



HÖGSKOLAN
I HALMSTAD

KANDIDATUPPSATS

Organisering och ledning av arbete och välfärd - Arbetsvetenskap 180 hp



Implementeringsfaktorer i skolans värld

En kvalitativ studie om de bakomliggande faktorerna till en lyckad implementering av en pedagogisk modell för lärare

Viktoria Alyhr och Josephine Huss

Arbetsvetenskap 15 hp

Halmstad 2017-05-23

Titel: Implementeringsfaktorer i skolans värld - En kvalitativ studie om de bakomliggande faktorerna till en lyckad implementering av en pedagogisk modell för lärare.

Författarnamn: Viktoria Alyhr och Josephine Huss

*Organisering och ledning av arbete och välfärd – Arbetsvetenskap, 180 hp
Högskolan i Halmstad
Våren 2017*

Sammanfattning

Dagens samhälle präglas av en ständig förändring och utveckling, vilket ställer krav på att skolan ska utvecklas i samma takt som det övriga samhället. Skolan ska vara likvärdig för alla. Hur kan detta försäkras om man inte vet vilka faktorer som påverkar en implementering av pedagogiska modeller? Genom att säkerställa de faktorer som påverkar implementeringen kan också ett bättre resultat uppnås. Därmed blir det troligare att den nya pedagogiska modellen används och blir en del av den dagliga verksamheten. För att möjliggöra en implementering genomförs ett förändringsarbete i organisationen.

Vi har genomfört en kvalitativ studie vars syfte är att undersöka vilka faktorer lärare upplever kan påverka implementeringsresultatet av en ny pedagogisk modell i skolan. Undersökningen har genomförts på tre skolor i en kommun i Sverige. Intervjuformen har varit semistrukturerad varav två har hållits i grupp och en enskild. Genom intervjuerna har vi samlat empiri till vår studie.

Resultatet visar att det finns många olika faktorer som påverkar, ofta i kombination med varandra, till hur väl en implementering blir. De faktorer som är betydande och har uppkommit i vår undersökning är följande: Relevans, inställning, fördelaktig, lättanvänd, anpassningsbar, coaching, stöttning, tid, delaktighet, system för uppföljning, tydliga resultat, kultur och kommunikation.

Nyckelord: Förändringsarbete, förändringsstrategi, implementeringsfaktorer, pedagogisk modell och lärare.

Title: Factors for implementation in the world of the school – A qualitative study of the underlying factors for a successful implementation of an educational model for teachers.

Authors: Viktoria Alyhr and Josephine Huss

*Organization and management of work and welfare – Work science, 180 hp
Halmstad University
Spring 2017*

Abstract

Today's society is characterized by a constant change and development, which requires the school to develop at the same rate as the rest of society. The school should be equivalent to everyone. How can this be insured if we do not know which factors that affect the implementation of educational models? By ensuring the factors that affect implementation, better results can be achieved. This makes it more likely that the new educational model is used and becomes part of the everyday work. To make an implementation possible, a change work is carried out in the organization.

We have conducted a qualitative study whose purpose is to study which factors teachers experience may affect the implementation of a new educational model in school. The survey has been conducted at three schools in a town in Sweden. The form of the interview has been semi-structured, two of which have been held in groups and one individual. Through the interviews we have acquired empirical evidence for our study.

The result shows that there are many different factors that affect, often in combination with each other, how well an implementation results in. The factors that are significant and have been made visible in our survey are the following: Relevance, attitude, advantageous, easy-to-use, customizable, coaching, support, time, participation, follow-up systems, clear results, culture and communication.

Keywords: Change work, change strategy, implementation factors, educational model and teachers.

Innehållsförteckning

1. INLEDNING	1
1.1 SYFTE.....	2
1.2 DEFINITION AV BEGREPP	2
2. TIDIGARE FORSKNING	3
2.1 IMPLEMENTERING.....	3
2.2 FÖRÄNDRINGSARBETE.....	4
2.3 FÖRÄNDRINGSSTRATEGI.....	4
3. TEORI	5
3.1 FÖRÄNDRINGSARBETE.....	5
3.2 FÖRÄNDRINGSSTRATEGI.....	5
3.3 IMPLEMENTERING.....	6
3.4 AVGÖRANDE FAKTORER.....	6
3.5 COACHING	7
3.6 KOMMUNIKATION.....	8
3.7 ETISKT PERSPEKTIV	8
4. METOD	9
4.1 AVGRÄNSNINGAR	9
4.2 URVAL	9
4.3 METODOLOGISKA ÖVERVÄGANDEN.....	10
4.4 DATAINSAMLING	10
4.5 ANALYSMETOD.....	11
4.6 ETIK	11
4.7 METODDISKUSSION	12
5. RESULTAT OCH ANALYS	14
5.1 FÖRÄNDRINGSARBETE.....	14
5.2 FÖRÄNDRINGSSTRATEGI.....	14
5.3 FAKTORER	16
5.3.1 Relevans	16
5.3.2 Inställning.....	16
5.3.3 Fördelaktig.....	17
5.3.4 Lättanvänd.....	18
5.3.5 Anpassningsbar.....	18
5.3.6 Coaching	19
5.3.7 Stöttning	20
5.3.8 Tid.....	21
5.3.9 Delaktighet	22
5.3.10 System för uppföljning.....	23
5.3.11 Tydliga resultat	23
5.3.12 Passar med befintlig kultur	24
5.3.13 Kommunikation	24
5.4 SLUTSATS	25
6. DISKUSSION	27
6.1 REFLEKTION	27
6.2 METODDISKUSSION	28
6.3 ARBETSVETENSKAPLIGT BIDRAG	29
6.4 VIDARE FORSKNING.....	29
7. REFERENSER	31
BILAGA 1	33

1. Inledning

Vår omvärld har aldrig varit så föränderlig som den är nu. Det sker en ständig teknikutveckling, internationalisering och värderingsförändring i vårt samhälle, vilket påverkar skolan i allra högsta grad. Skolan behöver utvecklas i samma takt som samhället för att möta de nya utmaningar som den ställs inför. Skolan har en rad olika uppgifter, bland annat att skapa internationell konkurrenskraft, samt skapa självständiga och trygga människor (Tiberg 2007). Men hur ska vi egentligen kunna säkerställa kvalitén i skolan och det mål som enligt Sveriges skollag (SFS 2010:800) är att alla elever har rätt till en likvärdig utbildning? Kan vi inte konstatera vilka faktorer som påverkar implementeringen av en ny pedagogisk modell, kan vi inte heller säkerställa att en implementering får ett lyckat resultat på varje skola. Följden av detta blir att elevernas förutsättningar inte blir desamma.

PISA (*Programme for International Student Assessment*) den internationella undersökningen av kunskap hos femtonåriga elever, genomförs var tredje år runt om i världen. PISA undersöker de kunskaper som elever har i naturkunskap, matematik och läsförståelse. I den senaste undersökningen genomförd år 2015 påvisades det en förbättring i resultatet gällande elevers läsförståelse, efter flera år av nedåtgående resultat. Trots denna ökning är resultatet lägre än det resultat som var mellan åren 2000-2006 (Skolverket 2016a). År 2011 (Skolverket 2016b) kom det en ny läroplan för alla skolor i Sverige. Den nya läroplanen har ett större fokus på utvecklandet av skolan. Vad är det egentligen som påverkar huruvida skolorna utvecklas och tar till sig något nytt? Vad kan göras för att undvika stillastående skolor som fortsätter med tidigare pedagogiska modeller och arbetsätt? De faktorer som lärare upplever kan påverka implementeringen av nya pedagogiska modeller, är det vi kommer att undersöka i denna uppsats.

Anledningen till varför vi har valt att undersöka faktorerna av implementering i skolans värld är för att vi båda har en inblick i hur det är att arbeta på skolor, samtidigt som vi har utbildning i arbetsvetenskap. Vi anser att vi då får en unik kombination utav två olika världar, som vi sedan förenar i denna uppsats till en relevant undersökning om implementering och förändringsarbete. Undersökningen kommer därmed lyfta relevant forskning om implementering, förändringsarbete och påverkande faktorer.

Enligt Malten (1987) är en pedagogisk modell ett verktyg för att ta sig an den undervisning som skapar lärande för elever. I vår studie har vi valt att begränsa oss till en pedagogisk modell för att lättare kunna dra slutsatser utifrån lärarnas upplevelser och hur deras arbete i vardagen med pedagogiska modeller ser ut. Den pedagogiska modell som legat till grund för vår undersökning är en läs- och skrivinlärningsmodell inom det svenska språket, som syftar till att underlätta barns första läs- och skrivinläring. Den syftar också till återinläring av det svenska språkets grund. Fortbildningen består av en bok, en utbildning med handledning, samt en pärm med instruktioner och arbetsmaterial.

Tidigare forskning har visat att faktorer såsom inställning, stöttning och ett kollegialt samspel påverkar hur väl en implementeringsprocess genomförs och hur dess resultat blir (Guldbrandsson 2007). Även coaching, reflektion och återkoppling har visat sig vara viktiga faktorer i implementeringsarbetet (Fettig & Artman-Meeker 2016). De faktorer som har

undersökts gällande implementering i skolan har inte vidrört pedagogiska modeller utan snarare fokuserat på nya läroplaner, skolreformer och bedömningsätt (Vetenskapsrådet 2015). Då fokus inte har legat på lärares upplevelser gällande faktorer som påverkar implementeringen av pedagogiska modeller, kan vi se att det saknas kunskap om detta. Vi anser att denna kunskap är av vikt och hoppas därför att efter denna undersökning veta vilka faktorer som är viktiga och därmed bidrar till en effektivare implementering i skolan. Implementering av en ny pedagogisk modell är en del av förändringsarbetet. Enligt Nonås (2015) är förändringsarbetet en avgörande process när det kommer till utveckling av en organisation. Anledningen till organisationsutveckling kan bero på ett ekonomiskt perspektiv eller att en organisation behöver utvecklas för att kunna möta samhällets föränderliga krav.

I "Forskning och skola i samverkan - kartläggningar av forskningsresultat med relevans för praktiskt arbete i skolväsendet", har Vetenskapsrådet (2015) kartlagt de svenska och internationella forskningsresultat som är relevanta för skolan. Rapporten benämner vikten utav implementering men inte de faktorer som faktiskt påverkar den. Fokus ligger snarare på resultat, betyg och bedömning. Rapporten lyfter att forskning ska gynna elevers lärande samt skolans metoder och arbetsätt, men trots det lyfter inte rapporten någonting om hur en implementering ska ske för att nå ett framtida resultat. Det kan därmed utläsas en efterfrågan på vad som påverkar implementeringen utav pedagogiska modeller i den svenska skolan.

1.1 Syfte

Syftet med denna studie är att undersöka vilka faktorer lärare upplever kan påverka implementeringsresultatet av en ny pedagogisk modell i skolan.

1.2 Definition av begrepp

Implementering: "Aktiva och planerade ansträngningar för att en ny metod ska användas som ordinarie metod i en organisation." (Guldbrandsson 2007, s. 9).

Förändringsarbete: Det arbete som utförs för att uppnå en förändring i en organisation, vilket kan innebära en ny position eller annan ställning än tidigare (Nonås 2005).

Organisation: "Organisationer är sociala strukturer som är skapade av människor där det sker en samordnad verksamhet mot vissa specificerade mål." (Scott 1998, s. 10 i Börnfelt 2011, s. 11).

Förändringsstrategier: Förändringsstrategi handlar om hur en organisation hanterar olika faser av ett förändringsarbete och hur den försöker förverkliga sina visioner om överlevnad och utveckling (Nonås 2005).

Faktorer: De företeelser som påverkar hur väl en implementering genomförs (Guldbrandsson 2007).

Pedagogisk modell: Ett verktyg för att ta sig an den undervisning som skapar lärande för elever (Maltén 1987).

2. Tidigare forskning

Vi har i detta kapitel undersökt tidigare forskning som rör förändringsarbete, förändringsstrategi, implementering och skola. Vi presenterar dem under olika rubriker där vi tar upp vad som är relevant för de olika temana.

