och därmed konstruerar denna grupp (i SFS 2010:800).

Flera av intervjupersonerna tycker inte att det har varit något egentligt problem med motstånd inom organisationen i arbetet för bättre undervisning av nyanlända. Dock menar de att graden av tidigare kunskap och erfarenhet varierar, och att det finns lite olika syn på vilka arbetsätt och former som är bäst. Skolan som ip rektor 1 leder är nationellt och internationellt uppmärksam för ett framgångsrikt arbete med nyanlända, och även skolintroduktionen tar emot många studiebesök. Samtidigt anser ip nämnd att det finns en viss jantekultur och prestige som

gör att det är svårt för dem att bli “profeter i egen hemstad”. Schilling och Kluge (2009) beskriver också konkurrens mellan olika enheter som ett hinder för 4I-lärandeprocesserna. Även ip skolintro nämner att hen mött skepsis från vissa skolor, och kopplar detta till att rektorer har stor frihet att styra som de själva vill, men nämner också att stadens bakgrund lämnat vissa rester av en jantekultur. Samtidigt nämns också att det i organisationen finns en prestigelöshet och tydligt välkomnande av kunskapsdelning mellan olika aktörer, så denna kulturaspekt tycks inte enhetlig. Intervjupersonerna betonade generellt mer beskrivningarna av en gynnsam kultur i organisationen, där de ger exempel på hur deras kompetens och åsikter tas på allvar av de övriga beslutsfattarna, att det är öppet för nya idéer, att ledare ger uppmuntran och stöd, samt att skolfrågorna prioriteras och ges resurser. De båda ip rektorerna framhåller också de olika sätt på vilka de försöker möjliggöra kontinuerlig kompetensutveckling för sin personal och uppmuntra en lärandekultur på olika sätt och ge förutsättningar, tid och rum för det, vilket som tidigare nämnt hör ihop med strategiskt ledarskap (Vera & Crossan, 2004).

Ovanstående aspekter av kultur ser vi också har en tydlig maktaspekt, i linje med vad Lawrence et al. beskriver (2005). Exempelvis graderna av konkurrens respektive öppenhet och samarbetsvillighet påverkas av vilka som har inflytande i organisationen, vilka som har tolkningsföreträde och utövar episodisk och systemisk makt på olika sätt. Det feed-backlärande som sker när exempelvis ip skolintro föreläser på skolor, är också en form av systemisk makt, då ett institutionaliserat lärande genom socialisering (som är en del av det Lawrence et al., 2005 kallas disciplin) skapar kontexten i vilken framtida intuition och tolkningar uppstår. Om det finns en välkomnande kultur respektive motståndskultur får då avgörande betydelse för i vilken riktning lärandeprocesserna fortgår.

Avslutningsvis för att återknyta till forskningsfrågorna (se s. 2), har de fyra första besvarats i ovanstående analys. Den femte och sista forskningsfrågan om vilka möjligheter till förbättringar som framträder, väljer vi att besvara under egen underrubrik i det följande, då vi bedömde att den analysen gjordes bäst ur ett helhetsperspektiv på organisationen snarare än utifrån de tre kategorierna ovan. Den femte forskningsfrågan är också mer direkt kopplad till studiens användbarhet för organisationen.

4.1.4 Analys av möjliga förbättringar av det organisatoriska lärandet

Den femte forskningsfrågan löd: vilka möjligheter till förbättringar framträder i kommunens eventuella arbete med likvärdighet för nyanlända, utifrån intervjupersonernas utsagor, vår teoretiska analys och tidigare forskning? Efter att ha genomfört studien skulle vi kanske hellre formulera frågan utifrån de teoretiska begrepp som används i analysen. Frågan ställs då istället såhär: Hur kan förutsättningarna för organisatoriskt lärande öka på ett sätt som stärker den strategiska förnyelsen mot mer likvärdig undervisning för nyanlända elever? Vi har identifierat några områden där vi ser existerande hinder och utvecklingspotential.

Förutsättningarna för intuition/insikt begränsas för ip nämnd och andra fritidspolitiker av att de är ideellt arbetande och (om de inte är pensionärer) behöver göra sitt uppdrag på en begränsad fritid vid sidan av sitt lönearbete (om brist på tid som hinder, se Schilling & Kluge, 2009). Detta gäller politiskt aktiva i allmänhet, då bara en liten del arvoderas av sina partier. Det begränsar vilka individer som har möjlighet att ta politiska uppdrag, samt begränsar den tid de har att sätta sig in i verksamheterna de styr och att utöva ett aktivt ledarskap. Som nyckelperson för institutionalisering av lärandet i organisationen, krävs det av nämndordföranden (och av andra politiker) goda relationer och flitig kommunikation med tjänstemän i hela organisationen för att möjliggöra feed-forward-processen (Crossan, Lane & White, 1999). I denna studies fallkommun tycks detta fungera huvudsakligen väl vad gäller ip nämnd.

Beslutsfattarkedjan och delegationsordningen i fallkommunen tycks tydlig och samtliga intervjupersoner upplever sig ha både stöd och handlingsutrymme. Samtidigt tycks det finnas ett visst spänningsförhållande mellan rektorer å ena sidan, med det stora egna ansvar och handlingsutrymme de har genom sitt uppdrag, och å andra sidan kommunens nämnd och förvaltning, som ansvarar för kommunens mål och kvalitetssäkring. I viss mån kan nämnden påverka rektorernas handlingsutrymme, och om/hur detta görs i frågan om undervisning av nyanlända, kan behöva tydliggöras. Olika rektorer gör integrationen och undervisningen av nyanlända på olika sätt, och förhåller sig på olika sätt till Skolverkets riktlinjer. Hur stor variation som nämnden väljer att tillåta, är i vårt intervjumaterial inte helt tydligt. Vi tolkar det som att processerna av interpretation och integrering (Crossan, Lane & White, 1999) fortfarande pågår på kommunnivå, trots att skollagen och Skolverket idag står för en hel del institutionaliserad kunskap om undervisning av nyanlända. Feed-backprocesserna tycks inte fungera enhetligt, då ip rektor 2 tolkar sitt uppdrag utifrån Skollagen (SFS 2010:800) på ett sätt som innebär att hen ändå organiserar undervisningen av nyanlända på ett annat sätt än det som avses i den lagparagraf som beskriver användandet av förberedelseklass och övergången till ordinarie klass. Detta genom att hen har en ordinarie klass med enbart nyanlända elever och därmed inte blandar dessa med icke-nyanlända elever - hen menar att nyanlända vågar prata mer i klass med enbart andra nyanlända, vilket i och för sig har konstaterats i forskning, men ändå inte rekommenderas av andra orsaker (Bunar, 2010 och Skolinspektionen, 2014). Samtidigt är forskningen på området inte särskilt omfattande och ip rektor 2 skulle likaväl kunna tolkas som en proaktiv föregångare, som en som inte följer evidensbaserade råd. Eventuellt behövs det alltså mer lärandeintegrering i kommunen kring begreppet likvärdighet och hur det skall uppnås, alternativt enighet kring hur stor enighet som behövs.

