

Att leda skolutveckling för ökad samsyn till tillgänglighet

Helene Elvstrand

Annelie Krantz

Institutionen för samhälls- och välfärdsstudier (ISV),
Linköpings universitet
Åtvidabetskommun

Artikeln är en del av ett ULF-projekt kring tillgängliga lärmiljöer och synliggör de erfarenheter som kan dras av att som lärare projektleda ett aktionsforskningsprojekt som involverar flera olika arbetslag. Metodologiska lärdomar redovisas som vikten av att rektor ger stöd, tid finns avsatt samt att en tydlig struktur etableras. I artikeln diskuteras också vikten av att skapa en samtalskultur som kännetecknas av flerstämmighet där olika röster kan höras, vilket är en viktig förutsättning för att förändring kan ske. Vidare att lokala skolutvecklingsprojekt kan bidra positivt både till att skapa förändring, i det här fallet ökad tillgänglighet, men också skapa engagemang och samhörighet mellan personal i skola och fritidshem.

Bakgrund

I den här artikeln ligger fokus på att beskriva arbetsprocessen för ett skolutvecklingsprojekt kring tillgängliga vuxna där flera olika arbetslag deltagit. Vidare beskriver artikeln de metodologiska lärdomar som dragits av att vara projektledare och leda ett förändringsarbete där de gemensamma målen har behövt anpassas till de olika arbetslagens behov och intressen.

I projektet deltog rektor, biträdande rektor, projektledare, personal och elever på två olika grundskolor och fritidshem med årskurserna F-6. Utvecklingsprojektet har varit baserat på aktionsforskning inom ett övergripande ULF-projekt. Följande gemensamma mål formulerades:

- Utveckla verksamheten så att eleverna ska få större tillgång till vuxna för att därigenom öka tryggheten.
- Utveckla samsyn bland personalen avseende hur vi uttrycker och hanterar de regler och överenskommelser som finns på skolorna men även avseende personalens förhållningssätt till vad som är överenskommet i respektive arbetslag.
- Utveckla möjligheten till produktiva kollegiala samtal.

Metod- och arbetsprocess

Projektet har genomförts utifrån en aktionsforskningsansats där det varit centralt att förändringen bygger på behov som deltagarna själva ser som viktiga och betydelsefulla att genomföra.

Kollegiala reflektioner för att skapa samsyn

En viktig utgångspunkt i aktionsforskning är att skapa ett samtalsklimat bland deltagarna som kännetecknas av tillit och en vilja att våga lyfta viktiga frågor (Rönnerman, 2022). Sanna Hedrén (2022), som studerat kollegiala samtal, lyfter två olika typer av samtalskulturer som kan uppstå i arbetslag. Hon beskriver detta i termer av *enstämmiga* respektive *flerstämmiga* samtalskulturer. En enstämmig kultur kännetecknas av att arbetslaget i sina samtal strävar efter att "tycka lika" och

vara överens om olika frågor. I den typ av kultur blir det överordnat att hålla samman gruppen och att inte meningsskiljaktigheter synliggörs. En flerstämmig kultur är mer diskussionsbenägen och i den finns ett vilja att lyfta fram perspektiv och åsikter, vilket också kan ses som viktigt för att en förändring ska kunna ske. Hedréns resultat visar vikten av att i ett aktionsforskningsprojekt arbeta för att skapa ett mötesklimat som kännetecknas av ett kritiskt reflekterande. För att möjliggöra produktiva kollegiala samtal, där gemensamt meningsskapande leder till ny och fördjupad förståelse för vardagspraktikens händelser, menar Hedré att arbetslagen bör vara stabila och ges tid för att kontinuerligt reflektera över sin praktik. Detta är viktiga utgångspunkter som också kan relateras till föreliggande projekt.

Projektets genomförande

Projektet har genomförts under ett läsår där personalen i varje arbetslag träffats fjorton gånger uppdelat på kvällsmöten, del av studiedagar, planeringstid eller kollegial utbildningstid. På sex av dessa träffar har all personal samlats för att hålla ihop det samlade projektet. Projektledaren planerade hela projektets upplägg avseende vad det skulle handla om och hur det skulle genomföras samt datum och tider för träffarna. Projektledaren hade även ansvar för den datainsamling som skedde i projektet. Projektet delades upp och presenterades i olika faser för att alla skulle förstå vad som skulle göras (se faserna nedan). Eftersom deltagarna varit många så har varje träff med samtlig personal ägt rum på kvällsmöten och under delar av studiedagar. Övrig tid har arbetslagen arbetat med sitt eget projekt. Varje deltagare har skrivit en personlig reflektion efter varje träff och mejlat den till projektledaren. Den reflektionen var värdefull för projektledaren för att kunna följa deltagarnas arbete i arbetslagen.

