

Kommunforskning i Västsverige är en forskningsorganisation som bedriver forskning inom området ekonomi och organisation i kommuner och landsting. Organisationen och verksamheten utgår ifrån ett samarbetsavtal mellan kommuner och landsting i Västsverige och Göteborgs universitet. Syftet med samarbetsavtalet är att initiera forskning inom det nämnda området och därigenom bidra till att skapa en stark forskningsmiljö vid Göteborgs universitet. KFi bedriver idag en omfattande forskningsverksamhet framför allt inom områdena ekonomistyrning, finansiell analys, organisationsförändring och effektivitetsbedömning.

Lennart Jansson

Lokalt reform- och förändringsarbete inom tre skolororganisationer

## Lokalt reform- och förändringsarbete inom tre skolororganisationer

- Hur förändringsarbete kan gå till, samt experiment med innovationsgrupper och lärande organisation

© Kommunforskning i Västsverige tillsammans med författaren

## **KFi – Kommunforskning i Västsverige**

Pilgatan 19 A  
411 22 Göteborg  
tel. 031 - 773 59 00  
fax 031 - 773 59 09  
E-post [kfi@kfi.nu](mailto:kfi@kfi.nu)  
[www.kfi.nu](http://www.kfi.nu)

Tryck:

Lennart Jansson

## Lokalt reform- och förändringsarbete inom tre skolororganisationer

- Hur förändringsarbete kan gå till, samt experiment med innovationsgrupper och lärande organisation



# Förord

Den offentliga sektorn förändras genom reformer. Hur och vilka reformer som lyckas ta sig igenom nåsögat för acceptans är i sig intressant. En del vill hävda att vilka förändringar vi väljer spelar mindre roll eftersom de för det mesta inte påverkar det praktiska handlandet. En annan fallang hävdar att det händer i alla fall inte för lite i den offentliga sektorn. Reformerna tycks avlösa varandra i en strid ström där det snarare är ett problem att hinna lära sig något innan man ger sig in i nästa förändring. Själv tillhör jag dem som ansluter sig till den senare falangen.

På det hela taget förändras det alltså ganska mycket i offentlig sektor, men det lärs för lite om vad som händer när man gör sig eller så. Även om utvärderingar tenderar att bli allt vanligare är det inte för ofta vi får möjlighet att följa ett förlopp under någon särskilt lång tid. För det mesta gör vi en djupdykning när vi redan vet hur det gått.

Den rapport som presenteras här kan gott ses som en andra del. Lennart Jansson redovisade i KFi-rapporten "Förvaltningen som försvann" den radikala förändring utbildningssektorn i Örebro kommun genomgick 1997/98 till 1999.

I den rapport Du nu läser i är en, som i filmsammanhang brukar kallas, fristående fortsättning. Men läs gärna del ett också, det ger perspektiv. Sammantaget visar dessa två rapporter något så ovanligt som en studie som pågått under ovanligt lång tid, 6 år. Det är utbildningssektorn som sätts i fokus. Ofta beskrivs detta som en sektor som är sig lik från förr. Visst är den i många aspekter lik sig från förr, vi förstår det när vi läser Lennarts rapporter.

Men sektorn är sig också olik från förr. Det händer mycket i praktiken,

mer än vad man kan tro - hur och varför förstås genom att studierna görs med lokalt fokus. Vi får följa enskilda skolor kontinuerligt. Genom att jämföra över tiden och mellan olika skolor ser vi tydligt vad som händer och hur det är. Vi ser att den lokala praktiken visar olikhet. Det sistnämnda är intressant inte minst i ett tidevarv där standardisering verkar vara modernt.

Den här rapporten behandlar alltså utbildningsverksamheten som ligger efter grundskolan i Örebro kommun. Många har under lång tid ställt upp för att bli intervjuade, fått kommentera texter och det har skett med en imponerande öppenhet. Rapporten borde i synnerhet intressera de som arbetat i och med verksamheten under undersökningsperioden. Men, den borde också intressera andra förvaltningar i Örebro kommun. De som är intresserade av förändring i politiskt styrda organisationer är självfallet redan motiverade att läsa rapporten.

Rolf Solli

Föreståndare för Kommunforskning i Västsverige (KFi)

# Innehåll

1	Inledning	7
1.1	Bakgrund – Början på ett reform- och förändringsarbete, "Förvaltningen som försvann" ...	7
1.2	Studiens syfte – Reformen är svårt	9
1.3	En fortsatt studie av reform- och förändringsarbete på lokal nivå, metodansats med innovationsgrupper och lärande organisation	11
1.4	Tillvägagångssätt – Ett samverkansprojekt mellan verksamhetsansvariga och forskare	14
1.5	Tre skolorganisationer med olika organisatoriska förutsättningar och traditioner, kort bakgrundbeskrivning	17
1.6	Rapportens disposition	19
2	Utgångspunkter och karakteristika år 2000, förstudie mätning 1 - Modell	21
2.1	Bakgrund till förstudie och tillvägagångssätt	21
2.2	Karolinska skolan år 2000 – Karoliner och läroverksanda som historia	23
2.3	Tullängsskolan år 2000 – Stora utvecklingsprojekt, pågående förändringsarbeten engagerar och berör	30
2.4	Komvux år 2000 – Skola under omorganisation och "Hela havet stormar"	35
2.5	Egenskaper i skolornas förändringsarbeten och modellkonstruktion	38
3	Egenskaper i förändringsarbete år 2001, delstudie mätning 2 - Fördjupning	43
3.1	Bakgrund till delstudie och tillvägagångssätt	43
3.2	Karolinska skolan år 2001 – "En skola i medvind" och Karro-andan som spökmyt	46
3.3	Tullängsskolan år 2001 – Traditionell yrkesskola under förvandling?	59

3.4	Komvux år 2001 – Från "Hela havet stormar" till "Sjöbris"	70
3.5	Samlad kommentar till egenskaper i skolornas förändringsarbete, efter nära två års studie	80
4	Egenskaper i förändringsarbete år 2002, slutstudie mätning 3 Effekter	88
4.1	Upplägg och tillvägagångssätt för slutstudien	88
4.2	Karolinska skolan år 2002 – Samförståndsanda och ökad elevorientering	89
4.3	Tullängsskolan år 2002 – Från stora utvecklingsprojekt till behovet av inre organisationsutvecklingsarbete	104
4.4	Komvux år 2002– "Från hela havet stormar", "Sjöbris", till "Stiltje"	118
4.5	Sammanfattande egenskaper år 2002, mätning 3	131
5	Samlad analys och erfarenheter av nära tre års studier	133
5.1	Kontexter och rådande miljöer samt traditioners påverkan	133
5.2	Lärollen och förändringar, olika egenskaper och metoder	140
5.3	Ledningsfrågor och ledarskapets inverkan på förändringsarbete eller vice versa	144
5.4	Experimentet med innovationsgrupper och lärande organisation, lyckade och mindre lyckade erfarenheter	150
6	Reform- och förändringsarbete, inverkan av omgivningen och metoden samt lärande	158
6.1	Omgivningen och utvecklingen av roller i skolorganisationerna inverkar och ställer krav	158
6.2	Implementeringsmetodens betydelse för förändring	162
6.3	Sambandet mellan implementering och lärande	164
6.4	Förslag till fortsatta studier i skolorganisationer	166
	Epilog	168
	Referenser	169



# 1 Inledning

## 1.1 Bakgrund – Början på ett reform- och förändringsarbete, ”Förvaltningen som försvann” ...

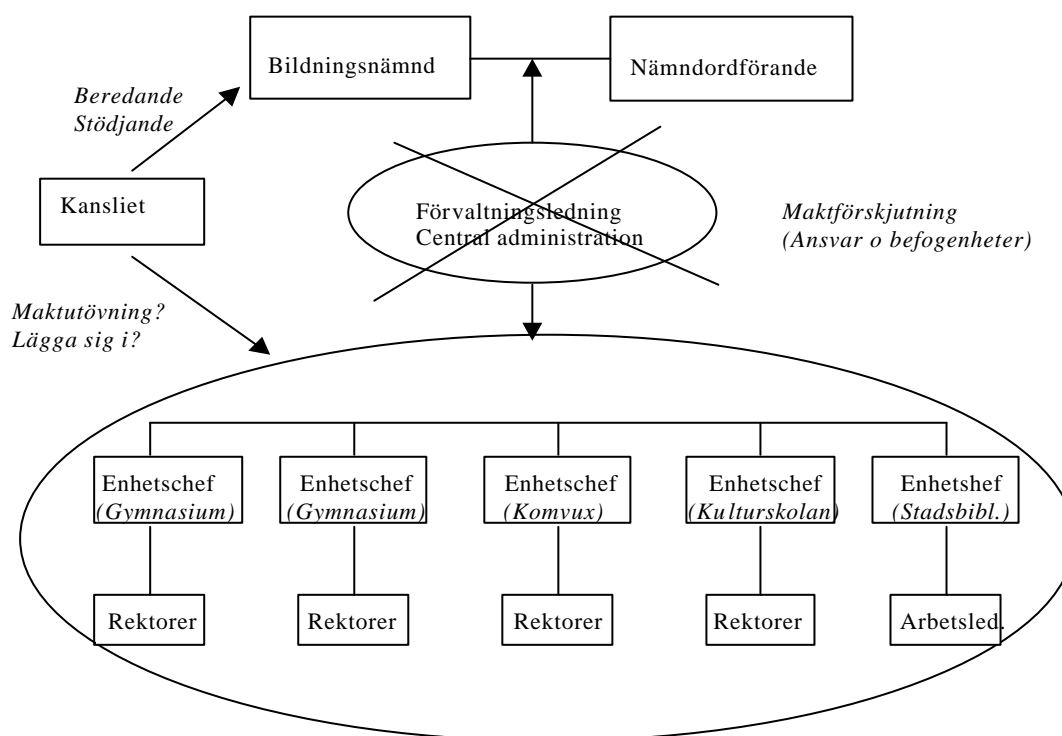
Kultur- och bildningsnämnden är fram till år 2002 Örebro kommuns största nämnd vad avser antalet anställda och budgetomsättning. Före årsskiftet 1998-1999 kallades nämnden för Bildningsnämnden. Verksamhetsområdet är i det närmaste det samma som tiden före 1999. Kultur- och bildningsnämnden ansvarar för gymnasieskolorna och delar av kulturverksamheten (bl.a. stadsbibliotek, kulturskola) i kommunen.

1996 var inledningen på ett omfattande reform- och förändringsarbete inom nämndens verksamhet. Den politiska ledningen tog initiativ och genomförde en radikal organisationsförändring, vilket innebar att förvaltningsledningen i praktiken fick en månad på sig att avveckla sig själva. Bakgrunden till förändringen som flera i Bildningsnämnden upplevde som dramatisk var att politiska ledningen kände att man inte hade insyn över verksamheten. Nämndens ekonomiska situation försämrades i snabb takt och kontakten mellan politikerna och verksamheten upplevdes bara öka och avståndet blev allt längre. Förvaltningsorganisationen hade byggts upp under en längre tid. Bildningsnämnden och dess förvaltningsorganisation kunde karakteriseras som hierarkisk organisationsstruktur med långa beslutsvägar. Från politiskt håll uppfattades förvaltningsledningen som att den började leva sitt eget liv, genom att skaffa sig större inflytande över besluten i organisationen. Dessa samtidiga signaler med snabbt försämrad ekonomi och dålig kontroll över verksamheten var några av huvudorsakerna till den omfattande organisationsförändringen inom Bildningsnämnden hösten 1996.

Omstruktureringen av organisationen gick fort. Hela förvaltningsledningen med sin administration med cirka 60 anställda lades ner, se figur 1.1. Ett mindre kansli inrättades för att bereda ärenden och stödja nämnden i sitt arbete. De förvaltningscentrala ekonomi- och personalavdelningarna

avvecklades och funktionerna fördes ut till de lokala enheterna t.ex. gymnasieskolor och stadsbibliotek, Bildningsnämnden tog över en del av det ansvar som tidigare låg på förvaltningsledningen. Det visade sig ganska fort att det fanns både fördelar och nackdelar med den nya organisationsstrukturen. Förändringen innebar samtidigt att nya arbetsordningar måste utvecklas liksom nya arbetsrelationer mellan nämnd, kansli och verksamheter. De ställdes samtidigt andra krav på kompetens med avseende på ledningsfunktioner och administration inom nämnd, kansli och verksamheter för att hantera de nya uppdragen. Den nya organisationsstrukturen resulterade i administrativa problem men gav samtidigt nya möjligheter.

**Figur 1.1 Bildningsnämndens ansvars- och befogenhetsrelationer**



För att lösa de organisatoriska relations- och administrativa problem som var följden av den organisatoriska reformen beslutade nämnden om ett vidare förändringsarbete. Ett utvecklingsprojekt initierades för att se över arbetsordningen och relationerna mellan nämnd, verksamheter och kansli. Utvecklingsprojektet startades upp våren 1998 och avslutades hösten 1999. Projektet kom att benämnas med "OS 2000" (Organisation- och Styrning år 2000). Förändringsarbetet följs parallellt och utvärderas utifrån ett perspektiv som baseras på en aktionsforskningsansats. Forskare följer utvecklingsprojektet genom att kritiskt granska och resonera kring metodfrågor.

Kontentan från projektet "OS 2000" är flera förslag på hur ansvarsrelationerna och kommunikationen mellan nämnd, verksamheter och kansli kan förbättras och tydliggöras, se KFi-rapport nr 55 "Förvaltningen som försvann" (Jansson 1999). Däremot har det under projektarbetet lyfts fram flera kritiska resonemang kring kopplingen och sambandet mellan huvudentionerna i "OS 2000" och lokala perspektivet inom verksamheterna. Utvärderingarna visar på en positiv inställning till möjligheten att delta i utformningen av Kultur- och bildningsnämndens övergripande organisations- och ledningsstruktur. Kritiska röster har menat att OS 2000 fokuserats enbart på de centrala och övergripande ansvars- och styrfrågorna, medan de lokala enheternas problemställningar lämnats utanför projektarbetet. Huvuduppgiften för OS 2000 var dock att diskutera ansvarsrelationerna på övergripande nämndledningsnivå.

Huvudresultaten från utvärderingen av OS 2000 visar på att omorganisationen var en start på ett reform och förändringsarbete, KFi-rapport nr 55 (Jansson 1999). Samtidigt framkom det i studien att förutsättningarna för lokala enheters utvecklings- och förändringsarbete måste tydliggöras. Med andra ord, vad påverkar och hur går egentligen förändrings- och utvecklingsarbete till på lokal nivå? Frågeställningen är ett av resultaten från projektet OS 2000 och är upprinnelsen till denna fortsatta studie.

## 1.2 Studiens syfte - Reformarbete är svårt

Förändringsarbete och genomförande av reformer är svårt (Czarniawska-Jorges 1988, Markus och Pfeffer 1983). Flertalet utvärderingar av utvecklings-

projekt visar på svårigheter att gå från ord till handling (Johansson m fl 2000). Med andra ord, att implementera projektidéer och modeller som tas fram i utvecklingsarbetet kan stöta på flera problem. Olika modeller och förslag på förändringsarbete/reformer tas fram men genomförs aldrig enligt ursprungliga intentioner. Ett annat implementeringsproblem är att utvecklingsprojekt inte alltid resulterar i förändrat beteende bland organisationsmedlemmarna som det var tänkt. Erfarenheterna visar på svårigheter att skapa förtroende och engagemang för förändringarna bland den personal som berörs av utvecklingsarbetet på olika sätt. Utvecklingsförslag kan uppfattas som relevant och genomförbart på idé- och konstruktionsstadiet, men utan delaktighet och engagemang från organisationsmedlemmarna kan projektet misslyckas totalt. Användarna av modellerna är viktiga aktörer och det är väsentligt att ta del av deras kunskap om organisation och verksamhet vid förändringsarbete (Solli 1991, Johansson 1995). Kontentan av dessa resonemang är att vi behöver problematisera och diskutera metoden vid utvecklings- och förändringsarbete i en högre grad än vad som görs idag.

Mycket tid och resurser ägnas åt att diskutera modeller och den tekniska utformningen av utvecklingsprojekten. Däremot ser man alltför lite av metodresonemang hur modeller skall implementeras i organisationen. Ansatsen i denna studie är att studera egenskaper och förutsättningar kring administrativt utvecklingsarbete. Där personal engageras som är nära verksamheten för att åstadkomma förändringsprocesser. Projektet kommer att ta ansats från aktionsforskningsmetodik, genom att använda metoder från en så kallad "lärande organisation". Detta innebär att forskare nära följer utvecklingsprojektet genom löpande utvärderingar som efterhand återkopplas till aktörerna i organisationen. Den föreslagna metoden och tillvägagångssättet redovisas utförligare i senare avsnitt (1.3 och 1.4).

Syftet med forskningsprojektet är alltså att studera försök med arbetsmetoder och därmed arbetsorganisationens betydelse för att skapa en ökad förändringsberedskap, ett ökat lärande samt kompetensutveckling i organisationen. Studiens huvudsyfte är alltså att undersöka vilka arrangemang och egenskaper (t.ex. befogenheter, ansvarsrelationer, förtroende mellan aktörer) som kan stödja en ökad förändringsberedskap i en organisation. Olika former av styrning kommer att studeras samt metoder för att stödja kompetensutvecklingen och skapa engagemang bland anställda.

Erfarenheterna från projektet förväntas ge olika aspekter på ledning och utformning av effektiva arbetsorganisationer, även ökade kunskaper om hur sambandet fungerar mellan lärande och kompetensutveckling. Resultaten

från studien förväntas kunna användas även inom andra verksamhetsområden än skolororganisationer.

### 1.3 En fortsatt studie av reform- och förändringsarbete på lokal nivå, metodansats med innovationsgrupper och lärande organisation

Följande studie är en fortsättning på projektet OS 2000 som Kultur- och bildningsnämnden initierade 1998. Tidigare projekt har haft till avsikt att belysa och tydliggöra ansvarsrelationerna på central nivå inom nämndorganisationen. Organisations- och ekonomistyrningsfrågor har behandlats utifrån tre ansvarsperspektiv; nämnden – verksamheter (ledningsnivå) – kansli, se figur 1.1.

Upprinnelsen till en fortsättning av OS 2000 var önskemål om att studera och utvärdera lokala skolenheters förändringsarbete och dess egenskaper. Reformarbete inom Kultur- och bildningsnämnden är inte bara en företeelse på central nivå, utan inom flera skolenheter har ett omfattande utvecklingsarbete påbörjats. Frågeställningar som framkom i den tidigare studien handlade om osäkerhet i genomförandet av det förnyelsearbete som påbörjats inom enheterna. Vintern 1999 ställdes en förfrågan till alla lokala enheter inom Kultur- och bildningsnämnden om deras intresse att delta i en fortsatt studie. Tre utbildningsenheter anmälde sig och en undersökning planerades, med start våren 2000.

I denna fortsättning av projektet OS 2000 fokuseras studien på tre utbildningsenheters utveckling av organisations- och verksamhets- samt styrfrågor. De tre utbildningsenheter som ingår i projektet är Karolinska skolan, Tullängsskolan och Komvux. Målsättning är att engagera anställda från utbildningsenheterna att diskutera och eventuellt driva förändrings- och utvecklingsprojekt inom respektive enhet. Tre områden har lyfts fram som exempel på administrativa utvecklingsområden; organisations- och ledningsformer, verksamhetsutveckling (exv. pedagogik, arbetsformer, informationsteknologi i vardagen), ekonomi- och uppföljningsfrågor.

Varje skolenhet äger sitt eget projekt. Med detta menas att det är upp till respektive skolledning att fastställa vilket/vilka utvecklingsområden som skall prioriteras i första hand. Ingen annan på övergripande organisatorisk nivå ger direktiv om vad skolenheternas projekt/förändringsarbeten skall fokuseras på. En uppmaning var att samtliga tre utvecklingsområden bör behandlas på något sätt av respektive skolenhet under det fortsatta projektarbetet. Skolledningarna på Karolinska skolan, Tullängsskolan och Komvux skall alltså fastställa respektive utbildningsenhetens uppdrag och utse deltagare i projektarbetsgrupper.

Metodansatsen och upplägget baseras på teorier om lärande organisation, enligt följande resonemang. Reginald Revins (1980) introducerade en metod som baserades på problemorienterad inläring, "Action Learning". Metodiken går ut på att använda gruppdynamiken och att gruppen gemensamt löser ett problem. Lärandet sker kollektivt i gruppen och man fungerar som en kollektiv konsult åt en uppdragsgivare. Enligt metoden stöds gruppen av en handledare som har till uppgift att fungera som rådgivare i metodfrågor (arbetssättet).

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

Sandberg och Targama (1998) argumenterar för tesen att individer i en organisation måste skaffa sig en inre förståelse för sitt arbete, för att utveckla ett lärande i sitt arbete. Genom att förändra sin förståelse av arbetet kan personerna förändra sitt lärande, vilket också leder till kompetensutveckling. För att öka förståelsen för sin arbetsuppgift är individernas möjlighet till reflektion en viktig förutsättning. Författarna anser därför att det är först i reflektionen över vårt eget sätt att förstå det egna arbetssättet som det är möjligt att medvetandegöra förståelsen för arbetet. Sandberg och Targama lyfter bland annat fram reflektion genom dialog med kollegor, där man tillsammans reflekterar över sig egen och andras förståelse av arbetsuppgiften.

Sandberg och Targama resonerar i termer av kollektiv kompetens och utveckling i en organisation kan skapas först när gruppens lyckas utveckla en gemensam förståelse för sitt arbete.

Metoden som används inom projektet baseras delvis på Revins (1980) filosofi inom "Action Learning". Inga expertkonsulter används utan projekt-deltagarna hämtas från den egna organisationen, deltagare från de tre skolenheterna (se Revins 1980). Genom arbetsprocessen förväntas organisationsmedlemmarnas organisatoriska och verksamhetskunskaper lyftas fram tydligare i förhållande till externa specialistkunskaper. Den enda externa aktör i projektet är en forskare från KFi. Teorier kring lärande organisation innebär i detta sammanhang alltså att ständigt göra löpande utvärderingar av projekterfarenheterna och återkoppla detta till organisationen (se Argyris och Schön 1978 samt Senge 1990).

Thylefors och Persson (1994) använde i ett metodutvecklingsprojekt inom försäkringskassan i Älvsborg något de kallade "innovationsgrupper". Syftet var att öka förmågan att lära och få till stånd förändringar i organisationen. Personalens betydelse markerades genom att tillsätta så kallade "innovationsgrupper", med så bred representation från verksamheten som möjligt. "Innovationsgrupperna" kompletterades med internkonsulter med uppgift att stödja gruppernas arbete. Thylefors och Persson refererar och motiverar sitt metodresonemang med filosofin kring lärande organisation.

I denna studie används en del av de metodidéer som Thylefors och Persson experimenterade med i försöket inom försäkringskassan i Älvsborg.

Arbetsgruppernas sammansättning förväntas därför, enligt Thylefors och Perssons resonemang, vara en viktig del i förändringsarbetet. Ambitionen är att få en så bred och blandad kompetens som möjligt. Till skillnad från OS 2000 skall arbetsgrupperna få ett tydligare uppdrag som "innovationsgrupper" med uppdrag att föreslå förändringar som tar en ansats utifrån framtidens krav och önskemål. Detta kan t. ex. avse frågor som har att göra med utveckling av användandet av informationsteknologi i vardagsarbetet. En annan väsentlig fråga har att göra med synen på den lokala arbetsorganisationen och arbetsprocessen. Hur arbetsmetoder och arbetsformer kan utvecklas och förändras. Projektgruppernas uppdrag är även att delta i genomförandet av de förslag som beslutas, man kommer alltså att ansvara för genomförandeprocessen.

Innovationsgrupperna får stöd från tre internkonsulter som hämtas inom Kultur- och bildningsnämnden. Internkonsulternas uppdrag är att bistå projektgrupperna med administrativt stöd, men har även möjlighet att göra

mindre utredningar och sammanställningar på uppdrag av respektive innovationsgrupp.

Utvecklingsprojektet i sin helhet stöds och följs av forskare. Förändringsarbetet läggs upp som ett aktionsforskningsprojekt. Forskare följer förändringsarbetet på nära håll och ansvarar för den direkta kontakten med aktörerna i delprojekten. Forskare kommer att ansvara för att kritiskt granska och diskutera projektmetoden. Erfarenheterna från utvärderingar återkopplas löpande till aktörerna i utvecklingsprojektet på olika sätt. Syftet med den kritiska granskningen och dessa återkopplingar är att det skall fungera som en del i lärandet av erfarenheter och därigenom fungera som en del av organisationsmedlemmarnas (anställdas) kompetensutveckling.

Metodansatsen i projektet sammanfattas på följande sätt. Arbetsprocessen i projektet kommer att ta ansats utifrån att ta tillvara de anställdas kompetens och kunskaper om den lokala verksamheten. En annan utgångspunkt är att väcka engagemang för utvecklingsfrågorna genom att ge möjligheter för de anställda att vara delaktiga i förändringsarbetet. Formerna för delaktighet kan ta sig uttryck på olika sätt och diskuteras av de olika projektgrupperna. En tredje metodansats är att utvärdera de olika delprojekten och återkoppla erfarenheterna till organisationen. Återkopplingen utförs genom löpande muntliga redovisningar till projektgrupperna, skriftliga rapporter samt seminarier. Syftet är att återkoppla erfarenheter och skapa ett lärande i organisationen.