Förutsättningarna för kunskapsspridning och kompetensutveckling, alltså samtliga 4I-lärandeprocesser (Crossan, Lane & White, 1999), men särskilt interpretation och integration på grupp-nivå, behöver stärkas ytterligare. Ip rektor 1 nämner att lärarna vill men inte hinner diskutera sina frågor och erfarenheter om undervisning av nyanlända i ämnesnätverken, då dessa främst är till för arbete med likvärdig bedömning. Här finns alltså ett behov av att antingen utöka tid och syfte för ämnesnätverken, eller skapa ytterligare forum med inriktning på ämnesdidaktik i klasser med nyanlända och icke-nyanlända blandade. Detta är inte bara efterfrågat av lärare enligt nämnda intervjupersoner, utan också en slutsats av denna analys, eftersom det framgått att olika skolor har olika mycket kunskap och erfarenhet om undervisning av nyanlända, vilket troligtvis försämrar likvärdigheten, och att ökat kunskapsutbyte kan motverka detta.

Enligt ip skolintro är insikterna om vikten av höga förväntningar på nyanlända elever, och integrationen i beteende av detta, inte spritt i hela organisationen ännu, även om det spridits mycket på vissa skolor och till förvaltning och nämnd. Detta behöver i så fall fortsätta integreras, eftersom det enligt tidigare forskning och erfarenheter är mycket viktigt för högre måluppfyllelse och således ökad likvärdighet för eleverna (Skolinspektionen, 2014; Bunar, 2010).

Slutligen ser vi en förbättringspotential för både resursteamet och enheten för modersmål och studiehandledning utifrån intervjupersonernas utsagor. Bland annat nämner ip rektor 1 att studiehandledning på modersmål är svår att få i tillräcklig omfattning, vilket är ett stort problem då det är avgörande för de nyanlända elevernas förutsättningar (Skolinspektionen, 2014). En möjlighet är att både den och resursteamet knyts närmare skolintroduktionen, eller åtminstone har ett tätare samarbete med denna. Ip skolintro önskar en större kompetens om nyanlända elever med särskilda behov i resursteamet, en kompetens som hen menar delvis finns på skolin-

troduktionen, men delvis saknas även där (särskilt specialiserad psykologisk expertis). Modersmål och studiehandledning är specifikt för nyanlända och andra elever med invandrarbakgrund, resursteamet har ett mer generellt kompensatoriskt uppdrag för att stötta skolor där lärarna inte upplever sig räckta till för att möta alla elevers behov. Båda dessa enheter/funktioner är alltså centrala för likvärdigheten och det framkommer i denna analys att de har förbättringspotential.

4.2 Analys av enkätens resultat

Den enkät (se bilaga 3) som avsågs möjliggöra datatriangulering genom gemensam analys och kodning tillsammans med intervjutranskriptionerna, fick för låg svarsfrekvens och för korta svar för att användas på så sätt. Någon gräns för användbarhet för triangulering var inte fastställd på förhand, men det var ett enhälligt beslut forskarna emellan, då endast två av 23 nämndledamöter, samt sju av 13 rektorer i fallkommunen besvarade enkäten. Många svar var dessutom korta och informationsfattiga, såtillvida att svaren inte utvecklades, förklarades och motiverades i någon större utsträckning. På grund av detta presenteras och analyseras enkätens resultat separat här, istället för tillsammans med intervjumaterialet.

Den första enkätfrågan rörde hur det befintliga samarbetet ser ut mellan grundskolorna i kommunen rörande undervisning av nyanlända. Här tycks fem respondenter anse att det fungerar väl i kommunen, det nämns såväl samarbeten i kommunens nätverk för dem som arbetar med förberedelseklass, samarbeten mellan skolor vid överlämning av elever, samt samarbeten mellan skolor som kommit längre i arbetet med nyanlända och skolor som inte kommit lika långt. Dessa olika former av samarbeten kan ses som medel för att öppna upp för interpretation och integration, det vill säga grupplärandeprocesserna på väg mot organisatoriskt lärande, enligt 4I-ramverket (Crossan, Lane & White, 1999). Två respondenter - båda rektorer - svarar dock att de inte har någon uppfattning respektive inte känner till något samarbete (den rektor som svarat att hen inte har någon uppfattning, har svarat det på samtliga frågor). Att två av 13 rektorer i kommunen uttalar sig på detta vis talar mot att det finns fullt fungerande förutsättningar i kommunen för ett organisatoriskt lärande (Ibid.; Lawrence et al., 2005). Ett ytterligare exempel på dessa tendenser är svaren på nästkommande fråga angående hur de ser på befintligt/önskvärt samarbete mellan grundskolorna för att sprida kompetensen gällande undervisning av nyanlända. Här anser några respondenter att det fungerar väl och några att det skulle behövas mer. Nätverket för förberedelseklasserna nämndes, och ett önskemål om utvecklade nätverk för de lärare som tar emot eleverna från förberedelseklasserna, alltså ordinarie ämneslärare.

Vidare frågade vi i enkäten vad respondenterna utifrån sina positioner skulle behöva/önska för att mer effektivt kunna arbeta för ökad likvärdighet i undervisningen av nyanlända. Här svarar två personer "inget" och en att nuvarande arbetssätt har visat sig fungera bra och bör fortsättas. En svarar att hen tror att det skulle behövas ett nätverk med lärare som tillsammans utvärderar arbetet som pågår i kommunens skolor för att utreda vilka insatser som behövs för att likvärdigheten ska kunna öka. Ett önskemål från en respondent är att elever ska kunna få enskild undervisning, och en annan svarar att det saknas resurser att ta emot nyanlända. Det finns således tendenser i svaren som pekar mot att det inte finns en gemensam bild i kommunen av hur man ska uppnå likvärdig undervisning av nyanlända elever, men som vi tidigare har nämnt så behöver inte det betyda att det finns brist på organisatoriskt lärande, eftersom 'likvärdigt' inte betyder 'likadant'. Att bristen på nätverk uttrycks är ändå ett tecken på att det behövs stöd för att få igång ett feed-forwardflöde i lärandeprocessen (Crossan, Lane & White, 1999).

