



EUROPEISKA UNIONEN
Europeiska socialfonden

Diarienummer
2010-3070021

Projektnamn Vinnande lagarbete i Åre Kommun	Diarienummer 2010-3070021
--	------------------------------

Slutrapport genomförande

Sammanfattning

Ge en sammanfattande beskrivning av projektidé och framkomna resultat.

Projektets idé var att öka de anställdas kunskaper inom grupprocesser och ledarskap efter anpassning av individuella och lokala behov genom utbildningar och genom att genomföra egna arbetslagsutvecklingar. På alla arbetsplatser där man på något sätt ingår i ett arbetslag är denna kompetens av stor vikt. Både för att öka chanserna till att ha kvar sin plats på nuvarande arbete, men också för att vid behov stå sig bättre i konkurrens med andra arbetssökande till en tjänst inom skolans värld, eller annat arbete. Ökad kunskap kring grupprocesser och ledarskap innebär ökad kompetens att se och ta tillvara på människors resurser och tillgångar. Därmed gynnar utveckling av arbetslag och ledarskap även jämställdhetsintegrering och tillgänglighetsarbetet i verksamheten. Dessa områden kommer även lyftas rent kunskapsmässigt för att garantera en ökad medvetenhet om komplexiteten i dessa frågor. Fokusområdena i projektet var således Ledarskapsutveckling (coachning), arbetslagsutveckling, jämställdhetsintegrering och tillgänglighetsfrågor

Det är också en fördel för verksamheten att fånga upp de nya arbetslagen i inledningskedet av den nya skolstrukturen för att skapa möjligheten att undvika instabilitet i organisationen och istället utnyttja tillfället till att bygga trygga och stabila arbetslag från grunden.

Rektorsgruppen och gruppen med lagutvecklare (specialpedagoger, lagkaptener, elevhälsopersonal) uppger att de alla har stärkts i sin kompetens både i grupputveckling och i ledarskap utifrån sin roll och uppdrag. De uppger även att de har fått höjd kunskap i tillgänglighetsfrågor då det gäller att arbeta med elever med olika funktionsnedsättningar och i något mindre utsträckning i en höjd medvetenhet då det gäller jämställdhetsfrågor.

Den större delen av målgruppen uppger att ledarskapsutbildningen med John Steinberg, som samtlig personal i grundskolan deltog i, verkligen gav både inspiration och ökad kunskap och kompetens. Dels för att ta ledarskapet i klassrummet och dels för ett coachande förhållningssätt till elever och kollegor. Då det gäller grupputvecklingen så uppger många att de hade andra förväntningar. Majoriteten uppger att de inte anser sig ha fått särskilt mycket utbildning i grupputveckling eller egen arbetslagsutveckling.

Tillgänglighetsutbildningar har i stor utsträckning genomförts utifrån den enskilda skolans uttalade behov och önskemål, där har man också erbjudit personal från andra skolor att delta, framförallt från Åre Kommun, men även intresserade från ex Östersunds kommun har deltagit i vissa utbildningsinsatser. Ett 15-tal elevassistenter och resurspersoner har deltagit i utbildningar via Barnhabiliteringen i Östersund, vilket har varit mycket uppskattat från denna grupp. Tyvärr har en svårighet varit att få tillåtelse att frånvara för att utbilda sig.

Arbetet kring jämställdhetsintegreringen har inledande genomförts i nära samråd med processtöd från ESF. De höll redan innan projektstart en utbildning i jämställdhetsintegrering för styrgrupp och rektorer. Vid ett annat tillfälle utbildades lagkaptenerna i 4-R metoden. Hela målgruppen har även deltagit i två föreläsningdagar med jämställdhetstema. Lagkaptenerna har genomfört diskussioner kring jämställdhet i sina respektive arbetslag och hade en



ambition att dra igång ett aktivt arbete för att revidera de lokala jämställdhetsplanerna, vilket aldrig genomfördes. Man hänvisade till att trycket på lärarna var så högt under stora delar av projekttiden att detta moment prioriterades bort. Många i den stora målgruppen anser därför inte att det har varit så stort fokus på jämställdhetsintegreringsarbete i projektet.

Projektets resultat

- Redogör kortfattat för det problem och de behov som projektet avsåg att fokusera kring.
- Redogör för projektets ambitioner att göra skillnad, det vill säga hur lösa problemet på ett bättre sätt. Ta utgångspunkt i den eller de programkriterier (lärande miljöer, samverkan, innovativ verksamhet, strategisk påverkan) som projektet valt, men också där så är aktuellt hur aktiviteterna av transnationell och regionalfondskaraktär bidragit.
- Vilka resultat och förslag till goda lösningar har projektet lett fram till?
- Vilken påverkan och genomslag har projektet åstadkommit på individnivå, organisationsnivå och system- och strukturnivå?

Trycket på personalen är ständigt högt i skolan, uppdraget har blivit mer och mer komplext de senaste åren. Nu förväntas man inte bara undervisa utan har även ett omfattande ansvar för dokumentation för varje elev samt ett stort socialt utvecklingsansvar. Alla elever på grundskolan har skolplikt och skolans uppgift att se till att alla elever får den undervisning de har rätt till oavsett eventuella kunskapsmässiga brister eller bristande psykologiska, psykosociala eller sociala förutsättningar. Detta är bara vardagen för en anställd inom skolan. I Åre kommun genomfördes även, kort innan projektstart, en omfattande skolstrukturförändring vilket innebar omfördelning av personal och rektorer. Kritiken var i vissa områden i kommunen kraftig mot denna omorganisering både hos personal, föräldrar och elever och stor oro rådde inom verksamheten. Ungefär samtidigt introducerades nya skollagen med nya läroplaner, kursplaner och bedömningskriterier.

Projektet avsåg att ge verktyg för att hantera detta komplexa och ständigt föränderliga uppdrag i skolans värld. Genom en kompetenshöjning i sitt egna ledarskap, på den nivå man utövar det och genom att skapa effektiva och trygga arbetslag med tydliga rutiner för det pedagogiska utvecklingsarbetet och höjd kompetens i att kommunicera väl med varandra i arbetslaget, så ökar chansen att kunna hantera ett svårt uppdrag. Att arbeta med ett gott ledarskap och väl utvecklade arbetslag går ut på att ledaren och alla gruppdeltagare ser och lyfter fram var och ens styrkor och färdigheter samt utvecklar sin empatiska förmåga att acceptera och förstå andras sätt att tänka och agera och sedan använder detta som verktyg för att nå gruppens mål. Tillgänglighetsfrågor och jämställdhetsintegrering är utvecklingsområden som har starka paralleller till dessa teorier om det goda ledarskapet och gruppens utveckling. Det var därför naturligt att lägga fokus även på dessa områden i projektet. För att skapa en långsiktigt lärande organisation utverkades ett system för projektets utbildningar. Första steget var att rektorer och stödpersonal dvs specialpedagoger, lagkaptener (lärrarrepresentanter) och elevhälsopersonal genomgick ett eget utvecklingsarbete för att sortera sina egna roller och uppdrag i projektet. Andra steget var att rektorsgruppen genomgick en egen arbetslagsutveckling och ledarskapsutveckling. Detta för att skapa så goda förutsättningar som möjligt för vidare utvecklingsarbete i den större personalgruppen. I det tredje steget genomgick sedan rektorer och stödpersonal grundliga utbildningar i ledarskap, grupputveckling och förändringsarbete för att därefter, i det fjärde steget, själva erhålla kompetensen att genomföra arbetslagsutvecklingar bland grundskolepersonalen. Denna planering avsåg att skapa en god lärande miljö och goda förutsättningar för hållbar strategisk påverkan. Ytterligare arbete med strategisk påverkan gjordes genom en utvecklingsdag med styrgruppen där roller, uppdrag samt styrgruppens mål och syfte med projektet klargjordes. Detta gav en stabil grund för stödpersonal, rektorer och ledare att långsiktigt arbeta med implementeringen av projektet samt ha en flexibel hållning till målgruppens behov i relation



till projektets mål.

