

# **Visionerna finns, men inte tiden**

- 46 lärare om nödvändiga och önskvärda villkor för utveckling och förändringsarbete i skolan.

# Innehållsförteckning

<i>Förord</i> .....	2
<i>Inledning</i> .....	3
<i>Arbetet på tolv skolor</i> .....	4
<b>Arbetslag på papperet, inte i praktiken</b> .....	4
Skivlingeskolan.....	4
Turbulent ledarskap och ovilja mot förändring.....	5
Eldsjälar driver förändring.....	6
Bruksanda och bildningsförakt.....	7
Kommunen saknar visioner.....	8
<b>Idén om arbetslag kom från rektor</b> .....	9
Smaragdskolans.....	9
Arbetslagen fungerar olika.....	10
Tydlig styrning och öppet klimat.....	11
Svårt att få grepp om kommunens styrning.....	12
Man måste ta små kliv hela tiden.....	13
<b>Flaggskepp och eldsjälar</b> .....	14
Tagetesskolan.....	14
Rektorn gav upp.....	15
Ambitiös skolkultur.....	16
Kommunens utvecklingsprojekt.....	17
Trycket på lärarna.....	18
<b>Arbete med läroplanen</b> .....	20
Viggskolan.....	20
Man måste vinna på att förändra.....	21
Olika bilder av skolans ledning.....	22
Lärare som styr sig själva.....	24
Osynliga politiker.....	25
<i>Olika villkor</i> .....	27
<b>Skolplaner med låg status</b> .....	28
<b>Arbetslagen förändrar skolornas kultur</b> .....	29
<b>Eleverna förändras</b> .....	29
<b>Arbetet förändras</b> .....	30
<b>Trycket ökar</b> .....	31
<b>Massmediernas bild</b> .....	32
<i>Finns det ett mönster?</i> .....	34

## Förord

Skolverkets projekt *Lärarna i grundskolan* besökte under våren 1998 fyra kommuner av olika karaktär. I varje kommun intervjuades lärare och skolledare på tre grundskolor. Sammanlagt har tolv skolledare och fyrtiosex lärare intervjuats. Dessa intervjuer utgör underlaget för denna rapport.

Hur kan stat och kommuner samverka i förändringen av skolan? Hur ska ansvaret för förändringsprocessen fördelas? Föreliggande rapport "Visionerna finns, men inte tiden" visar att statens krav på reformer under nittiotalet har tagits emot mycket olika på olika skolor.

Det är uppenbart att varje skola har sina egna lokala förutsättningar att möta och genomföra krav på förändring. En del av de förutsättningarna är skolans inre kultur, det diskussionsklimat som råder, synen på eleverna, graden av öppenhet och inflytande, lusten att pröva nytt eller oviljan att förändras. En annan del av en skolas kultur är organisationen av tid och arbete samt skolledningens styrning och ledning.

Men förändringsprocesser påverkas också av lokal skolpolitik. Och i de fyra kommuner där de intervjuade lärarna arbetar utgör den förda skolpolitiken, med ett kraftfullt undantag, inte det stöd dessa lärare anser sig behöva.

Vår förhoppning är att denna rapport ska inspirera till diskussioner om nödvändiga och önskvärda villkor för förändrings- och utvecklingsarbete i verksamheterna.

Ann Carlsson Ericsson  
Avdelningschef

Solveig Lundberg  
Undervisningsråd

## Inledning

Under nittioalet har grundskolan fått en ny läroplan samtidigt som ansvarsfördelningen på skolans område gått från regelstyrning till mål- och resultatstyrning. Intentionerna bakom förändringarna var bland annat att få till stånd ett system för deltagande målstyrning. Det innebar att skolledare och lärare fick ansvaret för att formulera mål som skulle växlas över i verksamhet och de fick även ansvar för resultatet. Kommunerna fick i sin egenskap av huvudman ansvar för personalens kompetensutveckling och den lokala skolutvecklingen.

Förutom en ny ansvarsfördelning har lärarna under nittioalet bland annat tagit ställning till en ny läroplan och nya arbetssätt, nya kursplaner, integrering mellan förskola och skola, utvecklandet av arbetslag och ekonomiska nedskärningar. Lärarna i projektets fyra kommuner har i intervjuer lyft fram de förändringar som de mest anser påverka arbetet i skolan. Det handlar om nya arbetssätt, utvecklingen av arbetslag, den arbetsplatsförlagda tiden, tolkningen av den senaste läroplanen Lpo 94 samt det faktum att många lärare upplever att dagens elever är förändrade.

Varje krav på förändring av arbetet i en skola påverkar lärare på ett eller annat sätt. Frågan här är hur lärare i grundskolan tolkar och växlar över de nya kraven till praktik. Alltså, varför gör lärare som de gör och hur reflekterar de över sina strategier?

Frågan hur lärare möter krav på förändringar i skolan handlar dels om varje enskild lärare och dels om hur lärare på en skola påverkar varandra som kollektiv. Men det handlar också om lärarnas förhållande till skolledningen och om skolledningens agerande. Det handlar om skolans kultur och organisationen av betydelsefulla faktorer som arbete och tid.

Varje skola ingår i ett större kommunalt sammanhang och frågan är vad det betyder för det lokala förändringsarbetet. Finns det till exempel stora skillnader mellan hur man bemöter krav på förändringar på kommunens olika skolor? Och hur ser kommunens skolpolitik och styrning av varje enskild skola ut?

Finns det också andra gemensamma faktorer som har betydelse för hur enskilda förändringsprocesser tar form på enskilda skolor? Och finns det ytterligare betydelsefulla generella faktorer för förändringsarbete som är oberoende av skola och kommun?

# Arbetet på tolv skolor

## Arbetslag på papperet, inte i praktiken

### Skivlingeskolan

Skivlingeskolan är en 5-9-skola med cirka 250 elever, den enda 5-9-skolan i kommunen Bruksorten. I övrigt finns det tre 0-4-skolor. Sedan ett par år tillbaka pågår en process med att försöka dela in skolan i arbetslag, en process som går trögt.

Initiativet att börja arbeta i arbetslag kom ursprungligen från en lärare som länge funderat på hur de skulle organisera sig så att de kunde komma bort från indelningen i "40-minuterssnuttifiering". Läraren samlade fem kollegor med olika ämnesinriktning, tillsammans skulle de täcka en så stor del av schemat som möjligt. Deras initiativ mottogs positivt av skolledningen. Det hade tidigare, utan resultat och på skolledningens initiativ, gjorts försök att bilda arbetslag. Därför var skolledningen nu från början mycket stödande och gjorde klart för övriga lärare att hela skolan framöver skulle arbeta i arbetslag.

Idag har skolan ett arbetslag per årskurs, men lärarna har svårt att få igång en fungerande verksamhet. De är eniga om att arbetslaget i år sju fungerar bäst. Det är det arbetslag som bildades först, men ändå säger den lärare som var initiativtagaren att det inte alls har blivit som hon hade tänkt sig. Hon menar att lärarna i arbetslaget underskattade det förberedelsearbete som hade behövts för att smälta ihop ämnen. Eleverna i sjuan tyckte att det blev rörigt. Lärarna pratade inte ihop sig och hon tar själv på sig en del av skulden för hur starten blev. I stället för ämnesövergripande arbete ser arbetslaget en stegvis återgång till vanlig ämnesundervisning.

*Det enda som vi gör bättre än de andra, och det är inte så bara, det är det här med helhetsgreppet över elever, alltså det sociala. Där har vi en bra bild av varje elev och samtalar ofta med varandra.*

De övriga arbetslagen har svårigheter av olika slag. De är arbetslag på papperet, men de fungerar inte i praktiken. Ett av arbetslagen har bara möjlighet att träffas på måndag eftermiddag varannan vecka, eftersom de sällan är samtidigt på skolan. Uppstår det något som de måste ta itu med finns aldrig alla där samtidigt.

En lärare beskriver att de övriga arbetslagen har svårt att täcka upp ämnena, det blir antingen till exempel praktiskt/estetiska arbetslag eller rena NO-arbetslag. Hon menar vidare att lärarresurser i stor utsträckning gått till arbetslaget i år sju. Det missgynnar andra klasser, till exempel hennes egen som är en "problemklass".

Samtliga lärare är överens om att det inte fungerar med arbetslag på skolan idag. De anser att de behöver tid att diskutera för att hitta former för arbetslag som fungerar för just deras skola. De är också skeptiska till om de någonsin ska få dem att fungera. Flera lärare undrar bland annat om skolan är för liten för arbetslag. Och en av dem tycker att det är dumt att tvinga de lärare som inte vill jobba i arbetslag.

*Jag vet ju flera, sådana som är individualister och jobbar mycket bättre hemma än sitter här och är på dåligt humör. Sedan finns det ju de som inte kommer överens och jag vet inte vad man vinner av att tvingas.*

### **Turbulent ledarskap och ovilja mot förändring**

Införandet av arbetslag är alltså en process som går trögt på Skivlingeskolan. Positionerna verkar låsta. Vilka förklaringar kan då skolsammanhanget ge till varför det är som det är? Vilken betydelse har skolledningen? Finns det något i skolkulturen som påverkar processen?

Skivlingeskolan har två rektorer. Den ena är biträdande, men flera av lärarna är osäkra på vem av rektorerna som har just den tjänsten. I praktiken styr rektorerna skolan gemensamt, men med olika ansvarsområden. Den ene (som är en man) är ansvarig för 5-9-skolan och den andra (en kvinna) är ansvarig för sarskolan, samt för elevvården. De delar på personalansvaret bland annat så att lärarna får välja med vem de har utvecklingssamtal.

De två rektorerna beskrivs som mycket olika. Mannen anses ha en "hårdare" ledarstil och kvinnan en "mjukare". Det har lett till att manliga lärare främst vänder sig till den manlige rektorn och de kvinnliga till kvinnan. Det tycks vara så att lärarna kan välja hur de vill bli styrda, beroende på vem de vänder sig till, vem de betraktar som den "bästa" rektorn.

När det gäller införandet av arbetslag på skolan är skolledningens roll något oklar, även om det är tydligt att båda skolledarna är starka förespråkare för idén om arbetslag. Deras otydliga roll kan till viss del förklaras med att det varit en del turbulens kring skolledningen de senaste åren. Den kvinnliga rektorn började på skolan 1995 sedan den tidigare rektorn fått sluta på grund av bristande förtroende från politikerna. Hon hade en tuff start och var sjukskriven under höstterminen 1997. I samma veva anställdes den andra rektorn. Han hade inte arbetat mer än knappt två terminer på skolan när vi gjorde intervjuerna. Och det kan kanske delvis förklara varför lärarna beskriver deras roll i förändringsarbetet som liten. Skolledningen har drivit på frågan om arbetslag. Men enligt flera av lärarna har man vare sig lyckats förankra idén eller förklara hur arbetslagen är tänkta att fungera.

En lärare konstaterar att hon tidigare trodde att förändringar måste växa underifrån. Men numera inser hon att om man bara väntar på att något ska växa finns det risk för att ingenting händer. Det gäller särskilt på en skola där lärarna inte gärna förändrar sig.

Lärarna ger också en bild av sig själva som svårstyrda och förändringsovilliga. De utgör ett gammalt inarbetat kollegium och är vana att göra som de vill. Flera av lärarna beskriver den här inställningen som en etablerad kultur på skolan.

*Om man nu har den här känslan att skolan fungerar bra och man är så pass gammal att man vet bäst själv. Jag kan visserligen vara med och skriva kursplaner, jag kan vara med och göra både det ena och det andra. Men jag ändrar inte på mig ändå, jag fortsätter att göra mitt för jag vet att det är bra.*

Samtidigt säger samma lärare att den här kulturen nu är på väg att förändras eftersom det kommit en del nya lärare till skolan under de senaste åren. Bilden av en ganska förändringsovillig lärarkår ges också av den ena rektorn.

*Det är synd att det inte varit lite större rörlighet i lärargruppen. Det kan bli lite statistiskt i diskussionerna ibland. Någon kan säga att det där hade vi uppe för tjugo år sedan och då hände det ingenting...Det är mänskligt, men ändå.*

En ny rektor kan leda till en förändring av en skolas kultur. En rektor som kommer utifrån kan se saker med andra ögon. *"Han har förändrat en hel del och faktiskt lockat med sig många som tappat sugen."*

### **Eldsjälar driver förändring**

Den lärare som tog initiativet till det första arbetslaget anser att skolans hanterande av tid delvis förklarar varför arbetslagen inte fungerar. Rektorer och lärare har inte tagit och tar sig fortfarande inte tid att planera arbetet ordentligt. Hon tycker själv att tiden finns, i och med den arbetsplatsbundna tiden. Men många av hennes kollegor klagar över att det är så ont om tid. En annan lärare resonerar i liknande banor, hon menar att många kollegors sätt att hantera tiden omöjliggör den typ av samarbete som arbetslagen kräver.