På frågan om de upplever att arbetet för likvärdig utbildning för nyanlända elever engagerar beslutsfattare på alla nivåer i kommunen eller är avhängigt enskilda eldsjälar, svarar respondenterna relativt enigt att alla som har ansvar är engagerade och samarbetar, men att enskilda

eldsjälar finns och att dessa höjer kvaliteten. Någon svarar att det överlag fungerar bra men på enskilda ställen “finns mer att önska”, och en person svarar “vet ej”. Den relativa samstämmigheten i dessa utsagor rör alltså hur engagemanget för likvärdighet bland beslutsfattare uppfattas. Detta kan vara ett tecken på att det finns ett organisatoriskt lärande, i form av ett feedbackflöde från lagstiftningen ner i organisationen (Crossan, Lane & White, 1999). Samtidigt kompliceras den bilden av svaren på nästföljande fråga: “På vilket/vilka sätt får/får inte nyanlända god och likvärdig utbildning på grundskolorna i din kommun? Varför/varför inte?”. Där ansåg sig fyra av sju personer inte kunna svara på detta. Resterande tre anger att det är brist på utbildade och duktiga pedagoger i specifika ämnen, brist på behöriga SvA-lärare, samt att handledningen på modersmål måste ses över och att god organisation tillsammans med god kompetens och erfaren personal är grunden för likvärdighet. Trots att likvärdighet är ett lagkrav, tycks det alltså inte vara en självklarhet, då flera personer med direkt ansvar för likvärdigheten inte kan svara på om undervisningen är likvärdig. Det framgår inte varför de fyra respondenterna inte anser sig kunna svara på om nyanlända i kommunen får likvärdig utbildning. En möjlighet är dock att det är svårt att avgöra likvärdigheten eftersom det inte är ett mätbart mål (se Schilling & Kluge, 2009). I så fall kan det ses som bristande enighet i organisationen kring begreppet likvärdighets konkreta innebörd, alltså ett behov av mer interpretation och integrering (Crossan, Lane & White, 1999).

Den sista enkätfrågan berör hur respondenterna ser på de förutsättningar politiker, förvaltning och skolchefer ger grundskolelärarna (både SVA-lärare och ämneslärare) att ge nyanlända likvärdig undervisning. Här nämns samordning och samarbete mellan skolorna, och att “sprida den undervisningsstrategi som har visat sig fungera och som ger resultat”. Framhållandet av ett existerande kunskapsflöde skolorna emellan visar på att det finns en grund för integrationsprocesser (Crossan, Lane & White, 1999). Någon svarar dessutom att de förutsättningar som ges är bra, vilket i så fall skulle innebära ett fungerande transaktionellt ledarskap (Vera & Crossan, 2004). En respondent upplever att mycket görs i staden och att strukturen är bra, men att det “inte fungerar lika bra på alla skolor och att det kan skilja sig inom skolan”. Detta uttalande kan ses som att det finns ett institutionaliserat lärande men att feedbacklärandet, alltså spridningen, behöver utvecklas (Ibid.). Samma två respondenter som tidigare har nämnts anger “har ingen uppfattning” och “vet ej”.

4.3 Sammanfattning av resultatanalys

I och med vår resultatanalys har vi fått svar på våra forskningsfrågor, samt fått en förståelse för hur olika faktorer kan bidra till, men även verka som hinder för, de olika lärandeprocesserna, och således likvärdig undervisning för nyanlända elever. Fynden sammanfattas nedan.

Beslutsfattarna i studien tycks främst utöva transaktionellt ledarskap (Vera & Crossan, 2004) som utgår från relativt fasta mål i skollagen och läroplanen (vilket minskar utrymmet för transformerande ledarskap) samt lokala politiska beslut. Ledare i nämnd och på skolförvaltning uppmuntrar nya idéer från anställda i syfte att förbättra måluppfyllelsen. Samtliga intervjupersoner menar att de har såväl stort handlingsutrymme som stöd från överordnade. Detta indikerar förutsättningar för lärande som är inriktat på förfining av kunskap snarare än radikal förändring (Ibid.). Samtidigt begränsas handlingsutrymmet för rektorer i viss mån av de beslut ip nämnd och ip förvaltning fattar, motiverat med behovet av kvalitetssäkring. Ip nämnd framhåller till exempel en viss typ av pedagogik som bättre än annan för nyanlända (den som används på ip rektor 1s skola men inte ip rektor 2s). Detta kan få en systemisk maktverkan genom feedbackprocessen socialisering (Lawrence et al, 2009).

Lärandet kan antas begränsas av den brist på tid som flera intervjupersoner nämner (i enlighet med Schilling & Kluge, 2009). Utöver allmän brist på tid uttrycks det av både intervjupersoner och enkätrespondenter specifika önskemål om mer tid, och eventuellt fler forum för lärande på gruppnivå som är inriktat på utbyte mellan lärare om undervisning av nyanlända elever. Detta utgör ett hinder för lärande på gruppnivå, närmare bestämt feed-forwardprocesserna interpretation och integrering, samt feed-back i form av integrering av institutionaliserad kunskap.

Vad gäller aspekter av kultur och normer, tycks ip nämnd och ip rektor 1 ha särskilt stort inflytande. Ip nämnd har makt utifrån sin position och ip rektor 1 beskrivs ha inflytande främst utifrån stor kunskap och erfarenhet om undervisning av nyanlända, dock även utifrån position i egenskap av samordnare. Utövande av episodisk makt (påverkan vid enskilda skeenden) identifieras hos samtliga intervjupersoner och särskilt ip nämnd och ip förvaltning utövar även systematisk makt, alltså påverkan av system och ramar för interaktion, som i sin tur påverkar förutsättningarna för grupplärande (Lawrence et al., 2005).

Samtliga intervjupersoner menar att enskilda eldsjäljar i kommunen besitter stor kunskap om undervisning av nyanlända, och att denna spridits, och sprids, alltmer i organisationen - vilket i analysen identifieras främst genom processen integration. Dock finns det en avsaknad av viss relevant expertis, såsom behöriga SvA-lärare, psykologisk expertis och tillgång till studiehandledare, vilket försvårar lärandeprocessen interpretation (Lawrence et al., 2005).

Såväl feed-forward- som feed-backlärandet kring begreppet likvärdighet, och hur det ska uppnås, tycks försvåras av begreppets otydlighet i konkret innebörd och hur det kan mätas. Det tycks råda enighet mellan intervjupersonerna om att kärnan i likvärdighet är elevernas måluppfyllelse, dock råder inte enighet om vilka metoder som är bäst för att uppnå ökad och lika måluppfyllelse. Begreppet likvärdighet i sig är redan institutionaliserat, men processer av såväl interpretation som integrering av dess innebörd är pågående i organisationen.