De största vinsterna med projektet som är tydliga i dagsläget är inte de som förutsågs vid ansökanstillfället utan handlar om tydliggörandet av roller som gjordes innan starten på utbildningarna och Vi-känslan som växte fram i lagutvecklingsgruppen och rektorsgruppen. Projektstarten stannades upp genom en överprövning av en större upphandling som innehöll de flesta utbildningsmomenten. I det vakuum som uppstod fördes en kontinuerlig dialog med målgruppen, framförallt mellan stödpersonal och projektledare. Detta för att utnyttja tiden till ytterligare förankring hos målgruppen av projektet. I denna dialog blomrade missnöje, förvirring och frustration upp. Missnöje med ett projekt som stödpersonalen upplevde beslutats om uppifrån, förvirring över vad det egentligen skulle komma att innebära, vad innehåll och syfte egentligen var, vilken förväntan som fanns på dem och frustration över tanken på ytterligare ett moment att pressa in i ett redan fullspäckat arbetsschema. Resultatet av denna oplanerade andra behovsinventering blev att i första hand arbeta med att sortera i roller och uppdrag i projektet för stödpersonal och rektorer eftersom dessa var nyckelpersoner för projektets framgång. Det var ett hårt jobb där projektet fungerade som en katalysator för missnöje och frustration som länge legat och grott och som i och med projektet fick utrymme att blossa upp och hanteras. Efter ett antal processutvecklingsdagar med inhyrda konsulter växte en stark Vi-känsla fram i lagutvecklingsgruppen och detsamma inträffade i rektorsgruppen. Känslan var att vi tillsammans hade möjlighet att göra någonting bra för alla skolor i hela kommunen. Ingen var ensam i detta arbete, ingen kände sig längre hotad i sin roll eller osäker på sin uppgift. Motivationen för projektet och för att arbeta tillsammans var hög vilket gjorde det fortsatta arbetet i projektet mycket, mycket lättare. Denna känsla av samhörighet lever i hög grad kvar bland rektorer och lagutvecklare och är en mycket tydligt förändring och förbättring jämfört med hur det var innan projektstart.

Att arbeta med arbetslagsutveckling är ett mödosamt jobb som tar tid och kräver tålamod och uthållighet. Överprövningen gjorde att arbetslagsutvecklingarna kom igång nästan ett år efter utsatt tid. Detta gör det svårt att se några resultat i dagsläget. I korthet så handlar teorin om grupper utveckling om att en grupp genomgår fyra faser där den första fasen domineras av trygghetssökande, artighet och vilja att få ingå i gruppen, fas två domineras av att gruppmedlemmarna utmanar varandras roller och målet med gruppens arbete. Fas tre och fyra handlar om den mogna gruppen som börjar få tydlighet i sina mål, gruppmedlemmarna lyssnar på varandra och känner tillit till varandras roller för att som fullt utvecklad grupp ha ett starkt flow i gruppen med hög arbetsprestation och hög trivsel och stimulans i arbetet för deltagarna. När projektet slutade i mitten av februari kan man säga att många grupper faktiskt hade kommit igång med sin grupp utveckling och befann sig i fas två, där det alltså är helt naturligt att ifrågasätta och utmana sin ledare och sina kollegor. Ur detta perspektiv kan man säga att arbetslagsutvecklingen faktiskt gett förväntat resultat i dagsläget, men det kommer bli mer intressant om ca ett år att se hur långt arbetslagen har kommit då.

Det var många i den stora målgruppen personal framförallt bestående av lärare som uppskattade möjligheten att alla fick möjlighet att delta på samma utbildning, som t ex den John Steinberg höll om Ledarskap i klassrummet och Coachande samtal. Det gav större genomslag när alla kollegor kände till det man pratade om. Det var också lättare att få igång ett vidare fördjupningsarbete genom läsning av böcker och diskussioner i kring böckerna i arbetslaget. Detta hjälpte både individen och skolans organisation att utvecklas.

På organisationsnivå har en ny tjänst skapats i och med tillsättandet av lagkaptener, dvs språkrör för varje skola/arbetslag. Dessa uppdrag har tagit sig lite olika uttryck, där en del lagkaptener har fått en mycket framträdande roll tillsammans med rektor och specialpedagog. Det är beslutat att denna tjänst kommer finnas kvar på de skolor där rektorn så önskar. På



system och strukturnivå finns det en uttalad viljeriktning från Barn- och utbildningsnämnden att skolan ska fortsätta arbeta med Vinnande Lagarbete med fokus på arbetslagsutveckling. Det finns även ett intresse från chefer i andra verksamheter att ta del av den ledarskapsutbildning som rektorerna genomgått, vilket framförallt visade sig i en kommunal ledarskapsdag i november 2011 som rektorerna hade stort ansvar för att hålla i.

Syfte och mål med projektet

- Redogör för projektets syfte/projektmål, delmål och avsedda resultat.
- Vad har projektet uppnått i förhållande till mål och planerat upplägg? Redogör dels med kvantitativa mått, dels kvalitativt i form av till exempel erhållna kunskaper och förändringar i attityder, riktlinjer, beteende etc.
- Vilket lärande åstadkom ni i projektet såväl internt som externt?
- Redogör för orsaker till avvikelser i förhållande till planerad verksamhet i projektansökan och hur detta har påverkat projektbudgeten.

Målsättningar

1. Att stärka deltagarnas ställning och status på arbetsplatsen och på arbetsmarknaden. Kunskap och kompetens inom grupputveckling, ledarskap, jämställdhet och tillgänglighet är alla viktiga och attraktiva kompetenser inom skolverksamheten och inom nästan alla andra arbetsområden. Målsättningen är att 90 % av de sysselsatta inom grundskolan i Åre kommun ska vara kvar på sin arbetsplats eller i nytt arbete vid projektets slut som en följd av projektets kompetenshögjande insatser.

Det vi kan konstatera är att av de 163 personer som var fast anställda vid projektets början är det 22 personer som inte längre jobbar i grundskolan. Av dessa har 6 personer gått i pension och 2 personer har avlidit. Återstår då 14 personer varav 4 har sin anställning kvar i kommunen, och 3 personer som har fått arbete i annan kommun. Således kvarstår 7 personer som vi i dagsläget inte vet om de har ny anställning eller ej. Detta innebär att 8,5% har slutat sin anställning i grundskolan och att således 91,5 % är kvar i sin anställning. Av dessa 8,5% har 50% gått till annat arbete. Men hurvida detta har någon korrelation med projektet har vi inte. Den utvärderingstjänst vi anlitate upplyste oss även om svårigheterna att kunna studera orsaksamband av detta slag, särskilt i ett så kort projekt, därför är målens resultat utvärderade med kvalitativa mått istället för kvantitativa.

2. Att skapa effektiva och produktiva arbetslag. Målsättningen är att samtliga arbetslag inom grundskolan i Åre kommun ska utvecklas enligt gruppens, individens och den lokala enhets behov.

Eftersom samtliga arbetslag har genomfört en arbetslagsutveckling så har gruppernas utvecklingsprocess startat. Innehållet i arbetslagsutvecklingen beslutas alltid av rektor och arbetslagen tillsammans. Genom att arbeta med gruppens utveckling stärks även individen eftersom allas styrkor och färdigheter lyfts fram för att stärka gruppen. Hela lagutvecklingsgruppen samt rektorerna har även genomgått ett stort antal utbildningar för att vara rustade att vidmakthålla och vidareutveckla arbetslagens utveckling.

3. Att utveckla individens ledarskapsförmåga. Målsättningen är att minst 90% av projektdeltagare utvecklar sitt ledarskap utifrån individuella och lokala behov. Skolpersonal kommer att få utbildning inom pedagogiskt ledarskap med efterföljande handledning i grupp och individuell coaching av kollegor.