*Om man tittar på funktionstiden, att vi i princip gör en 45-timmars vecka varav vi gör 10 timmar hemma. Men det är ju väldigt många som sitter och arbetar av de 10 timmarna, eller i alla fall en del av dem, här på skolan för att slippa ta med sig någonting hem. Och det innebär i princip att de sitter och jobbar med sitt material, sina lektionsplaneringar, rättningar, skrivningar och allt möjligt. Det gör de i stort sett hela tiden när de inte har lektioner och de har sällan tid att ställa upp när man ber dem vara med och gå igenom någonting: "Nej, jag hinner inte, jag ska göra det här provet".*

Den här beskrivningen bekräftas av ytterligare en lärare som säger att hon behållit sitt gamla sätt att arbeta samtidigt som nya arbetssätt och den arbetsplatsförlagda tiden tvingar henne att vara på skolan, vilket innebär en orimlig arbetsbörda. Hon tror att arbetslagen kanske kan bidra till att minska arbetsbördan, eftersom lärarna kan hjälpa varandra. *"Men rättnings- och förberedelsearbete, det kan inte ett arbetslag hjälpa till med i alla fall. Det har man ju ändå."*

Även i andra förändringsprocesser framgår det att initiativet på skolan ofta kommer från en eller ett par lärare. De beskrivningarna kompletterar bilden av hur man översätter och växlar över förändringar på skolor.

Det ena fallet handlar om en lärare som började arbeta med individualiserande arbetssätt i engelska, eftersom hon upplevde att hennes specialundervisning med traditionella arbetssätt inte var framgångsrik. I sitt sökande efter hjälpmedel stötte hon på en lärobok som var upplagd just utifrån ett individualiserat arbetssätt. Hon drev igenom att alla engelsklärare skulle använda boken. *"Jag driver ganska hårt när jag sätter igång"*, och hon genomförde också studiedagar med författaren till boken. Så småningom använde alla engelsklärare boken.

I ytterligare en process - arbetet med de lokala betygskriterierna på skolan - hade en enskild lärare stor betydelse. Visserligen inleddes processen med att hela skolan hade gemensamma möten om de lokala tolkningarna av betygskriterierna, men så småningom kom en av lärarna att bli den som drev på processen. Hon försökte få in lokala betygskriterier i samtliga ämnen. Det lyckades inte, men då skrev hon in dem själv, även i ämnen som hon inte undervisade i.

Det finns några faktorer i skolsammanhanget som är betydelsefulla för hur arbetslagen fungerar på Skivlingeskolan. En viktig förklaring är lärarnas brist på ledning. Skolledningen har inte lyckats motivera varför det ska finnas arbetslag på skolan. Lärarna uppfattar det därför som någonting som bara *ska* finnas och som de är beordrade att ingå i. Skolledarna har heller inte följt upp hur respektive arbetslag fungerar.

Ytterligare en förklaring är att skolans kultur präglas av en allmän ovilja att förändras. Kulturen antyder att lärare kan välja om de vill delta i skolans utvecklingsarbete.

Lärarnas arbetsförhållanden och hur alla på skolan hanterar den befintliga tiden påverkar också processen med införandet av arbetslag. Den tid för gemensam reflektion som skulle behövas för att komma fram till en gemensam tolkning av arbetslag saknas eller tas inte i anspråk.

Sammantaget är alltså flera faktorer i skolsammanhanget av stor betydelse för hur lärarna på Skivlingeskolan tolkar och växlar över en förändring som arbetslag.

### ***Bruksanda och bildningsförakt***

Bruksorten, där man brutit järnmalm sedan sextonhundratalet, är en av Sveriges minsta kommuner med omkring 4 600 invånare. Under senare år har brukets betydelse minskat och utflyttningen från kommunen har ökat i samma takt. Samtidigt lever ”bruksandan” kvar. Utbildning står inte högt i kurs och flera lärare pratar om ett ”bildningsförakt”. Skolan beskrivs av både lärare och rektorer som lågt prioriterad. Kommunen satsar i stället pengar på Folkets Hus, en ishall mm. Skolans förvaltningschef har samma uppfattning:

*”Man måste faktiskt ställa sig frågan om det är rätt mot de verksamheter som är obligatoriska och kostnadskrävande, som skolan, och som handlar om framtiden. Men den diskussionen finns inte. Det finns inte ens en etisk diskussion.”*

På de två andra skolor som besöktes, två 1-4-skolor, såg förändringsprocesserna annorlunda ut. Men det finns likheter, framför allt genom att eldsjälarna hade betydelse för processerna även där. Det förstärker bilden av att förändringar i den här kommunen framför allt drivs på skolnivå, i alla fall de förändringar som lärarna lyfte fram som viktiga. Förändringar initieras inte av kommunens politiker, inte heller i någon större utsträckning av skolledarna utan främst av lärarna själva.

På Kantarellskolan beskriver lärarna arbetet med att utveckla ett Montessoriinspirerat arbetssätt. Några lärare med Montessoriutbildning i det ena av skolans två arbetslag har tagit initiativ till att hela arbetslaget arbetar Montessoriinspirerat. Stödet från rektor var från början relativt svagt, men numera har arbetslaget skolledningens fulla stöd.



Lärarna i det andra arbetslaget är tveksamma till att arbeta Montessoriinspirerat, men de antyder att det finns en önskan från skolledningen att de gör det. Skolledningen förnekar det och säger att arbetslagen är fria att arbeta hur de vill. Lärarna ska däremot veta varför de gör som de gör och tro på sitt arbetssätt. Skolledningens uttryckliga önskan är att förändring ska komma nerifrån och i sin egen takt.

Som en konsekvens av det Montessoriinspirerade arbetssättet driver lärarna i det arbetslaget nu frågan om att åldersintegrera förskoleklassen med år ett (skolan är åldersintegrerad sedan tidigare). Skolledningen stöder dem. I det andra arbetslaget känner sig lärarna därför överkörda. De tycker att de också tvingas att göra 0-1:or, trots att de anser att det är en klar fördel att ha förskoleklassen för sig.

På den andra 1-4-skolan, den lilla byskolan Smörsoppsskolan, beskrivs åldersintegrering och ett individualiserat arbetssätt vara de viktigaste förändringarna. Det är förändringar som i stor utsträckning drivits av två lärare på skolan. När den ena av de två lärarna började på skolan och drev frågan om åldersintegrering fanns det ett stort motstånd från skolans tre andra lärare. Däremot hade hon skolledningens stöd. I samband med att en lärare gick i pension föreslog läraren som ville arbeta åldersintegrerat att skolan skulle rekrytera en person som hon arbetat med tidigare. Det var en lärare som hade liknande tankar om åldersintegrering och individualiserat arbetssätt. Läraren anställdes och de två arbetade med ett-trean. Fyran och fem-sexan var kvar i sin ursprungliga form, men försvann successivt när kommunens skolor organiserades om. Numera har man 1-4 och 5-9-skolor. Och idag arbetar hela Smörsoppsskolan åldersintegrerat.

### ***Kommunen saknar visioner***

Förtroendet för de lokala politikerna är lågt bland de intervjuade lärarna. Bara en av dem är något positiv och säger att nämnden numera är mer insatt i skolans problem än för tio - femton år sedan. De övriga är kritiska och menar att politikerna i barn- och ungdomsnämnden är dåligt insatta i skolans verklighet och att de aldrig besöker skolorna. En lärare berättar att de försökt få skolpolitikerna att komma till skolan. Politikerna svarade att skolan måste betala för deras besök. Med tanke på skolans kärva ekonomiska läge insåg lärare och ledning att det var omöjligt.

Lärarna ger en klar beskrivning av de yttre ramarna för förändringsprocessen med arbetslag på Skivlingeskolan. Men var finns den "inre" processen? Hur och var har samtalen förts om arbetslag? Möjligen har det inte förts så många samtal, positionerna verkar låsta.

Ingen av lärarna (utom den som initierade processen) förstår varför de ska ha arbetslag. Och även den initierande läraren är tveksam till om det någonsin kommer att kunna bli som hon tänkt sig. Det har inte skett någon gemensam tolkning. Däremot har lärarna var och en tydliga förklaringar till varför de *inte* vill ha arbetslag. Lärarna tycks alltså ha gjort sin egen tolkning. Några av dem har också gjort en gemensam tolkning av arbetslag på så sätt att de är eniga om att Skivlingeskolan är för liten för arbetslag.

Eftersom utvecklingen av arbetslag nu stöttas av nämnd och förvaltning är det möjligt att politikernas svaga legitimitet bidrar till att lärarna inte tror på arbetslag. Dessutom betraktar förvaltningschefen (och därmed antagligen också nämndpolitikerna) arbetslag som ett sätt att spara pengar och det

bidrar förmodligen inte heller till lärarnas ökade intresse för förändringen. Men bilden är sammansatt eftersom lärarna samtidigt har ett relativt stort förtroende för förvaltningschefen.

Det är tydligt att politikerna är förhållandevis osynliga i kommunen. De har inte varit aktiva i någon av de förändringsprocesser som undersökningen dokumenterar. Förändringarna har initierats av lärare, ofta påhejade av skolledningarna. Det saknas visioner om skolan i kommunen. Flera lärare säger rakt ut att de tror att kommunens ledning inte anser att skolan är särskilt viktig. I stort sett samtliga lärare och skolledare som vi pratat med konstaterar att den bruksanda och det bildningsförakt som präglar kommunen också påverkar skolans arbete.

## **Idén om arbetslag kom från rektor**

### **Smaragdskolans**

Smaragdskolans är en 6-9-skola med omkring femhundra elever. Skolan är centralt belägen i Fabriksstaden och rekryterar sina elever från närområdet, innerstaden samt från villaområdet Rubinen, alldeles utanför stadskärnan. Skolan har alltid tagit emot elever med olika bakgrund. Skillnaden idag är att det numera också bor en stor andel invandrare i innerstaden.

Den förändringsprocess vi ska följa på Smaragdskolans är införandet av arbetslag. Lärarna på skolan har alltid samarbetet i olika konstellationer och en form av arbetslag har, enligt lärarna, funnits länge. Redan på åttiotalet fanns det två (en period tre) arbetsenheter som i mycket fungerade som dagens arbetslag. Då roterade ordförandeskapet för enheterna varje termin, ordföranden skulle vara ett slags språkrör för rektor.

Två år innan dokumentationen gjordes började man diskutera arbetslag på skolan. Man satte ihop preliminära arbetslag, men de ändrades flera gånger, *”det fanns ju så många viljor”*. Inför läsåret 97/98 beslöt rektor att skolan skulle delas in i fyra (det blev så småningom fem) arbetslag. Idén om arbetslag kom från rektor. En av lärarna säger att de tyckte idén var bra och stödde den från början. En annan lärare säger att hon uppfattade idén som ett påbud, som rektor i sin tur hade fått *”uppfifrån”*. Förslaget om arbetslagens utformning var inte särskilt kontroversiellt, skolan hade redan tidigare ett liknande system. Men flera lärare upplevde att själva bemanningen av arbetslagen var jobbig.

Skolan anordnade en studiedag då lärarna i grupper diskuterade den nya organisationen. Varje grupp kom med förslag, men när dokumentationen gjordes mindes ingen hur det slutgiltiga beslutet fattades. En lärare konstaterar att diskussionen om arbetslag började alldeles för sent. Och att rektor redan innan diskussionerna kom igång hade utsett varje arbetslags ledare. En annan lärare menar tvärtom att olika konstellationer av lärare på ett tidigt stadium var med och diskuterade utformningen av arbetslagen. Sedan uppstod bekymret med vilka som skulle ingå i varje arbetslag.

Ytterligare två lärare bekräftar att lärarna inte kunde påverka vilka arbetslag de hamnade i. Det var rektor som tillsammans med lagledarna försökte plocka ihop lagen så att de täckte så många ämnen som möjligt. Flera lärare antyder att bristen på inflytande ledde till att några lärare, som beskrivs som

tongivande på skolan, slutade i protest. Det var inte en protest mot själva arbetslagstanken, utan mot att de inte fick vara med och påverka.

Ytterligare en protest förekom i ett skede av processen. Lärarna kom överens med facket och alla lärare på skolan sökte lagledartjänsterna. Syftet var att demonstrera mot att lärarna inte kunde påverka rektors handplockning av lagledarna.

### **Arbetslagen fungerar olika**

Det var alltså känsligt att tillsätta lagledarna, men de flesta lärare tycker att det ändå blev bra till slut. När alla sökt tjänsterna valde rektor ut fem. Tre av dem var lagledare sedan tidigare och det var naturligt att låta dem fortsätta.