Enkäten besvarades endast av ett fåtal, men en intressant slutsats att dra utifrån den, är att flera respondenter ansåg att de inte kunde svara på om nyanlända i kommunen får likvärdig undervisning, trots att samtliga i urvalet har ansvar för att de ska få det, enligt skollagen.

5. Diskussion

Samsyn och kunskap i kommunorganisationen utvecklas utifrån de förutsättningar och hinder som finns för 4I-processerna. Vilka förutsättningar och hinder ger kontexten (socialisering, disciplin, kultur, system, tid) för intuition och insikt? Vilka förutsättningar och hinder finns för att på gruppnivå utveckla interpretation och integration (gemensam förståelse, språk och koordinerat beteende)? Vilka förutsättningar och hinder finns för institutionalisering (strategier, styrdokument, mål, strukturer...) i kommunorganisationen? I detta kapitel kommer dessa frågor att diskuteras vidare. Organisatoriskt lärande är enligt 4I-ramverket (Crossan, Lane & White, 1999) processer, inte ett statiskt tillstånd som kan uppnås. Det pågår alltid, men kan vara mer eller mindre väl fungerande som grund för strategisk förnyelse, vilket är det som ger faktisk förbättring och utveckling på organisationsnivå.

Komplexiteten kring begreppet likvärdighets betydelse tror vi kan leda till svårigheter för att uppnå målet - likvärdig undervisning för nyanlända elever. I resultatanalysen såg vi visserligen vissa indikationer på att det finns en konsensus kring begreppets betydelse, men om intervju-

personernas överensstämmande utsagor beror på en likartad förståelse av vad likvärdig undervisning innebär eller om det är bakomliggande normer och skript (likvärdig undervisning av nyanlända elever är trots allt ett lagstadgat beslut som huvudmannen måste efterfölja) som styr deras sätt att prata om ämnet är svårt att veta. Vi har inte heller bekräftat intervjupersonernas berättelser utifrån andra källor, såsom dokumentstudier. Vi konstaterar dock att dessa fem personer pratar om likvärdighet på ett liknande sätt, vilket antyder att det finns någon form av organisatoriskt lärande i denna fråga. Detta betyder dock inte att det finns en samstämmighet kring vilka metoder som ska användas för att uppnå likvärdighet, eller om sådan samstämmighet är nödvändigt. Som vi tidigare har nämnt så är inte 'likvärdigt' detsamma som 'likadant'. Frågan är hur mycket undervisningsformen kan skilja sig åt mellan skolorna om de ändå ska anses vara likvärdiga. Handlar likvärdighet bara om måluppfyllelse, kan i teorin undervisningen se helt olika ut på olika skolor, i syfte att passa olika elever som lär sig olika. I praktiken kan dock detta vara svårt att kvalitetssäkra. Flera av intervjupersonerna underströk att undervisningen måste vara forsknings- och evidensbaserad. Samtidigt är rektorernas handlingsutrymme stort och de kan ha olika syn på vilka pedagogiska metoder som är bäst. Även om de allmänna råden från skolverket finns i syfte med att öka kvalitet och likvärdighet så har enskilda rektorer ändå möjlighet att göra på helt andra sätt. Med detta i åtanke menar vi därför att det må hända att det finns ett visst organisatoriskt lärande kring likvärdig undervisning av nyanlända eftersom det är en fråga som samtliga intervjupersoner är mycket engagerade i, men metoderna för dess uppfyllande verkar på många sätt ligga kvar i intuitions- och interpretationsstadiet.

Vi såg i resultat- och analysavsnittet ovan att det finns ett pågående och utvecklat organisatoriskt lärande i kommunen ifråga. Som tidigare nämnt är organisatoriskt lärande inte något definitivt, utan det är viktigt att kommunen arbetar vidare med att förbättra förutsättningarna och undanröja hindren för lärande. För att möjliggöra en vidare process från intuition och interpretation till integrering och institutionalisering, behövs det mer tid och forum för diskussioner om likvärdighet i undervisningen av nyanlända, så att inte kunskapen blir alltför avhängig enskilda individer. Å ena sidan behövs således ett transaktionellt ledarskap, som möjliggör en feedback-process av redan institutionaliserad kunskap. Å andra sidan kan det också vara nödvändigt med transformativt ledarskap som inspirerar till mer innovativt tänkande på individ- och gruppnivå - vilket kan leda till nya idéer och strategier kring vad likvärdig undervisning är och hur det kan uppnås för nyanlända elever i kommunen. En av anledningarna till att vi valde fallkommunen, var en misstanke om relativt stora skillnader i kvalitet på undervisningen av nyanlända mellan skolorna. De tendenser som vi sett i vårt empiriska material, är alltså inte att detta beror på en okunskap hos beslutsfattare i kommunorganisationen, utan att det beror på en otillräcklig spridning och förankring av den kunskap, metod och erfarenhet som redan finns inom kommunen. Detta är en viktig skillnad att ta hänsyn till vid framtida åtgärder, eftersom det annars kan hända att man lägger tid och resurser på att 'uppfinna hjulet' igen.

Genom studiens gång har vi, som tidigare nämnts i metodavsnittet, eftersträvat reflexivitet och epistemologisk medvetenhet, och vi anser därför att det är viktigt att föra en diskussion kring vissa underliggande strukturer som vi anat. Vid samtliga intervjutillfällen var vi medvetna om (och upplevde det som) att intervjupersonerna är politiska aktörer som kan antas vara medvetna om hur de framställer sig själva och personer i sin omgivning (se Alvesson, 2011). Det kan vara svårt, när man intervjuar personer på ledande positioner, att veta vad som faktiskt görs och vad som är deras 'officiella' berättelse om vad de gör. Likvärdig undervisning för nyanlända elever är ett lagkrav och följaktligen något som samtliga intervjupersoner måste nå upp till, vilket gör att det finns en risk att de framställer sina egna insatser i så bra dager som möjligt. Det faktum att vi fått berättelser från intervjupersoner från hela styrkedjan, anser vi ändock utgjorde en viss kontrollfunktion i detta hänseende, då vi kunde jämföra deras berättelser om samma skeenden.

För att göra en starkare analys av det organisatoriska lärandet krävs emellertid berättelser också från andra anställda i organisationen än bara dem på beslutspositioner.

