

# Lärandeprojekt för skolutveckling, vad kan vi lära av det?

– Aktionsforskning som ett instrument för skolutveckling och lärande i skolan

Lenart Jansson

ISBN 978-91-976612-6-3

© Kommunforskning i Västsverige  
tillsammans med författarna

2007

**KFi – Kommunforskning i Västsverige**

Pilgatan 19 A

411 22 Göteborg

Tel 031-786 59 00

Fax 031-786 59 09

E-post [kfi@kfi.se](mailto:kfi@kfi.se)

[www.kfi.se](http://www.kfi.se)

Lennart Jansson

Lärandeprojekt för skolutveckling,  
vad kan vi lära av det?

- Aktionsforskning som ett  
instrument för skolutveckling och  
lärande i skolan

KFi-rapport nr 89

*Lärandeprojekt för skolutveckling, vad kan vi lära av det?  
– Aktionsforskning som ett instrument för skolutveckling och lärande i  
skolan*

Lennart Jansson  
Första upplagan  
Första tryckningen

©2007  
Tryckning  
ISBN

Författaren  
Elanders Infologistics Väst AB  
978-91-976612-6-3

# Innehåll

1	Inledning – Lärandeprojekt för skolutveckling, vad kan vi lära av det?	9
1.1	Bakgrund och utgångspunkter för aktionsstudien	9
1.2	Studiens syfte – Vad påverkar skolutvecklings- och förändringsarbete? Experimentet med aktions- och lärandeansatsen för skolutveckling	11
1.3	Experiment med aktions- och lärandeansats för skolutveckling – Aktionsmodellen och dess fyra huvudmoment	11
1.3.1	Gruppdynamiken som röd tråd för att skapa delaktighet och engagemang	12
1.3.2	Lärandeansats – Utvecklingsinriktat lärande och gemensam reflektion	12
1.3.3	Aktionsansats – Utvecklingsorganisation och reflekterande gemenskap	16
1.3.4	Metodstöd och återkoppling under utvecklingsarbetet	18
1.3.5	Experimentet med aktions- och lärandeansatsen för skolutveckling, och aktionsmodellen i sin helhet	20
1.4	Avgränsning – Skolenhetens organisatoriska bakgrund	20
1.5	Tillvägagångssätt och upplägg av aktionsstudien	23

1.5.1	Samverkan mellan skolpraktiker och forskare i fyra faser	23
1.5.2	Utformning av Utvecklingsorganisation	24
1.5.3	Förstudiefas: Introduktion av metodansats och kartläggning av kärnfrågor	28
1.5.4	Problemförståelsefas: Gemensam reflektion och avgränsningar	29
1.5.5	Utvecklings- och implementeringsfas: Skolutvecklingsarbete från reflektion till handling	30
1.5.6	Aktionsstudiens slutfas; Sammanfattande reflektion och slutmätning	31
1.6	Raster för att följa skolutvecklingsarbetets utveckling och rapportens disposition	31
2	Fallet Brunnsboskolan	33
2.1	Utgångspunkter – Skolans mål med skolutvecklingsarbetet och önskan om förändring	33
2.2	Förstudie – Rådande frågeställningar på skolenheten hösten 2005, utgångspunkter för det fortsatta skolutvecklingsarbetet	38
2.2.1	Diskrepanser kring arbetsorganisation och arbetstillfredsställelse	39
2.2.2	Otrygghet i Brunnsboskolans skolmiljö för både elever och personal	41
2.2.3	Polarisering och olikheter kring elevers lärande och lärandesituationer	47
2.2.4	Rådande frågeställningar hösten 2005 – Tre fokusområden som samvarierar; diskrepans, otrygghet och polarisering	54
2.3	Involvering och Problemförståelse – Avgränsning av huvudfrågor och aktionsområden för skolutvecklingsarbete	58
2.3.1	Hela skolans personal involveras i skolutvecklingsarbetet och processen att skapa problemförståelse påbörjas	58
2.3.2	Angränsningsprocessen fortsätter och huvudfrågor för det	

	forsatta skolutvecklingsarbetet börjar ta form	61
2.3.3	Avgränsningsprocessen måste tydliggöras, starkare fokus på delaktighet och involvering	63
2.3.4	Förankringsprocessen tydliggörs och aktionsområden för skolutvecklingsarbetet utkristalliseras	65
2.3.5	Problemförståelsefas - Huvudfrågor - Aktionsområden	67
2.4	Skolutvecklings- och implementeringsarbete, från prat och reflektion till handling och icke handling	69
2.4.1	Från prat och reflektion till handling	71
2.4.2	Där prat och reflektion leder till ickehandlingar	74
2.4.3	Skolutvecklingsarbetets handlingar och ickehandlingar berör studiens båda huvudfrågor - Förhållningssätt och Röd tråd	77
2.5	Effekter av skolutvecklingsarbete - Djupare problemförståelse	81
2.5.1	Sociala kontexten och Otrygghet som tidigare förklaringsvariabler ändras .....	82
2.5.2	Ekonomi och minskat elevunderlag sätts i fokus	86
2.5.3	Elevers lärande och lärande situationer	89
2.5.4	Läraryrollen, arbetsformer och arbetssätt på väg att förändras	92
2.5.5	Arbetsorganisationen och arbetstillfredsställelsen visar på en positiv utveckling	96
2.5.6	Upplevelse av skolans förändrings- och utvecklingsarbete	98
2.5.7	Sammanfattande analys av Brunnsboskolans skolutvecklingsarbete	102
3	Organiserad skolutveckling skapar förutsättningar för förändring och utveckling	105
3.1	Förankringsprocess och involvering en förutsättning för engagemang - Gruppdynamiken för engagemang och delaktighet	105
3.2	Behovet av metodkunskaper vid förändrings- och utveck-	

	lingsarbete – Metodstöd och återkoppling	107
3.3	Utvecklingsorganisation som ett stöd för skolutveckling – Utvecklingsorganisation och reflekterande gemenskap	108
3.4	Från prat och reflektion till handling och ibland icke handling – Utvecklingsinriktat lärande och gemensam reflektion	110
3.5	Tiden en ständig bristvara i skolan – Finns TID för skolutvecklingsarbete?	112
3.6	Avslutande kommentar: Aktionsforskning som ett instrument för skolutveckling och lärande i skolan	113
4	Förslag till fortsatt studie i skolorganisationer – Kvalitetsutveckling i skolan med ett lärandeperspektiv	114
	Epilog	116
	Referenser	117



## Förord

Vi älskar skolan och vi älskar att klaga på den. Kritiken mot skolan handlar allt som oftast om att den saknar förmåga att förändras. Listan över skolans problem kan göras lång, den handlar om allt från att eleverna är oengagerade och minsann kunde mer förr till lärare som inte vill träffa kolleger i onödan. Sedan är maten inget vidare för att inte tala om dessa skolledare som i de värsta nitbilderna verkar vara hämtade från Ingemar Bergmans "Hets" eller dess raka motsats. Naturligtvis är det inte så illa som det låter. Generellt lär sig eleverna mycket och en hel del som deras föräldrar och farföräldrar (det vill säga makthavare) inte hade en aning om när de gick i skolan. Lärare söker kontinuerligt nya metoder och roller och det finns mängder med goda exempel som drunknar i kritiken. Maten är ofta ganska bra och skolledarna är som ledare många gånger goda förebilder som verkar i en per definition komplicerad miljö. Därmed inte sagt att det inte finns problem, men en nykter balans i synen på vad skolan faktiskt gör med våra barn och barnbarn är också något vi behöver.

Den balans som jag efterlyser avhjälpes i betydande grad i den här studien. Den handlar om förändringsarbetet på en skola, antagligen håller alla skolor på med likande arbeten men de dokumenteras alltför sällan. Dokumentation och analyserna som redovisas i boken gör

att vi kan diskutera och föra förmågan att skapa en bättre skola framåt. Den här boken handlar om en skolas vedermödor att skapa en bättre lärandesituation för eleverna. Hur det går skall inte avslöjas i förordet, men så mycket kan sägas att det händer intressanta saker.

Även om boken handlar om skolan handlar den också mer generellt om organiseringsarbetet med direkta implikationer på den nivå där saker och ting görs. Det finns någon slags relation mellan organisering och handling i organisationer och där ger den här texten också ett bidrag. Vi behöver många sådana texter och gärna också sådana som sträcker sig över längre perioder. Förändring tar tid. Förändring äger rum, frågan är bara i vilken riktning, om det nu är en riktning eller flera.

Rolf Solli  
Professor

# 1 Inledning - Lärandeprojekt för skolutveckling, vad kan vi lära av det?

## *1.1 Bakgrund och utgångspunkter för aktionsstudien*

Många skolor bedriver mer eller mindre skolutveckling i någon form. Att skapa en mera bestående förändring i skolorganisationen kan vara en mödosam process, se Jansson (1999, 2003), Blossing (2000), Björn med flera (2002). Framförallt när skolor upplever att de ständigt utsätts av påverkan i form av organisatoriska förändringar, varierande elevunderlag samt olika ekonomi- och administrativa styrsystem. I studien redovisas metodfarenheter från ett förändrings- och utvecklingsprojekt som pågått under 2 år. Projektet handlar om samverkan mellan skolpraktiker och forskare, med fokus på att engagera skolans personal i deras skolvardag. Förändrings- och utvecklingsarbetet utformades som en aktionsstudie. Därigenom engageras skolans personal i att aktivt delta i förändrings- och utvecklingsarbetet, och man lär av projekterfarenheter under studiens gång.

Låt oss beskriva utgångspunkterna till aktionsstudien från början. Brunnsboskolan, som är den aktuella skolenheten studien baseras på, är en F-9 skola (inklusive särskola) i Göteborgs stad med cirka 700 elever (hösten 2005) och med ett hundratal anställda. Skolenheten

deltog i en gemensam satsning 2004/2005 inom Göteborgs stad som handlade om utveckling av lokala skolorganisationer. Skolutvecklingsenheten inom stadskansliet Göteborg stad, som har till uppgift att samordna och få till stånd ett lärande mellan skolenheters utvecklingsarbete, hade bjudit in till ett seminarium kring temat "Förändringsarbete och lärande i skolorganisationer" våren 2005. Efter seminariet erbjöd Skolutvecklingsenheten intresserade skolenheter att delta i en studie kring skolutveckling i samverkan med forskare.

Brunnsboskolan hade sedan något år tillbaka inom ramen för satsningen på att utveckla skolans arbetsorganisation formulerat en preliminär strategi för sitt förändringsarbete. Utgångspunkten för förändringsarbetet baserades bland annat på egna genomförda kvalitetsundersökningar bland skolans elever. Resultaten visar på en negativ trend vad gäller elevers uppfattning om skolarbetet. Andra undersökningar av skolan som genomförts under senaste året av Skolverket och Göteborgs stad visar på flera förbättringsområden och en missnöjdhet bland personalen.

Problembilden, som växte fram under 2004 och 2005, resulterade i att skolledningen på skolan beslutade att något skulle göras. Skolan formulerade mål med förändringsarbetet som hade fokus på att förändra och utveckla arbetsorganisationen för att skapa bättre förutsättningar för elevers lärande och för att öka arbetstillfredsställelsen hos skolans lärare och medarbetare i övrigt.

Erbjudandet från Skolutvecklingsenheten att delta i studien och få hjälp med metodstöd från forskare passade på så sätt väl in i skolans pågående förändrings- och utvecklingsarbete. Skolans formulerade mål kring utvecklingsarbetet av arbetsorganisationen utgör utgångspunkten för aktionsstudiens upplägg. Brunnsboskolan startade hösten 2005 med stöd av en forskare från Kommunforskning i Västsverige (KFi) ett förändringsarbete med syfte att utveckla arbetsorganisationen.

## *1.2 Studiens syfte – Vad påverkar skolutvecklings- och förändringsarbete? Experimentet med aktions- och lärandeansatsen för skolutveckling*

Syftet med aktionsstudien var att studera hur förändringsarbetet genomförs och vilka egenskaper som stödjer eller hindrar att förändring sker, genom ett experiment med aktions- och lärandeansats för skolutveckling.

En aktionsstudie utformades, där skolenhetens egna formuleringar kring skolutvecklings- och förändringsarbetet utgjorde utgångspunkten för aktionen, och med metodansats att engagera skolenhetens personal i utvecklings- och förändringsarbetet, samt att få till stånd ett lärande av projekterfarenheter under studiens gång. Aktionsstudien stöddes av forskare dels genom metodstöd för skolenheten i sitt arbete med att utveckla arbetsorganisationen, dels genom en processutvärdering. Studien innebar att forskare kom att ingå som en del i aktionen och framförallt fungera som ett metodstöd som en kritisk vän.

## *1.3 Experiment med aktions- och lärandeansats för skolutveckling – Aktionsmodellen och dess fyra huvudmoment*

Ansatsen som experimentet baseras på sammanfattas i fyra huvudmoment; gruppdynamiken för att skapa delaktighet och engagemang, utvecklingsinriktat lärande och gemensam reflektion, utvecklingsorganisation och reflekterande gemenskap, metodstöd och återkoppling under utvecklingsarbetet. I avsnittet redovisas tidigare forsknings-

erfarenheter kring förekommande problem vid utveckling av skolorganisationer, samt argument för den aktions- och lärandeansats studien basera på.

### *1.3.1 Gruppdynamiken som röd tråd för att skapa delaktighet och engagemang*

Ansatsen och upplägget för skolutvecklingen baseras på teorier om lärande organisation, enligt följande resonemang. Reginald Revins (1980) introducerade en metod som baserades på problemorienterad inläring, "Action learning". Metodiken går ut på att använda gruppdynamiken och att gruppen gemensamt löser problem. Lärandet sker kollektivt i gruppen och man fungerar som en kollektiv konsult åt uppdragsgivaren. Enligt metoden stöds gruppen av en handledare som har till uppgift att fungera som rådgivare i metodfrågor. Inga expertkonsulter används utan projektdeltagarna hämtas från den egna organisationen. Genom arbetsprocessen förväntas medlemmarnas organisatoriska och verksamhetskunskaper lyftas fram tydligare i förhållande till externa specialistkunskaper. Revins resonemang om handledare kan översättas med metodstöd för den utvecklingsgrupp som skall vara problemlösare vid förändringsarbetet.

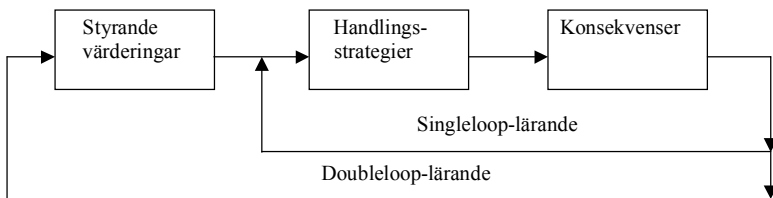
### *1.3.2 Lärandeansats – Utvecklingsinriktat lärande och gemensam reflektion*

Ellström (1992, 2001) resonerar om två olika former av lärande utvecklingsinriktat- och anpassningsinriktat lärande. Det anpassningsinriktade lärandet handlar om att individerna lär sig utifrån givna uppgifter och mål, individerna i organisationen anpassar sig sedan efter dessa givna förutsättningar, medan utvecklingsinriktat lärande innebär att individerna tillåts ifrågasätta och ta initiativ för att eventuellt förändra givna förutsättningar. Den senare formen av lärande hand-

lar om att skapa och ge utrymme för kreativitet och handlande, som kan innebära att förutsättningarna och målen förändras.

Resonemangen kan jämföras med Argyris och Schöns (1978) definitioner av "Singel" respektive "Double loop", se figur 1 Doubleloop-lärande. Argyris och Schön (1978) förde fram begreppet "Double-loop learning" som innebär att man ifrågasätter grundsatser och värderingar som organisationens medlemmars agerande baseras på, till skillnad från "Singel-loop learning" som tar sin utgångspunkt i att organisationsmedlemmarna enbart stärker sin kompetens genom att utveckla en ny praxis. Författarnas resonemang kring "Double-loop learning" innebär en process där organisationsmedlemmarna ifrågasätter genom reflektioner och aktiv dialog med varandra. Syftet är att reflektionerna skall leda till en förändrad tolkning av det problem man har till uppgift att lösa. Senge (1990) är en annan författare som studerat fenomenet "lärande organisation" och använder begreppet "Generative learning" med samma ansats som Argyris och Schön.

**Figur 1** Doubleloop-lärande



För att det utvecklingsinriktade lärandet skall fungera krävs reflektionsarenor och mötesplatser där erfarenheter för verksamhetens utförande ges möjligheter att ventileras och diskuteras. Enligt detta resonemang är det viktigt att återkoppla erfarenheter av verksamheten

med hjälp av uppföljningar och utvärderingar, för att sedan vidta eventuella åtgärder och förändringar.

Eftersom ansvaret för utvecklingsarbetet både vad avser pedagogiska och organisatoriska utvecklingsfrågor oftast är delegerade till lokal skolledningsnivå faller ett tungt ansvar på desamma. För att förändringsarbetet skall fungera måste den lokala skolledningen befrämja och se till att utvecklingsarbetet ges goda förutsättningar att verka (Gustavsen 1996). Resonemang om tid och möjligheter för reflektionsarenor samt delaktighet är exempel på sådant som måste befrämjas. Skolledarna måste på så sätt aktivt ta del av utvecklingsarbetet, vilket även är ett sätt att legitimera och visa skolorganisationen att förändringsarbetet är viktigt. Blossing (2000) resonerar i liknande termer, och anser att det krävs ett aktivt deltagande från samtliga parter i skolorganisationen inklusive skolledningen för att organisationen skall lyckas med verksamhetsutveckling och därmed förändringsarbeten.

Resonemangen ovan om ett utvecklingsinriktat lärande låter lättare sagt än gjort. Studier (Jansson 1999, 2003) visar att det senare ställer krav på en aktiv medverkan och ett engagemang framförallt bland pedagogisk personal, men även övrig personal i skolorganisationen. Liknande resonemang förs av Björn med flera (2002) som redovisar att ett utvecklingsinriktat lärande ställer krav på en delaktighet i både planeringen och genomförandet, alltså ett tidigt deltagande i förändrings- och utvecklingsarbetet redan i uppstart och planeringsfasen.

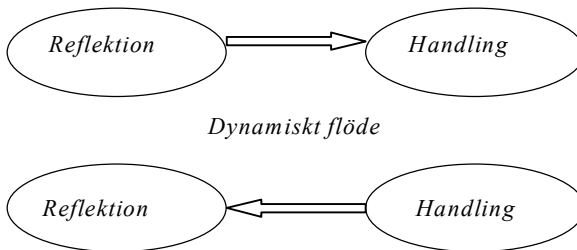
Författarna (Björn med flera 2002) lyfter fram vikten av distansering och tid för reflektion. Det senare kan jämföras med resonemanget enligt ovan om behovet av mötesplatser och reflektionsarenor, och som samtidigt måste upplevas naturliga och engagerande för organisationsmedlemmarna att delta i. En förutsättning är att det ges tid och utrymme i vardagsarbetet för att reflektera och kritiskt granska det egna arbetet och situationen. Den öppna och kritiska dialogen med



kollegor och andra utomstående är grunden för lärande enligt Björn med flera.

Argyris med flera (1990) och Schön (1983) resonerar kring hur individers reflektion och handling hör samman. Schön bland annat beskriver interaktionen som "reflection conversation with the situation". Författaren argumenterar för att det är i den dynamiska processen från reflektion till handling och vidare handling tillbaka till reflektion som individernas handlingsmönster och förståelse av situationen kan förändras. Argyris med flera (1990) menar att förutsättningarna inte alltid medger att flödet från reflektion till handling alltid fortsätter tillbaka och att man får till stånd relationen från handling till reflektion, se figur 2 Reflektion till handling, Handling till reflektion.

**Figur 2** Reflektion till Handling, Handling till Reflektion



Resonemangen enligt ovan visar på samband mellan lärande och kritisk reflektion samt motiverar vikten av att få till stånd en möjlighet för individerna för reflektion. Teorin ger också motiv för att det skapas fora för att påverka och få till stånd en reflektion, och i nästa moment att ge möjlighet till att få till stånd handling och åter tillbaka till reflektion. Teorier kring lärande organisation innebär i detta sammanhang alltså att ständigt göra löpande utvärderingar av projekterfarenheterna

och återkoppla detta till organisationen (se Argyris och Schön 1978, Senge 1975). Resonemangen leder till en ansats om utvecklingsinriktat lärande och gemensam reflektion.

### *1.3.3 Aktionsansats – Utvecklingsorganisation och reflekterande gemenskap*

Forskningen i skolororganisationer visar på flera orsaker till bristande delaktighet och inflytande för elever och lärare i samband med utveckling av verksamheten i skolan. Björn med flera (2002) anser att skollära och lärare saknar kompetens för att driva vad författarna beskriver en utvecklingsorganisation. Exempel på detta resoneras av Lander och Ekholm (1998) som anser det är sällan skolor använder sig av utvärdering och lägesbedömning när de skall förbättra verksamheten. Det som saknas handlar om metodkunskaper vad avser förändrings- och utvecklingsarbete (jämför Revins 1980), både vad avser planering och genomförande av desamma. Det ställs alltså krav på en formell utvecklingsorganisation även i en lokal skolororganisation för att lyckas med reform- och förändringsarbete, och aktörerna i skolororganisationen skall ges en tydlig och given rollfunktion i förändringsarbetet (se Björn med flera 2002). Utformningen av en utvecklingsorganisation görs lämpligast inom ramen för en aktionsforskningsansats, där de lokala aktörerna tillåts delta aktivt. Formaliseringen av utvecklingsorganisationen förväntas ge ökad legitimitet och därmed möjligheten att få inflytande på utvecklingsarbetet (se Björn med flera 2002).

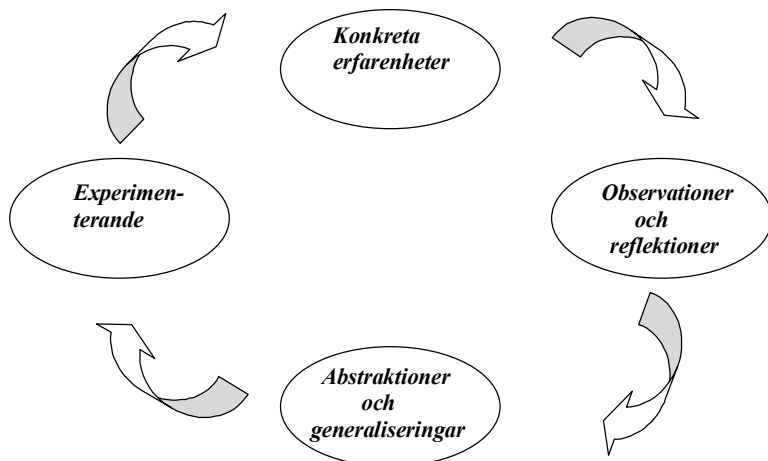
Liknande resonemang stöds av Rönnerman (1998) som ser aktionsforskningsansatser som en metod för att få lärare och elever själva att systematiskt arbeta med skolutveckling. Det handlar om att skapa ett engagemang på det lokala planet för verksamhetsutvecklingsfrågor, detta i sin tur ställer krav på att de lokala aktörerna är delaktiga i utvärderings- och uppföljningsprocessen av den egna skolvardagen, alltså i både utvecklingsarbetet och uppföljningsprocessen.

Ellström (1992) redovisar att processen att formulera, reflektera över och kritiskt pröva verksamhetsmål är lika viktiga som eller viktigare än de mål som finns i formulerade i olika typer av dokument. Det Ellström lyfter fram är att processen att delta är det som skapar engagemang och inte att det finns formella styr- och måldokument. Genom att det ges möjlighet för lokala aktörer att delta i uppföljningen och utvärderingen skapas incitament för upplevelse av delaktighet och engagemang. Ellström (2001) ser dock att arbetet med planer och mål och medel skall ses som hypoteser vilka bör göras till föremål för kritisk analys och kontinuerlig omprövning. Planerings- och målarbetet skall inte användas som ett statistiskt styrinstrument utan ständigt vara föremål för en förändring och utveckling, vilket kan jämföras med tidigare resonemang om utvecklingsinriktat lärande och Argyris och Schöns (1978) "Double loop". Den ökade kunskapen och förståelsen om verksamheten kan leda till att målen för verksamheten faktiskt ändras, vilket skall vara möjligt enligt Argyris och Schöns filosofi om "Double loop".

För att åstadkomma en miljö för en lärande organisation ställs krav på uppföljning och återkoppling. Argyris (1985) resonerar om "community of inquiry" som kan översättas med reflekterande gemenskap. Begreppet kopplas samman med resonemang om utvecklingsinriktat lärande. För att få till stånd ett utvecklingsinriktat lärande krävs att det finns en form av reflekterande gemenskap, som innebär en kollektiv betraktelse och reflektion i någon form. Huvudsyftet med den reflekterande gemenskapen handlar inte om att hitta de rätta svaren, utan att genom ett analytiskt förhållningssätt skapa en gemensam förståelse av problemet, och att denna förståelse skall leda till idéer och uppslag om hur verksamheten kan förändras och utvecklas. I denna ansats ligger också att den öppna dialogen mellan de egna aktörerna och andra innebär att kunskapen om och förståelsen för den egna verksamheten kommer att öka, vilket är grunden för lärandet. Resonemanget kan jämföras med Kolbs (1984) modell för

erfarenhetsbaserat lärande och reflektion, se figur 3 Erfarenhetsbaserat lärande och reflektion.

**Figur 3 Erfarenhetsbaserat lärande och reflektion**



Resonemangen enligt ovan leder till följande konstaterande. Att få till stånd en dynamisk organisatorisk utvecklingsmiljö som ges möjlighet till reflektion och för att öka problemförståelsen för sin situation och sina handlanden, ställer krav på den organisatoriska miljön och därmed arbetsorganisationen. De lokala aktörerna måste engageras tidigt i den egna organisationens planerings- och målarbete, och hur utvecklingsarbetet skall utformas. Att skapa en utvecklingsorganisation genom en aktionsansats är en metod.

#### *1.3.4 Metodstöd och återkoppling under utvecklingsarbetet*

Bristande krav på utvärdering och uppföljning medverkar till en bristande kritisk reflektion av den egna verksamheten. Det är inte alltför

ovanligt att reform- och utvecklingsarbete startas utan att det samtidigt innehåller inslag av löpande reflektioner och processanalyser av reformarbetet. Det senare kan i sin tur leda till att utvecklingsarbetet helt enkelt rinner ut i sanden.

Björn med flera (2002) resonerar om bristande kunskaper om hur utvärdering och uppföljning utformas kan orsaka att reform- och förändringsarbete inte lyckas. Författarna lyfter fram argument för att det krävs stöd för att utveckla sin kompetens kring utvärderings- och uppföljningsarbete vid reform- och förändringsarbeten, vilket kan jämföras med Revins (1980) resonemang om handledning och metodstöd. Kontentan är att storslagna projekt lätt kan tappa sin utvecklingskraft och legitimitet om inte satsningar görs för att underlätta löpande uppföljningar och processanalyser. Resultaten av uppföljning och utvärdering skall sedan användas för en gemensam diskussion och reflektion. Handledning enligt Revins med flera kan utformas som ett metodstöd i en dialogform (dialogstöd) med olika aktörer i organisationen. Syftet med dialogstödet är få till stånd en dialog om och reflektion av händelser och ageranden, där både organisations- och professionskulturen sätts i fokus. Dialogen och återkopplingen av händelser och agerande blir därför viktiga verktyg enligt denna ansats.

Nycklarna till lärandet ligger i att problematiserande iakttagelser görs av den egna verksamheten enligt Argyris och Schön (1978), Bower och Hilgard (1981), Piaget (1980). Den kollektiva reflektionen kan sedan organiseras på olika sätt. Ekholm (1998) använder begrepp som kamratutvärdering, som kan vara en form av kollegial utvärdering. Alexandersson (1994) resonerar om en kritisk vän, där de egna aktörerna samverkar med till exempel forskare för att gemensamt kritiskt reflektera den egna verksamheten. Alexandersson anser därför att forskaren kan spela en viktig roll som en kritisk vän, som deltar i processen genom att kritiskt granska och kommentera verksamheten. Det kan ske genom att delta i utvärderingar och uppföljningar av verksamheten som sedan skall ligga till grund för en gemensam diskus-

sion med de lokala aktörerna. Det viktiga i sammanhanget är inte utvärderingsrapporten i sig, utan den gemensamma reflektion och diskussion som rapporten eventuellt kan resultera i.