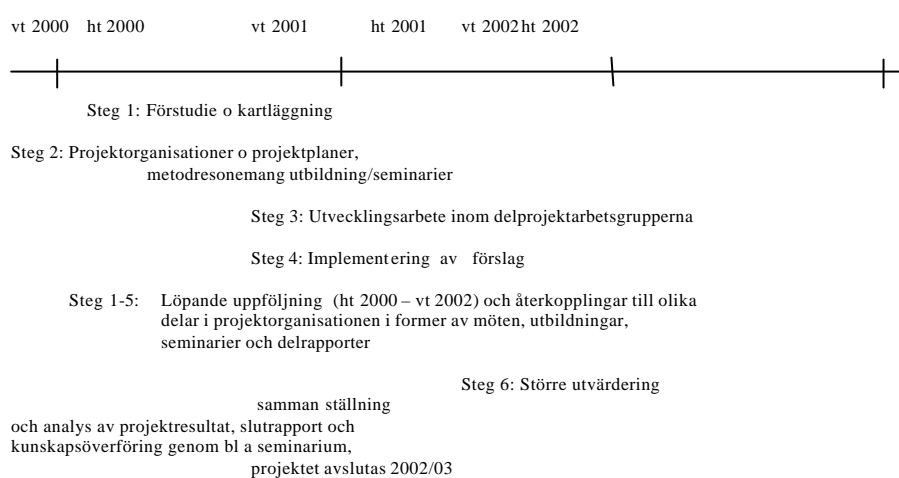
## 1.4 Tillvägagångssätt – Ett samverkansprojekt mellan verksamhetsansvariga och forskare

Projektet genomförs i samverkan mellan Kultur- och bildningsnämnden i Örebro och forskare från Kommunforskning i Västsverige (KFi). Forskarnas uppgift är bland annat att bistå projektorganisationen med metodkunskaper, med inriktning och fokus på förändringsarbete samt implementering av modeller. En annan huvuduppgift är att ansvara för löpande projektuppföljning samt en större och omfattande utvärdering av projektarbetet. Projekttiden som omfattar tre år, från år 2000 till 2002, se figur 1.2 projekt-



plan. Projektet följs upp med en studie som baseras på djupintervjuer med olika aktörer i och runt om projektet, samt direkta observationsstudier genom att forskare deltar i olika grupper inom projektet.

**Figur 1.2 Projektplan**

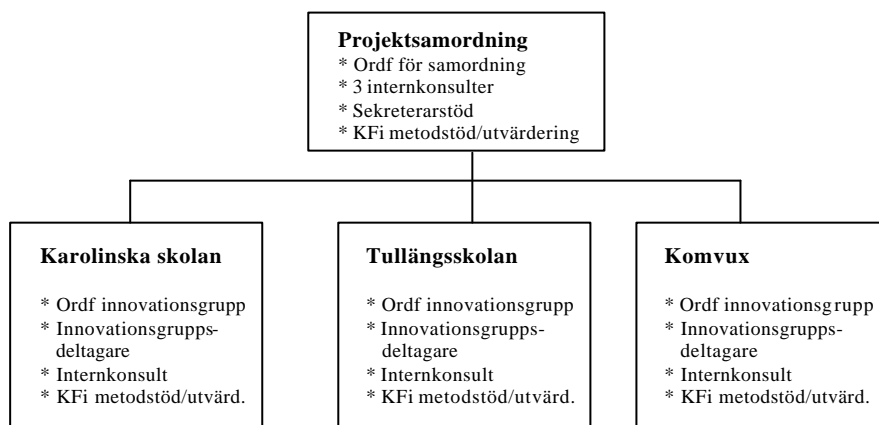


Projektet startar våren 2000, för att sedan avslutas ht 2002. Våren 2000 görs en förstudie och kartläggning av de tre lokala organisationerna som ingår i projektet. Parallellt utses projektdeltagare och utarbetas projektplaner för de tre skolenheterna, se figur 1.3 Översiktlig projektorganisation. Skolenheterna bemannas med en ordförande för innovationsgruppen (respektive gymnasiechef), cirka 5 – 6 innovationsgruppsdeltagare, en internkonsult samt metodstöd vid behov från KFi. Metodresonemang förs med involverade aktörer, projektgrupper (“innovationsgrupper”) samt internkonsulter. Lämplig form för detta är seminarier och utbildningar, vilket görs i samband med att projektarbetet startas upp. Under ht 2000 och vt 2001 arbetar “innovationsgrupper” med utvecklingsarbetet, löpande genomförs utvärderingar som återkopplas till aktörerna. Implementering och successivt genomförande av

projektgruppernas förslag genomförs ht 2001 och vt 2002.

En övergripande projektsamordningsgrupp arrangeras för att möjliggöra en viss samordning mellan delprojekt, exempelvis för seminariedagar. Gruppen träffas cirka 2 gånger per halvår och en stående punkt på dagordningen är att informera varandra om händelser i projektarbetet samt att fungera som ett forum för metod och utvärdering av projektet.

**Figur 1.3 Översiktlig projektorganisation**



Projektet utvärderas löpande och återkopplingar ges till olika aktörer inom projektorganisationen, bland annat genom deltagande i projektmöten, utbildningar, seminarier, samt delrapporter. Den löpande uppföljningen görs från och med ht 2000 till vt 2002. En större utvärderingsrapport (vilket avser denna rapport) redovisas vid slutet av projektet, årsskiftet 2002/03. Då lämnas slutrapport som behandlar en beskrivning av utvecklingen av projektarbetet, väsentliga händelser under projekttiden, djupare analys av projektet samt upplevda resultat och effekter. I avsnitt 1.6 behandlas vidare de tre olika mätningarna som genomförts under studien 2000 till 2002.

## 1.5 Tre skolororganisationer med olika organisatoriska förutsättningar och traditioner, kort bakgrundsbeskrivning

Skolenheterna har olika bakgrund och tradition som kan förväntas påverka förändringsarbetet i de tre organisationerna. Här ges en bakgrundsbeskrivning av de tre lokala skolenheterna som är med i forskningsprojektet. Skolenheterna utgör tre fallstudier som följs och utvärderas under tre mätningar. Bakgrundsbeskrivningarna baseras på skolenheternas egna upplevelser av sig själva, vilka gjordes vintern 1999 alltså före att projektet formellt hade startat.

### Karolinska skolan

Karolinska skolan grundades 1347 och är alltså en skola med anor och traditioner långt tillbaka i tiden. Skolan var en skola för de besuttnas barn, tidigare läroverksstatus och ända fram till 1961 en renodlad pojkskola. Skolan har en tradition av undervisning inom de så kallade teoretiska ämnena med en avsaknad av praktiska inslag i undervisningen. Det finns alltså kultur och tradition som så att säga sitter "i väggarna" på Karolinska skolan. Detta förändras inte över en natt. Dessa starka intryck av stabilitet och möjligheten att skapa förändringar gör Karolinska skolan till ett intressant studieobjekt för förändringsprocesser. Fram till för några år sedan bedrevs arbetet på ett mycket traditionellt sätt. Lärarna arbetade sektoriellt med sitt ämne utan större samarbete och kontaktytor. Förändringstrycket utifrån var inte påtagligt och en vardagslunk i gamla spår som många accepterade och gillade var förhärskande.

I samband med att den nya gymnasireformen startade liksom ökade krav från politiskt håll har diskussioner förts om nödvändigheten av förändringar. Det har alltså påbörjats olika resonemang om en utveckling av skolans arbetsorganisation där bl. a. eleven skall ta ett större ansvar för sin egen utbildning jämfört med tidigare. Framtidssatsningar som har diskuterats på Karolinska skolan handlar om förändring av kunskapssynen, organisationen och utveckling av lokalerna. Karolinska skolan har en ambition i sin utvecklingsprocess att kombinera "traditioner med förnyelse", detta utgör även skolans motto. Karolinska skolan ger bilden av en organisation där för-

ändringsprocesser är svåra att initiera och genomföra. Det kommer att ställas stora krav på att skapa engagemang och förtroende från de anställda för att förändringsarbetet skall lyckas. Detta gör samtidigt organisationen till ett intressant studieobjekt.

## Tullängsskolan

Tullängsskolan har sina anor från gamla yrkesskolan med starka traditioner i industrisamhällets verkstad och industrikultur. Under många år var Tullängsskolan ett föredöme beträffande yrkesutbildning med en väl utbyggd maskinpark, yrkesskickliga lärare och ett nära samarbete med företag. Bland ungdomar har Tullängsskolan värderats som en lågstatusskola men de har varit duktiga på att ta hand om svaga och besvärliga elever. Tidigare undersökningar har påvisat att skolan har saknat en genomtänkt organisation, att det pedagogiska ledarskapet har varit eftersatt och att skolans personal har saknat ett tydligt uppdrag för sin verksamhet. Tullängsskolans tidigare organisatoriska förutsättningar samt att vi är på väg in i ett kunskapsamhälle med helt andra krav på utbildning och kompetenser har inneburit en insikt om nödvändigheten av förändringsarbete. Det finns diskussioner och en del försök som har ambitionen att utveckla arbetsorganisationen och synen på ledarskapet.

Andra diskussioner som förs handlar om att utveckla det inre arbetet bl. a. för att finna en ny lärarroll och ny syn på kunskap och lärande. Synsätt som innebär ett kulturutbyte för personalen, vilket handlar om en ny roll med krav på ständig utveckling och vilja att vilja lära sig något nytt. Dessa utvecklingsansatser förväntas ställa krav på att skapa en stor förändringsbenägenhet bland ledning och personal. Tullängsskolans traditioner ligger i den gamla yrkesskolan där radikala förändringar inte alltid har varit lätta att genomföra. Skolororganisationens förändringsarbete är därför intressant att följa utifrån aspekten nödvändigheten av förändringar beroende på omvärldens ökade krav, det handlar om att överleva på sikt.

## Komvux

Komvux är en skolorganisation som skiljer sig från de övriga på olika sätt. Eftersom det är en vuxenutbildning så riktar man sig till äldre studerande. Vuxenutbildningen jämfört med ungdomsgymnasiet ställer andra krav på organisation och undervisning. Eleverna är oftast väl motiverade när de kom-

mer till Komvux och kräver därför att kurser och studier håller en hög standard samt tempo i undervisningen. Flera av avnämarna är företag och offentliga organisationer som köper in olika uppdragsutbildningar. Kunder ställer därför krav på en ständig förändring och utveckling av skolans verksamhet. Komvux har cirka 3 500 elever och ett brett utbud av kurser som hela tiden måste utvecklas. Förväntningar och satsningar krävs på informationsbaserade utbildningar. Senaste åren har inneburit en kraftig expansion av verksamheten i samband med Kunskapslyftet. Detta har medfört en stor påfrestning på skolorganisationen och dess ledning, bl. a. hur man planerar för att möta en anstormning av elever under ett antal år. Komvux storlek och krav på kontinuerlig förändring och utveckling gör organisationen till ett intressant studieobjekt, en skola där flexibilitet i arbetsorganisation, pedagogik och arbetsformer borde vara ett naturligt inslag i vardagsarbetet.

## 1.6 Rapportens disposition

Rapporten består av tre delstudier som integreras i en sammanhängande huvudstudie, vilket gör empiriavsnitten omfattande. Det handlar alltså om en studie i flera dimensioner, vilket kräver förklaring till rapportens disposition. Studien är upplagd som en processtudie över tre år med avgränsade delstudier för respektive skolenhet för varje år, se figur 1.4.

Första mätningen gjordes år 2000 och hade till uppgift att fungera som förstudie. Dels för att kartlägga utgångsläget för respektive skolenhet före det att några innovationsgrupper eller andra aktiviteter hade satts igång. Förstudien redovisades för respektive skolenhet under två seminariedagar på Långgatan i Lysekil sensommaren 2000. Syftet var att ge innovationsgruppsdeltagarna inom varje skolenhet en gemensam utgångspunkt och referensram, för hur respondenter inom skolan upplevde frågeställningar kopplat till förändrings- och utvecklingsarbete. Återkopplingen utgjorde en del i metodansatsen med lärande organisation. Dels var det andra syftet med förstudien att den skulle utgöra utgångspunkten för en gemensam mätmodell av skolenheternas förändrings- och utvecklingsarbete. Första mätningen redovisas i avsnitt 2.

**Figur 1.4 Översikt av delstudier över tiden**

	Mätning 1 - 2000	Mätning 2 – 2001	Mätning 3 – 2002
	<i>Förstudie – Modell</i>	<i>Fördjupning</i>	<i>Egenskaper – Effekter</i>
<b>Karolinska skolan</b>	Avsnitt 2.2	Avsnitt 3.2	Avsnitt 4.2
<b>Tullängsskolan</b>	Avsnitt 2.3	Avsnitt 3.3	Avsnitt 4.3
<b>Komvux</b>	Avsnitt 2.4	Avsnitt 3.4	Avsnitt 4.4
<b>Analys</b>	Avsnitt 2.5	Avsnitt 3.5	Avsnitt 5

Andra mätningen genomfördes år 2001 och hade till uppgift att fastställa vad som hade hänt inom respektive skolenhet under det andra året av fallstudierna., en fördjupning av de egenskaper som lyftes fram i den gemensamma mätmodell som användes. Erfarenheterna från den andra mätningen redovisades för respektive skolenhets innovationsgrupp under två seminariedagar i Vadstena sensommaren 2001. Det gjordes som ett led i metodansatsen för lärande organisation, genom att återkoppla löpande utvärderingserfarenheter under projektets gång. Andra mätningen redovisas i avsnitt 3.

Tredje mätningen är en slutmätning av processtudien av respektive skolenhet. Jämförelse gjordes över hur egenskaper och aktiviteter har utvecklats över tiden, samt vilka effekter som reform- och förändringsarbetet eventuellt har resulterat i. Erfarenheterna från tredje mätningen redovisas för deltagarna först i samband med slutrapporten, årsskiftet 2002/03. Tredje mätningen redovisas i avsnitt 4.

Avsikten är att läsaren skall kunna ta del av rapporten utifrån olika perspektiv, beroende på om läsaren är enbart intresserad av att följa en av tre skolenheternas utveckling över tiden se figur 1.4, eller följa alla de tre fallen samlade under tre årliga mätningar. Ett tredje perspektiv är att läsaren enbart vill fokusera på slutresultaten och väljer då enbart senare delen av fallbeskrivningarna i avsnitt 4.

Avsnitt 5 utgör en samlad analys av processtudien. Resonemang förs om egenskaper och förutsättningar kring de tre fallstudiernas förändrings- och utvecklingsarbete. I avsnitt 6 redovisas studiens slutsatser och förslag till fortsatta studier.

## 2 Utgångspunkter och karakteristika år 2000, förstudie mätning 1 - Modell

### 2.1 Bakgrund till förstudie och tillvägagångssätt

Förstudien utgör utgångsläget för skolorganisationerna, mätning 1 (se figur 1.2). För att få en objektiv bild av respektive utbildningsenhet görs en förstudie och kartläggning av respektive skolorganisation. Intervjuer med representanter från olika delar av de tre skolorna genomförs med fokus på hur de upplever dagens organisation avseende förändringsarbeten. Frågeställningarna är vida och berör områden som organisations- och ledningsfrågor, synen på och upplevelsen av pågående förändringsarbeten, enhetens starka och svaga sidor. Avsikten med de vida frågeställningarna är att identifiera problemområden. För att därefter analysera och lyfta fram egenskaper i enheternas förändringsarbeten eller förväntningar av förändringar. Egenskaperna utgör utgångspunkten för designen av modellkonstruktionen.

Förstudien har även ett annat delsyfte. Erfarenheterna från respektive skolenhet sammanställs och redovisas för enheterna. Med utgångspunkt från dessa erfarenheter bestämmer respektive skolenhet hur materialet från fallstudierna skall användas för enhetens fortsatta förändringsarbete. Skolenheternas ledningar har huvudansvaret för hur enheten skall lägga upp sitt fortsatta utvecklingsarbete med eventuella projektaktiviteter.

Upplägget och tillvägagångssättet för förstudien gjordes enligt följande. Vid de inledande kontakterna med organisationsmedlemmar från Kultur – och bildningsnämnden gavs flera uppfattningar om skolornas olika bakgrunder och karakteristika. Några korta beskrivningar av de bilder som läm-

nades var: Karolinska skolan har sina historiska rötter som stadens genuina gamla läroverkskola, där humaniora och teoretiska studier varit en viktig del av skolans utbildningstradition. Tullängsskolan var Örebro stads typiska yrkesskola, med traditioner och erfarenheter av att utbilda framförallt praktiskt intresserade elever. Medan Komvux har sin bakgrund som Örebros centra för vuxenutbildning, med erfarenheter och traditioner av att utbilda äldre elever.

Dessa allmänna bilder av de tre skolorna var alltför övergripande för att kunna utgöra någon mätning av skolornas utgångsläge och faktiska situation. För att kartlägga skolornas förhållanden initierades en intervjustudie (mätning 1). Kontakter togs med respektive skolledning, där upplägget av undersökningen presenterades. Mätningen genomfördes under våren 2000.

I förstudien redovisas en samlad analys av Karolinska skolan, Tullängsskolan, samt Komvux. Analysen baseras på djupintervjuer med fem representanter från varje skolenhet. Respondenterna har valts ut med tanke på att de skall representera olika funktioner och enheter inom skolan och även representera olika yrkesbakgrunder. Urvalet av respondenter har följande funktioner inom skolenheterna; rektor (tre respondenter), kärnämneslärare engelska, kärnämneslärare data, lärare och tillika utvecklingsledare, administrativ chef, kärnämneslärare samhällskunskap och geografi, gymnasiechef, administratör assistent, studievägledare, lärare och facklig representant, kärnämneslärare engelska och gymnastik, samt kärnämneslärare matematik och fysik.

Redovisningen av bakgrund och yrkesprofession visar att flertalet av respondenterna är engagerade på lokal nivå inom skolenheterna och alltså inte i ledningsfunktionerna på skolenheterna. Ansatsen för intervjustudien har lagts på att få beskrivningar av hur aktörerna på verksamhetsnivå inom skolorna, upplever sin vardagssituation kring organisations- och verksamhetsfrågor. Frågeställningarna för intervjuerna har bland annat handlat om styrkor och svagheter i organisations- och ledningsstruktur, verksamhetsutveckling och arbetsmetoder, administration och ekonomi, samt upplevelsen av hur förändrings- och utvecklingsfrågor hanteras inom skolenheten.

Varje skolenhet redovisas nedan i separata delavsnitt. Syftet med analyserna är att sammanfatta respektive skolas frågeställningar och se dem i ett helhetsperspektiv för den enskilda skolan. I ett avslutande delavsnitt görs en samlad analys av frågeställningar som är gemensamma för hela förstudien. Egenskaper i skolornas förändringsarbete lyfts fram och utgör utgångspunkten för designen av mätmodellen, vilken redovisas i avsnitt 2.5.



## 2.2 Karolinska skolan år 2000 - Karoliner och läroverksanda som historia

Förstudien av Karolinska skolan kan sammanfattas med följande begrepp; *präglad av traditioner, samförståndsanda som ledningsfilosofi* och *påverkan av yttre betingelser*. Respondenternas upplevelser och beskrivningar av skolan rör sig inom dessa tre teman. Karolinska skolan är präglad av sin mångåriga historia. Traditionerna på skolan är ett talesätt som respondenterna i undersökningen ständigt återkommer till. Däremot är det svårt att alltid kunna definiera och konkretisera det som beskrivs som "Karro-andan". Uppenbart är att resonemanget kring skolans traditioner fortfarande är något viktigt som präglar skolans utveckling. Att Karolinska skolan är präglad av sina traditioner är ett av de teman som studien behandlar.

Nästa tema som är utmärkande för skolan är ledningsfilosofin. Studien visar att lednings- och styrfrågorna är viktiga, och engagerar personalen. Skolledningsfunktionen på skolan har varit ett område som skapat konflikter under tidigare år. Undersökningen visar att dialogen och kommunikationen mellan nuvarande ledning och personal har förändrats till det bättre. Den traditionella misstänksamheten mellan skolledning och lärarkollektiv som är vanligt förekommande i utbildningsorganisationer, verkar inte stämma med nuvarande situation på Karolinska skolan. Ledningsfrågorna är ständigt i fokus, och skolans ledningsfilosofi baseras på att skapa samförståndsanda. Det finns dock både positiva och mindre positiva egenskaper som detta resulterar i.

Tredje temat som förstudien ger, handlar om hur respondenterna upplever att skolan påverkas av yttre betingelser. Karolinska skolans situation påverkas av omständigheter som styrs från andra aktörer utanför skolans domäner. Politiker, kansli och andra skolors agerande påverkar skolans inre förutsättningar. När frågeställningar kring exempelvis ekonomi och lokaler aktualiseras så framställs argument som kanaliseras mot en yttre fiende. Frågorna skapar en slags gemensam konsensus bland organisationsmedlemmarna på Karolinska skolan. Kritiken riktas mot yttre fiender, medan skolan själv anser sig ha svårt att påverka situationen. Förstudiens tredje tema behandlar frågeställningar där skolan står enad i kampen mot vad som upplevs som orättvis behandling från yttre aktörer.

Förstudien ger vid handen att de aktuella frågeställningarna på Karolinska skolan behandlas inom dessa tre teman; *traditioner, ledningsfilosofi* samt

*yttre betingelser*. Figuren 2.1 nedan sammanfattar frågeställningar som är utmärkande i undersökningen.

## Traditioner och organisationskultur

Första temat handlar om *traditioner och organisationskultur*. Studien av Karolinska skolan visar alltså på en stark organisationskultur. Skolan präglas av sin historia och har anor tillbaka till 1300-talet. Karolinska skolan har en gång i tiden varit en så kallad pojkskola för mera besuttna familjer och på 1900-talet en utpräglad läroverksskola med dess egenheter. Under åren har traditioner växt fram och förts vidare med skolans historia. Traditionerna skapar samtidigt en mytbildning kring skolan och dess historia. Mytbildningen tar sig bland annat uttryck i den så kallade "Karro-andan" som kommer fram i studien. Vad "Karro-andan" egentligen står för idag har respondenterna svårt för att förklara. "Karro-andan" finns ändå hela tiden med och sitter i väggarna som någon respondent uttrycker det.

**Figur 2.1 Egenskaper och karakteristika Karolinska skolan år 2000**

<p><b>Traditioner och organisationskultur</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* <i>Läroverkstraditioner, "Karro-andan"</i></li> <li>* <i>Pedagogisk utveckling och lärarrollen</i></li> <li>* <i>Stolthet kring traditioner</i></li> </ul>
<p><b>Lednings- och styrfilosofi</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* <i>Förändring av ledarskapet</i></li> <li>* <i>God dialog och samförstånd</i></li> <li>* <i>Önskan om ordning och reda</i></li> <li>* <i>Administrativa rutiner eftersatta</i></li> </ul>
<p><b>Påverkan av yttre betingelser</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* <i>Orättvisa kring ekonomi</i></li> <li>* <i>Problem med lokaliteterna</i></li> <li>* <i>Brister i ekonomistyrstödet</i></li> </ul>

Karolinska skolan har tidigare haft rykte om sig att vara en statusskola för mera bemedlade människor. Så är inte fallet längre, detta är historia. En annan tradition har varit att generationer av familjer gått på skolan sedan lång tid tillbaka. Elever har aktivt sökt sig till skolan för att syskon, föräldrar och far- och morföräldrar en gång gått på skolan. Detta är också historia och något som inte är lika starkt gällande för dagens elever som går på Karolinska skolan. Men ändå lever myterna kvar och förs fram när respondenterna skall beskriva sina upplevelser av Karolinska skolan. Det existerar alltså en stark mytbildning som även refereras av anställda som inte har varit på skolan så många år.

Mytbildningen som framkommer i undersökningen av Karolinska skolan visar sig svår att bryta. Frågan är också om anställda på skolan verkligen intresserade av att bryta upp mytbildningen, för då handlar det samtidigt att

bryta upp från de traditioner som Karolinska skolan står för. I undersökningen framkommer att det finns en stolthet.

Mytbildningen att bevara traditioner präglar samtidigt skolans organisationskultur, vilket resulterar i att det existerar en inneboende försiktighet och tröghet till nymodigheter och förändringar. Förslag på förändringar diskuteras gärna i olika organ inom skolan, men det är inte säkert att de skall genomföras, i alla fall inte nu. Undersökningen visar på balansgång mellan en lojal lärarkår som gärna ställer upp och diskuterar med skolledningen om förändrade arbetssätt och pedagogiska metoder, samt en inneboende tröghet att verkligen vilja förändra. Tydligt exempel är beskrivningar av utformningen av arbetslagen och arbete över ämnesgränserna. Arbetslagen i sig är de inte motståndare till men att ta steget fullt ut och anamma skolledningens intentioner med ämnesövergripande arbetslag är inte gångbart. Avvaktan och tröghet att vilja och våga förändra kan delvis förklaras med en stark ämnes-tradition, och strävan att bevaka sitt eget ämne.

I Karolinska skolans fall förstärks ämnesbevarandet ännu mera tack vare skolans bundenhet kring traditioner. Lärarrollen på skolan är väldigt stark och självklart även den starkt präglad av skolans traditioner. Nu visar studien ändå på en ökad öppenhet och annan attityd jämfört med tidigare från lärare att föra diskussion kring nya arbetsformer. Men som både skolledning och lärare framför återstår mycket för att verkligen förändra attityder. Lärarrollen och dess uppgifter är en kärnfråga som måste tydliggöras för att förändringar skall kunna komma till stånd och gamla traditioner och mönster kunna brytas. Karolinska skolans möjligheter till pedagogisk utveckling handlar till stor del om att diskutera lärarrollens utveckling, genom att dessutom föra diskussion om skolans traditioner och mytbildningar.