De olika arbetslagen har utifrån de gemensamma målen formulerat egna specificerade förändringsbehov i form av aktioner de ville arbeta med. Detta utmynnade i fem olika mindre aktionsforskningsprojekt. Arbetslagen har kontinuerligt haft mötestid för att reflektera över sina projekt. Projektledarens roll har varit att planera projektet, hålla i uppstart och information kring projektets olika delar. Vidare har projektledaren kontinuerligt deltagit i delar av arbetslagens samtal och funnits med som ett stöd. I projektledarens roll har också ingått sammansättning och genomgång av de olika kartläggningar som genomförts i projektet.

Faserna

- **Fas ett:** Samtal kring arbetslagsprojekten och möjliga infallsvinklar. Vad behöver förändras i vår specifika praktik utifrån projekts övergripande syfte om tillgängliga vuxna?
- **Fas två:** Fastställa arbetslagsprojektens innehåll i respektive arbetslag. Skapa enkäter med egna frågor, utifrån diskussionerna i fas ett (underlag för datainsamling för att nå elevers och personals perspektiv).
- **Fas tre:** Genomföra enkäter, analysera dem i respektive arbetslag samt samtala om resultaten. Lämna in samtliga grupperns enkätsvar till projektledaren för sammanställning. Alla får ta del av resultaten av enkäterna.
- **Fas fyra:** Skapa visioner för förändring och därefter aktioner, det vill säga hur det konkreta förändringsarbetet skulle ske i respektive arbetslag. Varje grupp presenterar visioner och aktioner för övriga grupper.
- **Fas fem:** Utföra och utvärdera aktionerna. Enkäter och intervjuer skapas och genomförs med elever och personal för att se vad som förändrats. Respektive grupp sammanställer sina resultat. Presentation av resultaten. Framåttänkande - vad går vi vidare med och prövar igen. Utvärdering av projektet.

Projektets uppstart - första träffen

Projektet inleddes med att deltagarna fick fundera individuellt på vad en tillgänglig vuxen innebär för att sedan ha en gemensam diskussion. Följande stödfrågor hade tagits fram för att stimulera tankarna:

- Vad är egentligen en tillgänglig vuxen i skolan?
- Kan det vara olika för olika typer av personal?
- Kan det vara olika för olika typer av situationer? Olika tillfällen? Olika elevgrupper?

Följande fokusram för vad projekten kunde handla om fanns också med:

- Utveckla ett gemensamt förhållningssätt - samsyn (relationer, trygghet, raster, lektioner).
- Uppstart/avslut av skoldag, lektioner eller andra övergångar (t ex vid byte av lärare) samt fritidshemstid.
- Tydliga roller/rollfördelning av de vuxna i grupperna.
- Skapa trygghet och förutsägbarhet samt förbereda eleverna på vad som ska hända i undervisningen eller vid olika aktiviteter.
- Tid - hur förvaltar och prioriterar vi den tid vi har?

Visionerna i de olika projekten (se tabell 1) kom till slut att handla om elev- och personalnära mål som varit problem eller önskemål under en lång tid.

VISION	AKTION	RESULTAT
1. Skapa trygga miljöer och främja kamratrelationer.	Tydlighet och vuxenstöd: Skapa fasta platser i matled som all personal upprätthåller. Tydligare regler vid fotbollsplanen där också rastvärd är stationerad. Inköp av färgade västar så personalen blir synlig.	Personalen behöver inte lägga lika mycket tid på att lösa konflikter. Personalen beskriver att de har fått en samsyn över regler.
2. Att få eleverna att delta i fritidshemmets undervisning i högre grad.	Strukturerade aktiviteter som delvis är önskade av eleverna.	Personalen i fritidshemmet beskriver att fler elever deltar och att de tycker det är roligt och mer meningsfullt att vara där.
3. Engagera eleverna i sitt eget lärande och sin lärprocess för att öka deras motivation.	Lärare arbetar med att tydligare synliggöra lektioners syfte, både muntligt och visuellt.	Eleverna beskriver att de sett en förändring i hur lektioners syfte presenteras. De beskriver dock att de inte är så intresserade av att veta syftet med lektionen.
4. Skapa en strukturerad verksamhet i fritidshemmet med rutiner där eleverna känner sig trygga och som skapar ett bättre socialt klimat.	Stationsarbete där barnen väljer vilken aktivitet de vill delta i.	Personalen upplever ett större lugn i verksamheten då eleverna är trygga med vad som ska hända. Genom stationsarbetet är personalen mer tillgängliga och kan delta i de olika aktiviteterna.
5. Eleverna kan ta del i aktiviteter att göra på rasterna vilket bidrar till att konflikter minskar.	Arbeta på ett strukturerat sätt med rasten vilket innebär att det finns både ett rastrum för utlåning av leksaker och planerade rastaktiviteter- Ett rullande schema skapas för att tydliggöra de olika ansvarsrollerna.	Uppföljning visar att elever både vill ha rastrum och planerade. Rasterna blev lugnare då eleverna hade aktiviteter.