Vi tror att fallkommunens ringa storlek, och att "alla känner alla" (ip nämnd) spelar en viss roll. Vi såg även vissa tecken på att somliga intervjupersoner har en närmare relation med varandra än andra. Likheten i hur några av intervjupersonerna formulerade sig tror vi kan tyda på att dessa personer ligger närmre varandra åsiktsmässigt, eller att de har diskuterat frågan sinsemellan. Samtliga uttalade sig dock huvudsakligen samstämmigt, vilket vi snarare tror är ett tecken på att det finns en gemensam syn på likvärdig undervisning av nyanlända. Detta genom att institutionaliserad kunskap har befästs i organisationen, och påverkar individernas uttalanden som ett styrande kulturellt skript (Alvesson, 2011), eller som Lawrence et al. (2005) beskriver det, disciplin i form av socialisering. Exempel är att intervjupersonerna uttalar sig likartat om att nyanlända elever är som alla andra barn, och vikten av att ha höga förväntningar på dem.

En reflektion vi gjort om 4I-ramverket, rör lärandeprocessen institutionalisering. Vad är det egentligen? Crossan, Lane & White (1999) nämner till exempel procedurer, mål, dokument, kultur och system som beslutats centralt i organisationen. I vår studie blir det tydligt att institutionalisering inte är ett enhetligt tillstånd, utan just en process, och att bara för att någon kunskap inbäddats i mål, behöver inte det innebära att det också institutionaliserats som kultur. I en kommun finns också subsystem; i exemplet skolstyrningen, är dessa: nämnd, förvaltning och enskilda skolor/rektorer, men påverkan kommer också från rikspolitisk nivå, som ligger utanför kommunorganisationen. Detta betyder att lärande kan institutionaliseras i något av respektive subsystem, men att det som institutionaliseras på en nivå inte nödvändigtvis blir det på andra nivåer. En annan svårighet vi sett med 4I-ramverket, är att det är lätt att konstatera att allt som sker i organisationen är lärandeprocesser, även det som inte fungerar ändamålsenligt och effektivt. Ett sådant konstaterande blir dock intetsägande. Vi har därför fått påminna oss om att syftet med lärandeprocesserna i 4I-ramverket, är att möjliggöra strategisk förändring, det vill säga i detta fall att förändringar som stärker likvärdigheten inom kommunen i undervisningen av nyanlända elever i grundskolan. Det är således utifrån detta vi analyserat lärandeprocesserna.

Vidare till en diskussion om studiens design. En av svårigheterna med fallstudier är hurvida resultatet kan överföras i någon vidare mån till andra organisationer och kontexter (se avsnitt 3.6). Vi anser att det finns flera aspekter i vårt empiriska material som kan överföras till andra kommuner i landet, eftersom arbetet för likvärdig undervisning av nyanlända elever gäller nationellt, och således bör bedrivas av så gott som samtliga huvudmän i landet. Svårigheterna i att hitta en tydlig definition av begreppet likvärdighet, och mål för att uppnå detta, kan förväntas kräva diskussion även i andra kommuner. Det gäller även det spänningsförhållande som vi här har uppmärksammat mellan rektors handlingsutrymme och efterföljandet av skolverkets allmänna råd och annan central styrning. En av svårigheterna för att uppnå större kunskapsspridning i fallkommunen, är bristen på tid och forum för lärande på gruppnivå - ett problem som vi inte tror är utmärkande för just den här kommunen, och därför kan vara relevant även i andra kommuner. Vi tror även att kulturaspekter som stärker det organisatoriska lärandet, såsom uppmuntran till nya idéer från de olika instanserna, kan ses som en inspirationskälla för att arbeta för en gynnsam lärandekultur. Överförbarheten gäller således inte att de 'fynd' vi har gjort kan sägas gälla även i andra kommuner, utan snarare i att analysen som vi har gjort kan inspirera och illustrera svårigheter och möjligheter som sedermera kan ligga till grund för ett fortsatt arbete för likvärdighet runt om i landet (se Yin, 2009, om analytisk generaliserbarhet).

Vi tycker även att det är nödvändigt att diskutera svaren och den låga svarsfrekvensen i enkäten, samt möjliga förklaringar. Vi ansträngde oss för att göra en enkel och tydlig enkät med smidig

administrering, men vi vet inte hur den visades i mottagarnas mailprogram. Dock fick vi inga frågor eller antydningar om tekniska svårigheter av respondenterna. Ip förvaltning berättade dessutom om enkäten och studien på ett möte med rektorsgruppen - och därmed sanktionerade deras deltagande. En annan möjlighet till den låga svarsfrekvensen är brist på tid och/eller intresse att delta i studien, eller att den upplevdes svår att besvara - kanske eftersom likvärdighet (som vi tidigare har diskuterat är svårt att bedöma) var en central aspekt i frågorna. Oavsett anledningar, anser vi det dock anmärkningsvärt, att två rektorer som ändå svarat, anger att de inte känner till något samarbete mellan skolorna, och att flera enkätrespondenter anger "vet ej" på frågan om nyanlända i kommunen får likvärdig undervisning. Respondenterna (rektorer och nämnd) är trots allt direkt ansvariga för detta. Det är även möjligt att resultatet visar på en brist i det organisatoriska lärandet som inte framkommit under intervjuerna, eller att bristen på svar från nämndemännen belyser vanskligheten i att bedriva en verksamhet med så pass stor del fritidspolitiker - men den låga svarsfrekvensen gör det svårt att dra några sådana slutsatser.

Sammanfattningsvis, har studien bidragit med att belysa arbetet och lärandeprocesserna i en kommunorganisation för att nyanlända elever på kommunens grundskolor ska få likvärdig undervisning. Eftersom kommunen är huvudman för skola, men inte varit i fokus i tidigare studier på området, hoppas vi på fler studier med kommunfokus framöver.

5.1 Förslag till vidare forskning

Våra förslag för vidare forskning gäller först och främst ett uppmuntrande till fortsatta studier gällande främjandet av kunskaps spridning på gruppnivå, eftersom vi i vårt fall har sett att bristerna i just interpretations-integrationsprocessen har stor påverkan på det organisatoriska lärandet. Vi uppmuntrar även jämförande studier med flera kommuner, vilka skulle kunna undersöka likheter och skillnader i hur organisatoriskt lärande, angående skolutveckling, ser ut i olika kommuner. Vi tror att faktorer som olika politiskt styre i kommuner, i kombination med maktförhållandet mellan rektorer, förvaltning och nämnd, kan vara intressanta att titta närmare på. Alternativt ser vi gärna att det görs fler enfallstudier som denna, fast med fler rektorer som intervjupersoner, och/eller dokumentstudier för en mer detaljrik bild och triangulering. Det vore också högst intressant att undersöka hur lärare och annan skolpersonal ser på kommunens styrning och organisering för att uppnå likvärdighet i undervisningen. Det kan öppna upp för kontrasterande åsikter och upplevelser gällande handlingsutrymme och interaktionsmöjligheter, samt åsikter om tidsaspekten och stödet från personer i ledningen.