Idag är lärarna över lag positiva till arbetslagen och hela kollegiet driver utvecklingen tillsammans. Lagledarna fungerar som en länk mellan arbetslag och skolledning, i båda riktningarna. De förmedlar också informationen mellan arbetslagen. Arbetslagen är ett forum för lärarna, där de kan diskutera, planera och fatta vissa beslut.

Flera av lärarna konstaterar att arbetslagen på ett positivt sätt påverkat hur de kan arbeta i klassrummen med eleverna. Möjligheten till samarbete och integration av ämnen har ökat och eleverna erbjuds fler arbetsformer i sitt kunskapssökande. En annan fördel är att lärarna får möjlighet att verkligen lära känna en mindre grupp elever, det underlättar både för lärare och elever. Men arbetslagen har ännu inte funnit sina former fullt ut. Några lärare är bekymrade över att arbetslagen fungerar på olika sätt, att de kan bli ”skolor i skolan”. En lärare talar om arbetslagen i framtiden, att det finns idéer att konstruera dem på ett nytt sätt.

Man kan konstatera att det har gjorts en gemensam tolkning av vad arbetslag ska vara på skolan. En gemensam syn har växlats över i praktik, men växlingen har sett olika ut i de olika arbetslagen. Lagledarna har, enligt en lärare, till exempel tolkat sina uppgifter på olika sätt och det kan vara en förklaring till att det är olika i de olika arbetslagen. Det bekräftas av en annan lärare, de fem arbetslagen har fått fria händer att göra egna tolkningar och välja olika handlingsvägar. Samtidigt styrs alla fem av handlingsplaner som är gemensamma för alla på skolan.

Lärarna på Smaragdskolan ger en samstämmig bild av en lång tradition när det gäller samarbete och att det ökat med den form av arbetslag de har idag. De utgör ett sammansvetsat kollegium med öppet klimat och högt i tak. De har alltid kunnat diskutera och ventilerat åsikter utan att det lett till låsningar eller konflikter. Har någon lärare haft problem har hon eller han kunnat vända sig till kollegor. Numera vänder de sig till arbetslaget. Lärarna kallar det de beskriver för ”smaragdandan” och den är de stolta över.

En lärare anger den positiva andan på skolan som en av flera förutsättningar som krävs för att kunna genomföra förändringar. Hon tillägger att trygghet och öppenhet är viktiga förutsättningar för förändring och utveckling. Den uppfattningen delar hon med flera av de andra lärarna. En annan viktig förutsättning de tar upp är delaktighet och friutrymme.

*Nu det här sista året tycker jag att det har delegerats mycket, men samtidigt har vi fått en väldigt stor frihet. Förra året var det mer så att vi hade massor delegerat, men då hade vi inte friheten. Nu får vi både ta ansvar och ha den här friheten och då känns det bättre. När man får en massa saker pådyvlat på sig reser man ragg. Nu har vi friheten att själva organisera och ta initiativ. Och jag upplever just friheten som väldigt positiv. Det är ju någonting som vi inte har haft förut. Då kom det order om att gör det, gör det. Nu löser vi alla problem tillsammans.*

### **Tydlig styrning och öppet klimat**

På Smaragdskolan är lärarna nöjda med skolans styrning. Rektor vet vad hon vill och är styrande när det gäller övergripande frågor. Samtidigt delegerar hon mer och mer till arbetslagen och låter dem bestämma i frågor där de själva vet bäst vad som behöver göras. När det gäller förändringsarbete kommer mycket från arbetslagen själva, vilket både rektorn och lärarna tycker är en förutsättning för att det ska fungera. Förändring ska komma nerifrån och uppstå utifrån de behov som väcks i verksamheten.

Som redan nämnts präglas kulturen på skolan av öppenhet och lärarna diskuterar olika frågor både ofta och mycket. Vissa förändringar introduceras av rektor, men oftast kommer initiativen från en eller flera lärare som presenterar en ny idé för kollegium och skolledning. Nu förs till exempel en diskussion om elevinflytande på skolan, som särskilt några lärare driver. De har bestämt sig för att utforma undervisningen så att eleverna får mer inflytande. De gör förändringen som en del av utarbetandet av nya samarbets- och arbetsformer. Alla arbetslag och lärare har inte valt att anamma deras metod. Men hela kollegiet är i princip överens om det man vill uppnå, även om arbetslagen väljer olika vägar. Diskussionen om elevinflytande förs på studiedagar, i arbetslagen eller under fikaraster. Men lärarna har aldrig formulerat en gemensam tolkning av vad elevinflytande ska innebära på skolan.

Även andra exempel på förändringsprocesser ger en bild av en skola där det finns en stor öppenhet för nya initiativ, där frågor diskuteras grundligt och där olika uppfattningar får komma i dagen. Lärarna diskuterar både i formella och informella sammanhang tills de kommer fram till en hållning. Ibland växlas förändringar eller idéer över i praktik enbart av vissa lärare vilket leder till, som en lärare uttrycker det, att de ibland står med en fot i det nya och en fot i det gamla. De drivande lärarna försöker få med sig de övriga och det verkar finnas en acceptans för att olika individer har olika lång startsträcka innan de kan ta till sig något nytt. Men det finns inget utrymme för att ställa sig utanför, stänga sin klassrumsdörr och arbeta som man alltid har gjort.

Den farhåga, när det gäller arbetslagen, som några lärare ändå ger uttryck för handlar om att de blir mer och mer självständiga och tenderar att bli skolor i skolan med liten kontakt med varandra. Därför är lagledarna viktiga, det är de som ska fungera som en kanal för information både mellan arbetslagen och mellan arbetslag och skolledning.

Smaragdskolan är på många sätt ett exempel på en väl fungerande styrning. Här har man hittat en modell som fungerar för både lärare och rektor. Förändring kommer nedifrån, men med stöd från skolledningen. De förändringar som initieras från annat håll, till exempel från kommunen, ger rektor ramar för, men låter sedan lärarna bestämma hur de vill hantera dem. En lärare på skolan ser

förändring som: *”en ständigt pågående process som man är mitt inne i. Man växer med den, förändras själv och utvecklas med det hela tiden. Det är roligt helt enkelt”*.

### **Svårt att få grepp om kommunens styrning**

Lärarna på de tre skolorna i Fabriksstaden ger likartade beskrivningar av kommunens styrning. De säger att det är svårt att få något grepp om vilka eller vad som styr kommunens skolor. De få kommunpolitiker de känner till har de inget förtroende för. Lärarna är okunniga om kommunens styrning i allmänhet och skolans styrning i synnerhet. De har inte heller någon tydlig bild av hur kommundelsnämnderna fungerar. Det finns en stark och samstämmig uppfattning bland lärarna att politiker och tjänstemän på kommunal nivå befinner sig mycket långt från skolverkligheten. De förslag som politikerna kommer med uppfattas som vackra ord, som skolorna inte har och inte heller får några förutsättningar att genomföra.

Enheten Kristallen/Ametisten består i praktiken av två skolor som ligger några hundra meter från varandra. Kristallen och Ametisten arbetar under samma rektor, men beskrivs av lärarna som två mycket olika delar. För att beskriva förändringsprocesserna på enheten måste vi utgå från den speciella situation som rått under flera år. Företagshälsovården har arbetat med skolan i två omgångar under fyra år och försökt komma till rätta med de samarbetsproblem som finns.

Den förändringsprocess vi följer är utvecklingen av arbetslag. Diskussionen om arbetslag på skolan kom upp för tre - fyra år sedan i samband med skolutvecklingsavtalet. Avtalet angav kriterier för skolutveckling som skulle kunna ge utvecklingspengar. Då väcktes tanken på arbetslag. Även företagshälsovården föreslog någon form av arbetslag för att stärka sammanhållningen och för att få igång samarbetet på skolan.

Man har infört arbetslag på båda skolenheterna. Men samtidigt har man inte gjort någon gemensam tolkning av vad arbetslagen egentligen ska innebära. På Ametisten finns det tre arbetslag som vart och ett gjort sin egen tolkning. På Kristallen har varje enskild lärare gjort sin egen tolkning. Där finns för närvarande bara ett arbetslag, det har funnits fler och nu planerar man återigen att organisera nya.

Samtliga lärare, alltså på båda enheterna, saknar en gemensam idé för skolan. Det beror enligt lärarna på rektorn, en person som båda enheterna har stora problem med. Ametisten klarar det dåliga ledarskapet betydligt bättre än Kristallen eftersom lärarna där, enligt de själva, är mer enade och öppna för förändring. På Kristallen finns det, enligt flera lärare på båda enheterna, ett par lärare som är rejäla bromsklossar. De lärarna sägs vara ett stort problem.

Lärarna på båda skolenheterna ger, med några undantag, också ett intryck att vara förändringsvilliga. Samtliga är positiva till att arbeta i arbetslag. Men de menar att det inte finns några förutsättningar på skolan att över huvud taget genomföra förändringar. Det saknas idéer och lärarna får ingen fortbildning. På Ametisten tycker lärarna att de själva skaffat sig någorlunda förutsättningar för att förändra verksamheten. Där finns, till skillnad från på Kristallen, ett processtänkande. Men de upplever att de ständigt jobbar i motvind och att det helt och hållet hänger på dem själva om det ska bli några förändringar.

På Kristallen återkommer lärarna hela tiden till de dåliga arbetsförhållanden som råder på skolenheten. Det mesta härleds till rektorn som de har svårt att samarbeta med. Det här är

omständigheter som färgar av sig på deras uppfattning i andra frågor. De är till exempel negativa till individuell lönesättning eftersom de tycker att rektorn använder det som ett *”maktmedel för att tysta lärare”*. De upplever också den reglerade arbetstiden som en negativ förändring som innebär att de arbetar mer.

Kristallen kan beskrivas som en skola i kris, med dåliga arbetsförhållanden och dålig stämning. Det är lågt i tak på skolan, i alla fall när rektor är närvarande. Gemensamma möten fungerar inte, de består mest av envägskommunikation från rektor och få lärare vågar uttala sig. *”Tycker man inte som rektor blir rektor sur.”* Men beskrivningarna av orsakerna till de dåliga arbetsförhållandena pekar på flera orsaker. Det handlar om rektorn och om de lärare som betraktas som bromsklossar. Men också om brist på delegering från rektor till lärare och om brist på tid för gemensam reflektion.

På Ametisten är förhållandena bättre, lärarna beskriver en bra stämning och sammanhållning i lärargruppen. Lärarna på Ametisten sköter sig mer själva, det är mest när rektorn är med på möten som det blir komplicerat. Geografiskt ligger skolenheterna mycket nära varandra, men kontakten mellan dem är liten. Båda lärargrupperna beskriver den bristfälliga kommunikationen mellan enheterna som ett problem.

### ***Man måste ta små kliv hela tiden***

Den tredje skolan vi besökte är Rubinskolan, en 0-6-skola. Även här följer vi processen med att finna former för fungerande arbetslag. På Rubinskolan finns arbetslag sedan några år tillbaka och vid tiden för dokumentationen pågår en diskussion om att förändra dem. Lärarna har olika uppfattningar om arbetslagen, om de fungerar bra eller inte. Arbetslagen är nu utformade på olika sätt och en lärare menar att kollegernas olika uppfattningar beror på deras olika erfarenheter i lagen. Dessutom är förutsättningarna i arbetslagen för skol- respektive omsorgspersonal olika.

De tre arbetslagen för de tre första åren är ett för förskoleklass och ettor, ett för tvåor respektive treor. Ett av de problem skolan brottas med när det gäller de arbetslagen är att de flesta klasserna är homogena, bara en är åldersblandad. Ett annat problem är att lärarna även samarbetar med förskollärare och fritidspedagoger, men då i andra konstellationer. Det gör det svårt att samordna och få gemensam tid till planering.

Arbetslagen för år 4, 5 och 6 är organiserade på ett annat sätt. Arbetet i år 5 organiseras till exempel av ett arbetslag med en speciallärare och två slöjdlärare. Tanken är att arbetslaget samarbetar med slöjden och arbetar med skogen som tema.

Flera lärare på Rubinskolan beskriver att de inte fått tid att diskutera och komma fram till en gemensam syn på arbetslag och vilka konsekvenser förändringen medför för var och en. En av lärarna tror att det finns lika många tolkningar av arbetslag som det finns arbetslag på skolan. Dessutom finns det olika tolkningar också inom varje arbetslag.