Kontentan av resonemangen leder till behovet av metodstöd och handledning under utvecklingsarbetets gång. Enligt teorin ovan handlar metodstödet och handledningen mer om en löpande återkoppling kring metodfrågor än lösning av praktiska verksamhetsfrågor. Verksamhetskunskapen har organisationsmedlemmarna själva, varför rollen som "kritisk vän" skall fokuseras på frågeställningar kring metodfrågor som uppkommer vid utvecklingsarbetet.

### *1.3.5 Experimentet med aktions- och lärandeansatsen för skolutveckling, och aktionsmodellen i sin helhet*

Aktionsansatsens fyra huvudmoment sammanfattas i en modell, se figur 4. Resonemangen enligt ovan visar på samband mellan aktionsmodellens olika moment. I studien resovisas hur modellens fyra huvudmoment utformas och erfarenheter från experimentet.

**Figur 4**      **Aktionsansatsens fyra huvudmoment**

Gruppdynamik för att skapa delaktighet och engagemang	Utvecklingsinriktat lärande, Gemensam reflektion
Utvecklingsorganisation, Reflekterande gemenskap	Metodstöd och återkoppling under utvecklingsarbetet

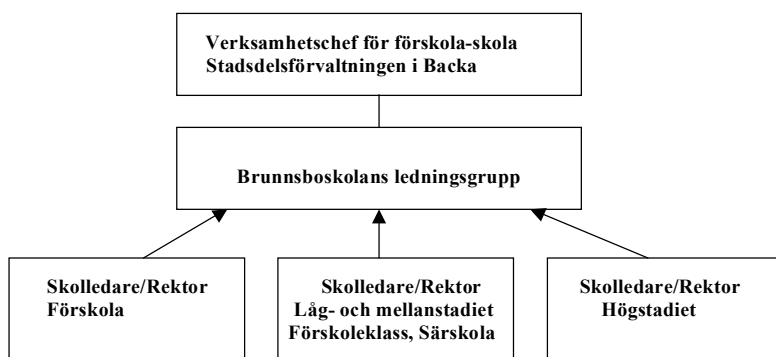
## *1.4 Avgränsning – Skolenhetens organisatoriska bakgrund*

Brunnsboskolan är en av stadsdelsförvaltningen Backas fem grundskoleenheter hösten 2005, och är som tidigare redovisats en grundskola med förskoleklasser upp till högstadiet. Skolan byggdes 1967 i samband med att stadsdelen expanderade som bostadsområde. Framför allt skolans yttre miljöer är fortfarande präglade av 60-talet, och har sedan nybyggnationen enbart genomgått invändiga renoveringar. Stadsdelsområdet Backa har varit ett typiskt medelklassområde i Göteborg, och har under senare år kommit att förändras till ett alltmera utpräglat mångkulturellt område.

Inom stadsdelsförvaltningen pågår sedan några år organisatoriska förändringar av grundskolorna, vilket även påverkar Brunnsboskolan. Förändringarna handlar dels om sammanslagning av grundskolor, dels om en förändring av skolledarorganisationen i Backa. Sammanslagning av grundskoleenheter i stadsdelsförvaltningen är en följd av minskat elevunderlag. En samtidig trend är att flera nya friskolor startats inom stadsdelsområdet under senare period. För Brunnsboskolan innebar det att skolan slogs samman med grannskolan Erikslund hösten 2005. I samband med sammanslagningen tilldelades skolan några nya pedagoger på mellanstadiet, och ett mindre antal elever från låg- och mellanstadiet. Den andra organisatoriska förändringen handlar om att skolan fick en ny skolledningsstruktur från och med hösten 2005. Skolledningen bestod tidigare av en rektor med övergripande ansvar för hela skolans verksamhet, som hade stöd av tre biträdande rektorer. I den nya ledningsstrukturen minskade skolledarna till tre. En rektor med ansvar för förskola, en rektor ansvarade för förskoleklass och låg- och mellanstadiet samt särskola, och en med ansvar för högstadiet. De tre skolledarna utgjorde tillsammans ledningsstrukturen för skolan, som hade ett gemensamt ekonomiskt ansvar gentemot verksamhetschefen för förskola och skola inom stadsdelsförvaltningen

i Backa. Se figur 5 Brunnsboskolans skolledningsorganisation hösten 2005.

**Figur 5** Brunnsboskolans skolledningsorganisation hösten 2005



Skolan hade inför höstterminen 2005 cirka 100 anställda. Förutom de tre skolledarna, bestod personalen av 75 pedagoger fördelat på förskola, lågstadiet, mellanstadiet och högstadiet. Bland pedagoger ingick också fritidspedagoger, fritidsledare, och speciallärare. Hösten 2005 fanns också fyra elevassistenter som stöd för elever med särskilda behov. Elevstödet på skolan bestod av en skolsköterska och två kuratorer samt skolpsykolog. Skolan lagade inte egen skolmat utan hade ett mindre uppvärmningskök, skolmåltidspersonalen var totalt fem. Skolan ansvarade för städning och vaktmästareverksamheten, och hade fyra lokalvårdare och två vaktmästare. I samband med förändringen av skolledningsstrukturen bantades även skoladministrationen till två skoladministratörer. Eleverna uppgick hösten 2005 sammanlagt till 700, varav 40 inom förskoleklass, 115 inom lågstadiet, 223 inom mellanstadiet, 303 inom högstadiet och 19 elever i sär-



skolan.

Ytterligare en organisatorisk förändring hösten 2005 på Brunnsboskolan handlade om att införa hemvister inom högstadiet. För eleverna infördes tre hemvister, med egna trappuppgångar på övre plan i skolbyggnaden. Till varje hemvist med elever kopplades ett arbetslag med högstadiopedagoger.

En annan organisatorisk förutsättning var att skolan sedan ett flertal år tillbaka haft en profil med musikklasser. Brunnsboskolans musikklasser hade ett upptagningsområde av elever från hela Göteborg. Musikklasserna har gjort skolan vida känd utanför stadsdelen, vilket även kommit att prägla skolans verksamhet och organisation. Från och med hösten 2005 hade skolan också Montessoriklasser, vilket var ett resultat av sammanslagningen med Erikslundskolan.

Sammantaget visar beskrivningen att skolan vid starten av aktionsstudien stod inför flera organisatoriska förändringar som var påverkade av för skolan yttre omständigheter. I nästa avsnitt redovisas skolans och framförallt inledningsvis skolledningens utgångspunkter för de målsättningar med förändringsarbetet som Brunnsboskolan önskade få till stånd.

## *1.5 Tillvägagångssätt och upplägg av aktionsstudien*

I avsnittet beskrivs tillvägagångssätt och upplägg av aktionsstudien. Dels redogörs för studiens uppdelning i fyra faser, dels utformningen av skolans utvecklingsorganisation.

### *1.5.1 Samverkan mellan skolpraktiker och forskare i fyra faser*

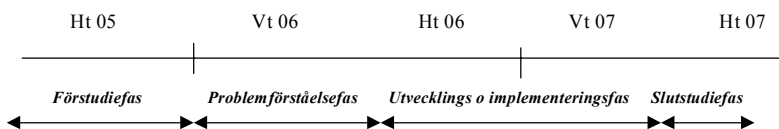
Projektet genomfördes som tidigare redovisats i samverkan mellan Brunnsboskolan och forskare. Skolenheten genomförde aktionen ge-

nom förändringsarbete och skolutveckling. Forskarnas uppgift var att bistå projektorganisationen med metodkunskaper med fokus på förändringsarbete, och ansvara för utvärdering av projektet.

Projektet planerades till att omfatta ett och ett halvt år, men kom att förlängas med ett halvår. Studien startade andra halvåret 2005 och avslutades sommaren 2007. Anledningen till förlängningen var att förändringsprocesser och utvecklingsarbete började ta sig tydligare former under hösten 2006, varefter skolans ledning tillsammans med Skolutvecklingsenheten beslutade att förlänga projektet.

Projektet omfattar olika faser. Moment ett sammanfattas som *förstudiefas* vilken pågick hösten 2005, med fokus på introduktion av metoden och kartläggning av skolans arbetsorganisation. Moment två rubriceras som *problemförståelsefas* våren 2006, och fokuseras på att få till stånd en avgränsning av skolans kärnfrågor. Moment tre beskrivs som *utvecklings- och implementeringsfas* hösten 2006 och vintern 2007, handlar om att få till stånd konkret skolutveckling. Moment fyra är *aktionsstudiens slutfas* våren och sommaren 2007, avser konklusioner av skolutvecklingsarbetet och avslutande mätning. Se figur 6 Aktionsstudiens fyra faser. Faserna och dess utformning beskrivs närmare i avsnittet.

**Figur 6** Aktionsstudiens fyra faser



### 1.5.2 Utformning av Utvecklingsorganisation

Tidigare resonemang om utvecklingsorganisation kan jämföras med Thylefors och Persson (1994) som använde i ett metodutvecklings-

projekt något de kallade för "innovationsgrupper". Syftet var att öka förmågan att lära och få till stånd förändringar i organisationen. Personalens betydelse markerades genom att tillsätta så kallade "innovationsgrupper", med så bred representation från verksamheten som möjligt. Det handlar om att få till stånd ett gränsöverskridande över traditionella professionsgränser inom den lokala organisationen. Ambitionen är att få ett så bred och blandad kompetens som möjligt. En väsentlig fråga har att göra med synen på den lokala arbetsorganisationen och arbetsprocessen. Hur arbetsmetoder och arbetsformer kan utvecklas och förändras. Innovationsgruppens uppdrag är även att delta i genomförandet av de förslag som beslutas, man kommer alltså att ansvara för genomförandeprocessen. Utformningen av utvecklingsorganisationen är enligt metodansatsen alltså ett viktigt moment.

I denna studie används en del av de metodidéer som Thylefors och Persson experimenterade med. Särskilda anpassningar fick göras med hänsyn till Brunnsboskolans organisation och förutsättningar. Utvecklingsorganisationen utformades enligt följande.

Ett första steg var att få till stånd en grupp liknande det Thylefors och Persson (1994) beskriver som innovationsgrupp. Sedan några år tillbaka fanns en gruppkonstellation på skolan som hade döpts till Röda tråden gruppen (RTG). Gruppen bestod av pedagoger, vars huvudsakliga uppgift var att resonera om för skolan övergripande pedagogiska frågor. Eftersom RTG redan fanns så beslutade skolans ledning i samråd med forskare att behålla gruppen, men att utöka den med andra delar av skolan som inte var representerade. RTG kompletterades under hösten 2005 och kom efterhand att bestå av representanter från skolans alla stadier inklusive förskola. Försök gjordes att få med representanter från andra personalgrupper än bara pedagoger, men detta misslyckades.

För att tydliggöra den roll och de nya utökade uppgifter som gruppen fått så benämndes gruppen till *Nya Röda Tråden Gruppen* (NRTG),

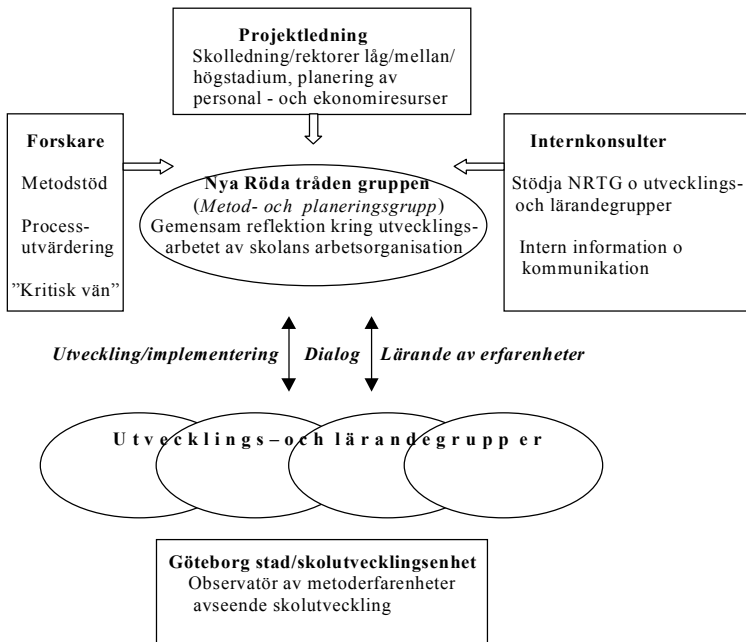
se figur 7 Brunnsboskolans utvecklingsorganisation. Huvuduppgiften var att fungera som motor och vara drivande i skolans utvecklingsarbete vad gällde arbetsorganisationen. NRTG roll var främst att vara den gruppkonstellation som löpande resonerade om utvecklingsarbetets fortskridande och dess metoder, en metod- och planeringsgrupp, alltså fungera som en reflektionsgrupp för att skapa helhets-syn kring skolans utvecklingsarbete. Förutom pedagoger deltog i gruppen också två skolledare, en med ansvar för låg- och mellanstadiet en med ansvar för högstadiet. I gruppen deltog även forskare med uppgift att fungera som metodstöd och ha en roll som observatör för processutvärderingen. Vid några tillfällen deltog även representanter från Skolutvecklingsenheten, för att som observatör följa skolutvecklingsarbetet och dess metod. NRTG kom att mötas regelbundet, varje vecka eller varannan vecka beroende på olika faser i projektet, från en timmas möten upp till att ibland omfatta halvdagarsaktiviteter. Det senare för att ge möjlighet att fördjupa reflektionen och därmed diskussionen kring skolutvecklingsarbetet.

En introduktion och allmän redovisning av projektupplägget för det planerade skolutvecklingsarbetet gjordes för all personal hösten 2005. Först efter att förstudiefasen avslutats engagerades övrig personal på skolan i utvecklingsarbetet mera aktivt. Till att börja med indelades hela skolan i olika arbetsgrupper under problemförståelsefasen (vt 2006), för att under utvecklings- och implementeringsfasen (ht 06 – vt 07) själva välja det område som de önskade arbeta med, och därmed grupp. Grupperna kom att få en roll som utvecklings- och lärandegrupper, se figur 7.

Två internkonsulter rekryterades från skolan. Två pedagoger med god kännedom om skolans organisation och traditioner. Internkonsulternas uppdrag var till en början att bistå olika arbetsgrupper med administrativt stöd och att göra mindre utredningar samt sammanställningar. En huvuduppgift var att ansvara för intern information och kommunikation inom skolan under utvecklingsarbetet.

En projektledningsgrupp bildades hösten 2005, bestående av de två skolledarna och internkonsulterna samt forskare. Projektledningsgruppens roll var ett mera administrativt ansvar för projektet som helhet. Frågor kunde handla om personalplanering och ekonomi kopplat till projektet. Eftersom ambitionen var att hela skolans personal skulle ges möjlighet att delta i utvecklingsarbetet, krävdes att personal kunde frigöras i möjligaste mån.

**Figur 7 Brunnsboskolans Utvecklingsorganisation**



Utvecklingsprojektet i sin helhet stöddes och följdes av forskare. Forskarens roll var att följa förändringsarbetet på nära håll och ansvara för den direkta kontakten med aktörerna i projektet. Forskare kom att

ansvara för att kritiskt granska och diskutera hur projektet genomfördes. Erfarenheterna från utvärderingar återkopplades löpande till aktörerna i utvecklingsprojektet på olika sätt. Syftet med den kritiska granskningen och dessa återkopplingar var att de skulle fungera som en del i lärandet av erfarenheter och därigenom fungera som en del av organisationsmedlemmarnas (anställdas) kompetensutveckling.

Skolutvecklingsenhetens roll i studien var att fungera som observatör med avseende på metod erfarenheter och samordningsansvar med andra skolenheter.

### *1.5.3 Förstudiefas: Introduktion av metodansats och kartläggning av kärnfrågor*

I början av hösten 2005 genomförde forskare tillsammans med deltagare från skolan i form av NRTG och Skolutvecklingsenheten några gemensamma planeringsmöten. Under inledningsperioden pågick samtidigt utformning och rekrytering till utvecklingsorganisationen.

Syftet med mötena var att resonera om Brunnsboskolans förutsättningar och aktuella frågeställningar kopplat till skolenhetens arbetsorganisation. Vidare diskuterades projektupplägg och den metodansats som planerades användas i studien, med fokus på aktionsstudie och lärandeansats.

Senare under hösten 2005 (november/ december) genomfördes en förstudie och kartläggning (mätning 1). Mätningen genomfördes genom djupintervjuer med 10 representanter från skolenheten (lärare, fritidspedagoger, övrig personal, skolledning). Syftet med förstudien var att få en avgränsning av Brunnsboskolans kärnfrågor vad gäller arbetsorganisation. Förstudien återkopplades till skolan i form av en rapport som all personal på skolan förväntades ta del av. Förstudien behandlas också på ett seminarium tillsammans med skolans NRTG och forskare. På seminariet gavs möjlighet för skolans representanter att ställa frågor kring förstudien, och tillsammans resonera om dess

fortsatta utformning och avgränsning av skolutvecklingsarbetet.

Förstudiefasen handlade alltså om att få fokus på metodansatsen och kartlägga skolans kärnfrågor. Djupintervjuerna förväntades ge en belysning av viktiga frågeställningar för Brunnsboskolan. Resultatet av dessa diskussioner resulterar i en avgränsning, i vilka områden som skall prioriteras i det fortsatta skolutvecklingsarbetet.

#### *1.5.4 Problemförståelsefas: Gemensam reflektion och avgränsningar*

Efter att förstudien redovisats var det upp till skolan att avgöra vilken avgränsning och vilka områden som borde fokuseras i det fortsatta utvecklingsarbetet. Problemförståelsefasen pågick under första halvåret 2006. Processen startade med att NRTG hade några möten i början av 2006, där förstudien och framförallt formerna för utvecklingsarbetet diskuterades. Ambitionen var att hela skolans personal skulle ges möjlighet att delta, från pedagogisk personal, skolvaktmästare, personal i bamba, lokalvårdare, elevstöd och elevhälsa, skoladministration, till skolledning. Utformningen av det fortsatta utvecklingsarbetet för att engagera hela skolan var därför ett viktigt moment för att skapa en djupare problemförståelse bland skolans personal.

NRTG förväntades få en viktig roll som motor i utformningen av utvecklingsarbetet. Därför var det viktigt att NRTG-deltagarna kände ansvar för den fortsatta processen. Deltagarna i NRTG skulle därför engageras och få huvudansvar för mötestillfällena som planerats för hela skolans personal under våren 2006. Mötestillfällena var enbart avsatta för att ge utrymme att behandla skolutvecklingsarbetet och diskutera frågeområden kopplat till arbetsorganisationen. Vid dessa fyra möten delades skolans personal in i grupper för att göra det möjligt för gruppdiskussioner. Grupperna skulle ledas av deltagare i NRTG. Problemförståelsefasen avslutades före sommaruppehållet 2006.

### *1.5.5 Utvecklings- och implementeringsfas: Skolutvecklingsarbete från reflektion till handling*

Utvecklingsgrupperna startade sitt arbete efter att förstudien var klar, alltså i början av 2006. Arbetet fokuserades på att få till stånd utvecklings- och förändringsarbete inom skolenheten. Utvecklingsgruppernas uppgift var att arbeta med frågor kring skolenhetens arbetsorganisation som kunde handla om arbetssätt och arbetsformer samt förhållningssätt. En viktig del i metodansatsen var som tidigare redovisats att skapa ett lärande i organisationen, där skolenhetens personal tilläts komma till uttryck genom olika fora och mötesplatser. Utvecklingsgrupperna skulle förutom driva utvecklingsarbetet av arbetsorganisationen vara delaktiga i implementeringen av densamma.

NRTG hade till uppgift att samordna skolenhetens utvecklingsarbete och fungera som ett stöd, så att en kreativ utvecklingsmiljö skapades i organisationen. Under utvecklings- och implementeringsfasen erhöll NRTG och projektledningsgruppen metodstöd från forskare som samtidigt fungerade som en "kritisk vän". Under utvecklings- och implementeringsfasen ansvarade forskare för genomförandet av en processutvärdering (mätning 2) som återkopplades till skolenheten. Internkonsult från skolenheten utsågs som hade till uppgift bland annat att stödja utvecklings-/lärandegrupperna i dess löpande arbete. Internkonsultens roll kunde vara att ansvara för mindre utredningsuppdrag och dokumentera arbetsgruppernas arbete samt ansvara för informationshantering avseende projektet inom skolenheten. Utvecklings- och implementeringsfasen pågick under andra halvåret 2006 och första halvåret av 2007.



### *1.5.6 Aktionsstudiens slutfas; Sammanfattande reflektion och slutmätning*

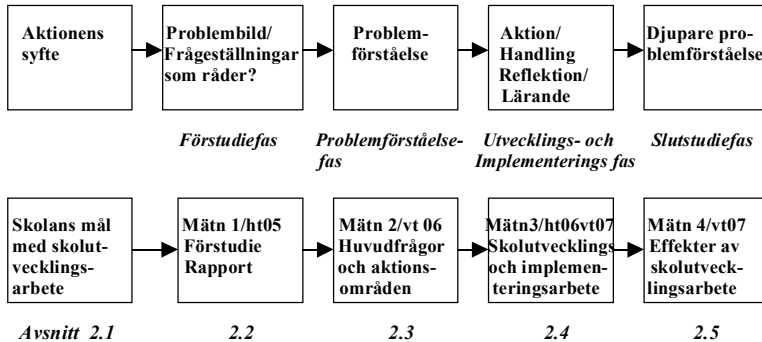
I slutet av aktionsstudien gjordes en slutmätning (mätning 4), djupintervjuer med representanter från skolenheten (till exempel lärare, fritidspedagoger, övrig personal, skolläda och elever). Flera av respondenterna från första mätningen intervjuades på nytt, men även respondenter som inte varit föremål för tidigare intervjuer. Intervjustudien fokuserades på att erhålla respondenternas erfarenheter och upplevelse av skolenhetens utvecklings- och förändringsarbete. Under aktionsstudiens slutfas skedde en sammantagen reflektion och konklusion av skolutvecklingsarbetet i NRTG och bland skolan personal.

Redovisning av samlade erfarenheter under hela projektiden från skolenhetens utveckling av arbetsorganisation redovisades efter aktionens slutförande genom en slutrapport.

## *1.6 Raster för att följa skolutvecklingsarbetets utveckling och rapportens disposition*

Följande raster används för att beskriva och följa skolutvecklingsarbetet, se figur 8. Utgångspunkten för det raster som används är aktionsstudiens fyra faser; förstudiefas, problemförståelsefas, utvecklings- och implementeringsfas och slutstudiefas. Rapportens disposition följer också samma indelning, för att underlätta för läsaren att följa med i aktionsstudiens olika moment. I avsnitt 2 behandlas fallet Brunnsboskolan. I avsnitt 2.1 redovisas skolans resonemang kring målet med skolutvecklingen. Avsnitt 2.2 behandlar den förstudie (mätning 1) som forskaren genomförde hösten 2005.

**Figur 8** Raster för aktionsstudien och utvecklingen av skolutvecklingsarbetet



I avsnitt 2.3 redogörs för skolans genomförande av problemförståelsefas under våren 2006, avgränsning av huvudfrågor och aktionsområden. I avsnitt 2.4 redogörs för skolans genomförande av skolutvecklings- och implementeringsarbete under hösten 2006 och våren 2007. I avsnitt 2.5 redovisas effekter av skolutvecklingsarbetet, som bland annat baseras på en avslutande intervjustudie (mätning 4) som genomförs senare våren 2007. I rapportens avsnitt 3 redovisas en samlad analys och generella erfarenheter från experimentet med aktions- och lärandeansatsen som ett instrument för skolutveckling. Erfarenheterna från aktionsstudien förväntas kunna användas för professionella organisationer som genomför eller planera att genomföra förändrings- och utvecklingsarbete.

## 2 Fallet Brunnsboskolan

I avsnitt 2 redovisas genomförandet av aktionsstudien genom fallet Brunnsboskolan. Avsnitten 2.1 till 2.5 följer det raster som redovisades i föregående avsnitt. I slutet av varje avsnitt görs en sammanfattning av varje moment av aktionen kopplat till det raster som används.

### *2.1 Utgångspunkter - Skolans mål med skol-utvecklingsarbetet och önskan om förändring*

Utgångspunkten för skolans utveckling av arbetsorganisation kan dels hänföras till satsningen inom Göteborg stad på "Attraktiv skola" och "ÖLA", dels egna uppföljningar och externa utvärderingar som visar på behov av förbättringsinsatser inom flera områden.

Satsningen inom Göteborgs stad handlade om att erbjuda intresserade skolor att delta i ett projekt som stödde det lokala arbetet med att utveckla den egna skolans arbetsorganisation. Upplägget var att ett antal intresserade skolor skulle ges stöd av skolutvecklingsenheten i respektive projekt. De skolor som deltog skulle mötas regelbundet för erfarenhetsutbyten och lära av varandra. För Brunnsboskolan resulterade det i den aktuella aktionsstudien i samverkan med en forskare. Upprinnelsen till att starta ett skolutvecklingsarbete kring skolans

arbetsorganisation kan bland annat kopplas till initiativet inom skolutvecklingsenheten, om satsning på utveckling av arbetsorganisationen.

En annan utgångspunkt för Brunnsboskolans skolutvecklingsarbete var skolans egna löpande uppföljningar från elev- och personalenkäter som visade på mindre positiv utveckling. Skolan har sedan några år genomfört elevenkäter med årskurs 5 och 9. Kontentan av dessa uppföljningar visar på en negativ trend vad gäller elevers uppfattningar om skolarbetet. Vad som framförallt sticker ut i uppföljningarna är att elevernas intresse för lärandet och skolarbetet inte var det bästa. Som exempel uttryckte både flickor och framförallt pojkar i årskurs 9 i elevuppföljningen läsåret 2004/2005 ett svagt intresse för att gå i skolan. Frågor om hur eleverna trivdes i klassrummet och hur det kändes när de skulle gå till skolan visar också på låga resultat. Resultaten för årskurs 5 visar inte på riktigt samma låga resultat. Samtidigt visar uppföljningen att eleverna i både årskurs 5 och 9 trivdes bra med sina lärare.

En annan undersökning av elever i årskurs 9, som gjordes under läsåret 2004/2005 visar på samma resultat. Hälften av eleverna ansåg att skolarbetet var så tråkigt att de ägnade mycket tid åt att försöka ha roligt med annat. Samma elevenkät visar en avtagande trend, eleverna ansåg "att lärarna är schysta och rättvisa" och "att lärarna brukar lyssna på deras synpunkter". Även på frågan "om eleverna gillar de flesta av sina lärare väldigt mycket", visar på samma negativa trend. Skolans elevuppföljning visar samtidigt att cirka 80 % av eleverna i årskurs 9 ansträngde sig och satsade mycket på skolarbetet.

En medarbetarenkätundersökning som gjordes hösten 2004 redovisade flera mindre positiva resultat kopplade till arbetsorganisationen. Av undersökningen framgick att skolan hade flera låga värden i jämförelse med andra enheter inom kommunorganisationen. Några huvudområden som var utmärkande handlade om upplevelsen av den fysiska arbetsmiljön och ledarskapet samt trygghet/trivsel. Bland annat fram-

gick att personalen inte var vidare nöjd med arbetsmiljön i de lokaler som de arbetade i och samtidigt var de inte nöjda med ett arbete som gjordes för att förbättra den fysiska arbetsmiljön. Man upplevde brister med närmaste chefs förmåga att få gruppen att arbeta mot gemensamt mål, och vad gäller närmaste chefs lyhördhet för vad som hände på arbetsplatsen. Trygghet/trivsel handlade om att personal var mindre nöjd med hur man tog hand om hot och våldssituationer på ett bra sätt på skolan. Sammantaget visar medarbetarenkäten att personalens upplevelse av arbetsorganisationen inte var den bästa.