Som vi konstaterat i resultatanalysen så har vissa intervjupersoner ett större inflytande på likvärdighetsarbetet i fallkommunen än andra, vissa verkar ha en närmre relation, och vissa personer använde åsikter och begrepp i väldigt lika ordalag. Vi tror därför att det hade varit intressant med studier med språkfokus och maktanalytiska perspektiv. Hur påverkar det exempelvis att ip rektor 1 och ip skolintro arbetar på samma skola, samt att ip rektor 1 är utsedd som samordnare? Ur ett diskursanalytiskt perspektiv kan man undersöka vilka begrepp som används av olika aktörer. Vi tror att sådana analyser skulle möjliggöra dels en vidare förståelse för vad huvudmän bör tänka på vid delegering av roller och arbetsuppgifter, och dels en insikt i hur bakomliggande skript kan vara implicita maktfaktorer när det talas om exempelvis likvärdighet. Även forskning om målstyrning kopplat till begreppet likvärdighet i skolan har potential att klargöra förutsättningarna för styrning, interpretation och integrering. Sammanfattningsvis ser vi att det finns åtskilliga möjligheter och infallsvinklar för vidare forskning. Dels eftersom befintlig forskning i ämnet är relativt sparsmakad, och dels för att säkerställandet av likvärdig undervisning av nyanlända elever i grundskolan behövs extra mycket nu, när fler kommuner och skolor än tidigare tar emot nyanlända barn.

6. Referenser

- Alexiu, T. M., & Sordé, T. (2011). How to turn difficulties into opportunities: drawing from diversity to promote social cohesion. *International Studies in Sociology of Education*, 21(1), 49-62. doi:10.1080/09620214.2011.543852
- Alvesson, M. (2011). *Intervjuer: genomförande, tolkning och reflexivitet*. Malmö: Liber.
- Alvesson, M., & Deetz S. (2000). *Kritisk samhällsvetenskaplig metod*. Lund: Studentlitteratur.
- Alvesson, M., & Sköldberg K. (2008). *Tolkning och reflektion: Vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod*. Lund: Studentlitteratur.
- Argyris, C., & Schön, D.A. (1978). *Organizational Learning: A Theory of Action Perspective*. Reading, Mass.: Addison-Wesley.
- Berends, H., & Lammers, I. (2010). Explaining Discontinuity in Organizational Learning: A Process Analysis. *Organization Studies*, 31(8), 1045-1068. doi:10.1177/0170840610376140
- Blob, M. (2004). Skolintroduktion för nyanlända flykting- och invandrabarn - en översiktstudie av arbetet i fyra storstadskommuner (Integrationsverket). Stockholm: Elanders Digitaltryck.
- Bryman, A. (2011). *Samhällsvetenskapliga metoder*. Malmö: Liber.
- Bunar, N. (2010). *Nyanlända och lärande: en forskningsöversikt om nyanlända elever i den svenska skolan* (Vetenskapsrådets rapportserie 6:2010). Stockholm: Vetenskapsrådet. Tillgänglig: https://www.vr.se/download/18.5adac704126af4b4be2800019551/VRReport_6_2010.pdf
- Bunar, N. (Red.). (2015). *Nyanlända och lärande: mottagande och inkludering*. Stockholm: Natur & Kultur.
- Codex. (2016). *Humanistisk och samhällsvetenskaplig forskning*. Hämtad 2016-10-26, från <http://codex.vr.se/forskninghumsam.shtml>
- Cohen, L., Manion, L., & Morriison K. (2011). *Research methods in education*. New York: Routledge.
- Crossan, M., Lane, H., & White, R. (1999). An Organizational Learning Framework: From Intuition to Institution. *The Academy of Management Review*, 24(3), 522-537.
- Crossan, M., Maurer, C., & White, R. (2011). Reflections on the 2009 AMR Decade Award: Do We Have a Theory of Organizational Learning? *The Academy of Management Review*, 36(3), 446-460. doi:10.5465/amr.2010.0544
- Denscombe, M. (2016). *Forskningshandboken: För småskaliga forskningsprojekt inom samhällsvetenskaperna*. Lund: Studentlitteratur.

Dixon, N.M. (1999). *The Organizational Learning Cycle: How We Can Learn Collectively* (2. ed.). Aldershot: Gower Publishing Ltd.

Field, S., Kuczera, M. & Pont, B. (2007). *No More Failures: Ten Steps to Equity in Education*. Paris: OECD Publishing. doi:10.1787/9789264032606-en

Hamilton, R.J., Anderson, A., Frater-Mathieson, K., Loewn.S., & Moore, D.W. (2000). *Interventions for Refugee Children in New Zealand Schools: Models, Methods and Best Practices*. Wellington: Ministry of education, New Zealand.

Jensen T., & Sandström J. (2016). *Fallstudier*. Lund: Studentlitteratur.

Johansson, O., Davis, A., & Geijer, L. (2007). A Perspective on Diversity, Equality and Equity in Swedish Schools. *School Leadership & Management*, 27(1), 21-33. doi:10.1080/13632430601092313

Kvale S., & Brinkmann S. (2014). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Lund: Studentlitteratur.

Lawrence, T., Mauws, M., Dyck, B., & Kleysen, R. (2005). The Politics of Organizational Learning: Integrating Power Into the 4I Framework. *Academy of Management Review*, 30(1), 180-191. doi:10.5465/AMR.2005.15281451

Mahieu, P., & Clycq, N. (2007). School leadership and equity: the case of Antwerp – a report on good practices in three primary schools. *School Leadership & Management*, 27(1), 35-49. doi:10.1080/13632430601092354

Merriam S. B. (1988/1994). *Fallstudien som forskningsmetod*. Lund: Studentlitteratur.

Migrationsverket. (2016). Statistik. Hämtad 2016-11-29 från <http://www.migrationsverket.se/Om-Migrationsverket/Statistik.html>

Nilsson, J. & Axelsson, M. (2013). “Welcome to Sweden...”: Newly Arrived Students’ Experiences of Pedagogical and Social Provision in Introductory and Regular Classes. *International Electronic Journal of Elementary Education*, 6(1), 137-164.