## Lednings- och styrfilosofi

Förstudiens andra tema handlar om skolans *lednings- och styrfilosofi*. Skolledningen har under senare år varit föremål för diskussioner och starka reaktioner mellan ledningen och framförallt lärarpersonalen. Frågorna har bland annat handlat om på vilket sätt förändringar skall genomföras. Karolinska skolan har gått igenom flera utvecklingsfaser i sin utveckling av skolledningsfunktionen. Sedan många år har skolan haft en traditionell hierarkisk uppdelning mellan en auktoritär rektorsfunktion och lärarkollegiet där varje nivå i den hierarkiska organisationsstrukturen visste sin roll i organisationen. Det fanns en tydlig distinktion, man gick inte in på varandras ansvarsom-

råden. Varken mellan rektor och enskild lärare, eller mellan olika lärare. Under senare decennier har ledningsfunktionen inom skolan kommit att utvecklas och dialogen mellan skolledning och lärare har förändrats.

På Karolinska skolan tycks skolledningsfunktionen märkbart ha förändrats för nära 10 år sedan, när en ny gymnasiechef anställdes. Gymnasiechefens synsätt och inställning till förändringsarbete och indirekt lednings- och styrfrågor, anammades inte av lärarkollegiet. Konflikter och principfasta diskussioner mellan skolledning och lärarkollegiet tycks ha hört till vardagen. Skolledningen gick alltför snabbt fram medan flertalet av lärarna inte var mogna för de förändringar som ledningen hade ambitioner att genomföra.

Nästa fas i utvecklingen av Karolinska skolans skolledning utmärks tydligt i samband med tillträdet av den nuvarande gymnasiechefen för cirka tre år sedan. En mjukare lednings- och styrfilosofi kan tydligt skönjas jämfört med tidigare. God dialog och sökande av samförstånd mellan skolledningen och lärarkollegiet tycks vara en bärande idé i den nuvarande ledningens styrfilosofi. Undersökningen visar att detta resulterat i att det skapats ett gediget förtroende mellan skolledning och lärare. Det ges flera uttryck i studien om vikten av denna samförståndsanda och att den öppna dialogen inom skolan måste fortsätta. Frågan som ändå måste ställas är hur nödvändiga förändringar och utveckling av Karolinska skolan till en modern skola för framtiden skall drivas, samtidigt som man har ambitioner att bevara den goda samförståndsandan. I Karolinska skolans fall handlar det om en balansgång mellan nödvändigheten att driva på och genomföra förändringar samt behålla förtroendet hos lärarna. I föregående tema diskuterades nödvändigheten att utveckla lärarrollen. Här ser vi tydligt exempel på krav som ställs för att utveckla skolledarrollen.

Under temat lednings- och styrfilosofi behandlas också önskan om bättre ordning och reda på skolan. Flera konkreta exempel tas upp i undersökningen. Bland annat elevernas frånvaro från undervisningen samt ett allt ökande antal elever som kommer för sent till lektionerna. Det existerar en slags uppgivenhet och vilshenhet kring hur frågorna skall hanteras. Lärarna ser dagligen problemen men ser inte vilka möjligheter de som enskilda lärare kan vidta för att komma till rätta med problemen. Skolledningen som också är medveten om ordningsfrågorna ser nödvändigheten att något måste göras, men vad. Frågan måste ytterst ses som en övergripande skolledningsfråga, och handla om vilken lednings- och styrfilosofi som skolan skall utforma. Ett angränsande problemområde är att skolan är eftersatt vad gäller

administrativa rutiner. Studien visar på exempel med betygshanteringen. Frågeställningen handlar både om implementeringen av nya betygsordningen och administrativ hantering kring densamma. Även detta måste ytterst kopplas till skolledningen. Undersökningen visar på nödvändigheten för skolledningen att verkligen driva på och prioritera skolans administrativa utvecklingsarbete.

Under det andra temat visas på hur viktig skolledningsfunktionen är i lednings- och styrfrågor. I Karolinska skolans fall har skolledningsfunktionen utvecklats på ett positivt sätt, men det finns flera områden där skolledarrollen kan utvecklas.

## Påverkan av yttre betingelse

Tredje temat i förstudien av Karolinska skolan sammanfattas under begreppet; *påverkan av yttre betingelser*. Skolans lokalsituation är en återkommande förklaringsfaktor som respondenterna använder för att beskriva sin situation. Lokalsituationen försvårar utvecklingen och införandet av nya pedagogiska former, vilket också är en orsak till kommunikationsproblem mellan skolledning, lärare och elever. Skolans lokalsituation är ingen ny fråga utan problemen har diskuterats en längre tid. Tydligt är dock att man inom skolan sluter sig samman och mobiliserar kritik mot en yttre fiende. Framförallt är det politikerna som ses som svikare och får utgöra målet för kritiken. Skolan anser sig ha blivit lovad olika lösningar, men sedan har dessa aldrig infriats från den politiska ledningen. Därför existerar samtidigt en uppgivenhet bland personalen på Karolinska skolan.

Samma sak gäller reaktionerna avseende skolans ekonomiska situation. Även i denna fråga drar sig skolan samman mot yttre fiende. Karolinska skolan ser sig själva som lojala mot politikerna, genom att försöka hålla de snäva budgetramar som givits. När skolan och dess personal nu i efterhand jämför sig med andra skolor som inte håller sina budgetramar upplever de en orättvisa. Skolledningen på Karolinska får en del intern kritik för att de varit alltför lojala mot nämnden. Från lärarhåll ser man inte varför Karolinska skolan pliktskyldigt skall stå tillbaka och inte som andra enheter kunna överskrida sin budget.

Förstudien visar att förtroendet för Karolinska skolans och även Kultur- och bildningsnämndens ekonomistyrning är i gungning. Ekonomiska jämförelser med andra skolor som förs bland lärare, visar att de upplevda orätt-

visorna djupt engagerar skolans personal. Ett fortsatt bristande förtroende för Kultur- och bildningsnämndens ekonomiska styrning gör inte situationen bättre för Karolinska skolan. Dessutom är man från skolledningens sida kritisk mot det ekonomistyrstöd som erhålls idag. Man får inte den kvalificerade hjälp från ekonomifunktionen som förväntas, bland annat hjälp med att stödja och utveckla skolans ekonomistyrstöd. Det finns även en upplevd otydlighet från Kansliet när det gäller hanteringen av ekonomifrågor.

Det tredje temat förstudien belyser är behovet att få ett slags avgörande när det gäller lokaliteter. Framförallt är det viktigt för att gå vidare och utveckla skolan för framtiden. Även när det gäller skolans ekonomiska situation och förutsättningar, krävs ett tydliggörande. Båda frågorna har att göra med skolans relationer med framförallt politiker och kansli. Fast frågorna är påverkade av yttre betingelser, så handlar det om personalens förtroende för skolans organisation. Detta kan indirekt slå tillbaka mot skolledningen, där de förväntas agera allt kraftfullare gentemot de yttre aktörerna.

## Sammanfattande resultat av förstudien Karolinska skolan

Resultatet av undersökningen av Karolinska skolan visar att det pågår ett inre organisatoriskt förändringsarbete. Både för att diskutera och experimentera med nya pedagogiska former samt att utveckla dialogen och kommunikationen mellan skolledning och personal. Undersökningen påvisar samtidigt vilka hinder och problem som uppstår i förändringsarbetet. Utmärkande för Karolinska skolan är dock den mytbildning som finns i organisationen. Kontentan av dessa resonemang är att en huvuduppgift för Karolinska skolan borde vara att fokusera på att utveckla skolledar- och lärarrollen. Förändringsprocessen har egentligen redan startat, frågan handlar mer om att sätta fokus på detta område.

## 2.3 Tullängsskolan år 2000 - Stora utvecklingsprojekt, pågående förändringsarbeten engagerar och berör

Tullängsskolan är präglad av och fokuserad på sitt inre organisatoriska förändringsarbete. Respondenterna visar tydligt under intervjuerna sitt engagemang kring det utvecklingsarbete som pågår. Även när de refererar till hur stämningarna och uppfattningarna är bland kollegor på skolan, visar detta på att ingen är oberörd av de förändringsprocesser som är på gång inom skolan. Det finns synpunkter och åsikter om det mesta som händer, både positiva och mindre positiva.

Studien visar att det finns en positiv grundinställning till förnyelsearbetet bland skolans personal. Samtidigt framkommer det tydligt under intervjuerna att det råder en osäkerhet kring det som händer på Tullängsskolan. Flera uttrycker frågan på olika sätt, men med samma andemening: Vart är Tullängsskolan på väg, hur kommer den framtida skolan att gestalta sig? Det handlar om hur gamla traditioner och arbetssätt möter nya organisationsstrukturer och arbetsmetoder. Förändrings- och utvecklingsarbetet på Tullängsskolan är inte helt oproblematiskt och konfliktfritt.

En samlad analys av resonemangen som har förts fram i avsnitten ovan visar på flera parallella motsatsförhållanden i synen på förändringsprocesser. Studien av Tullängsskolan visar att det existerar en längtan efter förändringar samtidigt som det ges exempel på rädsla för förändringar. Flera inom Tullängsskolan ser positivt på att det händer något nytt som skakar om skolans traditioner för att möta en spännande framtid. Entusiasmen kring skolans uppvaknande och experimentlusta går inte att ta fel på. Respondenterna visar tydligt under intervjuerna på hur förnyelsen inneburit en tydlig nytändning inom skolorganisationen.

Parallellt med denna entusiasm framkommer flera exempel på hur dessa förändringar kommer att påverka Tullängsskolans sedan många år tillbaka inarbetade arbetsmetoder och traditioner. Den första positiva bild till förändringsarbetet som gavs inledningsvis under intervjuerna visade sig ha en baksida. Alla inom skolan visade sig inte vara helt positiva till det utvecklingsarbete som pågår. Nedan ges några exempel på samtida motsatsförhållanden.



## Sektorisering

Upplevelsen av *sektorisering* är ett tema där det framkommer flera motstridigheter. Med sektorisering avses uppdelning av skolan i separata programområden. Studien visar att det finns en positiv grundsyn till införandet av sektorer på Tullängsskolan. Fördelarna som respondenterna tar upp handlar om att man organiserar sig kring ett elevfokus och inte som traditionellt kring ämnen. Sektoriseringen har även resulterat i en ökad närhet mellan rektor och lärare samt elever. Dessa styrkor och goda erfarenheter ställs av samma respondenter i motsatsförhållande till uttalanden om att sektoriseringen resulterat i ökat bytänkande inom respektive sektorsenhet. Även en obalans mellan sektorerna, vilket innebär att sektorerna drar åt olika håll och utvecklas i varierande takt. Flera av respondenterna upplever att det håller på skapas flera skolor inom Tullängsskolan. Åsikterna kring sektoriseringen är ett mycket tydligt och starkt exempel på motsatsförhållande.

## Viljan/oviljan till förnyelse och förändring

Ett annat tema handlar om *viljan/oviljan till förnyelse och förändring*. Studien redovisar flera exempel där respondenterna ser mycket positivt på att förändringar kommer till stånd. Tullängsskolan beskrivs som en skola där tiden stått stilla under många år avseende att förändra interna organisationen och arbetsmetoder. Det framgår av intervjuerna att det nästan varit tradition och en inneboende organisationskultur att inte genomföra allt för radikala förändringar inom skolan. Därför möts mycket av det utvecklingsarbete som pågår som något nytt och spännande. Tullängsskolans uppvaknande kring förändringsarbete innebär en nytändning som flera respondenter anser nödvändig för skolans framtida överlevnad. Parallellt med entusiasmen till förändringar existerar en helt annan syn på dessa förändringsprocesser. Kritik förs fram att skolledningen är alltför entusiastisk till alla förändringar som föreslås. Denna okritiska hållning till att allt nytt bara är av godo, upplevs av flera som en onyanserad hållning från skolledningen, där allt gammalt och tidigare arbetsmetoder döms ut.

Det är framförallt yrkeslärarna som känner sig utsatta och upplever att deras arbetssätt ifrågasätts från ledningen. Yrkeslärarna är också den grupp som respondenterna anser är minst delaktiga och engagerade i förändringsarbetet. Det finns en uppenbar tröghet och misstänksamhet hos flera av dem

till det förändringsarbete som pågår inom Tullängsskolan. Yrkeslärnarnas reaktion mot förändringsprocesserna är ett uttryck för otrygghet om skolans framtid och hur rollen som yrkeslärare kommer att förändras. Hur kommer förändringsprocesserna inom Tullängsskolan att påverka den nuvarande yrkeslärrollen? Eftersom denna diskussion inte förts upp på agendan så skapas myter och oklarheter kring förändringsarbetet. Viljan eller oviljan till förändringar är alltså ytterligare exempel på motsatsförhållande.

## Demokrati och inflytandefrågor

Ett tredje tema handlar om *demokrati och inflytandefrågor* kring förändringsarbetet. Studien visar även här på samtida motstridiga uppfattningar. Skolledning och framförallt gymnasiechefen utpekas som initiativtagare och pådrivare till skolans förändringsarbete. Respondenter ser nödvändigheten av att skolledningen driver på utvecklingsarbetet. Förändringsprocesserna skulle inte vara så framgångsrika om inte detta initieras från Tullängsskolans ledning. Gymnasiechefens roll som eldsjäl och förgrundsfigur för skolans nyutveckling är mycket tydlig bland skolans personal.

Samtidigt som flertalet ser styrkan med skolledningens starka roll i förändringsarbetet, hörs kritiska röster om öppenheten och möjligheten till dialog mellan skolledning och övriga personalen kring förändringarna. Respondenterna ger uttryck för att det måste till stånd en ökad delaktighet och kommunikation kring det fortsatta utvecklingsarbetet. Förändringsarbetet upplevs hittills som det styrts alltför mycket från skolledningen. Studien visar också på en stark önskan om att det är dags att stanna upp utvecklingsarbetet, för att få tid till utvärdering och reflektion. Initiativförmågan och snabbheten till förändringar från skolledningen möts alltså samtidigt av en önskan om ett lugnare tempo och möjlighet till reflektion. Även detta tredje tema, demokrati och inflytandefrågor, visar på två motstridiga ståndpunkter.

Studien visar att dessa positiva och mindre positiva egenskaper framför, allt återfinns inom tre områden; sektorisering/organisering, förändringsvilja samt demokrati- och inflytandefrågor. Dessa samtida motstridiga upplevelser av pågående förändringsprocesser inom Tullängsskolan sammanfattas i följande figur (figur 2.2).

**Figur 2.2 Egenskaper och karakteristika Tullängsskolan år 2000**

	Positivt	Mindre positivt
<b>Sektorisering/ organisering</b>	Lokal frihet, närhet, elevfokus	Bytänkande, skolor i skolan
<b>Förändringsvilja</b>	Förändringsvillig, bryter traditioner	Förändringsovillig, osäkra yrkesroller
<b>Demokrati och inflytande</b>	Centrala initiativ och pådrivare	Bristande delaktighet och kommunikation

Samtidigt som respondenterna redovisar sina upplevelser av att organisationsmedlemmarna är tillfredsställda och nöjda med det som sker, så finns en baksida av samma sak. Det existerar osäkerhet och missnöje i organisationen.

Denna tvåsidighet som studien av Tullängsskolan visar, är ett uttryck för att intentionerna och idéerna kring förändringsarbetet är goda medan metoden och implementeringen av densamma kanske är mindre bra. Förstudien visar på ett "top down" synsätt att driva utvecklingsarbetet. Skolledningen har tagit initiativ och drivit på förändringsarbetet med stark hand. Särskilt med syfte att bryta tidigare traditioner för att få en förändring till stånd. Den valda metodansatsen "top down" har resulterat i ett antal negativa aspekter.

Flera exempel ges på brister i förankringsprocessen, vilket resulterar i upplevelser av sämre delaktighet och engagemang för förändringsarbetet. Studien visar också på avsaknaden av utvärdering avseende utvecklingsarbetet. Förändringsarbetet inom Tullängsskolan går i ett rasande tempo vilket innebär att möjlighet till reflektioner inte medgivits. Undersökningen visar också på kommunikations- och informationsproblem mellan olika delar inom Tullängsskolans organisation. Både mellan skolledning och sektorer, men även mellan sektorerna.

Förstudien visar avslutningsvis att Tullängsskolans största styrka handlar om att eleven sätts i fokus och man arbetar utifrån elevernas förutsättningar. Kring detta synsätt råder samtidigt en tradition av stolthet och arbetsglädje. Dessa egenskaper är uppbyggda sedan ett antal år tillbaka och utgör en viktig inneboende organisationskultur hos organisationsmedlemmarna på Tullängsskolan. Detta upplevs samtidigt som något viktigt att bevara och förvalta vidare. När dessa traditioner möter de förändringsprocesser som satts igång av den nya skolledningen, visar undersökningen vilka problem som uppstår. Önskan om att något nytt skall hända på skolan, att förändring och utveckling skall komma till stånd, samtidigt som det finns en stark vilja hos flera inom Tullängsskolan att bevara de som upplevs som skolans styrka och kulturarv sedan länge.

## Sammanfattande resultat av förstudien Tullängsskolan

Resultatet av undersökningen av Tullängsskolan visar tydligt på hur gamla traditioner och organisationsmönster möter önskan om förändringar och förnyelse. Av studien framgår det att detta inte alltid är en lätt uppgift, varken för de som initierar och driver förändringarna eller för de som utsätts för förändringen. Kontentan av resonemanget är att utvecklingsarbete och förändringsprocesser ställer krav, framförallt på projektledningen som ansvarar för förändringsarbetet, med ett stort mått av förförståelse om den egna organisationens styrkor och svagheter. Organisationens styrkor och svagheter måste ständigt följas upp och utvärderas, innan förändringsarbetet sätts igång, under projektarbetet och även när utvecklingsarbetet avslutats. Tullängsskolan är en skola under förnyelse, frågan är bara hur förändringen kommer att gestalta sig.

## 2.4 Komvux år 2000 – Skola under omorganisation och ”Hela havet stormar”

Förstudien år 2000 visar att Komvux är inne i ett omfattande omorganisations- och förändringsarbete vilket starkt präglar hela skolan. Under intervjuerna återkommer respondenterna ständigt till aktuella händelser och situationer som kan kopplas till skolans pågående förändringsarbete. Detta resulterar även i att respondenterna upprepar och ger samma exempel flera gånger för att beskriva sin situation.

De fem intervjuer som genomfördes visar på ett djupt engagemang från respondenterna. Våren 2000, vilket även är perioden för intervjuerna, är en krävande period för Komvux. Den tidigare snabba expansionen i samband med kunskapslyftet och den ekonomiska realiteten som skolans ställts inför under senare tid har skyndat på skolans förändringsarbete. Flera intervju-personer redovisar och ger uttryck för att det finns starka känslor och reaktioner på händelser kring skolans förändringsarbete. Samtidigt visar studien på att det i grunden existerar en insikt på Komvux om att något måste göras. Frågan som många av respondenterna ger uttryck för genom sina kommentarer är på vilket sätt skolans omställningsarbete skall gå till. Undersökningen visar tydligt på att det råder osäkerhet och en oroskänsla hos flera i personalen.

### Yttre omständigheter och brister i förtroende

Undersökningen ger vid handen att osäkerheten och otryggheten som var påfallande i studien handlar om relationer och förtroende mellan olika aktörer. Undersökningen visar att aktörerna upplever att de utsätts för åtgärder och förändringar som inte känns rättvisa eller inte alltid så väl förankrade. Det råder en osäkerhet i relationerna mellan exempelvis den politiska ledningen och skolledningen. Förändringar av skolans ekonomiska förutsättningar är exempel på detta, även de ständiga lokalfrågorna ger en osäkerhetskänsla inom skolan. Den upplevda otydligheten i styrningen och politikernas mål med verksamheten skapar också osäkerhet. Studien visar att det fanns en osäkerhet bland respondenterna vilka visioner och ambitioner politikerna egentligen har med vuxenutbildningen. Den tidigare snabba ex-

pansionen och utbyggnaden på 1990-talet har förändrats till neddragningar av verksamheten och besparingar. Ryckigheten från den politiska ledningen skapar en oroskänsla. Frågeställningar om politikernas strategi för vuxenutbildningen återkommer ständigt från flera av respondenterna.

## Handlingskraftiga och snabba åtgärder

Skolledningen ser sig därför tvingad att akut vidta snabba åtgärder, vilka inte alltid är så väl förankrade i skolorganisationen. I undersökningen framkom flera exempel på åtgärder där skolledningen visar sig handlingskraftig. Omorganisationen är ett tydligt exempel som motiveras av skolledningen som nödvändig men uppfattas inte så positivt från alla grupper i organisationen. Även flera av de reformer som handlar om att förändra arbetsmetoder och pedagogiska former som skolledningen anser nödvändiga att genomföra, uppfattas inte heller som en positiv förändring från framförallt vissa lärargrupper. Undersökningen visar att skolledningen har tydliga ambitioner att försöka bryta invanda strukturer och traditioner, i syfte att få en förändring till stånd.

Ett utmärkande drag i Komvux förändringsarbete är att det präglas av snabba åtgärder och snabbt genomförande. Några längre diskussioner och tid för eftertanke finns inte. De yttre omständigheterna skapar en press på Komvux liksom medvetandet om svårigheter att förändra attityder och arbetssätt inom skolan, vilket skyndar på reformarbetet. Snabbheten i förändringsarbetet resulterar bland annat i en misstänksamhet mellan skolledningen och flera lärargrupper.

Relationerna mellan skolledning och personal inom Komvux utsätts på så sätt för påfrestningar. Eftersom tiden för att förankra förslag och skapa förtroende för förändringsarbetet inte finns, visar undersökningen att detta är en bidragande orsak till kritik och läsningar som existerar mellan framförallt skolledning och vissa lärargrupper.

Figuren 2.3 används för att resonera kring de händelser och ansvarsrelationer som framkommer i undersökningen. Förstudien går ut på att beskriva de uppkomna ansvarsförhållanden som råder mellan aktörerna; politiker/nämnd, skolledning och lärare.

**Figur 2.3 Egenskaper och aktörsrelationer Komvux år 2000**

<b>Aktör</b>	<b>Upplevd relation</b>	<b>Händelser/åtgärder</b>
<i>Politiker</i>	---	----
<i>Skolledning</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Ekonomiska problem</li> <li>* Expansion kunskapslyftet</li> <li>* Otydlighet politiska mål och styrning</li> <li>* Osäkerhet kring resursfördelning</li> <li>* Osäkerhet lokalsituationen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Omorganisation</li> <li>* Snabba åtgärder</li> <li>* Reformert, arbetsmetoder och pedagogik, eleven i fokus</li> <li>* Bryta traditioner och invanda strukturer</li> </ul>
<i>Lärare</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Brister i förtroendet</li> <li>* Dålig förankring</li> <li>* Brister i dialog och kommunikation</li> <li>* Distans mellan ledning och personal</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Motstånd till förändringar</li> <li>* Traditioner och rådande kultur</li> <li>* Osäkerhet och otrygghet</li> </ul>

## Byta traditioner och kulturmönster

Det finns även andra möjliga förklaringar till den kritik som delvis riktas mot skolans ledningsfunktion. Frågeställningar handlar både om att bryta upp traditioner och gällande kulturmönster i lärarrollen, dessutom de svårigheter en organisation ställs inför när man tvingas minska på personal och

arbete med omställningsarbete. Kritiken och kommentarerna som framkommer i undersökningen måste ses i ett större perspektiv än enbart de enskilda frågor som tas upp. I fallet mellan skolledning och framförallt personalgruppen lärarna existerar otydligheter i relationerna, vilket också påverkar förtroendet mellan aktörerna. Undersökningen påvisar också flera exempel på brister i dialog och kommunikation mellan ledning och personal. Respondenter ger uttryck för att det existerar en distans mellan ledning och viss personal. Den upplevda relationen med skolledningen visar sig därför i osäkerhet och otrygghet från delar av personalen. De exempel på osäkerhet och otrygghet som framkommer i undersökningen genom respondenternas uttalanden, måste därför ses i det sammanhang Komvux står inför. Yttre omständigheter framtvingar åtgärder från skolledningen, samtidigt som det finns traditioner och rådande kulturmönster bland flera av lärargrupperna som måste brytas på något sätt.

## Sammanfattande resultat av förstudien Komvux

Förstudien visar att Komvux är inne i ett intensivt förnyelsearbete samtidigt som det existerar otydligheter i relationerna mellan aktörer. Frågan som Komvux måste diskutera vidare, är på vilket sätt reformarbetet kan drivas framöver för att nå de effekter som skolledningen förväntar sig.

## 2.5 Egenskaper i skolornas förändringsarbeten och modellkonstruktion

Studierna visar att det pågår omfattande och intensivt förändringsarbete i alla de tre skolenheterna. Resonemangen i skolorna tar sig alla uttryck att förändringar är på gång, i alla fall på diskussionsstadiet. Några mätbara effekter av vad förändringsarbetet resulterat i, kan än så länge inte redovisas. Utan det som lyfts fram som resultat från denna mätning utgör en utgångspunkt för skolornas situation våren sommaren 2000.

Ett gemensamt utmärkande drag i alla tre fallstudierna är att förändringsarbete står högt på skolornas dagordning. Fallstudierna visar att det



pågår ett antal olika utvecklingsarbeten i mer eller mindre organiserade former. Det råder alltså inte brist på livaktiga projekt på lokal skolenhetsnivå. Ett samlat resultat från studien visar på behovet att strukturera och samla upp erfarenheter från pågående förändringsarbeten, för att kunna se hur skolenheterna skall gå vidare med sina förändringar.

Fallstudierna av de tre enheterna resulterade i fyra utmärkande egenskaper; *karakteristiska drag, ledningsfunktion, lärarrollen, samt förändringsprocessen*. Egenskaper som kommer att utgöra fokusområden i den fortsatta studien tillika gemensam mätmodell.

Varje skolenhet uppvisar ett antal karakteristiska drag. Betingelser som utmärker skolorna på olika sätt. Respondenterna lyfter fram utmärkande karakteristiska drag under intervjuerna exempelvis Karolinska skolans "Karro-anda", Tullängsskolans utstrålning av förnyelsearbete och Komvux försämrade ekonomi och fokus på omorganisationen. Denna första egenskap benämns med *karakteristiska drag* som är betingade av skolornas historia och organisationskultur samt påverkan av yttre omständigheter.