2.1 Implementering

När vi sökte efter tidigare forskning fann vi olika forskningsstudier om implementering och hur den ska lyckas. I denna studie lyfts forskning på implementering och vilka faktorer som påverkar denna för lärare. Undersökningen fyller det tomrum om faktorer som påverkar en implementeringsprocess i skolan.

Forskning har visat att det finns många olika faktorer som påverkar hur lyckad en implementering blir. Det finns studier som påvisar att enbart utbildning och information inte är tillräckligt för att få en ny modell att bli en permanent del utav den dagliga verksamheten. Tidigare forskning redogör också att dåligt arbetsmaterial, dåligt utbildad personal, ointresserad och oengagerad personal samt bristfälligt stöd är faktorer som kan påverka en implementering i en negativ riktning. Om en organisation vill uppnå en lyckad implementering där en verklig förändring sker, finns det forskning som menar att tydliga riktlinjer, stöd, coaching och återkoppling är viktiga faktorer (Guldbrandsson, 2007).

Enligt en forskningsstudie genomförd av Fettig och Artman-Meeker (2016) framkom det att coaching är ett betydande verktyg för att hjälpa lärarna till att implementera en ny effektiv pedagogisk modell i klassrummet. Genom att arbeta fram en systematisk process tillsammans med kollegor och eventuell chef, kan man sätta mål, hålla en fokuserad observation över läget, men också ge möjlighet för reflektion och återkoppling. Genom stöttning och arbete efter bestämda riktlinjer möjliggör det för en välintegrerad och tydlig förändring.

Det finns en del likheter mellan vår undersökning och tidigare forskning som gjorts, då både rapporter och tidigare forskning lyfter implementering. Guldbrandssons (2007) forsknings-sammanställning redovisar framförallt generell information kring begreppet implementering, medan Fettig och Artman-Meekers (2016) undersökning lyfter implementering utav en modell som ska främja processen kring barns sociala och emotionella utveckling i klassrummet. De lyfter att stöttning och coaching påverkar hur väl en implementeringsprocess lyckas. Nonås (2005) tar också upp vikten ledningen kan ha i ett förändringsarbete. Hon anser att i vilken grad ledningen är involverad och drivande i förändringsarbetet, har stor påverkan på slutresultatet.

Vår uppsats har ett fokus på vilka faktorer lärare upplever k av en pedagogisk modell i skolan. Vi har inte funnit någon forskning vars huvudområde ligger på lärarnas uppfattning. Enligt Guldbrandsson (2007) så är tid en faktor i arbetet med implementering. Trots detta har vi funnit lite forskning som har lyft detta och därmed bidrar vår studie till en ökad förståelse om hur tid kan påverka en implementering.

2.2 Förändringsarbete

Då implementeringen av något nytt är en form av förändringsarbete har vi även lyft vad tidigare forskning sagt om detta. Det finns många faktorer som påverkar resultatet av ett förändringsarbete och Nonås (2005) har i sin vetenskapliga rapport "Vision versus reality in organizational change" sammanställt vad forskning med fokus på framgångsrikt förändringsarbete kommit fram till. I rapporten har hon bland annat konstaterat att en viktig faktor i en organisations förändringsarbete, är att de anställda behöver ha en förståelse i varför det behövs en förändring. De anställda behöver också ha möjlighet till att känna att de kan påverka hur förändringsarbetet går tillväga. Även kommunikation är en avgörande faktor för ett lyckat förändringsarbete, då kommunikation ofta ses som nyckeln till lösningen på olika problem och tillvägagångssätt (Nonås 2005).

2.3 Förändringsstrategi

Enligt Nonås (2005) sammanställning av tidigare forskning på området organisationsförändring och förändringsstrategier, finns det en rad olika strategier för ett lyckat förändringsarbete och hur dessa platsar bäst i olika miljöer och organisationer. Exempelvis så menar hon att ett förändringsarbete gällande kommunikation ser annorlunda ut jämfört med ett förändringsarbete som påverkar tillverkning. Därmed lämpar sig inte samma strategier för alla förändringsarbeten. Inom arbetsvetenskapen ses en strategi som planerade händelser för att uppnå ett mål eller kunskap i hur man ska hantera en viss händelse. Dessa strategier skiljer sig åt och ser olika ut beroende på vilket mål eller händelse de är tänkta att hantera. Hon lyfter också att det finns olika ideala teorier för processen av förändring som lämpar sig för olika typer av förändringsarbeten och organisationer. Hon menar också att det finns fyra ideala processer för förändring och att de flesta förändringsstrategier har likheter med minst en utav dem. Den kan också vara en blandning av två eller flera. De olika processerna är: framväxande, kontinuerlig, planerad och episodisk. Var och en av dessa processer representerar olika skeenden och behov i en organisation.

Enligt Beer och Nohria (2000) finns det två olika förändringsstrategier, vilka är Strategi E och Strategi O. Dessa två strategier är två idealtyper som sällan förekommer i dess renodlade form i verkligheten. Strategi E är en strategi som präglas av tydlighet och regler och har ett fokus på ekonomi och lönsamhet. Strategi O har ett mjukare tillvägagångssätt med vikt på att involvera de anställda och låta dem vara med och påverka. För bäst resultat i ett förändringsarbete bör dessa försiktigt kombineras och balansera varandra.

3. Teori

I teoridelen presenteras de teorier som haft en påverkan på vår studie. Vi redovisar teorier om förändringsarbete, implementering och vilka faktorer det är som påverkar dessa när de ska tillämpas i en organisation. Vi redogör också för olika strategier som används för att tillämpa ett förändringsarbete och vilken betydande roll de har.

3.1 Förändringsarbete

En förändring medför något nytt och annorlunda. För att en förändring ska uppnås krävs det att man tar nya val och beslut än tidigare, vilket medför att kommunikation är en bidragande faktor för ett lyckat förändringsarbete. För att förändringen ska bli hållbar krävs det att beteendet hos de anställda ändras så att de inte genast går tillbaka till gamla rutiner. Kommunikation är därför nyckeln till att möjliggöra förändringar. Det är viktigt med dialoger som visar en öppenhet gentemot förändringen och det nya som kommer. En organisationsförändring och det arbete det medför är en central del av en organisations utveckling. En organisationsförändring kan se olika ut, vilket påverkas av vad organisationen i fråga behöver förändra. Ett förändringsarbete kan både vara något planerat och förutbestämt men det kan också bli resultatet av något oförutsett som tvingar fram en förändring. Ett förändringsarbete är inte något tillfälligt som en organisation kan arbeta med en tid för att sedan lägga åt sidan, utan behöver ses som en väsentlig del av organisationen och dess dagliga arbete (Nonås 2005). Ett förändringsarbete kan enligt Bartunek och Moch (1994, se Nonås 2005) ske på tre olika sätt: 1. Att organisationen genomför små förändringar och förbättringar i redan befintliga element. 2. Befintliga element får nya uppbyggnader, såsom att de sammankopplas med någon annan del eller bryts samman och istället blir två eller flera. 3. Befintliga element avskaffas och ersätts av något nytt.

Nonås (2005) anser att hur en organisation hanterar en förändring och ett förändringsarbete kan vara avgörande för en organisations välmående. Det är därför avgörande att förändringar sker på ett planerat och aktivt sätt. Det är också viktigt att förändringen har ett tydligt mål till ett nytt befintligt tillstånd. Tre andra viktiga faktorer är: 1. Att personalen blir involverad i förändringsarbetet, vilket genererar en mer hållbar och långsiktig förändring. 2. Att förändringen måste vara en ständig och permanent del utav den dagliga verksamheten för att personalen lättare ska anpassa sig och använda det nya. 3. För en permanent förändring måste det ske en förändring av organisationens kultur och värderingar, vilket sker genom en ständig dialog mellan de olika individerna i organisationen där alla involveras och är delaktiga.

3.2 Förändringsstrategi

För att genomföra ett förändringsarbete kan man enligt Beer och Nohria (2000) använda sig utav två olika strategier, Strategi E och Strategi O, som representerar två ytterligheter av ett förändringsarbete. En organisation hamnar sällan i någon utav dessa ytterligheter men tendenser från den ena strategin är ofta mer framträdande. Strategi E är en strategi som präglas utav tydlighet och struktur. Förändringen sker på kort sikt, makten är centrerad och personalen mer eller mindre tvingas på förändringarna samtidigt som de har väldigt lite att

säga till om. Strategi O är motsatsen till Strategi E och präglas utav mindre tydliga problem och lösningar. Vid ett förändringsarbete som tillämpar Strategi O finns det ofta gott om tid för genomförande och makten är spridd över organisationen. Majoriteten av de anställda accepterar förändringen och samarbetar för att gemensamt uppnå ett så bra resultat som möjligt. Båda strategiernas resultat påverkas utav vilken ledarstil och kultur som präglar organisationen.

Enligt Nonås (2005) finns det strategier för fyra olika sorters förändringar. Det finns strategier för en organisationsförändring som är tänkt att vara framväxande, kontinuerlig, planerad eller episodisk. Dessa förändringsstrategier ser olika ut beroende på hur en organisation hanterar förändringsarbetets olika faser. I den episodiska förändringen som är en tillfällig förändring drivs organisationen av att uppnå en jämvikt. Organisationen har då drabbats av ett misslyckande och behöver en förändring. Motsatsen till den episodiska förändringsstrategin är den framväxande strategin. Den framväxande strategin är en strategi som präglas av att förändringen är en konstant och ständig del av organisationen. Även i den tredje strategin, som är den kontinuerliga förändringsstrategin är förändring en konstant del av organisationen, men den präglas också av anpassningsbarhet och ett ständigt växande. Den sista och fjärde strategin som är den planerade förändringsstrategin, är väl uttänkt och har ett tydligt mål. De olika strategierna kan gå in i varandra och de används sällan en och en, utan kombineras ofta och blir en ny helhet. Nonås fokuserar främst på den framväxande strategin och processtrategin och lyfter dessa som två huvudstrategier.

3.3 Implementering

Guldbrandsson (2007) menar att en implementeringsprocess är den process som gör en förändring möjlig och försöker göra den till en permanent del utav organisationen. Processen är aktiv, planerad och har som mål att bli en del av den dagliga verksamheten.

3.4 Avgörande faktorer

Guldbrandsson (2007) menar att det finns en rad olika faktorer som påverkar om implementeringen blir lyckad och permanent, vilka är följande:

Relevans - Den nya modellen ska vara relevant och användbar för verksamheten.

Fördelaktig - Den nya modellen ska vara tydligt bättre än befintliga. Det ska finnas ett problem med de befintliga modellerna och denna förändring kan lösa eller minska problemet. Exempel på detta är om förändringen medför ökad effektivitet i arbetet eller genererar en ökad kostnadseffektivitet.

Lättanvänd - Det är av vikt att den nya modellen upplevs som enkel att använda. Det är också en fördel om det nya inte upplevs som allt för svårt eller allt för nytt. Det blir troligare en lyckad implementering om personalen kan relatera till det nya.

Anpassningsbar - De modeller som går att anpassa till den verksamhet där de ska implementeras, medför en större chans för en lyckad implementering.

Stöttning - Stöd anses vara betydelsefullt för att ta sig igenom implementeringsprocessen, och så småningom uppnå ett positivt resultat.

Delaktighet - Genom att involvera de som ska stå för själva implementeringen i ett tidigt skede, så kan dessa vara delaktiga i diskussionen kring för- och nackdelar av den nya modellen. Det kan leda till att problem och oklarheter klaras upp innan själva implementeringen och att alla som ska vara delaktiga har samma uppfattning kring vad, hur och varför det ska göras. Under implementeringens gång är det också av betydelse att de som blivit involverade tidigt får stanna kvar och motivera de som blivit involverade lite senare.

Resurser i form av tid, pengar och personal - Organisationens resurser kan påverka när en ny metod eller modell ska accepteras och så småningom implementeras. För en lyckad och långsiktig implementering är det viktigt att det finns en budget och att resurstilldelningen är passande. Detsamma gäller även tid och personal, där det är viktigt att ha en plan och en struktur för att få en lyckad implementering.

System för uppföljning - Att följa upp och ge feedback på hur implementeringen används och vilka följder den fått, är en faktor som kan bidra till en mer lyckad implementering.