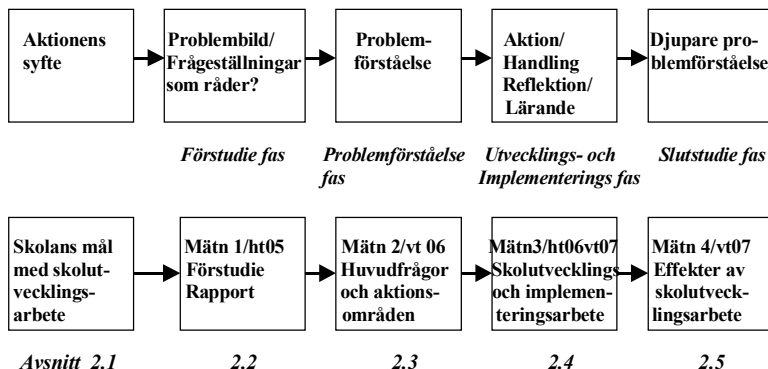
Skolverket genomförde hösten 2004 en utbildningsinspektion i Backa, bland annat besökte man Brunnsboskolan i september. Skolverkets samlade intryck var en verksamhet med övergripande godtagbar verksamhet, men lyfte samtidigt fram flera förbättringsområden. Ett område handlade om att personalens arbete med att utveckla lärandet mot ett helhetsperspektiv, alltså att få en tydligare syn på elevers lärande i ett 1-16 års perspektiv, genom elevers inflytande och delaktighet i sitt eget lärande. Ett annat område som lyftes fram var den fysiska miljön i skolan som inspektörerna ansåg måste ses över. Frågor som värdegrundsarbete borde utvecklas, och förhållningssätt mellan vuxen – elev och elev – elev samt vuxen – vuxen borde prioriteras. Även Skolverkets rapport som redovisades för skolan under senare delen av våren 2005, visade på flera frågor som kan kopplas till arbetsorganisationen, bland annat behovet av att förnya arbetsmetoder och arbetssätt.

Sammantaget visar resultaten från elevenkätundersökningar, medarbetarenkät, Skolverkets inspektion och de egna erfarenheterna från skolvardagen på en önskan om förändring, som resulterade i att följande kom till stånd. Under hösten 2004 och våren 2005 fördes resor i skolan om en annan arbetsorganisation, och att en eventuell utveckling av spår skulle kunna leda till en mer synlig progression, eller om en annan gruppering av elever kunde leda till förändring av elevers trivsel och engagemang för skolarbetet. Det fördes även fram

tankar om en annan arbetsorganisation kunde skapa bättre förutsättningar för elevernas lärande. Resonemangen visade att det fanns flera tankar och idéer om vilka förändringar som kunde vara aktuella, och på skolledningsnivån var man införstådd med att något måste göras. En preliminär projektplan togs fram, som sedan förankrades bland skolans arbetsledare och skolans pedagogiska utvecklingsgrupp.

Skolans resonemang om förändring som pågått under en tid sammanfattades enligt följande. Målsättningen med skolutvecklingsarbetet var; att genom att förändra och utveckla arbetsorganisationen skapa bättre förutsättningar för elevers lärande. Dels handlade det om att öka engagemanget hos eleverna för skolarbetet, dels att öka arbetstillfredsställelsen hos skolans lärare och medarbetare i övrigt. Skolans mål med skolutvecklingsarbetet blev i fallet detsamma som skolans syfte med aktionen. Utgångspunkterna utgjorde skolans mål med förändringsarbetet och formulerades genom önskan om en förändring. I figur 9 visas detta med att första rutan i aktionsstudien beskriver skolans uttalade målformuleringar med skolutvecklingsarbetet.

**Figur 9**      **Aktionens syfte - Skolans mål med skolutvecklingsarbetet**



- Skapa bättre förut-  
sättningar för  
*elevers lärande*
- Öka engagemanget  
hos eleverna för  
*skolarbetet*
- Öka *arbetstillfreds-  
ställelsen* för  
skolans lärare och  
medarbetare i övrigt

Uppdraget som skollredningen på Brunnsboskolan formulerat är klar och tydlig. Resonemangen ovan visar en inriktning från skollredningen att en förändrad situation måste komma till stånd. Frågan är bara HUR? Och i HUR finns det flera frågor som kan ställas. HUR skall skolorganisationen gå tillväga för att skapa förändringen? HUR skapas legitimitet för ett förändrings- och skolutvecklingsarbete? HUR skall skolorganisationen engageras i ett eventuellt arbete i att utveckla arbetsorganisationen? HUR avgörs vilka frågor som bör prioriteras och avgränsas? HUR skapas en problemförståelse bland personalen på skolan för frågeställningar som tas upp i skolutvecklingsarbetet?

HUR är skolans personal inställd på att eventuellt ändra på sina arbetsmetoder och arbetssätt (lärande)? I nästa avsnitt 2.2 redovisas förstudien och kartläggningen av frågeställningar som råder bland skolans personal.

## *2.2 Förstudie - Rådande frågeställningar på skolenheten hösten 2005, utgångspunkter för det fortsatta skolutvecklingsarbetet*

Förstudien och kartläggningen genomfördes för att få en samlad bild av hur olika aktörer (respondenter) inom skolan upplevde situationen på skolan hösten 2005, med avseende på frågeställningar som berörde arbetsorganisationen och elevernas lärande. Förstudien utgjorde samtidigt utgångspunkt för en första mätning för processtudien över tiden och återkopplades samtidigt till skolorganisationen. Återkopplingen skedde genom ett seminarium med NRTG i början av 2006, och en skriftlig rapport som var tillgänglig för all skolans personal. Vidare fungerade rapporten som ett diskussionsunderlag för skolans fortsatta interna utvecklingsarbete kring arbetsorganisationen, alltså en avgränsning av frågeställningar som skolan skulle göra för det fortsatta skolutvecklingsarbetet.

Kartläggningen baserades på 10 djupintervjuer med respondenter från olika delar av skolan, pedagoger från låg- mellan- högstadiet och skolledare samt övrig personal. Intervjusamtalen handlade bland annat om; allmänna problemställningar på skolan, styrkor och svagheter, elevers engagemang kring skolarbetet och elevers lärande, arbetsorganisationen och personalens arbetstillfredsställelse, synen på förändrings- och utvecklingsarbete.

Förstudiens resultat redovisas kring tre fokusområden; *Diskrepanser kring arbetsorganisation och arbetstillfredsställelse, Otrygghet i*



*Brunnsboskolans skolmiljö för både elever och personal, Polarisering och olikheter kring elevers lärande och lärandesituationer*

### *2.2.1 Diskrepanser kring arbetsorganisation och arbetstillfredsställelse*

Första fokusområdet handlade om olika bilder som gavs kring arbetsorganisationen och arbetstillfredsställelse. Av förstudien framgick att en allmän upplevelse var att personalen trivdes på Brunnsboskolan och ansåg att det var roligt att gå till jobbet. Respondenterna gav en generell bild av skolan som en stimulerande och trevlig arbetsplats, som man inte slutar på i första taget. Flera superlativ gavs om trivseln och Brunnsboskolan som arbetsplats. Respondenter gav uttryck för att det existerade en stark kollegial känsla och nära kollegial samhörighet. Den sociala miljön mellan lärare, som tycktes fungera som någon form av socialt kitt, var en av skolans upplevda styrkor enligt respondenterna. Flera av lärarna har också arbetat länge på skolan och känner varandra väl. Arbetstillfredsställelsen som pedagog beskrevs ibland i euforiska termer, och läraruppgiften sågs nästan som ett kall. Exempel ges med följande kommentar.

*“Vi har ett bra klimat mellan kollegor och arbetskamrater, en härlig stämning och det är högt i tak. Man får säga vad man tycker och ingen är rädd för att diskutera sina problem och ingen sluter sig, vi har stöd av varandra och det känns värdefullt.”*

Första intrycket som gav under intervjuerna var en generell bild av att arbetstillfredsställelsen och arbetsorganisationen var mycket bra på Brunnsboskolan. Längre fram under intervjuerna visade det sig att så enkel var nog inte situationen. Den faktiska skolvardagen och personalens uppfattning om sin arbetssituation var mer komplicerad än så. Det fanns flera diskrepanser som lyftes fram och blev allt tydligare under senare delen av intervjuerna. I detta avsnitt ges olika exempel på sådant som kan upplevas vara ett motsatsförhållande till de väl-

digt positiva egenskaper som lyftes fram i resonemangen enligt ovan. Dessa som kan upplevas vara motsatsförhållanden beskrevs som diskrepanser eller "spökmyter", alltså två olika bilder som gavs samtidigt.

En diskrepans handlade om kvalitetsundersökningar som behandlade arbetsorganisationen. Utfallet av undersökningarna visade på att nöjd - medarbetareindex inte gav samma bild av skolan som arbetsplats som den generella stämningen, vilket framkom i intervjuerna. Kvalitetsundersökningarna gav flera signaler om att upplevelsen av arbetsorganisationen inte var den bästa.

Även i den aktuella intervjuundersökningen framkom exempel på att personalen inte var nöjda med arbetsorganisationen. Förklaringar som gavs av respondenter att man inte var nöjd med rådande arbetssituation, kan delvis kopplas till en otrygghet i skolmiljön som fördjupas vidare i nästa avsnitt. Respondenter återkom också flera gånger och gav exempel på en allt mer ökande stress och trötthet bland lärarkollegor. Respondenter refererade också till att det ibland rådde en uppgivenhet bland personalen. Dessa signaler var ett uttryck för att arbetssituationen inte alltid var den bästa. Detta skall ställas i kontrast till den positiva bild som gavs om att det var roligt att åka till jobbet och att de trivdes på skolan. Som någon respondent uttryckte det; eftersom arbetssituationen upplevs som svår, är det märkliga att man gillar skolan som arbetsplats och trivs så bra som man gör. Kommentaren är en bra sammanfattning av diskrepansen, som kan tolkas som en spökmyt som sprids i organisationen. Följande kommentar är exempel på hur respondenter beskrev arbetsorganisationens baksidor och de problem som tycktes råda under ytan.

*"Det är ett bra klimat, vi stödjer varandra, och en del är uppgivna och andra ser det som en utmaning....Ser och hör att en del lärare är väldigt trötta och man är väl lite orolig för hur det skall gå, medan andra då speciellt de yngre lärarna ser det väl som en pedagogisk utmaning...."*

Andra exempel på diskrepanser som kopplas till arbetsorganisationen,

handlade om en önskan bland pedagoger att både ha en tydligare skolledning och samtidigt inte. Denna motsägelse handlade mer om att det existerade olika åsiktsinriktningar bland personalen om skolledarnas ökade tydlighet i ledarskapet. Det fanns de som önskade ett betydligt tydligare agerande från skolledarna avseende vad som gäller ifråga om regler och riktlinjer för elever, men även ökad tydlighet vad gäller personalens beteenden. Det senare kunde handla om ökad grad av enhetlighet i agerandet från alla medarbetare. Samtidigt gavs exempel på önskan från personal om en frihet och att sköta sig själv. Att det gavs möjlighet att göra som man har gjort tidigare och var van vid. Några större förändringar var inte alltid så önskvärda. Någon respondent resonerade att det existerar någon form av inneboende misstänksamhet mot ledningsstrukturer i skolans miljö. Studien visar alltså på önskan om två olika bilder av ledningsstrukturer på Brunnsboskolan. Den tydliga skolledaren som tar kommandot och skolledaren som är mer tillåtande i sin ledarstil. Egenskaper som kan kopplas till arbetstillfredsställelse och arbetsorganisationen återkommer och behandlas vidare i de två följande fokusområdena.

### *2.2.2 Otrygghet i Brunnsboskolans skolmiljö för både elever och personal*

En genomgående egenskap som återkom under studien är upplevelsen av en otrygghet i skolmiljön för både elever och personal, vilket var förstudiens andra fokusområde. Samtidigt som respondenterna redovisade att de trivdes på Brunnsboskolan, återkom de under intervjuerna till frågor som hade att göra med en rådande otrygghet i skolmiljön.

Respondenterna gav en beskrivning av Brunnsboskolan som en skola med flera ordningsproblem. Det fanns en oro bland eleverna som tog sig i uttryck genom stökigheter i klassrummen. Orosmoment och stökiga undervisningssituationer påverkade förutsättningarna för

att bedriva vad flera ansåg en vettig undervisning. Stökigheterna tog sig även uttryck i andra delar i skolmiljön, under raster och i bamba.

Respondenterna reagerade på förhållningssättet elever emellan och även i viss mån i relationen mellan elever och lärare, som de beskrev har markant förändrats under senare år. De beskrev språkbruket som tufft och ibland kränkande. Respondenterna lyfte fram att de hade en god relation till de flesta eleverna och att det är överlag var en god ton. I samma andetag beskrevs sedan olika vardagshändelser och situationer som exempel på en otrygghet som de upplevde råder. Det tuffare förhållningssättet och språkbruket kopplades samman med oron och stökigheter och ger sammantaget en otrygg skolmiljö på Brunnsboskolan. Respondenterna lyfte fram sin oro över utvecklingen som skett under framförallt de senare åren, och ansåg att skolan måste komma till rätta med ordningsproblemen och förhållningssättet. Några respondenter redovisade att de fått signaler och reaktioner från föräldrar, som var oroliga för den situation som rådde på skolan. Samtidigt gavs kritik från föräldrar som önskade att skolan agerade mera resolut kring ordningsfrågor och förhållningssätt. En tendens som flera gav uttryck för, och som kan kopplas samman med den otrygga skolmiljön, var att föräldrar valde att flytta sina barn till andra skolor. Detta ledde i sin tur till minskat elevunderlag och mindre ekonomiska resurser. Respondenterna gav uttryck för vad de såg som en ond spiral, och de var oroadade för skolans framtid.

Den otrygghet i Brunnsboskolans skolmiljö som framkom i studien, kan ses som en samlad effekt av flera orsakssamband. Respondenterna lyfte fram och resonerade kring olika förklaringsfaktorer vilket redovisas och resoneras i följande fem avsnitt.

### **Sociala kontexten i Brunnsbo har förändrats och engagemang är svagt för skolan från föräldrar**

Den sociala strukturen i Brunnsbo har förändrats under ett antal år; från ett traditionellt medelklassområde till ett mera segregerat bostads-

område. Respondenterna lyfte fram den förändrade sociala kontexten som bland annat handlade om arbetslöshet och sociala problem i hemmiljöerna. Respondenter resonerade att elever med stökiga hemförhållanden i sin tur ger återverkningar på förhållandet i skolan och hur skolvardagen fungerar. Följande kommentar är exempel på respondenters upplevelse av hur skolans miljö påverkas av förändringar i den sociala strukturen.

”Det här att barn känner sig otrygga, och otryggheten behöver nödvändigtvis inte handla om klimatet i skolan, utan det kan även handla om klimatet hemma och i familjen.

En annan aspekt som togs upp under intervjuerna, och som kan kopplas till den otrygghet som råder i skolmiljön, var föräldrarnas svaga engagemang för skolan. Oengagemanget tog sig uttryck genom ett svagt deltagande på föräldramöten och vid inbjudan till deltagande i skolråd. Respondenter beskrev att engagemanget var större vid utvecklingssamtalen som berör den enskilda eleven, men intresset att vilja vara med och påverka de gemensamma skolfrågorna var svagt.

### **Skolans yttre och inre miljöer skapar otrivsel**

Brunnsboskolans yttre och inre miljöer togs upp under intervjuerna och sågs som bidragande orsak som påverkade skolmiljön och därmed skolvardagen. Nästan alla respondenter kommenterade skolans fysiska lokaler och beskrev undervisningssalar och korridorer med begrepp som; lokaler är slitna, dåligt underhåll, färgsättning skulle öka trivseln, bullrig miljö. Även skolans yttre miljö kommenterades, genom att skolgårdarna mest bestod av asfalt och saknade en bra lek miljö för de mindre eleverna. Vidare fördes önskemål fram om en mera levande yttre skolmiljö med inslag av blommor och grönska. Nedan ges exempel på en respondents upplevelse av skolans yttre och inre miljöer.

”Det är för eländigt. Människor har sin arbetsplats här, några har

haft det kanske i trettio år och det är så fult och slitet och det alltså bara lite underhåll som behövs för att man skall trivas och må bättre tror jag.”

Flera respondenter resonerade alltså om att en satsning på skolans miljöer borde leda till en lugnare skolmiljö, och därmed ökad trivsel och trygghet även i skolvardagen.

### **Organisatoriska förändringar inom stadsdelsförvaltningen i Backa, sammanslagning av skolenheter och skolledarbyten**

Organisatoriska förändringar inom stadsdelsförvaltningen i Backa i kombination med den ekonomiska situationen upplevdes påverka skolans organisatoriska miljö. Organisatoriska förändringar hade inneburit nedläggning av skolor inom stadsdelsförvaltningen, som i sin tur inneburit sammanslagning av skolenheter. Detta hade medfört att framförallt personal, som det beskrivs i intervjuerna, ”tvångsflyttats” till Brunnsboskolan. Integreringen av personal till den nya skolmiljön hade inte fungerat helt tillfredsställande. Respondenter beskrev att sammanslagning av skolenheter inte varit en lätt situation för elever eller lärare, som tvingats flytta från en skolmiljö till en annan.

”Det har kommit ny personal på mellanstadiet och lågstadiet som är tvångsflyttade hit. ....jag vet att det är en kämpig situation och det är många barn som är tuffa. Så är det också ny personal som är ny för varandra. Två olika klimat som skall börja jobba ihop.”

Ekonomi är ett annat område som lyftes fram under intervjuerna och som upplevdes ge återverkningar på arbetsorganisationen. Under senare år hade Brunnsboskolans ekonomiska situation försämrats vilket inneburit att personal hade fått lämna skolan. Nedskärningar hade genomförts i olika omgångar, vilket skapat en oro hos flera framförallt yngre personal, som känt sig i farozonen över att få lämna. Respondenter kommenterade att de tvingande personalminskningarna sam-

tidigt inneburit att flera duktiga och "positiva krafter" fått sluta, och detta har skapat en ökad otrygghet i skolorganisationen.

Ett annat exempel som flertalet intervjupersoner kommenterade, handlade om skolans organisatoriska förändringar vad gäller skolledare. Brunnsboskolan har genomfört ett flertal skolledarbyten under senare år. De många, och ibland snabba bytena av skolledare på Brunnsboskolan, har också haft en påverkan på arbetsorganisationen, vilket därmed bidragit till ökad otydlighet i ledningsstrukturen.

### **Läraryupdraget och dess samband med upplevelse av en otrygghet i skolmiljön?**

Som framgår av studien så här långt så redovisades flera exempel på upplevelse av en otrygghet i skolmiljön. Det gavs samtidigt olika uppfattningar kring lärarnas roll när det uppstod oro och problem i skolvardagen. Läraryupdraget och dess samband med upplevelse av en otrygghet i skolmiljön kommenterades av flertalet respondenter på något sätt. Några av intervjupersonerna ansåg att lärare har för lätt att skjuta ifrån sig ansvaret, och att de gärna ser någon annan ta över problemen. Bland kollegor hördes ibland att den enda lösningen var att flytta elever med problem från klassrummet och att någon annan på så sätt fick ta över ansvaret. En grupp av respondenter ansåg att detta inte alltid var den bästa åtgärden. Exempel ges enligt följande.

*"Vi har inte bara den lärande rollen. Men många tror att de bara har den lärande rollen. Det är därför de blivit lärare. ... alltså man behöver vända sin tanke från att bli av med elever till att jag skall ta hand om dem."*

Andra respondenter gav uttryck för en motsatt ståndpunkt och ansåg att problemelever måste flyttas från undervisningsgruppen och att speciallärare borde användas i allt högre grad. Argumenten som lyftes fram handlade om att få tillstånd en lugnare skolmiljö för alla. De olika åsikterna tydliggörs genom följande kommentar.

”Generellt var det lättare tidigare att få hjälp med de här eleverna, det var mer flexibelt, jag kunde till exempel skicka ner en elev till en så kallad klinik som det hette.”

Resonemangen från respondenterna enligt ovan visar att det finns olika synsätt på läraruppdraget, och olika metodsynsätt hur man bör hantera olika problemsituationer som har att göra med otrygghet i skolmiljön. Några respondenter ansåg att lärare ibland har svårt att ställa krav på elever, och att det inte fanns ett konsekvent handlande gentemot elever. Vidare att olika agerande från lärare gav tvetydiga och otydliga signaler till elever. Respondenter ansåg att skolan måste vara bättre på att sätta gemensamma gränser, istället för den ”låt gå mentalitet” som tycks spridas.

### **Tydlighet och samtidig otydlighet i ledarskapet**

Som redovisats ovan har Brunnsboskolan varit föremål för förändringar av organisationen vilket påverkat ledningsstrukturen. De nya skolledarfunktionerna har varit i funktion sedan sommaren 2005, och kommenterades av respondenter utifrån olika aspekter. Generell kommentar från flera intervjuade var att de tidigare snabba skolledarebytena inte varit bra för skolan, utan resulterat i otydliga strukturer. De ibland korta sejourerna för skolledarna har medfört att personalen inte fått tydliga signaler och svar på frågor om vad som gäller. Situationen med ledningsfunktionerna upplevdes förbättrade sedan sommaren 2005 jämfört med tidigare. Det fanns fortfarande problem med ledarskapet som tog sig uttryck på olika sätt, och varierade inom olika delar av skolan. Flera respondenter såg gärna en ökad tydlighet från skolledarna, just i att våga fatta beslut som sedan följs upp. Någon respondent uttryckte det, ”ett tydligt beslut är bättre än inget beslut alls”. Ett annat exempel på ett tydligare beslutsfattande ges med följande kommentar.

”Tidigare har vi haft en väldigt svag ledning och varit utan ledning också. Så det blir en massa starka pedagoger som gör på sitt sätt,



men det blir ju inget enhetligt sätt och en chef kan stå och tala om att nu skall alla göra så här. Och så sitter en del och tänker att det där är ju inte bra, jag gör som jag tycker i alla fall och man faktiskt inte följer fattade beslut. Jag tycker att det funkar bättre idag, men det fungerar ändå inte helt bra.”

En kommentar som gavs från några respondenter handlade om en ibland dålig närvaro från skolledare på möten med personalgrupper. Det kunde handla om tider som hastigt bokas av, eller brist på tid att lyssna på personalen. Något som fördes fram var att skolledare deltar mer i verksamheten, för att på så sätt lära sig mer om dess förutsättningar. Inom andra delar av verksamheten gavs en annan bild. Att informationen blivit bättre sedan sommaren 2005, och även att alla erhåller samma information, vilket sker nu.

En annan strukturfråga som kommenterades av respondenter var att skolledarfunktionen på skolan blivit en uppsamlingsplats för alla typer av frågor, stora som små. De tidigare otydliga ledningsstrukturerna upplevdes vara en anledning till den uppkomna situationen, vilket det inte borde vara enligt samma respondenter. En annan aspekt som påverkades av organisationsförändringar var att skolans administration förändrats. Skolans administrativa funktion hade tvingats till besparingar, vilket inneburit att administrativa tjänster tagits bort på skolan. Det administrativa stödet och servicen hade försämrats, vilket innebar att skolledarna fått ta på sig ytterligare administrativa arbetsuppgifter. Skolledarfunktionen måste tydliggöras ansåg flera respondenter.

### *2.2.3 Polarisering och olikheter kring elevers lärande och lärandesituationer*

Ett tredje fokusområde handlade om variationer kring elevers engagemang för skolarbetet och elevers lärande. Respondenter beskrev att det kunde handla om stora variationer i undervisningsgrupper kring elevers engagemang för skolarbetet och elevers lärande. Det fanns alltså

en polarisering mellan en grupp av elever som var starkt engagerade av skolarbetet, och en annan grupp som inte brann lika mycket för skolarbetet. Samma form av polarisering kunde även avläsas vad gäller elevers lärande. Flera elever hade mycket goda resultat och hade lätt för att lära, medan det samtidigt existerade helt motsatta situationen, alltså elever som hade mycket svårt med lärandet och att ta till sig kunskap. Respondenter gav olika beskrivningar av elevers engagemang och elevers lärande enligt följande.

*”Jag har elever som engagerar sig och tar hur mycket ansvar som helst. Och jag har elever som inte gör något. Det är hela skalan, fast de flesta vill ju någonstans, de flesta vill ju faktiskt och sen blir det övermäktigt, så att man ger upp och en del har ju redan fått tidigare stämpeln att jag kan inte, det är ingen idé att jag försöker och det är tufft.”*

*”De elever som är duktiga har blivit bättre och liksom dragit ifrån, lyftorna har vidgats och sedan är det de som är riktigt dåliga, där kan man konstatera att ja de har inte lärt sig särskilt mycket.”*

En annan aspekt som framkom i studien handlade om progressionen och helhetssynen på elevers lärande från låg- till högstadiet, vilket ibland saknades enligt några respondenter. En viktig uppgift för skolan måste därför vara att hjälpa eleverna att få en helhetssyn på sitt lärande. Flera ansåg att lärandet oftast fokuseras kring lärares egna ämnen. Samtidigt fördes alltför lite av pedagogiska samtal om helhetssyn kring elevers lärande, och även om lärandesituationer i ett större perspektiv på skolan. Det fanns förespråkare för en starkare ämnestradition och sådana som gärna såg en ökad samverkan över ämnena. Resonemangen om progression och helhetssyn på elevers lärande hör samman med starkare ämnestradition, och samverkan över ämnesgränser. Respondenter ansåg att det fanns behov av att få till stånd ett både bredare och djupare pedagogiskt samtal kring dessa frågor.

*”Det finns ännu inte röda trådar mellan stadierna att se på elevers*

lärande, det gör det inte. Även om vi har ett överlämnande så är tänket fortfarande varje steg för sig.”

Polariseringen och olikheter kring elevers lärande och lärandesituationer som framkom i studien, kan ses som en samlad effekt av flera orsakssamband. Respondenterna lyfte fram och resonerade kring olika förklaringsfaktorer, vilket redovisas och resoneras i följande tre avsnitt.

### **Traditionella skolstadiestrukturer vilket försvårar samverkan**

Av studien framgår att traditionella skolstrukturer levde kvar och tycktes var djupt förankrade i Brunnsboskolans kultur. När respondenter beskrev situationer och arbetsformer på skolan, så gjordes det oftast utifrån en indelning i låg- och mellan- eller högstadium. När exempelvis samverkansfrågor beskrevs så handlade det mestadels om samverkan inom det egna arbetslaget eller möjligtvis inom det egna stadiet. Sällan gavs exempel på samverkan eller samarbete över skolans stadium. Respondenter förde fram önskan om en ökad samverkan över de traditionella gränserna, både mellan arbetslag och stadierna. Som det såg ut nu var det en tendens att det utvecklades olika arbetssätt och kulturer inom respektive stadier. Respondenter efterfrågade också olika forum för att förbättra och underlätta samverkan. Ett annat hinder för samverkan var att skolan fysiskt var uppdelad i tre skolbyggnader med egna lokaler och personalrum. Brunnsboskolan upplevdes därför av flera som tre skolor i skolan. Genom att de traditionella skolstadiestrukturerna levde kvar hämmade det utveckling av ett gemensamt synsätt på elevers lärande, samtidigt som det bevarade och befäste gamla strukturer. En respondent lämnade följande synpunkter kring samverkan och stadiestrukturerna.

”Sen har vi inget direkt samarbete mellan låg- och mellanstadiet heller då, utan vi är ju en egen skola, det blir lite konstigt så. F till 3. Vi är ju i en egen byggnad och sedan kommer mellan- och högstadiet då. Det jag lärde mig på utbildningen är att det inte fanns

några stadier, men nu säger man det ändå när man är färdig, det är konstigt.”

Brunnsboskolan hade som tidigare redovisats en ny ledningsstruktur på skolan sedan sommaren 2005. Den nya ledningsstrukturen innebar att de två skolledarna var för sig hade uppdrag och ansvar för låg- och mellanstadiet, respektive högstadiet. Det formella organisatoriska uppdraget innebar ett ansvar för ekonomi- och personalfrågor för respektive verksamhetsområde. Samtidigt förväntades det i uppdraget från stadsdelsförvaltningens verksamhetschef att det skedde en samverkan över de formella organisatoriska gränserna, som även omfattade en helhetssyn (progressionen i skolan) på elevers lärande. Uppdraget att samverka i vissa frågor och sedan inte lika tydligt samverka inom andra var inte helt omöjligt. Men det innebar att det kunde uppstå diskrepanser genom dessa båda, som det kunde upplevas motsatta målsättningar från stadsdelsförvaltningens ledning. Respondenter ansåg att de nya ledningsstrukturerna mera befäste traditionella skolstadiestrukturer än underlättade att förändra dem.

### **Läraryrollen och samband med elevers lärande, en ny läraryroll?**

Återkommande begrepp under intervjuerna som hade att göra med rollen som lärare var upplevelsen av lärares ständiga brist på tid. Flera respondenter tog upp exempel på sådant de upplevde inte hinns med: Mer tid för planering av undervisning. Mer tid för att samverka med andra pedagoger, både inom de egna ämnena och inom arbetslaget samt ibland med andra arbetslag. Mer tid för pedagogisk utveckling, som kan handla om arbetsformer och arbetsätt. Mer tid för uppföljning och reflektion av den egna skolverksamheten och det som händer i skolvardagen. Respondenter lyfte fram att det handlade om att använda lärares tid på ett effektivt sätt så att det gagnade elevers lärande på bästa sätt. Studien visar på att det fanns flera uppfattningar om hur tiden borde användas, och uppfattningarna kunde

markant skilja sig åt. Däremot var de flesta överens om att lärares prioritering av tid var något som bör diskuteras.