Den andra egenskapen som framkommer i studien har att göra med *ledningsfunktionen*. I alla tre fallen lyfts skolledarefunktionen fram på något sätt. Antingen önskan om tydligare skolledning eller att skolans ledningsfunktion har förändrats på något sätt under senare år. Flertalet respondenter tar upp och kommenterar skolledningsfunktionen som något viktigt för skolans förändringsarbete. Förhållningssättet och kommunikationen mellan skolledningen och anställda är också sådant som kommenteras i samband med ledningsfunktionen.

*Lärarrollen* är en tredje egenskap som utmärker sig och är gemensamt för de tre fallen. Lärarnas roll är något som alla respondenter har synpunkter på. Återkommande kommenteras lärarrollen med att det finns en tröghet och att man är oflexibel kring förändringsarbete. Att införa nya arbetsformer bland lärare görs inte hur som helst utan det existerar faktorer runt arbetsrollen och professionen som måste beaktas.

Studien av de tre skolenheterna visade också på en fjärde utmärkande egenskap, *förändringsprocessen* av förändringsarbetet. I två av fallen var det tydligt att förändringsarbetet upplevdes som en alltför snabb process och där det fanns behov av ökad öppenhet och delaktighet. I det tredje fallet var situationen nästan den motsatta. Respondenterna kommenterade förändringsarbetet som att det genomfördes i en god samförståndsanda och i dialog med de anställda. Det existerade olika metodsynsätt att driva och föra utvecklingsarbetet framåt i de tre skolorna. Gemensamt för alla fallen var att

det fanns förväntningar kring vad som förändringsarbetet borde fokuseras på. Den sista av de fyra egenskaperna handlar alltså om *förändringsprocessen* kring enheternas förändringsarbete.

Samlad analys från de tre skolenheterna visar alltså på några gemensamma egenskaper i utvecklings- och förändringsarbetet. Erfarenheterna från de tre fallstudierna sammanfattas i följande bild se figur 2.4.

**Figur 2.4 Egenskaper i skolenheternas förändringsarbete år 2000, mätning 1**

<i>Skolenhet</i> <i>Egenskaper</i>	<b>Karolinska skolan</b>	<b>Tullängsskolan</b>	<b>Komvux</b>
<b>Karakteristiska drag</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Osäker ekonomi och lokalfrågor i fokus</li> <li>* ”Karro-anda” – humanism, varje elev skall bli sedd</li> <li>* Myter – traditionsbunden</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Skolenhet utstrålar förnyelsearbete</li> <li>* Från yrkesskola till ..?</li> <li>* Skolenhet i medvind</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Försämrade ekonomi och omorganisation i fokus</li> <li>* Otydliga politiska ambitioner med verksamhet</li> </ul>
<b>Ledningsfunktionen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Tydligare administrations- och ordningsfrågor</li> <li>* Utveckla skolledarrollen</li> <li>* Balansgång mellan samförstånd och ledning</li> <li>* Målet med skolans utvecklingsarbete?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Tydligare skolledning</li> <li>* Utveckla skolledarrollen</li> <li>* ”Eldsjäl” – pådrivare</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Tydligare skolledning</li> <li>* Utveckla skolledarrollen</li> <li>* Auktoritär ledningsstil, distans mellan skolledning och lärargrupper</li> </ul>
<b>Läraryrollen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Tröghet och oflexibla kring förändringsarbete</li> <li>* Stark ämnestradition yrkesläraryrollen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Tröghet och oflexibla kring förändringsarbete</li> <li>* Osäkerhet kring lärare</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Tröghet och oflexibla kring förändringsarbete</li> <li>* Nya arbetsformer för</li> </ul>
<b>Förändringsprocessen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Samförstånd och dialog</li> <li>* Tydliggöra pedagogiska inriktningen, utformning av arbetslag</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* För snabb förändringsprocess, öka öppenhet och delaktighet</li> <li>* ”Top down”-filosofi</li> <li>* Tydliggöra pedagogiska inriktningen, utformning av arbetslag</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* För snabb förändringsprocess, öka öppenhet och delaktighet</li> <li>* ”Top down”-filosofi</li> <li>* Tydliggöra pedagogiska inriktningen, utformning av arbetslag</li> </ul>

Förstudien ovan genererar en mera preciserad frågeställning som kan presenteras i form av en modell för analys av det som komma skall. Det bärande elementet i alla tre fallen är att det pågår en process. Processen innehåller en mängd olika effekter av olika slag samt förväntningar av lika många olika slag. Dessa effekter kan sedan sammanställas till ett antal egenskaper som gjordes enligt ovan figur 2.4, vilket samtidigt utgör den samlade mätmodell som används i den fortsatta studien.

## 3 Egenskaper i förändrings- arbete år 2001, delstudie mätning 2 - Fördjupning

### 3.1 Bakgrund till delstudie och tillvägagångssätt

Ett år efter den genomförda förstudien och mötet med de tre skolenheterna på Lingatan genomförs en ny mätning. Som redovisats tidigare ansvarar varje skolenhet själva för utformning och upplägg av sina respektive delprojekt, vilket innebär att de själva formar sina uppdrag och formulerar vilka frågor som skall behandlas. Varje skolenhet är sin egen uppdragsgivare. Detta innebär samtidigt att uppdragen och frågeställningarna kan komma att utvecklas och förändras över tiden, beroende på hur skolorna diskuterar och agerar. Syftet med denna delstudie är att fånga upp erfarenheter från skolenheten hur olika aktörer upplever situationen på skolan utifrån fem fokus områden.

Fyra av fokus områdena var gemensamt resultat från förstudien av de tre skolenheterna, enligt den mätmodell som redovisades i avsnitt 2.5. Ett fokusområde handlar om karakteristiska drag, bland annat att försöka fånga skolenhetens starka och svaga sidor som kan tänkas påverka förändringsarbetet. Ett annat område behandlar synen på skolans ledningsfunktion.

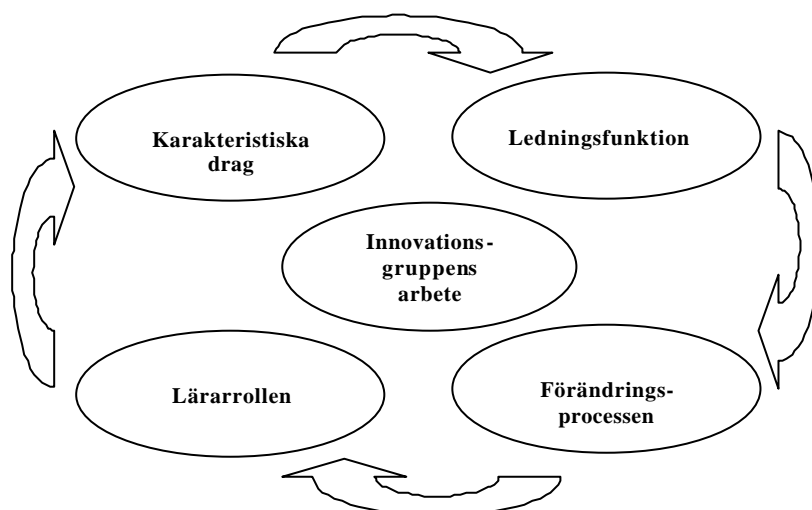
Tredje området tar upp frågeställningar kring arbetsroller och då framförallt lärarrollen. Bland annat dess betydelse gällande förändrings- och utvecklingsarbete. I ett fjärde område fokuseras på respondenternas upplevelse och syn på förändringsprocessen.

Ett sista och femte område som skall studeras behandlar projektmetoden och *innovationsgruppens arbete*. Som redovisades i inledningen av rapporten tillämpas en projektmetod med ansats av lärande organisation. Där erfarenheter av respektive skolenhet följs upp och återkopplas till den sk innovations-

gruppen på varje skola. Det som skall studeras är aktörernas betraktelser av den projektmetod som används, med avseende på införandet av så kallade innovationsgrupper i respektive skolenhet. Deras legitimitet i skolorganisationen och arbetssätt.

Modellkonstruktionen är alltså en kombination av de fyra egenskaperna som framkommit i förstudien samt tillägget uppföljningen av projektmetoden, se figur 3.1. Modellen blir därför det gemensamma raster eller mätmodell som skall användas för att följa och förklara lokala enheters förändringsarbete.

**Figur 3.1 Fem fokusområden, och gemensam mätmodell**



Totalt genomfördes sju djupintervjuer på två av skolorna (Karolinska skolan och Komvux) och på den tredje (Tullängsskolan) blev det ett bortfall varför det slutade med sex respondenter. Urvalet av respondenter för delmätningen gjordes utifrån tre aktörsperspektiv. Ett perspektiv är att fånga hur deltagare i innovationsgruppen upplever skolans förändrings- och utvecklingsarbete

samt det egna arbetet i innovationsgruppen. Respondenterna från denna grupp förväntas ha god insikt och kunskaper kring skolenhetens inre utvecklingsarbete. Från denna grupp gjordes urval av två respondenter.

Ett annat urval av respondenter gjordes för att spegla en fortsättning på skolans situation och utveckling jämfört med tidigare mätning, alltså den tidigare genomförda förstudien. Några respondenter som deltog i den tidigare studien för ett år sedan valdes därför ut för en ny intervju. Från denna grupp gjordes ett urval av två respondenter.

Ett tredje perspektiv är att få helt nya respondenters syn på de fem fokusområdena. Respondenter som inte har erfarenhet av och som inte är påverkade av tidigare intervjuomgång. Dessa respondenter förväntas inte heller vara djupt involverade i innovationsgruppens arbete. Denna sista aktörsgrupp kom att fungera som en slags objektiv mätgrupp på innovationsgruppens arbete och metoder. Från denna grupp gjordes urval av tre respektive två respondenter beroende på bortfallet för en av skolorna.

Urvalet av respondenter har följande professioner inom skolenheterna; tre gymnasiechefer, två rektorer, studievägledare, lärare och facklig representant, lärare engelska/franska, lärare svenska/tyska, lärare samhällskunskap/psykologi, lärare matte, lärare träteknik, lärare idrott/matematik, lärare gymnasiesärskola, bibliotekarie, lärare religion, lärare företagsekonomi samt lärare biologi/kemi. Precis som i förstudien visar redovisningen av bakgrund och yrkesprofession att flertalet respondenter är engagerade på lokal nivå inom skolenheterna. Ansatsen är även i delstudien att få bilder av hur aktörerna på lokal nivå, alltså verksamhetsnivå inom skolorna, upplever sin vardagssituation kring organisations- och verksamhetsfrågor.

I de följande avsnitten redogörs för respondenternas upplevelser av de fem fokusområdena, och i ett sista avsnitt redovisar rapportförfattaren samlad kommentar till egenskaper i skolornas förändringsarbete, så här långt efter nära två års studier.

## 3.2 Karolinska skolan år 2001 – ”En skola i medvind” och Karro-andan som spökmyt

### Karateristiska drag

Ett utmärkande drag som är genomgående i intervjuerna är att det för närvarande andas en positiv stämning inom skolan. Någon respondent beskriver detta som ”en skola i medvind vilket stärker oss”. Det som har hänt sista perioden är att Karolinska skolan har uppmärksammats på olika sätt och att beslut har fattats i nämnden till skolans fördel. Bland annat har Karolinska skolan lyfts fram i en extern granskningsrapport. Undersökningen visade att skolan har en bra förmåga att ta hand om eleverna. Från att eleverna tas in från grundskolan tills att de lämnar skolan efter tre år redovisar eleverna en stor utveckling

En annan positiv händelse är jämförelsen av betygsmedelvärden som en lokal tidning nyligen genomfört. Artikeln visade att skolans elever har bra betygsmedelvärden, få IG och ganska många MVG. Detta upplever respondenter från skolan som bekräftelse på en bra verksamhet, vilket som samtidigt stärker förtroendet för verksamheten och dess genomförande.

Det tredje exemplet som ges på positiva händelser är att politikerna i nämnden fattat beslut om att nämndens fastighetsinvesteringar för 2002 i första hand skall riktas till Karolinska skolan. De tidigare ändlösa resonemangen kring skolans lokalitetsproblem som dragits i långbänk under flera år, upplevs nu äntligen som något ljusare.

Flera av de så kallade yttre betingelser verkar nu ändrats till det bättre, vilket gör att respondenter upplever skolans situation som positiv. Respondenter beskriver detta som ett resultat av ett långsiktigt idogt arbete. En upplevelse av att tidigare strävsamt arbete inte varit förgäves.

Karro-andan är ett annat karateristiskt drag som är utmärkande för Karolinska skolan. Under denna intervjuomgång fördjupar respondenterna sin syn på Karro-andan. När respondenterna lyfter fram och resonerar kring Karro-andan så kan samma respondenter lyfta fram två motsatta sidor av saken. Dels beskriver flera personer att Karolinska skolans styrka är dess traditionsbundenhet, vilket präglar både skolans personal och inte minst



eleverna. Detta uttrycks bland annat genom en öppenhet och god dialog mellan skolledning och lärare, lärare emellan och även mellan lärare och elever. I intervjuerna beskrivs detta som att alla har en önskan att försöka förstå varandra och att man tar hänsyn till varandra. Även eleverna upplevs i allra högsta grad involverade i denna anda. En respondent ger uttryck för sin syn på Karro-andan på följande sätt. Respondenten ger en bild av sambandet mellan den goda dialogen och mötet mellan människorna, personal som elever, och de traditionsbundna intentionerna i Karro-andan.

En annan sida av traditionerna på Karolinska skolan och Karro-andan är att det alltid ordnar sig. Brister i administrativa rutiner och planering av olika aktiviteter som skall ske på skolan kan fungera väldigt löst i kanterna. En respondent beskriver Karro-andan som något positivt med en tillåtande atmosfär, men upplever samtidigt det som negativt att det ibland är alltför tillåtande och löst i kanterna. Ibland är det alltför kort framförhållning inför flera aktiviteter och information går inte alltid ut i tid. Mentaliteten att det ordnar sig ändå lever starkt. Kommentarer kring bristerna i administrativa rutiner är att administration aldrig har varit en prioriterad fråga på Karolinska skolan. En respondent förklarar att detta är något som sitter i väggarna och det är bara så. Från skolledningen säger man sig dock vara bekymrad för bristerna kring administrativa rutiner och att detta är något som man arbetar med och försöker förbättra.

Något som man heller inte kommit så långt med är att utveckla det lokala ekonomistyrstödet. Delvis förklaras detta med egna bristande ekonomiska kunskaper, men också brister i stödet från nämnd och kansli. Precis som framkom i tidigare förstudie efterlyses ett tydligare signalsystem och hjälp med att utveckla ekonomistyrningen.

Elevernas frånvaro från lektionerna är ett annat exempel på skolans lite mjuka inställning till eleverna. I detta sammanhang nämns också rykten om Karolinska skolan som en flumskola. Flera respondenter lyfter fram dessa egenskaper som mindre positiva och som är bristerna och svagheter i Karro-andan.

Ett annat utmärkande drag som nästan alla respondenter berör på något sätt är upplevelsen av Karolinska skolan som uppdelning i flera skolor. Som en respondent uttrycker sig; det finns slutna skott mellan olika delar av skolan. En annan respondent beskriver det som isolerade celler mellan enheterna. Någon refererar att uppdelningen blev tydligare när de tre programmen naturvetenskapliga- (NV), samhälls- (SP) och estetprogrammet infördes. Det finns ett fjärde program nämligen Individuella programmet, men

detta kommenteras inte av respondenterna. Trots upplevelsen av god stämning och kommunikation mellan lärare på Karolinska skolan så visar intervjuerna att det finns en tydlig uppdelning inom skolan. Delvis handlar det om skolans fysiska belägenhet med en uppdelning i flera byggnader och att det inte finns möjlighet till naturliga mötesplatser för lärarna. Det görs försök med att anordna gemensamma fikapauser och liknande. Flera respondenter menar nog att detta inte är den enda sanningen utan att det samtidigt existerar olika lärarkulturer på skolan. Dessa kulturer tar sig bland annat uttryck i olika syn på pedagogik och lärarrollen. En kultur som är mera intresserad och fokuserad på inläring och elevernas bild av skolan. Medan den andra kulturen är väldigt fokuserad kring ämnesverksamheten och tar ämnet som utgångspunkt i sin syn på lärarrollen.

Det nästan alla respondenter lyfter fram under intervjuerna är önskan att få ökade möjligheter till kommunikation med andra lärare och lärargrupper på skolan. Kontakterna och kommunikationen med de närmaste arbetskollegorna fungerar bra och upplevs som positiv. Det som flera efterlyser är en ökad kontakt med lärare inom andra ämnesområden och andra enheter, alltså mera gränsöverskridande.

Under intervjuerna ges flera exempel på önskan om att finna mötesplatser för att träffas, kollegor emellan. Nya forum som är mera gränsöverskridande än vad som förekommer.

## Ledningsfunktionen

Skolledarfunktionen beskrivs av respondenterna som en uppgift med omfattande decentraliserat ansvar. För Örebro kommun som valt en utbildningsorganisation utan traditionell förvaltningsledning beskrivs gymnasiechef- och rektorsrollen som en funktion med extra stort delegerat ansvar. Skolledarfunktionen innebär därför att både gymnasiechef och rektorer även deltar och engageras i nämndgemensamma funktioner, sådant som normalt ingår i förvaltningsledningens uppgifter. Det ställs stora krav på skolledarfunktionen från alla håll och kanter, lärare och övrig personal, elever, föräldrar, nämnd, övriga politiker, kansli och alla andra intressenter.

Respondenter från både lärare och skolledning beskriver alltså skolledarfunktionen som en stor och svår uppgift. Speciellt programrektorernas funktion beskrivs som en slags tusenkonstnär med arbetsuppgifter som är väldigt omfattande. Programrektorn skall vara pedagogisk ledare, skall driva programmet och programutvecklingen, och förväntas vara ute mycket i klass-

rummet, personalens företrädare och elevernas företrädare, och ansvar för informationen till lärarpersonalen. Administration och ett visst ekonomiskt ansvar ingår också i rektorsfunktionen. Dessutom att ingå i olika tvärgrupper inom nämndorganisationen. Skolledarfunktionen som programrektor är som synes en viktig funktion med en stor bredd på arbetsuppgifterna.

Från skolledningen är man medveten om kritiken som handlar om att vara mer tillgänglig för både lärarpersonal och elever, att programrektorerna skall delta mer i klassrummet samt att utveckla rollen som pedagogisk ledare. Samma respondent beskriver att skolledarrollen har förändrats och förväntas vara mera aktivt deltagande i verksamheten. Distansen mellan rektor, personal, elever och klass har minskat. Skolledarfunktionen handlar mera om att fungera som en "coach" och lagledare än som en auktoritär chef.

Från skolledningsfunktionens perspektiv är man inte ännu inte riktigt nöjd med rektorernas tillgänglighet och synlighet i organisationen. Det kan och borde bli bättre. En åtgärd som vidtagits för att ge programrektorerna större utrymme är att utveckla kanslifunktionen som stöd med administrativa frågor. Ett annat exempel som ges är att åter införa obligatoriskt klassråd, vilket kommer att ske varje fredag från och med hösten 2001. Där deltar klassföreståndare och rektorer.

Trots den kritik som framförs på skolledarfunktionen från respondenter så ges en allmän, positiv bild av Karolinska skolans ledningsfunktioner, både vad avser gymnasiechef och programrektor. Speciellt upplevs gymnasiechefens ledarskap som tydligt och han visar ett djupt engagemang för personalen på skolan. Som en lärare uttrycker det, han stödjer och uppmuntar, och är en bra samtalspartner.

Även programrektorerna och deras ledningsstil upplevs som väldigt bra överlag. Dock är rektorerna ofta uppbokade och engagerade på olika möten, men när de väl är där så är rektorsdörren alltid öppen och det är möjligt att prata om vad som helst. Några större kommunikationsproblem verkar inte finnas mellan lärarpersonalen och skolledningen på Karolinska skolan.

Respondenter beskriver sin upplevelse av att kommunikationen mellan skolledning och personal är mera demokratisk idag jämfört med tidigare. Orsakerna till detta tror några har att göra med ett allmänt förändrat arbetsätt inom skolans värld, men att det samtidigt handlar om personfrågor. Där gymnasiechef och programrektorerna har ett mänskligt synsätt och tänker på personalens och elevernas bästa. En styrka hos skolledningen är att de uppfattas ligga på samma våglängd vad avser relationen med personal och elever.

Detta bekräftas även från skolledningen själv. När en respondent redogör för sin upplevelse av ledningsfunktionen och ledningskommunikationen så är det viktigt med en god samförståndsanda gentemot personal och elever. En förutsättning för detta är en väl fungerande ledningsgrupp, vilket respondenter upplever att det är. Gymnasiechef och programrektor kuggar bra in i varandra, diskuterar gärna högljutt med ibland helt skilda åsikter, men är nästan alltid till sist eniga i besluten. Skolledningsfunktionen och dess möten beskrivs som en dynamisk process i en god samförståndsanda.

Nästan alla lärarrespondenterna känner sig tillfreds med den information som ges till personalen på Karolinska skolan. De upplever sig väl informerade om vad som händer och sker. Information finns tillgänglig för alla som önskar information, och respondenterna lyfter fram som en självklarhet att man måste aktivt själv.

Arbetsplatsträffarna (APT) ses som viktiga i kommunikationen mellan skolledningen och personalen. Tidigare var APT träffarna stressiga. Det var alltför många punkter som skulle hinnas med på kort tid, vilket gjorde både programrektorerna och lärarna frustrerade. Frågan har tagits upp på de gemensamma KAOS mötena (Karolinska skolans OS grupp alltså benämning för innovationsgruppen), bland annat en diskussion om det goda mötet. Detta resulterade i att APT träffarna har förändrats till det bättre, vilket både skolledning och lärarna upplever som positivt.

Några respondenter upplever sig ibland mätt på information och måste sortera bort en del information. Hos en del existerar en informationströtthet, vilket tar sig uttryck i att lärare inte orkar och känner att de hinner engagera sig i olika projekt och diverse aktiviteter. Vilket gör att de själva bromsar i det informationsflöde som ges på skolan. Några respondenter relaterar detta beteende till lärarnas stressiga och ansträngda arbetssituation. Detta behandlas vidare i senare avsnitt.

## Lärarrollen

Det är två typer av lärarroller som framträder under intervjuerna med respondenterna från Karolinska skolan. Den ena beskrivs som en traditionell gymnasielärarroll, där kunskapsförmedlingen sätts i fokus och anses vara en mycket viktig del i undervisningen. Ämnestraditionen är styrande för denna grupp av lärare, det egna ämnet sätts i centrum och skall läras ut till alla elever. Typiskt för denna lärarroll är att det finns en konservativ inställning till att förändra arbetsformerna och förnya pedagogiken. Gränsö-

verskridande arbetslag över ämnesgränserna är mindre intressant för denna lärargrupp. Oftast uppskattas dessa lärare av flertalet elever som goda pedagoger. Dessa lärare har funnit sina egna pedagogiska former och upplägg för sin undervisning, vilket de inte är beredda på att förändra i första taget. Respondenterna beskriver lärarrollen som mer typisk förekommande inom de naturvetenskapliga ämnena på Karolinska skolan, men den kan även förekomma bland språklärare. En förklaring till att denna grupp redovisar ett slags motstånd till förändringar måste kopplas till lärarnas trygghet i den roll som de upplever och har idag.

Andra karakteristika och förklaringar till motstånd mot förändringar som förekommer har att göra med att lärarrollen av tradition är individualistisk, anser en respondent. Respondenterna tror att detta är mer gällande på gymnasiet än inom andra utbildningsstadier. Inom gymnasiet har det varit en tradition att den enskilde läraren själv tagit ansvar för och genomfört sin egna undervisning, och på sätt skött sig själv. Riktigt så individualistiskt är det kanske inte idag uttrycker samma respondent. Samarbete med andra lärare innebär att saker och ting tar längre tid. Det finns en risk att man som lärare på så vis blir alltmer låst till skolan, när man har varit van att sköta sig själv och styra sina egna arbetstider så kan detta upplevas mindre positivt. Med tanke på att Karolinska skolan inte kan erbjuda lärarna egna arbetsrum så upplevs detta mera som ett hinder än som möjlighet.

Den andra lärarrollen som framträder har en helt annan utgångspunkt. En grundsyn som är gällande för denna grupp är att kunskap bör och skall förmedlas på olika sätt. Kunskapsförmedling genom envägskommunikation som varit traditionen inom gymnasieskolan, får inte vara den enda kunskapsformen. Denna lärarroll handlar om att förändra och anpassa sitt arbetssätt och pedagogiska metoder efter hur elevernas situation och möjligheter ser ut. Ett traditionellt kursupplägg kanske inte alltid passar i en undervisningssituation eller för en grupp av elever. Då gäller det att vara flexibel som lärare och ha förmåga att anpassa sitt förhållningssätt till eleverna.

Flera respondenter beskriver vikten av att ha en mjukare elevsyn jämfört med tidigare lärartraditioner. Vidare att kunna möta alla elever på ett vänskapligt sätt, och då även de som har problem med sin studiegång. Utmärkande för denna grupp av lärare är att de är mer förändringsbenägna avseende att prova nya arbetsformer och till förändringar överhuvudtaget. Det är också inom dessa lärargrupper som försök med arbetslag och andra samverkansformer upplevs som mest positivt.

Det två lärarrollerna som beskrivs är som några respondenter uttrycker

det generaliseringar, men dess karakteristika stämmer ganska bra med hur det ser ut på Karolinska skolan. En respondent anser att hela skalan finns representerade på skolan, från en konservativ falang till en som är mycket mer förändringsbenägen. Och respondenten sammanfattar sin uppfattning med att lärarna på skolan är förhållandevis vänligt inställda till förändringar, somliga dock mer än andra.