Många pedagoger har återkopplat att de tagit stor lärdom av John Steinbergs utbildningar i ledarskap i klassrummet. Många pedagoger har även valt att studera tillhörande litteratur för att ytterligare befästa de nya kunskaperna. En annan återkoppling är att det uppfattas som



EUROPEISKA UNIONEN
Europeiska socialfonden

Diarienummer
2010-3070021

mycket lättare att verkligen få till en förändring på skolan när alla har gått samma utbildning och man därmed kan hjälpas åt att komma ihåg och förstå den nya pedagogiken, eftersom alla vet vad man pratar om. Vanligtvis får en eller två pedagoger gå en vidareutbildning för att sedan återkoppla denna till kollegorna vilket upplevs vara svårare. Rektorer har uttrycker att de utvecklats i sitt ledarskap. Utformningen på deras ledarskapsutbildning förändrades efter deras behov, så det blev inte någon mätning av deras individuella utveckling. Däremot har de stärkts i sin förmåga att vara tydliga i sitt ledarskap genom att använda en kommunikationsmetod som syftar till att lyssna respektfullt och att se medarbetares olikheter som en tillgång för gruppens och tillgång för måluppfyllelse i arbetet. De berättar att detta kommunikationsverktyg i högsta grad lever kvar. De har även arbetat mycket med att tydliggöra roller på arbetsplatsen och förmågan att ge och ta tydliga uppdrag, samt handfasta modeller för att få igång ett förändrings- och utvecklingsarbete på skolan. Där upplever de själva att de har utvecklats medan personalen uppger att de ännu inte sett några särskilda resultat i ändrat beteende hos sina ledare.

4. Att öka kompetensen att lära av andra och vägleda andra. Målsättningen är att minst 80 % av projektdeltagarna utvecklar sin förmåga att coacha och vägleda såväl elever som sina kollegor i deras lärande.

Samtlig personal gick en utbildning via John Steinberg i coachande förhållningssätt och som tidigare nämnts var just Steinbergs utbildningar mycket uppskattade och flera i personalen berättar att de förändrat sitt arbetssätt efter hans föreläsningar. Lagkaptener, skolsköterskor, specialpedagoger, elevhälsans personal och rektorer samt ett 40-tal av pedagogerna deltog i grundutbildningar med Motiverande Samtal (MI) som också blev så uppskattad att flera utbildningar genomfördes för att så många som möjligt skulle få möjlighet att delta. Framförallt pedagogerna uttrycker att de förändrat sitt sätt att samtala med elever efter denna utbildning. Ett fåtal från elevhälsan, specialpedagoger och skolsköterskor deltog även i fördjupningsutbildningen för att även ha spetskompetens i området. De uttryckte att de verkligen förändrat sitt sätt att föra professionella samtal med elever. Då det gäller att coacha varandra som kollegor säger de att de inte använder sig av de nya teknikerna men att de stöttar varandra "som vanligt" i vardagen. Där anser styrgruppen att det är viktigt att fortsätta utvecklingen och hålla liv i de nya kunskaperna för att lärare och rektorer på ett mer metodiskt vis ska kunna coacha, handleda varandra i svåra frågeställningar.

5. Att deltagarna ökar sin kunskap och medvetenhetsgrad om jämställdhetsfrågor. Målsättningen är att minst 90 % av deltagarna ökar sin kunskap och medvetenhetsgrad om jämställdhetsfrågor samt påbörjar ett lokalt arbete för jämställdhetsintegrering på den egna skolan. De tre föreläsningar som hölls i detta ämne var innehållsrika och höll mycket hög kvalitet. Många fortsatte diskussionerna på skolan med hjälp av lagkaptenerna. Problemet var att denna utvecklingsprocess blev kortvarig och inte fick den kontinuitet som projektet hade planerat. Det som dock har hänt är att alla skolor genomfört 4R kartläggning utom en skola. Två skolor har reviderat sin lokala jämställdhetsplan och en skola har tagit fram en plan för hur de ska förhålla sig till genusfrågor i relation till eleverna.

6. Att deltagarna ökar sin kunskap och medvetandegrad om tillgänglighet och funktionsnedsättningar. Målsättningen är att minst 90 % av projektdeltagarna och i synnerhet elevassistentgruppen, ökar sin kunskap och medvetandegrad om tillgänglighet och funktionsnedsättningar.

På detta område har utbildningsinsatserna genomförts på den lokala skolan utifrån lokala behov och önskemål och med olika utbildare. Överlag har skolorna varit positiva till denna satsning, framförallt den skola som satsade på utbildning i kombination med direkt handledning. Elevassistenterna har också varit nöjda med den specialsatsning som gjordes för deras kompetenshöjning gällande neuropsykiatriska funktionshinder



7. Att öka motivationen hos deltagarna för att ta ansvar för eget lärande och fortsatta utveckling. Målsättningen är att minst 90% av projektdeltagare efter projektet känner sig motiverade för att ta ansvar för det egna lärandet och på så sätt utveckla en lärande organisation från grunden.

Motivationen för att arbeta med att utveckla arbetslagen är enligt utvärderarnas mätningar lägre idag än innan projektstart vilket är nedslående resultat. Det kan förstås utifrån den flod av förändringsinsatser som de senaste två åren har sköljt över skolans värld, samt att arbetslagsutvecklingarna blev så framskjutna att de knappt hann komma igång innan projektet var slut. Lagutvecklingsgruppen och rektorerna har fortfarande en hög motivation till fortsatt arbete.

Oväntade och positiva effekter av projektet är en kraftfullt ökad Vi-känsla i lagutvecklingsgruppen och rektorsgruppen samt att den nya funktionen lagkaptener förmodligen kommer att leva kvar på flertalet skolor.

Arbetsätt

Vad var ert huvudsakliga arbetsätt? Beskriv kortfattat vilka metoder, utbildningar och andra aktiviteter som användes. Vad i metoderna och aktiviteterna var det som gjorde skillnad, d.v.s. som ledde fram till det önskade resultatet? Beskriv eventuellt nya metoder eller material som tagits fram i projektet.

Vinnande lagarbete har i grund och botten utgått från teorier om gruppers utveckling (Susan Wheelan), samspelet mellan gruppmedlemmar (Susan Gantt, Yvonne Agazarian), Ledarskap och förändringsarbete i organisationer (genom OBM organizational behavioral management Rolf Olofsson). Coachande samtal utifrån John Steinberg och MI, Motiverande SamtalUtbildningar i jämställdhet och tillgänglighetsfrågor har haft en större bredd utifrån skolornas specifika behov.

Då det gäller arbetslagsutvecklingar så var grundidén att skapa ett långsiktigt lärande genom att fokusera på utbildning av rektorer och lagutvecklare som då fick kompetensen att utbilda all annan personal i skolan i arbetslagsutveckling. För att få en riktigt stabil grund att stå på så grundlades utbildningarna med en inledande "rollavklaringsdagar" där lagutvecklarna och rektorerna med hjälp av konsulter tydliggjorde avgränsningar, likheter och gråzoner mellan de olika professionernas uppdrag i projektet. De utbildades också i funktionellt rolltagande i ett arbetslag och i en samtalsteknik där olika åsikter i en arbetsgrupp utforskas på ett respektfullt och konstruktivt sätt.

Parallellt genomgick rektorerna en gemensam grupputveckling för att själva bli sammansvetsade som grupp. Därefter inleddes utbildningarna i arbetslagsutveckling utifrån skolans behov. Dessa utbildningar presenterades som ett "smörgåsbord" där det var upp till varje rektor att fatta beslut om vilka utbildningar som hans/hennes personal skulle delta i utifrån specifika behov på den egna skolan. Dessa utbildningar var: OBM, Organizational Behavioral Management med Rolf Olofsson, Samarbetsformer i skolans arbetslag med Lisbeth Stedt, Läringsutveckling i skola och förskola. Inför varje arbetslagsutveckling med arbetslagen i skolorna så genomfördes en mätning av var i sin utveckling gruppen befann sig. Denna genomfördes med hjälp av ett mätverktyg (enkät och tolkningsmall) som heter GDQ, Group Development Questionnaire som två personer utbildades i. Därefter har arbetslagsutvecklingar genomförts med alla arbetslag i grundskolan utom F-3 i Mörsil och introduktionsklassen i Mörsil.