Tabell 1. Vision aktion och resultat i respektive arbetslag

Resultat - Reflektioner som projektledare

Att vara projektledare för ett så stort projekt har varit lärorikt och utvecklande men även utmanande. Rollen är betydelsefull. Att gå från att vara en kollega till att vara den som ska leda hela kollegiet under ett läsår var inte helt lätt och krävde stor ödmjukhet. Genom en loggbok där gruppernas arbete och samtal fortlöpande dokumenterades fanns ett minnesstöd att luta sig mot när det dök upp problem. Ytterligare en viktig framgångsfaktor var att kunna leda en grupp i deras samtal. Det handlade ibland om att hjälpa gruppen att hitta fokus för sitt arbete. Ett exempel på utmaning var när ett arbetslag skapade en enkät för att undersöka samsynen men hamnade snarast i en trivselenkät. Det kan i sig vara viktigt, men var inte fokus i detta projekt. Detta visar att i aktionsforskning kan olika typer av problem aktualiseras då man som arbetslag får möjlighet att sitta ner tillsammans och reflektera. Vid sådana tillfällen var det viktigt att projektledaren var

lyhörd för gruppens behov men också kapabel att hjälpa dem att hamna på rätt spår igen (jmf Rönnerman, 2022).

Ett arbetslag hade stor personalomsättning under en längre tid vilket gjorde att arbetslagets process stannade upp. Arbetslaget hade från början en bra idé som de ville arbeta vidare med men när de skulle utföra sin aktion var det tydligt att det inte fanns konsensus om vilken förändring som skall äga rum. Detta ledde till en uppgiven och irriterad stämning i arbetslaget, vilket gjorde att de snabbt behövde återföras till den idé de haft. Projektledaren tvingades då agera ganska tufft för att återföra ordningen i arbetslaget. Tack vare projektledarens loggbok och de reflektioner som arbetslaget delat med projektledaren, kunde gruppen ledas tillbaka till den ursprungliga idén. Här var det tydligt att se det som Hedrén (2022) skriver om, nämligen att arbetslagen behöver vara stabila och ges tid för att kontinuerligt reflektera över sin praktik. För att möjliggöra produktiva kollegiala samtal, där gemensamt meningsskapande leder till ny och fördjupad förståelse för vardagspraktikens händelser, behöver arbetslagen vara stabila och ges tid för att kontinuerligt reflektera över sin praktik.

Tid är ofta en bristvara i skolan men det gick bättre att hålla tidplanen än vad som var väntat. Noggrann planering och tydlig information samt projektledarens möjlighet att följa och hjälpa gruppernas arbete bidrog till att arbetslagen kunde följa aktionsforskningens struktur. Det har varit fantastiskt att följa hur stort engagemanget varit i grupperna. Att personalen fick tid och tillfälle att arbeta med elevnära projekt har varit positivt. Stöd av rektor är viktigt för att planera och genomföra ett stort projekt. Samtal kring projektet och om de svårigheter och glädjeämnen som uppstått har varit ovärderliga. Det har även varit intressant att se hur små projekt med små medel kan förändra skola och fritidshem på ett genomgripande sätt. Möjlighet till diskussion nära det dagliga arbetet leder till positiva förändringar för eleverna men även för personalen, i den mening att det skapats en djupare förståelse dem emellan och blivit lättare att prata om olika saker på ett flerstämmigt sätt. Den samverkan mellan skolledning, projektledare, personal och elever detta projekt möjliggjort har fortfarande positiva efterdyningar i form av öppnare, ärligare flerstämmiga samtal och en anda av samarbete och en känsla av ett genuinare "vi".

Inför att alla skulle få ta del av alla enkätsvar skickade alla grupper in sitt material till projektledaren. Att sammanställa allt material var intressant men också tidskrävande. Det var dock väl använd tid eftersom delgivningen av resultatet skapade en gemensam förståelse för samtliga projekt. Avslutningsvis kan det poängteras att det är viktigt att ha gott om tid för planering av ett projekt av det här slaget.