Några vill ge förklaringar till att de båda rollerna är olika på skolan beroende på att estet- och naturvetarprogrammet skiljer sig åt. Lärarnas arbetsuppgifter kan vara olika och det är olika kulturer i botten mellan de båda programmen. Respondenten förklarar vidare att esteterna tillåter sig att tänka fritt inom sina ämnen, medan inom naturvetenskapen är det kunskaper som förmedlas och att tänka fritt är inte lika möjligt. Alltså ämnenas förutsättningar skiljer sig åt vilket också påverkar undervisningsformen.

En annan respondent ser saken utifrån en helt annan utgångspunkt, och menar att det hela handlar om ett föränderligt system där det gäller att möta alla möjliga grupper av elever. Respondenten anser också att det på Karolinska skolan finns kvardröjande traditioner och förhållningssätt som flera fortfarande gömmer sig bakom. Vilket tar sig uttryck att traditionella ämneslärare kan ha svårt att ta estetelever med en annan motivationsbild, och att dessa lärare har svårare att inse att de måste ändra taktik och förhållningssätt i klassrummet.

Vad som tydligt framkommer i intervjustudien är att flera upplever att en förändring är på gång. Motståndet mot förändringar från lärargrupper är inte lika starkt som tidigare. Attityder håller på att förändras, allt flera inser att lärarrollen inte bara handlar om att vara kunskapsförmedlare utan den måste även innehålla andra dimensioner. Förändrade attityder som kan skönjas handlar då inte bara om skolans estetiska program, utan det händer även saker och ting bland lärarna inom SP och NV programmen. Exempel ges på att det sedan ett år tillbaka etablerats arbetslag inom SP, och att arbetslagstankarna inom NV håller på att utvecklas. Fortfarande är det dock arbetslag inom de egna ämnena som är mest förekommande. Som en respondent lyfter fram är detta ändå ett första stapplande steg och exempel på att gamla traditionsmönster sakteliga håller på att brytas upp.

Flera respondenter ger sin syn på att förändring av lärarrollen är starkt kopplade till elevernas situation och utveckling. Elevernas uppväxt- och omvärldssituation har starkt förändrats under senare år, vilket även påverkar rollen som lärare.

Kommentaren från läraren är ett av flera exempel på förändringar som är

på gång bland flera lärare. Det handlar som flera respondenter tar upp om ett mjukare förhållningssätt mot eleverna, och då även gentemot elever som är frånvarande av olika anledningar och har problem med skolgången. Vad flera respondenter bekräftar är att de upplever att en förändrad lärarroll är på gång att utvecklas. Rollen som de beskriver handlar om att lärare successivt måste lära om och anpassa sig i större utsträckning efter elevernas förutsättningar.

En annan ger sin syn på förändring av lärarrollen och anser att det måste vara en mera glidande övergång mellan högstadiet och gymnasiet. När eleverna kommer från högstadiet är de vana vid att flera lärare samarbetar kring en grupp elever. Och att undervisningen inte alltid är så tydligt indelad i ämnen och homogena klassgrupper. Respondenten anser därför att arbetslagen kommer in i sammanhanget som en möjlighet att kunna arbeta på ett annat sätt jämfört med idag. Trots det motstånd mot arbetslag som fortfarande finns kvar hos en del gymnasielärare så får vi som lärare nog acceptera arbetslagsformen. Samma respondent tror att ett ökat samarbete mellan lärare gör att man som lärare kommer må bättre genom en ökad trygghet och stöd i varandra.

Flera beskriver att de ofta känner sig stressade. Det är stora klasser, mycket bedömningar och rättningarna som måste göras bland annat när det är dags för nationella prov, en betygsstress hos eleverna som påverkar lärarnas situation. Stressen och den hårt ansträngda arbetsituationen som lärarrollen idag innebär, leder till att flera lärare försöker skydda sig själva genom att inte ta på sig nya arbetsuppgifter och istället avskärmar sig. De ser förändringar som nya tunga engagemang som de inte orkar ta ansvar för. En respondent upplever att lärarrollen handlar om att förena två motsatser. Det gäller att ge möjlighet och utrymme att få vara en individualist samtidigt som det är nödvändigt att främja ett ökat samarbete och stöd mellan kollegor. Social kompetens är ytterligare egenskap som lyfts fram som nödvändigt för att lyckas i relationen med elever och kollegor.

## Förändringsprocessen

Det flera saknar och efterlyser är ett forum för att kunna diskutera frågeställningar som är gränsöverskridande över programmen inom Karolinska skolan. Frågorna kan behandla lärarrollen och dess utveckling, pedagogiska utvecklingsfrågor nämns också. Också att resonera kring frågor om hur vi på skolan skall hantera elever som skolkar, vilket är frågor som berör alla pro-

gram och ämnen. Under intervjuerna framgår det också att man som lärare har dålig vetskap om vad andra lärare gör och håller på med på skolan, framförallt lärarkolleger inom andra ämnesområden. Någon respondent lyfter fram att flera pratat om att gå in och besöka varandras klassrum, men att detta aldrig blir av. Varför det inte blir av kan säkert ha flera orsaker. Vad respondenten upplever är att det saknas något bra forum för att kunna resonera om sådana frågor.

En annan förändring som lyfts fram är ett tydligare decentraliserat ekonomiskt ansvar. Lärare med erfarenhet från andra skolor anser det krångligt och besvärligt t ex bara om det finns behov att köpa in någon litteratur eller liknande, till en enskild lärare. Detta borde ändras och budgetmedel borde avsättas för sådana ändamål. En lärarrespondent upplever att inte ens programrektorerna har några större ekonomiska resurser att tillgå. Önskemål är att t ex programrektorerna hade ekonomiska medel avsatta för exempelvis utvecklingsarbete inom skolan. Detta upplevs som en brist och vilket påverkar utvecklingsarbetet och förändringsarbetet på ett negativt sätt. När det väl erbjuds pengar att söka för utvecklingsprojekt så är de oftast riktade mot speciella områden. Detta gör att det blir väldigt styrande ifrån ett uppifrån perspektiv istället för ett underifrån, lokalt perspektiv som flera förespråkar.

Några tar också upp och anser att resurser för utvecklingsarbete borde avsättas inom lärartjänsterna. Som det ser ut idag blir det till sist bara ett antal eldsjälur som engagerar sig och står för förändringsarbetet. Men att även dessa eldsjälur tills sist kommer att tröttna.

En annan aspekt som kommer fram är en upplevelse av att förändringsarbetet t ex när det gäller arbetslag är stelt och konservativt. Som arbetslagstankarna drivs nu så upplevs det styras till stor del uppifrån och att det är endast en modell som gäller. Det finns flera goda tankar och idéer som mer eller mindre kvävs på så sätt. Som situationen är nu så är det en viss grupp av lärare som engagerar sig nästan i allt och en annan grupp som ser sitt ansvar framförallt i klassrummet. Risken är det blir en snedbelastning och olika läger bland lärarkollegerna.

Flera respondenter anser ändå som framgått tidigare att det händer en hel del förändringar på Karolinska skolan. Positionerna har förskjutits framåt under de tre senaste åren. Förändringar som är framträdande handlar om ett öppnare debatt- och diskussionsklimat, en stärkt samarbetsanda och att motstånd mot förändringar gradvis minskat.

Från skolledningen lyfts fram förväntningar att skolan om ett år har; eta-



blerade arbetslag över hela linjen, bättre administrativa rutiner och ett bättre utvecklat informationssystem.

## Innovationsgruppens arbete

Respondenterna som deltar och ingår i innovationsgruppen upplever själva att gruppens arbete är viktigt för Karolinska skolan som helhet. Någon uttrycker det som att för mig personligen i det enskilda klassrummet just för stunden kanske det inte spelar så stor roll, men sett i ett större och längre perspektiv är det viktigt arbete. Innovationsgruppen beskrivs som en väl sammansatt grupp med deltagare från alla tre programmen och det finns god balans i gruppen. Gruppen har varit entusiastisk och engagemanget har varit stort.

Så flera gruppmedlemmar bedömer själva att det inre arbetet i innovationsgruppen fungerat väl hittills. Att det är ett viktigt arbete som görs och att gruppen har ett berättigande inom Karolinska skolan.

Respondenter som inte ingår i innovationsgruppen redovisar en allmän uppfattning om att det är viktiga frågor som gruppen arbetar med. En respondent som regelbundet går på KAOS mötena tycker att det nu efter ett tag känns väldigt bra, men att det till en början kändes lite luddigt i kanterna. De frågor som innovationsgruppen tagit upp om den goda skolan och goda mötet är viktiga att få diskutera. Det finns ett behov bland flera lärare att prata om stresshantering och hur man mår som lärare. Samma respondent ser dessa resonemang som viktiga.

En annan respondent som inte deltar på KAOS mötena anser också att frågeställningarna som berör lärarnas arbetssituation och resonemangen kring det goda mötet på skolan är centrala att diskutera. Han uttrycker först under intervjun att detta kanske kan hanteras i andra forum, men ändrar sig efterhand och anser att han borde varit mera aktiv och deltagit på de möten som innovationsgruppen arrangerat. Avsikten och grundtanken med KAOS är nog viktigt, men han förklarar att man som lärare inte orkar delta i allt. Samma respondent är också kritisk till hur innovationsgruppens arbete och KAOS mötena marknadsförts. Anser att det inte varit tillräckligt och att det skulle vara lite mer tyngd bakom det hela. Respondenten föreslår att de som arbetar med KAOS skulle kunna hålla i en studiedag, där det är obligatorisk närvaro för lärarna. Då skulle det säkert få en större genomslagskraft bland kollegerna.

Nästan alla respondenterna kommenterar på något sätt det ljumma och

blandade mottagandet som innovationsgruppen och KAOS mötena fått hos lärarkollegor. Både respondenter som ingår i innovationsgruppen och de andra intervjuade är helt eniga om att frågorna om stress och arbetsmiljö borde engagera enskilda lärare. Flera är förbryllade varför detta då inte får större genomslag än vad som skett hittills.

Begrepp som trötthet och ansträngd arbetssituation som lärare används ofta som argument, och flera tror att detta är huvudorsaker till varför en del lärare väljer att inte delta. Paradoxen är då som flera respondenter kommenterar; det ju precis detta som KAOS mötena är till för att diskutera och ge möjlighet till att förändra. Det blir en rundgång mellan probleminsikt, orsak och verkan. Flera är medvetna om problemen men orkar inte eller vill inte göra något åt det.

En annan respondent som inte är engagerad i innovationsgruppen tror inte att det bara handlar om en ansträngd arbetssituation, och ger flera exempel på orsaker till varför lärare väljer att inte delta. Alla känner inte behov av att diskutera frågeställningarna om t ex det goda mötet och stressen, andra väljer istället att åka hem och arbeta, några säger att de har hört det här förut och att det är inget nytt, och en del närmar sig pension och vill inte engagera sig mer.

En deltagare i innovationsgruppen ser med tillförsikt på det arbete som gruppen lagt ner hittills, och upplever att det senaste KAOS mötet kändes bra. Respondenten tror att flera av dem som deltog på mötet upplever att de frågor som togs upp om friskvård och stresshantering samt ekologiska miljöfrågor är viktiga. Och att vi inom Karolinska skolan även måste börja fokusera oss mot dessa frågeställningar och inte bara på eleverna och undervisningen. Resultatet efter ett års arbete med KAOS är att vi börjar få en konsensus bland flera kring detta. Det respondenterna lyfter fram är att det börjar hända saker i lärarkollektivet, och man måste inom skolan lägga ner tid och kraft på dessa områden.

För att få ett ökat genomslag kommer innovationsgruppens arbete och KAOS mötena att planeras bättre och samordnas med skolans övriga kalender. På så sätt förväntar deltagare inom arbetsgruppen att det blir en tydlig struktur och att det inte kolliderar med andra aktiviteter.

## **Samlad kommentar om Karolinska skolan**

I följande avsnitt ges en samlad kommentar och bild av vad som framkommit efter ett års studie. Egenskaper i Karolinska skolans förändringsarbete år 2001 sammanfattas med följande figur 3.2.

**Figur 3.2 Egenskaper i Karolinska skolans förändringsarbete år 2001, mätning 2**

<p><b>Karaktäristiska drag</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Yttre positiva betingelser, fastighetsinvesteringar externa utvärderingar, "en skola i medvind"</li> <li>* Myten kring Karro-andan, tvärsidighet; samförstånd, allt ordnar sig" mentalitet exempelvis administration, flumskola, elevfrånvaro, mjuk attityd till elever</li> <li>* Upplevelse av uppdelning av skolan; program, byggnader</li> </ul>
<p><b>Ledningsfunktionen</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Skolledning och ledningskommunikation upplevs bra</li> <li>* Skolledarfunktionen mera coach och lagledare än auktoritär chef, mera demokratisk jämfört med tidigare</li> <li>* Balansgång mellan samförstånd och att leda?</li> <li>* Rektorsrollen svår, kravfylld, "tusenkonstnär"</li> <li>* Upplevelse av välinformerade, möjligtvis mätt på information, sortera information</li> </ul>
<p><b>Lärarrollen</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Två lärarroller, olika kulturer; ämnestraditions bunden, mjukare elevsyn och förändringar kreativt</li> <li>* Ny lärarroll motiveras med: ny elevkader anpassning efter eleverna, ansträngd arbetssituation för lärare (stress) ett sätt att skydda sig</li> <li>* Attityder bland lärare håller på att förändras, mjukare förhållningssätt</li> <li>* Finns kvardröjande traditioner och förhållningssätt</li> </ul>
<p><b>Förändringsprocessen</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Forum o mötesplats för gränsöverskridande diskussioner efterfrågas</li> <li>* Utveckling av ekonomistyrfrågor, administration</li> <li>* Möjligheter för pedagogiskt utvecklingsarbete</li> <li>* Ett tydligare decentraliserat ekonomiskt ansvar</li> <li>* Förändringar öppnare debatt och diskussionsklimat stärkt samarbetsanda, motstånd mot förändringar gradvis minskat</li> </ul>
<p><b>Innovationsgruppens arbete</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Innovationsgruppen funnit arbetsform: entusiasm, stort engagemang, kreativ grupp</li> <li>* KAOS etablerat på Karolinska skolan</li> <li>* Huvudfrågor : "Goda mötet", stresshantering</li> <li>* Förbryllar; ett visst dåligt engagemang från lärare, orkar inte delta i allt, trötthet och ansträngd arbetssituation</li> </ul>

Studien av Karolinska skolans förändrings- och utvecklingsarbete visar så här långt på två saker. Det ena visar på egenskaper som ser ut att underlätta och gynna skolans fortsatta förändringsarbete. De goda förutsättningarna handlar om den goda dialogen inom skolan och att yttre betingelser upplevs positivare jämfört med tidigare. Andra goda förutsättningar är engagemanget kring skolans innovationsgrupp som ser ut att funnit sin arbetsform. Ytterligare en positiv egenskap som är utmärkande i studien är att skolan har strävan att vilja engagera så många anställda som möjligt i förändringsarbetet, exempelvis genom KAOS möten. Dessa utgör hittills skolans positiva egenskaper för att underlätta förändringsarbetet.

Studien visar samtidigt på ett antal egenskaper som kan försvåra eller rent av motverka att förändrings- och utvecklingsarbetet fortskrider. Skolans traditioner och Karro-andan är ett sådant exempel. Ibland används Karro-andan som en spökmyt och försvar för att förändring inte kan ske. Kontrasterna mellan de två olika lärarkulturerna som framkommer i studien, och uppdelningen av skolan i flera skolor, hur kommer dessa egenskaper att påverka förändringsarbetet? En annan egenskap handlar om hur skolan skall lyckas att engagera större andel av lärarna i frågeställningarna som behandlar arbetsmetoder och arbetsförhållanden. Kring dessa frågeställningar svävar en otydlighet och osäkerhet, men de tycks vara viktiga egenskaper för Karolinska skolans framgång med förändrings- och utvecklingsarbetet.

### 3.3 Tullängsskolan år 2001 – Traditionell yrkesskola under förvandling?

#### Karateristiska drag

Som den tidigare undersökningen visade är ambitionerna från politiker och skolledning att förändra Tullängens traditioner som gammal yrkesskola. Ett förändringsarbete som präglar skolans situation och uttrycks i flera utmärkande drag. Föregående studie sommaren 2000 visade att det fanns flera pågående processer inom skolan och att det förekom flera motsatsbilder samtidigt på Tullängen. Motsatsbilderna handlar om; sektorisering/organisering, förändringsvilja, demokrati och inflytande. Dessa motsatsbilder åter-

kommer även i delstudien sommaren 2001, men har utvecklats och fått en liten annan karaktär.

Ett utmärkande drag är skolans förändrings- och utvecklingsprojekt. Det är tydligt att de stora pågående förändringsprojekten; Innovatören, Teknik programmet och Kulturens hus engagerar flera inom skolan och inte bara de direkt berörda. Alla respondenter har åsikter om de aktuella projekten och skolans förändringsarbete, oberoende om de är involverade eller inte. På något sätt berör och engagerar projekten all personal på Tullängsskolan. Tullängen som gammal traditionsbunden yrkesskola är i gungning, därmed inte sagt att skolans traditioner är på något sätt förändrade. Delstudien visar ändå att något är på gång.

Det senaste året har framförallt handlat om att få igång skolans inre arbete genom att förfinas organisationen, och låta sektorerna utveckla sin egen organisation. Därför är det svårt att utläsa några stora synliga förändringar den senaste perioden, uttrycker en respondent från skolledningen. Samma respondent resonerar vidare att det pågår mängder med saker som inte syns och att enheterna har utnyttjat möjligheterna till det inre arbetet, sådant som inte är styrt uppifrån skolledningen.

Tidigare undersökning visade att det fanns önskan om att stanna upp takten på skolans förändringsarbete. Att få tid för reflektion och låta organisationen sätta sig något innan man går vidare. Uttalandet från skolledaren ovan visar att detta i alla fall har uppmärksammats från ledningens sida. Den allmänna bild respondenterna ger bekräftar att utvecklingsarbete inte upplevs lika forcerat som tidigare. Förändringstakten lyfts inte fram lika mycket under intervjuerna jämfört med tidigare undersökning.

Med detta är det inte sagt att allt förändringsarbete stått stilla under tiden. Något som prioriterats från skolledningen är utvecklingen av arbetslagen på varje sektor. Under året har arbetslag införts på alla enheter och det har utsetts ett antal arbetslagsledare inom varje sektor. Uppdraget som arbetslagsledare är att få en bättre styrning på arbetslagen och få dem att fungera på ett bra sätt.

Skolledningens filosofi är som kommentarerna visar att låta arbetslagen få ta stort ansvar för verksamhetens planering och genomförande. Vilket även inkluderar ett tydligt administrativt och ekonomiskt ansvar. Ambitionerna går ut på att få arbetslagen att känna helhetsansvar för verksamheten.

Denna decentraliseringstanke som skolledningen visar i sina uttalanden är inte lika tydlig hos lärarrespondenterna. Studien visar att lärarna på Tullängsskolan kan delas in i två kategorier; en som är mera positivt inställd till

arbetslagsreformen; kärnämneslärare, och den andra kategorin yrkeslärarna som visar sig mera tveksamma.

Kärnämneslärarnas något mera positiva inställning handlar framförallt om att de ser arbetslagen som en möjlighet till pedagogisk utveckling. Däremot är man mindre intresserad av att ta på sig administrativt och ekonomiskt ansvar. Det är man inte anställd för, refererar en respondent bestämt. Yrkeslärarnas tveksamheter handlar om som någon uttrycker; att man inte helt förstått tanken med arbetslagen. Det känns osäker hur det skall fungera och vad är syftet med det hela, frågar sig flera yrkeslärare. Respondenter upplever att arbetslagen fortfarande är något som är i sin linda och ännu inte fungerar.

Exemplet med utvecklingsarbetet med arbetslag innehåller samtidigt alla tre frågeställningarna som framkom i föregående studie; sektorisering/organisering, förändringsvilja, demokrati och inflytande.

Att dela in skolan i sektorer var bara en början, reformen med arbetslag är en ytterligare indelning i mindre enheter. Redan i den tidigare studien, visade det sig att alla inom skolan inte bara såg det positivt att dela in skolan i sektorer. Utan att fördelarna med lokal frihet, närhet och elevfokus måste ställas i relation till att det skapas ett bytänkande och skolor i skolan. Alltså en uppdelning av skolan i konkurrerande enheter, där alla kämpar om att få mest av de gemensamma resurserna. Från lärarrespondenter är man rädd för att detta kan förstärkas i och med alltför självständiga arbetslag.

I den första kommentaren ovan visar att det upplevs en slags orättvisa och olika behandling, vilket respondenterna kopplar starkt samman med sektorisering och organiseringen inom Tullängsskolan. Kommentaren innehåller också upplevelse av bristande delaktighet och kommunikation. De förklaringar och motiveringar som har givits från skolledningen tycks inte gått hem hos de som känner sig förfördelade. Den senare frågan handlar om demokrati och inflytande vilket flertalet respondenter tar upp. Allt sker så snabbt och bestämt på Tullängen. Många gånger brister det i delaktigheten från skolledningens sida och förändringar upplevs inte alltid färdigprocessade. Om det överhuvudtaget varit en process, resonerar en lärare.

Skolledningen på Tullängsskolan är medveten om att det skapats skolor i skolan, och att det är en nackdel med sektoriseringen som man får leva med. Detta är ett medvetet val från ledningens sida, som anser det viktigast att varje sektor får möjlighet att utvecklas utifrån sina förutsättningar. Allt för mycket samverkan över sektorgränserna kan innebära att enheterna tappar fokus på eleven och närheten mellan lärare och elever.

Däremot är skolledningen överens med flera av lärarrespondenterna att

man måste hitta någon modell för att dela med sig erfarenheter över sektore-  
rna och arbetslagen. Det saknas forum och mötesplatser för detta.

Skolledningen upplever inte att kritiken från lärarna i de gamla yrkes-  
programmen är lika stark som tidigare. Utan när tiden får verka kommer allt  
fler att förstå vikten av att satsa på Teknik programmet. Lärare som inte  
hängt med måste förstå att det är en ny tid som är på gång, resonerar en från  
skolledningen.

Sammantaget visar studien att förändringsarbetet på Tullängen är viktigt  
och engagerar alla. Däremot skiljer synsättet sig åt på hur förändringsarbetet  
skall genomföras.

## Ledningsfunktionen

För skolledningsfunktionen på Tullängsskolan beskrivs gymnasiechefens rollen  
ofta i presens hur det är, medan rektorsrollen lyfts fram i futurum en önskan  
om hur det borde vara. Därmed inte sagt att respondenterna redovisar både  
positiv och negativ kritik mot dagens skolledarroller.

En tydlig bild är att gymnasiechefen uppfattas ha en stark position på  
skolan, som eldsjäl och pådrivaren bakom stora delar av skolans för-  
ändrings – och utvecklingsarbete. Gymnasiechefen upplevs samtidigt ar-  
beta mycket i det tysta och nästan lite anonymt. Flera respondenter önskar att  
gymnasiechefen hade syns mera i den dagliga verksamheten, för att få en  
insyn hur vardagsarbetet tar sig ut och hur resonemangen förs på golvet.  
Gymnasiechefen uppfattas också ha en stark ställning inom skolans lednings-  
grupp tillsammans med skolans centrala administratörer. Medan flera  
respondenter har en uppfattning att rektorernas ställning är något svagare i  
ledningsgruppen. En respondent uttrycker att skolans ledningsgrupp inte  
är så dynamisk som den borde vara, och ser gärna att rektorerna hade möjlig-  
het att mötas i ett eget forum.

Bilden av att beslutsmakten på Tullängsskolan fokuseras kring gymna-  
siechef och centrala administratörer överensstämmer inte riktigt med den  
som ges från en respondent i skolledningen. Ledningsgruppens uppgift är  
inte att fatta massa beslut, utan man är en grupp som är till för att på ett  
övergripande plan samordna skolans verksamhet. Ett forum för rektorer, eko-  
nom, personalsekreterare tillsammans med gymnasiechef att prata sig sam-  
man kring Tullängsskolans policyfrågor. Flertalet av besluten skall fattas på  
sektorsnivå av rektorerna. Som skolledaren beskriver det, är det en annan  
bild av hur beslutsmakten fungerar på skolan jämfört med hur lärar-



respondenterna upplever det.

Kontentan av de motsatta bilderna handlar om hur skolledarfunktionen som rektor tar sig ut eller borde ta sig ut, enligt flertalet respondenter. Rektorsrollen upplevs tämligen vag. Alla respondenter, skolledning som övriga respondenter ser rektorsrollen som en viktig skolledningsfunktion som är svår att leva upp till.

Någon beskriver att rollen som rektor är ett utsatt arbete och mycket ensamt. Rektorsrollen har huvudansvaret för pedagogisk utveckling, ekonomi och personalfrågor. Dessa tre arbetsuppgifter är tillräckliga för att fylla arbetsrollen. Förutom dessa finns alla styrdokument som rektorn med personal skall leva upp till. Uppdraget med att ansvara för utveckling av pedagogiska frågor inom sektorerna anser flera respondenter att rektorerna inte mäktat med. Pedagogiska frågor är tidskrävande och arbetet måste planeras över en längre tidshorisont.

Ett annat problem som tas upp i studien är att rektorerna visar sig ha svårt att få till stånd samverkan över sektorsgränserna när så erfordras. Det som respondenter tar upp handlar framförallt om elever som skall gå kurser gemensamt över sektorerna. För att få till stånd detta krävs en administrativ samordning som tycks vara svår att få ordning på. Detta är ett känt och gammalt problem som rektorerna har fått i uppdrag att lösa, men något gör att samarbete mellan rektorerna inte tycks fungera.