Respondenter lyfte fram just brist på ett fördjupat pedagogiskt samtal. Under intervjuerna gavs flera exempel på pedagogiska utvecklingsområden som var ett sätt att förändra undervisningsformerna. Temaarbete var ett område som nämndes och en utveckling av pedagogiken och formerna kring densamma borde öka förutsättningarna för elevers lärande. Ett annat område som nämndes, var att lärarens roll måste vara att förmedla en helhetssyn till eleverna. Detta just för att öka elevers förståelse för sitt eget lärande. För att göra detta krävs en fördjupad diskussion kring det pedagogiska samtalet mellan lärare, samt kring hur pedagogiska arbetssätt och arbetsformer kan utvecklas. En annan kommentar tog upp och efterfrågade möjligheter till reflektion och även utvärdering av hur dagens pedagogiska former upplevdes av elever och lärare. Det som efterfrågades handlade alltså om återkoppling av erfarenheter, olika fora för en möjlighet att föra sådana resonemang.

*”Gemensamma saker som vi skall göra och lägga upp och sen har vi en timma i veckan till egen planering. Det blir inte alltid så mycket reflektion alltså, det blir det inte. .... förr har vi haft en speciell reflektionstid inlagd också men det har vi inte nu.”*

*”Men sen tror jag inte att vi är så himla bra på att samarbeta och försöka jobba på andra sätt. Man kanske kör något litet samarbetsprojekt men man kör sitt race, .... jag skull kanske önska att man någon gång vågade prova annat också.”*

En av Brunnsboskolans styrkor är just de breda och djupa kunskaper som finns hos kollegorna. Frågan är bara, som några intervjuade lyfte fram, hur når man ut med dessa kunskaper till elever som har en annan lärandesituation jämfört med situationen ett antal år tillbaka. Förutsättningar för elevers lärande och lärandesituationer utvecklas i samband med samhällsutvecklingen. Detta skapar andra former att ta till sig information (genom informationsteknologi) men även genom

ungdomars sociala utveckling. Frågan är bara, som respondenter uttryckte det, hur möter lärare dessa utvecklingar och hur anpassningsbara är lärare egentligen? Alla lärare är inte lika djupt intresserade av att förändra och utveckla sina pedagogiska former. Samtidigt som det finns idéer om hur pedagogiska former och lärande kan utvecklas, visar studien på att det existerar en viss form av tröghet och inte alltid vilja att utveckla arbetsformerna. Respondenter uttryckte att utveckling av arbetssätt och arbetsformerna alltid inte stod allra högst på alla kollegors dagordning. Det fanns kollegor som valt att gå vidare till andra skolor på grund av att de upplevt skolan som mindre intresserad av att diskutera andra pedagogiska former. Exempel på utvecklings- och förändringsbenägenhet gavs enligt följande.

*”Vissa kollegor vill inte. Några är rädda för förändringar. Det kan bli mer jobb. Man förlorar tid till ämnet, för den här istiden kommer ju någonstans ifrån, då måste man plocka tid från och då handlar det om tjänstfördelning och tjänster och det är väl den stora grejen att man är rädd om.”*

Flera respondenter såg pedagogiken och dess samband med arbetsformer samt arbetssätt som ett viktigt område som måste lyftas fram. Framtiden för Brunnsboskolan kan kopplas till hur väl skolan lyckas med att utveckla och anpassa lärandeformerna, framförallt med erfarenheterna och problemen som kan urskiljas på de lägre stadierna. En viktig fråga blir därför hur skolan lyckas möta en utveckling av elevers lärandesituationer, enligt flera av de intervjuade. Är det en ny lärarroll som krävs för att möta detta?

### **Arbetslag och hemvister och dess samband med lärandesituationer**

En annan aspekt som togs upp under intervjuerna, och som har en påverkan på elevers lärandesituationer är arbetslagen och hemvister. Vad gäller arbetslagen redovisade respondenterna både dess för- och nackdelar. Flera redovisade att det varit en inkörningsperiod med att hitta formerna för arbetslagen, men en allmän uppfattning var att för-

delarna överväger nackdelarna. Arbetslagen tycktes fungera bättre och sämre inom olika delar av skolan. Några refererade att de såg arbetslaget som ett viktigt sätt att samverka med kollegor och även var ett bra sätt att få information om de gemensamma eleverna.

Andra refererade kritik mot formerna kring arbetslagsmötena och menade att det ibland tog sig i uttryck som en diskussionsklubb, vars resonemang inte ledde till något resultat. Några respondenter såg möten fungera som någon form av briefing av svåra situationer som kan uppstå i skolvardagen. Detta var säkert bra för en del kollegor, men ifrågasattes av andra. En fråga som ställdes är hur effektivt den gemensamma tiden för lärare egentligen används. Personalvårdsfrågor var också ett känsligt område att ta upp på arbetslagsmötena. Risken som en del såg det var att det kunde leda till att enstaka kollegors upplevda problem smittade av sig och satte en negativ prägel på alla i gruppen, och att flertalet därefter kände sig missmodiga och nedstämda. Därför försöker vi undvika dessa frågor under arbetslagsmötena, refererade en respondent. Arbetslagen kunde fungera lite hämmande på utvecklingen tack vare att, som någon respondent uttryckte det; efter ett tag så vet man vad alla kommer att säga i olika frågor. Därför var det intressant att få till stånd en samverkan över arbetslagsgränserna, eller organisera om och flytta pedagoger mellan arbetslagen för att få in nya impulser. Det fanns alltså risk att arbetet i arbetslagen stelnar till, och utvecklingsfrågor kring elevers lärande och lärandesituationer inte främjas. Formerna för arbetslagen borde ses över ansåg flera av de intervjuade.

Införande av hemvister inom några delar av skolan upplevdes av flertalet ha blivit bättre än förväntat. Eftersom hemvisterna startades i och med hösten 2005 så var de än så länge i sin linda, men erfarenheterna så här långt var att de lyckats skapa en något lugnare skolmiljö för både elever och personal. En utveckling av hemvister inom andra delar av skolan var redan på gång och förväntades genomföras inom kort. Tanken om hemvister var inte helhetslösningen på skolans

ordnings- och trygghetsproblem, men sågs av flera som ett sätt att förbättra lärandesituationer och på så sätt öka elevers lärandeförmåga.

#### *2.2.4 Rådande frågeställningar hösten 2005*

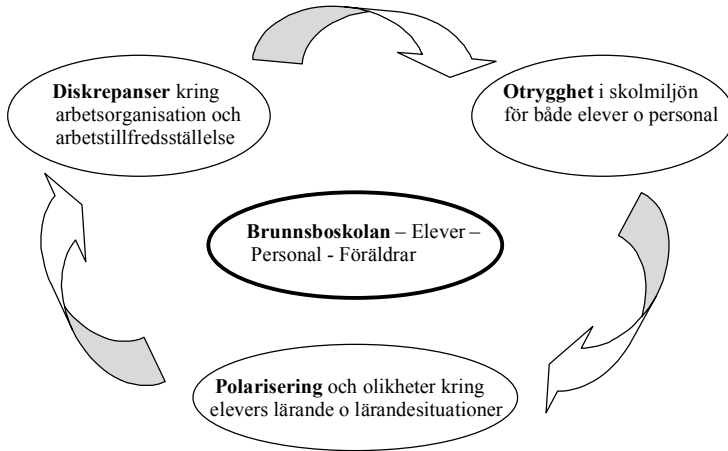
##### *– Tre fokusområden som samvarierar; diskrepans, otrygghet och polarisering*

Förstudiens resultat har redovisats genom de tre fokusområdena; *Diskrepanser kring arbetsorganisation och arbetstillfredsställelse, Otrygghet i Brunnsboskolans skolmiljö för både elever och personal, Polarisering och olikheter kring elevers lärande och lärandesituationer*. För de tre områdena har sedan resonemang förts kring olika orsakssamband.

En samlad analys av Brunnsboskolans problemställning är att det existerar en samvariation av dessa tre fokusområden. Det handlar alltså om, diskrepanser i arbetsorganisationen och arbetstillfredsställelsen, som har att göra med otrygghet i skolmiljön för både elever och personal. Detta har i sin tur ett samband med polarisering av elevers lärande och lärandesituationer. Med andra ord så måste de tre områdena ses i en helhet, där orsak och verkan mellan desamma samvarierar. Det är därför svårt att skilja ut ett område mer än det andra. För att komma till rätta med skolans problemställning vad avser arbetsorganisationen och elevers lärande, bör eventuella åtgärder diskuteras utifrån samvariationen av de tre områdena. Se figur 10 Samvariationen mellan de tre fokusområdena.



**Figur 10** Samvariation mellan de tre fokusområdena



Analysen av förstudien ger att det handlar om tre ledord som återkommer i studien; *diskrepans*, *otrygghet* och *polarisering*. Den första reflektionen i analysen är de motsägelsefulla beskrivningarna om trivsel och nöjd arbetssituation, i förhållande till redogörelsen om arbetstillfredsställelsen och arbetsorganisationen. Det tycks existera, som redan framkommit i studien, en tudelning av den egna verklighetsbilden. Personalen verkar trivas mycket med skolan som arbetsplats, och det finns en arbetsglädje. Samtidigt ges en annan bild av arbetsorganisationen, som tar sig uttryck i en viss uppgivenhet och trötthet. Det senare styrks av resultaten från medarbetarundersökningen som redovisats enligt ovan (2.1). Denna, som rapportförfattaren uppfattar som diskrepans, tolkas som en så kallad "spökmyt". I detta sammanhang handlar det om att medarbetarna ger uttryck för en bild av sin arbetsorganisation som inte helt överensstämmer med den faktiska skolvardagen. Det existerar en önskad upplevd bild av arbetsorgani-

sationen, men vardagssituationen påkallar en annan.

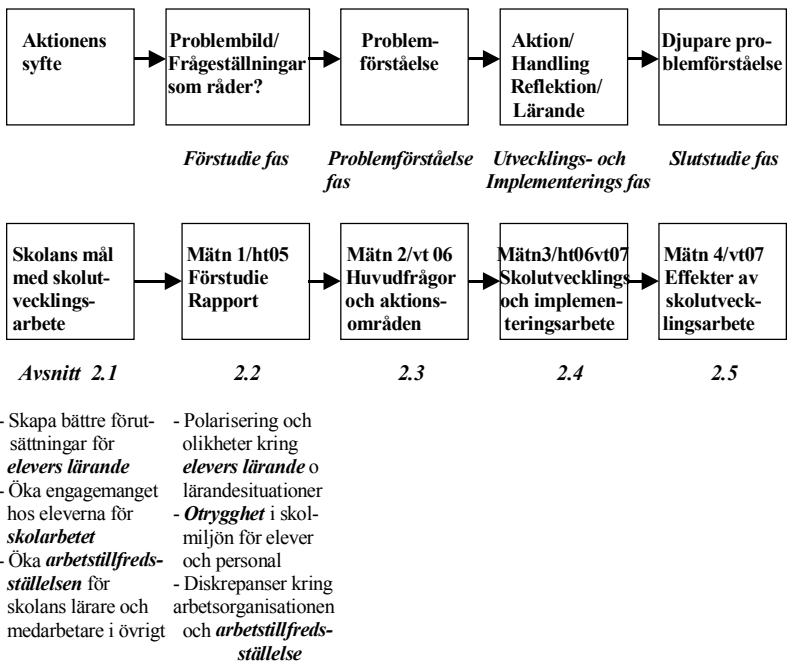
Diskrepanserna kring arbetsorganisationen kopplas samman med beskrivningarna av den i studien redovisade otryggheten i Brunnsboskolans skolmiljö. Otryggheten som beskrivs påverkar inte bara eleverna, utan studien visar tydligt på att otryggheten återspeglas i personalens arbetssituation och arbetstillfredsställelse. Samma resultat framgår även av tidigare redovisade elevenkäter och medarbetareenkäter i avsnittet ovan (2.1). Flera av egenskaperna som tas upp handlar om; den sociala kontexten i Brunnsbo, skolans yttre och inre miljöer som skapar otrivsel, organisatoriska förändringars påverkan på skolans arbetsorganisation, läraruppgiften och dess samband med den rådande skolmiljön, samt ledarskapets tydligheter. Frågeställningarna som tas upp under dessa delavsnitt har en påtaglig påverkan på arbetsorganisationen.

Upplevelse av otrygghet i skolmiljön skapar inte bra förutsättningar för varken elever och lärare att verkligen trivas, inte heller engagemang för skolarbetet eller utveckling av en positiv lärandemiljö. Den senare kommentaren i analysen visar på det tredje sambandet, att elevers lärandesituation inte förbättras med de grundproblem som studien visar på. Polariseringen av elevers engagemang för skolarbetet och elevers lärande, kan ses som ett uttryck för detsamma, vilket i sin tur leder till en ökad oro hos flera elevgrupper. Detta ställer ökade krav på lärarrollen, genom en bredare och djupare bild att se på elevers lärande och lärandesituationer.

Den sammanfattande analysen av förstudien är att cirkeln sluts som figur 10 Samvariation mellan de tre fokusområden ovan visar. Det hela går runt i en ond cirkel, genom att de tre områdena samvarierar. Därför föreslås att de tre fokusområdena diskuteras vidare bland skolans medarbetare, i den fortsatta aktionsstudien. I figur 11 redovisas de sammanfattande rådande frågeställningar som är resultatet av förstudien. Studien visar så här långt att det finns flera samband med skolans mål med skolutvecklingsarbetet (avsnitt 2.1), och

resultaten som kommer fram i förstudien (avsnitt 2.2), det vill säga resultaten från enkätstudier och skolverkets inspektion överensstämmer med den intervjustudie som kartläggningen baseras på. Resultaten visar att skolans frågeställningar handlar om; elevers lärande, arbetsorganisation och arbetstillfredsställelse hos personal, samt otrygghet för elever och personal.

**Figur 11 Rådande frågeställningar på skolenheten hösten 2005**



En återkoppling av kartläggningen gjordes till skolenheten i början av 2006, och det är nu skolan som reflekterar och avgör vilken avgränsning av huvudfrågor som skall ske. I aktionsstudiens problemförståelsefas redogörs för hur detta går till i avsnitt 2.3.

## *2.3 Involvering och Problemförståelse – Avgränsning av huvudfrågor och aktionsområden för skolutvecklingsarbete*

Nästa moment i aktionsstudien var att skolan skulle avgränsa och göra prioriteringar av vilka huvudfrågor som skulle sättas i fokus och formulera aktionsområden som personal engagerats i under det fortsatta skolutvecklingsarbetet. Momentet sammanfattades med problemförståelsefas, och handlade om involvering samt att skapa en problemförståelse bland skolans personal kring de frågeställningar som kommit fram i kartläggningen, det vill säga de egna bilderna av rådande situation. Under vintern/våren 2006 pågick detta arbete genom 14 möten i olika grupperingar. Hela skolans personal möttes vid fyra tillfällen dels i storgrupp för introduktion och sammanfattningar, dels i mindre grupper för diskussion av frågeställningar och reflektioner. NRTG möttes vid sex tillfällen för metodplanering av skolutvecklingsarbetet och reflektion av detsamma, och projektledningen möttes vid fyra tillfällen för administrativ planering och övergripande reflektion av skolutvecklingsarbetet. I avsnittet ges en sammanfattande redogörelser av aktiviteter och händelseutveckling under skolans problemförståelse fas.

### *2.3.1 Hela skolans personal involveras i skolutvecklingsarbetet och processen att skapa problemförståelse påbörjas*

Förstudien redovisades för ett samlat NRTG i ett möte under januari 2006. NRTG medlemmar gavs möjlighet att ställa frågor till forskare och en gemensam diskussion fördes kring resultaten av kartläggningen. Under mötet bekräftades att resultaten från förstudien överensstämde med de egna upplevelserna av situationen för skolan. Förstudien publicerades och gjordes tillgänglig för all skolans personal. Avgränsningsprocessen var på så sätt påbörjad. Det var nu som sko-

lan avgjorde hur resultaten i förstudien skulle användas, och hur det fortsatta skolutvecklingsarbetet skulle utformas.

Efter någon vecka möttes NRTG återigen för en fortsatt diskussion kring avgränsningen. Tid avsattes för ett längre reflektionsmöte, för att djupare resonera kring förstudiens resultat och fortsättningen av skolutvecklingsarbetet. Mötet resulterade i åtta områden som lyftes fram; förhållningssätt/värdegrund, trygghet/trivsel, progression/röd tråd genom skolan, organisation med inbyggd beredskap, resursfördelning till mellanstadiet, miljö/trivsel, pedagogiska samtal, och avslutningsvis mellanstadiets problem. Diskussionen på mötet var livlig och engagerad, argument och motargument fördes fram kring de åtta områdena. Reflektionsmötet avslutades med att två av områdena upplevdes mer angelägna att fokusera på för skolans fortsatta skolutvecklingsarbete; förhållningssätt/värdegrund och progression/röd tråd genom skolan. De två huvudfrågeställningarna var än så länge preliminära, och fortsatt diskussion kring de preliminära frågeställningarna skulle föras med hela skolans personal under en studiedag i februari. Under planeringsmötet fördes också resonemang om hur studiedagen skulle läggas upp. Vid detta tillfälle kom hela skolans personal att direkt involveras i skolutvecklingsarbetet. Med all personal avsågs alla yrkeskategorier som arbetade på skolan. NRTG var ansvariga för planeringen och genomförandet av detsamma. En viss oro fördes fram hur personalen skulle förhålla sig, när nu ännu ett så kallat projekt introducerades. Erfarenheterna var att det inte alltför sällan brukade framträda kritik och ett mått av skepticism kring att engagera personalen i utvecklings- och förändringsarbete. Skolan hade under senare år genomfört några projekt, och en viss form av trötthet avseende projekt och förändringar i allmänhet framgick av förstudien.

Planeringen resulterade i att studiedagen började med en lustfylld sketch, där både NRTG medlemmar och annan skolpersonal engagerades i ett teatraliskt spel och munhuggande i skolans aula. Det dramatiserade inslaget tog upp alla vanligen förekommande repliker som

på temat; "detta har vi gjort förut", "att varför skall detta vara nödvändigt", och "vad skall detta egentligen leda till ..... inte ett projekt till". Teaterspelet med de ifrågasättande fraserna var ett sätt att förekomma den kritik som oftast förekom när nya projekt eller andra förändringar var på gång. Sedan följde dagen med värderingsövningar från skolvardagen kring förhållningssätt, med personal indelade i grupper. Skolvardagssituationer från "kepsproblem i bamba" till "elev som stör hela lektionen och vägrar gå ut" togs upp, och genom en fyrahörnsövning fick personalen ta ställning till hur de skulle förhålla sig till situationerna som redovisades. Vidare fördes en diskussion kring innebörden av progression och en röd tråd i skolans arbete, med fokus på ett elevperspektiv.

Under uppföljningen av studiedagen hördes flera kommentarer bland personalen som tydde på att det varit en av de bästa studiedagarna på skolan. En av erfarenheterna från studiedagen som speciellt lyftes fram handlade om att "nästan" all skolans personal engagerades i skolutvecklingsarbetet. Det påbörjade arbetet med att utveckla skolans arbetsorganisation handlade om att få till stånd gränsöverskridande diskussioner, över de traditionella arbetsområdena. Responsen från flera deltagare på studiedagen var att mötet med andra arbetskollegor på skolan och de gränsöverskridande resonemangen var mycket inspirerande och givande. Andra erfarenheter och ibland helt nya perspektiv kom fram i gruppdiskussionerna. Ett reflektionsmöte med NRTG några veckor senare gav samma upplevelser av studiedagen. Kommentarererna handlade om engagerade och livliga diskussioner i arbetsgrupperna. NRTG medlemmarna beskrev själva att de kände sig mycket nöjda med responsen de fått av skolans personal och att studiedagen var en bra början på skolutvecklingsarbetet. En negativ aspekt som lyftes fram i uppföljningen handlade om att inte all personal gavs möjligheter att delta på studiedagen. Skolans fritidsstänger inte verksamheten under studiedagar, vilket innebar att personal måste ersättas för att kunna delta. Situationen skapade ett irrita-

tionsmoment bland fritids- och förskolepersonal, som framfördes till ansvarig skolledare. Problemet togs upp och uppmärksammades under det fortsatta skolutvecklingsarbetet. För att fritids- och förskolepersonal skulle kunna delta i skolutvecklingsarbetet, måste skolledare göra omläggningar av arbetsscheman för att friställa personal. Ambitionen var ju att all personal skulle involveras i skolutvecklingsarbetet.

Sammantaget upplevdes starten på skolutvecklingsarbetet väldigt lyckad. Studiedagen var början på en diskussion kring skolans övergripande huvudfrågeställningar, och ett sätt att involvera och engagera hela skolan kring skolutvecklingsarbetet. Skolans inledande aktiviteter i aktionen var en början till att skapa en problemförståelse i skolorganisationen. Frågan var bara hur det upparbetade engagemanget skulle förvaltas och hur det fortsatta skolutvecklingsarbetet skulle utformas?

### *2.3.2 Angränsningsprocessen fortsätter och huvudfrågor för det fortsatta skolutvecklingsarbetet börjar ta form*

Nästa möte med hela skolan samlad var en månad senare i början av mars. Andra mötet var en fortsättning på avgränsningen av huvudfrågor och problemförståelsefasen. Vid detta tillfälle inledde en av skolledarna med en kort resumé och återkoppling av erfarenheterna från tidigare studiedag, och reflektioner som kommit fram vid NRTG möte, det vill säga en djupare bakgrund till hur de två preliminära huvudfrågeställningar utkristalliserats, och varför fokus kommit att hamna på dels spår och röd tråd dels förhållningssätt och professionalism. Därefter redovisade två av NRTG medlemmar sina tankar och funderingar kring vad en spår tanke respektive förhållningssätt kan tänkas handla om.

En NRTG medlem gav sin bild av spår och röd tråd i skolans arbete, och använde ett järnvägsexempel som metafor, där järnvägsspåren

är olika spår och röda trådar genom skolan. Vagnarna som ska åka på spåren är eleverna, och olika vagnar kan anpassas för olika elever. Vagnarna hjälps fram med lokomotiv och hjälplokomotiv, alltså lärare och speciallärare samt övrig skolpersonal. För att järnvägssystemet skall fungera behövs ett trafikledningssystem, vilket är skolledningen och skoladministrationen på skolan. Det var en levande och målande bild av hur en spårtanke och röd tråd kan tas sig ut. En annan NRTG medlem redovisade sina funderingar kring förhållningssätt och professionalism och lyfte fram att ett av målen med skolutvecklingsarbetet var att öka arbetstillfredsställelsen bland skolans personal, samt tog som exempel att en skoldag på en torsdag kan handla om möten med 150 människor. Det är alltså många möten med människor som sker i skolan en helt vanlig skoldag under en torsdag. Genom att konstatera att det är många möten som sker under en skoldag, ställde sedan NRTG medlemmen följande frågor kring förhållningssätt: Hur förhåller vi oss till varandra? Hur förhåller vi oss till vårt gemensamma uppdrag? Vad finns att vinna på spår och röda trådar genom skolan?

Efter dessa introducerande tankar och funderingar, fortsatte diskussionen kring spår och förhållningssätt i grupper. Gruppdiskussionerna kom till en början att handla om befintliga spår och progressionsaktiviteter som görs i skolan. Det vanliga som görs nästan av tradition lyftes fram som; årliga temadagar där ämnet varierar från år till år, överlämnande konferenser när elever byter stadier, och pedagogiska möten på skolan alltså traditionella ämneskonferenser. Efter ett tag lyftes diskussionen, och frågorna resonades i ett vidare perspektiv. Argument och idéer fördes fram kring; hur röda trådar kan utvecklas i skolarbetet genom nya arbetssätt, resonemang om värdegrund, nya profiler som språk och idrott. Det kom även fram tankar om att integrera och skapa röda trådar genom "tvärsålar" genom temadagar, idrottsdagar och samverkansprojekt mellan klasser. Grupperna såg också flera vinster med spår genom att det kunde resultera i ökad samverkan i det vardagliga skolarbetet, och att yrkeskategorier när-



mar sig varandra, dessutom att alla känner till kunskapsmålen för de olika åldrarna. Den andra huvudfrågan om förhållningssätt tog bland annat upp önskan om föreläsningar kring "positiva tankar" och "otrygghet och anställdas rättigheter", samt att ha gemensamma studiedagar kring F-9, att genomföra värderingsövningar och satsningar på handledning kring förhållningssätt.

Diskussionerna i grupperna var ibland mycket livliga. Det fanns en öppenhet för nya tankar och idéer ju längre resonemangen fördjupades. Andra mötet med hela skolans personal var ett tillfälle för personalen att ventilera och fördjupa sina tankar kring skolans framtid och utveckling. Huvudfrågorna visade sig inrymma många andra frågor som kom fram i den fördjupade diskussionen vilket redovisningen ovan beskriver. Avgränsningsprocessen och problemförståelsen hade kommit ännu ett steg vidare, och de två huvudfrågorna såg ut att ta form genom begreppen *Förhållningssätt* och *Röd Tråd* genom skolarbetet.

### *2.3.3 Avgränsningsprocessen måste tydliggöras, starkare fokus på delaktighet och involvering*

I reflektioner och uppföljningar av det andra mötet med hela skolans personal visade sig att det fanns en kritisk hållning från en del av personalen kring till urvalet av huvudfrågor. I några av diskussionsgrupperna under mötet, hade några gruppdeltagare ifrågasatt urvalet av frågor och varför just dessa frågor lyfts fram. Avgränsningsprocessen visade sig inte alls på något sätt vara klar. Efterföljande reflektionsmöte i NRTG ägnades åt att resonera kring erfarenheterna av skol-utvecklingsarbetet hittills, och hur man skulle utforma det fortsatta arbetet under våren 2006. Under mötet kom det även fram att det fanns en idé om att utveckla en idrottsprofil för skolan. Förslaget visade sig egentligen vara en gammal idé som nu åter dammats av. En idéskiss hade påbörjats och dessa tankar lyftes fram på reflektionsmötet. För-

slaget kring en ny profil började löst resoneras under det fortsatta NRTG mötet. Diskussionen kring en ny profil visade sig inte vara en självklarhet, utan skapade en viss förvåning hos några inom gruppen. Mötet i NRTG andades för första gången hittills sedan starten hösten 2005 inslag av trötthet och tröghet. Kontentan av reflektionsmötet var att det återstod en hel del arbete med att förankra och skapa legitimitet kring skolutvecklingsarbetet som ännu var i sin linda. Och skulle skolan gå vidare med den nya profildén, resonerade NRTG om vikten av att integrera detta med det pågående skolutvecklingsarbetet.

Andra reflektioner som lyftes fram var att det pratades väldigt lite om skolutvecklingsarbetet bland personalen mellan mötestillfällena. Det hördes knappt några kommentarer kring de frågor och resone-mang som tagits hittills på mötena med hela skolans personal. Flera av deltagarna i NRTG var förvånade över att det var tyst bland kollegor, trots att det på mötena oftast var engagerade diskussioner i flera av grupperna. Några NRTG-deltagare kommenterade situationen med att alla på skolan alltid har mycket att göra så de hade inte tid att fundera på någon skolutveckling. Med andra ord så hanns inte skolutvecklingsfrågor med om de inte fick avsatt tid för det. Och hittills hade hela skolans personal involverats vid två tillfällen för resone-mang och reflektion kring skolans utvecklingsfrågor.

Kommentarer från NRTG och internkonsulter handlade också om brist på tid. Trots att det avsatts flertal mötestillfällen under våren, enbart för skolutvecklingsarbetet, så upplevde flera svårigheten att hinna med det man föresatt sig. Internkonsulterna beskrev samma situation, att de hade svårt att få den avsatta tiden som de fått att räkna till. Den avsatta tiden var enbart någon timma i veckan för att arbeta som internkonsult med skolutvecklingsarbetet. Samma gällde för de båda skolledarna, som ständigt fick lösa akuta frågor samtidigt som deras skolvardag var fylld med möten från morgon till kväll. Skolledarna kunde inte alltid delta samtidigt på möten med NRTG och projektledning, trots att mötena planerats i god tid. De tvingades planera om

sin mötesagenda på grund av akuta möten och händelser, som i sin tur påverkade det gemensamma deltagandet i skolutvecklingsarbetet. Det var inte så hela tiden, men det hände och uppmärksammades. Kritiska kommentarer hördes just att skolledarna inte alltid deltog på mötena samtidigt. Tiden och möjligheten för reflektion var något som forskaren i egenskap av "kritisk vän" ständigt tog upp vid möten med NRTG och projektledning. Även vikten av intern information inom skolan kring vad som hände i skolutvecklingsarbetet, tog upp av forskaren i en diskussion vid reflektionsmöten.