Ledarskapsutbildningarna har anpassats efter den typ av ledarskap som projektdeltagarna har. Det är ju skillnad på rektorers ledarskap och på lärares ledarskap. Rektorerna har haft störst fokus då det gäller utbildningar i ledarskapsutveckling med anledning av sitt specifika



EUROPEISKA UNIONEN
Europeiska socialfonden

Diarienummer
2010-3070021

ledaruppdrag och nyckelposition i projektet. De har arbetat en hel del med att tydliggöra sitt ledarskap tex att ge och ta uppdrag, rollförtydning och vidare utbildning i samtalsmetod för en konstruktiv dialog. Specialpedagoger, skolsköterskor och elevhälsopersonal och många pedagoger har genomgått grundutbildning i Motivierande samtal varav ett fåtal gick vidare i en fördjupningsutbildning. Samtlig personal fick genomgå utbildning med John Steinberg: Ledarskap i klassrummet och Pedagogiskt ledarskap. I återkopplingar av personalen framgår att många anser att denna utbildning varit den bästa. Flera skolor har arbetat med Steinbergs litteratur efter föreläsningen och många berättar att de faktiskt ändrat sitt sätt att undervisa. Alla ledarskapsutbildningar har lagts upp på så sätt att

Då det gäller jämställdhetsintegrering var tanken att börja medvetandegöra de anställda i tankegångar och problematik kring genusfrågor för att skapa en välgrundad förståelse för vinsterna med att arbeta med jämställdhetsfrågor. Samtliga rektorer fick en introduktionsutbildning av ESF:s processtöd, därefter utbildades lagkaptenerna i 4R-metoden som de sedan genomförde på sina respektive arbetsplatser, förutom på en skola där materialet "Utväg" användes istället. Detta på grund av att lagkaptenen kände sig obekvämt med 4R-metoden och hellre ville använda ett material som var mer diskussionsbaserat, vilket även matchade projektets mål om ökad medvetenhet i jämställdhetsfrågorna. Parallellt med denna aktivitet genomfördes föreläsningar för samtlig personal dels i november 2010 och dels i januari 2012. Första gången var det ståuppkomikern Agneta Wallin som ifrågasatte gällande könsnormer och i januari var det Ingemar Gens som ytterligare satte igång tankar kring genus och kön utifrån sina gedigna praktiska och teoretiska erfarenheter bland annat genom videostudien av förskolorna Tittmyra och Björntomta utanför Gävle. Lagkaptenerna var inspirerade att fortsätta arbetet med jämställdhetsintegrering i form av att ta upp arbetet med de lokala jämställdhetsplanerna. Endast en skola genomförde detta arbete vilket dels berodde på att den lagkaptenen kände sig mogen för att ta tag i detta arbete med stöd från rektor och specialpedagog. En annan orsak var att det gjordes upp med en internt anställd, med tidigare erfarenhet i att arbeta med genusfrågor, skulle handleda lagkaptenerna i detta arbete. Tyvärr hade vi otur med de tider som bokades in, så fem träffar fick avbokas pga dubbelbokningar. Detta var naturligtvis olyckligt, men en skillnad som uppstått i projektet är lagkaptenernas vilja och motivation att arbeta vidare med dessa frågor på sina respektive skolor. I förstudien inför projektet framkom att pojkar i Åre kommun varje år går ut grundskolan med sämre betyg än flickorna (och att dessa skillnader var större än riksgenomsnittet). Med anledning av det genomfördes en kompetenshöjningsinsats för samtlig pedagogisk personal som syftade till att ifrågasätta tendensen till betygssättning med kön/genus som bedömningsgrund.

Tillgänglighetsarbetet genomfördes på olika plan. Dels genom en inspirationsföreläsning för samtlig personal av en kvinna som genomfört hela skolgången utan att veta om sin diagnos ADD. Dels genom föreläsning i samband med IT-seminariet Lärande IT-iden som riktade sig till pedagogisk personal i hela Västernorrland. Där problematiserades en övertro på tekniska hjälpmedel för att hantera funktionshinder i skolmiljö. Det betonades att kompetens på området för pedagogisk personal är grunden till framgång. Varje skola har också fått specialdesignad utbildning utifrån lokalt definierade kompetenshöjningsbehov. Oftast har det rört sig om neuropsykiatriska funktionsnedsättningar eller läs- och skrivsvårigheter hos elever och hur man bäst arbetar med dessa. Genomförare av dessa utbildningar har varit Specialpedagogiska skolmyndigheten (SPSM), elevhälsan i Östersund och Arne Tragetorn. Samtliga elevassistenter och resurspersoner har erbjudits utbildningar utifrån en behovsinventering som genomfördes av lagkaptenerna. Största intresset visade sig ligga i att lära sig mer inom autismspektrat och AD/HD problematik. Utbildningarna genomfördes av habiliteringen i Östersund i två steg, grundutbildning och fördjupning.



Deltagande aktörer i projektet

Redogör för vilka aktörer (organisationer, företag, myndigheter) som ingick i projektet, samt vad de konkret bidrog med, både vad gäller engagemang, ekonomiska resurser och påverkansarbete. Redovisa dessutom arbete i projektgrupp, styrgrupp och/eller referensgrupp samt gruppernas sammansättning. Hur har grupperna fungerat?

Från ESF har vi samarbetat med samtliga processtödet. I samband med ansökan hade vi tät kontakt med Nivå2 som stöttade oss genom hela ansökansprocessen. Också i samband med ansökan samt i startskedet i projektet hade vi regelbunden kontakt med Dan Humble på processtödet Jämställdhet och Barbro Lindgren på Handisam som vägledde oss i samband med formuleringen i upphandlingen av utbildningarna. Dan Humble hade höll även två utbildningar, en för rektorer och andra ansvariga i projektet och en för lagkaptener (4R-metoden). Inför och under projektet hade vi även regelbunden kontakt med processtödet SPeL dels i samband med upphandling av utvärderare och dels för att under projektets gång få hjälp med vägledning i hur vi skulle planera inför och efter projektslut för att kunna göra Vinnande Lagarbete till den långsiktiga satsning som var projektägarens dvs Barn- och utbildningsnämndens ambition. Det genomfördes därför en dag ungefär halvvägs in i projektet med inbjudna politiker, tjänstemän och rektorer för ökad kunskap i långsiktig implementering och en långsiktigt hållbar organisation för att få projektets goda resultat att leva vidare. Uppdrages förlades av SPeL till en upphandlad konsultbyrå "Annorlunda konsult" som tyvärr inte levde upp till våra förväntningar. Detta har meddelat samtliga inblandade.

Utvärderingsuppdraget har utförts av Mittuniversitetet som genomfört tre delredovisningar som de regelbundet återkopplat till styrgruppen som därigenom anpassat projektet efter de önskemål och behov som uppföljningarna uppvisat.

Det har varit en mängd utbildare inblandade i projektet som har haft mer eller mindre påverkan. Rena föreläsningar har genomförts av:

Fd förbundskaptenen för handbollslandslaget Bengt "Bengan" Johansson. Ledarskap och laget, betydelsen av gruppen.

Veronika Kjörell Att leva med ADD

Agneta Wallin Jämställdhet och Genus

Ingemar Gens Jämställdhet och Genus

John Steinberg Ledarskap i klassrummet

John Steinberg Att hitta styrkorna

Lisbeth Stedt Södertörns Högskola Samarbetsformer i skolans arbetslag

Per Fagerström Karlstads universitet Lärlagsutveckling

Fredrik Winberg Sammanhang brukare och teknik. Funktionsnedsättningar och IT i skolan.