Hittills är alltså lärarnas erfarenheter av arbetslagen att de är för olika. De anser också att kontakten mellan de olika stadierna är för dålig. Och att det är svårt att integrera fritidspedagoger och förskollärare i lagen. Dessutom stör täta personalbyten arbetslagens uppbyggnad. Men det pågår en diskussion på skolan. Och lärarna funderar på att bygga upp vertikala kontaktgrupper mellan

arbetslagen. En av lärarna konstaterar att det är viktigt att bygga vidare på gjorda erfarenheter: *”Det går inte att ta ett jättekliv, man måste ta de små kliven hela tiden”*.

På Smaragdskolan finns det en lång tradition av samarbete i olika former. Men det är ändå en krävande process att få arbetslagen att fungera, det gäller snarare mellan arbetslagen än inom dem. Flera lärare uttrycker en oro för att arbetslagen blir som skolor i skolan. Rektor har heller inte ambitionen att likrikta arbetslagen, utan menar att de får lösa sina uppgifter på eget sätt. Det skapar å andra sidan svårigheter för de olika arbetslagen att få grepp om skolans gemensamma idé om uppdraget.

Man har ändå funnit en fungerande modell för styrning och ledning på Smaragdskolan som både lärare och rektor i stort sett är nöjda med. Arbetslagen styr en stor del av verksamheten själva. Delegeringen av arbetsuppgifter från rektor till arbetslag har gett lärarna en ökad arbetsbörda. Men lärarna är ändå nöjda. De har fått mer ansvar, men också större utrymme att fatta beslut och utforma verksamheten. Alla är medvetna om att bildandet av arbetslag också har en krass ekonomisk sida. Det var ett sätt att klara det faktum att kommunen minskade antalet skolledare på skolan från tre till en.

Enheten Kristallen/Ametisten är en skola som i mycket är Smaragdskolans motsats. Vi upplevde att skolan vid tiden för våra besök var en skola i kris. Andan präglades av vilshenhet, rädsla och stagnation och framför allt av misstänksamhet och aversion mot skolans rektor. Varken styrning, ledning eller förändringsarbete fungerade. Kommunen har haft kännedom om förhållandena på skolan och vi frågar oss varför situationen ändå fått pågå i så många år. Enheten Kristallen är ett skrämmande exempel på hur starkt vissa faktorer kan motverka trivsel, förändring och utveckling på en skola.

På Rubinskolan till sist finns en lärargrupp som ännu inte har en grund för att börja arbeta i arbetslag. Lärarna beskriver en brist på organisation, samordning, ledning och dåliga, fysiska förutsättningar som lokaler. Men framför allt dignar lärarna under en tung arbetsbörda vars orsaker, åtminstone delvis, säkert går att hitta just i dessa brister.

Det kommunala sammanhanget för skolorna är svårt att finna. Lärarna beskriver samfällt en osynlig och otydlig kommunal styrning av skolan och deras förtroende för kommunens politiker är mycket lågt. Flera lärare känner sig till och med motarbetade av ledande politiker. Avstånden mellan de olika aktörer som arbetar med skolan i kommunen är alltså påfallande stort.

## **Flaggskepp och eldsjäl**

### **Tagetesskolan**

Tagetesskolan är en 0-5-skola i Närstadens kommun med omkring tvåhundra elever. Skolan är relativt nybyggd och beskrivs av flera lärare som något av ett ”flaggskepp” i kommunen. På Tagetesskolan följer vi två förändringsprocesser. Den ena handlar om åldersintegrering. Man har gått från att hela skolan har åldersintegrerade klasser, till att det endast gäller för klass 0-1. Den andra handlar om hur arbetet i arbetslag har utvecklats på skolan. Processerna har ägt rum samtidigt och går in i varandra.

Skolan är byggd i början av nittioalet. Den byggdes med tanken att skapa en modern skola med nya arbetsätt, samverkan skulle bli ett nyckelbegrepp. Lärarna som arbetade på den skola som tidigare låg på platsen fick söka sina tjänster på nytt och det var flera som fick sluta i samband med det. Nya lärare rekryterades, bland annat prioriterade man deras vilja till förändring. Det gjorde att det var många lärare med både idéer och höga ambitioner som började på skolan.

Det var redan från början bestämt att skolan skulle ha åldersintegrerade klasser. Och i samband med att lärarna började på skolan fick de en del pedagogisk litteratur, de gjorde också studiebesök på en skola där man redan arbetade åldersintegrerat. Med de hade, enligt en av lärarna, inga gemensamma möten. Det handlade bara om att komma gång i de olika klasserna, vilket ledde till problem.

*Vi läste litteratur, men vi hade ju inga träffar eftersom alla kom från olika håll. Så vi hade inte direkt några gemensamma förutsättningar innan vi började. Så alla ställdes inför att nu hade vi valt det här och nu skulle det genomföras. Och det blev ingen bra start, bland annat på grund av att alla klasserna inte var åldersblandade. Någon klass hade till exempel blivit lovad av rektorn att inte bli delad. Jag tror att åldersblandningen hade fått en mycket bättre start om vi hade byggt upp det underifrån. Alltså om vi hade börjar med 0-1 eller 1-2 och byggt på det lite successivt.*

De lärare som kom till den nya skolan betecknas av flera lärare som "eldsjälar". De hade aktivt sökt sig till skolan bland annat för att pröva att arbeta åldersintegrerat och därför var det viktigt för dem att kämpa på med processen och försvara den mot de lärare som var mer kritiska.

Andra lärare, främst de som hade jobbat på den tidigare skolan, var redan från början tveksamma till att arbeta åldersintegrerat. De menar också att beslutet inte var förankrat hos hela personalen. I den här lärargruppen fanns det de som prövade att arbeta åldersintegrerat, men som upplevde att det inte fungerade.

Det uppstod så småningom en motsättning mellan de lärare som ville arbeta åldersintegrerat och de som inte ville det. Det blev många och långa diskussioner på skolan. En av lärarna beskriver hur lärare satt inne hos rektor och grät när arbetet med åldersintegrering inte fungerade. Andra hade en mer tillbakadragen roll och "sa varken bu eller bä", eftersom de inte ville eller vågade säga vad de tyckte. Dessutom var inte rektor tydlig med varför skolan skulle vara åldersintegrerad. En lärare uttrycker det så här: "Jag kände att jag hade kunnat backa om det hade varit ett majoritetsbeslut eller om det kom ett beslut från rektor om att nu ska vi jobba åldersblandat. I så fall hade jag ju solidariserat mig med tanken."

### **Rektorn gav upp**

Så småningom utgjorde de skeptiska lärarna en majoritet och då blev rektorn, enligt lärarna, tvungen att ge upp tanken om åldersintegrering. Den främsta förklaringen, enligt lärarna, till att skolan slutade med åldersintegrerade klasser var att det blev för arbetsamt. I några klasser hade lärarna valt att organisera åldersintegreringen på ett sätt som gjorde arbetsbördan ännu större än om man haft en traditionell åldersuppdelning.



*En lärare hade en 1-2-3:a period. Alltså tre årskurser och därför blev det helknepig. Och en hade en 1-3:a. Det var det mest knepiga. För så är det ju inte alls tänkt med åldersblandning, vad jag förstår. Man ska ju inte hoppa över en årskurs, de ska ju överbryggas.*

Förutom att år 0-1 nu är åldersintegrerat är klasserna också åldersintegrerade när man har Skolans val. Från början var den nybyggda skolan traditionellt uppdelad i låg- och mellanstadium. Men efter en tid delades skolan i stället in i ”åttkant”, med tre klasser i varje åttkant. Tanken är att varje åttkant utgör ett arbetslag som samarbetar om barnen och att man på så sätt har möjlighet att blanda elever i olika åldrar. Den nuvarande formen för Skolans val växte fram i diskussioner om hur hela skolan skulle kunna arbeta med något gemensamt projekt. Alla personalkategorier ska samarbeta och vid tidpunkten för dokumentationen handlar det om att försköna skolgården.

Inom varje åttkant har man framför allt samarbete i elevvårdsfrågor, men i övrigt är inte samarbetet särskilt utvecklat. I en åttkant har man till exempel bara gemensamma konferenser en gång i veckan.

*Men när det gäller undervisningen så är det ju fortfarande ganska tydligt att vi är tre klasser för sig. På så sätt tycker jag inte att det går ihop med idén om arbetslag.*

På Tagetesskolan styr rektor och en ledningsgrupp, som består av de enhetsledare som finns i varje åttkant. Enligt flera lärare finns det också några starka lärare som vågar säga vad de tycker och som utgör en informell ledningsgrupp. Rektor lyssnar på de informella ledarna, eftersom han uppfattar att de uttrycker lärargruppens vilja. I intervjuerna blir det tydligt att de informella ledarna i stor utsträckning både tar för sig och påverkar arbetet på skolan.

I processen med åldersintegrering har rektor haft en viktig roll, eftersom det ingick i hans uppdrag för den nystartade skolan att skapa åldersintegrerade klasser. Det faktum att processen så småningom ledde till att åldersintegreringen avskaffades beror helt på lärarnas påtryckningar. När det gäller utvecklingen av arbetslagen är det skolledningens tydliga ambition att det ska finnas ett gemensamt arbete i varje åttkant. Däremot är det de enskilda arbetslagens uppgift att utforma samarbetet. Lärarna uppskattar den friheten. En lärare menar att rektor på det sättet visar sitt förtroende för lärarna.

### **Ambitiös skolkultur**

Det finns dock en baksida av den nybyggda som kännetecknar skolan. Samtliga lärare konstaterar att arbetet präglas av en mycket hög ambitionsnivå. Och många lärare uttrycker en rädsla för att arbetstempot och förändringstakten ska bli lika höga. En av lärarna formulerar det så att den höga ambitionsnivån riskerar att stjälpa lärarna. En annan att den ambitiösa kulturen lett till att de i sin strävan att förankra allting ibland diskuterar för mycket.

Dessutom säger nästan alla lärare att arbetsbördan över huvud taget ökat under de senaste åren. En viktig förklaring till det är den arbetsplatsförlagda tiden, men också mer fortbildning, kurser, utvecklingssamtal och verksamhetsråd.

Rektor tillför ytterligare en dimension till lärarnas beskrivningar av hög ambitionsnivå och hög arbetsbelastning. Han konstaterar att lärarna klagat mycket över att det inte finns tid, men att det till stor del snarare handlar om hur de disponerar tiden.

*Det lärare ofta säger är att vi hinner inte. Vi hinner inte! Vi hinner inte! Om vi tar det här 0-1-samarbetet så är det klart att det är ett givande och ett tagande. Men det måste bli en syntes av det! Man kan inte tro att man kan jobba på samma sätt som tidigare. Många lärare menar att de har mindre tid för att lära barnen grundläggande färdigheter. Men det handlar ju egentligen inte om tiden som mängd, det väsentliga är ju hur lärarna använder tiden.*

Tagetesskolan har samverkan mot övriga samhället och utveckling som en slags profil. Men det är slående att skolan samtidigt har uppenbara svårigheter att klara av både samverkan och utveckling inom skolan. Vårt intryck är att ribban är för högt lagd. Man vill för mycket på en gång och orkar därför inte riktigt genomföra några genomgripande förändringar. Dessutom saknas en tydlig styrning på skolan och ansvarsfördelningen är oklar när det gäller att initiera, genomföra och följa upp förändringar.

Rektorn lyckades till exempel aldrig tydliggöra sina visioner om åldersintegrering. Och säger samtidigt själv att åldersintegreringen aldrig var ett mål i sig utan snarare ett medel för att nå ökad individualisering. Emellertid har inte en enda lärare nämnt den tanken och man kan fundera över om rektorn i det här fallet över huvud taget har nått ut till lärarna. Lärarna beskriver nämligen åldersintegreringen framför allt som en organisatorisk fråga, inte en innehållslig.

Lärarnas agerande ska ses mot den bakgrunden. De prövade idén, men avfärdade den på grund av de förutsättningar som gavs. Lärarna lyckades dessutom övertyga skolledningen om det rimliga i kollegiets hållning.

Tagetesskolan ligger i Närstadens kommun, en relativt välmående kommun i närheten av Storstaden. Skolans elever kommer dels från ett villaområde, dels från ett område med hyreshus som präglas av sociala problem. Enligt lärarna står inte skola och läsläsning högt i kurs hos barnens föräldrar. Det är i stället idrotten som för många är ett dominerande intresse. Tagetesskolan betraktas som en ny och framåt skola och föräldrarna ställer inte några direkta krav på lärarna. Det finns också en stolthet över att ett så avsigkommet område har en så ny och fin skola.

### **Kommunens utvecklingsprojekt**

Närstaden beskrivs, av lärarna på de tre skolor vi besökt, som en kommun som tagit tag i skolan. De betonar framför allt betydelsen av det pågående utvecklingsprojektet. Det har initierats och drivs av kommunen och handlar om att höja kvaliteten i kommunens grundskolor. Det rör allt från ledningsfrågor till pedagogik. Lärarna är mycket positiva, kommunpolitikerna har visat vad de vill med skolan. Projektet har gett idéer, inspiration och det har gjort skolan synlig i kommunen.