Flera sektorer har haft ett antal byten av skolledare under senare år vilket skapat en dålig kontinuitet inom sektorerna. Byten på rektorsposterna har inneburit att man mer eller mindre fått börja om på nytt och bygga upp nya relationer mellan sektorerna, och även skolledarna emellan. Att rektorer kommit och gått, tror flera respondenter också påverkat ledningsgruppens arbetssituation.

En annan respondent beskriver att det handlar om en ny tid, framförallt i samband med all decentralisering. När man på så sätt släpper loss alla krafter, handlar det om en ny situation för skolledaren. För den gamla skolledarrollen i en traditionell hierarkisk organisation fanns det ett starkt behov av kontroll. När skolan börjar decentralisera ansvar och befogenheter till arbetslagen måste man också som skolledare acceptera att det börjar hända saker och ting. Med färre regler och att allt fler ges utrymme att vara med och påverka, skapas ett nytt friutrymme i organisationen som kan vara svårt att hantera. En sådan decentraliserad organisation går inte att kontrollera och styra på samma sätt som en traditionell.

Respondenter konstaterar att de organisatoriska förändringarna med

decentralisering och arbetslagen, ställer helt andra krav på skolledarrollen jämfört med tidigare. Skolledarens roll handlar idag mycket mer om att föra en ständig dialog med sina medarbetare, och det gäller att våga utmana gällande föreställningar.

Den bild och de förväntningar på skolledarfunktionen som rektor är en slags fantomen som nästan bara existerar i en anställningsannons. Att leva upp till allas förväntningar är närmast en omöjlighet, är flera respondenter överens om. Resonemangen som förs kring rektorsrollen handlar sammanfattningsvis om två saker. Det ena handlar om hur svår skolledarrollen är, och det andra är att många har förväntningar om hur det borde vara.

Studien visar att information och ledningskommunikation inte är Tullängsskolans allra starkaste sida. Några efterlyser mera information kring beslut som fattas av skolledningen, och önskar tydligare motiveringar till besluten. Återigen återkommer respondenter till upplevelsen av att några sektorer missgynnas. I samband med detta ges exempel på upplevelse av bristande ledningskommunikation. Bakom resonemangen finns en misstänksamhet till varför och hur beslut fattats. Det handlar också om att bli mer uppmärksammas och inte som nu, en upplevelse av att man blir åsidosatt.

Informationen via APT träffarna kommenteras ljust av flera respondenter. Några anser att rektorerna inte fått APT träffarna att fungera på ett bra sätt. Grupperna är ibland allt för stora för att det skall vara möjligt att föra en dialog, och APT träffarna upplevs ibland som tjatiga. Det flera saknar är skolans tidning som kom ut varannan vecka. När den kom ut i pappersformat så tog man den till sig på ett annat sätt, jämfört med dagens Tunet. Problemet är inte att komma åt tidningen på nätet, utan att handlar om att tidningsformatet känns lättare att bläddra och läsa.

## Lärarrollen

Studien visar att alla respondenter är överens om att det är en ny arbetsroll för lärare som är på gång. Förändring av arbetsrollen handlar framförallt om två saker. Det ena är att lärarprofessionen inte längre går ut på att enbart undervisa, utan det tillkommer andra uppgifter som ofta är av administrativ karaktär. Den andra förändringen av arbetsrollen handlar om att lärare i större utsträckning skall arbeta tillsammans med fokus på ett elevperspektiv, istället för ett traditionellt ämnesperspektiv. För att åstadkomma detta används arbetslagsmodellen som metod.

Att det är en annan lärarprofession som håller på att utvecklas är alltså

alla respondenter eniga kring, om detta råder ingen tvekan. Däremot framgår samtidigt att respondenterna på Tullängsskolan har olika synsätt och perspektiv när de beskriver lärarnas förändrade arbetsroll. Vad arbetsrollen borde innehålla för att faktiskt fungera i vardagen, finns det delade uppfattningar om.

Från skolledningen är man mera övertygad om att förändringen av lärarrollen slagit igenom jämfört med vad flera lärarrespondenter uttrycker. Däremot är det inte sagt att alla behöver tycka om att lärarrollen inte längre går ut på att enbart undervisa, utan att alla lärare har andra åtaganden parallellt med undervisningen, uttrycker en från skolledningen. Förutom att lärare kan ingå i grupper med gemensamt uppdrag från skolledningen ges exempel på yrkeslärare som ansvarar för sin institution genom upphandling av material, planering av lokaliteter, mentorskap och ekonomiskt ansvar. Det finns ett kollektivt arbete som alla lärare måste vara med och ta ansvar för, är budskapet från skolledningen.

Vad skolledningen är medveten om är att den förändrade arbetsrollen för lärarna uppfattas som en ökad arbetsbelastning. Detta har framförts till skolledningen som en arbetsmiljöfråga från lärare via rektorer och samverkansgruppen. Kritiken som förs fram är att lärarna känner sig hårt tyngda med alla nya uppgifter som de förväntas klara av. Skolledningen säger sig ha förståelse för detta och resonerar därför att det får ta sin tid att genomföra denna delen i förändringsprocessen. Som skolledare skall man inte jaga personalen för mycket utan folk måste må bra också.

Kommentaren visar att man från skolledningens sida är rätt så bestämd om hur det skall vara, men samtidigt visas en förståelse för att arbetsrollen inte kan förändras över en natt. Kommentaren andas en insikt om behovet av att processa och skapa en ökad inre förståelse hos flera i lärarkollektivet.

För skolledningen är det heller inget självändamål att föra ut all administration till arbetslagen och enskilda lärare, utan detta måste bero på nyttan med det hela. Sådan administration som direkt berör den enskilde eleven bör skötas av en lärare, exempelvis ansvaret och helhetssynen på att betyg registreras och kommer in rätt. Men andra administrativa uppgifter som handlar om skolövergripande saker bör utföras av professionella administratörer på central nivå inom skolan. Frågan måste hela tiden ställas om det är effektivt att låta arbetslagen sköta administrativa uppgifter, det får inte bli ett självändamål att föra ut administration.

Några lärarrespondenter kommenterar med tveksamhet att påföra lärarna allt mera administrativa uppgifter. Tidigare var lärarens väsentligaste upp-

gift att ansvara för undervisningen och händelserna i klassrummet. Nu skall man som lärare sköta all pappersexercis vid sidan av och upptill ordinarie läraruppgift, uttrycker en respondent. Flera av dessa administrativa uppgifter sköttes tidigare av andra, och läraren ställer sig frågan om det inte är slöseri att lärarkraften. Det lyfts samtidigt fram en viss misstänksamhet kring motiven bakom att föra ut administration.

En annan synpunkt som också kommer fram i intervjuerna med lärarrespondenter, är att man är mer intresserad av att ta ansvar för pedagogiska frågor inom ramen för arbetslagen. Medan det rent administrativa ansvaret för exempelvis ekonomi och personalhantering bör skötas av andra.

Det framgår tydligt i intervjustudien att resonemangen kring arbetslag har kommit olika långt inom Tullängsskolan. Inom flera sektorer verkar arbetslagstanken vara helt självklar och att det inte råder någon tveksamhet att detta är rätt väg att gå. Personalen inom dessa enheter ser mest fördelar med att jobba i arbetslag och tycker sig se att motståndet mot arbetslagsreformen lagt sig. Respondenter menar att de redan har jobbat på detta vis under flera år. Det man däremot är tveksamma till är det som kommenterades ovan, nämligen rädslan att praktiska administrativa arbetsuppgifter tar överhand istället för det som flera säger sig brinner för, nämligen pedagogiska utvecklingsfrågor. Denna grupp av lärare anser att kravet på att arbeta tillsammans i arbetslag också gör att man som lärare blir synliggjord på ett helt annat sätt jämfört med tidigare. I stället för att var och en sköter sin egen undervisning, så lyfts den enskilda läraren fram i det gemensamma arbetslaget. Anonymiteten kommer att minska.

En annan grupp av lärare har en mer försiktig inställning till arbetslagsreformen. Inte så att man är helt avvisande, men man lyfter fram tveksamheter. Argumenten handlar om att arbetslagstanken bestämts uppifrån politikerna. Att det istället måste växa upp underifrån i en gemensam dialog och process. Alla är inte överens om vad arbetslagsreformen egentligen går ut på och det finns fortfarande ett motstånd bland lärare, och då inte bara bland yrkeslärare. Inom några sektorer har man därför inte alls kommit så långt med arbetslagsreformen, utan refererar att man bara har hunnit formera sig i arbetslag. Någon respondent lägger till att det inte är riktigt ens klart med laguppställningen än.

Arbetslagstanken är ju att arbeta tillsammans kärnämnes- och karaktärsämneslärare över ämnesgränserna, resonerar en respondent. Problemet är att det fortfarande finns skillnader i hur man ser på elever och undervisning mellan kärnämnes- och karaktärsämneslärare. Respondenten upplever att

det är två olika traditioner och kulturer som möts, och att man inte riktigt har hittat en gemensam syn på hur undervisningen gemensamt kan läggas upp. Det pågår en process och det gäller att man kan hitta gemensamma former. Trots de kritiska röster som gör sig gällande, tror flera av kritikerna ändå på idén med arbetslag och att det bör finnas någon form av samarbete över ämnesgränserna hur det nu kan ta sig ut.

Kommentaren från respondenten visar på upplevelsen om de olikheter som finns i traditionen hos olika lärargrupper. Uttalandet andas samtidigt en förhoppning att arbetslagsreformen på något sätt kan hjälpa till och minska skillnaderna.

Skolledningen är överens med flera av lärarrespondenterna att Tullängsskolan fortfarande inte har fungerande arbetslag. En av anledningarna är att skolledningen inte själva har kommit långt vad gäller att fastsätta arbetslagens beting och uppdrag.

## Förändringsprocessen

Studien har hittills visat att det pågår det en hel del förändringsarbete på Tullängsskolan. Önskan om nya förändrings- och utvecklingsaktiviteter är ganska liten. Det existerar någon slags upplevelse av mättnad på nya stora förändringsprojekt på Tullängsskolan och det som pågår upplevs vara fullt tillräckligt.

Från skolledningen uttrycker man detta genom att betona att närmaste tiden handlar om att få tid och utveckla det inre arbetet i organisationen. På skolledningens dagordning står främst tre saker. Att genomföra satsningarna på Kulturens hus som pågått under en tid. Även att utveckla och få fart på arbetslagen och arbetslagsledarfunktionerna. Tredje området handlar om att hitta en arena och modell för utbyte av erfarenheter över enhetsgränserna inom skolan.

Det senare tas även upp av lärarrespondenter, som ser vikten av att byta erfarenheter över sektorsgränserna, goda som dåliga. Pedagogiska forum och hur arbetslagen fungerar är några exempel på områden där man anser det angeläget att få till stånd gemensamma gränsöverskridande diskussioner.

Ett annat område där lärarrespondenter har förväntningar på förändringar, handlar om inflytande och demokratifrågor. Dels återkommer man till sina upplevda brister på delaktighet och möjligheten att kunna vara med och påverka i större utsträckning. En del ställer förhoppningar till att

arbetslagen kan leda till att allt flera kan känna sig delaktiga i beslutsprocessen.

## Innovationsgruppens arbete

Innovationsgruppen på Tullängsskolan har inte haft någon vida större aktivitet sedan gruppen träffades för ett år sedan på Lingatan i Bohuslän. Gruppens egna medlemmar kommenterar själva att det varit dålig kontinuitet i träffarna och att man tappat tempo i arbetet. En respondent är själv lite svävande i sin uppfattning, vet inte riktigt om detta varit bra eller dåligt att gruppen inte träffats så ofta. När gruppen möttes på Lingatan hösten 2000, bestämdes att man inte skall starta upp för mycket nya stora aktiviteter som krävde mycket engagemang och tid. En satsning som gjorts under året var att föra ut förstudien om Tullängsskolans till all personal. Detta gav heller inget vidare bra resultat. Orsak var bland annat att det visade sig finnas ett svagt intresse bland lärarna.

Respondenter som inte är engagerade i innovationsgruppen bekräftar att gruppen och dess arbete är föga känt bland skolans personal. Innovationsgruppen upplevs formellt bara hamnat på papper och känns som den inte fungerat eller gjort något hittills. Vilka frågeställningar gruppen har på sin dagordning har man ingen aning om. Samtidigt uttrycker flera av innovationsgruppens deltagare att gruppen har en viktig funktion att fylla på Tullängsskolan. Att få träffa de andra deltagarna i innovationsgruppen känns som kick, uttrycker en respondent. Just möjligheten att få bolla idéer fram och tillbaka med kollegor, och låta sig inspireras är värdefullt. Deltagarna beskriver det som en kreativ grupp och upplever själva att innovationsgruppen har en god legitimitet inom Tullängen.

Metodmässigt är tanken och upplägget med att skapa en innovationsgrupp på skolan en genialisk idé, anser flera intervjuade. För att slå hål på flera traditionella förställningar som finns inom skolan så behövs någon form av innovationsgrupp, som utan några begränsningar ges möjlighet att fundera och tänka fritt. Detta är ett sätt att påskynda utvecklingen och kan ge flera möjligheter på sikt. Det som dock krävs är en kontinuitet och mera långsiktighet i arbetet.

En respondent uttalar att det skall bli bättre struktur på jobbet det kommande året. Mötet i Vadstena hösten 2001 få fungera som ett nytt avstamp där man lägger fast ett schema för kommande möten och vilka områden gruppen skall prioritera.

## Samlad kommentar om Tullängsskolan

I följande avsnitt ges en samlad kommentar och bild av vad som framkommit efter ett års studie. Egenskaper i Tullängsskolans förändringsarbete år 2001 sammanfattas med följande figur 3.3.

**Figur 3.3 Egenskaper i Tullängsskolans förändringsarbete år 2001, mätning 2**

<b>Karakteristiska drag</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>* Tullängsskolan präglas av förnyelsearbete och stora utvecklingsprojekt</li><li>* Pågående förändringsarbeten engagerar och berör kritiker som anhängare</li></ul>
<b>Ledningsfunktionen</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>* Gymnasiechef och administratörer stark ställning, eldsjäl</li><li>* Rektorsrollen otydlig och svag</li><li>* Önskan om bättre dialog och kommunikation, delaktighet</li><li>* Decentraliseringsreformer ställer krav på ny skolledarroll, "fantomen" svårt att leva upp till</li></ul>
<b>Läraryrollen</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>* Överens, handlar om en ny lärarroll</li><li>* Olika uppfattningar om innehållet i ny lärarroll; pedagogisk utveckling, administrativa uppgifter</li><li>* Upplevelse av två lärarkulturer på Tullängen, kärnämnes- och karaktärsämneslärare, samverkan kan vara svårt</li></ul>
<b>Förändringsprocessen</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>* Ingen önskan om större förändringar</li><li>* Mättnad och trötthet avseende förändringar</li><li>* Tid för eftertanke och reflektion</li></ul>
<b>Innovationsgruppens arbete</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>* Innovationsgruppen ingen större aktivitet, ej känd</li><li>* Metoden genialisk, kreativ och ifrågasättande grupp, gränsöverskridande</li></ul>

Av delstudien framgår det att de frågeställningar som nu håller på att diskuteras på skolan har en djupare innebörd för organisationen och dess medlemmar. Det som pågår handlar inte bara om att förändra skolans organisationsschema och skrapa lite på ytan, utan det som ser ut att handla om något djupare än så.

Frågeställningarna handlar om att bryta Tullängsskolans gamla och djupa traditionsmönster. Från att vara Örebros anrika och gamla yrkesskola med alla dess traditioner och värderingar, till något nytt som många i personalen dessutom är undrande över, vart är vi på väg? Den samlade analysen visar så här långt i studien, att delaktighet och processen hur förändringarna går till är viktiga egenskaper för förändringsarbetet. Nästa studie får visa hur Tullängsskolans förändrings- och utvecklingsarbete fortskridit.

### 3.4 Komvux år 2001 – Från ”Hela havet stormar” till ”Sjöbris”

#### Karakteristiska drag

Utmärkande drag är att Komvux fortfarande präglas av osäkerhet vad gäller framtiden och otydliga relationer mellan politiker, skolledning och lärare. Detta var något som var utmärkande för skolan redan i den tidigare mätningen sommaren 2000. Ett år senare visar studien att dessa drag fått en liten annan karaktär.

För ett år sedan såg skolledningen sig tvingad att genomföra en större omorganisation inom Komvux. Skolan stod inför faktum att genomföra en budgetreducering med cirka 16 mkr. Omorganisationen innebar en minskad ledningsgrupp, ansvarsområdena inom skolan blev färre och därmed minskades antal rektorer, minskning av antal lärartjänster samt hamnade studievägledarna ansvarsmässigt direkt under chefen för Komvux. Omorganisationen innebar samtidigt ändrade arbetsmetoder och arbetssätt för flera lärare. Alla förändringar skapade en osäkerhet och oroskänsla i hela skolans organisation. Den tidigare skarpa kritik som riktades mot skolledningen från framförallt flera lärargrupper visar sig nu inte alls så kraftfull längre. Det bristande förtroende och distansen mellan skolledning och per-



sonal är inte lika tongivande i intervjuerna. Ett utmärkande drag är alltså att en förändring av relationen mellan skolledning och lärargrupper tycks vara på gång. Respondenter beskriver inte alls i samma starka ordalag brister i dialogen mellan ledning och personal.

Det förs fortfarande fram kritiska synpunkter mot senaste årens förändringsarbete. Flera lärarrespondenter beskriver skolans omorganisationer och byte av skolledningar som jobbiga. Nya rektorer och skolledningar har inte haft kunskap om verksamheten, vilket inneburit att lärarna fått lära upp alla nya rektorer som de upplever kommit och gått.

Följande kommentar beskriver hur de senaste årens förändringar och omorganisationer upplevts från ett lärarperspektiv. Detta visar hur personalen på skolan under flera år levt under ständig osäkerhet om framtiden, vilket resulterat i misstänksamhet mellan personal och skolledning.

Trots den osäkerhet som råder är man från skolledningen imponerad av den styrka som personalen ändå visar kring skolans utvecklingsarbete. Respondenter från skolledningen beskriver hur de upplever att de tidigare kritiska rösterna mot exempelvis införandet av arbetslag inte är lika tongivande som förut. Det är också ett närmare samarbete med fackliga organisationerna idag jämfört med tidigare, vilket även bekräftas från lärarhåll. Det ges flera exempel på hur dialogen mellan skolledning om något förbättrats. Tidigare studie visade på en stor förtroendeklyfta mellan Komvux ledning och lärarnas fackliga organisationer. Diskussionen mellan lärare och ledning har många gånger varit svår, och ledningen inte velat lyssna på personalen, enligt respondenten. Intervjuerna visar att något är på gång och en förändring kan skönjas vad avser relationen internt inom Komvux.

Ifall oroskänslan för den pågående omorganisationen håller på att lägga sig något och en viss ökad acceptans för förändringarna kan skönjas, så framkommer det i studien att nya stora förändringar kan komma att påverka Komvux på flera sätt. Flera statliga utredningar som lagts fram under våren tillsammans med Kultur – och bildningsnämndens egen vuxenutbildningsutredning kommer fram till att Komvux verksamhet radikalt kan komma att förändras. Det kan handla om en allmän minskning av Komvux verksamhet och nya omorganisationer framöver. Komvux kan komma bli en av flera utanordnare, vilket innebär en konkurrensutsättning. Dessa utredningar som väldigt nyligen presenterats har under en tid skapat en oro och frustration hos personalen om vad som kommer att hända i framtiden. Den ena oroskänslan ersätts med en ny.

Dessa utredningar har resulterat i två saker dels en tätare dialog mellan

skolledning och de fackliga organisationerna, och dels att den sociala arbetsmiljön hos personalen påverkats mycket av alla utredningar från olika håll och kanter. Extra samverkansgrupper har fått införas och samtal med personalgrupper för att lugna ner en del ryktesspridning som förekommit. Den närmare dialogen med facken stärker känslan av att man jobbar ihop arbetsgivare och fackliga organisationer på ett annat sätt jämfört med tidigare, anser en respondent. Yttre påverkan gör också att sammanhållningen stärks, och Komvux sluter leden gemensamt mot yttre fienden. Flera respondenter ger också uttryck för att sammanhållningen är större nu jämfört med tidigare.

Alla respondenter ser inte en eventuell konkurrensutsättning av Komvux som något större hot. Dessa respondenter lyfter fram att alla utvärderingar hittills visat på att Komvux har en bra verksamhet och respondenterna anser därför att ingen annan gör det bättre. Uttalanden ger uttryck för att man är stolt över den verksamhet som utförs idag. Flera tar upp och vill framhålla att Komvux styrkor handlar om skolans öppenhet för alla typer av elever samt tillgängligheten, att skolan har ett stort och brett kursutbud som passar flertalet.

En respondent sammanfattar, vad flera gett uttryck för, på ett bra sätt Komvux aktuella situation med tre ord; osäker framtid, vilsen i pannkakan och krympande organisation. Osäker framtid vad som skall hända är nog vad flertalet inom Komvux känner. Vilsen i pannkakan är uttryck för; man står där man står och ingen vet inte riktigt var som skall göras. Krympande organisation är nästan en självklarhet, hur det skall se ut vet ingen.

Det övergripande karakteristiska och utmärkande draget för Komvux är alltså att osäkerheten om skolans framtid tycks bestå ännu en tid framöver. Hur detta sedan påverkar skolans förändrings- och utvecklingsarbete återstår att se.

## Ledningsfunktionen

Pågående omorganisation inom Komvux sätter sina spår i beskrivningarna av ledningsfunktion och ledningskommunikation. Det är blandade bilder som respondenterna återger. Vad flera uttrycker från både skolledning och lärareperspektiv är att Komvux formella organisation blivit tydligare. Det är nu tydligt vilken rektor som ansvarar för vad, och till vilken rektor som personal och elever skall vända sig till med frågor. Däremot visar studien att det finns en otydlighet i själva rektorsrollen, och relationen mellan skolledaren

och arbetslagen.

I samband med Komvux organisationsförändring var uppdraget att varje rektor skulle införa ett antal arbetslag kring sig. Flera nya arbetslag inrättades, men utan någon direkt plan eller information om hur ansvarsrelationen mellan skolledare och arbetslag är tänkt att fungera. Kommentarer från flera av respondenterna visar att införandet av arbetslagen skapat otydlighet i relationen mellan skolledare och lärargrupper. Respondenter upplever också att flera skolledare varit lika undrande till hur reformen med arbetslagen skall fungera. Skolledare har inte alltid kunnat svara på frågeställningar från lärare t ex vad avser arbetslagens befogenheter, vilket skapat en miss-tänksamhet bland flera kring rektorsrollen.

Den upplevda otydligheten från rektorerna skapar en osäkerhet kring skolans styrning och skolledarfunktionen. Några respondenter beskriver det som att ledningen flyr undan sitt ledningsansvar när arbetslagen skall sköta allt själv. Pendeln har slagit över från tidigare en tydligare styrning till ingen styrning alls. Kommentarer ovan är några exempel av flera som bekräftar en osäkerhetskänsla som råder kring rektorns roll som skolledare. Även från skolledningen bekräftas att rektorerna inte funnit sina roller riktigt ännu. Organisationsförändringen under år 2000 och det nya arbetssättet kräver mycket av rektorerna. Det är ett nytt sätt för rektorerna att leda och styra verksamheten. Någon respondent beskriver det som att det handlar om att coacha arbetslagen genom att peppa och uppmuntra, och att skolledarna visar förtroende för lärarna att de klarar av att fatta egna beslut i arbetslagen. Denna nya roll har man inte funnit ännu, utan detta är en process som tar tid, bekräftar respondenter. En eftertanke som uttrycks från skolledningen är att man skulle förslagit en övergripande mall för hur relationen mellan skolledare och arbetslagen kunde fungera.

Flera respondenter kommenterar att rektorsrollen är svår, samtidigt som de kan vara kritiska till hur det fungerat. Några uttrycker också att det inte är någon avundsvärd funktion som skolledarna på Komvux hamnat i, det vill säga som en svår mellanhand mellan den politiska ledningen och anställda. Under den senaste tiden handlar det om att skära ner verksamhet, arbeta med omställningsgrupper och sådana förändringar som inte är särskilt positiva. Dessa förändringsarbeten ställer samtidigt krav på väldigt goda ledaregenskaper och att kunna kommunicera med de anställda på ett tydligt sätt.

En annan uppfattning är att skolledaruppdraget egentligen är omöjligt. Inga rektorer klarar av allt som förväntas av dem från alla möjliga håll; poli-

tiker, myndigheter, lärargrupper, och elever. Skolledarfunktionen innebär att man sitter klämd mellan alla dessa poler samtidigt. I uppdraget ligger att ansvara för ekonomi och personal, att vara pedagogisk utvecklingsledare och att ha myndighetsutövning gällande betygssättning. Att hantera alla dessa områden ställer stora krav på rektors- och skolledarrollen. Stödet från ekonomer och personalsekreterare är därför viktigt. Även skolans ledningsgrupp är viktig och fungerar som bollplank för rektorerna. Representanter från skolledningen beskriver själva ledningsgruppen som väl sammansatt och att det existerar en enighet kring skolans visioner och mål. Vidare att detta har fungerat som en styrka och att skolans utvecklingsarbete kunnat fortskrida. Respondenter från lärargrupper har inte riktigt samma syn på skolans ledningsgrupp, utan upplever den som lite anonym och skulle önskat en ökad tydlighet.

Det som flera respondenter upplever har förbättrats är att skolledningen är bättre på att informera nu jämfört med tidigare. Tidigare fanns det mera kritik mot exempelvis APT träffarna, men dessa har blivit bättre. En större öppenhet och att man är på rätt väg gällande kommunikationen är fleras kommentarer. Någon anser att de direkta träffarna mellan rektorerna och arbetslagen är mer givande än de traditionella APT och First Class. De ger möjlighet för personalen till en direkt kommunikation och möjligheter att diskutera i en mindre församling när rektorn är på plats. Denna form borde prioriteras ännu mer, anser respondenten.