Tydliga resultat - Att personalen ser att implementeringen tidigt gör skillnad och påverkar det dagliga arbetet till det bättre är viktigt. Om inga skillnader syns blir det lätt att förändringen slutar användas och att verksamheten istället återgår till de gamla, välbekanta rutinerna.

Passar med befintliga värderingar och attityder - Det är angeläget att den nya modellen passar med befintliga värderingar och attityder. Det är då lättare för de anställda att ta till sig det nya.

3.5 Coaching

I artikeln "Group Coaching on Pre-School Teachers' Implementation of Pyramid Model Strategies: A Program Description", av Fetting och Artman-Meeker 2016, lyfts vikten utav coaching som en del av en lyckad implementeringsprocess. Lärarna bör arbeta tillsammans med en coach för att sätta upp gemensamma mål och en tydlig struktur att följa. Det är viktigt att målet är mätbart, specifikt och går att uppnå inom en snar framtid. Det är också viktigt att planera in delmål som bidrar till att nå det slutgiltiga målet. Lärarna och coachen bör dessutom utveckla en handlingsplan som är till för att vägleda genomförandet utav implementeringen. Workshops, diskussioner och inlärningsaktiviteter är exempel på aktiviteter som sker under coachingen för att så småningom leda fram till en etablerad implementering. Coachen ska observera lärarna under en tid för att sedan tillsammans reflektera och återkoppla över vad som har hänt. Coachen ska också uppmuntra lärarnas reflektioner och ge konstruktiv återkoppling om ytterligare förslag eller strategier för att genomföra metoder som identifierats på handlingsplanen.

I artikeln tas också gruppcoaching upp som en effektiv faktor gällande ett förändringsarbete. Gruppcoaching anses vara effektivt då det sparar tid, samt bidrar till ömsesidigt lärande och stöd. Det har också visat sig bidra till förbättringar hos individ, grupp och i organisationen som helhet (Fettig & Artman-Meeker 2016).

3.6 Kommunikation

Det är mycket som kan påverka hur lyckad och permanent en implementering blir. En viktig faktor för en lyckad förändring är att de anställda får möjlighet att känna att de valt att göra förändringen och att de har möjlighet att påverka. De anställda behöver ha en positiv inställning till förändringen och att de vill ta till sig det nya. Det är också viktigt att alla som påverkas av förändringsarbetet har en bra kunskap om den förändring som kommer ske. Kommunikation har en betydande roll i ett förändringsarbete och det behöver ständigt finnas en dialog mellan ledning och anställda (Nonås 2005).

En kombination av olika moment är ytterligare en viktig faktor för att en implementering ska bli lyckad. Att enbart erbjuda en utbildning men sedan ingen uppföljning eller stöttning i form av dokument eller diskussionsforum, gör att de anställda lämnas ensamma i själva implementeringsfasen och implementeringen riskerar då att misslyckas. Det är många faktorer som är viktiga för en hållbar och långsiktig implementering. Desto större kännedom om dessa faktorer, desto bättre resultat. En implementering utav en förändring går inte att göra över enbart en dag utan måste ses som en långsiktig process som består av förberedelse, genomförande och återkoppling. En påverkande aspekt i ett förändringsarbete är att ett problem, en brist eller ett behov tydligt behöver identifieras och sedan ha en passande metod för att fylla detta behov och därmed få en förändring. Utan en tydlig definition av vad som faktiskt behöver förändras är det svårt att få en lyckad och hållbar förändring (Guldbrandsson 2007).

3.7 Etiskt perspektiv

Då ämnet vi behandlar i denna studie är implementeringsfaktorer i skola, är det lite utav den tidigare forskning och teorier vi använt oss av, som rör etiska områden. Makt och inflytande är de etiska aspekter vi ser kan ha en påverkan på vår studie. De är aspekter vi till viss del lyfter i vår undersökning under rubriken ”förändringsstrategier”, då strategi E är en strategi vi använder som en teori gällande förändringsarbete.

Vad det gäller den etiska aspekten genus, har lite fokus lagts på detta i tidigare forskning. Vi lyfter genus senare i studien som intressant vidare forskning och även som ett tomrum i befintlig forskning.

4. Metod

I metodkapitlet presenterar vi hur studien har genomförts, hur urvalet av respondenter har gått till och varför vi har valt en kvalitativ metod. Vi tar också upp hur resultatet har sammanställts och analyserats. Kapitlet inleds med en kort beskrivning om den organisation vi genomför vår studie i, följt av urval, metodologiska överväganden, avgränsningar och datainsamling. Vi framför vald analysmetod och de etiska överväganden vi haft i åtanke innan genomförandet av vår undersökning. Metodkapitlet avslutas med en diskussion kring den metod som valts samt dess för- och nackdelar.

4.1 Avgränsningar

En undersökning blir lätt stor om det inte sker några avgränsningar. Vi har därför tagit ställning till en rad olika val som hjälpt oss att avgränsa undersökningen. Den första avgränsning vi gjorde var att vi begränsade undersökningen till enbart en kommun och sedan tre skolor i den valda kommunen. Därefter valde vi ut en pedagogisk modell för att få ytterligare en avgränsning gällande vilka som skulle vara passande respondenter vid genomförandet utav våra intervjuer. Den pedagogiska modellen har sedan legat som grund till våra intervjufrågor, men det har även funnits utrymme för diskussion om andra modeller, eftersom intervjun var av semistrukturerad karaktär. En annan avgränsning vi gjort var när vi valde att endast fokusera på vilka faktorer det är som påverkar implementeringen av en pedagogisk modell. Därmed skedde ytterligare en avgränsning då vi inte fokuserat på själva kompetensutvecklingen för lärarna utan snarare på vad det är som kan komma att påverka om implementeringen blir lyckad eller inte. Faktorer som kan påverka en kompetensutveckling är därför inte av intresse för vårt syfte. Vi har avgränsat oss genom att inte undersöka vilket syfte den pedagogiska modellen har. Forskningen bakom den pedagogiska modellen är inte av relevans för de faktorer som påverkar själva implementeringen.

4.2 Urval

Vid genomförandet av vårt urval tog vi hänsyn till våra avgränsningar och därefter gjorde vi ett subjektivt urval, då de som skulle ingå i intervjun behövde uppfylla vissa kriterier. Enligt Denscombe (2010, s. 37) används ett subjektivt urval när urvalet väljs ut för att uppfylla förutbestämda kriterier. Fördelen med ett subjektivt urval är att den som genomför undersökningen redan i valet av respondenter har goda grunder för att se att resultatet av intervjuerna har något att bidra med till själva undersökningen. Det subjektiva urvalet kan också generera en ekonomisk såväl som en informativ fördel i undersökningsprocessen.

De kriterier vi ansåg att våra respondenter behövde uppfylla var att de behövde:

- Vara utbildade lärare
- Arbeta på låg- eller mellanstadiet
- Arbeta i samma kommun
- Genomgått samma fortbildning

Utöver de ovan nämnda kriterierna tog vi dessutom hänsyn till det faktum att undersökningen var på uppdrag av en kommun och dess kvalitetsutvecklare. Därmed blev undersökningen genomförd i den kommun som denne arbetar i, samt på skolor där det arbetar lärare som gått den specifika fortbildningen. Skolorna som valdes ut var olika stora vad gäller elevantal för att öka generaliserbarheten i resultatet.

4.3 Metodologiska överväganden

I vår C-uppsats har vi valt att ha en kvalitativ metod då denna enligt Alvesson och Skoldberg (2011, s. 17) är en metod som är tolkande och ger möjlighet till att studera förhållanden i dess omgivning. Forskningen är kontextbunden till sin verksamhet och bygger till stor del på intervjuer, den har också ett tydligt fokus på öppen och mångtydig empiri. Enligt Watt Boolsen (2014, s. 22) består den kvalitativa forskningsprocessen utav fyra faser och dessa är: 1. Problem och kunskap. 2. Planläggning och design. 3. Datainsamling och datakonstruktion och 4. Analys, slutsatser och utvärdering. Dessa fyra faser strukturerar tydligt upp arbetet med kvalitativ forskning och när i processen vilken del ska genomföras.

När vi har lagt upp vårt arbete har vi utgått från dessa fyra faser då vi först tog kontakt med kommunen där vi skulle genomföra undersökningen. Vi diskuterade fram ett problem och inom vilket område de ansåg att de ville ha mer kunskap. Utifrån detta behov formulerade vi ett syfte för vår undersökning. Sedan la vi upp en plan och sammanställde intervjufrågor som hjälpte oss att få svar på vårt syfte. Därefter genomförde vi våra intervjuer och samlade in all data för att i den sista fasen kunna analysera och dra slutsatser samt jämföra resultatet med tidigare forskning och teorier.

Som arbetsmetod har vi använt oss utav en induktiv ansats då Ahrne och Svensson (2011, s. 192) anser att denna metod bygger på observationer i verkligheten. Observationerna ska sedan försöka leda till generella slutsatser. Watt Boolsen (2014, s. 26) menar att den induktiva ansatsen associeras med kvalitativ forskning, vilket bekräftar vårt val av metod.

4.4 Datainsamling

För att genomföra vår undersökning använde vi oss av gruppintervjuer för att samla ihop det empiriska materialet. De intervjuer vi ska genomfört var av en semistrukturerad karaktär. En intervjuguide var utformad med bestämda frågor som vi sedan utvecklade och anpassade under intervjuerna. Enligt Denscombe (2010, s. 234) skapar semistrukturerade intervjuer tillfällen att frångå intervjuguiden för att få svar på intressanta frågor som uppkommer under intervjuens gång. Genom gruppintervjuer istället för enskilda, så öppnade vi upp för en större diskussion samt för olika synpunkter och åsikter. Gruppintervjuer gav oss dessutom möjlighet att intervjua flera personer samtidigt, vilket genererar en fördel i att representativiteten i data ökar. Denscombe (2010, s. 236) menar att detta tillvägagångssätt möjliggör att forskningen med ökad sannolikhet kommer att inkludera ett större fält av människor och därmed får undersökningen en större variation av erfarenheter och åsikter.

Anledningen till att intervju valdes som datainsamlingsmetod beror på att vi ville få fram information som var baserad på människors åsikter, känslor, erfarenheter och uppfattningar. Vi ville få fram information som skapar diskussion, vilket enligt Denscombe (2010, ss. 232-233) ett frågeformulär inte skulle bidra till.

Intervjuerna spelades in via mobil och surfplatta med respondenternas samtycke under intervjutillfället. Intervjuerna var cirka 45 minuter långa och skedde på respondenternas arbetsplats. Ljudinspelningar av intervjuerna skapade möjlighet till att få med en fullständig dokumentation utav intervjutillfället, därmed minskar risken av bortfall av viktig information då allt finns att tillgå under uppsatsskrivandets gång. Enligt Denscombe (2010, s. 259) kan en nackdel med enbart ljudinspelning vara att det endast sker en dokumentation av det verbala och inte utav kroppsspråket, vilket kan lösas genom exempelvis videoinspelning.

Efter att alla tre intervjutillfällena var avklarade, transkriberades materialet. Därefter sorterades relevant data ut för att sedan tas upp i studien. Validitet i en undersökning handlar om hur sanningsenligt resultatet är, vilket enligt Watt Boolsen (2014, s. 189) kan uppnås genom att ständigt göra en bred och utförlig beskrivning utav undersökningsprocessen och dess resultat. Genom att dessutom ständigt vara kritisk mot källor till uppsatsen, uteslöt vi artiklar som inte är vetenskapliga och även kandidatuppsatser då validiteten inte är lika hög som i till exempel doktorsavhandlingar. När vi sökt efter tidigare forskning i form av artiklar använde vi oss utav Halmstad Högskolas biblioteks databas där vi enbart använt oss utav artiklar som är peer-reviewed. När artiklarna är peer-reviewed innebär det att de är granskade och kan användas vid akademisk publicering vilket ger dem en ökad trovärdighet.