Med dessa reflektionserfarenheter under halvtid av vårens problemförståelsefas, genomfördes de två resterande mötena med hela skolans personal med ett starkare fokus på att involvera och skapa delaktighet i det fortsatta skolutvecklingsarbetet.

#### *2.3.4 Förankringsprocessen tydliggörs och aktionsområden för skolutvecklingsarbetet utkristalliserar*

Vid nästa möte med hela skolans personal fick arbetsgrupperna i uppgift att utifrån tidigare resonemang konkretisera angelägna områden att arbeta vidare med. Inledningen på det tredje var mötet kort och den mesta tiden gavs för diskussion i grupperna. Efter mötet lämnades arbetsgruppernas diskussionsmaterial till internkonsulterna som sammanställde sex områden. De sex områdena som lyftes fram under mötet var; *profil* för hela skolan (idrott, friskvård), *spår* (tema, idrottsdagar faddersystem), *livskunskap* (värderingsövningar, attityder och respekt, på schemat), skolans *fysiska miljö* (upprustning, städdagar, föräldrar samverkan), *pedagogik/arbetsätt* (inlärningsstilar, baskurser/undervisningsnivå, överlämnande, stödundervisning), *pedagogiska diskussioner* (kopplat till förhållningssätt, professionalitet). Arbetsgruppernas förslag till arbetsområden kom sedan att användas som valbara områden i det fortsatta skolutvecklingsarbetet. Internkonsulterna tillsammans med NRTG formulerade sedan utifrån förslagen, fyra

aktionsområden som sedan utgjorde utgångspunkten för hösten fortsatta arbete. Några av de tidigare sex förslagen kunde slå samman varför det återstod fyra områden. Aktionsområdena formulerades med följande begrepp; *livsviktigt, samverkan, pedagogik, och hälsa- och idrottsprofil*. Inför höstens arbete fick all personal välja ett av de fyra områdena beroende på intresse och kom då att tillhöra en av de fyra utvecklings- och lärandegrupperna.

Det fjärde mötet med hela personalen var i maj. Mötet inleddes med att två av NRTG medlemmarna som tidigare arbetat fram ett första utkast till en idrottsprofil på skolan, redovisade sina tankar kring en ny profil under temat "Från kris till konkurrenskraft". Många av frågeställningarna som framkom av förstudien lyftes fram som bakgrund och argument för behovet av en förändring. Formuleringar användes som; avsaknad av röd tråd i skolarbetet, stressande arbetssituation för elever och personal, sviktande elevunderlag som ger dålig ekonomi. Beskrivningen var ett brandtal för en "krissituation" som skolan stod inför, och flera av resonemangen framgick också i den kartläggningstudie som redovisats några månader tidigare. Efter inledande krisresonemang redovisades visioner och argument för hur en idrottsprofil skulle kunna leda till flera positiva egenskaper. Exempel gavs som; alla elever på skolan knyts samman genom kontinuerliga aktiviteter med fokus på idrott och hälsa, laganda och kamratskap stärks, profilen integreras med alla delar i undervisningen, och gör skolan mer konkurrenskraftig. Efter introduktionen fortsatte arbetsgrupperna att diskutera kring två frågor, dels om skolan skulle satsa på att starta en idrottsprofil läsåret 2007/08, dels vad som i så fall en profilering skulle få för konsekvenser för skolan, eleverna och personalen?

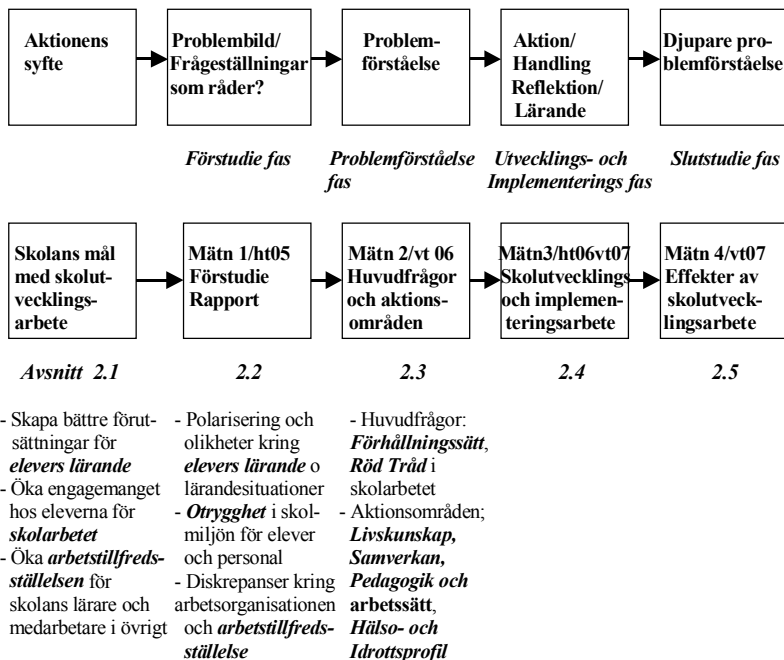
Under efterföljande diskussion i en av grupperna var flertalet av deltagarna positiva till en ny profil. Både positiva och negativa konsekvenser lyftes fram för både elever och lärare. Mestadels var det positiva argument utifrån ett elevperspektiv, medan det fanns flera förutsättningar som noggrannare måste belysas utifrån skolans och perso-

nalens perspektiv. Flera grupper tog upp att en ny profil borde vara bredare än bara fokusera idrott, och förslaget var att profilen skulle handla om hälsa och idrott. Avgränsningsprocessen hade efter fjärde mötet kommit ännu ett steg framåt, och de fyra aktionsområdena var ett resultat av vinterns och vårens arbete.

### *2.3.5 Problemförståelsefas – Huvudfrågor – Aktionsområden*

Inför sommaren 2006 avslutades skolutvecklingsarbetet med att avgränsningen av huvudfrågor och aktionsområden uppfattades som fastställda. Från att förstudien med rådande frågeställningar redovisades i början av året, till att de två huvudfrågorna och fyra aktionsområdena resonerats fram, hade diskussionen både präglats av livlighet och tröghet och i slutet någon slags konsensus. Utvecklingsarbetet hade så här långt resulterat i att skolan skulle arbeta med ett fokus på *Förhållningssätt* och att skapa *Röd Tråd* i skolarbetet. Avgränsningen hade vidare resulterat i att aktionerna skulle handla om; livsviktigt, samverkan, pedagogik och att utforma en ny hälso- och idrottsprofil. Se figur 12 nedan.

**Figur 12** Problemförståelse, skolenhetens huvudfrågor och aktionsområden



Processen att involvera och skapa delaktighet visade sig i reflektionsmöten med NRTG och projektledning varit tidsödande och upplevts tidvis trög. Samtidigt upplevde NRTG-medlemmar att det senaste halvåret präglats av att allt flera börjat intressera sig och engagera sig i det påbörjade skolutvecklingsarbetet. Några exempel på kommentarer som gavs under ett sammanfattande reflektionsmöte med NRTG i mitten av maj 2006:

*"Flera känner sig delaktiga i skolans utvecklingsarbete och att engagemanget går utanför denna grupp"*

„..känner att flera har börjat engagera sig och börjat få en härlig dialog, även mellan stadierna“

”Folk/personal känner att detta kommer underifrån och inte uppi-från”

”Får kommentarer att det är trevligt och engagemang, äntligen är folk med“

Någon NRTG-medlem tog upp avsaknad av den gamla röda tråden och dessa frågor fått stå tillbaka under tiden. Någon kommenterade också att NRTG möten borde dokumenteras, i alla fall vilka beslut som fattats. Överlag var stämningen på det sista reflektionsmötet inför sommaruppehållet mycket god. På mötet rådde det en slags konsensus bland deltagarna, att arbetskollegorna på skolan var engagerade i skolutvecklingsarbetet. Upplevelsen var att arbetet med att involvera skolans personal hade gett resultat. Alla var självklart inte med på (järnvägs)tåget, men kommentarerna ovan visar på upplevelse att flertalet arbetskollegor var med. Problemförståelsefasen var över, och skolutvecklingsarbetet gick efter sommaruppehållet 2006 in ett nytt skede. Aktions- och handlingsfas med förväntning om konkret skolutvecklings- och implementeringsarbete.

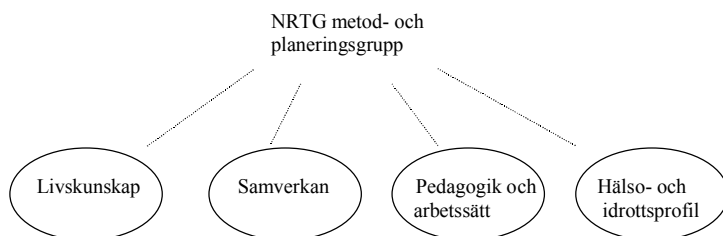
## *2.4 Skolutvecklings- och implementeringsarbete, från prat och reflektion till handling och ickehandling*

Aktionsstudien gick in en ny fas under läsåret 2006/2007. Det var nu dags för konkret skolutvecklings- och implementeringsarbete, det vill säga att gå från prat och reflektion till handling. Under perioden arrangerades totalt 28 mötestillfällen i de olika konstellationerna. Utvecklings- och lärandegrupperna med all skolpersonal möttes vid

nio tillfällen under skolåret 2006/2007. NRTG möttes vid nio tillfällen för reflektion och metodplanering av det fortsatta skolutvecklingsarbetet. Projektledningen möttes framförallt för administrativ samordning av utvecklingsarbetet vid tio tillfällen.

Utvecklings- och lärandegruppernas uppgift var att arbeta fram konkreta handlingar inom fyra olika områden som förankrings- och avgränsningsprocessen resonerat fram. Som tidigare redovisades fick all personal välja aktionsområde och kom på sätt att tillhöra en av de fyra utvecklings- och lärandegrupperna, se figur 13. Ett aktionsområde var *Livskunskap* som behandlade språkbruk, attityder, förhållnings-sätt och bambamiljön. Ett annat område handlade om *Samverkan* mellan alla i skolan, relationer mellan personal och elev, elev och elev, personal och personal. Ett tredje område var *Pedagogik och arbetssätt* som behandlade frågor kring resurs- och speciallärare inom skolan, elevers baskunskaper och förväntningar av desamma, hur använda pedagogik för att utveckla språkkunskaper, och aktiviteter för att elever fysiskt ska röra på sig. Det fjärde området var en ny *Hälso- och idrottsprofil* som lyfts fram under skolutvecklingsarbetets avgränsningsprocess. Uppgiften var att börja ta fram förutsättningar och planer hur profilen skulle utformas och anpassas efter skolans förutsättningar.

**Figur 13** Fyra aktionsområden och utvecklings- och lärandegrupper





I metod- och planeringsgruppen (NTRG) resonerade man sig fram till att ha ett gemensamt arbetssätt i det fortsatta skolutvecklingsarbetet. Ett så kallat körschema togs fram som skulle fungera som en mall för utvecklings- och lärandegrupperna. Mallen innehöll områden som VAD ska grupperna arbeta med, VARFÖR alltså motiv till frågeområden, NÄR och HUR ska handlingarna genomföras. Mallen var också som ett stöd för NTRG medlemmarna som kom att fungera som mötesordförande i utvecklings- och lärandegrupperna. Mallen var ett sätt att konkretisera arbetet i grupperna att gå från prat och reflektion till handling.

#### 2.4.1 *Från prat och reflektion till handling*

I den utvecklings- och lärandegrupp som behandlade *samverkansfrågor* redovisades flera goda exempel på hur gränsöverskridande resonemang kunde föras inom skolan. Gruppen som bestod av personal från nästan alla yrkesgrupper tog upp och diskuterade förhållningssätt och samverkan mellan personal. Utgångspunkt för arbetsgruppens resonemang var att skolans personal borde vara goda förebilder för eleverna vad gällde förhållningssätt och visa på samverkan. Diskussionen i arbetsgruppen handlade om begrepp som; "alla yrkesgrupper måste bli sedda på skolan", "hur skapar vi förståelse och respekt för varandra i skolan", och "hur kan mötesplatser skapas för att underlätta samverkan".

Reflektionerna i gruppen resulterade i flera konkreta handlingar med uppgift att få till stånd ökad samverkan inom skolorganisationen. *Skuggningsaktiviteter* sattes igång, där exempelvis vaktmästare följde med en lärare under en arbetsdag och tvärtom. Skuggningsaktiviteter genomfördes under läsåret och erfarenheterna togs upp som reflektion i kommande möten. Ett annat exempel på aktion är "*partner söks*" som innebar att aktivt få till stånd kontakter och samverkan mellan olika medarbetare på skolan. Ytterligare exempel på samverkans-

handling var *tomtning* som genomfördes vid julen 2006, där konstellationer av skolans personal besökte klasser utklädda som tomtar och lucior som spelade och sjöng samt bjöd på pepparkakor. Detta var också ett sätt att visa eleverna att skolans personal kunde agera tillsammans även utanför sina ordinarie yrkesroller. Utvecklings- och lärandegruppen initierade också frågan kring egna utvärderingar av skolans verksamhet, alltså former av *självvärderingar*. En handling blev en självvärdering av alla utvecklings- och lärandegruppernas arbete, för att få till stånd en reflektion av det egna arbetet i gruppen. Resultatet från självvärderingen återkopplades till respektive utvecklings- och lärandegrupp som förde en självkritisk diskussion.

Inom arbetsområdet *Pedagogik och arbetssätt* visades också exempel på hur skolutvecklingsarbetets prat och reflektion leder till handling. Bamba (skolmat) är ofta ett återkommande diskussionsområde för skolor, så även för den aktuella skolenheten. Utvecklings- och lärandegruppen tog sig an detta område med resultat av konkreta handlingar utan några långbänkar. Aktionerna kom att handla om; införande av *frukostservering* under löpande läsår, *ommöblering* av skolmatsalen till en trevligare miljö, och efter ett studiebesök på annan skola så infördes ett mycket uppskattat *salladsbord*, till både elevers och skolpersonalens förtjusning. I den avslutande intervjustudien tog nästan alla respondenter upp dessa exempel som upplevelser av förändring och utveckling. Utvecklings- och lärandegruppen genomförde också aktiviteter där eleverna fysiskt skulle engageras, genom att *gå* samma sträcka som *till Rom* under skoltid. Resultatet av aktionen blev längre än så, de hamnade någonstans nere i Afrika. En annan handling som gruppen drev var att bygga en *hinderbana* för eleverna. Handlingen handlade om att få till stånd fysiska aktiviteter för eleverna, men samtidigt ett sätt att förändra skolans yttre miljö. Detta var också frågor som dragits i långbänk och resonerats under längre tid. Nu resulterade det i faktisk handling.

Utvecklings- och lärandegruppen som arbetade med området *Livskunskap* valde till att börja med att fokusera på frågor kring bambamiljön. Situationen i gruppen upplevdes trög och man kom inte fram till så mycket resultat till en början. Längre fram under läsåret 2006/2007 gjordes en ombildning av gruppen och fokus på arbetet kom att mera handla om förhållningssätt mellan alla i skolan. Gruppens nya fokus blev förlösande och skolutvecklingsarbetet tog fart och upplevdes mera kreativt jämfört med tidigare. Prat och reflektioner kom att handla om olika former av social och emotionell träning. Frågor som självkänedom, social kompetens, hantera känslor och problemlösning diskuterades. Pratet och reflektionen resulterade i handlingar som kom att påverka hela skolan, både elever och personal. Från vårterminen 2008 infördes livskunskap som obligatoriskt på schemat från förskoleklass till nionde klass. Det köptes även in ett gemensamt undervisningsmaterial (Livsviktigt) för att användas under lektionerna med livskunskap. För att få en bra introduktion till ämnet anlätades en föreläsare och för att ge större tyngd kring förhållningssätsfrågorna. Utvecklings- och lärandegruppens prat och reflektion är goda exempel på där prat och reflektion resulterat i konkreta skolutvecklingshandlingar.

*Samverkans*gruppens reflektioner och handlingar visar på hur skolutvecklingsarbetet resulterat i resonemang kring förhållningssätt och arbetssätt inom skolan. Resonemangen visar även på hur en fördjupad diskussion kring relationen mellan personal förväntas påverka elevernas situation och därmed skolarbetet. Skolutvecklingsarbetet som genomfördes av gruppen *pedagogik och arbetssätt* visar också hur reflektioner och konkreta handlingar direkt påverkar elevers skolarbete och personalens arbetssituation. Resultaten från *Samverkans*- och pedagogik- och arbetssättsgruppen är exempel på förändring och utveckling av skolans arbetsorganisation, som alltså kan kopplas till elevers lärande och personalens arbetstillfredsställelse.

### *2.4.2 Där prat och reflektion leder till ickehandlingar*

Aktionsstudien visar också exempel på där prat och reflektion inte leder till lika konkreta handlingar. I en av utvecklings- och lärandegrupperna fördes resonemang om att resurs- och speciallärare upplevs som snedfördelade inom skolan. Behovet av stödresurser var större på de lägre stadierna än högstadiet. Frågan var inte ny på skolan men aktualiserades genom aktionsstudien och skolutvecklingsarbetet, alltså, en gammal fråga som återigen kom upp på skolans agenda. En skillnad som flera av skolans medarbetare tog upp var att det nu fanns ett bredare stöd från flertal pedagoger och från alla stadier.

Huvudorsaken som beskrevs för att frågan inte nu kunde lösas hänvisades till fastlagda budgetramar som inte kunde ändras. Frågan visade sig vara mer komplex än så. En ny skolledningsorganisation infördes 2005 vilket resulterade i att skolan delades organisatoriskt och administrativt. Konsekvensen blev en delning av ekonomin och personalresurser mellan låg- och mellanstadiet och högstadiet. Att då fördela om lärarresurser hursomhelst mellan de två ekonomiska enheterna visade sig inte vara enkelt, i alla fall inte i dagsläget läsåret 2006/2007. De administrativa styrsystemen uppfattades av personalen vara styrande över skolans inre arbete. Omfördelning av resurser visade sig vara en känslig fråga i skolorganisationen, men bara att problemområdet togs upp var en framgång i sig beskrev flera respondenter. Exemplet visar på resultat av en ickehandling, samtidigt visade skolutvecklingsarbetet på hur de gränsöverskridande samtalen resulterat i nytt förhållningssätt och synsätt att se på skolans arbetsprocesser. Det fanns nu en markant större samsyn bland personalen kring behov och fördelning av lärarresurser inom skolan.

Ett annat exempel på ickehandling togs upp och resonerades framförallt i metod- och planeringsgruppen och handlade om att det var tillåtet att inte delta i skolans aktiviteter. Det gavs exempel på enstaka situationer inom skolutvecklingsarbetet men även i andra skol-

sammanhang, där personal var avvaktande att delta. Situationerna ledde till ett självkritiskt resonemang om att skolan var en tillåtande kultur och att det behövdes en ökad "Vi-känsla". I intervjuundersökningen upplevdes de pågående diskussionerna om förhållningssätt och samverkan mellan skolans medarbetare som viktiga för skolans fortsatta skolutvecklingsarbete. Även dessa ickehandlingar resulterade i en djupare diskussion kring förhållningssätt till varandra och varandras arbetsituation, det vill säga att få till stånd en ökad förståelse för hur gemensamma aktiviteter mellan skolans personal ökar samhörigheten, vilket har en positiv inverkan på elevernas situation. Frågan som diskuterades kan kopplas till huvudfrågan för studien som rör arbetsorganisationen och arbetstillfredsställelsen, och elevernas engagemang för skolarbetet.

Under aktionsstudien visade det sig att situationen för skolans låg- och mellanstadie inte var den bästa. Dels handlade det om sammanslagningen med en annan skola (Erikslund), där både elever och lärare skulle integreras, dels att fritidsverksamheten på skolan upplevde situationen kaosartad när personal fick sluta och verksamheten fick flytta ut och in i lokaler under en period. Under perioden när aktionsstudien pågick påverkades skolan av allt mindre elevunderunderlag för varje läsår, vilket i sin tur resulterade i att skolans ekonomiska förutsättningar försämrades. Minskat elevunderlag leder till sämre ekonomi som i nästa steg resulterar i minskning av personal. Under de två läsåren 2005/2006 och 2006/2007 minskade skolans personal med 12 anställda. Kontexterna kring skolan var inte alltför ljusa och låg- och mellanstadiet var de som mest drabbades av dessa effekter. Det skapades en viss oro inom dessa delar av skolan, vilket även påverkade skolutvecklingsarbetet. Det gavs kommentarer om att det ibland var svårt att koncentrera sig på skolutvecklingsarbetet när skolvardagen såg ut som den gjorde, med kaosartad situation kring personal och lokaliteter. Att bedriva förändrings- och utvecklingsarbete samtidigt som den omgivande miljön upplevdes som orolig och

mindre stabil, var ingen lätt situation varken för personal eller skollära. Ändå visade personalen på låg- och mellanstadiet ett gott engagemang när det var dags för att mötas i utvecklings- och lärandegrupperna.

I en av utvecklings- och lärandegrupperna fördes resonemang om att öka progressionen av baskunskaper mellan stadierna. För att få igång diskussionen ställdes frågan till högstadielärare VAD de önskade att elever kan när de kommer till högstadiet. Frågan diskuterades i mindre grupper ämnesvis. Och bland NO/matematiklärare blev diskussionen efterhand livlig och engagerad. Förutom att diskussionen kom att handla om att eleverna måste kunna centrala begrepp och baskunskaper, kom samtalet alltmer in på en slags egenreflektion kring pedagogik och arbetssätt. Kommentarer som lyftes på mötet handlade om; "viktigt att ha kul på matten", "visa vad eleverna kan använda matten till", och "skippa bokundervisningen och lyft istället fram experiment genom laborationer i matte". Pratet och reflektionerna handlade till stor del om arbetssätt och metoder att förändra undervisningen. Det fördes även fram önskemål att lärare från högstadiet borde ges möjlighet att få stödja undervisningen på mellanstadiet. Dels skulle progressionen för elevers lärande över stadierna förbättras, dels förväntades det leda till en ökad förståelse för varandras arbetssituation inom skolan, alltså en ökad samverkan mellan pedagoger på olika stadier. Även denna fråga försvårades av administrativa resonemang om resursfördelning och tjänstgöringsskyldigheter.

Samtalen i utvecklings- och lärandegruppen visade att idéer och tankar fanns på vad som kan göras för att öka progressionen och skapa en bättre helhetssyn på elevers lärande. Nästa moment var hur förverkligas dessa idéer och tankar. Inom ramen för aktionsstudien hann inte dessa handlingar genomföras. Erfarenheterna från studien visar att kunskapen och ambitionen att utveckla de röda trådarna inom skolan fanns, men för att gå till handling krävdes något mer. Situationen som beskrevs var ett exempel på givande prat och

reflektion i utvecklings- och lärandegruppen men som resulterar i en ickehandling.

Det fjärde området kom att handla om att planera för en ny *hälso- och idrottsprofil* på skolan. Utvecklings- och lärandegruppen började med att ta fram en enkät som handlade om frågor till arbetslag och ämnesgrupper kring vad en ny hälso- och idrottsprofil kan tänkas innehålla. Enkätsvaren resulterade i ett omfattande smörgåsbord av möjliga aktiviteter för profilen. Det utformades även förslag på hur olika ämnen skulle kunna samverka kring den nya profilen. Arbetet i gruppen upplevdes ibland lite trögt. Pratet och reflektionerna resulterade inte i så mycket synliga handlingar inom ramen för aktionsstudiens genomförande. Uppdraget kunde i efterhand tyckas vara alltför stort och omfattande för en utvecklings- och lärandegrupp, som har en alltför begränsad tid att ordentligt planera och utveckla arbetsområdet med en ny profil.

Erfarenheterna från flera av dessa ickehandlingar visade ändå ha något gott med sig. Gamla långbänksfrågor kom upp på agendan igen för en ny diskussion vilket upplevdes av flera som positivt. Det handlade om att frågorna fick en ny belysning och en öppen diskussion kring förutsättningarna som påverkade att det blev ickehandlingar. Detta var exempel på en fördjupad förståelse för skolans frågeställningar som påverkade arbetsorganisationen och på så sätt arbetstillfredsställelsen.

### *2.4.3 Skolutvecklingsarbetets handlingar och icke handlingar berör studiens båda huvudfrågor – Förhållningssätt och Röd tråd*

Sammantaget visar processtudien att prat och reflektion resulterat i handlingar och ibland ickehandlingar. Oberoende om skolutvecklingsarbetet resulterat i handling eller ickehandling så visar exemplen ovan

på att huvudfrågorna för aktionsstudien *förhållningssätt* och *Röd tråd* berördes på olika sätt.

*Samverkans-* och *Livkunskaps*gruppens skolutvecklingsarbete var tydliga exempel som resulterade i konkreta handlingar kring elevers lärande och skolarbete. Samverkansaktiviteter och att alla elever får livskunskap som obligatoriskt ämne var exempel på handlingar som direkt kopplades till elevers skolvardag. Gruppen *pedagogik och arbets-sätt* hade genom sina aktiviteter kring bamba/kost och att få eleverna mera fysiskt aktiva, fått till stånd handlingar som också påverkade elevernas skolvardag och skolarbete. Följande kommenterar från respondenter är exempel på upplevda förändringar.

”Bamba/Rörisgruppen har verkligen sett till att det blir förändring uppe i bamba.”

”Det känns att det förändrats attityder bland elever, förra året upplevdes mera stökigare i skolan.”

Flera av handlingarna under skolutvecklingsarbete påverkade också skolans arbetsorganisation. Samverkansgruppens olika aktiviteter bland personalen var exempel på detta, vilket resulterade i direkt samverkan mellan olika personalgrupper på skolan och en fördjupad diskussion kring förhållningssätt personal emellan. Även aktiviteterna kring livskunskap var exempel på där attityder och förhållningssätt i skolan lyftes fram och diskuterades, alltså frågor som direkt kopplades till skolans arbetsorganisation och i dess förlängning arbetstillfredsställelse. Följande kommentar från studien är exempel på hur en respondent upplevde skolutvecklingsarbetet.

”Icke pedagoger har fått ett lyft blivit mer delaktiga i skolutvecklingsarbetet samt det dagliga arbetet med barnen. Positiva attityder oss vuxna emellan smittar av sig på barnen.”

Upplevelsen av skolutvecklingsarbetet i sig själv visade sig ha fungerat som ett stöd för att lyfta fram och öka samverkan inom skolenheten.



Kommentarerna visar att skolutvecklingsarbetet upplevdes positivt och att det successivt skett ett förändrat synsätt på skolans utvecklingsfrågor. Upplevelser var att fler kände sig delaktiga och börjat engagera sig mer aktivt i skolutvecklingsarbetet. Det gavs även kommentarer att man börjat få en härlig dialog inom skolan och framförallt ökad dialog mellan stadierna. Några exempel på utvecklings- och lärandegruppernas engagemang kring arbetet i grupperna ges med följande kommentarer.

*".. väldigt positiv, full arbetsglädje och aktivt deltagande i grupperna. Det var väldigt roligt att gå runt i grupperna och se och höra engagemanget."*

*"Bra att få träffa personalen på arbetsgruppsmöten för att få lära känna varandra gränsöverskridande, personalen är överlag intresserade att vara med."*

*"Man kan inte längre lägga över på andra att göra något utan alla måste vara delaktiga."*

Kommentarerna som gavs handlade om engagemang och delaktighet för skolutvecklingsarbetet samt upplevelser av ökad samverkan och dialog över stadierna. Skolutvecklingsarbetets ambition att skapa gränsöverskridande dialoger tycktes ha gett resultat.

Andra kommentarer som framkom under skolutvecklings- och implementeringsfasen var också exempel på positiva upplevelser av förändrings- och utvecklingsarbetet, alltså den tröghet som upplevdes i början av aktionsstudien under problemförståelsefasen tycks senare i studien inte vara lika markant. Skolutvecklingsarbetet upplevdes inte bara som att allt gick på räls, utan det fanns även inslag av svackor. Kommentarer från några respondenter visar på detta.