OECD. (2012). *Equity and Quality in Education: Supporting Disadvantaged Students and Schools*. Paris: OECD Publishing. doi:10.1787/9789264130852-en

OECD. (2015). *Immigrant Students at School: Easing the Journey towards Integration*. Paris: OECD Publishing. doi:10.1787/9789264249509-en

Prop. 2009/10:165. Den nya skollagen – för kunskap, valfrihet och trygghet. Tillgänglig: <https://data.riksdagen.se/fil/260C002E-E714-4F41-9619-8D1F5A9A8D13>

Schilling, J., & Kluge, A. (2009). Barriers to Organizational Learning: An Integration of Theory and Research. *International Journal of Management Reviews*, 11(3), 337-360. doi:10.1111/j.1468-2370.2008.00242.x

SFS 2010:800. *Skollag*. Stockholm: Utbildningsdepartementet.

SFS 2015:1047. *Förordning med instruktion för statens skolverk*. Stockholm: Utbildningsdepartementet.

Skolinspektionen (2014). *Utbildningen för nyanlända elever* (Kvalitetsgranskning. Rapport 2014:3). Hämtad från <https://www.skolinspektionen.se/sv/Beslut-och-rapporter/Publikationer/Granskningsrapport/Kvalitetsgranskning/Utbildningen--for-nyanlanda--elever-2014/>

Skolverket. (2011). *Kommunalt huvudmannaskap i praktiken: En kvalitativ studie* (Rapport 362). Hämtad från <http://www.skolverket.se/publikationer?id=2744>

Skolverket. (2012). *Likvärdig utbildning i svensk grundskola? En kvantitativ analys av likvärdighet över tid* (Rapport 374). Hämtad från <http://www.skolverket.se/publikationer?id=2816>

Skolverket. (2016a). *Insatser via samordnare*. Hämtad 2016-11-29 från <http://www.skolverket.se/skolutveckling/larande/nyanlandas-larande/insatser-via-samordnare-1.252716>

Skolverket. (2016b). *PM - Nyinvandrade elever i grundskolan*. Hämtad 2017-01-03 från <http://www.skolverket.se/publikationer?id=3653>

Skolverket. (2016c). *Riktade insatser för nyanlända elevers skolgång*. Hämtad 2016-11-29 från <http://www.skolverket.se/skolutveckling/larande/nyanlandas-larande/riktade-insatser-nyanlanda-1.249248>

Skolverket. (2016d). *SiRiS: Kvalitet och resultat i skolan*. Hämtad 2016-10-13 från <http://siris.skolverket.se/siris/f?p=101:165:0::NO:RIR>

Skolverket. (2016e). *Skolverkets allmänna råd med kommentarer: utbildning för nyanlända elever* (Allmänna råd). Hämtad från <http://www.skolverket.se/publikationer?id=3576>

Skowronski, E. (2013). *Skola med fördröjning: nyanlända elevers sociala spelrum i "en skola för alla"*. Lund: Media-Tryck.

Sveriges kommuner och landsting. (2015). *Skolgång för nyanlända elever: exempel och inspiration från kommunerna*. Hämtad från <http://webbutik.skl.se/sv/artiklar/skolgang-for-nyanlanda-elever.html>

Tim Goddard, J., & Hart, A. C. (2007). School leadership and equity: Canadian elements. *School Leadership & Management*, 27(1), 7-20.

Vera, D., & Crossan, M. (2004). Strategic Leadership and Organizational Learning. *Academy of Management Review*, 29(2), 222-240. doi:10.5465/AMR.2004.12736080

Vetenskapsrådet. (2002). *Forskningsetiska principer inom humanistisk-samhällsvetenskaplig forskning*. Hämtad från http://www.gu.se/digitalAssets/1268/1268494_forskningsetiska_principer_2002.pdf

Vetenskapsrådet. (2011). *God forskningssed*. Hämtad från <https://publikationer.vr.se/produkt/god-forskningssed/>

Visser, M., & Van der Togt, K. (2016). Learning in Public Sector Organizations: A Theory of Action Approach. *Public Organization Review*, 16(2), 235–249. doi:10.1007/s11115-015-0303-5

Wang, C.L., & Ahmed, P.K. (2003). Organisational learning: a critical review. *The learning organization*, 10(1), 8-17. doi:10.1108/09696470310457469

Yin, R. K. (2009). *Case study research: Design and methods*. London: Sage.

Bilaga 1: Intervjuförfrågan

Hej NN,

vi kontaktar dig utifrån din position som XX i [fallkommunen]. Vi är två studerande vid Lunds universitet som undrar om vi kan få intervjua dig som en del av vårt examensarbete inom arbets- och organisationspedagogik? Studiens syfte är att beskriva arbetet för likvärdighet i undervisningen av nyanlända elever i kommunens grundskolor, samt att belysa och analysera förutsättningar och/eller hinder för detta.

Det skulle vara väldigt värdefullt för oss och forskningsområdet om du väljer att delta! Studien följer forskningsetiska principer för samhällsvetenskaplig forskning, och det inkluderar total frivillighet för ditt deltagande. Vi kommer att intervjua personer på några olika organisatoriska nivåer/områden i [fallkommunen]. Då antalet intervjupersoner är begränsat, kan vi inte fullt garantera din anonymitet i relation till de andra intervjupersonerna, dock kommer kommunen inte att namnges i den rapport som ska publiceras om studien.

Intervjun beräknas ta ca 30-45 minuter. Vi kommer gärna till en plats du föreslår, helst under vecka 45 eller annars vecka 46.

Vi tar tacksamt emot ditt svar och hoppas få träffa dig för en intervju!

Med vänliga hälsningar,

Ulrika Tegnér och Elin Wrammerfors
Pedagogikstuderande vid sociologiska institutionen, Lunds Universitet
Handledare: Annette Johansson

Bilaga 2: Intervjuguide

Tack för att vi får träffa dig! Vi tänkte lägga upp den här intervjun så här...[disposition]. Låter det ok? Går det bra att vi spelar in samtalet? Vi kommer att transkribera och efter uppsatsen/rapportens inlämning raderar vi ljudfilen, den kommer inte heller skickas till någon annan.

Vi förklarar studiens syfte, olika beslutsfattares arbete för likvärdighet i undervisningen av nyanlända, och vilka utmaningar och möjligheter som de har för detta. Berättar att vi inte är här för att utvärdera utan för att i forskningssyfte se vad olika aktörer i kommunen gör och vilka möjligheter och utmaningar som finns på de olika positionerna. Informerar om att fallkommunen och ip:s namn inte kommer att anges, däremot deras yrkespositioner. Info om att det också skickas en enkät till övriga rektorer och utb-nämnden.

Frivillighet: du kan när som helst avbryta ditt deltagande i studien utan negativa konsekvenser.

Har du några frågor innan vi börjar?