Per Måhl Skolinspektionen Betyg Bedömning och Kön

Arne Trageton Att läsa sig till kunskap

Human Systems Rolltagning, uppdraget och ledarskapsutbildningar

Dessa konsulter arbetade med interaktivt med processerna i varje konstellation de träffade. De arbetade mycket med att jobba ihop rektorsgruppen, klargöra roller mellan rektor, specialpedagoger, elevälsans centrala resursteam, lagkaptener samt klargöra uppdraget och rollfördelningen för styrgruppen. Denna utbildning hade stor betydelse som grund för det fortsatta arbetet i projektet.

Group Development Questionnaire om Grupper utvecklingsfaser



Denna utbildning gav deltagaren kompetens att genomföra mätningar av grupper utvecklingsnivå, samt gedigen teoribakgrund till grupper utvecklingsfaser. Samtliga arbetslag genomgick en mätning och återkoppling med mätningresultat och teoribakgrund innan själva arbetslagsutvecklingen sattes igång. .

SCT, Systemcentrerad träning

En metod och teoribildning som ger gruppdeltagare en samtalsmetod där olika åsikter lyfts upp på ett respektfullt och utforskande sätt så att gruppen kan integrera varandras olikheter och utvecklas till en högre nivå i sina samtal. Elevhälsans centrala resursteam genomgick denna utbildning för att få kompetensen i kommunen. Konsulterna från Human Systems använde också denna samtalsmetodik och den lever i hög grad kvar framförallt i rektorsgruppen.

John Steinberg Pedagogiskt och coachande ledarskap

Förutom de två utbildningar i föreläsningsform som genomfördes för all personal så fick rektorer och specialpedagoger två tillfällen med riktad handledning för att öka kompetensen i coachande samtal för att stötta och handleda personalen.

Eva Hydén Motiverande Samtal grundkurs och fördjupning

Grundutbildning i Motiverande Samtal erbjöds lagutvecklare och samtlig personal. En hel del teori varvat med träning av förhållningssättet. Bland lärarna var reflektionerna att denna utbildning fick dem att se annorlunda på samtal. Att lyssna och bekräfta mer än att komma med egna lösningar och att det upplevdes som befriande och positivt.

Rolf Olofsson Organizational Behavior Management. Utbildningar i beteendeförändringar i organisationer

OBM är en teori och metod som baseras på beteendevetenskaplig forskning. Deltagarna lär sig avgränsa ett konkret utvecklingsområde som definieras som ett beteende som önskas förändras och sedan arbeta med ett systematiskt förändringsarbete med resultatformulering och uppföljning.

Skräddarsydda utbildningar av Specialpedagogiska skolmyndigheten (SPSM) och elevhälsan i Östersund om pedagogik vid funktionsnedsättningar.

SPSM har särskild kompetens i att utbilda pedagoger i att utforma undervisningen för elever med funktionsnedsättningar. Önskemålet från de flesta skolor handlade om ökad kompetens i att arbeta med barn med neuropsykiatrisk problematik. Personalen fick i förväg skicka i frågor till ansvarig utbildare som sedan tillsammans med personalen gick igenom frågeställningarna och kopplade dem till pedagogisk metod och teori.

Barnhabiliteringen i Östersund utbildningar i att förstå och stödja personer med AD/HD och Aspergerproblematik

"Hab:en" i Östersund tillhandahöll utbildningar som erbjöds samtliga elevassistenter och resurspersoner som har ett särskilt uppdrag att arbeta nära elever med denna problematik.

Projektorganisationen skapades med direkt inspiration av en ESF-utbildning innan projektstart i maj 2010.

Projektägare var Åre Kommun, specifikt Barn- och Utbildningsnämnden.

Deltagare i styrgruppen med beslutsrätt bestod vid projektslut av skolchef (ordförande), rektorsrepresentant, huvudansvarig projektekonom och utvecklingsledaren inom skolan. Med i styrgruppen satt också Barn- och utbildningsnämndens ordförande för att få information om projektets utveckling samt de två projektledarna som informerade om projektet och utformade dagorning samt skrev protokoll. Deltagarna i styrgruppen såg annorlunda ut vid



projektstart med bland annat med anledning av vakanta tjänster, men tack vare ett gediget arbete med att klargöra styrgruppen uppdrag och deltagarnas olika roller var det inga problem med dessa byten. Styrgruppen har genom hela projektet varit ett starkt stöd till projektledningen, särskilt vid svårigheter såsom vid överprövningen av utbildningsupphandlingen vid projektstart.

Projektledargruppen utgjordes av projektledare, specialpedagog, lagkapten och utredare inom skolan. Denna grupp hade ett otydligare uppdrag och fungerade främst som informationsförmedling mellan projektledare och de övriga deltagarna. Efter hand fördelades fler konkreta uppgifter till projektgruppens medlemmar med sista halvåret beslutades det att slå ihop projektgruppen med lagkaptenensgruppen då ungefär samma frågor avhandlades på dessa olika möten, vilket också blev mer effektivt och funktionellt.

Lagkaptenensgruppen skapades med anledning av att lagkaptenerna togs fram som en ny funktion i projektet. De fungerade som språkrör för sin skolas arbetslag och deltog i samtliga utbildningar som lagutvecklare. De hade även en roll i att arbeta med jämställdhetsintegrering och att delta i planering av arbetslagsutvecklingar. Gruppen användes för att byta erfarenheter och få stöd av varandra i den nya rollen samt få och delge information om projektets utveckling utifrån sin specifika roll som representanter för den stora målgruppen. Denna grupp visade sig vara helt oumbärlig för information och uppföljning. De var även till mycket stor hjälp för att sprida information på skolorna och ge undersöka behov som projektledarna behövde.

Jämställdhetsintegrering

Redogör för hur ni arbetat med jämställdhetsintegrering i ert projekt. Relatera till projektplan och utmaningar under arbetets gång.

I projektet var strävan i första hand att höja medvetenheten och kunskapen om jämställdhetsfrågor utifrån en analys om att denna var förhållandevis låg bland personalen i skolorna i Åre Kommun. Vi ville även ha en genomgående koppling till jämställdhet i varje utbildningsmoment samt arbeta för en minskad skillnad mellan slutbetyg mellan tjejer och killar i åk 9. Se nedan för planerat upplägg.

Steg 1 Bli medveten Kunskap och inspiration Kartläggning och analys Analys och reflektion Utbildning med Dan Humble och styrgruppen och samtalsledare i varje arbetslag för att få grunderna i vad jämställdhetsintegrering innebär.

Kunskapshöjande insatser för att öka medvetenheten och motivationen bland personalen genom ett antal föreläsningar.

Analys och kartläggning av skolans verksamhet ur ett jämställdhetsperspektiv utifrån 4R-metoden. Diskussioner i mindre grupper i samband med föreläsningar för reflektion och fördjupad förståelse.

Steg 2 Förändra Förändringsarbete Trygghet är grunden

Ytterligare smågruppsdiskussioner på varje skola för att ta fram en handlingsplan med prioriterade områden att arbeta med för att gynna jämställdhetsintegrering på den egna skolan.

Jämställdhetsperspektiv som horisontellt tema i arbetslagsutveckling och ledarskapsutveckling.

Steg 3 Följa upp Gör en plan Följ upp resultatet Utvärdering och kvalitet



EUROPEISKA UNIONEN
Europeiska socialfonden

Diarienummer
2010-3070021

Löpande kontakt med Dan Humble och Anna-Elvira Cederholm och projektgruppen för konsultation och för regelbunden utvärdering och uppföljning så att varje moment i projektet främjar jämställdhetsintegrering.