*"Alla verkar veta vad de ska arbeta med och det hör inte så mycket klagomål längre."*

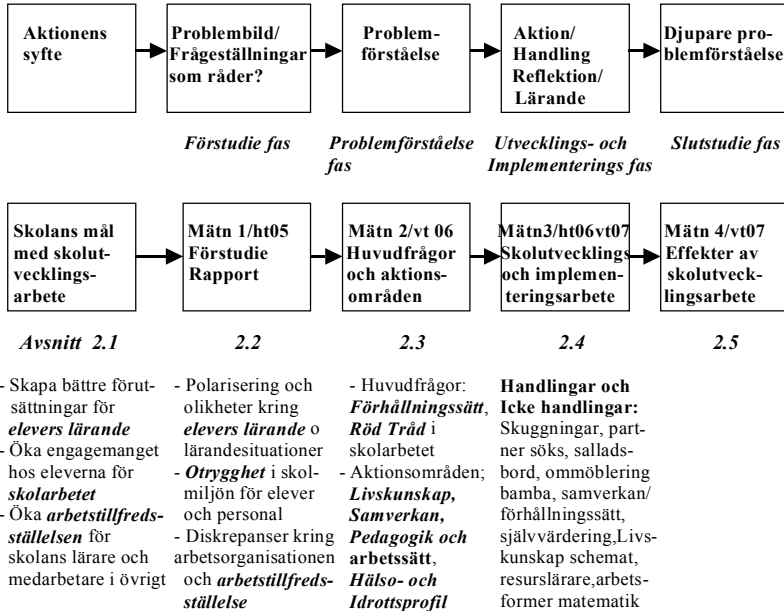
*"Kände att det var mycket aktiviteter i början, sedan att det har*

planat ut. Det måste kännas konkret, det har hänt massor av saker i processen, förhållningssätt har verkligen levt vidare, NRTG träffar tappat lite fart efterhand.”

”Det var en väldigt bra start för att sedan tappat lite fart.”

Några exempel på där skolutvecklingsarbetet resulterat till ickehandlingar kan i ett vidare förändrings- och utvecklingsperspektiv ändå betraktas som framgångsrika. Exemplet där den administrativa styrningen tog överhand över fördelning av lärarresurser mellan stadierna upplevdes som ett hinder för skolans samverkan. Skolledarnas möjligheter att utveckla samverkan över stadiegränserna begränsades av uppdelningen av skolans ekonomi och personalresurser. Den horisontella styrningen påverkade möjligheterna för den vertikala styrningen inom skolan. Även resonemangen kring pedagogiska arbetsätt och arbetsformer i matematik var exempel på en ickehandling, i alla fall under aktionsstudiens genomförande. Fastän dessa exempel inte resulterat till handling så visade skolutvecklingsarbetet på hur diskussionen fördjupats kring *förhållningssätt* och *Röd tråd* bland skolans medarbetare, se figur 14 Skolutvecklings- och implementeringsarbete – Från prat och reflektion till handling och ickehandling. En djupare förståelse kring skolans faktiska problem tycktes ha kommit till stånd.

**Figur 14 Skolutvecklings- och implementeringsarbete – Från prat och reflektion till handling och ickehandling**



## 2.5 Effekter av skolutvecklingsarbete – Djupare problemförståelse

I följande avsnitt redovisas rådande frågeställningar på skolenheten våren 2007 och effekter av skolutvecklingsarbete. I avsnitten 2.5.1 till 2.5.6 redogörs för olika moment som är utmärkande för skolans genomförda aktionsstudie.

En intervjustudie (mätning 4) genomfördes vid slutfasen av aktionsstudien, senare våren 2007. Syftet med den avslutande studien var att undersöka vilka rådande frågeställningar som upplevdes viktiga för

skolans personal för att jämföra med den bild som gavs i den tidigare kartläggningen (mätning 1) hösten 2005. Hade något förändrats över tiden vad gäller rådande frågeställningar och i så fall vad? Intervjuundersökningen genomfördes med samma frågeområden som vid tidigare tillfälle, som behandlade arbetsorganisationen och elevers skolarbete samt syn på förändrings- och utvecklingsarbete.

Sammantaget genomfördes arton intervjuer med respondenter från olika delar av skolan, pedagoger från låg- mellan- högstadiet och skolledare samt övrig personal. Respondenterna representerade olika aktörsperspektiv inom skolan.

Hälften av respondenterna hade intervjuats vid det tidigare tillfället och hade möjlighet till ett jämförande perspektiv. Resterande var nya respondenter och alltså inte påverkade av tidigare intervjuguide. Sex av respondenterna var engagerade i NRTG och hade på så sätt följt skolutvecklingsarbetet på ett närmare håll, medan merparten av respondenterna (tolv) var engagerade i det löpande skolutvecklingsarbetet och ett mera distanserat perspektiv att se på skolans förändrings- och utvecklingsarbete.

### *2.5.1 Sociala kontexten och Otrygghet som tidigare förklaringsvariabler ändras .....*

I förstudien (mätning 1) lyftes ofta sociala kontexten (social struktur och segregerat bostadsområde) kring skolan fram som argument för flera av Brunnsboskolans problem. I intervjustudien som gjordes våren 2007 var den sociala kontexten inte alls lika starkt förekommande när respondenter skulle beskriva situationen på skolan och sin skolvardag. Det är inte så att den sociala kontexten inte alls nämndes. Skillnaden jämfört med tidigare var att det användes mer frekvent som svar på skolans problemställningar och för den rådande situationen hösten 2005.

En målförskjutning tycks ha skett där den tidigare sociala kontexten ersatts av ett ökat fokus på skolans allt mer försämrade ekonomiska situation och kräftgången kring det minskade elevunderlaget. Under intervjuerna beskrevs den sociala kontexten nu mera som ett slags faktum och att Brunnsboskolans situation inte alls var unik. Det framkom upplevelse av ökad acceptans kring att den sociala kontexten var som den var och att detta inte var något som skolan kunde ändra på, utan att man fick göra det bästa av situationen både för elevernas och personalens skull. Konstateras kan att den sociala kontexten beskrevs på ett förändrat sätt jämfört med tidigare. Frågan är om det höll på att ske en förändrad probleminsikt bland skolans personal, som kunde leda till ett förändrat förhållningssätt att se på den egna verksamheten och det egna arbetet? Var det så att de många mötesplatserna som skapats under skolutvecklingsarbetet hade öppnat upp för samtal om det inre arbetet i skolan, istället för som tidigare ha fokus på den sociala kontexten? Några kommentarer gavs på upplevelser av förändrat förhållningssätt och att alla måste hjälpa till att förändra skolans inre arbete.

”Ja det har absolut skett en förändring bland personalen. Insikten hos de vuxna att det är allas barn, och inte kan fortsätta som vi har gjort tidigare att man ser efter sina barn som man har i klassen. Och att det inte bara är vi pedagoger som fostrar barnen, det är något som man kommit till insikt om mer och mer, och även hur viktiga kring personalen är.”

”Tidigare fanns det en ovilja till förändringar i kollegiet, som har gjort att det varit tungt bitvis, när man brunnit för något och man vill förändra har det varit väldigt svårt att driva igenom förändringar eller få kollegerna med sig. Nu tycker jag att insikten om att alla måste bidra till att förbättra miljön och klimatet på skolan har ändrats. Den insikten har vaknat hos människor här.”

Otrygghet för elever och personal upplevdes också tidigare som ett problemområde och som en av orsakerna till den rådande situationen hösten 2005. Dessa frågeställningar beskrevs på ett annat sätt nu jäm-

fört med tidigare intervjustudie. Otryggheten handlade om problem med stökigheter i klassrummen och stor grad av oroligheter på skolan. Nu beskrev respondenter upplevelse av situationen på skolan på ett annat sätt. Framförallt de problem som fanns på högstadiet var nu helt annorlunda. Det hade vidtagits åtgärder såsom utflyttning av elever till en mindre skolenhet och införts hemvister på högstadiet, som bidragit till att förändra situationen. Respondentens kommentar visar på upplevelse av trygghet nu jämfört med tidigare.

”Det är viktigt att vidmakthålla ett bra klimat som gör att elever och lärare trivs här och att vi har den trygghet ja trygghet som krävs, vilket gör att vi måste arbeta hårt. Men vi har en helt annan skola bara om man ser två år tillbaka i tiden. Det är trivsamt.”

Men det är nog inte hela sanningen, utan respondenter beskrev också att förhållningssätt och attityder bland högstadiets personal hade ändrats. Dialogen och samtalsklimatet upplevdes inte bara ha förändrats emellan personalen inom högstadiet utan även i en ökad öppenhet mot övriga stadier, och inte minst märktes det i det ökade stödet för låg- och mellanstadierna på skolan. I resonemangen kring att fördela om lärareresurser till låg- och mellanstadiet var personalen på högstadiet väldigt engagerade och drivande, och är ett exempel på där samtalen kring arbetsorganisationen och förhållningssätt lyfts fram i en allt ökad grad. Respondenter beskrev sina upplevelser av förändrade attityder och förhållningssätt på följande sätt.

”En stor förändring som jag då tycker är positiv är att det motstånd som man tidigare kände från högstadiets lärare som förr sa att vi ska ha resurserna, vi är viktigast, ni klarar de små barnen, det existerar inte längre. Alla är eniga nu att vi måste föra ner resurser till de små barnen.”

Otryggheten beskrevs också som en målskjutning mellan skolans olika stadier. Vid den första intervjustudien framkom att oroligheter och stökigheter var mera frekvent inom högstadiet, medan nu var det lågstadiet och framförallt mellanstadiet som kommenterades. Res-

pondenter resonerade om målförskjutningen i upplevelse av att många satsningar under senare år har riktats mot högstadiet, medan låg- och mellanstadiet kommit i skymundan. De gav exempel på otrygghet inom låg- och mellanstadiet.

”Det är många bland personalen som säger att nu när det blivit bra på högstadiet hur går vi vidare med mellanstadiet.”

”Vi har tappat utvecklingstempo för låg - och mellanstadiet till förmån för högstadiet. Och det är väldigt bra i ett högstadieperspektiv och det är väldigt positivt. Men det kommer att ta något år till innan samma anda av utvecklingsdynamik också smittar av sig på mellan - och lågstadiet.”

Några respondenter kommenterade situationen och kopplade ihop det med sammanslagningen med grannskolan och menade att integrationen av både elever och personal inte satt sig ännu. Andra förklaringar som gavs av respondenter ville koppla ihop orsak och verkan kring den rådande situationen med en kombination av minskat elevunderlag och ekonomiska förutsättningar, som i sin tur resulterat i budgetbesparingar och minskade personalresurser. Några respondenter såg också administrativa ledningsrutiner och avsaknad av mera organiserade arbetsplatsmöten som orsak till en slags otrygghet inom låg- och mellanstadiet under studiens gång.

”Det är så att låg- och mellanstadiet har ett större problem nu för där har de svårt att rekrytera barn till förskoleklass. På högstadiet har man rätt bot på det problemet genom att starta tex profilklasser. På lågstadiet skulle de behöva liknande men det är svårt med mindre barn, profilklasser i ettan är inte så populärt bland politiker.”

”Det kan verka så att det är ett högstadieprojekt och det är inte alls tanken, men det har blivit ett väldigt tydligt högstadieprojekt i och med att många personer i RTG kommer från högstadiet. De mest talförda och mest engagerade lärarna är från högstadiet.”

”Förändringar är ekonomiskt styrda av man lägger ner en skola till

exempel och övertaliga kommer hit och puttar ut våra inte lika gamla i gården, och det var ju det som skedde för två år sedan. Och sedan sviktade elevunderlaget och istället för fem klasser i sjuan fick vi tre. Det är svårt för oss att känna att vi kan påverka detta.

Kontentan av resonemangen ovan är att intervjustudien visade att det skett en målförskjutning från tidigare sociala kontexter som argument för skolans rådande situation, till istället ekonomi och minskat elevunderlag som huvudproblem. Upplevelsen av otrygghet markerades inte lika starkt som tidigare. Studien visade att det fortfarande fanns en otrygghet i skolans organisation men att den var fokuserad kring låg- och mellanstadiets situation. Samtidigt gavs flera exempel på upplevelser av förändrat förhållningssätt och attityder bland personalen.

### *2.5.2 Ekonomi och minskat elevunderlag sätts i fokus*

Skolans ekonomiska situation sattes i fokus på olika sätt av respondenterna. I den avslutande intervjustudien kommenterades skolans ekonomi av alla respondenter, men med olika utgångspunkter. Dels fanns ett fokus på ekonomin som kunde kopplas till minskning av elevunderlaget som pågått under några år, dels lyfte flera respondenter fram ekonomin som ett problem som hindrade och motverkade möjligheterna till samverkan inom skolan. Några respondenter beskrev situationen så här.

*”Alltså det stora här ju ekonomi att vi lever ju i en väldigt osäker ekonomi och är ju hela tiden ekonomin som så att säga drar sin skugga över hela verksamheten.”*

*”Jag inser att detta låter sig inte göras men det är ju ekonomi som styr och det är väl det stora problemet idag att vi är liksom bundna till händer och fötter av ekonomi känner jag. Och då blir det svårt att kanske sälja det här som skolutveckling och många kanske det upplever det i stället som skolavveckling.”*

Skolan har under några år haft en minskning av elevunderlaget som i



sin tur påverkar tilldelning av ekonomiska medel. Situationen hade under senare period drabbat framförallt låg- och mellanstadiet, vilket i sin tur inneburit att dessa enheter inom skolan varit utsatta för personalminskning. Den upplevda organisatoriska rörligheten inom låg- och mellanstadiet tycks också ha påverkat verksamhetens inre arbete med att skapa lugn och ro i skolvardagen. Respondenterna beskrev det som att man hamnat i en ond spiral som var svår att ta sig ur. Minskningen av elever gav mindre ekonomiska medel som i sin tur ledde till budgetbesparingar och avveckling av personal, och så fortsatte det i en rundgång.

”Eftersom vi tappar barnen stor minskning på låg- och mellanstadiet och varje barn har med sig en check på 35 000 kr så då har vi ett omställningsproblem som är väldigt stort.”

”Precis det som händer när vi tvingas göra stora klasser då skärs det ner på kringpersonalen och resurser, och de föräldrar som är intresserade och engagerade upplever det jobbigt så då tar de sina barn här ifrån och minskar elevunderlaget åter igen och då är vi åter i den negativa spiralen.”

”Men sedan när del gäller samverkan mellan pedagogerna där har vi ett problem som faktiskt ligger på organisatorisk nivå. Och det är att personalstyrkan byts ut så himla ofta. Och det gör att det är svårt på mellanstadiet, eftersom det har varit ett enormt flöde bland personalen. Och det gör det jättesvårt och är en av anledningarna till att det ser ut som det gör på mellanstadiet idag. Stor oro i barngrupperna och mycket otillfredsställelse bland personalen.”

Skolan hade under tidigare år varit en ekonomisk enhet, varför man då haft möjlighet att fördela om resurser mellan skolans olika verksamheter. I och med den nya skolledningsorganisationen som införts från och med hösten 2005, var detta inte längre möjligt. I alla fall inte om skolledningen på Brunnsboskolan skulle följa det administrativa styrsystemet med indelning i två ekonomiska enheter, låg- och mellanstadiet respektive högstadiet. Flera respondenter upplevde att den

uppkomna ekonomiska situationen skapade gränser och uppdelning av skolan, vilket i sin tur motverkade möjligheten till samverkan inom skolan vad det gällde exempelvis användandet av resurslärare och att undervisa inom andra stadier. Några respondenter beskrev situationen så här.

”Alltså inte ens rektorerna kan se det som en skola utan de har ju sitt område, som de ska klara. Organisationen, att vi har två rektorer på skolan med separata budgetar det har ju inte vi bestämt utan det kommer från Backa skolchef som bestämt hur det ska se ut.”

”Det är två organisationer som skulle kunna vara en. Och då oavsiktligt, hävdar jag att den nya organisationen motverkar integrationsmöjligheterna.”

Situationen resulterade i en diskussion inom Brunnsboskolan om vem som ansvarar för vad, som i sin tur resulterade i flera ifrågasättanden kring gränsdragningar inom skolan och de administrativa styrsystemens påverkan på skolans inre arbete. Frågan diskuterades inte bara av skolledarna. Nästan alla respondenter tog upp frågeställningen, och intervjustudien visar att detta i stor grad engagerade skolans personal. Risken fanns att den upplevda allt tydligare administrativa gränsdragningen resulterade i ett ”vi och dom” förhållande inom skolan.

”Det finns noll incitament idag till att samverka så vi avgränsar ansvaret i stupröret...alltså motverkar den nya organisationsindelningen på skolan samverkan. Underlättar den samverkan, absolut inte. Men när man frågar efter resultat på det viset och det bara handlar om pengar och inte om vilken verksamhet som utförs, då måste vi hitta någon annan ingång för att kunna samverka.”

”Man kan nog säga att det är en helt annan kraftsamling i skolan samlat till högstadiet jämfört med låg och mellanstadiet. Nackdel i detta är att vi mer inom skolan hamnar i ett vi och dom perspektiv.”

Den ekonomiska situationen visade sig också ha en annan sida, som var att den också framtvängde nya organisations- och verksamhetslösningar. Situationen inom lågstadiet med färre elever och försämrade ekonomi innebar att nya integrerade klasstrukturer måste införas från och med läsåret 2007/2008, vilket i sin tur innebar nya arbetssätt och arbetsmetoder, konsekvensen blev en ökad samverkan över klasstrukturerna inom låg- och mellanstadiet.

Kontentan är att påverkan av yttre kontexter upplevdes på ont och gott samtidigt. På kort sikt upplevdes den ekonomiska situationen mest som ett hot mot verksamheten, men i dess förlängning kunde det vara ett sätt att få till stånd förändrade beteenden i skolorganisationen. Det fanns en tydlig målförskjutning som gjort sig gällande under studiens två år., och som tagit sig uttryck i upplevelser av att låg- och mellanstadiet har kommit till korta medan högstadiet satts i fokus.

### *2.5.3 Elevers lärande och lärandesituationer*

Den tidigare sammanfattande slutsatsen från förstudien (mätning 1) *polariseringen kring elevers lärande och lärandesituationer* tog sig uttryck i upplevda variationer kring elevernas lärande. Det fanns brister i helhetssynen på elevers lärande över stadiegränserna, en avsaknad av fördjupade pedagogiska samtal kopplat till lärarrollen, samt en upplevd tröghet att inte vilja utveckla arbetsformer för att möta elevernas lärandebehov. Flera av skolans egna elevenkätundersökningar visade också mindre positiva resultat kring elevers lärande och engagemang för skolarbetet. Hur beskrevs situationen nu ett och halvt år senare?

Eleverna engagemang för skolarbetet tycktes vara på väg att förändras, det är i alla fall den uppfattning som flera respondenter överlag gav under intervjuerna. Dels styrkte de sina upplevelser av sina erfarenheter från den dagliga kontakten med eleverna, dels utifrån skolans egna löpande uppföljningar som genomförs med elevenkäter.

Det fanns också de respondenter som var något mindre försiktiga i sina uttalande kring engagemanget. Några kommentarer kring upplevelse av elevers ökade engagemang för skolarbetet.

”När vi startade projektet så var det ju bland annat för att öka eleverna måluppfyllelse och engagemang för skolarbetet. Så när vi frågar eleverna i femman om deras uppfattning om kvalitet i undervisningen så är det tydligt att även där har vi en positiv utveckling.”

”Det är mycket varierande. Det är allt ifrån optimalt engagemang till obefintligt.”

En granskning av resultaten från elevenkäterna visade på att förändringar skett, i en jämförelse av mätningar mellan läsåret 2004/2005 och 2006/2007. Framförallt var det i årskurs nio där resultaten visade på en markant ökning, när frågan ställdes ”om det är roligt att gå till skolan”. Elevenkäten visade även en ökning för årskurs nio, när frågan ställdes om ”hur de trivs i klassrummet”. Frågan om ”hur det känns att gå till skolan” visade på samma markanta förändring för eleverna i nian över det två åren. Viktigt att tillägga är att utgångsvärdena 2004/2005 var väldigt låga för just niorna. För eleverna i årskurs fem visade resultaten oftast höga värden både 2004/2005 och 2006/2007, när samma frågor ställs.

Kontentan av respondenters allmänna upplevelse att det skett en positiv förändring kring lärandesituationer tycktes stämma med enkätresultaten. Resultaten överensstämde också med resonemangen kring att skolan genomfört flera satsningar på högstadiets tidigare otrygghetsproblem. Ett ökat fokus på högstadiet och dess problem med otrygghet i skolmiljön tycks ha gett positivt resultat. Resultaten vad gäller årskurs fem överensstämde också, där resonemangen från senaste intervjustudien om upplevda oroligheter i mellanstadiet gav utfall i enkätstudien. Elevenkäterna visade på ett försämrat resultat för elever i årskurs fem vad det gäller frågor som handlade om lugn och arbetsro

i skolan. Dock bör tilläggas att utgångsläget 2004/2005 för årskurs fem inte var lika svag som för eleverna i årskurs nio. Tendenserna till minskat resultat vad gäller oron i skolmiljön för mellanstadiet och tidigare resonemang om målförskjutning bör uppmärksammas.

Respondenternas upplevelser av att elevernas ökade engagemang för skolarbetet kan styrkas med stöd av resultaten från elevenkäterna. Samma resultat kom även fram i elevenkäterna vad gäller frågor om undervisningen och kvalitén, där enkätresultaten visade på en ökning jämfört med tidigare när elever i årskurs nio svarade på frågan om de "upplever undervisningen som nyttig och meningsfull". Samma utfall visade frågor om kvalitet, bland annat "hur de upplever lärares undervisning" och "elevens egen uppfattning av hur de klarar sig i skolan". Resultaten från elevenkäterna visade inte på samma starka ökning som för engagemanget för skolarbetet och skolmiljön. För årskurs fem visade elevenkäterna ibland också på tendenser till minskning i frågor som kopplades till upplevelser av det egna lärandet. Det var inga dramatiska förändringar men tendenser på nedgång framkommer i elevenkäterna.

Den avslutande intervjustudien visade också på liknade resultat. Det var inte samma stringens i respondenternas beskrivningar av elevers lärande som när de redogjorde för elevers engagemang för skolarbetet och skolmiljön. Respondenterna gav divergerande bilder av hur elevers lärande fungerade. Kommentarer som gavs av respondenter kunde ta sig i uttryck enligt följande.

"När vi frågar eleverna i femman om deras uppfattning om kvalitet i undervisningen så är det tydligt att även där är det en positiv utveckling. Det är någonting vi har gjort."

"Ja det är väldigt olika. Vi har hela skalan från oerhört flitiga och ambitiösa elever till sådana som egentligen inte är så speciellt intresserade eller förmögna kanske."

"Min upplevelse är och det som jag vet är att vi når extremt höga

värden på salsa, vilket betyder att de förutsättningar som man bedömer att våra elever har när de kommer så når vi långt över förväntat resultat. Ett annat sätt är att se på våra betyg, vi ligger bra till i våra betyg och nationella prov.”

”När vi startade projektet så var det bland för att eleverna ska få bättre måluppfyllelse kopplat till kursändamålen. Och tittar man på ett exempel som säger att det har skett mer nu än tidigare. Så det är klart högre resultat än förväntat.”

En tolkning av kommentarerna visar på svårigheten att entydigt svara på frågan om elevers lärande blivit bättre eller sämre. Resultaten från elevenkäterna och respondenternas kommentarer visade att elevernas lärande inte markant förändrats åt något håll. Studien visade att elevernas lärande tycktes gå åt ett mera positivt håll, medan tendensen inom mellanstadiet utvecklades mindre positivt, och dessa förändringar utlästes från att värden inom mellanstadiet tidigare varit på höga nivåer, och tvärtom för högstadieelever. De kommentarer och bilder som gavs från respondenter speglade ganska väl denna situation. Återkommande kommentarer från flera respondenter var kopplingen till undersökningarna som gjordes genom salsa (studieresultat i förhållande till demografiska och sociala faktorer), som visade på mycket goda resultat för skolan. Dessa upplevelser var väl också ett sätt att påvisa för sig själva att skolan höll en god kvalitet vad gällde ämneskunskaper, något man visade att man var mycket stolt över.

#### *2.5.4 Lärarrollen, arbetsformer och arbetssätt på väg att förändras.....*

Det gavs olika bilder om lärarrollen var på väg att förändras eller inte. En bild som flera respondenter gav var att flera kollegor hade svårt att variera sin pedagogik och sitt arbetssätt utifrån varje individ, och därför körde samma upplägg som de har gjort i alla år. Förklaringar som gavs till att en del lärare inte ändrade sitt arbetssätt utan körde i gamla

hjulspår är att det kunde handla om trygghetskänsla. Respondenterna resonerade om att man som lärare måste vara trygg i sin roll för att våga förändra sitt sätt att planera och våga hitta andra pedagogiska sätt för att möta eleverna och deras olika lärande behov. För att få denna förändring till stånd måste läraren våga granska sig själv och att även bli granskad av andra för att förändra pedagogik och arbets-sätt. Finns inte tryggheten i lärarrollen att inte våga granska sig själv, då hjälper det inte att prata om pedagogik på arbetsplatsmöten eller att skapa pedagogiska grupper eller gå kurser om pedagogik. Trög-heten ligger då inte i formerna utan hos individen själv. Några respondenter uttryckte det på följande sätt.

”Jag tror att man är så inkörd på sitt gamla arbetssätt och man har inte någon ork att lägga om kursen helt enkelt. Det kan bottna i en osäkerhet att man undrar hur det ska gå och klara av det. Men det som fungerar för en behöver ju inte fungera för en annan.”

”Du måste vara beredd att förändra dig själv och du måste vara beredd att titta på dig själv och utvärdera dig själv. De flesta av mina kollegor gör tex inte någon utvärdering av sitt eget arbete med eleverna. Och låter inte eleverna utvärdera deras kurs eller undervisning. För att de är rädda för vad de ska få för svar.”

Studien från mätning 4 visar på att det finns en god insikt om behovet att förändra och anpassa lärarrollen efter elevernas olika lärande behov. Elevernas förutsättningar att lära sig och ta till sig kunskaper förändras och då måste man som pedagog vara öppen för hur elevers lärande behov ser ut. I förstudien framkom detta som en nödvändig förändring och resonemang fördes ifall en ny lärarroll måste utformas. Respondenter lyfte fram detta behov även i denna intervjustudie och beskrev att främsta uppgiften som pedagog är att kunna möta eleverna och få dem att växa i sin roll. Lärarrollen som resonerades handlade om att vara lyssnande och öppen för att kunna läsa av elevernas förutsättningar för att lära. Flera respondenter sade sig kunna se att dessa samtal bland lärarkollegor var gå gång, men att det behöv-

des mera fokus på dessa frågor.

”Jag saknar faktiskt en dialog om samverkan mellan personalen. Jag har ju den där spännvidden med de elever som engagerar sig i skolarbetet och de som inte gör det, och jag skulle önska att vi pedagoger hade en mer intensiv dialog hur vi ska lyfta dem. Hur ska vi få det här barnet att lägga mer tid hemma och så?”

Trots att det riktades en del kritik mot det egna lärarkollegiet att det fanns tröghet och att förändringstakten upplevdes långsam ibland, visar studien på att det håller på att hända saker och ting i skolorganisationen. Det gavs exempel på att elevers lärande över stadierna lyftes fram i samtal inom ramen för skolutvecklingsarbetet. Bland annat beskrevs hur arbetsgrupper börjat titta på hur kursplanerna överensstämde från lågstadiet till mellanstadiet och vidare till högstadiet. För att skapa tydligare progression och helhetssyn på elevers lärande måste man lägga fokus på några områden, istället för som nu jäkta vidare och uppleva att man inte hinner med. Resonemanget leder till att man då som lärare också kan ta sig tid att förändra sitt arbetssätt. Detta är pedagogiska resonemang som var på gång inom skolans men som ännu inte resulterat till faktiska handlingar. Respondenter lyfte fram just behovet av dessa samtal om helhetssyn, och såg det som startats upp som bra, men betonade även vikten av att dessa gränsöverskridande samtal fick fortsätta. Studien visar att det pågick flera resonemang om progression på flera håll i skolans organisation. Några respondenter beskrev det så här.

”Det är behovet att just koppla ihop skolan till en skola och det ju det arbetet som görs med organisationsutvecklingen. Att grupperna träffas över stadiegränserna och pratar med varandra om vad gör ni och vad gör vi, och vad kan vi utsluta och vad kan vi lägga till. Det är ett utvecklingsområde och det har påbörjats bland annat genom gruppen som arbetar med baskunskaperna.”