Kommunen har däremot inte haft någon särskild roll när det gäller förändringsprocesserna kring åldersintegrering och arbetslag på Tagetesskolan. Men kommunens utvecklingsprojekt har inneburit

att skolans utrymme för att driva de egna projekten blivit starkt begränsat. Och flera av lärarna konstaterar att takten varit för hög.

*Jag ser det som viktigt att vi får puffar, annars står ju skolan stilla. Men det är många som upplevt att takten varit lite för hög. Vi har inte haft någon arbetsro på skolan och all fortbildning har tagit hårt på krafterna. Puffar behövs, men inte för hårda.*

Trots att lärarna är positiva till kommunens utvecklingsprojekt är de kritiska till kommunens politiker. Politikerna känner inte till den verklighet de beslutar om och lärarna känner en besvikelse över att de inte besöker skolorna i tillräcklig utsträckning. En av lärarna menar att det delvis är skolornas eget fel. Det finns, menar hon, en väldig flathet bland många lärare och de är ofta dåliga på att upplysa politiker om skolan.

En sak som förenar de tre skolorna är att de alla har skolledare som av sina lärare beskrivs som pådrivande i de förändringar som initierats genom kommunens projekt.

På Violskolan, som också är en 1-5-skola, är lärargruppen ganska svårstyrd. Lärarna där är motsträviga och tar inte gärna till sig förändringar, vilket de själva medger. Men de anser sig också ha skäl till att inte förändras. Skolan fungerar mycket bra, elever och föräldrar är nöjda. Så varför, undrar de, ändra ett vinnande lag? Samtidigt har lärarna respekt för att rektorn försöker driva dem framåt. Men de blev kränkta när rektorn påpekade att de inte jobbade enligt intentionerna i kommunens projekt.

Det är tydligt att kommunens projekt varit en viktig pådrivare i flera av förändringsprocesserna de senaste åren. Visserligen säger flera lärare på de tre skolorna att det bara innebär att de ska göra det som de redan gjort i tjugo års tid. Men projektet utgör ändå ett slags förändringstryck och hjälper skolledningen att driva lärarna.

Ett exempel på kommunens tryck på skolorna gäller ”ett utvecklat arbetssätt”. Det handlar om att eleven och elevens behov sätts i centrum. Från kommunens sida var man mycket tydlig med hur skolorna skulle utveckla sitt arbetssätt, man anordnade studiedagar och föreläsningar. Först var rubriken ”ett förändrat arbetssätt”, men det mötte så våldsamma protester från Violskolans lärare att rubriken ändrades.

*Varför skulle man förändra när det redan var bra? Men sedan satte vi oss ner i alla fall, det var all personal, och försökte bena ut vad vi menade med ett utvecklat arbetssätt. Då visade det sig att det inte var så hotfullt, då slappnade man av.*

### **Trycket på lärarna**

En av lärarna berättar att det utökade samarbetet inom kollegiet kom som en propå från kommunens projekt. Men att det för hennes egen del också var en tanke som vuxit fram under de senaste åren. En insikt om att det är för tungt att göra allting ensam. Men annars uttrycker lärarna ofta kritik mot de förändringar som läggs på uppifrån. Trycket blir för stort.

*Det är så mycket som prackas på oss. Vi hinner inte svälja det ena förrän det kommer något annat. Och sedan får vi höra uppifrån att vi inte är bra, att Violskolan står still lite grann. Men vi undrar vad det är som står still när vi gör både det ena och det andra och eleverna kan visa upp jättefina arbeten. Ungarna är ambitiösa och tycker det är roligt att jobba. Varför ska de kräva ännu mer av oss när det är så här bra?*

Skolans rektor ger en dubbel bild av sina lärare. Hon säger att hon är trött på att de vägrar förändras. Violskolan, säger hon, är något av en sluten värld. En skola där det gamla konserverats och där idealet är att det ska förbli som det alltid har varit. Samtidigt är hon väldigt nöjd med sina lärare. Skolan har ett "kolossalt gott rykte" och lärarna har därför på sätt och vis rätt när de inte vill förändras.

På Floxskolan, en 6-9-skola, är situationen en annan. Där talar lärarna om att det finns ett processtänkande och en processmedvetenhet. Tolkningar får ta tid och lärarna är medvetna om att förändringar alltid är svåra och besvärliga. Man är van att formulera mål för verksamheten, liksom att följa upp och utvärdera målen.

På Floxskolan har arbetslagen ett stort självbestämmande och det är framför allt inom arbetslagen som man gör en tolkning och växling till praktik. Den förändring som flera av lärarna tar upp, det handlar om elevernas eget arbete, kom från de olika arbetslagen. De sneglade på varandra, men skapade individuella lösningar för arbetet. I ett lag tog en lärare som tidigare hade varit med i ett projekt om problembaserat lärande initiativet. Flera av de andra lärarna i samma arbetslag var både skeptiska och rädda för vad föräldrarna skulle säga när man "släppte kontrollen över eleverna". Och det tog ett helt läsår innan alla var med. I de övriga arbetslagen gick processen smidigare.

*Vi har ju mycket stöttning från skolledningen att pröva saker. Vi får mycket sällan nej, vi får lov att testa saker och vi får även lov att misslyckas. Det är inget "så här ska ni göra ,det har jag bestämt". Men linjen finns där och sedan tar vi oss fram på den linjen.*

Även kommunens projekt spelade en viss roll i processen med eget arbete. Det faktum att en av projektets huvudfrågor är "ett förändrat arbetssätt" utgjorde ett tryck. Men just i det här fallet kom inte initiativet uppifrån.

Tagetesskolan är ett bra exempel på hur man genom att bygga en ny skola och medvetet rekryterar lärare försökt skapa förutsättningar för samverkan och skolutveckling. Men det har visat sig att de förutsättningar som skapats främst har varit organisatoriska.

Det är också tydligt att rektors uttryckliga strävan att ge lärarna ett stort friutrymme resulterat i att lärarna i många avseenden känt sig lämnade utan ledning. Det finns en oklar rollfördelning mellan skolans olika aktörer när det gäller ansvaret för skolans utveckling. Resultatet har blivit att det inte finns några gemensamma tolkningar av skolans inriktning. I det friutrymmet har lärarna i stället gjort tolkningar i mindre grupper eller enskilt. Och i vissa fall har det uppstått en maktkamp om tolkningsföreträdet.

Lärarna på Tagetesskolan är kritiska mot att takten i kommunens utvecklingsprojekt var för hög, samtidigt har deras egen skola en stark förändringsprofil. Det kan se ut som en paradox. Men de har

diskuterat förändring i så stor omfattning att de snart inte orkar längre. Och det här kan vara en förklaring till att de aldrig lyckades genomföra åldersblandningen fullt ut. Trycket på lärarna blev för stort.

Inte heller på Viol- eller Floxskolan har kommunens projekt spelat någon direkt roll i de förändringsprocesser lärarna beskriver. Däremot indirekt, genom att utöva ett generellt förändringstryck på skolorna. När vi jämför de tre skolorna blir det tydligt att det snarare är skolornas kultur och traditioner som haft störst betydelse för hur förändringarna tagits emot, tolkats och växlats över i praktik. Var skolorna befunnit sig i sitt eget utvecklingsarbete har också varit betydelsefullt.

## Arbete med läroplanen

### Viggskolan

Viggskolan är en 0-9-skola som ligger i centralorten i Småortens kommun. Kommunen har också en liten byskola (1-5-skola), samt ytterligare en 1-9-skola i ett av kommunens samhällen. Viggskolan har omkring trehundra elever och är uppdelad i en 1-5-del och en 6-9-del med varsin rektor.

Den förändringsprocess vi följer på Viggskolan handlar om genomförandet av senaste läroplanen Lpo 94. Flertalet av lärarna lyfte fram läroplanen som en av de största förändringarna de senaste åren. De lärare som uttalar sig om Lpo 94 är uteslutande ämneslärare/4-9-lärare som arbetar på 6-9-enheten. Läroplanen innehåller en mängd olika delar. På Viggskolan lyfter de flesta lärarna fram elevernas ökade ansvar, undersökande arbetssätt och ökad individualisering som något de uppfattar som hörnstenar i läroplanen.

När Lpo 94 introducerades på skolan var det många lärare som tyckte det var jobbigt med en ny läroplan. Men efterhand blev de flesta positiva. En lärare konstaterar att mångas önskemål om ett förändrat arbetssätt uppfylldes med Lpo 94. Sådant som många gått och tänkt på, men inte orkat genomföra, blev nu möjligt att förverkliga. Ytterligare en lärare påpekar att lärarna på skolan tog emot den nya läroplanen på olika sätt beroende på förändringsbenägenhet.

*Av de som var förändringsbenägna mottogs den skapligt positivt. Nja, kanske inte så positivt, för det fanns ju samtidigt de som tyckte att: "Äh, det är bara förändring si och så i ordningen. Det blir väl ungefär som det alltid har varit." Det var de som inte engagerade sig och som inte orkade. Men nu har det nog blivit en förskjutning, under de år jag varit på skolan, mot större dynamik och större öppenhet.*

Två av lärarna menar att för dem var flera av de framträdande inslagen i Lpo 94 inte några nyheter. Den ena konstaterar att undersökande arbetssätt alltid har funnits. Skillnaden idag är att katederundervisningen har minskat och att det undersökande arbetssättet har ökat radikalt. Den andra läraren hävdar att ingenting i Lpo 94 är direkt nytt.

*Nu får man jobba på ett helt annat sätt gentemot elever och föräldrar. Men vad gäller arbetssättet som sådant känner jag personligen att det har jag tillämpat jämnt. Så det är inget nytt för mig! Det gjorde jag redan när jag kom ut.*

Enligt rektorn för 6-9-enheten introducerades läroplanen med flera studiedagar då de diskuterade läroplanens innehåll. Och under en flerdagarskonferens jobbade lärarna bland annat mycket med värdegrundsfrågor. Alla studiedagar det första året ägnades åt Lpo 94. Lärarna arbetade i grupper och utifrån läroplan och kursplaner gick de igenom målformuleringar för varje ämne och årskurs. De tog också hjälp av de så kallade "Lpo-piloterna", som fanns i varje län. Men lärarna kände ganska snabbt att det var viktigare att sitta tillsammans och diskutera läroplanen än att lyssna på externa föreläsare.

Lärarna ger olika beskrivningar av hur skolledningen skapade förutsättningar för förändringsarbetet. Det är ingen av dem som direkt säger att de inte fick stöd. Men enligt de flesta var det stöd de fick av skolledningen inte tillräckligt.

En lärare påpekar också att det finns saker som skolledningen inte kan påverka och som har stor betydelse för hur förändringar tas emot och genomförs. Hon tänker till exempel på det faktum att skolan inte är byggd för de förändringar som ska genomföras. Däremot har skolledningen, säger hon, skapat förutsättningar för andra arbetssätt genom att klasserna är relativt små.

Även när det gäller förutsättningar i form av tid ger lärarna olika beskrivningar.

*Men tid fick vi - det var det enda. Men det vi skulle vilja ha haft är att skolledningen borde varit tydligare med vilka resultat de ville ha. Det fick vi inte utan det fick grupperna lösa var och en för sig.*

### **Man måste vinna på att förändra**

En annan lärare säger att förutsättningarna på det hela taget varit och är goda. Men, säger hon samtidigt, det är brist på både tid, resurser, ork och organisation. Hade allt det funnits skulle det ha underlättat förändringsarbetet. Och ytterligare en lärare säger att den positiva anda som råder på skolan också påverkar arbetet i rätt riktning.

*Det är klart att det är alltid lättare att göra en förändring om det finns en positiv grund- inställning och en positiv elevsyn. Det är förutsättning ett, finns inte det har man ju ingenting att bygga på. Då görs ju förändringen för att den kommer ålagd uppifrån och då tror jag inte att den fungerar så bra. Man måste känna att man vinner något på en förändring.*

Lärarna menar att de är på god väg att arbeta enligt läroplanen. Även om någon av dem säger att de är inne i en process och att det kommer att ta tid.