Kontakterna mellan skolledningen och de fackliga organisationerna har enligt den genomförda studien förbättrats. Det är som en respondent uttrycker det mera tajta kontakter och kommunikationen sker oftare nu jämfört med tidigare. Något som också upplevs som positivt är att de informella kontakterna förbättrats. De informella kontakterna ger längre tid och ökade möjligheter för att få aningar om var man står i olika frågor, vilket ger bättre förståelse för andras synpunkter. Orsaker till att kommunikationen upplevs bättre nu tror en respondent har att göra med att man från både skolledning och fackligt håll accepterat rollerna och att nivån på samtalen blivit en annan.

## Läraryrollen

Alla respondenter, skolledning som lärare, är överens om att det är en ny arbetsroll för lärarna som håller på att utvecklas. Intervjustudien på Komvux visar att lärarnas arbetsroll är något som engagerar flertalet på något sätt. Komvux skolledning genomförde inte bara en förändring av skolans organi-

sation förra året, utan beslutade samtidigt om förändring av lärarnas arbetsroll. Det blev obligatoriskt att alla lärare skall ingå i arbetslag och att lärarna skall fungera som handledare och stöd, samt finnas till hands för eleverna mellan klockan 8 till 16. Det senare handlar att lyfta fram den enskilda elevens behov och studieförutsättningar, istället för att fastlagda kurser och rigida scheman skall styra elevens studier.

Skolledningen var fast besluten att ändra perspektivet från ett fastlagt kurs- och schemafokus, till att istället utgå från den enskilde elevens perspektiv. Skolledningen på Komvux fattade beslut att detta skulle börja genomföras från och med hösten 2000, i samband med organisationsförändringen. Arbetsrollen och lärarprofessionen visar sig därför vara högaktuellt område på Komvux, och den pågående reformen kring lärarrollen skapar engagemang och reaktioner bland flera respondenter.

Respondenter beskriver hösten 2000 som något kaotisk, organisationen förändrades och de nya arbetsmetoderna skulle sättas i sjön. Det fördes ingen direkt diskussion med personalen innan, utan allt gick ganska snabbt från beslut till handling. Eftersom flera kände förändringarna som påbud från ledningen utan några diskussioner så sa flera lärare; stopp och belägg. Förändringarna kändes alltför konfliktfyllda och ingen visste riktigt vad som skulle bli resultatet. Under hela höstterminen upplevdes det mesta som rörigt, ingen hade koll över verksamheten som tidigare. En respondent beskriver att även eleverna ställde sig undrande och frågande till vad det hela gick ut på. Första halvåret ställde också stora krav på lärarna som arbetade i arbetslagen. De fick ta ett stort ansvar att försöka lösa alla frågeställningar som kom upp.

Ifall hösten 2000 upplevdes som rörig och kaotisk, så kommenterar respondenterna att våren 2001 varit något lugnare. De arbetslag som fungerat under perioden har fått hitta sina egna arbetssätt och finna egna lösningar efterhand. Flera respondenter bekräftar att det idag finns en större acceptans bland lärargrupper för de förändrade arbetsformerna jämfört med för ett år sedan. Den kritik och oro mot förändring av arbetsrollen som flera lärargrupper kände tidigare visar sig nu inte lika tydligt.

Att decentralisera ansvar och befogenheter till arbetslagen och få lärarna att ta mer ansvar för helheten i skolans vardag var ju ett av huvudmålen med förändringen från skolledningens sida. Studien visar att sådan förändring är på gång att ske, sakta men säkert. Långt ifrån alla är med på hur lärarrollen skall förändras. Det finns fortfarande olika synpunkter och synsätt att se på lärarrollen. Vissa anser att arbetslagen är något bra och kan se flera

möjligheter i detta, även att ändra fokus på lärandet genom att utgå från elevens enskilda behov och förutsättningar. Medan andra tydligt uttrycker att detta med arbetslag och nya arbetsmetoder är inget för mig. Det håller på att utvecklas till en polarisering mellan olika lärargrupper.

Respondenter från skolledningen uttrycker att verksamheten inte riktigt blivit vad man tänkt sig från början, utan önskar att arbetslagen hade blivit mera ämnesövergripande än vad som skett hittills. Arbetslagen är mestadels indelade efter ämnen. Även har tankarna med klockan 8 till 16 inte heller slagit helt igenom. Trots detta ser man från skolledningens sida att synen på arbetet som lärare håller på att förändras.

Lärarrespondenterna beskriver i flera positiva ordalag hur reformerna kring lärarrollen uttrycks. Någon upplever att de befintliga arbetslagen smittar av sig och fungerar allt bättre efterhand. Även att många som kommit in i det här arbetssättet med eller mot sin vilja tycker det är roligt att arbeta med arbetslag. En annan respondent anser att den nya lärarrollen samtidigt ställer krav på den enskilde läraren att tvingas ta mera sociala kontakter med elever. Det gäller inte att bara ta ansvar för undervisningen längre utan lärarna måste kunna hantera frågeställningar kring antagningar och skolans administrativa rutiner.

Den förändrade lärarrollen ställer också krav på att man är duktig samarbetspartner, och man måste kunna ge och ta i arbetslaget. Öppenhet och samarbetsförmåga blir viktiga egenskaper, anser en lärare. För att arbetslaget skall kunna fungera och att det skall hända något, är det viktigt att det finns några lärare som är drivande och beredda på att ta på sig ett lite större ansvar. Vad respondenten uttrycker är att det måste finnas en liten arbetsledning inom arbetslaget, annars fungerar det inte.

Lärarrespondenterna ser alltså flera positiva möjligheter i en förändrad lärarroll men anser samtidigt att detta kommer att kräva mera lärarresurser. Förändringsarbetet kommer att ta tid att genomföra. Förändringarna sker inte över en natt utan det gäller för alla att hitta sin plats, anser en respondent. De som varit lärare länge går genom en väldig förändringsprocess. Lärarna har av tradition varit vana att sköta sig själva och ansvara för sin undervisning i det egna klassrummet, och det som håller på att hända på Komvux är att dessa förutsättningar helt kommer att förändras. Öppna din dörr till klassrummet och samarbeta med både lärarkollegor och elever, är det nya budskapet. Flera respondenter anser därför att det inte alls är så konstigt att det finns flera lärare som inte jublar åt dessa förändringar av arbetsrollen. Traditioner och trygghet i det som är gammalt och beprövat,

anser några är egenskaper som bromsar. De lärare som har bakgrund och erfarenhet från grundskolan visar sig mera positivt inställda till de pågående förändringarna, upplever en respondent.

## Förändringsprocessen

Det finns en samsyn från både skolläda och lärarrespondenter kring vad Komvux måste prioritera i sitt förändringsarbete, nämligen utveckling av arbetslagen. Ett viktigt steg är att få allt fler att anamma idén och se möjligheterna med arbetslagsmodellen. Alla är också överens om att stärka och tydliggöra arbetslagens ansvar och befogenheter, samt öka möjligheterna för arbetslagen att lägga upp sitt arbete på eget sätt. Vidare att stimulera förändringsarbetet bland lärarna på så sätt att de känner förtroende för sina arbetsledare.

En respondent ser dock att det samtidigt finns en negativ aspekt med arbetslagen, nämligen att det bildas små öar runt om i skolan. De som arbetar i arbetslagen känner sig delaktiga i det egna laget, men kommunikationen med övriga inom skolan blir mindre och mindre. Risken är då att lärarna inte ser helheten inom skolan, utan att allt endast kommer att kretsa kring den egna enhetens frågeställningar. En annan respondent anser därför att det samtidigt är lika viktigt för vuxenutbildningen att fortsätta förändra lärarrollen, genom att ge lärarna ett bredare perspektiv och få dem att se helheten.

Några lärarrespondenter upplever framtiden som osäker, och att det för närvarande är mycket som sker och påverkar Komvux. Konkurrens från andra anordnare är ett exempel som nämns. Vad kan detta komma att innebära för framtiden, kommer Komvux att försvinna, ställer en respondent som fråga.

Flera respondenter är ändå övertygande om att förändringsprocesserna kommer att fortsätta och att detta är till gagn för skolan.

Respondenterna visar ganska entydigt att de är inställda på att skolan kommer att utsättas för förändringar oberoende om skolläda och personal vill det eller inte.

## Innovationsgruppens arbete

Innovationsgruppen och dess arbete sker i det tysta på Komvux. Endast några av respondenterna kände överhuvudtaget till att gruppen existerade. Bara de som direkt är engagerade i gruppen visste vilka frågor som innovationsgruppen arbetade med. Inför de anställda på Komvux så har gruppen inte

gjort något stort väsen av sig, utan verkar ha fokuserat sig på sitt interna arbete inom gruppen.

Respondenter som deltar i innovationsgruppen beskriver däremot gruppens arbete hittills som viktigt, framförallt i det förändringsarbete som Komvux står inför. Innovationsgruppen har bland annat fungerat som ett forum för att fånga upp och diskutera den förtroendeklyfta som fanns mellan skollledning och framförallt vissa lärargrupper. Ett resultat av detta blev att gruppen initierade de så kallade dialogträffarna mellan skolledare och representanter från de fackliga organisationerna. Syftet med träffarna är att försöka skapa en dialog och överbringa de motsättningar som flera respondenter uppfattade fanns. Dialogträffarna har också ökat möjligheterna för skollledningen att ge mer information kring de förändringar som är på gång inom Komvux.

Hittills har innovationsgruppen fokuserat på att arbeta för att minska förtroendeklyftan som fanns, liksom att arbeta med att förändra lärarrollen. Eftersom respondenter upplever att det skett en utveckling och förändring i båda dessa frågor, lyfts resonemang fram om gruppens frågeställningar borde förändras och beröra nya områden. Vilket kanske också kräver vissa kompletteringar av deltagare till innovationsgruppen, deltagare som har annan kunskap och kompetens.

Det som några respondenter undrar över är om den positiva utveckling i förbättrad dialog mellan skollledning och lärargrupper som kan skönjas, skulle utvecklats ändå. Svaret vet man inte, men fördelen med innovationsgruppen är att den består av blandade personalkategorier som har olika kompetens att bidra med. På så sätt kan frågeställningarna diskuteras inte bara utifrån pedagogers perspektiv utan också från ett mera gränsöverskridande perspektiv. Från skollledningen fanns till en början en viss tveksamhet till att delta i studien av de tre skolenheterna, samt att inrätta en innovationsgrupp för att arbeta övergripande med skolans förändringar. Efter ett års deltagande så är förhållandet ett annat. Flera anser att innovationsgruppen och dess arbete fyller ett behov. Gruppen är etablerad och fungerar informellt som hjälp och stöd för skolans utvecklingsarbete. Några planer på att avveckla gruppen finns inte i dagsläget.



## Samlad kommentar av Komvux

I följande avsnitt ges en samlad kommentar och bild av vad som framkommit efter ett års studie. Egenskaper i Komvux förändringsarbete år 2001 sammanfattas med följande figur 3.4.

**Figur 3.4 Egenskaper i Komvux förändringsarbete år 2001, mätning 2**

<b>Karakteristiska drag</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Organisationen präglas av ständig osäkerhet;</li> <li>- kort sikt, från instabilt och osäkert till ökad trygghet/acceptans, inre arbetet</li> <li>- lång sikt, ny oroshärd, yttre påverkan</li> </ul>
<b>Ledningsfunktionen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Ledningskommunikationen förbättrats, ökad lyhörddhet</li> <li>* Rektorsrollen otydlig, allmän förståelse – en svår roll som skolledare, svårt att leva upp till</li> <li>* Decentraliseringsreformer ställer krav på ny skolledarroll</li> </ul>
<b>Lärrrollen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Förändrad lärrroll och arbetsmetoder, motiveras som nödvändig (ekonomi mm)</li> <li>* Kaosteori – ”Hela havet stormar” till ”Sjöbris”, ökad acceptans</li> <li>* Början stark kritik till förändringar av lärrroll och arbetsmetod, kritiken handlar mer om tillvägagångssättet</li> </ul>
<b>Förändringsprocessen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Finns en samsyn att utveckla arbetslagsreformen;</li> <li>- ansvarsrelationer, rektor och arbetslag</li> <li>- administrativa uppgifter</li> <li>* Risk för alltför självständiga enheter</li> </ul>
<b>Innovationsgruppens arbete</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Innovationsgruppen verkar i det tysta, ej känd</li> <li>* Huvudfråga: Förtroendeklyfta</li> <li>* Skolledningen först lite tveksam ...</li> </ul>

Komvux frivilliga eller ofrivilliga tillämpning av "kaos-teori" för att få till stånd förändringar visar sig så här långt vara lyckad. Av studien kan skönjas att flera förändringar är på gång, enligt skolledningens intentioner. Arbetslagen tycks börja hitta sina former fastän flera frågeställningar återstår och förändringar av lärarrollen verkar ha tagit steg framåt. Komvux är inte alls hemma med förändringsarbetet utan ett idogt arbete återstår. Däremot visar delstudien att de hårda kritiska rösterna mot reformarbetet verkar har dämpats, och ett ökat inslag av acceptans tycks råda bland flera lärargrupper. Tydligt är också att den tidigare förtroendeklyftan mellan skolledning och personal inte är lika markant som tidigare, något har hänt sedan studien för ett år sedan. Det är dock för tidigt att dra några slutsatser än, utan nästkommande mätning får ge bättre besked.

En annan intressant iakttagelse i delstudien visar att reformen att förändra arbetsmetod och arbetsroll för lärarna även kom att ställa krav på en förändrad skolledarroll. Kritiken mot rektorerna visar sig handla om att en ny skolledarroll håller på att ta form. Att decentralisera ansvar och befogenheter till arbetslagen som Komvux har tänkt sig ställer alltså stora krav på skolledarfunktionen. Detta verkar inte varit föremål för någon djupare diskussion på skolan, utan fokus har hela tiden legat på att införa arbetslag.

Tredje och sista iakttagelsen handlar om Komvux ständigt osäkra framtid. Det verkar vara ett naturligt tillstånd för vuxenutbildningen att ständigt leva under instabila förhållanden. Situationen liknar ett upphandlingsförhållande utan någon upphandling. Komvux organisation expanderar ena perioden för att minska nästa. Det handlar om att fungera som någon form av anpassning till allmänna trender och konjukturer.

### 3.5 Samlad kommentar till egenskaper i skolornas förändringsarbete, efter nära två års studie

I följande avsnitt ges en gemensam samlad kommentar och bild (se figur 3.5) av vad som framkommit efter två års studie. Sammanställningen görs enligt rubrikerna i mätmodellen som redovisades i avsnitt 2. Jämförelse över tiden görs i nästa avsnitt slutstudien.

**Figur 3.5 Sammanfattande av egenskaper år 2001, mätning 2**

Karakteristiska drag	Ledningsfunktionen	Läraryrollen	Förändringsprocessen	Innovationsgruppens arbete
Kontextuellt beroende traditionens ökning	Ökad fokus på skolledningen	Mer samordning o administration	Utvecklar mötesplatser	Introverta arbetsgrupper

## Karakteristiska drag

I alla tre fallstudierna framkommer det att kontexten runt skolorna är en stark faktor som påverkar enheternas förändringsarbete. Under det senare året har de yttre betingelserna runt Karolinska skolan varit gynnsamma exempelvis fastighetsinvesteringar och positiva externa utvärderingar. I den tidigare mätningen var problemen med lokal- och fastighetsfrågorna ett ständigt återkommande svar från respondenterna. Ett svar som ofta var orsak varför saker och ting inte kunde genomföras. Mätningen ett år senare visar att kontexten kring Karolinska skolan upplevs ha vänts till en mer positiv anda, vilket beskrivs med "en skola i medvind". De yttre betingelserna har nu alltså vänt, och används som något positivt för att stärka skolans inre förändringsarbete.

Även Komvux visar exempel på en stark påverkan av yttre betingelser. Fallstudien ger vid handen att den ständigt yttre osäkerheten kring Komvux skapar en rådande osäkerhet och otrygghet i organisationen. I denna mätning visar dock att den kaos som befann sig i samband med förra årets omorganisation har nu bedarrat något. Mätning 2 visar dock tydligt att det finns en latent oro för vad som kan eventuellt komma. Respondenterna beskriver sin situation som att man är ständigt påverkad av yttre förhållanden. Kontexten kring Komvux är alltså en stark faktor som påverkar skolans inre förändringsarbete.

Tullängsskolan präglas starkt av förnyelsearbete och stora utvecklingsprojekt. Fallstudien visar att dessa inre organisatoriska förändringsarbeten engagerar och berör både kritiker som anhängare. Men vid närmare betrak-

telser så är även orsaksfaktorerna bakom dessa stora utvecklingsprojekt på Tullängsskolan betingade av en yttre kontext. Det ligger politiska beslut bakom att vilja förändra Tullängsskolan från dess tradition som yrkesskola till visionen om en modern teknisk – och IT-inriktad skola. Det handlar alltså i Tullängsskolan om en påverkan av en yttre kontext som påverkar skolans inre förändringsarbete. I Tullängsskolan fall har detta samtidigt inneburit flera ekonomiska satsningar från politiker vilket underlättat möjligheten till utvecklings- och förändringsarbetet.

I alla tre fallstudierna visar sig också att traditionerna vara karaktäristiska och utmärkande drag. På Karolinska skolan tar det sig i uttryck genom den så kallade Karro-andan. I fallstudien visar Karro-andan på en slags tvåsidighet; med samtidigt en stark strävan om god dialog och samförstånd mellan skolledning personal och elever, samt en mentalitet av att ”allt ordnar sig” både gällande administration och attityden till elever. Studien visar att det finns en slags hatkärlek till förhållandet med Karro-andan, både något som respondenterna vill ha och inte ha. Historien och traditionerna kring Karolinska skolan och Karro-andan är något som starkt präglar skolan och dess förändringsarbete.

Som redan framkommit så finns det en historia och traditioner som tycks strakt präglat Tullängsskolans förändringsarbete. Viljan och önskemålet att förändra Tullängsskolan som en traditionell yrkesskola kommer från framförallt yttre intressenter, politiker, som vill se en förändring. Den tidigare framförallt rådande kulturen med en stark kultur kring praktiska yrkesinriktad utbildningar var inte de första som stod på barrikaderna för att förändra skolans inriktning och traditioner. Fallstudien visar så här långt efter ett års studier att de pågående förändringsarbeten engagerar och berör, både kritiker som anhängare. Traditionerna är inte helt brutna det finns flera kritiska röster mot det som pågår på skolan, men studien visar att det är en förändring på gång. Allt flera exempel ges på hur de pågående utvecklings- och förändringsprojekten vinner allt större gehör. Hur det kommer att utvecklas får nästkommande mätning ge svar på. Konstateras kan dock att Tullängsskolans historia och traditioner är viktiga i förändringsprocessen.

Traditioner och organisationskulturen kring Komvux ser också ut att vara en viktig faktor i förändringsarbetet. I den tidigare mätningen beskrevs den då pågående omfattande omorganisationen som ett kaotiskt förhållande, ”hela havet stormar”. Detta var ett uttryck för personalens och framförallt lärarnas trygghet och arbetsituation var på gång att förändras. Ett traditionsmonster skulle brytas bland annat genom den omfattande omorganisationen.

Den starka organisationskulturen bland lärarna på Komvux gav detta i uttryck genom upplevelsen av ett kaos. Mätning 2 ger vid handen att kaoset nu har bedarrat och övergått till ett lugnare förhållande. Fallstudien av Komvux 2001 ger inte några exempel på samma upprördhet som tidigare, men om detta är resultat av att traditionsmönster är förändrat är förtidigt att säga. Nästa studie mätning 3 får ger tydligare svar på detta.

## Ledningsfunktionen

Skolledningsfunktionen upplevs på olika sätt på de tre skolorna. Karolinska skolan skolledning och ledningskommunikation beskrivs på ett mycket positivt sätt. Alla respondenter är mer eller mindre mycket nöjda med skollednings-funktionen och den dialog som finns mellan lednings och personal. Skolledningens förhållningssätt ger en bild av en rådande positiv stämning på Karolinska skolan. Flera respondenter anser att aldrig varit så bra skolledning som den nuvarande. Skolledarfunktionen beskrivs mera som coach och lagledare än auktoritär chef, mera demokratisk jämfört med tidigare. I intervjuerna beskrivs ändå som en svår och kravfylld funktion, en slags "tusenkonstnär". I fallstudien framkommer det som en balansgång mellan samförstånd och att leda och fatta beslut.

Studien av Tullängsskolan framkommer det att gymnasiechefen och administratörerna har en stark ställning i organisationen. Gymnasiechefen beskrivs närmast som eldsjäl i flertalet av de utvecklingsprojekt och förändringar som är på gång. Däremot upplevs rektorsrollen som otydlig och vag. Mätning 2 på Tullängsskolan ger vid handen att rektorerna inte har någon starkare ställning i organisationen. Undersökningen visar också på att den decentraliseringsreform som genomförts på Tullängsskolan bland annat genom sektorisering ställer krav på en ny skolledarroll. Respondenterna kommenterar själva önskemålen kring en ny rektorsroll som en slags "fantomen" som är svår att leva upp till. De förändringsprocesser som är på gång på Tullängsskolan kommenteras också med önskan om en bättre delaktighet och dialog. Fallstudien visar att skolledarefunktionen är en viktig del i förändringsarbetet och föremål att följas upp under kommande mätning.

Den tidigare mätningen av Komvux framkom det kritik mot skolledningen och ledningskommunikationen. I mätningen 2 visar sig att förhållande har förändrats till något bättre. Det existerar en ökad lyhördhet och kommit till stånd en bättre dialog med personalen. Dock visar den senare studien att

rektorsrollen fortfarande upplevs som otydlig, men det råder samtidigt en allmän förståelse att det är en svår roll att leva upp till. Det finns alltså flera paralleller i de tre fallstudierna avseende samsynen på rektorsrollen. Decentraliseringsreformer ställer krav på ny skolledarroll.

## Läraryrollen

Något som är genomgående i alla tre fallstudierna är upplevelsen av en ny läraryroll håller på att ta form. Effekterna är lite olika på de tre skolorna, men så här långt i studien är resultaten tydliga en förändrad läraryroll är på gång.

Nya läraryrollen handlar bland annat om arbetsmetoder. Införande av arbetslag på olika sätt innebär en ökad grad av samverkan mellan lärare. Läraryrprofessionen har av tradition varit väldigt individuellt, var och en lärare har skött sig själv. Studierna av de tre skolenheterna visar att det finns en tudelning och olika åsikter bland lärare kring ökad grad av samverkan och införandet av arbetslag. En viss skillnad finns bland annat mellan två olika läraryrkulturer; ämnestraditionsbundna som är inte är lika positiv till dessa förändringar medan inom framförallt grupper där det finns esteter bland lärarna responsen är något mera positiv till samverkan i olika former. På Karolinska skolan visar sig ämneslärare inom de naturvetenskapliga ämnena mera försiktigt inställda till arbetslag, jämfört med estetiska lärare. Inom Tullängsskolan visar sig att karaktärämneslärare är något mera återhållsamma i sin inställning till samverkanstankarna, jämfört med kärnämneslärare. I Komvux fall visar studien i mätning 2 att kritiken till förändring av läraryrollen och arbetsmetoder handlar mer om tillvägagångssättet. Flera lärare känner sig inte delaktiga i processen att införandet av de nya arbetsmetoderna inom Komvux.

En förändrad och ny läraryroll handlar inte bara om arbetsmetoder utan även nya arbetsuppgifter för lärarna. Allt mera administrativa uppgifter läggs ut på lärarna och de förväntas delta i olika projekt och arbetsgrupper. Alltså sådana arbetsuppgifter som inte alltid har direkt med undervisningen att göra. Även här visar studien på samma resultat i de skolorna. Det existerar delade uppfattningar bland lärarna kring detta. Några upplever det som positivt att få ta ett större helhetsansvar för undervisningen och allt administrativt arbete runt eleverna, från kursupplägg, schema till betygshantering etc. Medan andra upplever det mest som extra pålagor som bäst borde skötas av professionella administratörer.

Studien visar att det attityder bland lärare håller sakta men säkert på att förändras. Det finns ett mjukare förhållningssätt till förändrade förhållanden för en ny lärarroll. Samtidigt visar studien och mätning 2 av de tre skolenheterna att det finns kvardröjande starka traditioner och kulturer i lärarprofessionen som inte riktigt vill acceptera de nya arbetsmetoderna. Hur detta utvecklas följs upp i nästa studie, mätning 3.

## Förändringsprocessen

På Karolinska skolan handlar förväntan om förändringar om två saker. Dels önskan om att det skapas forum för att möjliggöra gränsöverskridande diskussioner. Det efterfrågas alltså mötesplatser där lärare kan mötas utöver de traditionella programindelningarna och arbetsplatsträffar. Det finns alltså ett behov att möta och ta del av andra lärares erfarenheter, än bara de kollegor som man möter regelbundet. Samma resonemang om gränsöverskridande återfinns även i fallstudien på Tullängsskolan.

Studien av Komvux finns inslag av samma resonemang, men det kopplas även samman med arbetslagsreformen. Det finns en samsyn att utveckla arbetslagsreformen. Det är dock nödvändigt att tydliggöra ansvarsrelationerna mellan rektorer och arbetslag, samt vilka administrativa arbetsuppgifter som egentligen borde skötas av professionella. Allt för omfattande decentralisering av arbetsuppgifter till arbetslagen ger en risk i alltför självständiga enheter. Därför finns en förväntan att formerna kring arbetslagen måste tydliggöras ytterligare.

Studien från Karolinska skolan tas även administrativa frågor upp. Vilket framkom även i mätning 1 så upplevs ekonomistyrfrågor som ett problem. Därför uttrycks en stark förväntan av förändring där utveckling av ekonomistyrningen både lokalt inom skolenheten och i relationen till kansli och nämnd. Exakt hur detta skall gå till det vet man inte. Däremot att detta måste bli ett prioriterat område är helt klart.