I detta projekt kommer tyngdpunkten att ligga på steg 1. Vi anser att det är av högsta vikt att kunskapsinhämtning och medvetandegörande får ta lång tid för att skapa ett varaktigt och långsiktigt arbete med jämställdhetsintegrering i skolorna i Åre kommun.

Idag kan vi konstatera att arbetet med jämställdhetsintegrering främst rörde sig kring steg 1 och i viss utsträckning i steg 2. Utbildningarna med Dan Humble ägde rum i ett tidigt skede i projektet. Under samma tidsperiod, men med ett par månaders mellanrum, fick hela målgruppen ta del av två föreläsningar som syftade till att engagera, inspirera och i visst fall provocera fram tankar och åsikter kring jämställdhet. I samband med detta gjorde lagkaptenerna 4R-analysen i sina respektive arbetslag och skolor men återkopplade i lagkaptenmöten att det kändes som ett svårt verktyg att använda i små arbetslag med få män. De flesta rapporterade att slutsatsen av 4R var att arbetslagen konstaterade att de inte hade behov av att arbeta med jämställdhetsintegrering, eftersom de redan ansåg sig vara jämställda på arbetsplatsen. På en skola valde lagkaptenen att istället arbeta med diskussionsmaterialet "Utväg" och verkade där få igång diskussioner med ett annat djup och innehåll. På ytterligare en annan skola blev det ganska bra diskussioner utifrån 4R och ett arbete med att revidera den lokala jämställdhetsplanen initierades spontant. Detta inspirerade de övriga lagkaptenerna som efterfrågade mer kunskap om att skapa jämställdhetsplaner för verksamheten. En anställd i kommunen med visst engagemang i projektet hade genom tidigare anställning god kunskap om arbete med genusfrågor och jämställdhetsintegrering och tillfrågades för att handleda lagkaptengruppen. Detta planlades i slutet av vårterminen 2011 med tanken att hon skulle delta på några av lagkaptenernas träffar som hölls ca var 5 vecka. Här misslyckades vi tyvärr kapitalt. Hon ställde in ett antal gånger och lagkaptengruppen ändrade mötesdag ett par gånger och sedan drabbades hon av sjukskrivning i slutet av terminen. Trots det påbörjades revidering och framtagande av lokal jämställdhetsplan på två skolor.

Trots att vi inte lyckats med att få genomförda utbildningar att genomsyras av ett jämställdhetsperspektiv så är det vår övertygelse om att arbetet med det goda gruppmedlemskapet och det goda ledarskapet i grund och botten leder till att se och lyssna till den enskilda människan bortom yttre bedömningsfaktorer såsom kön, funktionsnedsättningar, etnisk bakgrund, ålder med mera. På så sätt anser vi att projektet långsiktigt kan leda till en ökad humanisering och därmed en minskad ojämställdhet mellan män och kvinnor.

En utbildningsdag som var mycket uppskattad av hela målgruppen var Betyg och Bedömning ur ett jämställdhetsperspektiv där utbildaren ur ett genusperspektiv problematiserade det fenomen att tjejer generellt går ut med högre betyg än killar gör.



EUROPEISKA UNIONEN
Europeiska socialfonden

Diarienummer
2010-3070021

Redogör för hur projektet arbetat för att förverkliga visionerna vad gäller tillgänglighet i projekt. Relatera till projektplan och utmaningar under arbetets gång.

Vår strävan i projektet var att utforma projektets alla moment så att det blev tillgängligt för alla. I gymnasieskolan aula hölls de flesta utbildningarna vilket fungerade bra, så länge mikrofonen till föreläsarna fungerade. Dessa mikrofoner används flitigt både av elever och personal vilket gjorde att det ibland var problem med att hitta dem och att de var trasiga. Vid ett tillfälle hyrdes en mikrofon för att säkerställa ljudkvaliten på föreläsningen. Det var uppskattat att det fanns hiss tillgång till hiss för att komma till föreläsningssalen. För dem med gluten och laktosallergi serverades alltid alternativt fika.

På hemsidan (<http://vinnandelagarbete.are.se>) samlades all information. Funktionen "Lättläst" jobbade vår hemsidesansvarige med att få till, men det föll på grund av en extern tekniker som inte fullföljde sitt uppdrag.

Då det gäller bemötandefrågor har projektet satsat mest. Dels genom arbetet med arbetslagsutveckling och ledarskapsutveckling som till stor del går ut på att bemöta medarbetare med respekt och intresse utan fördomande. Varje skola fick sin egen lokalt anpassade utbildning i tillgänglighetsfrågor där det genomgripande budskapet, oavsett typ av funktionsnedsättning, var att se till varje individs styrkor och färdigheter. Detta var även ett centralt innehåll på den föreläsning som projektet organiserade på IT-dagarna "Lärande IT-iden" som samlade skolpersonal från både Jämtland och Västernorrland. Föreläsaren ifrågasatte och nyanserade föreställningen om IT som den gyllene nyckeln som stöd till elever med funktionsnedsättningar. Han betonade vikten av arbeta med skolans grundläggande värderingar och förhållningssätt till samtliga elever, men i synnerhet dem med funktionsnedsättningar. I projektets inledning hölls en föreläsning för samtlig personal av en ung kvinna med diagnosen ADD. Hon berättade med stor inlevelse om sina upplevelser i skolan, både framgångar och motgångar. Denna föreläsning berörde många djupt.

Grundidén med att låta lagkaptenerna utbildas till samtalsledare gick vi ifrån i samband med rollförtydningutbildningen. Det framgick där att specialpedagogerna redan hade det utvecklingsansvaret på rektors uppdrag, vilket ledde till att varje skola istället fick efterfråga den typ av utbildning gällande funktionsnedsättningar som de tyckte sig ha störst behov av. I själva behovskartläggningen var både lagkapten och specialpedagog aktiva tillsammans. De efterfrågade utbildningarna rörde neuropsykiatriska funktionsnedsättningar och läs- och skrivproblem.

Efter en behovskartläggning hos elevassistenter och resurspersoner erbjöds de gå grundutbildning och fördjupningsutbildning i neuropsykiatriska funktionsnedsättningar som tillhandahölls av Barnhabiliteringen i Östersund. Det var många som tillvaratog erbjudandet och tyckte att utbildningarna var bra och tillgodosåg deras behov. Återkommande synpunkter var att detta var utbildningar som all personal skulle behöva samt att det ofta var ett problem att kunna åka iväg på utbildningar då det var svårt att lämna den elev de ansvarade för till en vikarie. Detta problem ledde till att flera elevassistenter och resurspersoner som ville delta på utbildningar inte gavs möjlighet att göra det.

Regionala prioriteringar

Redogör för de eventuella regionala prioriteringar som ni arbetat med.

Detta projekt har inte arbetat med regionala prioriteringar.

Spridning och påverkansarbete



EUROPEISKA UNIONEN
Europeiska socialfonden

Diarienummer
2010-3070021

Redogör för hur ni arbetat med spridning och påverkansarbete.

- Vilka personer/organisationer har ni riktat er till?
- Hur kan projektets idéer och erfarenheter omsättas i annan verksamhet?
- Vilka ytterligare insatser för påverkansarbetet skulle behövas för att nå dit ni vill? Vem/vilka bör göra det?

I ansökan var planen att projektledarna skulle sprida erfarenheter och lärdomar från projektet genom att besöka strategiska konferenser, möten och seminarier såsom Mittuniversitetets RUN riksdag (Regionalt utvecklingsnätverk för rektors- och lärarutbildningar), Psifos (skolpsykologernas förening) och BU-Z (Jämtlands kommuners alla ordföranden i Barn- och utbildningsnämnder). Istället valdes att använda styrgruppens medlemmar för att sprida projektet i ovanstående nätverk och komplettera detta med en spridningskonferens precis i projektets slutskede. Konferensens ansats var tredelat: 1) att sprida de lärdomar som kommunen dragit, både positiva och negativa, till deltagare från andra delar av länet och landet för att de ska få en så god grund som möjligt att fatta beslut om de ska satsa på liknande projekt. 2) att introducera förskolepersonal och frivilligutbildningens personal i projektet för att förbereda dem inför deras egna arbetslagsutvecklingar som ska påbörjas under året. 3) att bekräfta och lyssna till deltagare som varit målgrupp i projektet och motivera dem inför fortsatt arbete.