*Det finns säkert anledning att backa ibland och plocka tillbaka en del av det gamla. Och sedan baka in det i en ny version av det nya. Man får inte vara blind för det. Ibland har jag tittat tillbaka och konstaterat att man nog sitter lite för mycket fast i*

*katederundervisning, alla fall under vissa perioder. Samtidigt möter man ett visst motstånd från eleverna också.*

*Många gånger är vi lärare mer extrema än våra elever. De tycker ofta att det är bekvämt att sitta och lyssna och bli tillsagda precis vad de ska göra. I stället för att själva ta ansvar och se målen framför sig.*

En annan lärare uttrycker liknande tankar. Hon säger visserligen att hon tycker att det sätt på vilket de jobbar idag är tilltalande. Men i nästa stund lägger hon till att hon tror att det är en tänkbar utveckling att man i framtiden kommer att gå tillbaka till ett mer traditionellt arbetssätt.

*Det är väldigt märkligt, för arbetar man traditionellt så flyter det oftast väldigt bra. Det brukar vara de lugnaste timmarna när man slänger fram en bok och säger till eleverna vad de ska göra! Det brukar vara knäpp tyst och alla sitter och jobbar. Det som man egentligen tycker skulle vara det tråkigaste! Men eleverna verkar inte tycka det. Utvecklingen av det arbetsätt vi har nu skulle väl i så fall bestå i att man går tillbaka till det gamla för att det undersökande arbetssättet blir för oroligt. Det skapar ju mycket oro, just det att de ska gå och leta upp fakta!*

Skolans rektor säger att processen fortfarande pågår och att det är mycket kvar att göra. Men liksom flera av lärarna menar han att förändringar måste få ta tid.

*Men vi vet ju att man inte genomför en läroplan genom att knäppa med fingrarna. Det är en process. Vi har mycket kvar. Tanken är väl egentligen att man aldrig ska bli klar, aldrig vara nöjd.*

Tolkningen och växlingen till praktik av Lpo 94 är en process som pågått under en längre tid på Viggskolan. Processen betraktas som till stora delar genomförd idag. Även om flera lärare menar att det saknas förutsättningar för att helt kunna genomföra läroplanens intentioner. Det lärarna efterlyser mest är tid för gemensam reflektion och organisering av verksamheten.

### **Olika bilder av skolans ledning**

Beskrivningarna av skolans ledning går isär. En lärare menar att enhetens rektor är öppen för idéer och att han kontinuerligt deltar i de pedagogiska diskussioner som förs. Han är lätt att komma till tals med och har pedagogiska visioner. Hon ger en bild av en rektor som framför allt stödjer de idéer som lärarna lägger fram, men som inte själv driver några förändringar. Rektorn sätter de organisatoriska ramarna, men inom dem är friheten stor.

En annan lärare ger ytterligare en beskrivning av skolans styrning. Hon säger att det är rektor som styr skolan tillsammans med tre starka lärare, en slags informell ledningsgrupp. Hon menar vidare att det finns ett glapp mellan ledningen och lärarna. Att skolledningen inte har kvar känslan för den pedagogiska verklighet som lärarna möter varje dag och att de borde stå inför klasserna lite oftare. Skolledningen är inte primärt inriktad på förändringsarbete, snarare på att styra och forma verksamheten organisatoriskt och ekonomiskt. Läraren menar att den pedagogiska förändringen leds av andra personer. Hon efterlyser mer ”spirit” hos skolledningen, men säger sig ändå inte vara alltför

handikappad av ledningens brister. Lärarna på skolan får ofta stor frihet att göra vad och hur de vill, bara det sker inom ramarna för lagar och ekonomi.

Samma lärare påpekar också att det faktum att skolledningen styr tillsammans med några av lärarna gör att skolan blir uppdelad i ett A- och ett B-lag. A-laget består alltså av de lärare som har rektorns förtroende på grund av verbal förmåga och engagemang.

Enhetens rektor bekräftar bilden, det finns informella ledare på skolan: *”Lärargruppen i 7-9 tycker jag är en positiv grupp. De informella ledare som finns där är positiva ledare enligt mitt sätt att se”*

En tredje lärare menar att det är lätt att uppfattas som bråkig av skolledningen när man ställer krav. Det är lugnast att finna sig i situationen och låta bli att bråka. Läraren beskriver vikten av anpassning och förståelse för ledarnas situation. Men därmed bekräftar han också att det finns ett glapp mellan lärare och ledning.

Samtidigt framhåller flera av lärarna närhet som ett viktigt begrepp, inte bara på skolan utan också i det omgivande samhället i Småorten. Det finns en närhet mellan lärarna och mellan lärare och skolledning, samma närhet finns till eleverna och deras föräldrar. En lärare konstaterar att lärarna är trygga med varandra och att man därför kan säga vad man tycker. Det finns inte en massa outtalade spänningar på skolan, stämningen sägs vara rak och öppen.

Upplevelsen av tidsbrist är stor på Viggskolan. Tiden räcker inte till för att förändra och driva utvecklingsarbete. Visionerna finns, men inte tiden. Trots att mer tid nu är arbetsplatsförlagd räcker den inte till att sitta och diskutera. En lärare menar att ork och engagemang går åt till det sociala arbetet med eleverna i stället för att investeras i utvecklingsarbete. Och några andra säger att skolledningen borde skapa mer tid för förändringsarbete.

*Det finns så fantastiskt många visioner. Många personer och många visioner, men tiden existerar inte. Vi har suttit hela året och jobbat väldigt mycket med visioner. Och de finns, det finns massor med visioner. Men vi kommer alltid fram till samma fråga, var finns tiden?*

Förutom att tidsbristen är akut säger nästan alla lärare på skolan att arbetsbelastningen håller på att knäcka dem. Stressen är stor, arbetet är tungt och ambitionsnivån på Viggskolan beskrivs som hög. En av lärarna säger att mer och mer arbete läggs på lärarna, men ingenting tas bort. En annan konstaterar att om hennes arbetsbelastning har ökat är det för att hon själv är mer ”insyltad” än tidigare. *”Det är snarast det som har förändrats i min arbetssituation - inte själva läroplansförändringen, arbetssättet”.*

Den något spretiga bild som lärarna ger av skolledningen är att den fungerar när det gäller organisatoriska ramar och stöd, men att den är svag och otydlig i förändringsarbetet. Samtidigt tycks inte lärarna be om särskilt mycket ledning. De uppskattar en hög grad av frihet och tror sig klara av den. Kanske är det helt enkelt så att de tycker att det stöd de får är fullt tillräckligt? Men konsekvenserna blir ändå att skolan inte gör någon gemensam tolkning och det leder till att praktiken i förhållande till läroplanen kan se olika ut i olika klassrum.



Även om skolledningen brustit i sin ledning och bristen på tid upplevs som ett problem tycks förändringsprocessen ändå fungera. Och möjligen beror det på den närhet och positiva anda som präglar skolan. När den formella tiden inte varit tillräcklig har lärarna själva skapat tid för informella möten.

Småorten är en glesbygdskommun i inlandet. Skolan är viktig för de små samhällen där de tre skolorna ligger. Lärarna på en av skolorna, en liten byskola, menar att skolan bär hela byns existens på sina axlar: *"Utan skolan dör byn"*. Trots ett sviktande befolkningsunderlag finns det ingenting som tyder på bristande framtidstro. Skolorna har också varit förskonade från större ekonomiska nerdragningar, vilket också har betydelse.

### **Lärare som styr sig själva**

De två andra skolorna i kommunen är Doppingeskolan, en liten 1-5-skola och Ådaskolan, en 1-9-skola. Även på de skolorna lyfter lärarna fram läroplanen som en viktig förändring. Och även här är det främst som något som lärarna själva arbetat med, även om det förekom en del studiedagar i början. På Doppingeskolan uttrycker lärarna dock en viss besvikelse över att förändringen inte blev större, med tanke på hur mycket tid de lade ner på att förankra läroplanen. En av lärarna menar att eleverna på deras skola är för små för att klara av att ta det ansvar som läroplanen kräver och att just den delen därför har fallit bort på deras skola.

På de här två skolorna finns det ingen egentlig skolledning. Doppingeskolans ledning finns på Viggskolan och på Ådaskolan har den ordinarie rektorn varit sjuk en längre tid. Lärarna på skolorna rår sig själva och verkar vara nöjda med det.

De två lärarna på den lilla byskolan i Doppinge sköter sig alltså själva i stor utsträckning. Framför allt när det gäller pedagogiska frågor. Deras rektor befinner sig två och en halv mil bort och kommer sällan till skolan. Lärarna ger en positiv beskrivning av sin rektor och återigen är det ordet närhet som används. De träffar honom i stort sett dagligen när de åker in med posten.

Ådaskolan ligger i Ådaby samhälle som ligger omkring fem mil från centralorten Småorten. Ådaby var tidigare en egen kommun. Och det anges av några lärare som en viktig förklaring till det inte bara fysiska, utan också mentala avståndet till Småortens centralort. På Ådaskolan har lärarna alltid skött sig själva i stor utsträckning. När vi besökte skolan stod lärarna i praktiken utan rektor, även om en av lärarna vikarierade på tjänsten. Alla lärarna, inklusive den tillförordnade rektorn, är noga med att betona att man leder skolan tillsammans. Den vikarierande rektorn betraktas mer som lärare än som rektor och det fungerar mycket bra: *"Ja, det är ju vi som är ledningen"*. Lärarkåren beskriver sig själv som *"en enda stor familj"*, trivseln tycks vara stor och närhet är återigen ett nyckelord. Men så har det inte alltid varit.

Den frustration som ändå finns på Ådaskolan beror på förvaltningschefen. Han beskrivs som duktig och påläst, men har begränsat friutrymmet i skolans verksamhet. Det handlar om att han infört ett system för att räkna timmar som fått stora konsekvenser för arbetet. Det är alltså ett system för redovisning av undervisningstimmar, en slags tolkning av avtal 2000 och det upprör lärarna.

Lärarna beskriver det så att de skriver in varje timme de undervisar, men att de inte får räkna in de aktiviteter som äger rum utanför skolbyggnaden. Lärarna känner sig kontrollerade och menar att systemet får konsekvenser för verksamheten som ytterst drabbar eleverna. Som lärarna tolkar systemet får till exempel eleverna inte möjlighet att komma ut i naturen under skoltid eftersom det inte kan räknas som undervisningstimmar. Det hör till saken att endast en lärare på de andra skolorna nämner systemet och då i förbifarten. Man kan därför fundera över om lärarna på Ådaskolan i realiteten har gjort en egen och strängare tolkning av förvaltningschefens system.

### **Osynliga politiker**

Den närhet som beskrivs präglade skolorna och det omgivande samhället verkar inte på samma sätt präglade kommunens styrning av skolan. De kommunala politikernas legitimitet är låg hos i stort sett samtliga lärare på de tre skolorna. Politikerna beskrivs som "osynliga" och flera av lärarna vet inte vilka de är. De besöker sällan skolorna. Och många av lärarna tror inte att skolan prioriteras högt av någon av deras politiker. Lärarna frågar sig om politikerna över huvud taget har någon kunskap om skolan. Den som styr kommunens skolor i kommunen är i stället förvaltningschefen och han styr med stark hand.

*Det är ju skolchefen i kommunen som styr det hela, han styr även nämnden. Han är ju före detta kommunalråd och har alltså, kan man säga, den politiska kunskapen också. Så det är i praktiken han som styr skolan och han har väl också ett bra stöd inom sitt parti.*

Det bestående intrycket av de tre skolorna är avsaknaden av en tydlig ledning. Det saknas också en tydlig styrning av skolan från kommunens politiker. Den styrning som förvaltningschefen utövar tycks vara desto starkare, även om det är svårt att få konkreta exempel på vad styrningen egentligen innebär. Det enda tydliga exemplet är räkningen av timmar på Ådaskolan. Det verkar faktiskt som om förvaltningschefen är den egentlige skolledaren. Flera lärare inkluderar honom till och med i begreppet "skolledningen" och de frågor som inte drivs av lärarna själva drivs av förvaltningschefen.

Det är en komplex bild som framträder av Viggskolan, lärarna tycks antingen ingå i olika grupperingar eller stå helt ensamma. Skolledningen sätter ramarna för hur skolan organiseras. Men tolkningen av de förändringar som påbjuds och växlingen till praktik är i stor utsträckning en uppgift för var och en i kollegiet. Och det förekommer ingen uppföljning av förändringsprocessen från skolledningen.

Även de två andra skolorna har en svag ledning. Det är i praktiken lärarna som styr och det är de som tolkar och växlar över förändringar i praktik. Den här typen av styrning, eller snarare brist på styrning, fungerar förmodligen så länge problemen är små och skolornas ekonomi inte är alltför pressad. Men man kan fundera över hur skolorna skulle klara sig under andra omständigheter, med annan omgivning, dålig ekonomi och elever som behöver mycket stöd.