4.5 Analysmetod

För att analysera det empiriska materialet har vi genomfört meningskoncentrering då vi koncentrerade intervjuernas innehåll utifrån olika teman. Enligt Kvale (1997) innebär meningskoncentrering att man utgår ifrån olika teman och utifrån dessa försöker tolka meningar som är av intresse. Genom att använda denna metod ville vi underlätta arbetet med att få fram vilka faktorer som kan vara av betydelse för en lyckad implementering. Kvale (1997) menar också att meningskoncentrering avdelar naturliga meningsenheter från intervjumaterialet för att på sikt kunna utveckla dessa till huvudteman. De olika teman vi fick fram genom meningskoncentrering resulterade i det resultat vi redovisat i denna studie. Kvale (1997) menar också att meningskoncentrering som analysmetod är bra att tillämpa i kvalitativa studier då större intervjutexter kan reduceras och bli kortare, samt att de meningar som uttalats i intervju blir koncentrerade och därmed mer lättarbetade.

4.6 Etik

Enligt Denscombe (2010, s. 195) är det viktigt att respektera respondenternas rättigheter och värdighet för att inte missgynna personerna i framtiden. Vi har åstadkommit respekt gentemot våra respondenter genom att inte nämna kommun, ort, namn, ålder eller skolornas namn i vår undersökning. I undersökningen framgår det inte heller vem som sagt vad då vi använder oss

av fiktiva namn, vilket gjordes för att undvika att den som deltagit i undersökningen ska ta skada eller lida för det den har uttalat i undersökningssyfte. Vi anser att vår undersökning inte rör de etiska områdena som Forsman (2004, s. 140) uppger är: IQ, etnicitet och sexuell läggning. Dessa områden är inte aktuella eller relevanta för vår forskning och omnämns därför inte vidare.

Vid intervjuernas början informerade vi intervjudeltagarna om vilka vi som uppsatsförfattare är, vilket syfte vår undersökning har och vilken roll respondenterna har i uppsatsen. Enligt Vetenskapsrådet (2011) är information, anonymitet, konfidentialitet och samtycke viktiga krav att ta hänsyn till vid genomförandet av en undersökning. Genom att alla som deltog i studien fått information om informationskravet, medför det att intervjupersonerna är medvetna om att de ställer upp på intervjun frivilligt och har möjlighet att avbryta när som helst. Efter informationen frågade vi samtliga respondenter ifall de upplevde informationen som godtagbar och om de ville samtycka till deltagande i intervjun, detta i enlighet med samtyckeskravet. Respondenterna blev också informerade om konfidentialitetskravet där vi berättade om att inga namn nämns i uppsatsen, och att alla som deltar i intervjun aidentifieras. Insamlat intervjumaterial används enbart i uppsatsens syfte och inget annat, vilket de fick veta i enlighet med nyttjandekravet. Vi har behandlat alla svar anonymt till den grad att kopplingen mellan svaren i intervjuerna och varje enskild individ eliminerats.

4.7 Metoddiskussion

Vi valde en kvalitativ ansats på vår uppsats då vi ville undersöka upplevelsen kring vilka faktorer som påverkar en implementering av en ny pedagogisk modell för lärare. Med denna problemformulering ville vi få fram lärares åsikter och inställning till vad de ansåg påverkade själva implementeringen. Tidigare forskning har visat att påverkande faktorer kring en implementering i vissa fall har varit abstrakta begrepp, såsom inställning och uppfattning. Dessa begrepp är svåra att mäta och skiljer sig mellan olika personer och deras upplevelser. Därför kändes det mer aktuellt att genomföra intervjuer eftersom vi då kunde ta del utav personers upplevelser kring ämnet. Hade vi däremot genomfört en kvantitativ undersökning med enkäter, tror vi inte att samma svar om deras upplevelser och den personliga inställningen haft samma möjlighet att framkomma. Det vill säga att de svar som vi fått genom semistrukturerade intervjuer kanske inte uppkommit ifall vi genomfört en enkätundersökning. Eftersom vi valt en kvalitativ studie använde vi oss utav intervjuer som insamlingsmetod av vår empiri och valde därför att genomföra gruppintervjuer. Vi ansåg att genom gruppintervjuer kunde vi skapa ett mer avslappnat och bekvämt klimat för respondenterna då de kunde bekräfta och uppmuntra varandra. Ett problem med gruppintervjuer är dock att det finns risk att respondenterna inte svarar lika ärligt som de kanske gjort i en enkät. Istället för slutna svar som i en kvantitativ studie, ansåg vi att genom intervjuer hade vi möjlighet att få en diskussion med utförliga och beskrivande svar kring de bakomliggande faktorerna för en lyckad implementering.

Om vi använt oss utav enkäter som insamlingsmetod, hade vi kunnat nå ut till fler skolor och lärare i kommunen, vilket kunnat leda till ett mer generaliserbart resultat. En nackdel hade dock varit att vi inte fått lika utförliga svar som med en semistrukturerad intervju och därmed hade viktiga faktorer möjligen fallit bort. I en enkätundersökning hade vi också behövt ta hänsyn till eventuella bortfall vilket i sin tur kunnat leda till sänkt tillförlitlighet i studien.

Gruppintervjuer valdes för att skapa en vidare diskussion bland respondenterna. Dock kunde gruppintervjuer också varit till en nackdel då samtliga respondenter kanske inte framträder med sin enskilda åsikt, om de andra i gruppen är av en annan uppfattning. Om vi däremot hade genomfört enskilda intervjuer istället, tror vi att de personer som var tillbakadragna eventuellt pratat lite mer. Vi tror dock inte att detta hade påverkat resultatet i sig, utan vi tror att resultatet blivit detsamma vid enskilda intervjuer som vid gruppintervjuer.

Efter övervägande ansåg vi att videoinspelning kunde uppfattas som påträngande och störande samt att respondenterna eventuellt inte skulle ha gett sitt medgivande till den inspelningsmetoden. Anledningen till det är att vi ansåg att bli filmad är mer personligt än att bara få sin röst inspelad. Dessutom ska inte resultatet påverkas av vem som sagt vad under intervjuerna, då den data vi fått fram under samma intervjuer inte mäts mot varandra. Vi konstaterade därför att videoinspelning inte var det bästa valet för denna undersökning utan att endast ljudinspelning var en mer lämplig metod för att dokumentera intervjuerna.

5. Resultat och analys

I detta kapitel presenterar vi de resultat vi funnit med hjälp av vår insamlade empiri samt genomför en analys av teori och empiri. Vi redovisar resultaten med hjälp utav olika teman för att ge svar på vårt syfte. Syftet med denna undersökning är att med hjälp av en kvalitativ undersökning ta reda på vilka faktorer som lärare upplever kan påverka resultatet av implementeringen av nya pedagogiska modeller i skolan. Vi gör också en analys i samband med presentationen av resultatet och temat. Analysen sammankopplar de teorier vi använt oss av med det resultat vi kommit fram till. Vid citat används fiktiva namn då det skapar en anonymitet till respondenterna.

Resultat- och analyskapitlet är uppbyggt med att vi först redovisar ett resultat av vår insamlade empiri och därefter följer en analys där vi kopplar samman resultatet med de teorier vi lyft i denna studie.

5.1 Förändringsarbete

Resultat

I resultatet av våra intervjuer har vi kommit fram till att det vanligaste användandet av nya pedagogiska modeller i skolan är att de fungerar som nya element som kompletterar de befintliga. Lärarna berättade att de bara plockar bitar av det nya och kompletterar de modeller som de redan använder. Ingen av lärarna vi intervjuade ansåg att de kör 100 procent på det nya och en av anledningarna till detta var för att de ansåg att det inte finns tid till den planering som då hade behövts.

Analys

Enligt Bartunek och Moch (1994, se Nonås 2005) kan ett förändringsarbete ske på följande tre sätt: 1. Att organisationen genomför små förändringar och förbättringar i redan befintliga element. 2. Befintliga element får nya uppbyggnader, såsom att de sammankopplas med någon annan del eller bryts samman och istället blir två eller flera. 3. Befintliga element avskaffas och ersätts av något nytt.

Lärarna lyfter i intervjuerna att de framförallt använder fortbildningar till förändringsarbete enligt det första sättet: Att genomföra små förändringar och förbättringar i redan befintliga element. De använder dem till att komplettera den undervisning de redan genomför, inte för att förändra den helt och hållet för att uppnå nya resultat.

5.2 Förändringsstrategi

Resultat

Lärarna på skolan har blivit tillsagda att de är tvungna att gå ett visst antal fortbildningar under varje läsår och att de har liten påverkan gällande denna punkt. De får till viss del välja själva vilken utbildning de vill gå, vilket gör det möjligt för dem att välja den utbildning de är

mest intresserade av. Detta bidrar till deras vilja att uppnå ett så bra resultat som möjligt gällande deras undervisning och den nya modellen. De hade dock ingen möjlighet att själva avgöra om de har tid att gå utbildningen och sedan få den till en permanent del av undervisningen. Trots detta uttryckte de en positiv syn till fortbildningar och den kunskap de medför, de ansåg dock att det ibland kunde bli lite många. En utav lärarna ansåg att det ibland bestämdes uppifrån vilka fortbildningar de skulle gå och uttryckte sig på följande vis:

“Sen är det många direktiv uppifrån om vad man ska ta och vad vi ska göra.” - Karin

De olika faserna för förändringsarbetet såg olika ut på de tre skolorna, även vilket behov förändringen var tänkt att fylla varierade. På en utav skolorna var fortbildningen tänkt som en lösning för att fylla det bristande fokus på ämnet svenska som under de senaste åren präglade skolan. En utav de andra skolorna hade en helt annan tanke bakom dess förändring då förändring där snarare var en permanent del av organisationen och dess dagliga arbetssätt.

Analys

De olika strategierna E och O kunde båda ses i förändringsarbetet på skolorna. Framför allt präglades förändringsarbetet av Strategi E då samtliga lärare blivit tillsagda att de måste gå ett visst antal fortbildningar under varje läsår. Resultatet utav detta är att makten är centrerad och att de anställda har väldigt lite att säga till om gällande denna punkt, vilket tydligt kännetecknar Strategi E. Även toppstyrning är ett tydligt kännetecken för Strategi E enligt Beer och Nohria (2000). Toppstyrning kunde vi se exempel på när det kom till fortbildningarna, då en av lärarna lyfte att det var många direktiv uppifrån. Lärarna hade dock möjlighet att till viss del själva välja vilken fortbildning de vill gå, vilket ökar deras intresse. Dock ges inte möjligheten att avgöra om tid finns för fortbildning och implementering, vilket leder till att någon annan bestämmer över deras tid. En centrering av makt och bristande inflytande från lärarnas sida, är faktorer som kan påverka det etiska perspektivet i en organisation. Vi kunde dock inte utläsa några extrema tillstånd på skolorna, vilket gör att vi endast kunde se tendenser till att det var toppstyrt. Men eftersom lärarna fortfarande har ett visst inflytande finns det väldigt lite att reflektera över gällande denna etiska aspekt.

Enligt Beer och Nohria (2000) är det viktigt att få med de anställda i förändringsarbetet vilket innebär att kommunikation och delaktighet är två faktorer som är viktiga i ett förändringsarbete. Dessa två faktorer är utmärkande inom Strategi O, vilket är en strategi som lämpar sig där de anställda accepterar förändringar och har en positiv syn till det nya. En positiv inställning kunde ses bland lärarna trots att de ibland ansåg att det kunde bli lite många utbildningar. De ville också uppnå så bra resultat som möjligt vilket är ytterligare ett kännetecken för Strategi O, enligt Beer och Nohria (2000). Resultatet blev därmed att spår finns av båda strategierna men att de utmärker sig olika tydligt beroende på vilken skola det handlar om och vilken fas av förändringsarbetet den är i.

De olika strategierna används för att lösa olika sorters problem. Exempelvis i det fall där en av lärarna berättade om att svenskundervisningen blivit försummad, resulterar förändringsarbetet i en episodisk förändringsstrategi. Nonås (2005) menar att denna strategi är en strategi som är till för att driva organisationen mot en jämvikt då den tidigare utsatts för ett misslyckande. På en utav de andra skolorna där förändring snarare var en permanent del av det dagliga arbetet utmärker sig istället den framväxande förändringsstrategin. Den framväxande strategin är en strategi som enligt Nonås (2005) kännetecknas av ständig förändring som en permanent del av verksamheten.