” Att mötas, att diskutera , att vara överens om vad var och en gör. Kanske inte är så gränsöverskridande men att åtminstone vara överens om hela elevens skolgång. Alltså att man lugnt kan luta sig



tillbaka på mellanstadiet och strunta i en del i utbildningen eftersom man vet att det kommer högstadielärarna att ta vid när de kommer dit. Om det är gränsöverskridande så kanske det är det, men att ha en trygghet i hela skolgången.”

Arbetsformerna var också sådant som kommenterades och tycktes engagera. Det gavs både ris och ros vad gäller att våga förändra och hitta nya arbetsformer och arbetssätt. Respondenter såg också att detta ännu var i sin linda men redovisade samtidigt exempel på sådant som redan höll på att ske i skolvardagen. En respondent beskrev sina erfarenheter kring hur arbetssätt och arbetsformer kunde förändras om rätt förutsättningar skapades. Exemplet på förändrat arbetssätt var från skolans språkämnesgrupp som tidigare pratat mycket om att samverka språkämneslärare emellan, och nu istället för att prata handla direkt. Gruppen bestämde sig för att köra ett tema i både B-språkgruppen och ordinarie svenska och engelska, med dikttävling och annat. Alla lärare i gruppen visade stor lust och vilja, och inget knot om att det skulle vara jobbigt eller betungande på något vis utan det var något som fick alla att känna ”va kul, vi gör det ihop”. Detta beskrevs som ett exempel på möjlighet till förändrat arbetssätt och nya arbetsformer. Exemplet visar hur pedagogiska traditioner alltså går att bryta, och att det går att skapa förändrat arbetssätt genom ordentlig organisering för att på så sätt öka delaktighet och engagemang för den nya pedagogiska arbetsformen. En annan respondent beskrev sin erfarenhet av nya arbetsformer på följande sätt.

”Arbetsformer är något som vi måste diskutera mer om. Tyvärr så saknas det ofta tid för just den diskussionen. Och ett sätt att lösa är att lärare byter klasser och ämnen med varandra. Får större grupper exempelvis som man gjort med sexorna där lärare bytt NO mot SO, och bytt matten mot svenskan. Det har underlättat för lärarna och man har kunnat koncentrera sig på det man är duktigast på. Det har fungerat jättebra.”

Studien visar att något höll på att hända vad gäller resonemanget om en ny lärarroll. Det fanns en ökad insikt nu, jämfört med tidigare om

behovet att möta eleverna och deras lärandebehov på ett annat sätt. Flera av respondenternas beskrivningar och upplevelser vittnade om att frågan om en förnyelse av lärarrollen och arbetssätt och arbetsformer tydligare har kommit på skolans agenda, jämfört med tidigare.

### *2.5.5 Arbetsorganisationen och arbetstillfredsställelsen visar på en positiv utveckling*

Förutom spökmyten om den omtalade goda "Brunnsboandan" visade förstudien på en del brister vad gäller arbetsorganisation och personalens arbetstillfredsställelse. Slutsatserna från förstudien gjordes dels med utgångspunkt från respondenters upplevelser i en intervjustudie, dels utifrån resultaten från en medarbetarenkätundersökning som gjordes 2004. I den tidigare intervjustudien riktades framförallt kritik mot skolans lokaliteter och den upplevda otryggheten i skolvardagen. Det senare handlade främst om oroligheter i klassrummen och stökiga miljöer. Men det fanns också en del kritiska röster som kunde kopplas till skolledningen, vilket tog sig i uttryck i önskan om ett tydligare ledarskap. Resultaten från medarbetarenkäten visade på liknande resultat.

Vad kan då utläsas av den genomförda studien vid slutfasen i förändrings- och utvecklingsarbetet? Till att börja med så kunde konstateras att den så kallade "Brunnsboandan" tycktes bestå. Trots att skolan under de senaste åren gått genom vad som kan tolkas som "kriser" med hänsyn till dålig ekonomi och personalnedskärningar, fortsatt kräftgång i minskat elevunderlag, och att det inte hänt så mycket med den fysiska skolmiljön, så fortlevde upplevelsen av den goda "Brunnsboandan". Respondenter beskrev det som ett slags kitt i systemet som får allt att hänga ihop. Hur det fungerar är det ingen som kunde förklara (för en vetgirig forskare) men det bara är så. Samtidigt beskrev respondenter att de nya medarbetarna på skolan tycktes ramla

in i samma goda stämning men med nya perspektiv. Tillväxten på "Brunnsboandan" var tydligen god. Den fortsatt goda stämningen uttrycktes på följande sätt.

"Man pratar om en Brunnsboanda. Jag vill inte säga att den inte finns, det kan jag inte riktigt bedöma. Men det finns något sorts kitt i systemet som får allting, att hänga ihop. Det finns något som gör att folket kommer hit. Jag tror att det är mer än bara pengar till hyran."

"Jag kan uppleva att bland de nya som har kommit nu där finns en väldigt god stämning och man gör grejor ihop och man har samma tugg som vi hade när vi var nya. Det är väldigt viktigt att det finns och att vi får finnas kvar som någon slags moderator."

De tidigare bristerna vad gäller fysisk arbetsmiljö, ledarskap och trygghet/trivselfrågor var inte lika framtonade i intervjuerna som tidigare. Görs en jämförelse med den tidigare medarbetarenkäten så visar resultaten på flera markanta skillnader. På alla dessa tre huvudområden så var det en mycket stark positiv förändring som kunde urskiljas. Så något hade hänt under de två år som gått mellan de två studierna. Anmärkningsvärt är att svaren vad gäller upplevelsen av den fysiska arbetsmiljön ökat, trots att inga radikala förändringar gjorts. Trygghet och trivselfrågor visade på markanta förändringar, vilket kanske inte var så förvånande med hänsyn till de satsningar som genomförts. Ledarskapet var det område som visade på mycket markanta förändringar jämfört med tidigare mätning. Ökningar handlar om ökad upplevelse om bland annat delegering av ansvar och befogenheter, lyhördhet från chefen, och chefens förmåga att lösa konflikter. På frågan om förtroende för sin närmaste chef visades en markant ökning, vilket även frågan om att den närmaste chefen uppskattar mina arbetsinsatser gjorde.

Sammantaget visar resultaten från både den senaste intervjustudien och medarbetarenkäten att en förändring hade skett i en positiv riktning. Det fanns fortfarande en del kritik mot både skolledning och

skolmiljö men inte alls i den omfattning som vid tidigare intervjustudie. Det tycktes råda en ökad samstämmighet inom skolan trots att man representerade olika funktioner och hade olika roller inom skolan. Det fanns också ökad existens av förståelse för varandras situation och en öppenhet mellan skolans personal. Följande kommentarer är exempel på detta.

”Och alla som arbetar här är förbluffande positiva. Man trivs, man har tillit till ledningen, man trivs med föräldrarna, man trivs med hela sitt uppdrag.”

”Vi har tvingats att dela med oss av våra problem och diskutera dem mera öppet. Förut så tror jag att det var mycket mer så att man stängde sin dörr och så bet man ihop och låtsades att det var bra utåt. Nu är det ingen som känner att man har svårt att erkänna att jag klarar inte denna unge. Vi har det allihop.”

”Alltså det här projektet har gett tillfredsställelse hos individer som tidigare inte engagerat sig, de har ändå fått genom det här projektet. En känsla av samhörighet eller kanske en känsla av; men gud jag kan ju ha något att tillföra. De har blivit sedda på ett annat sätt som de inte blivit tidigare och det gör att det blir roligare.”

Kontentan är att de tidigare bristerna i arbetsorganisationen utvecklats på ett positivt sätt, trots att skolan inte haft de bästa externa förutsättningarna under studiens gång.

### *2.5.6 Upplevelse av skolans förändrings- och utvecklingsarbete*

I intervjustudien ställdes också frågor om hur respondenterna upplever skolans förändrings- och utvecklingsarbete, alltså, det genomförda skolutvecklingsarbetet som hade till uppgift att skapa bättre förutsättningar för elevers lärandesituation och förbättra arbetsorganisationen. När frågan ställdes, så här vid det formella slutet av i alla fall aktionsstudien, om hur de upplevt skolutvecklingsarbetet var det mestadels

positiva bilder som gavs. Några respondenter valde att lyfta fram konkreta handlingar som resultat av utvecklingsarbetet. Från salladsbuffén i bamba till hälso- och må bra projekt nämndes. Samtidigt kommenterades att både skolan och en del av personalen fått ett lyft av det genomförda utvecklingsarbetet och det varit ett mycket engagerat arbete från många. Förvånade kommentarer gavs också som gick ut på att det ska behövas ett projekt för att få till stånd en egentligen enkel grej i grunden som en salladsbuffé. Detta är ett typexempel på att utvecklingsarbete görs inte av sig själv utan underlättas om det struktureras genom en utvecklingsorganisation. Följande kommentar är exempel på upplevd konkret handling.

”Ja nu har man en jättefin salladsbuffé varje dag, fint upplagt, smakrikt och det finns mycket att välja på. Barnen äter sallad det går åt 7 kg broccoli varje dag, jättepositivt. Och egentligen är det en enkel grej i grunden, fastän det krävdes ett projekt för att vi skulle få ut något konkret av det.”

Andra kommentarer handlade om hur skolutvecklingsarbete ibland kunde upplevas trögt, samtidigt som skolvardagen pockade på och alla andra akuta saker måste lösas. Resonemanget visade att det kan vara svårt att hela tiden engagera sig i skolutvecklingsarbete samtidigt som skolvardagen måste ha sin gilla gång. Den ibland upplevda trögheten och att det får lov att ta tid kan ha en annan dimension. För att lyckas med mera bestående förändrings- och utvecklingsarbete är oftast delaktighet och engagemang viktiga egenskaper i ett längre perspektiv. Att skapa detta engagemang och delaktighet bland skolans medarbetare måste få ta tid. Studien visar just på behovet att få till stånd en stor grad av involvering och problemförståelse för att gå vidare i skolutvecklingsarbetet. Så denna form av tröghet är inte alltid av ondo eftersom det handlar om att få till ett engagemang och djupare förståelse för skolans faktiska problem.

Respondenter gav också flera bilder av hur de såg att förändringar skapades och var gå gång fastän de inte alltid kan utläsas i konkreta

handlingar. Flera resonemang handlade om förändringar av lärarrollen och ökad insikt bland lärarna på skolan om behovet av att samverka. Jämförelser gjordes med tidigare, alltså innan skolutvecklingsarbetet startade. Förut när det var på tal om temaarbete med mera så upplevde många att det endast innebar mer arbete. Nu upplevdes situationen som annorlunda, att lärarna faktiskt börjat inse att om vi alla bidrar blir det inte mer arbete utan tvärtom att det faktiskt kan vara arbetsbesparande att arbeta ihop. Detta är ett av flera exempel som visar på en förändring av lärares roll och arbetsformer. Andra exempel på där skolutvecklingsarbetet inte resulterat i handlingar men ändå skapat förändringar handlade om flera av de så kallade icke-handlingarna. I studien har resonemang förts kring gamla frågeställningar som inte leder till konkret handling men ändå lyfts på agendan. Bara att de tidigare frågorna lyfts fram för en ny belysning och diskussion visar på att det råder en öppenhet inom skolan. En respondent uttryckte det så här.

*”Jag känner igen de här frågeställningarna och problemen från när jag började här, men i och med projektet har de kommit upp agendan ordentligt.”*

Det alla respondenter lyfte fram när de skulle beskriva sin upplevelse av skolutvecklingsarbetet handlade om insikten och möjligheten att få mötas och samtala med andra medarbetare på skolan. Det som flera beskrev var att de kunde se en markant förändring bland personalen där man förstått behovet av att samtala med andra inom skolan, just att få möjligheten att diskutera varandras situation och vad man gör exempelvis i de olika stadierna. Respondenter beskrev att skolutvecklingsarbetet gett möjlighet att få till stånd mötesplatser där dessa gränsöverskridande samtal kunnat föras, och den i viss mån skepticism och försiktighet till skolutvecklingsarbetet som kom fram i början hade nu vänt. Flera respondenter beskrev att det förts fram från flera håll en stark önskan om att få möjlighet att fortsätta skolutveck-

lingsarbetet och de gränsöverskridande samtalen på något sätt. Följande kommentarer är exempel på en positiv upplevelse av de gränsöverskridande samtalen och att skolutvecklingsarbetet fungerat som en ingångssättare till en fortsatt process.

”Det som har förändrats är att man har förstått att behovet av det samtalet finns på alla sidor. Det är inte bara en grupp som önskar det utan det finns ett behov som är ömsesidigt.”

”Alla var kanske inte så jättepositiva när vi startade organisationsutvecklingen, men när att det som hörs är den mest positiva att man möts, och att man börjat diskutera varandras situation och vad man gör i de olika stadierna. Så jag tycker att det låter som en positiv upplevelse och att man vill ha mer av det.”

”Organisationsutvecklingsarbetet har gett tiden och platsen som jag tror varit en bra igångsättare. Och vi får ju önskemål om att schemalägga aktiviteter som gör att det här ska kunna fortsätta detta arbete och att det ska utvecklas. Till och med önskemål om att vi ska lägga hel och halvdagar som studiedagar för att fortsätta detta. Det uppfattar jag som en mycket positiv reaktion.”

Studien visar att skolans förändrings- och utvecklingsarbete hade tagit flera steg fram jämfört med förhållandet innan skolutvecklingsarbetet startade. Effekter av förändringsarbete kan inte enbart mätas i konkreta handlingar utan som i Brunnsboskolans fall handlar det även om att se hur faktiska förändringsprocesser kan komma till stånd. Att skapa förändring och utveckling i professionella organisationer med en massa rådande kulturer och traditioner visar sig inte vara så enkelt. Denna studie visar också flera exempel på detta. Följande avslutande kommentarer är goda exempel på hur respondenter sammanfattade sina upplevelser av Brunnsboskolans genomförda skolutvecklingsarbete.

”Tycker verkligen att det varit en organisationsutveckling och att det enbart varit en kort tid, får signaler att det hänt en hel del. Vi måste fortsätta färden, kan aldrig sträva efter vara färdig. Har behövt ett stöd, en igångsättare för att få det rulla vidare. NRTG

medlemmar har gjort en resa och har vuxit med uppgiften. Känner att det ska bli roligt att fortsätta till hösten”

”Vi har landat i flera konkreta saker i flera av grupperna. Tidigare var det Röda tråden som själva stod för utvecklingen, nu är det hela skolan som är Röda tråden”

Kommentarerna tar bland annat fasta på en upplevelse att det verkligen varit en organisationsutveckling, nödvändigheten av att fortsätta skolutvecklingsarbetet, att det behövts en igångsättare, att NRTG spelat en viktig roll i arbetet, samt avslutningsvis att hela skolan utvecklats till att bli Röda tråden.

### *2.5.7 Sammanfattande analys av Brunnsboskolans skolutvecklingsarbete*

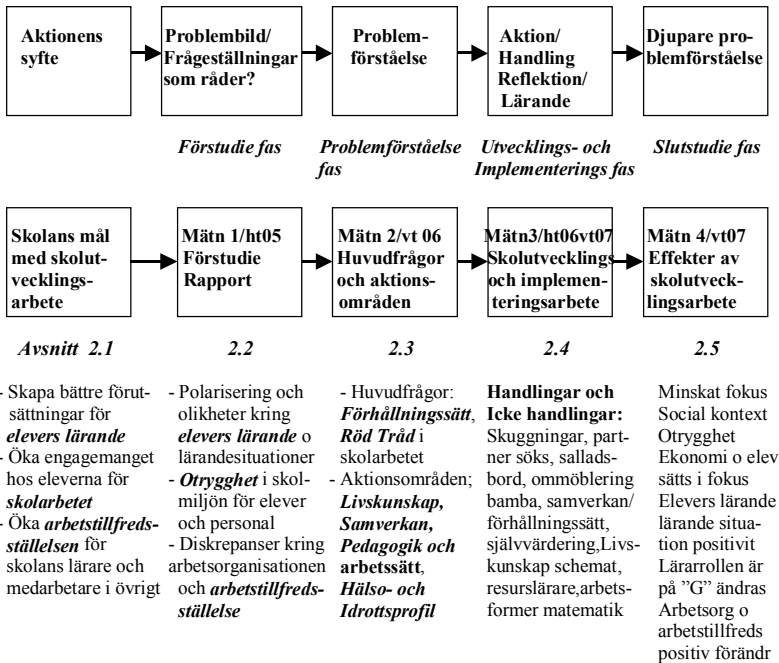
Vid slutmätning av aktionsstudie 2007 våren/sommaren visar studien på flera förändringar jämfört med förstudien (mätning 1) samtidigt som det ges exempel på tröghet som gör det svårt att få till stånd förändringar.

Skolans elevenkätundersökningar och medarbetareundersökningar visade nu på positiva resultat jämfört med tidigare mätning. Den avslutade intervjustudien visar på liknande resultat som hade god överensstämmelse med de båda enkätstudierna. Elevers lärande och lärandesituationer hade förändrats positivt. Respondenter beskrev att arbetstillfredsställelsen hade förändrats och att bland annat de gränsöverskridande diskussionerna varit värdefulla. Ingen respondent nämnde längre den sociala kontexten som avgörande orsak varför förändringar inte kunde ske. Flertalet respondenter lyfte fram ekonomin som en viktig förutsättning för skolans fortsatta utvecklingsfrågor, men samtidigt gavs exempel på hur det interna skolutvecklingsarbetet tagit fart och förändrats, se figur 15 Effekter av skolutvecklingsarbete.



Men det redovisades också exempel på upplevelse av en tröghet som tog sig i uttryck att verkligen få till stånd samverkan över skolans stadier. Insikten om nödvändigheten tycktes finnas, men ändå fanns det hinder på vägen som gjorde att det vardagliga skolarbetet inte alltid gjorde det möjligt att etablera samverkan. Ett annat hinder som lyftes fram i studien och som samtidigt engagerade många var den allt tydligare uppdelningen av skolan. Dels handlade det om en gränsdragning mellan låg- och mellanstadiet och högstadiet som påverkar möjligheterna till samverkan, dels handlade det om en målförskjutning där låg- och mellanstadiet upplevs kommit till korta vad gäller skolans satsningar.

**Figur 15 Effekter av skolutvecklingsarbete**



Slutstudien visar sammanfattningsvis att skolutvecklingsarbetet har gett följande resultat:

- \* *Djupare problemförståelse*; det finns flera exempel på där både handlingar och ickehandlingar resulterat i resonemangen om annan problemförståelse jämfört med tidigare.
- \* *Samverkan över gränser ger möjligheter*; skolutvecklingsarbetet på skolan har öppnat upp för samverkan både i konkreta handlingar och genom de gränsöverskridande samtalen i utvecklings- och lärandegrupperna.
- \* *Reflektion och mötesplatser resulterar i lärande*; genom skolutvecklingsarbetet har det skapats många mötesplatser som gett möjlighet till reflektion, vilket i sin tur resulterat i flera nya möten och ökat lärandesynt

Nästan alla respondenter nämnde vad de upplevde som goda exempel på konkreta handlingar från skolutvecklingsarbetet, och såg nödvändigheten av att skolutvecklingsarbetet nu inte avstannade utan att utvecklings- och lärandegrupperna fick fortsätta sitt arbete framöver.

## 3 Organiserad skolutveckling skapar förutsättningar för förändring och utveckling

I avsnittet förs en avslutande diskussion kring frågan; vad som påverkar skolutvecklings- och förändringsarbete utifrån det experiment som genomfördes. Avsnittet har alltså fokus på metod och genomförandet av den aktionsmodell som redovisades i avsnitt 1.2 och 1.3. Resonemanget baseras på erfarenheter från aktionsstudien och sammanfattas i fem huvudområden, avsnitt 3.1 till 3.5. Kunskaperna från studien är generella så till vida att de kan användas för organisationer som genomför eller planerar att genomföra förändrings- och utvecklingsarbete.

### *3.1 Förankringsprocess och involvering en förutsättning för engagemang – Grupp- dynamiken för engagemang och delaktighet*

Aktionsstudien visar på betydelsen av utformning och genomförande av förankringsprocess för att skapa engagemang för skolutvecklingsarbetet. Förankring handlar inte bara om att informera om att något ska sättas igång och göras, utan erfarenheterna från aktionsstudien är

att förankring måste leda till upplevelse av involvering i skolutvecklingsprocessen. Att involvera all personal i skolutvecklingsprocessen visar sig vara en tidsödande och mödosam process. All personal involveras inte lika fort, utan involveringsprocessen tar olika lång tid för olika individer. En lyckad start på ett skolutvecklingsarbete kan därför upplevas trög och seg senare i processen. Därför är det viktigt att noggrant planera förankringsprocessen genom att låta skolmedarbetarna vara delaktiga i avgränsningen av arbetsområden. Avgränsningsprocessen blir ett sätt att skapa en problemförståelse bland medarbetarna för det fortsatta skolutvecklingsarbetet, och på så sätt ett ökat engagemang för skolutvecklingsarbetet. Det är dock inte möjligt att skapa engagemang hos samtliga i en organisation. Ambitionen bör ändå vara att som i den aktuella studien alla ska ges möjlighet att var med.

Att skolledarna visar engagemang är ett viktigt inslag. Genom att själva aktivt delta visar skolledarna att skolutvecklingsarbetet är viktigt, och legitimerar detta genom sin närvaro. Det är också viktigt hur skolledare agerar vid sin närvaro i utvecklingsarbetet. Aktionsstudien visar på en önskan från skolmedarbetare om ett slags schizofrent beteende från skolledare "att vara närvarande men inte märkas". Det är alltså viktigt att skolledare deltar men inte pekar med hela handen eller toppstyr utvecklingsarbetet. En kombination av "Top Down" och "Bottom Up", att delta men inte toppstyra. Detta kan vara en svår balansgång för skolledare som är vana att få bestämma och medarbetare som förväntar sig att skolledare ska ha bestämda åsikter om skolarbetet.

Kontentan är att: En noggrant planerad förankringsprocess och att involvera alla skolmedarbetare är förutsättningar för att skapa engagemang för skolutvecklingsarbetet. Att därför låta medarbetarna vara delaktiga i avgränsningsprocessen av det fortsatta utvecklingsarbetet skapar bättre förutsättningar längre fram. Skolledarnas deltagande är också ett sätt att skapa legitimitet kring skolutvecklingsarbetet.

### 3.2 Behovet av metodkunskaper vid förändrings- och utvecklingsarbete – Metodstöd och återkoppling

Aktionsstudien visar flera exempel på att det inte alltid är en enkel uppgift att bedriva skolutvecklingsarbete. Att få till stånd faktisk förändring och utveckling är en mödosam och trög process. Skolorganisationer behöver någon form av igångsättare för att faktiskt utvecklingsarbete ska komma till stånd. Igångsättare är oftast "eldsjälar" i skolorganisationen som brinner för någon fråga. Eller så kan igångsättningen komma från skolledare eller skolpersonal som varit på en konferens och utbildning kring aktuellt område.

Metodkunskapen bland skolledare och övrig personal kring förändrings- och utvecklingsarbete visar sig oftast vara bristfällig. Som skolledare och pedagog har man sällan utbildning i metoder för projektledning och projektorganisering, eller kunskaper kring förändrings- och utvecklingsarbete. Inte heller kunskaper om hur man kan använda utvärderings- och uppföljningsmetoder för att stödja utvecklingsprocessen. Detta är kunskaper som är väsentliga för att bedriva ett djupare och mera bestående förändrings- och utvecklingsarbete i skolan.

Ett sätt att få till stånd någon form av metodstöd för utvecklingsprocessen kan vara genom att engagera en så kallad "kritisk vän". Den "kritiska vännen" bör hämtas utanför den egna skolorganisationen till exempel en kollega från någon annan skolenhet eller organisation. Den kritiska vännen ska dock ha metodkunskaper inom förändrings- och utvecklingsarbete. I den aktuella studien fungerade forskaren i denna roll som metodstöd. Den "kritiska vännens" roll är att bistå skolorganisationen med löpande metodkunskaper under skolutvecklingsprocessens gång, utan att ta över arbetsprocessen med utvecklingsarbetet. Metodstödet och "kritisk vän" får samtidigt rollen som igångsättare en "kick ON", och att löpande lyfta frågor som en-

dast berör metodplaneringen för det fortsatta skolutvecklingsarbetet. Igångsättare "kick ON" är i detta sammanhang något annat än enbart att starta och dra igång en utvecklingsaktivitet. Rollen som igångsättare får en viktig roll att stödja förändrings- och utvecklingsprocessen och ständigt vara den som sparkar på ("kick ON") när skolutvecklingsarbetet så behöver.

Kontentan är att: Studien visar på behovet av djupare metodkunskaper för att bedriva förändrings- och utvecklingsarbete i skolan. Det är inte rimligt att ensidigt lägga detta ansvar på skolledare och dess medarbetare och förvänta sig att detta är något de med automatik redan kan och behärskar. Det behövs utbildning och stöd till skolorganisationer för dessa metodfrågor för att ett mera aktivt och framgångsrikt skolutvecklingsarbete ska komma till stånd.

### *3.3 Utvecklingsorganisation som ett stöd för skolutveckling – Utvecklingsorganisation och reflekterande gemenskap*

I den aktuella aktionsstudien organiserades skolutvecklingsarbetet genom utformning av en utvecklingsorganisation. Experimentet med aktionsstudien visar på betydelsen av någon som driver på skolutvecklingsarbetet, och vikten av att skapa mötesplatser för skolutvecklingsfrågor. Utvecklingsorganisationen har fungerat som ett stöd för dessa båda egenskaper i skolutvecklingsarbetet.

Utformningen av skolutvecklingsorganisationen innebar att skolans samlade metod- och planeringsgrupp (NRTG) fungerade som motor och navet i förändrings- och utvecklingsarbetet. Huvuduppgiften var att metodplanera, och sedan reflektera för att återigen metodplanera kring skolutvecklingsarbetet. Detta skedde i en löpande lärande ansats, där reflektion av erfarenheter gav ny kunskap som sedan

resulterade i en handling. Studien visar på rollen för metod- och planeringsgruppen (NRTG) som pådrivare i skolutvecklingsarbetet, och rollen som skicklig anpassare av situationer vid händelser som löpande kom fram i skolans förändrings- och utvecklingsarbete. Metod- och planeringsgruppens deltagare var hela tiden nära skolvardagsfrågorna och de kontexter som skolans personal ständigt är påverkade av, vilket visade sig vara en viktig komponent för att utvecklingsarbetet skulle gå framåt. Metod- och planeringsgruppen fick en viktig roll för samordning och intern kommunikation mellan alla arbetsgrupper i skolutvecklingsarbetet. Det handlade om att få en helhetssyn på skolans förändrings- och utvecklingsarbete. Det senare resulterade i att de två pedagoger som utsetts som internkonsulter, efterhand fick en allt mer marginaliserad roll som samordnare av skolutvecklingsarbetet.

Aktionsstudien visar också på betydelsen av att skapa fora i skolans organisation för diskussion om förändrings- och utvecklingsarbete. Existensen av hierarkier både vertikalt och horisontellt är ett exempel. Det fanns behov och önskan om att bryta traditioner i skolan, och ändra på gränsdragningar mellan olika yrkesgrupper och även att ändra på myter och gränser mellan stadier inom skolan. Utformningen av utvecklingsorganisationen blev ett sätt att få till stånd mötesplatser som gav möjligheter till reflektion över skolvardagen.

Arbetslag och arbetsplatsmöten finns i alla skolorganisationer, men hur fungerar de för att diskutera skolutveckling? Frågan som kom fram i den aktuella studien handlade om en önskan att organisera möten och arbetet på andra sätt. Mötesplatser som skapades genom skolutvecklingsorganisationen gav möjligheter till gränsöverskridande samtal över yrkesgränser, och fördjupade resonemang om arbetsorganisationen med fokus på arbetsformer och arbetssätt. I studien ges exempel på upplevelser av varför det gränsöverskridande samtalet i skolorganisationen är viktigt. Återkommande nämndes begrepp och uttalande om att vikten av förståelse av varandras arbetsuppgifter och arbetssituationer och även att visa respekt för alla medarbetare i skol-

organisationen, oberoende yrkestillhörighet. Och det redovisades exempel på aktioner hur detta kan gå till inom ramen för skolutvecklingsarbetet.