Påfallande många av lärarna talar om en närhet i kollegiet, liksom till elever och föräldrar. Ändå är det snarare olika avstånd i kommunen som i hög grad tycks påverka skolornas förutsättningar för tolkning och växling. Det handlar om avstånd mellan skolorna och deras politiker, mellan skolorna och förvaltningschefen och också mellan de tre skolorna. Vi tror att det upplevda avståndet bland annat handlar om att kommunen inte har någon övergripande idé om skolverksamhetens syfte.

I skolornas förändringsprocesser framträder olika faktorer som enligt lärarna har betydelse för förändring och utveckling. Det är faktorer som påverkar hur varje lärare eller lärare tillsammans tolkar och växlar över förändringar till praktik. Faktorena är viktiga delar i den helhet som skolan utgör, en helhet som samtidigt ofta är beroende av omvärlden.

## Olika villkor

De fyra kommunerna är mycket olika. En storstadskommun och en förhållandevis välbärgad, mellanstor kommun, i närheten av en storstad. Dessutom två glesbygdskommuner, som trots vissa likheter ändå på många sätt skiljer sig från varandra.

En av glesbygdskommunerna, Bruksorten, avviker från de andra kommunerna genom att samstämmigheten bland lärarna är så total. Bruksandan bland invånarna beskrivs som förödande för kommunen och därmed också för skolan. Bruksandan innebär bildningsförakt, jantelagstänkande och ”skottpengar på lärare”. *”Alla som har något i huvudet lämnar kommunen efter grundskolan”*. En av lärarna menar att kommunens enda hopp är att de ska slås ihop med grannkommunen. Arbetslösheten är stor och *”det är symptomatiskt att vi har Sveriges största komvuxenhet i förhållande till kommunens storlek”*. Det här är förhållanden som påverkar skolorna på flera sätt. Dels handlar det om resurser. En liten kommun med stor arbetslöshet, har små skatteintäkter och därmed lite pengar att fördela till skolan. Dels handlar det om lärarnas självkänsla och framtidstro. Och det får i sin tur konsekvenser för hur de upplever sin arbetssituation och för hur de hanterar förändringar.

I den andra glesbygdskommunen, Småorten, är bilden långt ifrån lika dyster. Skolan är viktig i de tre små samhällena och ingenting lärarna säger tyder på en bristande framtidstro. Dessutom har skolorna varit förskonade från större ekonomiska nerdragningar.

I den välmående, medelstora kommunen Närstaden finns det inga större problem som kan kopplas till de områden där skolorna ligger. Närstaden har alltså inte sociala problem i någon större utsträckning. En av skolorna avviker något, den ligger i ett mer heterogent område med barn från både villor och hyreshus, där de boende har en del sociala problem. Skola och läxläsning står inte högt i kurs i någon av dessa grupper.

Fabriksstaden tvingas hantera storstadsproblem. De tre skolorna där ligger i tre olika slags områden. Ett ”tungt” område i centrala staden, med många invandrare och stora sociala problem. Ett lugnt, relativt välmående villaområde och till sist det område som tar emot elever från de två andra och alltså är blandat.

I det ”tunga” området brottas skolan med stora problem, vilka dock inte bara beror på upptagningsområdet. Den skola som fungerar bra på de flesta plan är skolan som rekryterar elever från de båda andra områdena. Lärarna i det välmående villaområdet beskriver det framgångsrika livets baksida. Föräldrarna arbetar för mycket och har inte tillräckligt med tid för sina barn. Samtidigt ställer just de föräldrarna höga krav på skolan.

Vi ställde frågor om hur lärarna upplever att deras kommun styr skolan. Om vilken legitimitet kommunens politiker har och hur skolan prioriteras i kommunen. Och det visar sig att lärarna i respektive kommun är påfallande eniga i sina åsikter om den egna kommunens styrning. Samtliga lärare i de fyra kommunerna anser att deras kommuns skolpolitiker är alldeles för okunniga om den verksamhet de styr. Politikerna har låg legitimitet och är osynliga för lärarna, som samfällt upplever ett stort avstånd till sina lokala politiker.

## Skolplaner med låg status

Skolplanens status varierar bara något i de olika kommunerna. I Närstaden har man lyckats synliggöra skolplanen och göra den till ett någorlunda känt dokument bland lärarna. I Fabriksstaden hade flertalet lärare sett visionsdokumentet för skolan. Men de flesta lärare är kritiska till den här sortens skolplaner och menar att de består av många fina ord som är omöjliga att förverkliga om inte skolan får mer resurser.

I de övriga två kommunerna har skolplanerna en ännu lägre status bland lärarna. I en av dem finns det visserligen en skolplan i form av ”ögonblicksbilder” som uttrycker visioner, men det är få av lärarna som nämner det dokumentet. I den andra kommunen är samtliga lärare mycket kritiska till skolplanen, som dock ska revideras.

När det gäller styrdokument, planer och övriga dokument varierar det vad lärarna lyfter fram som viktigt för arbetet. Det tycks också råda en viss begreppsförvirring. Några lärare blandar ihop skolplan och kursplaner, andra pratar om arbetsplaner för varje ämne. Men i allmänhet värderar lärarna läroplan och kursplaner högre än kommunal skolplan och de lokala arbetsplanerna. Läroplanen uppges ha allra störst betydelse. De flesta lärare uttrycker en stor respekt för läroplanen och menar att den utgör en god grund för arbetet.

När det gäller kursplanerna tycks det vara så att vissa lärare inte anammat deras innehåll. De använder sig i stället av ohejdad vana av gamla kursplaner.

*Ja, man har ju det där i skallen. Har man hållit på i tjugofem år så vet man ungefär vad man tycker ska ingå i kursen. Sedan har timplanen reducerats och då stryker man några kapitel här och där. Jag försöker ju förstås nå målen, men jag skulle inte direkt kunna tala om vad det står i kursplanen.*

Frågan är om de här lärarna har lämnats i sticket och själva fått tolka och växla över till exempel förändringen av kursplaner. Eller handlar det bara om enskilda individer, som trots stöd av ledning och kollegor väljer att göra som de alltid har gjort?

De tolv skolorna visar upp en stor variation när det gäller skolledningens roll och betydelse. När det gäller arbetslagen är det däremot en tydlig tendens att de styr i allt större utsträckning. På de skolor där arbetslagen verkligen fungerar har rektor också delegerat en hel del ledningsuppgifter till dem.

De flesta lärare beskriver den delegeringen som positiv, men det innebär samtidigt en ökad arbetsbörda. Några menar att delegeringen är ett sätt för skolledningen och/eller kommunledningen att spara pengar, med hjälp av lärarnas ökade arbetsbörda. Men det positiva är ändå det som överväger. Många lärare är mycket nöjda med att få ta ansvar för den egna verksamheten, göra de prioriteringar de anser viktiga och lägga pengarna där de behövs.

Trots arbetslagens ökade självstyre är det ändå tydligt att skolledningen har en mycket stor betydelse. Det är den som anger de ekonomiska ramarna och som ger pedagogiskt stöd. Många lärare anser att det är nödvändigt med en person, rektor, som ytterst kan fatta beslut.

## Arbetslagen förändrar skolornas kultur

Vi använde begreppet skolans kultur för att försöka fånga den anda, det klimat som råder på en skola. ”Kultur” väckte ofta associationer till faktorer som trivsel, öppenhet, högt eller lågt i tak.

Indelningen i arbetslag är både positiv och negativ för kulturen på skolorna. Det har ofta uppstått en stark sammanhållning i arbetslaget. Det ses som positivt eftersom läraryrket tidigare i stor utsträckning varit ett ensamarbete, samarbete med kollegor har inte betraktats som självklart. En annan uppskattad effekt av arbetslagen är att varje lärare har ansvar för färre elever och därmed lär känna dem bättre.

Men det finns en oroande baksida. Många lärare beskriver samtidigt en splittrad kultur, arbetslagen har på flera håll blivit ”skolor i skolan”. Sammanhållningen bland lärarna på hela skolan har därmed blivit sämre.

*Vi är för slutna i våra arbetslag. Vi behöver öppna oss för det finns så mycket idéer och tankar som man skulle kunna ge varandra. Jag saknar att vi inte är en stark, total enhet.*

Ytterligare en faktor som nämns på flera skolor är generationsskiftenas konsekvenser för skolans kultur. De flesta beskriver generationsskiftet som positiva och menar då att äldre lärare lämnar plats för yngre. Men på någon skola menar man helt enkelt att det samtidigt kommer en större grupp nya lärare, som inte nödvändigtvis är yngre än de lärare som slutar. Generationsskiftet i de här båda bemärkningarna upplevs ofta som både livgivande och nödvändiga för verksamheten.

## Eleverna förändras

En stor del av lärarna konstaterar att eleverna har förändrats de senaste åren. Det är förändringar som rör psykologiska och sociala aspekter. Beskrivningarna är både negativa och positiva. Eleverna är till exempel bråkiga, stökiga, respektlösa och har en hemmiljö med problem.

*Tidigare hade ju barnen en grunduppfostran och trygghet med sig hemifrån! Idag är det jättemånga som inte har det! De vet varken hur man ska uppföra sig eller hur man ska göra. Och det skapar en massa problem som vi får ta itu med på skolan. Det finns ju de som har enorma problem hemma. Vi har till exempel elever som ibland gråter nästan hela dagarna!*

Flera lärare tar upp pedagogiska aspekter på hur eleverna förändrats. Många elever klarar till exempel inte av nya arbetssätt där de förväntas ta ett större eget ansvar. Lärarna menar att eleverna inte är mogna att ta till sig nya arbetssätt, en del av dem har dessutom koncentrationssvårigheter vilket försvårar lärandet ytterligare.

*Det här med en individanpassad skola var ju väldigt i ropet ett tag och jag var också rätt så entusiastisk. Men vi märker ju att de svaga eleverna inte klarar av det, de kommer i kläm. Jag försökte också arbeta så, jag lät eleverna söka kunskap. Men för att det ska fungera måste eleverna nog ha prövat det från ettan så att det sitter i ryggmärgen.*

De positiva beskrivningarna av hur eleverna stimuleras och utvecklas av nya arbetssätt är också många.

*Det har ju hänt otroligt mycket. De är kreativa och producerar otroligt mycket mer än vad vi tidigare någonsin kunde ana! De har en kapacitet som är långt över vad jag förväntade mig. Jag tror det beror på de förändrade arbetsformerna, att man försöker utveckla och stimulera varje barn så maximalt som möjligt. Jag tror ju inte att det beror på att de får nyttigare bröd eller äter mycket spenat och blir intelligenta av det. Nej, det måste ha att göra med att skolan är inne på rätt väg!*

Ytterligare en aspekt som lärarna tar upp är den förändrade relationen mellan lärare och elever. Här konstaterar lärarna att de måste ha mer kurage, visa pondus och i mindre utsträckning acceptera uppkäftighet från eleverna. De måste kunna bemöta elevernas ökade rättframhet, som pendlar från att de är mer uppkäftiga till att de på ett konstruktivt sätt är mer reflekterande och ifrågasättande. Vissa lärare talar också om en mjukare stämning mellan lärare och elever. Lärare kan helt enkelt inte vara lika auktoritära längre, vilket beskrivs som uteslutande positivt.

Men det är också slående att lärarna tenderar att beskriva de positiva förändringarna hos eleverna som en följd av att skolan har förändrats. Medan negativa drag hos eleverna ofta ses som en följd av faktorer utanför skolan. En vanlig förklaring är att dagens föräldrar på många sätt sviker sina barn. Det är mer ovanligt att lärarna lägger ansvaret på skolan. Dessutom anser lärarna att skolan ofta lastas för problem som egentligen är hela samhällets.

## **Arbetet förändras**

Arbetsbördan har ökat markant de senaste åren, det är nästan alla lärarna överens om. Vad beror då den ökade arbetsbelastningen på? Några förklaringar återkommer ofta, de handlar på olika sätt om tid eller snarare brist på tid. Det är framför allt den arbetsplatsförlagda tiden, det är fler arbetsuppgifter och att arbetet med eleverna tar mer kraft och tid. På vissa skolor framstår frågan om tid som en avgörande fråga om det ska vara möjligt att genomföra förändring. Tiden räcker helt enkelt inte för att driva utvecklingsarbete. Visionerna finns, men inte tiden.

Den arbetsplatsförlagda tiden betraktas som en viktig del av det nya skolutvecklingsavtalet och förklarar, enligt vissa lärare, den ökade arbetsbördan. De beskriver hur en stor del av den tiden går åt till möten och förtroendetiden, som man får använda hemma, räcker knappast till för alla övriga arbetsuppgifter. Det här upplevs som ett stort problem av flera lärare.