5.3 Faktorer

Här redovisar vi vilka faktorer lärare upplever kan påverka implementeringen av nya pedagogiska modeller i skolan. I intervjuerna framkom det att det sällan bara är en faktor som är avgörande utan att det oftast är en kombination av flera faktorer som påverkar hur lyckad en implementering blir.

5.3.1 Relevans

Resultat

På skolorna rådde en positiv inställning för den nya modellen både före och efter avslutad fortbildning. Den positiva inställningen bibehölls även efter utbildningstillfället, vilket ledde till en positiv syn på fortbildningen och den nya modellen. Det fanns en uppfattning och en känsla av att det var något de kunde använda sig av i praktiken.

Samtidigt ansåg många av respondenterna att oavsett utbildning eller modell så tar de inte till sig allt, utan plockar det de upplever som nyttigt och användbart till sin undervisning. Därför ansåg de att det var bra att gå på nya utbildningar, då de oftast lär sig något som fungerar i praktiken. Mia beskriver sin uppfattning om utbildningen:

“Vi som var med där blev lite hjärntvättade, det kändes väldigt riktigt, rätt och riktigt. Men det är ju inte så att, såsom en sekt eller religion. Man tar ju det, men anpassar det till sitt eget. Men man hittar bitar som man tycker är; - åh det här har jag saknat, - det här känner jag att jag kan ha användning för. Och då tar man ju det.” - Mia

Analys

Enligt Guldbbrandsson (2007) är relevans en viktig faktor vid ett implementeringsarbete. Den nya modellen eller det nya arbetssättet, måste vara relevant och användbar för de som ska arbeta med den. Saknas relevans finns en ökad risk att det nya inte kommer att användas i praktiken. Lärarna tar sällan ett helt koncept, ett helt nytt arbetssätt eller en helt ny modell. Istället tar de bitar som de känner är relevanta för deras undervisning. Hur användbart och relevant det tillhörande materialet som finns är påverkar också hur lyckad en implementering blir. Finns det inget som passar för undervisningen blir det ingen del av det vardagliga arbetet.

5.3.2 Inställning

Resultat

Samtliga respondenter ansåg att de var nyfikna, positiva och villiga till att gå en ny fortbildning. Det var lärare från en annan skola som hade gått samma utbildning och responsen var fantastisk. Därför skulle även lärare från den aktuella skolan genomgå utbildningen. Det fanns dessutom lärare på skolan som tidigare hade gått utbildningen och rekommenderade den, vilket medförde en positiv förväntan till att ta del av utbildningen och få lära sig något nytt. Läraren Karin uttrycker följande under intervjun:

“Positivt. Jag tyckte det var intressant och kul. Jag hade ju en kollega som hade gått innan och hon upplevde det väldigt positivt så när jag skulle gå så var det ju jättekul, att få prova det. Det är alltid roligt att få prova något nytt.” – Karin

En utav lärarna menade att det är lättare att få in något nytt om alla har en positiv inställning till den nya förändringen. Hon uttryckte sig på följande vis:

“Påverkar klart om man jobbar i ett arbetslag att alla är lika positiva. För att är det någon som är osäker och känner att jag vet inte riktigt ska vi verkligen prova det här. Då är det ju någon som bromsar i det. Då blir man ju inte lika.” – Katrin

Analys

Nonås (2005) påpekar att en positiv inställning till en förändring är viktig för att den ska bli av. Hon menar också att det är viktigt att personalen upplever att de vill ta till sig något nytt. En annan viktig faktor som tas upp för ett lyckat implementeringsarbete är att förändringen är välplanerad och att det finns ett tydligt mål till ett framtida befintligt tillstånd. Att det finns ett tydligt mål är också en faktor som kan påverka hur inställningen inför fortbildningen eller förändringen blir. Lärarna berättar i intervjuerna att de anser att inställningen spelar en viktig roll i ett förändringsarbete. Det vill säga, finns det en eller flera som avviker från den positiva inställningen blir det genast svårare att få till en lyckad förändring.

5.3.3 Fördelaktig

Resultat

På en av skolorna där intervjuer genomförts hade lärarna en fri timplan, vilket innebar att de själva fick lägga upp och styra hur undervisningen skulle bedrivas. En utav lärarna uppfattade att genom den fria timplanen, hade svenskan blivit försummad. Därför ansåg läraren att den nya pedagogiska modellen kunde bidra till ökat fokus på det svenska ämnet. I citatet nedan berättar läraren på en utav skolorna om problemet de haft med undervisningen i svenska, vilket implementeringen av den nya pedagogiska modellen var tänkt att lösa.

“...på vår skola kände vi nog att svenskan har varit lite försummad. För vi har haft timplanen fritt och styrt väldigt mycket. [...] Vi fick råda mycket över vår egna tid och då blev det kanske lätt att vi försummade svenskan och sa sådär att; - amen de läser ju i SO:n och de skriver i SO:n och svenskan kommer in i alla ämnen och vi hade det lite grann som ett mantra, att alla lärare är svensklärare...” – Mia

Analys

För att en implementering ska bli hållbar är en viktig faktor att den används för att lösa ett problem och för att bidra till en tydlig förbättring (Guldbrandsson 2007). Lärarna som ska använda sig utav den nya pedagogiska modellen behöver tydligt se att den är fördelaktig gentemot det gamla, då de behöver ändra sina arbetssätt. Eftersom lärarna på den ena skolan hade ett problem då undervisningen i svenska försummats, hoppades de att den nya pedagogiska modellen skulle bidra till en förbättring. Lärarna var tydligt medvetna om hur problemet uppstått och vad konsekvenserna blivit, därför var de inte heller främmande att prova något nytt eller genomgå en förändring och på så sätt ändra sina arbetssätt. De såg det snarare som en lösning på ett problem som blivit allt större i deras undervisning.

5.3.4 Lättanvänd

Resultat

En utav lärarna vi intervjuade ansåg att det var viktigt att materialet var lätt att arbeta med och lättillgängligt. Hon ansåg att det underlättade att arbeta med något nytt ifall det fanns ett färdigt material att använda sig av. Hon uttryckte sig på följande sätt under intervjun:

“Man kan ju säga att från början, när man började med det nya materialet då var det ju lite att kopiera in, klistra upp och men det finns ju allting i en pärm. [...] Det finns ju färdigt så det är bara till att plocka och ta med sig.” – Katrin

I en dialog mellan lärarna framkom det att de fysiska träffarna på fortbildningen var det som gjort att de fått en förståelse och en inblick i hur de ska använda sig av materialet. De poängterade att det oftast blir lättare att börja använda en ny pedagogisk modell om det finns ett färdigt material att utgå ifrån. Så här såg en dialog mellan två lärare ut under intervjun gällande hur lättarbetat materialet till den pedagogiska modellen var:

Maja: *“- Jag tycker nog att det är lättarbetat”*

Mia: *“- Aa, fast utan kursen hade det nog inte varit så enkelt.”*

En utav lärarna tyckte att det blev lättare att implementera en ny pedagogisk modell ifall det fanns ett lättarbetat material:

“Fördelen med [...] tycker jag är att det finns en mall som hela tiden väntar, som man kan vända sig till och gå tillbaka till.” – Ulla

Analys

Det är viktigt att den nya modellen är lättanvänd för att göra det så enkelt som möjligt för lärarna att ta till sig det nya och byta ut det gamla. Att en modell är lätt att använda skapar en fördel vilket troligare leder till en mer lyckad implementering. Det är också viktigt att personalen kan relatera till det nya. Enbart utbildning, information eller träning är inte tillräckligt för att få en ny modell att bli en del av den dagliga verksamheten och leda till en hållbar förändring. En kombination av olika moment är viktiga, såsom både utbildning och material, för att uppnå ett positivt resultat (Guldbrandsson 2007). I citatet ovan poängterar lärarna vikten i att kombinera moment för att nå en lyckad implementering. De ansåg att de utan utbildningen haft svårt att förstå materialet samt att utan materialet hade inte modellen varit lika lättanvänd.

5.3.5 Anpassningsbar

Resultat

Enligt en utav lärarna var det just vanan att ofta gå olika utbildningar som gjorde att hon enkelt plockade in det hon tyckte var bäst av den nya pedagogiska modellen. Hon uttryckte sig på följande sätt i intervjun:

“Man ska inte heller krångla till det. Det är bättre att ta in någonting än ingenting alls. Det är som sagt att plocka gobitar. Det är inget som säger att man ska slänga allt det gamla och in med allt det nya. Utan man måste plocka. Så tycker jag annars går det nog inte.” – Kajsa

Hon menar här att en implementering av något nytt inte automatiskt måste innebära att man helt byter ut det gamla. Det framkom också i intervjun att då lärarna ständigt går nya fortbildningar har de blivit vana vid att istället kombinera det bästa och göra det till sitt egna. Lärarna konstaterade också att det kan vara bra att ta delar av olika arbetssätt, då alla barn inte lär sig på samma sätt. Två utav lärarna uttryckte sig på följande vis:

“Man ska ju också vara observant att det är inte alla elever som kanske detta passar utan man måste vara öppen för att man lär sig på olika sätt.” – Katrin

“Variation är alltid bra också för det några barn tycker om tilltalar ju inte andra.” – Mia

En annan lärare uttryckte sig om vikten av att kunna anpassa sig och sin undervisning då alla barn är olika och har olika behov. Hon menade:

“Alla är olika och behöver olika saker, det gäller för oss lärare att hitta de nycklarna till varje barn, och det är inte enkelt.” – Ulla

Analys

De modeller som går att anpassa till den verksamhet där den ska implementeras, medför en större chans för en lyckad implementering (Guldbrandsson 2007). Nonås (2005) menar också att för ett lyckat förändringsarbete krävs det att förändringen måste vara en ständig och permanent del utav den dagliga verksamheten för att personalen ska anpassa sig till det nya. De anställda behöver vara vana vid förändring och nya arbetssätt för att skapa en lyckad implementering. Lärarnas svar visar att förändringar är något som de är vana vid.

5.3.6 Coaching

Resultat

På de tre skolor som undersökts arbetade lärarna väldigt olika när det kom till det kollegiala. På två utav skolorna var de endast en lärare i varje klass, vilket innebar att de arbetade mycket enskilt. Det enskilda arbetet ledde till att de inte hjälptes åt vid planering av lektioner. Lärarna kände sig därför ensamma i implementeringsarbetet med den nya pedagogiska modellen. Det fanns en önskan från lärarna på skolorna att arbeta mer i par, exempelvis att det funnits två klasser i årskurs 1 och inte bara en. På så vis hade lärarna lättare kunnat hjälpas åt och coacha varandra i den nya pedagogiska modellen.

En utav lärarna berättade om en fortbildning som skulle bidra till bättre kunskaper i matematik. Där hade hon under ett antal veckor arbetat i grupp med lärare från olika skolor, tillsammans med utbildningsledaren. Under utbildningen fick de tillsammans med ledaren planera lektioner som skulle vara genomförda till nästa utbildningstillfälle. De diskuterade hur de skulle förbereda eleverna inför kommande uppgifter så att de skulle klara av uppgiften så bra som möjligt. Därefter jämförde de hur det hade gått i de olika klasserna och hur resultatet slutligen blivit. Vissa lärare hade fått ett visst resultat medan andra hade fått ett helt

annat. Resultaten blev sedan ett underlag för diskussion eftersom de alla hade gjort samma planering och förhoppningsvis haft likartad undervisning, och trots detta skiljde sig utfallet åt. Hon gav följande kommentar gällande upplägget av utbildningen:

“Alltså det gav väldigt mycket. Både när man planerade och också efteråt med hur gick det här och hur gick det där och varför gick det olika när vi tycker att vi hade planerat ihop. Och liksom [...] det är rätt intressant.” – Mia

Analys

Fettig och Artman-Meeker (2016) beskriver i sin artikel vikten av coaching och gruppcoaching vid ett förändringsarbete. Gemensamma mål och en tydlig struktur underlättar för lärarna när något nytt ska införas i det dagliga arbetet. Genom att lägga en tydlig struktur med delmål och ett specifikt slutgiltigt mål för en utbildning, skapas goda förutsättningar för en lyckad implementering. Detta var något som lärarna ansåg vara en betydande del till att en förändring skulle bli av och implementeringsprocessen underlättas. Fettig och Artman-Meeker (2016) framför också att olika aktiviteter görs för att tillsammans ska kunna diskutera och reflektera kring den nya modellens arbetssätt samt sitt eget lärande. Utbildningsledaren eller coachen har en viktig roll i detta då det är coachens uppgift att uppmuntra lärarnas reflektioner och ge återkoppling kring olika synpunkter. Läraren Mia tog upp och berättade om hur positivt inställd hon var till fortbildningen inom matematik där man träffades i grupp och planerade lektioner tillsammans. Enligt Fettig och Artman-Meeker har det visat sig att gruppcoaching främjar inte bara implementeringsarbetet utan kan också bidra till förbättringar på individ-, grupp- och organisationsnivå.