Budskapet från skolchef, BuN:s ordförande och kommunchef var att projektet brottats med en hel del svårigheter men att Åre Kommun fortfarande tror på en organisation med ett väl utvecklat ledarskap, väl utvecklade arbetslag med hög kunskap om tillgänglighets- och jämställdhetsfrågor. De framhöll även att projektet var en början, det är nu det riktiga arbetet tar vid.

Svårigheterna som redovisades var den inledande förskjutningen av tidsplanen som gjorde att den stora målgruppen med skolans personal inte blev involverad förrän precis i slutet av projektet och således inte märkte så mycket av vad som hände. Vikten av en tydlig förankring var också något som lyftes fram eftersom förprojekteringen hoppades över, fick projektet lov att ändra riktning ett flertal gånger under projektets gång för att anpassas efter målgruppen. Informationsspridningen borde fungerat bättre, hemsidan användes blev inte tillräckligt känd för att vara det informationsnav som det var tänkt. Men den största svårigheten som projektet brottades med var ändå att trängas med allt annat som ska genomföras i skolans värld. Projektet introducerades samtidigt som den ny skollagen som innebar nya läroplaner, nya kursplaner och ett helt nytt betygs- och bedömningssystem som varje skola på relativt kort tid skulle implementera. PIM, en övergripande IT-utbildningsinsats för samtlig pedagogisk personal genomfördes också under året. Dessutom hade organisationen precis genomgått en omfattande strukturförändring vilket gjorde att ovanligt många var nya på sina arbetsplatser. Den stora lärdomen är således att förberedelse och rätt förutsättningar inför ett omfattande kompetenshöjningsprojekt är av allra högsta vikt för delaktighet och motivation hos målgruppen.

Spridningskonferensen lockade ca 200 deltagare, mest från Åre Kommun, men även från Västerås, Bräcke, Upplands-Väsby. Inbjudan gick ut till skolområden i landets alla kommuner både via mail och brev. Detta för att avgränsa utskicket av inbjudningar. Rent generellt är innehållet i projektet Vinnande Lagarbete ett arbetssätt som så gott som alla arbetsplatser kan arbeta med för att öka sin effektivitet och trivsel på arbetet eftersom det är vetenskapligt belagt att gott ledarskap tillsammans med välfungerande arbetslag och ett löpande värdegrundsarbete kring tillgänglighet och jämställdhet ökar kvaliteten och effektiviteten på arbetsplatsen. Konferensdeltagarna fick även genom bordsuppgifter, löpande under dagen, själva smakprov på att jobba med arbetslagsutveckling. Omdömet från deltagarna var att det var en givande och intressant dag. Till spridningskonferensen trycktes en broschyr upp där



ett urval av målgruppen redovisar sina erfarenheter från projektet. Denna kommer att spridas med hjälp av rektorerna under resten av året. En av lokaltidningarna skrev också en artikel om konferensen. En film om dagen gjordes också som länkades ut via hemsidan i ett mailutskick till varje deltagare. Detta för att få så många som möjligt att besöka hemsidan och kanske söka mer information om projektet.

Som det konstaterades under spridningskonferensen så är det nu det verkliga arbetet sätter igång. Utmaningen är att tålmodigt och långsiktigt fortsätta arbetet med arbetslagen och förvalta den nya kompetensen så att den blir en självklar del av verksamheten. Skochefen har gett ett uppdrag till rektorsgruppen om att fortsätta detta arbete vilket har lett till att ett ALU-team (arbetslagsutvecklingsteam) bildats inom elevhälsan som ska följa upp påbörjade arbetslagsutvecklingar och erbjuda och tillhanda hålla arbetslagsutvecklingar till hela barn- och utbildningsförvaltningen. Styrgruppen kommer att leva kvar, med något andra deltagare, men med skolchefen som ordförande och deltagande av Barn- och utbildningsnämndens ordförande.

Den interna spridningen har pågått under hela projekttiden. T ex i form av att informera och involvera politiker genom regelbunden information i Barn- och utbildningsnämndens och kommunstyrelsens sammanträden. Förskolecheferna och rektorerna för frivilligutbildningen har deltagit i ledarskapsutbildningarna samt rektorernas grupputveckling för att på så vis vara väl förberedda inför att sätta igång med arbetslagsutvecklingar i sin egen verksamhet. Rektorerna fick, som en del av sin egen ledarutveckling, hålla i en ledarskapsdagarna där hela kommunens chefer deltar. På så sätt spreds deras nya kunskaper till samtliga enheter i kommunen. Förskolepersonal blev inbjudna till utbildningen i lärlagsutveckling då de visat starkt intresse för att delta. Detta ansågs ligga i linje med spridning och effektmaximering av projektets insatser då förskolans verksamhet ligger så nära grundskolans. Det är även vanligt att personal växlar en del mellan att arbeta i förskolan, fritids eller förskoleklass.

Hemsidan var det verktyg som styrgruppen i ett tidigt skede valde att använda som central informationsspridning. Där samlades all information från ansökningshandlingar och mötesprotokoll till aktuella utbildningar, kontaktuppgifter och teoretisk kunskap om projektets fyra ben (ledarskapsutveckling, arbetslagsutveckling, jämställdhetsintegrering och tillgänglighetsfrågor). Tyvärr hann inte hemsidan få den genomslagskraft som önskats vilket ledde till att informationsspridningen inte fungerade. Många uppgav att man bara besöker inarbetade sidor såsom sin mailbox. Detta var ett genomgående bekymmer i projektet och flertalet alternativa lösningar prövades tex informera via konferens på internmailen, via "rektor informerar" på varje skolas mail, via rektorer och via lagkaptener. Tillslut enades styrgruppen om att informationen ändå bäst sprids via en kanal och beslutade att återgå till hemsidan som central informationsspridning, men med vidgat arbete att informera all personal om hemsidan och vikten att besöka den.

Extern utvärdering

Redogör för hur den externa utvärderaren (om det är aktuellt) konkret bidragit i projektarbetet. Vilket stöd har det varit för projektledningen och hela projektet?

Vi har haft två externa utvärderare via Mittuniversitetet som varit med oss under hela projekttiden. I de inledande förhandlingarna om uppdraget klargjordes att de medel vi hade budgeterat för följeforskning samt resultat- och effektutvärdering inte täckte både delarna så vi enades om att uppdraget skulle bestå i en resultat- effektutvärdering med regelbundna återkopplingar till styrgruppen. Förundersökningen ägde rum i december 2010, i det vakuum



EUROPEISKA UNIONEN
Europeiska socialfonden

Diarienummer
2010-3070021

som uppstod i samband med överprövningen av hela utbildningsupphandlingen. Den bestod i huvudsak av enkäter till hela målgrupper samt intervjuer med styrgrupp, elevhälsan, specialpedagoger, lagkaptener och rektorer. Resultatet återkopplades till styrgruppen i mitten av februari 2011. Där bekräftades och förstärktes styrgruppens och projektledarnas upplevelse av vikten av att få ordning i olika professioners roller i projektet, att behoven från målgruppen varierade mellan olika skolor, att informationsflödet haltade och att många i målgruppen påpekade vikten av att se projektets insatser som en del i ett större sammanhang, dvs att utbildningarna hänger ihop med varandra och med tidigare utbildningssatsningar. En annan viktig punkt som kom upp var bristen på tid och svårigheter att frigöra sig för utbildning då vikarietillgången var så begränsad.