Inledande frågor, börjar brett och smalnar sedan av

- Kan du börja med att beskriva lite vad som är dina främsta ansvarsområden?
- Hur ser delegationsordningen ut? - nämndens, förvaltningens etc. ansvar
- Hur har du varit involverad i beslut som rör nyanlända elever i grundskolan?
- Hur går mottagandet till i er kommun?
- Diskuteras frågan om nyanlända i grundskolan utifrån likvärdighetsbegreppet
- Hur arbetar du, utifrån din roll, med detta (tex placering av nyanlända, resursfördelning, kompetens...)
- Vilka förutsättningar anser du krävs för att undervisningen av nyanlända ska vara likvärdig? (tänkbar följdfråga: inom skolan, respektive mellan skolorna)

Konkretiserande frågor

- Hur ser samarbetet ut mellan dig och de andra aktörerna politiker/skolförvaltningen/rektorer?
- Sker det något arbete specifikt med just att undervisningen på skolorna ska vara likvärdig för de nyanlända?
- Hur ser ev. samarbete/utbyte ut mellan de kommunala grundskolorna för kunskapsdelning och kompetensutveckling kring undervisning av nyanlända?
- Hur ser förutsättningarna och ev hinder ut för sånt kunskapsutbyte mellan skolorna inom kommunen?

Potentiellt känsliga frågor

- Hur tycker du att dina förutsättningar är att arbeta för likvärdighet i skolorna?
- Hur ser du på de förutsättningar politiker, förvaltning och skolchefer ger grundskolelärarna (både SVA-lärare och ämneslärare) att ge de nyanlända likvärdig undervisning?
- Om, och i så fall hur, tänker du att arbetet för likvärdighet skulle kunna göras annorlunda/bättre?

- Hur ser du på ditt handlingsutrymme (som rektor/nämndordf/..)?
- Har du något att tillägga om vad du ser för förutsättningar och hinder för att kunna ge nyanlända i kommunen likvärdig undervisning?
- Upplever du att arbetet för likvärdig utbildning för nyanlända elever engagerar personer längs hela beslutsfattarkedjan (nämnd, förvaltning, skolledning...) eller är det i stor utsträckning beroende av enskilda eldsjälar?
- Hur kan kunskapen spridas mer inom kommunen/mellan skolorna?
 - Hur kan kunskapen spridas mellan SVA-lärare, modersmåls lärare, ämnelärare och övrig personal

Avslutande

- Är det någonting som du vill tillägga i ämnet som vi inte gått in på tillräckligt?

Tacka för deras tid och meddela att de väldigt gärna för kontakta oss om de kommer på ytterligare saker i ämnet, än vad som togs upp här och nu. Fråga om vi får kontakta dem med ev följdfrågor per mail.

Bilaga 3: Enkät med följebrev

Till dig som är antingen ledamot i utbildningsnämnden eller grundskolerektor inom [fall-kommunen]

Du ombeds vänligen att delta i en enkätundersökning om kommunalt arbete för likvärdighet i undervisningen av nyanlända elever. Är du rektor för mer än en skola, besvarar du enkäten endast en gång. Enkäten har sex frågor.

Syftet för studien är att se om, och i så fall hur, arbete sker för likvärdighet i undervisningen av nyanlända i kommunens grundskolor, på olika beslutsfattarnivåer i kommunen. Vi söker också era uppfattningar om utmaningar och/eller förutsättningar ni ser för att grundskolornas undervisning av nyanlända ska vara likvärdig.

Vi tar tacksamt emot dina svar direkt i formuläret nedan, dock senast onsdag 23 november 2016. Alla svar uppskattas. Som deltagare i undersökningen är du anonym och i slutrapporten framgår inte vilken kommun som undersökts. Det är frivilligt att delta och eventuellt avbrott från din sida får inga konsekvenser. Ditt deltagande i studien är mycket värt!

Med nyanlända avses i enlighet med Skollagen (kap.3, § 12 a) de elever som har varit bosatta utomlands, nu är bosatta i Sverige och har påbörjat sin skolgång här efter sju års ålder, dock anses eleven inte längre vara nyanländ efter fyra års skolgång i svensk skola. Ordet likvärdig avser lika hög kvalitet på och tillgång till utbildning, samt kompenserande sådan, och gäller alla elever i det svenska skolväsendet (Skollagen kap.1, § 9).

Stort tack för din medverkan!

Med vänliga hälsningar,

Ulrika Tegnér och Elin Wrammerfors,
kandidatstuderande vid avdelningen för pedagogik, sociologiska institutionen, Lunds universitet

Handledare: Annette Johnsson

Kontakt: utegner@gmail.com

Enkät om kommunalt arbete för likvärdighet i undervisningen av nyanlända elever¹

Studien görs i forskningssyfte och avser inte utvärdera ert/ditt specifika arbete. Dina svar är anonyma och kommunen anges inte med namn i rapporten av studien.

TACK - DINA SVAR ÄR MYCKET VÄRDA!

Din position i kommunen:

- ledamot i utbildningsnämnden
- Skolchef/rektor

Hur ser det befintliga samarbetet ut mellan grundskolorna i kommunen rörande undervisning av nyanlända (om sådant finns)? _____

Hur ser du på befintligt/önskvärt samarbete mellan grundskolorna för att sprida kompetensen gällande undervisning av nyanlända? _____

Vad skulle du, utifrån din position, behöva/önska för att du mer effektivt skulle kunna arbeta för ökad likvärdighet i undervisningen av nyanlända i grundskolorna i kommunen? _____

Upplever du att arbetet för likvärdig utbildning för nyanlända elever engagerar beslutsfattare på alla nivåer i kommunen, eller att det är avhängigt enskilda eldsjälar? _____

På vilket/vilka sätt får/får inte nyanlända god och likvärdig utbildning på grundskolorna i din kommun? Varför/varför inte? _____

Hur ser du på de förutsättningar politiker, förvaltning och skolchefer ger grundskolelärarna (både SVA-lärare och ämneslärare) att ge nyanlända likvärdig undervisning? _____

¹ Länk till enkäten i originalform: <https://goo.gl/forms/XeDUFQV0W6JvrSLn2>

Bilaga 4: Påminnelse till enkät

Hej,

Detta är en vänlig påminnelse om att delta i enkätundersökningen om utbildning för ny-anlända elever i grundskolan i [fallkommunen]

Enkäten tar några minuter att besvara. Dina svar är viktiga och tas tacksamt emot i enkäten nedan. Svara senast 23/11.

Om du redan besvarat enkäten kan du bortse från detta mail.

Vänligen,

Ulrika Tegnér och Elin Wrammerfors
studerande vid Lunds universitet



LUNDS UNIVERSITET
Sociologiska institutionen
Avdelningen för pedagogik
Box 114, 221 00 LUND
WWW.soc.lu.se