5.3.7 Stöttning

Resultat

Lärarna som blivit intervjuade ansåg att stöd var viktigt under implementeringsarbetet. Några av dem menade att det underlättar att ha någon att utbyta idéer med och även kunna diskutera med när de stöter på problem. Stöd ses också som en tillgång, exempelvis när viktiga detaljer glöms i modellen eller för att motivera någon till att arbeta med modellen, så att den inte slutar användas.

En av lärarna ansåg att om alla hade gått samma utbildning hade stöttningen, men också studieresultaten, sett annorlunda ut. Då hade alla varit insatta i den pedagogiska modellen och arbetssättet och på så sätt kunnat hjälpas åt. Det hade också skapat möjligheten att kunna bygga vidare på det någon annan påbörjat. Maja lyfter i citatet nedan hur viktigt det är med stöttning och vikten av tid, för att skapa ett informellt samarbete:

“... nu har jag mycket hjälp från två från fritids som kommer in men det är ju ändå inte så att vi kan prata ihop oss utan när de kommer så får jag ju; - nu gör vi detta, så gå runt och hjälp till där, eller gör såhär, för de vet ju aldrig för man hinner aldrig prata.” – Maja

Karin, som är lärare i förskoleklassen, trycker på att samarbete och stöttning är viktigt:

”Vi har som önskemål nu när vi har fått en läroplan att det ska vara ett samarbete från förskoleklassen och hela vägen. Så att det inte bara ska vara det att vi sitter där med vårt eget och så gör ni erat. Det är viktigt men det är ju rektorn som ska hålla i det och se till så att det verkligen blir ett samarbete.” – Karin

Analys

Nonås (2005) nämner i sin undersökning om förändringsarbete, att ledning och kommunikation är faktorer som är betydande för en implementering. Ledningen har en betydande roll då det är de som ska dra förändringsarbetet framåt och har makten att påverka resultatet. Därför menar hon att det är viktigt att det ständigt sker en dialog mellan ledningen och de anställda för att alla ska känna sig involverade och att de ges möjlighet att påverka.

En lärare var väldigt tydlig med att påpeka att studieresultaten hade sett annorlunda ut ifall alla lärare på skolan gått utbildningen, och därmed kunnat stötta varandra under arbetets gång. Hon ansåg att om man kunde bygga vidare på det någon annan påbörjat, så kunde man stötta varandra till att utvecklas och bli bättre. Nonås (2005) benämner vikten av att skapa stöd för varandra. Det hade inte bara varit givande för lärarna utan också för eleverna, då alla lärares undervisning då bygger på samma principer. Det ger lärarna en möjlighet att hålla en röd tråd genom all undervisning för eleverna. Detta stöd och gemensamma arbete är lättast att skapa för rektorerna, då det är dem som ansvarar för det gemensamma arbetet. Rektorn hade genom ökad kommunikation kunnat skapa en gemensam grund för alla lärare och på så sätt kunnat bidra till ökad stöttning i implementeringsprocessen.

5.3.8 Tid

Resultat

Lärarna vi intervjuade gick många olika fortbildningar och ansåg oftast att det var något positivt, då det ökade deras kompetens och motivation. Dock ansåg de att tiden ibland kunde vara en bristande faktor för att få till en lyckad implementering.

“Man får en bra bit och så får man nästa bit. Man hinner kanske inte alltid landa.” – Katrin

I citatet ovan uttryckte Katrin att trots att det var kul att hela tiden utvecklas kunde det ibland bli mycket med nya utbildningar hela tiden, vilket ledde till att hon inte alltid hann landa och få in det hon nyss lärt sig. Den bristande tiden för varje utbildning ledde till att hon bara hade möjlighet att plocka bitar från varje utbildning för att sedan kombinera dem på bästa sätt. En annan lärare lyfte vikten av tid och den stress den kan medföra.

“Det är ju alltid stressigt att få ihop tiden. Man har ju aldrig en ren planeringseftermiddag utan det är alltid en massa annat som ska göras. Det är möte med föräldrar och så kommer gruppen. Som förra veckan när vi hade vår planeringseftermiddag så gick vi på kurs så då försvann hela eftermiddagen. Så det som behöver planeras ska man få in fast man inte har den tiden så det är lite stressigt. Men det är det här yrket. Strid med tiden hela tiden för att få det att gå ihop.” – Karin

Då lärarna ofta saknar ren planeringstid ansåg de att tiden till att arbeta med nytt material försvann. Lärarna ansåg att de fortbildningar som inte har tid för planering i själva utbildningen var svårare att få in, än de som hade planering som ett delmoment. De hade till exempel gått en fortbildning som sträckte sig över flera veckor där de fanns tid schemalagd för gemensam planering av lektioner samt tid för reflektion och diskussion. Upplägget ansåg flera av lärarna fungerade bra och ledde till en mer lyckad implementering av modellen i klassrummet.

“Det gav väldigt mycket. Både när man planerade och också efteråt med hur gick det här och hur gick det där och varför gick det olika när vi tycker att vi hade planerat ihop.” – Mia

Analys

Nonås (2005) lyfter att det är viktigt att en utbildning ges tid att implementeras och bearbetas då det är en viktig faktor i ett förändringsarbete. I intervjuerna framkom det att tid ofta var en bristande faktor. Den tid som är tänkt till planering och arbete med nya modeller, ofta tas upp av oplanerade saker så som telefonsamtal, möten och någon ny kurs. De ansåg därför att det var svårt att hinna gå igenom allt det nya och förlitade sig istället på det gamla och välbekanta. Guldbrandsson (2007) lyfter tid som en viktig resurs när det kommer till en implementerings-process och menar att den mängd tid som ges till en implementering kan sedan komma att påverka dess utfall. Detta stämmer väl överens med de svar som framkom i våra intervjuer då respondenterna ansåg att det ofta var bristen av tid som gjorde att de inte hann arbeta och bli trygga med det nya.

5.3.9 Delaktighet

Resultat

Involverad personal är en faktor som lärarna ansåg var av oerhörd vikt då de ofta gick utbildningarna i olika perioder, vilket medförde att de inte fick något gemensamt samarbete kring de nya pedagogiska modellerna. Det var därför svårt att diskutera utbildningen på gemensamma möten då några inte gått den. Många utav lärarna ansåg också att de hade fått en mer lyckad implementering om alla hade gått samma utbildning samtidigt.

“Ja å man måste också i arbetslaget va lika positiv till det. Man måste ha med hela arbetslaget när man ska börja med det.” – Karin

I citatet ovan poängterar Karin vikten av att de anställda har en gemensam positiv syn till det nya. I det kommande citatet har en lärare poängterat vikten av att alla lärare behöver involveras då det underlättar implementeringen på skolorna.

“Ja vi var väldigt många och det är ju bra när det är många som går samma för då är det lättare att det blir implementerat och att det blir av, så man kan fråga varandra.” – Maria

Analys

Nonås (2005) har i sin rapport lyft fram olika faktorer för ett lyckat förändringsarbete och implementering. Att personalen blir involverad i förändringsarbetet genererar en mer hållbar och långsiktig förändring. Även Guldbrandsson (2007) lyfter vikten av att involvera personalen i ett tidigt skede för en mer lyckad implementeringsprocess. Hon menar att genom

att involvera de som ska arbeta med implementeringen tidigt ges de möjlighet att vara delaktiga i en diskussion kring modellen. Det kan också bidra till att alla som ska vara delaktiga har samma uppfattning kring vad, hur och varför det ska göras.

5.3.10 System för uppföljning

Resultat

Angående system för uppföljning påpekar lärarna att detta ofta saknades. På de skolor där lärarna arbetar kunde vi se en stor brist gällande just uppföljning. En utav lärarna uttrycker sig på följande vis angående hur deras rektor förhåller sig till den fortbildning de gått:

“Men det är ju inte så att det från chefshåll har lyfts upp, eller från rektor att det lyfts upp hur vi ska jobba vidare med det.” – Kajsa

Lärarna berättade under intervjun att de önskat att rektorn skulle följa upp och lyfta utbildningen vid senare tillfällen. De anser att det hade skapat bättre förutsättningar för implementeringen av en ny pedagogisk modell och dess fortsatta användning. Det vi kunde utläsa genom intervjuerna var att lärarna ofta blev väldigt motiverade direkt i samband med utbildningen och använde sig då mycket av den nya pedagogiska modellen. Men efter några månader hade mycket av det tappats och lärarna hade istället återgått till gamla modeller.

Analys

Uppföljning är en faktor som är av betydelse i en implementeringsprocess och som inte ska tas för given. Uppföljning behöver göras för att se hur implementeringen gått och hur den används. Görs inte detta finns det en risk att implementeringen inte blir hållbar och därmed inte används (Guldbrandsson 2007). Nonås (2005) menar att för en hållbar förändring krävs det att de anställda bryter sina gamla rutiner och därför är det betydande att detta följs upp. Det är också viktigt att det finns tydliga rutiner för uppföljning, annars riskerar de anställda att gå tillbaka till det gamla och välbekanta.

Vi kunde tydligt se en brist gällande uppföljningen på skolorna och hade det funnits tydligare riktlinjer kring detta hade också en mer lyckad implementering kunnat uppnås.

5.3.11 Tydliga resultat

Resultat

I vår undersökning kunde vi se att enbart ett tydligt resultat eller skillnad inte räckte då en utav lärarna uttryckte sig på följande sätt:

“Den klassen som jag hade när jag gick det först den jobbade jag jättemycket med. Det var varje dag, en kvart varje dag som jag jobbade med detta, och såg resultatet där. Nu har vi inte jobbat lika mycket med det.” - Karin

Citatet visar att trots att lärarna sett tydliga resultat av den nya pedagogiska modellen är det inte en självklarhet att de fortsätter arbeta kontinuerligt och lika mycket med den.

Analys

Tydliga resultat är en viktig faktor för en lyckad implementeringsprocess enligt Guldbrandsson (2007). Hon menar att de anställda behöver se att det nya gör skillnad samt att det påverkar det vardagliga arbetet till det bättre. Om ingen skillnad kan utläsas finns det en risk att de anställda inte förstår varför de var tvungna att ändra sina rutiner och återgår då istället till det gamla och välbekanta. Det tydliga resultatet räckte dock inte för en lyckad implementering bland våra respondenter då de trots tydliga och bra resultat arbetade mindre med den nya pedagogiska modellen än vad de gjort i början.

5.3.12 Passar med befintlig kultur

Resultat

Hur en ny pedagogisk modell passade med den befintliga kulturen på skolorna var något som skiljde sig mellan olika perioder och modeller. En utav lärarna hade blivit påtvingad att gå en fortbildning som hon inte alls ansåg var relevant för hennes arbete. Hon uttryckte sig på följande sätt angående detta:

“Den jag tänker på var ju en som man blev påtvingad att gå som man egentligen kanske inte alls var sugen på att gå. Det var inget som intresserade mig.” – Kajsa

En utav de andra lärarna hade en väldigt positiv inställning till nya pedagogiska modeller vilket resulterade i att hon i högre grad också använde sig utav dem. Hon uttryckte sig under intervjun på följande sätt:

“Alla metoder är välkomna liksom.” – Mia

Analys

Att en implementering passar med de befintliga värderingarna och attityderna i en organisation är viktigt för att få en hållbar och positiv implementering (Guldbrandsson 2007). Enligt Nonås (2005) behöver det ske en förändring av organisationens kultur och värderingar för att anpassa sig till det nya. Desto närmare det nya är de befintliga värderingarna och attityderna, desto troligare är det att det blir en permanent del av verksamheten. Om personalen inte vill ta del utav den nya implementeringen och anser att den inte passar utan är något som bestäms uppifrån, är det svårare för personalen att få in det i sitt dagliga arbete.