*Först ska man undervisa och driva dem framåt. Och sedan ska man ha alla sina möten. Och sedan ska man komma hem sent. Och då ska man ändå orka förbereda nästa dag. Det innebär att man faktiskt går på knäna.*

På en del av skolorna upplevs uppdelningen mellan arbetsplatsförlagd tid och förtroendetid som krystad. En lärare berättar att hon "smygrättar" på skolan, eftersom rektor förbjudit provrättning på den arbetsplatsförlagda tiden. Men det finns andra som upplever den arbetsplatsförlagda tiden som positiv. De menar att de har en annan och bättre kontakt med sina kollegor idag och det värderas högt. Andra menar att den arbetsplatsförlagda tiden är både positiv och negativ. Den frihetskänsla man hade tidigare har försvunnit, däremot är det bra att lärarna är på skolan samtidigt.

Två av skolorna utmärker sig genom att ingen av lärarna ser den arbetsplatsförlagda tiden som ett problem. Men tidsbristen på de skolorna är lika stor som på de övriga. Lärarna menar att de inte hinner lyssna tillräckligt på varje elev och tiden räcker inte heller till för att lära känna kollegorna. Någon gör kopplingen att skolans tidsbrist är en del av mentaliteten i samhället i stort.

Många lärare kopplar också det nya skolutvecklingsavtalet till det faktum att de har fler arbetsuppgifter. De anser att skolorna har för många planeringsmöten och konferenser, när mötena uppfattas som självändamål blir lärarna frustrerade. Förutom alla möten ska lärarna bland mycket annat ha utvecklingssamtal, de ska rätta de nationella proven, gå kurser, delta i verksamhetsråd. Och många frågar sig när de ska ha tid med det pedagogiska.

På de flesta av de skolor vi besökt är studierektorsfunktionen avskaffad. Och flera av lärarna beskriver att de numera utför studierektorns uppgifter, men utan nersättning i tid eller annan kompensation. Den förändringen har i vissa fall att göra med att skolan organiserat arbetslag. Arbetslagen har fått ett slags självstyre som innebär att de tar över uppgifter som tidigare sköttes av studierektor eller annan administrativ personal.

Många lärare reflekterar över sin starka upplevelse av en ökad arbetsbörda och tidsbrist. En av de orsaker de tar upp är också att många lärare behåller gamla rutiner för arbetet, trots att de samtidigt måste ta till sig nya tankar och arbetssätt.

Den tredje mest återkommande förklaringen till ökad arbetsbelastning är att ”*arbetet med eleverna tar mer tid*”. Lärarna menar att arbetet med elevernas sociala situation tar för mycket tid från pedagogiken. Med ”det pedagogiska” menar de kunskapsförmedling och det är balansen mellan kunskapsförmedling och ”fostran” som dessa lärare upplever som skev. Den balansen är inte formellt reglerad, läroplanen säger att båda utgör skolans huvuduppgifter.

Den ökade arbetsbördan kan ses som en förändring i sig och som en väsentlig faktor som påverkar skolors förändringsprocesser. Det är en faktor som bland annat påverkar hur lärare hanterar att ändra sitt arbetssätt.

## Trycket ökar

En av våra frågor handlade om ”tryck” på lärare. Alltså dels om förändringstryck, men också om huruvida det finns andra typer av tryck. Vi undrade till exempel om olika pedagogiska och organisatoriska trender kan utgöra ett tryck på lärarna.

Trycket på lärare att förändras har alltid funnits, men enligt många lärare har det ökat de senaste åren. Dels upplever de att de som lärare bör förändras i största allmänhet. Dels också ett mer specifikt förändringstryck som till exempel ökad IT-användning och införandet av åldersintegrerad undervisning. De flesta lärare menar att trycket är för stort och därmed negativt. Men de ger också exempel på positivt tryck som driver utvecklingen framåt. De nämner bland annat eleverna, deras sätt att ifrågasätta och ställa krav på ett annat sätt än tidigare.

En utbredd uppfattning bland lärarna är att förändring ofta sker för förändringens egen skull. Trycket att förändras finns då utan att skolan preciserar varför förändringen ska äga rum. Lärarna uppfattar



ofta skolans förändringar som trender och konstaterar att de måste lära sig sovra bland allt nytt. Man kan, säger de, inte hoppa på alla nyheter som kommer.

Ett exempel på en typisk förändringstrend som nämns av flera lärare är åldersintegrerade klasser. För vissa är det en förändring som mest stört skolans ordning, men som snart kommer att överges. Medan åldersintegrering på andra skolor ses som något som kommit för att stanna. Andra trender lärarna tar upp är att eleverna numera ska söka sin kunskap själva och att lärare ska fungera som handledare.

*Jag tror inte att man kan snacka om katederundervisning idag över huvud taget. Trenden är att det knappt finns undervisning. Det känns nästan som att man inte kan säga att man ska undervisa sina elever. Det ska ju komma från dem själva, det är de som ska söka kunskapen. Men jag tror att det också är en trend som kommer att gå tillbaka lite. Man kommer förstå att det faktiskt är jätteviktigt att lyssna på människor också. Men berättandets förmåga har ju tyvärr nästan en tendens att dö ut.*

Lärarnas syn på förändringsprocesser och erfarenheter av tryck väcker också frågan om förändring är något man kan välja. Flera av lärarna berättar att de valt att acceptera vissa förändringar, men avstått från andra.

Flera av lärarna upplever ett stort tryck från elevernas föräldrar, ett tryck som beskrivs både i positiva och negativa ordalag. Föräldrar beskrivs som mer intresserade av och insatta i sina barns skola än tidigare och det upplevs som positivt. Men det gör att de samtidigt ställer krav på skolan och det utgör i sin tur ett tryck på lärarna.

*De är mer insatta i skolarbetet och genom utvecklingssamtalen tror jag att de blir mer informerade än de varit tidigare. Och det är ju bara positivt! Men man känner också att det finns krav! Man kan ju inte slarva över.*

Bilden av föräldrars påverkan på arbetet i skolan och vilket tryck föräldrar utgör för lärare spretar åt olika håll. Föräldrar är självklart ingen homogen grupp. I materialet går det att urskilja fyra olika beskrivningar av föräldrar. Det handlar om föräldrars ökade krav, föräldrars egen tuffa verklighet med inslag som stress och arbetslöshet, det handlar också om vissa föräldrars brist på engagemang och om den negativa bild massmedierna ger av skolan, som tycks skrämna många föräldrar.

*Det är många fler saker som har kommit in på skolan, plus att man helst ska fostra eleverna också. Som att lära dem äta med kniv och gaffel. Det är ju inte alltid föräldrarna har tid utan jag måste stå där och passa, och lära dem bordsskick exempelvis.*

## **Massmediernas bild**

Vi har besökt tolv skolor i fyra helt olika kommuner och inte en enda lärare instämmer i den bild de tycker att massmedia ger av skolan. Lärarna berättar om en skolverklighet där det förekommer olika problem som är mer eller mindre allvarliga. Men deras beskrivningar är mycket långt från den ”verklighet” de möter i olika medier.

*Det skrivs ju bara negativt. Så jättetrist. Det finns ju så mycket fint i skolan också. Och mycket som är skojigt. Men det skrivs det inget om.*

En stor majoritet av lärarna tar spontant upp massmediernas mestadels negativa bild av skolan och den upprör dem. De eländesbeskrivningar som produceras upplevs som främmande och bidrar till att stjälpa lärarna snarare än hjälpa dem. Flera lärare konstaterar att det saknas en viktig dimension i mediernas rapportering, nämligen att skolan är en del av det omgivande samhället. Alltså det faktum att skolans klimat och problem också är en spegling av stämningar i samhället.

*Idag är det en hård debatt i media om skolan. Det gör att det kan kännas som ett otacksamt jobb ibland. Jag känner stöd från min rektor. Men vad får man för stöd från samhället, vad är deras syn på lärare och på skolan? Det har ju blivit hårdare klimat i samhället över huvud taget. Och det är klart att skolan påverkas av det.*

Hur ser då lärare på sin egen yrkeskår när det gäller status och förmågan att möta förändringar? Samsynen bland lärarna på de tolv skolorna är total, de menar att lärares status har sjunkit och att den idag är påfallande låg. Orsaken är en rad faktorer. Framför allt beror det på massmediernas negativa bild av skolan, men också på den låga lönen och en låg intagningspoäng på lärarutbildningarna. De nämner ytterligare en faktor och det är lärares egen bristande förmåga att marknadsföra arbetet i skolan.

Men många lärare konstaterar samtidigt att situationen håller på att vända. Skolan diskuteras mer idag och lärare möter större förståelse för arbetets villkor.

Till frågan om lärares status hör också deras förhållande till föräldrar och elever. Numera vågar föräldrar prata med lärare på ett annat sätt än tidigare och en bra föräldrakontakt kan ge lärarna status. Lärare är också i högre grad än förr närmare sina elever.

När det gäller lärares förmåga att förändras beror den, menar de, på olika lärares personlighet och inte, som man ibland antar, på deras ålder. Många menar också att förmågan att förändras är beroende av kulturen på den skola där man arbetar. En skolas kultur kan innebära att lärarna måste gå med på att förändras, alltså att det inte finns utrymme för avvikande förhållningssätt.

## Finns det ett mönster?

Den generella bild lärarna ger av sin arbetsituation handlar om tidsbrist, ökad arbetsbelastning och ett tryck på skolan att förändras som ökat under nittioalet. Det handlar både om reformer i skolan och om förändringar i samhället.

I den här studien, liksom i många andra, är det tydligt att varje skola är unik. Den har sina speciella förutsättningar och en egen identitet, som i hög grad beror på skolans kultur och traditioner. Trots det är det angeläget att närmare särskilja vad på varje skola som är specifikt och vad som ändå är generellt när arbetet på skolor ska förändras. Vilka förutsättningar och villkor behöver uppfyllas för att lärare ska kunna ta till sig den ström av krav på förändringar som svenska skolor har levt med under hela nittioalet? Och vilken hjälp behöver egentligen lärare för att göra konstruktiva prioriteringar i sitt arbete?

Flera lärare uttrycker ett behov av lugn och arbetsro för att kunna finna en syntes där det gamla och nya möts i en fungerande praktik. De efterlyser tid för det inre livet i skolan, tid för att få ihop en gemensam idé för sin verksamhet. Men de saknar inte bara tid. De efterlyser också verktyg i form av kunskap, ett professionellt språk och nya former för att fungera tillsammans. De talar om behovet av trygghet i lärargruppen, som de ser som en förutsättning för att kunna förändras och utvecklas. Som en lärare formulerar det: *"Först när lärare är trygga med varandra vågar de släppa in eleverna och ge dem inflytande"*.

Betydelsen av ett professionellt språk är förmodligen central. Och samtalen med lärarna på de tolv skolorna visar att många lärare saknar ett språk för att beskriva de förändringsprocesser de befinner sig i. Det handlar om ett språk för att kunna formulera en gemensam grund och en gemensam tolkning av förändringar så att en gemensam praktik kan uppstå. Och samtidigt om ett språk för att synliggöra det som sker i skolan i diskussioner med beslutsfattare och i den allmänna debatten om skolan. På de skolor där lärarna gjort en gemensam tolkning och formulerat en förändrad praktik har de också haft tillgång till ett gemensamt språk.

Problem som berör elevernas sociala situation tar både tid och kraft för lärarna. Flera lärare efterlyser därför utbildning eller handledning för att bättre hantera elever som bär på svårigheter av olika slag.

Tiden som problem, tiden som bristvara återkommer ständigt i samtalen med lärarna. De har varit med om ett systemskifte, från relativt stor frihet till mer reglerad. De efterlyser tid, men några lärare frågar sig också hur lång tid en förändringsprocess får ta. De menar att skolledare ofta är defensiva och mer än idag borde tvinga fram förändring.

Det är mycket tydligt att många lärare upplever ett starkt tryck att förändras. På grund av det trycket får "eldsjälarna" en särskild roll på många skolor, de som ofta initierar förändringar. Möjligen kan man se det så att de får bära både sitt eget och många kollegors upplevda tryck att förändras. Men hur länge orkar eldsjälarna? Och vad händer med en pågående förändringsprocess när en eldsjäl byter skola?

Trycket att förändras gör det därför viktigt att uppmärksamma att statens reformer under nittiotalet sammanfaller med övergången från regel- till ramstyrning, alltså att kommunerna tog över en stor del av ansvaret för skolan. Dels tycks statens krav på förändring paradoxalt nog innebära ett sådant tryck på skolor och lärare att man inte orkar genomföra dem. Och dels tycks kommunerna inte tillräckligt ha uppmärksammat skolornas behov av stöd.

Samtalen med lärarna och dokumentationen av de tolv skolornas förändringsprocesser reser en principiell fråga. Hur ska stat och kommuner egentligen samverka i förändringen av skolan? Det handlar i hög grad om hur ansvaret för förändringsprocesser fördelas.