Detta var viktig och användbar information som styrgruppen direkt tog till sig och fattade en rad beslut för att anpassa det planerade upplägget efter framkomna behov. T ex erbjöds skolornas lagutvecklare ett "smörgåsbord" av utbildningar för att, efter egna behov, förebereda sig inför att hålla egna arbetslagsutvecklingar. En kommunikations- och informationskarta togs fram för att få en tydlig informationskanal istället för flertalet otydliga. Ledarskapsutvecklingen med att arbeta med tydliggörandet av roller fortsatte, även tillsammans med lagutvecklarna. Det som var svårt att rå på var tidspressen som lärare och rektorer upplevde. Projektledarna vinnlade sig om att gå ut med information om kommande utbildningar så tidigt som möjligt för att ge skolorna chans till god framförhållning, men lyckades inte alltid. Informationskanalen haltade också, då stora delar av målgruppen av olika skäl inte använde sig av hemsidan.

Nästa delrapport fick styrgruppen den 14 september 2011 och den bestod av intervjuer som genomförts under maj/juni med samma grupperingar som i förundersökningen. Resultatet visade på positiva effekter av styrgruppens justeringar. En stark vi-känsla hade uppstått i lagutvecklingsgruppen och mellan rektorerna. Motivationen för att sätta igång med arbetslagsutvecklingarna till hösten var hög, man tyckte att utbildningarna höll hög kvalitet och hängde ihop med varandra och med tidigare utbildningar. Tidbristen var dock fortfarande ett faktum, men informationsflödet något bättre. I efterhand kan vi konstatera att det hade varit väldigt bra att även få input från den större målgruppen i denna rapport. De blev inte intervjuade i detta skede av den enkla anledning att de ännu inte påbörjat arbetslagsutvecklingarna. Men om deras röster blivit uppfångade i denna delrapport skulle kanske höstens aktiviteter kunnat anpassats bättre. Denna delrapportering var viktig och stärkte styrgruppen i sitt fortsatta arbete, men som sagt med bristfällig information från den större målgruppen.

Materialet till den stora utvärderingen samlades i under december 2011 och redovisades första gången under spridningskonferensen den 13 februari 2012. Där framgick att den största vinsten med projektet, enligt utvärderarna, var att det var väl förankrat hos rektorer, lagutvecklare, chefer och politiker. Inom de andra utvärderade områdena såsom motivation, coachande förhållningssätt, ledarskap, arbetslagsutveckling, jämställdhet och tillgänglighet visade resultaten relativt låga värden. Då det gäller motivationen hade den till och med sjunkit jämfört med innan projektstart. Projektet upplevs som ett "top-down"-projekt vilket förmodligen har mycket att göra med att förprojekteringen hoppades över, att hela första halvåret försvann i väntan på överprövningen och att arbetslagsutvecklingarna därför inte kom igång förrän sista halvåret av projektet. Utvärderarnas analys av det låga resultatet var att det helt enkelt inte går att utvärdera vare sig effekt eller resultat av ett projekt som i praktiken pågått under ett års tid. De hävdar att man inom organisations- och skolforskning menar att ett förändringsarbete av detta slag tar 6-8 år att implementera och att det är fullt naturligt att förvänta motstånd under vägens gång.

Hela styrgruppen har läst rapporten som kom efter projektslut den 18 april och ska diskutera



resultaten på nästa styrgruppsmöte den 24 maj. Samtliga styrgruppens deltagare är eniga om att Mittuniversitetets rapport innehåller viktigt information om projektet naturligtvis, men även om skolans organisation i stort. Det finns således en mängd viktiga lärdomar att göra utifrån detta material dels för fortsatt utveckling i skolan, men också inför nästa gång en större kompetenshöjningsinsats ska implementeras.

Egenutvärdering

Redogör för hur ni själva arbetat med att utvärdera ert arbete. Vilket stöd har det varit för projektledningen och hela projektet?

Projektet har haft regelbundna möten med styrgrupp (ca var 3:e vecka), projektledningsgrupp (ca var 5 vecka) och lagkaptensgrupp (ca var 5 vecka). Där har stor del av tiden ägnats åt att stämma av hur projektet fortlöper på alla nivåer. Lagkaptenerna har bidragit med ovärderlig information och synpunkter för projektets utformning. Projektledarna har använt sig mycket av metoden "kraftfältanalys" där var och en får reflektera över drivande och hindrande beteenden för att nå målet med mötet eller projektet i stort. Inför varje terminsslut har varje grupp gjort en större utvärdering av hur projektet har fortlöpt så långt och tankar inför framtiden. I efterhand kan man konstatera att detta har varit viktigt för att komma vidare i ett projekt där det har stormat en hel del. Både internt i relation till roller och uppdrag i projektet och externt för att anpassa projektet efter ständigt nya omständigheter. För att driva ett projekt framåt mot målen måste man anpassa sig efter rådande verklighet och det kräver tid för eftertanke och reflektion. Den verklighet som beskrivs i ansökan har en tendens att förändra sig kraftigt under projektets gång och då måste det finnas utrymme för flexibilitet, men alltid med sikte på projektmålen

Kommentarer och tips

Vilka tips skulle Du vilja delge framtida projekt? Vad gick bra och varför? Vad gick mindre bra och varför?

Som tidigare nämnts i denna rapport, har vi flera gånger ångrat att vi inte gjorde en ordentligt förprojektering. Det går inte att nog betona vinsterna med att ha behov som kommer från målgruppen vid introducering av en kompetenshöjningsinsats. Det är långt ifrån alla gånger det är möjligt att helt och hållet anpassa sådana insatser efter målgruppens önskan, men genom en förprojektering har man ändå möjligheten att göra det i så stor utsträckning som möjligt. Dessutom ges då helt andra möjligheter till diskussion och förankring av förestående insats. Detta har vi fått slita ont med i Vinnande Lagarbete, som också uppfattades av målgruppen som ett "Top-Down" projekt trots stora ansträngningar för att anpassa utbildningarna efter lokala behov.

En svårighet har varit att innehållet i projektet Vinnande Lagarbete förändrades så kraftigt i detta anpassningsarbete, vilket ledde till att budgeten inte heller stämde. Det har varit svårt, tidskrävande och stressande att få till budgetförändringar som blev konsekvensen av förändringarna. Rådet är framförhållning och löpande dialog med ESF. Framförhållning misslyckades vi med, men tack vare en tät kontakt med vår hjälpsamma samordnare kunde problemen lösas tillslut.

Då det gäller budgeten så vill vi rekommendera alla att lägga in en rejäl post för stöd i upphandlingsarbetet. Överprövningen och dess resultat höll på att radera hela projektet och det hade mycket att göra med brist i kompetens om hur ett bra upphandlingsunderlag ska göras.

På ett tidigt stadie bör man också ha en bra plan för informationsspridning, för det är så mycket svårare än vad man tror och deet är så dumt och frustrerande när personer missar utbildningar bara för att de inte visste om att de skulle äga rum.



Diarienummer
2010-3070021

En av de större lärdomarna för organisationen är att hantera ett stort projekt i en befintlig organisation. Att få möjlighet till storskalig kompetenshöjning och utvecklingsarbete påverkar hela organisationens grundstrukturer och lyfter fram problem och framgångar i ljuset. Detta gör dem möjliga att arbeta med ur projektets perspektiv på ett sätt som inte alls varit möjligt i ordinarie verksamhet.

Att vara projektledare i ett turbulent projekt är periodvis rätt slitsamt. Det allra bästa tipset för att klara de jobbiga perioderna är att vara två personer som delar på bördan och stöttar varandra när det är tungt. Det är även mycket roligare att vara två som kan dela framgångar och vara kreativa ihop, när det behövs.

Kontaktpersoner

Vilka personer kan den som är intresserad av ytterligare information kontakta?

Projektledare:

Malin Bergqvist 0647-16889 malin.bergqvist@are.se

Line Uski Torpe 0647-16131 line.uski-torpe@are.se

Skolchef och ordförande i styrgruppen:

Kent Henningson 0647-16215 kent.henningson@are.se