5.3.13 Kommunikation

Resultat

Alla lärare som intervjuats har varit enade om att det hade blivit lättare att arbeta med den nya pedagogiska modellen om alla lärare som var involverade i samma elever hade gått utbildningen. Då hade det funnits möjligheter att diskutera innehållet samt planera tillsammans för att undvika att sitta ensam i alla nya intryck och därmed riskera att gå tillbaka till det gamla, invanda arbetssättet och beteendet. En utav lärarna, Karin, menade att ifall alla hade gått utbildningen hade det blivit lättare att arbeta med den nya modellen tillsammans.

“Nu är det ju lite svårt eftersom vi har en ny rektor men jag tror att om alla går på kursen då kan man ju själv ta upp att man ska jobba efter det allihopa, det tror jag är enklare.” – Karin

Analys

Att genomföra en förändring medför något nytt och annorlunda. För att förändringen ska bli lyckad menar Nonås (2005) att andra val än tidigare måste tas och därför blir kommunikation en viktig del av ett förändringsarbete. Man måste ha ett öppet och ärligt sätt gentemot sina kollegor och själva förändringen för att skapa möjligheter till att implementera och slutligen nå en lyckad förändring. En av lärarna ansåg att det hade blivit lättare att planera och diskutera med sin kollega ifall kollegan också hade gått utbildningen. I dagsläget var inte detta möjligt och därför blev det att de olika lärarna fokuserade på olika saker och olika arbetssätt, vilket i sig kan förvirra barnen. Dialoger är att föredra enligt Nonås (2005), vilket bidrar till möjligheten att prata öppet om det nya. Fastnar lärarna i gamla beteenden finns det större risk att de stannar kvar i gamla modeller och tidigare arbetssätt.

5.4 Slutsats

För att sammanfatta det resultat vi uppnått, kan vi konstatera att lärare upplever att det är många olika faktorer som kan påverka implementeringen av en ny pedagogisk modell. Syftet med denna studie är att ta reda på vilka faktorer som lärare upplever kan påverka implementeringen av en ny pedagogisk modell i skolan, vilket vi anser görs och redovisas i resultatdelen. Vi har också genomfört en grundlig analys utifrån tidigare forskning och de teorier vi lyft i denna studie. Resultatet är att faktorerna är desamma som tidigare forskning lyft samt att enbart en faktor inte är avgörande för att en implementeringsprocess ska lyckas eller misslyckas. Det är en kombination av olika faktorer som påverkar det slutgiltiga resultatet. Studiens resultat visar också att valet av förändringsstrategi kan komma att påverka resultatet av en implementering. Det är därmed viktigt att välja en förändringsstrategi som passar organisationen och dess fas i förändringsarbetet.

Faktorer som kan påverka en implementering är:

Relevans - I studien har det visat sig att det är viktigt för lärarna att de upplever den nya pedagogiska modellen som relevant för deras undervisning. Saknas relevans minskar risken för implementering och framtida användning.

Inställning - Enligt studien påvisas det att inställningen till förändring är viktigt för att den ska bli av. Lärarna måste vilja ta till sig det nya för att en hållbar förändring ska ske. Det är därför viktigt att alla har liknande inställning till förändringen, annars blir det svårt att få ett gemensamt samarbete kring en implementering.

Fördelaktig - En pedagogisk modell ska vara fördelaktig, vilket har visat sig vara en viktig faktor i denna studie. Är den nya modellen inte mer fördelaktig än de befintliga modellerna, minskas lärarnas motivation till att använda den och riskerar att gå tillbaka till gamla modeller och arbetssätt.

Lättanvänd - Studiens resultat har visat att det är viktigt att en ny pedagogisk modell är lättanvänd, då lärarna ofta upplever att de har ont om tid till att ta sig an nya arbetssätt. En krånglig och svår ny modell är inget de får in i sin undervisning, då det är för tidskrävande och därför inte prioriteras.

Anpassningsbar - Studien visar att en pedagogisk modell som går att anpassa till den befintliga verksamheten, medför en större chans till att uppnå ett lyckat resultat. Förändringen måste bli en permanent del av den dagliga verksamheten för att lärarna ska kunna anpassa sig till det nya.

Coaching - I studiens resultat kan man utläsa att coaching är en uppskattad del av ett förändringsarbete. Genom att ha en tydlig struktur och upplägg för implementeringen blir det lättare att tillsammans med en coach eller ledare reflektera och lära sig om den nya pedagogiska modellen. Genom olika aktiviteter skapas tillfälle för diskussion och reflektion, vilket i sin tur underlättar implementeringsprocessen.

Stöttning - Studien redovisar vikten av stöd under en implementeringsprocess. Genom att lärarna stöttar varandra i en förändring är det lättare att hålla sig till det nya och på så sätt minska riskerna till att återgå till det gamla. Det är också viktigt att lärarna upplever att de får stöd från ledningen för att skapa en positiv inställning till förändringsarbetet.

Tid - I studien har det visat sig att tid är en viktig faktor för en hållbar implementering. Det är viktigt att det skapas tid för förändringsarbete. Lärarna behöver ges tid och möjlighet för att planera in den nya pedagogiska modellen till en permanent del av ordinarie undervisning.

Delaktighet - Resultatet i studien har påvisat att det är viktigt att alla lärarna känner sig delaktiga i implementeringen av den nya pedagogiska modellen. Det är också viktigt att alla lärare har kunskap och har fått utbildning i den pedagogiska modellen som ska införas.

System för uppföljning - Tydliga system för uppföljning har i studien visat sig vara en viktig faktor för en lyckad implementering. Genomförs inga uppföljningar av implementeringen har lärarna svårt att se dess resultat och kan då bli mindre benägna att använda den nya pedagogiska modellen.

Tydliga resultat - Denna faktor har i studien visat sig vara viktig i ett förändringsarbete för att uppmuntra lärarna till att fortsätta arbeta med den nya modellen.

Passar med befintlig kultur - Studien har påvisat att om en ny pedagogisk modell passar med den befintliga kulturen på skolan, ökar chanserna för en lyckad implementering. Det är då lättare för lärarna att gå med på förändringsarbetet, vilket ökar chansen att de vill ta till sig det nya.

Kommunikation - Studiens resultat har visat att öppen och tydlig kommunikation kan komma att påverka ett implementeringsresultat och en hållbar förändring. Lärarna upplevde att möjlighet till diskussion av den nya pedagogiska modellen, ökade chanserna till att få in den i undervisningen.

6. Diskussion

I detta kapitel redovisar vi de reflektioner som uppstått under arbetet med denna studie. Vi redovisar också en metoddiskussion där vi diskuterar hur vår undersökning har påverkats av metodvalet. Slutligen redovisar vi det bidrag vi anser att denna studie gjort till det arbetsvetenskapliga området, samt vidare forskning vi anser skulle vara av intresse.

6.1 Reflektion

Vi insåg att även om lärarna arbetade på liknande arbetsplatser och med samma yrke, skiljde sig deras arbete tillsammans åt. De planerade inte tillsammans och även om det fanns en gemensam kultur på skolan, kunde den skilja sig åt från klassrum och klassrum, lärare och lärare. Detta förvånade oss och bidrog därför med stor sannolikhet till svårigheter gällande implementering, då den rådande kulturen är något som påverkar implementeringsprocessen.

Ytterligare en sak som förvånade oss var att resultatet i studien visade att det var Strategi E som utmärkte sig inom skolorna. Vi hade en förutfattad mening av att förändringsarbetet skulle präglas av Strategi O, då vi tänkte att skolorna bestod av en ständigt föränderlig miljö med en vana att ta till sig nya arbetssätt. Vilken förändringsstrategi som präglar en organisation är viktigt att ta hänsyn till när det kommer till en implementeringsprocess, då den påverkar hur själva processen ska gå tillväga. Det är också viktigt att de som arbetar på skolorna diskuterar hur organisationen ser ut och hur gemensamma beslut ska fattas. Denna process saknade vi då lärarna framför allt la över ansvaret på rektorn istället för att själva lyfta och arbeta med det.

Lärarna hade en viss påverkan på hur fortbildningen såg ut på skolan, men inget vidare engagemang för att försöka skapa en gemensam grund att arbeta på för hela skolan. Vi såg en stor brist gällande engagemanget kring det gemensamma lärandet hos lärare och hur de ska kunna samarbeta kring deras uppdrag och mål. Vi ansåg att lärarna tänkte främst på sin egen klass och att det var deras eget ansvar att uppnå de mål och förväntningar som ställs på dem. Det saknades ett kollegialt, enhetligt arbete med att gemensamt uppnå alla mål. Det fanns inte heller någon röd tråd genom årskurserna. Hade det funnits en röd tråd anser vi att en implementeringsprocess varit mer trolig att bli lyckad och att skolorna så småningom skulle kunna uppnå bättre resultat. En fundering gällande detta är därmed vilket ansvar det ska läggas på rektor och vilket ansvar som ska läggas på de olika lärarna vad gäller fortbildning och implementering.

En faktor som med stor sannolikhet försvårar det enhetliga arbetet är just att alla lärare gillar olika saker när det kommer till fortbildningar och arbetssätt. När de då dessutom i vissa fall får välja vilken fortbildning de vill gå, baserat på deras intresse, är det svårt att uppnå en enhetlig och likvärdig skola. Därför är det svårt att lägga fokus på att man ska arbeta gemensamt för de uppsatta målen, när alla inte är eniga kring hur arbetet ska ske.

Guldbrandsson (2007) lyfter i sin forskningssammanställning att resurser i form av tid, pengar och personal är betydande faktorer för en implementering. I resultatet av vår studie var det främst tid och personal som lärarna upplevde kunde påverka hur hållbar en

implementering blir. Det lades väldigt lite fokus på resursen pengar, då detta var något som lärarna inte lyfte under intervjuerna som något som de ansåg viktigt. En av anledningarna till detta tror vi kan ha att göra med det faktum att lärarna har väldigt lite att säga till om vad det gäller det ekonomiska kring fortbildningar och därför väljer de att inte ens lyfta det.

Tiden var den faktor som vi trodde skulle vara mest betydande för implementeringsprocessen, och vi var förvånade över att den knappt lyfts i tidigare forskning. Vi insåg att det ofta var flera faktorer i kombination med tidsbrist som påverkade en implementeringsresultat. Att olika faktorer påverkar en implementering är något som lärarna inte tycks ha reflekterat över. De har inte diskuterat på skolorna hur viktigt det är att man tar sig an en implementering på rätt sätt för att uppnå ett lyckat resultat. Detta är kanske också något som borde lyftas på en högre nivå, eftersom förändringsarbete och implementeringsarbete är viktiga processer för att resultera i en lyckad etablering.

Under studiens gång har vi också kommit fram till att lärarna inte verkar ha kunskap om hur viktig en implementeringsprocess är för det slutgiltiga resultatet. Därför anser vi att det kan behövas striktare regler från ledningen kring hur lärarna ska arbeta för att nå en lyckad implementering. Då kommunen lägger mycket pengar på olika fortbildningar för lärare samt att lärarna lägger mycket tid och energi på att utbilda sig, ligger det i både kommunens, ledningens och lärarnas intresse att uppnå lyckade implementeringar.

6.2 Metoddiskussion

Redan innan studien hade vi en viss förförståelse kring vad som kunde påverka en implementeringsprocess och detta är något som kan ha gett utfall för studiens resultat. Samtidigt har studiens resultat bekräftats genom tidigare forskning och teorier, vilket pekar på att vi varit neutrala gentemot undersökningen. Genom att vara neutral gentemot empirin ökar vi möjligheten för ett liknande resultat även om någon annan skulle genomföra undersökningen. Då vi inte hade någon relation eller tidigare åsikt gentemot de vi intervjuat eller det geografiska området där studien genomförts, har vi upprättat en neutralitet. Vi anser att vi uppnått en hög validitet i vår studie, då vi försökt att hålla oss så objektiva som möjligt gentemot de berörda personer och organisationer vi mött under undersökningsprocessen. Vi har även uppnått en ökad objektivitet då vi inte haft någon tidigare kontakt med någon utav respondenterna eller skolorna ifråga.