Implikationer

Följande framgångsfaktorer och styrkor kan dras utifrån de erfarenheter som gjordes inom projektet.

- En framgångsfaktor var att ha en tydlig genomgång av innehåll, riktlinjer, uppgifter och kalendarium vid varje träff. Det har gett struktur, skapat åskådlighet och delaktighet samt stärkt samsynen kring projektets helhet.
- Att ha ett tydligt fokus med inledande frågor underlättade för grupperna att komma fram till vilka projekt de ville jobba vidare med utifrån sina egna verksamheter.
- I projektet visade sig ett stort engagemang och drivkraft när möjlighet gavs att arbeta med det som ligger nära det kollegiet dagligen stängas med.
- Rektor och biträdande rektors stöd är centralt både när det gäller att möjliggöra tid till skolutveckling men också mandat för att genomföra förändringar.
- Att våga förändra visade sig vara en styrka när ett arbetslag trott sig haft lika värderingar trots att resultatet av enkäter visat att så inte var fallet. Arbetslaget utvecklades från att de haft enstämmiga samtal för att vara överens på ytan, till att utveckla en större samsyn kring gruppens åsikter genom flerstämmiga samtal (Hedrén 2022).
- De grupper som var konstanta i sin gruppsammansättning hade lättare att lyckas med sitt

arbete (jfr. Hedrén 2022).

- För personal i fritidshem finns det generellt mycket lite tid till planering. Projektet gav lite mer tid att arbeta med utveckling av verksamheten, vilket varit betydelsefullt för att höja kvaliteten i undervisningen.
- För arbetslagen i skolan är det ofta ont om tid till att arbeta med olika problem som behöver åtgärdas eller utveckling av elevnära frågor. Projektet gav mer tid för denna typ av arbete. Att göra det tillsammans svetsar ihop medarbetare och skapar en gemenskap i större utsträckning än i det vardagliga arbetet.
- Under den sista fasen av projektet delade alla grupper med sig av sina resultat. Vi pratade också om resultatet som helhet. Det visade sig vara värdefullt att få ta del av alla gruppers arbete och resultat.
- Då både skola och fritidshem deltog i projektet bidrog det till att de förändringar som skedde kunde bli på flera olika sätt men också vara mer genomgripande
- I det stora hela så har deltagarna visat på ett enormt engagemang som imponerat på projektledare och skolledning. Aktionsforskning har blivit en etablerad metod som kommer användas igen.

Utmaningar

- Att planera upp ett helt projekt från grunden krävde en hel del eftertanke. Det tog mer tid än vad som kunde förutses.
- Aktionsforskningsmetoden är delvis oförutsägbar då det inte går att veta på förhand vad grupperna skulle komma fram till och vad de skulle välja att jobba vidare med. Arbetet gick därför inte att kontrollera på samma sätt som vid tidigare utvecklingsarbeten.
- Eftersom deltagarna i projektet var personal både från skola och fritidshem och hade möten på helt olika tider, var det en utmaning att hitta tid för projektledaren att kunna delta i så många av grupperns träffar som möjligt.
- Att utforma metoder för att undersöka ett fenomen var nytt för många. Det visade sig specifikt i relation till enkäterna att det var svårt att formulera frågor som dels var begripliga för barn, dels att svaren kunde bedömas som tillförlitliga.
- I en av grupperna ändrades förutsättningarna. I ett par omgångar utökades gruppen med fler medarbetare, vilket ändrade gruppdynamiken. Nya tankar och åsikter ledde till krockar och svårigheter att enas kring ett gemensamt syfte. Här kunde vi se hur viktigt det är med stabila grupper och grupper som vågar lyfta olikheter i uppfattningar (jfr. Hedrén 2022).
- Det var ibland svårt att hålla arbetet i grupperna på rätt spår. Det visade sig att det var lätt att hamna i sidospår och att arbetet bytte riktning utan att deltagarna märker det.
- En grupp hade antagit att de hade likartade värderingar och åsikter men efter genomförda enkäter bland personalen stod det klart att så inte var fallet. Detta behövde gruppen ändra innan de kunde arbeta vidare.

Referenser

1. Hedrén, S. (2022). Fritidshemmets (mellan)mål och mening: Positioneringar i kollegialt samtalande mellan fritidshemspersonal. Högskolan Väst. Trollhättan.
2. Rönnerman, K. (2022) Aktionsforskning Vad? Hur? Varför? Studentlitteratur. Lund.