Kontentan är att: Aktionsstudien visar exempel på hur en utvecklingsorganisation resulterar i organiserad samverkan för skolutveckling, där det skapas fora och mötesplatser för skolutveckling. Helhets-syn och progression för skolutvecklingsprocessen och trygghet i processen hur skolutvecklingsarbetet kan läggas upp. Studien visar på betydelsen av en utvecklingsorganisation som skapar möjligheter för gränsöverskridande samtal.

### *3.4 Från prat och reflektion till handling och ibland ickehandling – Utvecklingsinriktat lärande och gemensam reflektion*

Studien visar exempel på möjligheter och problem att gå från prat och reflektion till handling, och även tillbaka handling till reflektion. Flera lyckade aktioner där prat och reflektioner resulterade i handlingar, visar sig ställa krav på stor grad av involvering och förmåga att anamma ett lärandesynsätt. Några arbetsgrupper var speciellt framgångsrika med att reflektera och våga förändra invanda mönster och traditioner. Grupperna agerade och skapade handlingar genom att de var öppna för kreativa tankar och idéer, och vågade på så sätt anamma ett lärandesynsätt inte bara i tanken utan även i handling. Från prat och reflektion till handling har alltså ett samband med stor grad av involvering och förmågan till ett lärandesynsätt.

Aktionsstudien visade också exempel på att prat och reflektion inte resulterade till aktiva handlingar, utan där pratet och reflektionen tycktes stanna vid prat och reflektion. Skolororganisationer är av tradition präglade att vara tillåtande, att inte behöva göra och handla



om man inte vill. Tidigare skolforskning visar att pedagoger är vana att vara självständiga och att det existerar en slags dold agenda, där de tillåts att få vara autonoma i sitt agerande. I fallstudien fanns exempel på sådant agerande under skolutvecklingsarbetet. Det fanns också en stark tradition att inte behöva samverka med andra, trots att det fanns tydliga incitament på att samverkan skulle ske genom arbetslag och arbetsgrupper.

Dessa exempel på ickehandlingar kan dels förklaras på individbasis, dels genom de kontexter som skolmedarbetarna omgärdas av. Den enskilda individens förmåga och vilja att handla eller inte handla, förklaras av resonemangen om den autonoma miljö som pedagoger tillåts handla efter. Men ickehandlingar är också ett resultat av de yttre kontexter som skolmedarbetarna utsätts för. I aktionsstudien visade det sig att agerande och handlingar inte kunde genomföras på grund av administrativa styrsystem och nya skolorganisationer som beslutats på högre nivå i organisationen, alltså sådant som skolenheten inte själv har någon möjligheter att påverka. Det fanns även exempel på interna kontexter som resulterade i ickehandlingar. Den upplevda rörligheten inom framförallt lågstadiet, kring personal- och lokalfrågor, skapade mera irritationer och problem än agerande och konstruktiva handlingar.

Kontentan är att: För att gå från prat och reflektion till agerande och handling, krävs goda förutsättningar med stor grad av involvering bland aktörerna som förväntas handla och ett öppet sätt att se på lärande. För att en bestående handling ska skapas måste djupare problemförståelse komma till stånd, vilket kan jämföras med Argyris resonemang om problemförståelse och "double loop learning". Först när dessa betingelser är uppfyllda är förutsättningar för konstruktivt agerande och handling godare. Ickehandlingar i en organisation kan däremot kopplas till störande kontexter som får råda kring skolorganisationen. Eller en organisationskultur som tillåter att ickehandlingar får gälla.

### *3.5 Tiden en ständig bristvara i skolan – Finns TID för skolutvecklingsarbete?*

Tid används ofta som skäl i skolan varför man inte hinner med utvecklings- och förändringsarbete. Brist på tid är ett begrepp och argument som tas till för att värna sig, i alla fall när det är dags för faktiskt agerande och handling. Frågan är om skolorganisationer egentligen har tid för faktiskt skolutvecklingsarbete. I den aktuella studien tog skolenheten sig tid genom att noggrant planera ett organiserat och strukturerat skolutvecklingsarbete. Men även i detta fall fanns flera situationer och händelser där brist på tid bland skolans personal var ett problem.

Tiden är säkert en bristvara i skolorganisationer men samtidigt handlar tiden om resonemang om hur arbetstiden används, alltså en prioritering av arbetstiden i skolorganisationen. En relevant fråga som måste aktualiseras i skolorganisationer är hur arbetstiden ska användas för administrations- och utvecklingsfrågor. Arbetstiden för framförallt lärare handlar om tjänstgörings- och undervisningsskyldighet, som är och har varit ett ständigt återkommande diskussionsområde i skolan. Frågan som måste lyftas och fördjupas är hur man skapar förutsättningar för att skolans medarbetare ska kunna engageras i utvecklingsarbetet. Frågorna faller tillbaka på skolledningen på central och lokal nivå. För skolledarna handlar frågan om att skapa förutsättningar för skolutvecklingsarbete, men också om att våga ställa krav på vad som förväntas av skolans alla medarbetare i ett förändrings- och skolutvecklingsarbete.

Kontentan är att: Skolledarrollen är en viktig funktion för förändrings- och skolutvecklingsarbetets förutsättningar. I skolledarens roll måste funktionen att prioritera användningen av arbetstiden tydliggöras, och även att tydligt leda skolorganisationen vid förändringsarbete.

### *3.6 Avslutande kommentar: Aktionsforskning som ett instrument för skolutveckling och lärande i skolan*

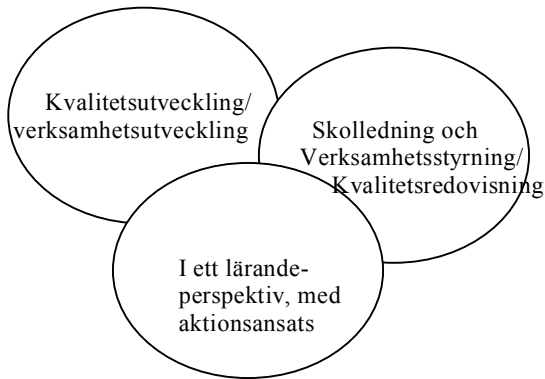
Experimentet med aktionsmodellen och dess fyra huvudmoment visar på både styrkor och svagheter, där svagheter formuleras och fördjupas i de fem huvudområdena; förankringsprocess och involvering, behovet av metodkunskaper, utvecklingsorganisation, prat och till handling ibland ickehandling (lärandesyntakt), tid för utvecklingsarbete. Det ges flera goda exempel på konkreta aktioner som resulterat i handlingar. Handlingar som kanske kommit till stånd förr eller senare, men som respondenter ser som konkreta exempel på resultat av skolutvecklingsarbetet. Aktionsstudien visar också på hur ämnesområden som tidigare inte lösts, nu åter lyfts och diskuteras i annan anda och utifrån nya perspektiv. Den gränsöverskridande diskussionen visar sig vara ett uppskattat och viktigt inslag i skolutvecklingsarbetet. Aktionsstudien visar samtidigt på konkreta problem som fungerar som hinder på vägen för att förändring och utveckling ska komma till stånd. Studien visar på flera områden där skolenheter behöver hjälp och stöd för att lyckas och bli framgångsrika med sitt skolutvecklingsarbete.

Sammantaget visar erfarenheterna från studien att aktionsforskning kan fungera som ett instrument och samlad röd tråd för att bedriva skolutveckling.

## 4 Förslag till fortsatt studie i skolorganisationer – Kvalitetsutveckling i skolan med ett lärandeperspektiv

Den aktuella studien har haft fokus på att studera faktorer som påverkar förändrings- och utvecklingsarbete i skolan, där metodfrågor för skolutveckling resoneras genom ett experiment med en aktionsstudie. Studien visar på flera egenskaper som tycks vara centrala för att mera bestående förändringar och utveckling ska komma till stånd. Den genomförda studien har gett kunskaper och erfarenheter kring hur förändrings- och skolutvecklingsarbete kan genomföras i skolorganisationer. Erfarenheterna från undersökningen har samtidigt resulterat i nya intressanta frågeställningar.

Den fortsatta studien som föreslås, handlar om att fördjupa resonemangen kring skolans arbetsorganisation med fokus på arbetsformer och arbetssätt. Studien som föreslås har samlad utgångspunkt kring tre områden. Ett område är kvalitetsutveckling/ verksamhetsutveckling, ett andra område behandlar skolledning och verksamhetsstyrning/kvalitetsredovisning, och ett tredje område handlar om ett lärandeperspektiv (aktionsansats med delaktighet och återkoppling). Se figur 16 som sammanfattar den fortsatta studien.

**Figur 16** Förslag till studie kring skolans arbetsorganisation

Syftet med en fortsatt studie är att få till stånd en djupare problematisering och analys av skolans inre arbete kopplat till dessa tre områden. En aktions- och lärandeansats (delaktighet och återkoppling, processutvärdering) används för att studera hur skolors kvalitetsutveckling/ verksamhetsutveckling förhåller sig till skolledning och verksamhetsstyrning/ kvalitetsredovisning i skolan.

Studien avser bland annat att undersöka sambandet mellan kvalitetsutveckling och kvalitetsredovisning med avseende på skolans inre arbete, och vilka egenskaper som stödjer eller hindrar att kvalitetsutveckling/ verksamhetsutveckling sker. Upplägget av studien kan ske genom en aktions- och lärandeansats, i en samverkan mellan skolpraktiker och forskare.

## Epilog

Studien har handlat om förändrings- och utvecklingsarbete i skolan, varför förändringar sker och ibland inte. Studien har genomförts som en aktionsstudie. För att en sådan studie ska komma till stånd är aktionsdeltagarna på den enskilda skolan centrala aktörer, och utan deras medverkan blir det inget av en sådana här studie. Jag (rapportförfattaren) vill därför rikta ett STORT TACK till alla på Brunnsboskolan för att ni på allra bästa sätt medverkade i undersökningen som varade i nära två år. Den "vetgiriga" forskaren har ställt många frågor om sådant han förstått och inte förstått, alla har ställt upp och svarat på frågor av olika slag. Jag (rapportförfattaren) vill också rikta ett tack till Skolutvecklingsenheten i Göteborg stad som fungerat som ett stöd för att denna aktionsstudie kom till stånd.

Avslutningsvis vill jag (rapportförfattaren) också tacka kollegor på Kommunforskning i Västsverige och Anita, för läsning och kommentarer, förord, utskrifter, sättning mm, och Helene som håller ihop allt. Utan er så blir det inga sådana här processtudier.

Rapportförfattaren

## Referenser

Alexandersson M, 1994

*Fördjupade reflektion bland lärare – för ökat lärande.* I Madsén T (red.). (1994). *Lärares lärande. Från fortbildning till en lärande organisation.* Lund: Studentlitteratur

Argyris C, 1977

*Double-loop Learning in Organizations,* Harvad Business Review, Sept-Oct, 115-125

Argyris C & Schön D, 1978

*Organizational Learning. A Theory of Action Perspective,* MA Addison Wesley

Argyris C & Putnam R & Smith D, 1990

*Action Science, Concepts, Methods and Skills for Research and Intervention.* Action Science, San Fransico: Jossey-Bass

Blossing U, 2000

*Praktiserad skolförbättring.* Karlstad: Karlstad University Studies 200:23

Björn C, Ekman Philips M & Svensson L, 2002

*Organisera för utveckling och lärande. Om skolprojekt i nätverksform,* Lund: Studentlitteratur

Bower G H & Hilgard E R 1981

*Theories of learning.* Fifth ed. Englewood Cliffs, NJ, Prentice-Hall

Brown J S & Duguid P, 1991

*Organizational learning and communities of practice. Toward a unified view of working, learning and innovation.* Organization Science, 2, 40-57

Gustafsson R Å, 1983

*Forskning för förändring – från aktionsforskning till praxisforskning, i kritisk psykologi, årg 38, 1983, nr 2, 34-47*

Gustavsen B, Hofmaier B, Ekman Philips M & Wikman A, 1996

*Concept –driven development and the organization of the process of change.*  
Amsterdam/Philadelphia: John Benjamin Publishing Company

Ekholm M. 1998

*Kamratutvärdering mellan skolor.* Stockholm: stiftelsen Trygghetsfonder för kommuner och Landsting

Ellström P.E, 1992

*Kompetens, utbildning och lärande i arbetslivet. Problem, begrepp och teoretiska perspektiv,* Stockholm: publica

Ellström P., 2001

*Lärande och innovation i organisationer.* I Backlund T mfl (red.) *lärdilemma i arbetslivet.* Lund: Studentlitteratur

Hedberg B, 1981

*How organizations Learn and Unlearn.* P Nystrom & W B starbruck (ed)  
*Handbook of Organizations Design.* Oxford: Oxford University press

Jansson L, 1999

*Förvaltningen som försvann – Utvärdering av reformarbete inom Kultur- och bildningsnämnden i Örebro, KFi-rapport 55, Kommunforskning i Västsverige*

Jansson L, 2003

*Lokalt reform- och förändringsarbete inom tre skolororganisationer – Hur förändringsarbete kan gå till, samt experiment med innovationsgrupper och lärande organisation, KFi-rapport 65, Kommunforskning i Västsverige*



Kolb D, 1984

*Experimental learning*. Engelwood Cliffs, NJ: Prentice Hall

Lander R & Ekholm M, 1998

*School Evaluation and Improvement. A Scandinavian View*. In Hargreaves A, Lieberman A, Fullan M & Hopkins D (Eds) (1998). *International Handbook of Educational Change* (pp 1119-11349. Dordrecht: Kluwer Academic Publishers

Piaget J, 1980

*Adaption and Intelligence*. Chigao: University of Chicago Press

Revins R W , 1980

*Action learning*. London: Blond & Briggs

Rönnermann K, 1998

*Utvecklingsarbete – en grund för lärares lärande*.  
Lund: Student litteratur

Schön D, 1983

*The Reflective practitioner. How professionals think in action*. New york  
Basic Books

Senge P M, 1990

*The Fifth Discipline. The Art and practice of the learning Organization*,  
New york: Doubleday

Thylefors I & Persson O, 1994

*Den lärande byråkratin – en utvärdering av metodutvecklingsprojekt vid  
Älvsborgs läns försäkringskassa*. Arbetsvetenskapliga Kollegiet Chalmers  
Teknikpark, Psykologiska institutionen Göteborgs universitet. Göteborg

Weick K, 1976

*Educational organizations as loosely coupled systems*, Administrative science Quarterly 21, 1-19

Weick K, 1995

*Sensemaking in organizations*, London Sage





### *Publicerade KFi-rapporter*

89. Lennart Jansson 2007, "Lärandeprojekt för skolutveckling, vad kan vi lära av det? Aktionsforskning som ett instrument för skolutveckling och lärande i skolan." ISBN 978-91-976612-6-3
88. Björn Brorström, Pierre Donatella och Hans Petersson 2007, "Allt om kommuners årsredovisning." (Bok utgiven av Studentlitteratur, ISBN 978-91-44-04899-4)
87. Björn Brorström, Staffan Lindvall och Rolf Solli 2007, "Ledande för produktivitet." ISBN 978-91-7164-265-3
86. Pierre Donatella, Hans Petersson och Björn Brorström 2007. "Bristfälliga budgetdokument. Om mål och riktlinjer för god ekonomisk hushållning." ISBN 978-91-976612-4-9
85. Lisa Nöjd 2007. "Framgångsrik mot alla odds - En studie av Härjedalens kommun." ISBN 978-91-976612-3-2
84. Björn Brorström och Pierre Donatella 2006. "Bra bara chefen vill - Därför förändras årsredovisningen." Juryrapport 6. ISBN 91-976612-1-X
83. Sven Siverbo, Gustaf Kastberg, Viveka Nilsson och Elisabeth Ravenshorst 2006. "Moderna politiska organisationer - Om förändringarna i Götene, Kungälv och Lerum.", ISBN 91-975799-9-8
82. Björn Brorström och Sven Siverbo 2006. "Återbesök i framgångsrika kommuner", ISBN 91-975799-8-X
81. Ylva Mühlenbock 2005. "Den minsta som exempel - Om kommunal självstyrelse." ISBN 91-975799-7-1
80. Rolf Solli och Kajsa Värna 2005. "Viskande tjänstemän II." ISBN 91-975799-6-3
79. Sven Siverbo, Tobias Johansson och Karin Runhagen 2005. "Benchmarking i svenska kommuner." ISBN 91-975799-5-5
78. Björn Brorström och Lisa Nöjd 2005. "Ett dokument av överordnad betydelse - En användarstudie avseende den kommunala årsredovisningen." Juryrapport 5. ISBN 91-975799-3-9
77. Sven Siverbo och Tobias Johansson 2005. "Kommunal ekonomi och politiskt samarbete." ISBN 91-975799-4-7

76. Sven Siverbo, Lisa Nöjd och Björn Brorström 2005, "Politisk styrning i framgångsrika kommuner - om de politiska arbetssätten i Ale, Kungälv, Lerum, Lidköping, Mark och Tanum." ISBN 91-975799-0-4
75. Petra Adolfsson och Ewa Wikström 2005, "Kvalitetsdialog i Göteborgs skolväsende - Metod, organisation och verksamhet."
74. Rolf Solli och Ylva Mühlenbock 2004, "Besparing som kampanj - En studie av Trollhättans kommun."
73. Sven Siverbo 2004, "Varaktiga effekter? - Om ekonomisk utveckling i Kommundeleagationens spår."
72. Sven Siverbo 2004, "Organisationskultur för framgångsrika kommuner - En studie av Munkedal, Sotenäs, Strömstad och Tanum." (Bok utgiven av Studentlitteratur, ISBN 91-44-03610-8)
71. Anna Cregård 2004, "Abruption - Uppsägning som översättning och improvisation."
70. Sven Siverbo 2004, "Ledningskultur för framgångsrik utveckling - En studie av Västra Götalandsregionen."
69. Björn Brorström 2004, "Avceremonialisering är en förklaring till gynnsam förändring - En studie av fyra kommuner i Bohuslän."
68. Rolf Solli (red) 2003, "Perspektiv på kommunal revision - Oberoende, drivkrafter och hur andra gör"
67. Björn Brorström 2003, Juryrapport 3. "Vad är det de säger och varför? Om informationsinnehållet i politikerförordet."
66. Björn Brorström och Katarina Orrbeck 2002, Juryrapport 2. "Är de påkostade årsredovisningarna bäst? Om form färg och innehåll."
65. Lennart Jansson 2003, "Lokalt reform- och förändringsarbete inom tre skolorganisationer - Hur förändringsarbete kan gå till, samt experiment med innovationsgrupper och lärande organisation".
64. Björn Brorström 2002, "Vilja till förändring och starka traditioner - problematiska möten i tre lika landsting".
63. Rolf Solli (red) 2002, "Ekonomer om Ekonomer - framtiden i fokus".

62. Lennart Jansson, Anita Kihlström, Mikael Löfström och Ewa Wikström 2002, "Gränsöverskridande samverkan - en studie av försöksprojekt i offentlig sektor".
61. Brorström, Björn och Sven Siverbo 2002, "De fattiga och de rika. Ett institutionellt perspektiv på kommuners ekonomiska utveckling".
60. Brorström, Björn och Katarina Orrbeck 2001, "Olika årsredovisningar - alla med goda motiv".
59. Brorström, Björn och Bo Hallin 2001, "Professionellas uppfattningar om vård och organisation. En studie av Centrallasarettet i Västerås".
58. Brorström, Björn och Sven Siverbo 2001, "Det enkla är svårt nog - Ekonomisk mätning av samverkan".
57. Brorström, Björn och Sven Siverbo, 2001. "Institutioner och individer. Om utveckling i framgångsrika kommuner".
56. Siverbo, Sven och Björn Brorström 2000, "Berättelsen om Ale - Institutionerna, aktörerna och identitetssökandets konsekvenser".
55. Jansson, Lennart, 1999. "Förvaltningen som försvann - Utvärdering av reformarbete inom Kultur- och bildningsnämnden i Örebro kommun".
54. Brorström Björn, Gertsson Bo, Mühlenbock Ylva och Rolf Solli, 1999 "Malmö stads resursfördelningsmodell inom stadsdelssektorn - konstruktion, innehåll och effekter"
53. Brorström Björn och Marianne Leffler, 1999 "Berättelsen om Lidköping - Om innebörden av Lidköpingsandan och om motståndskraftiga institutioner"
52. Brorström Björn, Orrbeck Katarina och Hans Petersson, 1999 "Finansiell bedömning. Tre perspektiv"
51. Cregård Anna och Rolf Solli, 1999 "Framgångsrik och turbulent - en studie av en kommuns utmärkande egenskaper till vardags och under stress"
50. Bengtsson Ulla och Björn Brorström (red.), 1999 "Forskarperspektiv på kommunala problem - en rapport om resurser, reformer och institutioner, i går, idag och i morgon"

49. Leffler, M. och Y. Mühlenbock (under medverkan av B. Brorström), 1998 "NU-sjukvården - sjukvård i förändring. En studie av fusionen mellan Uddevalla sjukhus och NÄL"
48. Brorström, Björn och Marianne Leffler, 1998 "Berättelsen om Kungälv - om utmärkande egenskaper och goda institutioner"
47. Solli, Rolf, 1998 "Viskande tjänstemän - En studie av kommunala ekonomichefers vardag"
46. Brorström, Björn, 1998 "Samhällsvetenskapliga problemställningar och kvalitativa forskningsmetoder. En rapport med fokus på kommunforskning i Västsverige"
45. Wikström Ewa (red.), Löfström Mikael, Jansson Lennart, Mühlenbock Ylva och Sven Siverbo, 1998 "Flerpartssamverkan i missbruksvården - Försöksprojekt i Umeå, Kristianstad och Göteborg"
44. Brorström Björn, Orrbeck, Katarina och Hans Petersson, 1998 "Resultat, flöde och risk - finansiell analys prövas av experter"
43. Jensen Christian och Staffan Johansson, 1997 "Kunskap som orienterar och övertygar. Två fallstudier om hur kommunala ledare använder forskning"
42. Leffler Marianne (red.), 1997 "Kommunala reformer - tre uppsatser om styrning"
41. Brorström Björn och Rolf Solli (under medverkan av Viveka Edlund och Sven Siverbo, 1997 "När intäkten kom - en studie av skiftet från kostnads- till intäktsstyrning i budgetkopplade organisationer"
40. Brorström Björn, 1997 "Förklaring av finansiell utveckling - ett förvaltningsekonomiskt forskningsprojekt"
39. Leffler Jonas, 1996 "Vårdkedjans möjligheter och begränsningar"
38. Malmer Stellan, 1996 "Självkostnad" 37. Brorström Björn, Bengtsson Ulla, Cwejman Malgorzata, Edlund Viveka och Marianne Leffler M., 1996 "Forskning pågår - fyra artiklar om styrning i offentlig förvaltning"



36. Källström Anders och Rolf Solli, 1995 "Kommundirektören. Vardagen och teorin"
35. Jensen Christian, 1995 "Kommun- och riksdagspolitikerns syn på relationen dem emellan eller 'När krubban är tom då bits hästarna'"
34. Brorström Björn, 1995 "Styrningens villkor och effekter i professionella organisationer"
33. Bengtsson Ulla, Brorström Björn och Hans Petersson, 1995 "Finansiell redovisning och pensionsåtagandets redovisningsmässiga hantering i kommuner och landsting"
32. Cwejman Malgorzata och Viveka Edlund, 1995 "Information och informationssystem inom sjukvården. En användarstudie inom Bohuslandstinget"
31. Johansson Staffan, 1995 "Verksamhetsbedömning i mjuka organisationer. Om kommunala ledares verksamhetsinformation och försök att finna mått på effektivitet inom social service"
30. Brorström Björn, Fihn Glenn, Olsson Håkan och Hans Petersson, 1995 "Finansiell bedömning och årsredovisningsinformation - En studie i fyra kommuner av beslutsfattarens synsätt och tillvägagångssätt"
29. Fihn Glenn, 1995 "Förändring av kommunal redovisning under 1980-talet"
28. Brorström Björn och Christian Jensen, 1994 "Decentralisering och ekonomi"
27. Skottsberg Berit och Svante Leijon, 1994 "Att utvecklas i enlighet med sina förutsättningar - en studie av omsorgsarbets utveckling från institution till öppna livsformer"
26. Brorström Björn m.fl., 1994 "Effektivitet och stadsdelsnämnder. En studie av verksamhet, organisation och ekonomi i Göteborgs stad"
25. Fihn Glenn, 1994 "Den dubbla bokföringen, dess ursprung och Luca Pacioli"

24. Johansson Staffan och Rolf Solli, 1994 "Hur kunde det bli så? En studie av ett lärorikt och misslyckat in-vesteringsprojekt i en kommun"
23. Brorström Björn och Viveka Edlund, 1993 "Ekonomistyrningens effekter - tio ekonomichefer om sina modeller"
22. Leijon Svante m.fl., 1993 "God kommunal organisation - Lyssning, Tolkning, Handling"
21. Brorström Björn, 1993 "God ekonomi - om bedömning av kommunernas och landstingens ekonomi"
20. Jensen Christian, 1993 "Aktörers föreställningsramar om kommunal organisering stadd i förändring"
19. Leijon Svante, 1993 "Att välja kommunens organisationsform - eller att verka i det komplicerade samspelet mellan omvärld, intern förutsättningar, verksamhetsambitioner och begränsade resurser"
18. Brorström Björn och Viveka Edlund, 1993 "Ekonomistyrning i teori och praktik - ideal och effekter"
17. Johansson Inga-Lill och Ewa Wikström, 1992 "Engagemanget - organisationens livsande? En studie av den enskilda människans engagemang i kommunal verksamhet"
16. Jönsson Sten och Rolf Solli, 1992 "Stadsdelscheferna i Göteborg och reformen. Erfarenheter 1990-91"
15. Wise Louise R., 1992 "Transitions in Local Government Pay Administration"
14. Brorström Björn och Rolf Solli, 1992 "Ekonomi i en kommun - ett praktikfall om styrning och information"
13. Bengtsson Ulla och Björn Brorström, 1992 "Redovisning av förändring och motståndskraft - resonemang kring den finansiella redovisningens uppgift"
12. Norén Lars, 1991 "Mot behovsstyrning av kommunal förvaltning"

11. Brorström Björn, 1991 "Ekonomi för beslutsfattare. Den finansiella analysens uppgift, innehåll och utformning"
10. Jansson Lennart, 1991 "Ekonomrollen i förändring. Ekonomistyrningsfunktionen i kommuner och landsting"
9. Johansson Inga-Lill., Leijon Svante, Nilsson Lennart och Bo Westerlund, 1991 "God kommunal organisation"
7. Brorström Björn, 1990 "Mot decentralisering och integrering - process och resultat"
8. Brorström Björn, 1991 "God ekonomi i kommuner och landsting"
6. Jönsson Sten, 1990 "Stadsdelschefernas förväntningar"
5. Brorström Björn, 1990 "Redovisning - En idéskrift kring externredovisning, finansiell analys och ekonomistyrning"
4. Brorström Björn, 1990 "Effektivitet - Synsätt, begrepp och modell"
3. Johansson Staffan, 1990 "Uppföljning av Kf/Lf-86 - Kommunernas och landstingens budget- och redovisningsmodell"
2. Solli Rolf, 1988 "Ekonomi för dem som gör något - Om ekonomiinformation för verksamhetsansvariga"
1. Brorström Björn, 1988 "Forskning kring kommunal ekonomi och organisation. Några slutsatser och metodmässiga reflektioner"

\*\*\*\*\*

*Heléne Gustafsson*

KFi - Kommunforskning i Västsverige

Pilagatan 19 A, 2 tr

411 22 Göteborg

Tfn 031-786 5900

Mobil 0733-64 39 92

[www.kfi.se](http://www.kfi.se)

\*\*\*\*\*









**Kommunforskning i Västsverige, KFi** är en organisation som bedriver forskning inom området ekonomi och organisation i kommuner och landsting.

**Verksamheten** utgår ifrån ett samarbetsavtal mellan kommuner i Västsverige, Västra Götalandsregionen, Göteborgs universitet, Högskolan i Borås och Högskolan i Skövde. Syftet med samarbetsavtalet är att initiera forskning inom det nämnda området och därigenom bidra till att skapa en stark forskningsmiljö.

■ ■ ■ ■ EKONOMISK BEDÖMNING REDOVISNING  
ORGANISERING STYRNING



**KommunForskning  
i Västsverige**

Pilgatan 19 A  
411 22 Göteborg  
Tel 031-786 59 00  
Fax 031-786 59 09  
E-post [kfi@kfi.se](mailto:kfi@kfi.se)  
[www.kfi.se](http://www.kfi.se)