Gällande tillförlitligheten hade studien blivit mer tillförlitlig ju fler lärare vi hade intervjuat på olika skolor. Men då vi har genomfört studien på tre olika skolor, kan man dra generella slutsatser för kommunen, även om det önskats fler respondenter och även fler skolor att undersöka, för att få undersökningen tillförlitlig på ett större område.

För att resultatet av en undersökning ska bli generaliserbart krävs det att liknande resultat kan appliceras på andra studier eller på andra respondenter (Denscombe 2010, s. 379). För att få resultatet mer generaliserbart valde vi att genomföra intervjuer på olika skolor, med olika lärare, vid oberoende tillfällen. Förhoppningen är att resultatet ska vara generaliserbart på yrkesgruppen lärare, och inte bara på lärare inom en viss kommun. Resultatet hade kunnat styrkas genom att genomföra intervjuerna i fler och olika kommuner, samt på fler personer.

Det var inte möjligt att genomföra en mer omfattande studie med tanke på den begränsning gällande tid och studiens omfattning som fanns.

I den sista intervjun deltog endast en person av tre möjliga, då de resterande två hade fått förhinder. Eftersom att den sista skolan var mindre än de två andra vi undersökt, ansåg vi att intervjupersonens svar procentuellt kunde spegla de andras svar. Den sista intervjuens resultat stämde överens med de tidigare intervjuernas resultat. Även om det optimala hade varit att ha full grupp, så anser vi att generaliserbarheten inte ska ha tagit skada på grund av detta. Vi anser att antalet intervjuer stärker empirin oavsett om det är en gruppintervju eller endast en enskild intervju. Vi fick också svar på de funderingar vi hade innan genomförandet av intervjuer gällande intervjuernas form. Var det bäst med enskilda intervjuer eller gruppintervjuer? Då båda genomfördes, trots att det inte var tanken från början, kunde vi efteråt konstatera att det inte gjorde någon skillnad på studiens resultat.

Vi har träffat alla respondenterna vid intervjutillfällena och sett till att de känt sig bekväma i intervjusituationen och insatta i vad intervjun skulle handla om. Genom en kort introduktion till undersökningen fick respondenterna bakgrunden till syftet. Därefter inledde vi med öppna frågor där de skulle berätta om sig själva, sin utbildning och vilken klass de arbetade i. Vi erbjöd också fika till respondenterna för att skapa en avslappnad och lätt stämning. De semistrukturerade intervjuerna gav möjlighet till att ställa följdfrågor och på så vis skapa en öppen och avslappnad diskussion som sedan resulterade i att vi fick svar på syftet till undersökningen. Avslappning och lättsamhet är möjligt att skapa genom en kvalitativ metod, men desto svårare att uppnå vid en kvantitativ metod då de som genomför undersökningen i regel inte träffar alla som ska ingå i enkätundersökningen. Därför blir det också svårt att se till att alla förstår vad syftet handlar om då detta oftast enbart presenteras i textform. En fördel med den kvantitativa undersökningen är dock att det är lättare att hålla sig neutral gentemot respondenterna då man kanske aldrig träffar dem eller pratar med dem.

6.3 Arbetsvetenskapligt bidrag

Vi anser att vår studie dels bekräftar tidigare forskning men också kompletterat den då vi funnit att även tid är en påverkande faktor gällande implementeringsarbete för lärare. Detta hade tidigare forskning inte lyft fram så mycket, utan istället framför allt fokuserat på bland annat kommunikation och coaching som påverkande faktorer för implementeringsarbetet. Resultatet i denna undersökning har också bidragit med en ökad inblick i implementeringsarbete för lärare som arbetar med de lägre årskurserna. Vår studie har också bidragit då den kompletterat implementeringsforskning med den forskning rörande förändringsarbete och lyft vilka faktorer som är gemensamma för dem båda.

6.4 Vidare forskning

För att komplettera forskning kring implementering, anser vi att det varit intressant att genomföra en intervju med personen som skapat den pedagogiska modell vi utgått från. Detta för att få en djupare inblick i vad den främsta tanken med modellen är och om upphovs-

personens förväntningar på resultatet överensstämmer med verkligheten. Om inte, hur kan man arbeta för att säkerställa att fortbildningens syfte är samma som skolans syfte?

Det hade också varit intressant att genomföra en intervju med kommunansvariga för att se hur de tänker när de lägger fram olika fortbildningar och vad deras förhoppningar är på hur dessa ska användas efter avslutad fortbildning. Stämmer dessa överens med hur fortbildningar faktiskt används ute på skolorna?

Ytterligare en vidare forskning som varit intressant att genomföra hade varit att göra en liknande studie men istället jämföra kommuner med varandra för att se om de arbetar olika gällande fortbildningar och implementeringsprocesser.

Annan intressant vidare forskning hade varit att genomföra samma studie fast ur ett genusperspektiv. Det vill säga, vilka faktorer uppfattar män respektive kvinnor påverkar en implementering, då det enbart varit kvinnor som medverkat i vår studie.

7. Referenser

- Ahrne, Göran, Ahrne, Göran & Svensson, Peter (2011). *Handbok i kvalitativa metoder*. 1. uppl. Malmö: Liber
- Alvesson, M. & Sköldberg, K. (2011). *Tolkning och reflektion: vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod*. 2. uppl. Lund: Studentlitteratur
- Beer, M. & Nohria, N. (2000). *Breaking the code of change*. Boston Massachusetts: Harvard Scholl Press.
<http://www.companyrestructure.com.au/pdf/Cracking%20the%20code%20of%20change.pdf> [2017-04-26]
- Börnfelt, P-O. (2011). *Arbetsorganisation i praktiken: en kritisk introduktion till arbetsorganisationsteori*. 2. uppl. Stockholm: SNS förlag
- Denscombe, M. (2010). *Forskningshandboken: för småskaliga forskningsprojekt inom samhällsvetenskaperna*. 2. uppl. Lund: Studentlitteratur
- Fettig, A. & Artman-Meeker, K. (2016). Group Coaching on Pre-School Teachers' Implementation of Pyramid Model Strategies - A Program Description. *Topics in Early Childhood Special Education*, 36(3), ss. 147-158, 12p. Publisher: Sage Publications Inc.. DOI: 10.1177/0271121416650049
- Forskning och skola i samverkan – Kartläggningar av forskningsresultat med relevans för praktiskt arbete i skolväsendet. (2015). Stockholm: Vetenskapsrådet.
<https://publikationer.vr.se/produkt/forskning-och-skola-i-samverkan/> [2017-03-27]
- Forsman, B. *Forskarens handbok: om makt och moral*. Lund: Studentlitteratur, 2009 (e-bok).
- Guldbrandsson, K. (2007). *Från nyhet till vardagsnytta: om implementeringens mödosamma konst: en forskningssammanställning*. Stockholm: Statens folkhälsoinstitut.
https://www.folkhalsomyndigheten.se/pagefiles/21418/R200720_implementering_web0809.pdf [2017-03-27]
- Gustavsson, B., Hermerén, G., Petersson, B. (2011). *Vad är god forskningssed? Synpunkter, riktlinjer och exempel*. Stockholm: Vetenskapsrådet
<https://publikationer.vr.se/produkt/god-forskningssed/> [2017-04-06]
- Läroplan för grundskolan, förskoleklassen och fritidshemmet 2011: reviderad 2016*. (2016b). Stockholm: Skolverket
- Maltén, A. (1987). *Vad är kunskap?*. 2. uppl. Malmö: Liber
- Nonås, K. (2005). *Vision versus reality in organizational change*. Diss. Göteborg: Göteborgs universitet. https://gupea.ub.gu.se/bitstream/2077/4354/1/ah2005_05.pdf [2017-03-30]
- PISA 2015: 15-åringars kunskaper i naturvetenskap, läsförståelse och matematik*. (2016a). Stockholm: Skolverket. <http://www.skolverket.se/publikationer?id=3725>

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

Tiberg, T. (2007). Skola 2021 – Framtidens skola, kunskap och lärande. *Nordic Journal of Digital Literacy*, (1), ss. 49-55. https://www.idunn.no/dk/2007/01/skola_221_-_framtidens_skola_kunskap_och_lrande [2017-03-30]

Watt Boolsen, M. (2014). *Kvalitativa analyser - forskningsprocess, människa, samhälle*. Malmö: Gleerup

Bilaga 1

Gruppintervju – Frågor – Semistrukturerad

Vi går sista terminen på programmet Organisering och ledning av arbete och välfärd med inriktning arbetsvetenskap och ska nu skriva vårt examensarbete.

Vårt syfte är: Att undersöka vilka faktorer som lärare upplever kan påverka implementeringsresultatet av en ny pedagogisk modell i skolan.

Med andra ord så är vi intresserade av att veta hur ni arbetar med att införa nya modeller och arbetssätt i ert klassrum och på skolan.

Under denna intervju kommer vi att ha fokus på kvalitetssäkring av läs- och skrivinläring. Detta eftersom ni alla har genomgått en utbildning i "Språkbiten".

Är det okej att vi spelar in intervjun? Vi kommer inte att nämna några namn i uppsatsen och ni kommer framstå som anonyma. Intervjumaterialet kommer att raderas när C-uppsatsen är inlämnad och godkänd.

Vi följer de forskningsetiska regler som fastställts av Vetenskapsrådet (2011):

- Informationskravet: Innebär att du som intervjuperson ställer upp på vår intervju frivilligt och du kan när som helst under intervjuns gång avbryta.
- Samtyckeskravet: Betyder att du som blir intervjuad måste lämna ditt samtycke till intervjun innan vi börjar.
- Konfidentialitetskravet: Vi använder inga namn vid redovisningen av vårt arbete, utan alla deltagare oidentifieras.
- Nyttjandekravet: Det intervjumaterial vi samlar in kommer endast att användas till vårt arbete och ej i något annat syfte.

Har ni några frågor innan vi påbörjar intervjun?

1. Berätta gärna lite om er själva.
 - Hur länge ni arbetat som lärare
 - Vilken utbildning ni har och
 - Hur länge ni arbetat på denna skolan.
2. Hur kommer det sig att du har gått den här utbildningen?
 - Vad var er inställning inför utbildningen?
 - Vad var er inställning efter utbildningen?
3. Hur upplever du den kvalitetssäkrade läs- och skrivinlärningsutbildningen?
 - Hur använder ni er av den i undervisningen idag?

Om ja:

-Använder ni er enbart av språkbiten eller använder ni andra läs- och skrivinlärningsmodeller också?

Om nej:

- Vad är anledningen till att ni inte använder den i er undervisning?
- 4. Har ni lyft och diskuterat modellen på skolan sedan utbildningen?
- 5. Arbetar ni med den kollegialt eller är det upp till varje lärare att arbeta på sitt sätt?
- 6. Har ni fått tid av rektorn för att skapa möjligheter till att lyfta in den i er undervisning.
- 7. Har ni fått stöd av rektorn till att lyfta in kvalitetssäkring av läs- och skrivinlärningsmodellen i er undervisning.
- 8. Hur anser du att utbildningen bidrog till din motivation för att undervisa elever till att uppnå målen som skollagen ställer på läs- och skrivinläring.
- 9. Hur har ni lagt upp strukturen kring att implementera den kvalitetssäkrade läs- och skrivmodellen?
- 10. Känner ni att ni har varit delaktiga i beslutet utav läs- och skrivinlärningsmodellen eller har ni blivit påtvingade att arbeta med den?
 - Har ni efterfrågat den här typen av kompetensutveckling?
- 11. Vilken effekt har läs- och skrivinlärningsmodellen haft i er undervisning och för eleverna?
- 12. Tror ni att resultatet av implementeringen utav modellen blivit annorlunda ifall alla hade gått samma utbildning och arbetat med samma modell?
- 13. Vad anser ni påverka implementeringen av nya pedagogiska modeller?

Viktoria Alyhr och Josephine Huss

Handledare P-O Börnfelt



Besöksadress: Kristian IV:s väg 3
Postadress: Box 823, 301 18 Halmstad
Telefon: 035-16 71 00
E-mail: registrator@hh.se
www.hh.se