På Tullängsskolan uppvisas ingen önskan om ytterligare större förändringar. Utan det ges uttryck för en slags mättnad och närmast trötthet avseende förändringar. De pågående stora utvecklingsprojekten har inneburit en önskan om tid för eftertanke och reflektion.

Studien visar alltså så här långt att det finns olika förväntningar av förändringar på de olika skolenheterna, och att förändringarna är kopplat till respektive skolenhets situation.

## Innovationsgruppens arbete

Karolinska skolan är den skolenhet som verkar ha kommit längst med att utveckla en bra arbetsform med hjälp av sin innovationsgrupp. Innovationsgruppens arbete beskrivs med ord som entusiasm, stort engagemang och kreativ grupp. På Karolinska skolan är innovationsgruppen etablerad och ganska väl känd bland övriga personalen, och benämns med förkortningen KAOS (Karolinska skolans OS grupp). Hittills har gruppen arbetat med framförallt två huvudfrågeställningar; det goda mötet och stresshantering. Frågeställningar är sådant som berör alla på skolan från skolledning, lärare, övrig personal och elever. Internkonsulten på skolan visar sig efterhand hittat sitt arbetssätt och visar sig vara mycket uppskattad bland deltagarna i innovationsgruppen. Det finns bara en sak som förbryllar och skapar frågor inom innovationsgruppen; varför lärarna visar ett vagt engagemang för de aktiviteter som innovationsgruppen gör. Det finns en slags trötthet bland lärare att engagera sig mer än nödvändigt. Prioriteringar görs alltid för undervisningen medan andra kringaktiviteter kommer i andra hand. Detta är frågeställningar som innovationsgruppen på Karolinska skolan diskuterar, och kommer att följas upp i nästa mätning.

Tullängsskolans innovationsgrupp har inte varit så aktiv under det löpande året sedan föregående mätning. Gruppen har valt att ha en låg profil utåt mot övriga delar inom skolan och arbetat i det tysta. Motsägelsefullt är dock att flera kommentarer från innovationsgruppens deltagare beskriver projektmetoden och tanken med innovationsgrupp som genialisk. Just att det finnas ett forum med gränsöverskridande med representanter från flera sektorer, som tillåts ifrågasätta och vara en kreativ kraft som tycker till om det ena och det andra. Några kommenterar att en orsak till den låga aktiviteten inom Tullängsskolans innovationsgrupps arbete har att göra med att gymnasiechefen som samtidigt är ordförande i gruppen, inte riktigt har haft tid att engagera sig. Och att därför har även övriga deltagare dämpat sitt engagemang. Under året har det varit byte av internkonsult, på grund av att den tidigare bytt anställning. Internkonsulten har inte haft någon pådrivande ställning utan fungerat mera som traditionell sekreterare.

Innovationsgruppens arbete på Komvux har valt att verka i det tysta. Information om gruppens arbete har gått till personalen, men någon större externa aktiviteter har inte gjorts. Skolledningen på Komvux var till en början lite tveksamma om de skulle fortsätta i projektet eller inte, trots att man anmält sig frilligt. Efter föregående års möte på Lingatan bestämde sig



innovationsgruppen sätta problemen med förtroendeklyftan först på gruppens dagordning. Erfarenheterna från mätning 2 visar sig också att detta har gett ett positivt resultat. Förtroendeklyftan mellan skolläda och lärargrupper visar sig inte lika tydlig som tidigare. Mätning 2 visar att det råder en osäkerhet inom innovationsgruppen och då framförallt rollen för internkonsulten. Hur detta påverkar det fortsatta arbetet får nästa studie visa.

Studien visar att de tre skolenheterna håller på att utforma innovationsgruppernas arbetssätt på olika sätt. Vad som framkommer än så länge i studien, är att ordförande och tillika gymnasiechefens roll samt internkonsultens roll verkar vara avgörande faktorer för projektmetodens framgång eller inte. Nästa studie får ger närmare besked.

# 4 Egenskaper i förändringsarbete år 2002, slutstudie mätning 3 - Effekter

## 4.1 Upplägg och tillvägagångssätt för slutstudien

Sommaren 2002 har processtudien kommit fram till den tredje och sista mätningen. I slutmätningen görs en fördjupad studie av de egenskaper som framkommit i de tidigare mätningarna (år 2000 och 2001). I den tredje mätningen sätts fokus på att följa upp egenskaper och effekter i de tre skolenheternas förändringsarbete över tiden. Processerna i utvecklingsarbetet lyfts fram genom tillbakablickar till tidigare mätningar, i syfte att fördjupa resonemangen kring egenskaperna i förändringsarbetet.

För att underlätta för läsaren att följa utvecklingen över tiden används mätmodellen som togs fram i förstudien. Inom varje fokusområde görs en fördjupning och uppföljning av händelser och egenskaper som framkommit under tidigare mätningar. För varje skolenhet görs en jämförelse över tiden inom de fem fokusområden.

Totalt genomfördes sex djupintervjuer i respektive skola. Urvalet av respondenter för slutmätningen gjordes utifrån tre aktörsperspektiv. Ett perspektiv är att fånga hur deltagare i innovationsgruppen upplever skolans förändrings- och utvecklingsarbete samt det egna arbetet i innovationsgruppen. Respondenterna från denna grupp förväntas ha god insikt och kunskaper kring skolenhetens utvecklingsarbete. Från denna grupp gjordes urval av tre respondenter. Varav ordförande och internkonsult i respektive innovationsgrupp var givna, på grund av sina uppdrag. Denna aktörsgrupp kompletterades med ytterligare en respondent.

Ett annat urval av respondenter gjordes för att spegla skolans situation och utveckling jämfört med tidigare mätningar. Respondenter som deltog i den tidigare studien för ett år sedan valdes därför ut för en ny intervju. Från

denna grupp gjordes ett urval av en respondent från varje skolenhet.

Ett tredje perspektiv är att få helt nya respondenters syn på de fem fokusområdena. Respondenter som inte har erfarenhet av och som inte är påverkade av tidigare intervjuomgång. Dessa respondenter förväntas inte heller vara djupt involverade i innovationsgruppens arbete. Denna sista aktörsgrupp kom att fungera som en slags objektiv mätgrupp på innovationsgruppens arbete och metoder. Ett urval av två respondenter från respektive skola, gjordes från denna grupp.

Urvalet av respondenter har följande professioner inom skolenheterna; tre gymnasiechefer, tre internkonsulter, lärare i engelska och facklig representant, lärare matematik och datakunskap, lärare samhällskunskap/psykologi, lärare matematik, lärare i matematik och fysik, lärare energi och vvs, lärare idrott, lärare gymnasiesärskola, lärare företagsekonomi, samt lärare samhällskunskap och historia samt geografi. Precis som i de två föregående studierna visar redovisningen av bakgrund och yrkesprofession att flertalet respondenter är engagerade på lokal nivå inom skolenheterna. Ansatsen är även i slutstudien att få bilder av hur aktörerna på lokal nivå, alltså verksamhetsnivå inom skolorna upplever sin vardagssituation kring organisations- och verksamhetsfrågor.

I de följande delavsnitten redogörs för respondenternas upplevelser av de fem fokusområdena, med fokus på att lyfta fram processerna inom varje område.

## 4.2 Karolinska skolan år 2002 – Samförståndsanda och ökad elevorientering

### Karakteristiska drag

Karakteristiska och utmärkande drag som framkom i de två tidigare studierna för Karolinska skolan handlade framförallt om tre saker: Yttre betingelser som påverkade skolan, lokalfrågor som varit ett problemområde och osäkerhet kring skolans ekonomi och ekonomistyrning. Det andra utmärkande

draget handlade om traditionen och myten kring den bland respondenter så omtalade Karro-andan. I framförallt andra mätningen år 2001 framkom resonemang kring Karro-andans tvärsidighet; positiva samförståndsandan och det mindre positiva "allt ordnar sig mentaliteten". Det tredje utmärkande draget handlar om att Karolinska skolan upplevs uppdelad och det framkom att det fanns en efterfrågan på att få möta lärare från andra enheter.

Vad har nu hänt i denna sista och tredje uppföljning av Karolinska skolans karakteristiska och utmärkande drag. Figuren 4.1 sammanfattar händelser i utvecklingsprocessen, från mätmodell år 2000 (mätning 1) till effekter år 2002 (mätning 2).

Osäkerheten och den ständigt återkommande diskussionen kring Karolinska skolans lokalfrågor visar sig nu sommaren 2002 (mätning 3) har lagt sig. Respondenterna kommenterar inte alla lokalfrågorna lika mycket som tidigare. Utan nu skolan är på gång att ta ett första steg genom den pågående planeringen av bygget av en ny skolrestaurang och bibliotek. Efter flera års trötande och lång bänk tycks fastighetsfrågorna äntligen var på gång att lösas. I att skolan får över cirka 300 m<sup>2</sup>, som man i dagsläget sommaren 2002 inte riktigt vet hur de skall disponeras. Det saknas dock fortfarande väl anpassade pedagogiska lokaler och grupprum, som vid intervjutillfället inte är planerade. Studien visar dock att yttre betingelsen kring fastighetsfrågor fått en positiv utveckling för Karolinska skolan, och ses därför inte som något större problem eller yttre hot mot skolan längre.

**Figur 4.1 Sammanfattning – Karateristiska drag, från år 2000 till 2002**

	Mätning 1, år 2000 Egenskaper – modell	Mätning 2, år 2001 Egenskaper - fördjupning	Mätning 3, år 2002 Egenskaper - effekter
Karakteristiska drag	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Osäker ekonomi och lokalfrågor i fokus</li> <li>* "Karro-anda" – humanism, varje elev skall bli sedd</li> <li>* Myter – traditönsbundenhet</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Yttre positiva betingelser, fastighetsinv, externa utvärderingar, en skola i medvind</li> <li>* Myten kring Karro-andan, tväsidighet; samförstånd, "allt ordnar sig"- mentalitet</li> <li>* Upplevelse av uppdelning av skolan; program, byggnader</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Bygge på gång, restaurang, bibliotek, 300 m<sup>2</sup> över hur använda</li> <li>* Ekonomin stort bekymmer, osäkerhet i ekonomistyrfrågor består</li> <li>* Paradoxen Karro-andans tväsidighet:               <ol style="list-style-type: none"> <li>1) Positiva andan och goda dialogen</li> <li>2) Alltför tillåtande, svängdörrskola, gått över gränsen</li> </ol> </li> </ul>

Osäkerheten kring ekonomin och ekonomifrågor visar sig dock bestå år 2002, och är inte lösta på något sätt. Respondenter lyfter fram ekonomin på Karolinska som ett stort bekymmer. Dels handlar det om att de ekonomiska resurserna är för små, och skolan ständigt redovisar budgetunderskott år efter år. Här upplevs att det finns en otydlighet i relationen mellan kansliet och skolheten. Situationen beskrivs som att ekonomerna på central och lokal nivå inte är riktigt överens vilka resurser skolan fått och inte fått. Denna yttre betingelse som handlar om ekonomi, är alltså något som tynger Karolinska skolan och ligger som ett mörkt skimmer över skolans utvecklingsmöjligheter. Detta kommenteras av respondenter oberoende om respondenter representerar skolledningen eller är lärare. De yttre ekonomiska betingelserna bekymrar helt klart respondenterna.

Studien visar samtidigt att ekonomifrågorna även handlar om ett internt problem. Den lokala ekonomistyrningen på Karolinska skolan är inte bra, refererar flera. Det är svårt att få en överblick på hur resurser används inom olika verksamheter. Ansträngningar har gjorts de senaste åren för att få igång och utveckla skolans lokala budget- och uppföljningsmodeller, men resulta-

tet har inte blivit som förväntats. Respondenter beskriver situationen problematisk och att det återstår mycket att utveckla och förbättra. Kommentarer ges också att det handlar om bristande kunskap och kompetens inom skolan, samt ork att gräva vidare i detta med ekonomi.

Karolinska skolans historia och traditioner visar sig så här i den fortsatta studien vara en paradox som starkt präglar skolan och dess aktörer. Karro-andans tvärsidighet förbryllar och visar sig allt tydligare i tredje mätningen.

Kärnan i den upplevda positiva delen i Karro-andan och som präglar hela skolan handlar om; alla tilläts vara som de är och den goda dialogen mellan alla på skolan från skolledning lärare elever och övrig personal. Respondenter använder begrepp som; stolthet och status att vara en Karropilt och att gå på Karro, och att Karro är en skola med bra arbetsklimat. Superlativen om Karolinska skolan strömmar ut ur respondenterna.

Dessa positiva utmärkande egenskaper är något som inga av de intervjuade vill vara utan. Däremot framkommer det allt tydligare i mätningen 2002, att flera av dessa positiva egenskaper har en baksida och skapar samtidigt bekymmer. Den stora frihet som tidigare beskrivits som något positivt, vänder samma respondenter på och upplever det som att det kanske finns en alltför stor frihet. Att den tillåtande atmosfären är till och med alltför vid, och att den rådande Karro-andan gått över gränsen. Några respondenter använder i detta sammanhang begrepp om Karolinska skolan som en flum- och svängdörrskola, även att eleverna utnyttjar den positiva andan genom exempelvis att inte hålla tider både när det gäller inlämning av arbeten och lektioner. Ett av skolans största problem är elevernas frånvaro från undervisningen. Frånvaron har varit något som respondenterna kommenterat vid alla tre mätningarna och någon rätsida på problematiken tycks inte redovisas vid år 2002. Processtudien visar tydligt hur denna så kallade Karro-anda är något som markant präglar skolan, både med dess positiva och mindre positiva egenskaper.

### *Ledningsfunktionen*

Ledningsfunktionen och ledningskommunikationen upplevdes vid första mätningen år 2000 som bra på Karolinska skolan. Vid andra mätningen visade att dessa positiva betingelser kring skolans ledningsfrågor bestå. En fördjupning visade att ledningsfunktionen fortsatt utvecklas och att flera respondenter var mycket nöjda både med gymnasiechefens och rektorerna på skolan.

Vad som framkommer i den andra mätningen är att rektorsrollen tycks vara en svår roll. Någon respondent beskriver den som en "tusenkonstnär" där det ställs krav på flera kompetenser, från goda ledaregenskaper till en bra administratör. Något som lyftes fram i både i första och andra mätningen och var utmärkande på Karolinska skolan handlade om skolledningens balansgång mellan söka samförstånd, samt att väga chefa och fatta beslut.

Vad har nu hänt i denna sista och tredje uppföljning av Karolinska skolans egenskaper kring ledningsfunktion och ledningskommunikation. Figuren 4.2 sammanfattar händelser i utvecklingsprocessen, från mätmodell år 2000 (mätning 1) till effekter år 2002 (mätning 2).

**Figur 4.2 Sammanfattning – Ledningsfunktionen, från år 2000 till 2002**

	Mätning 1, år 2000 Egenskaper - modell	Mätning 2, år 2001 Egenskaper - fördjupning	Mätning 3, år 2002 Egenskaper - effekter
<b>Ledningsfunktionen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Tydligare administrations- och ordningsfrågor</li> <li>* Utveckla skoledarrollen</li> <li>* Balansgång mellan samförstånd och ledning?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Skolledning och ledningskommunikation är bra</li> <li>* Skoledarfunktionen mera coach och lagledare än auktoritär chef, mera demokratisk</li> <li>* Balansgång mellan samförstånd och ledning</li> <li>* Rektorsrollen svår, kravfylld, "tusenkonstnär"</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Skolledningen som grupp mycket stark utåt, gemensam värderingsgrund</li> <li>* Gymnasiechef lyssnande och demokratisk, från modererande till resultat-inriktad</li> <li>* Rektorsrollen ställer krav på god organisationsförmåga och starka ledare</li> </ul>

Skolledningen som grupp beskrivs både av sig själva och av andra respondenter som en mycket stark och väl sammanhållen grupp utåt mot personal och elever. Trots att det i gruppen finns starka personligheter och viljor, samt ibland ett väldigt högt diskussionsklimat. Någon respondent kommenterar en styrka för skolledningen är att det existerar en väl gemensam värderings-

grund inom gruppen. Ett annat exempel är att ledningsgruppen varit intakt under ett flertal år, ingen har slutat eller byts ut, är exempel på sammanhållning och styrka som ledningsgrupp.

Karolinska skolans skolledningsfunktion allmänt goda renommé visar sig vid en närmare analys innehålla olika egenskaper. Framförallt lyfts rollen som gymnasiechef fram, och kommenteras av nästan alla respondenter som en väldigt demokratisk och lyssnande person. Återkommande beskrivs gymnasiechefens förhållningssätt till personal och elever i mycket positiva ordalag. Sedan den nuvarande gymnasiechefen tillträdde för fem år sedan, så har det skapats ett öppnare klimat på Karolinska skolan med färre konflikter mellan skolledning och personal. Gymnasiechefen beskrivs som; värnar mycket om eleverna och ser elevdemokrati som ett viktigt arbetsområde. Skolan har också satsat på att utveckla formerna för elevinflytande genom bland annat lokala styrelser.

Gymnasiechefen kommenterar själv sin roll, att hittills fungerat som en modererande faktor inom skolan. Men har för avsikt framöver att utveckla och förändra denna roll. Ambitionerna är att vara mera aktiv och ställa högre krav på resultat, bland annat gällande utveckling av arbetslagen inom skolan. Ett annat exempel handlar om att vara mera pådrivande avseende resor och kriterier för lönesättning. Gymnasiechefen beskriver att situationen på skolan gör att det är läge att vara mera drivande i flera frågor. På ett område ser dock gymnasiechefen problem, att i nuläget kunna utkräva alltför stort ekonomiskt ansvar av sina programrektorer. Detta motiveras med att modeller och instrument saknas för att få grepp om skolans ekonomiska situation, och i detta läge är det svårt att ställa krav på medarbetarna.

Programrektorsrollen som i tidigare mätningar kommenterats i positiva ordalag, framstår i den senaste studien (mätning 3) som en alltmer komplicerad chefsroll. Mer problematisk att hantera än vad som har framkommit tidigare. Respondenterna kommenterar fortfarande sina programrektorer med begrepp som coach och lagledare samt mera demokratiska jämfört med tidigare. Men det som uttrycks allt tydligare vid 2002 års intervjuer, är krav på bättre organisationsförmåga och starkare ledarstil. Några respondenter ger exempel; problem med schemalösningar och lokaler samt praktiskt organisationstänkande. Något som de upplever inte att programrektorerna inte riktigt lyckats hantera.

Kommentarer ges också att rektorerna inte helt förstår verksamhetens utförande och lärarnas alla vardagsproblem. Rektorer upplevs inte ha kunskap och färdighet att organisera verksamheten, som de anser krävs vid för-



ändringsarbete. Respondenter ger uttryck för att skolledarfunktionen som programrektor svajar ibland, och rektorerna borde vara mera strukturerade och tydliga i sin ledarkaraktär. Samtidigt som denna kritik ges, har samma respondenter förståelse för hur svår och kravfylld programrektorsrollen är. Flera respondenter kommenterar det med att de själva aldrig skulle kunna tänka sig arbetet som programrektor.

Konstateras kan att gymnasiechefen roll tycks spelat stor roll för hur skolledningen på Karolinska skolan uppfattas. Skolans tidigare problem och konflikter mellan skolledning och personal har nu med den senaste gymnasiechefen vänts till något annat, en mera modererande och förhandlingssinriktad ledarstil. Samtidigt visar mätning 3 (år 2002) att gymnasiechefen har för avsikt att förändra denna ledarstil till att vara mera så kallad resultat-inriktad. Studien över tiden visar att något är på gång att förändras avseende balansgången mellan samförstånd och ledning. Där inriktningen på ledarstil i början av studien, mätning 1 och 2, har haft en medveten övervikt mot samförstånd och dialog. Medan i den senaste mätningen resonemangen kring ledarstil verkar gå mot en mera aktiv och resultat-inriktad ledarstil. Effekter av detta kan dock inte utläsas ännu, men det existerar en målinriktning att ändra på skolans högsta ledningsfunktion.

## Lärorollen

Början av studien visade på tröghet och oflexibilitet bland flera lärare att vilja delta och medverka i skolans förändringsarbete. Framförallt förändrings- och utvecklingsarbete som handlade om den egna arbetsrollen och lärarprofessionen. På Karolinska skolan märktes detta i första hand bland lärare inom natur- och samhällsvetenskapliga programmen. Här visade att det fanns en stark ämnestradition som motverkade förändringar av arbetsmetoder och andra synsätt att arbeta med eleverna. Figuren 4.3 sammanfattar händelser i utvecklingsprocessen, från mätmodell år 2000 (mätning 1) till effekter år 2002 (mätning 2).

ästa mätning år 2001 visade på att attityder bland lärare håller på att förändras. Inte så alla lärare har vänt på ett år och plötsligt accepterar nya arbetsmetoder och synsätt, men studien 2001 visade att det fanns ett mjukare förhållningssätt. Någon form av öppning kunde konstateras bland de lärargrupper som tidigare visat tydligt motstånd att vilja förändra sina arbetsmetoder och därmed lärarprofessionen. På Karolinska skolan fanns det dock fortfarande en tydlig skillnad mellan olika lärargrupper. Där estetiska

lärare visade på att vara mer villiga att arbeta ämnesövergripande och i mer fria arbetsformer som i projekt istället för traditionell klassundervisning. Bland natur- och samhällsvetenskapliga lärare fanns fortfarande en försiktig inställning till alltför radikala förändringar.

**Figur 4.3 Sammanfattning – Lärarrollen, från år 2000 till 2002**

	Mätning 1, år 2000 Egenskaper – modell	Mätning 2, år 2001 Egenskaper - fördjupning	Mätning 3, år 2002 Egenskaper - effekter
Lärarrollen	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Troghet och oflexibla kring förändringsarbete</li> <li>* Stark ämnestradition elev skall bli sedd</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Attityder bland lärare håller på att förändras, mjukare förhållningssätt</li> <li>* Två lärarroller, olika kulturer; ämnestraditionsbunden, mjukare elevsyn och förändringar kreativt</li> <li>* Ny lärarroll motiveras med; ny elevkader kräver anpassning, ansträngd arbetssituation stress</li> <li>* Kvardröjande traditioner och förhållningssätt</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* NV o SP, definitivt en förskjutning av lärarrollen en nyfikenhet o vilja att möta sina elever, o se hur andra arbetar</li> <li>* Reflektionsfas, gränsöverskridande projekt skapar stress</li> <li>* Omtanken om eleverna största förändringen, måste se om varje individ o elev,</li> <li>* Kvardröjande förhållningssätt finns kvar</li> </ul>

Den senaste mätningen år 2002 visar definitivt på en förskjutning av lärarrollen gällande lärargrupperna inom natur- och samhällsvetenskapliga programmen, vilket uttrycks av flera respondenter. De förändringar som tydligt ses är en ökad vilja och nyfikenhet att möta sina elever. Även att se över programgränser inom skolan för att se hur andra lärargrupper arbetar och vilka erfarenheter de har av andra arbetsmetoder. Denna stegvis förändrade inställning som sker inom tidigare mindre förändringsbenägna lärargrupper förklarar några respondenter med följande kommentarer. Delvis att det yttre trycket från politiker och skollledning har blivit allt hårdare. Och delvis att man har insett vikten av att söka stöd från andra kollegor genom att sam-

verka i planering och genomförandet av undervisningen. Den tidigare gymnasieläraryrollen som ensamvarg visar sig allt svårare med de totala förändringar som gymnasieskolan utsätts för. Med en ny elevkader som ställer andra krav på undervisning och formerna kring skolarbetet. Även att eleven skall sättas i centrum i en allt högre grad jämfört med tidigare. Yttre betingelser som påverkar utvecklingen av lärarrollen och kommenteras av respondenterna. Det finns fortfarande kvardröjande traditioner och förhållningssätt bland en del lektorer, men trenden är tydlig på Karolinska skolan. En markant förändring har skett sedan första mätningen 2000.

Studien år 2002 visar på en ny erfarenhet som inte framkommit vid tidigare mätningar, nämligen att samverkansprojekt har flera negativa sidor. Flera av skolans gränsöverskridande projekt tenderar att växa och involverar alltför stora grupperingar, vilket resulterar i mastodontprojekt som ställer stora krav på de medverkande lärarna. Lärarnas engagemang är oftast stort och passionerat, och effekten är att stress och utbrändhet ökar bland de involverade. Flera exempel på dessa effekter framkommer under denna sista mätning. Karolinska skolan har därför kommit in i en reflektionsfas gällande arbetsformerna vid gränsöverskridande samverkansprojekt. Reflektionsfasen har inneburit ett visst ifrågasättande kring samverkansprojekt. Resonemang förs att om gränsöverskridande samverkan skall vara möjligt gäller det att hitta nya organisatoriska former med mindre grupperingar.

Stress och ansträngd arbetsituation förekom även i tidigare mätningar och återkommer även i slutmätningen. Stress och ett högt arbetstempo är något som kommenteras av flertalet respondenter, och förekommer även i arbetsituationer som inte har med samverkansprojekt att göra. Skolledningen är väl uppmärksam på förhållandet och har försökt förmedla budskapet om att lärarna måste dra ner på tempot och inte ta allt på så blodigt allvar. Men hur detta skall gå till och verkställas framkommer inte i intervjuerna. Vad som är specifikt för den så omtalade stressen på Karolinska skolan förutom de omfattande gränsöverskridande samverkansprojekten, kan ingen ge svar på.

Den största förändringen av arbetsrollen och lärarprofessionen som kan utläsas på Karolinska skolan handlar om ett mer elevtillvänt förhållande till den enskilde eleven. Alla intervjuade ger exempel och kommenterar detta på olika sätt. Just omtanken om eleverna och att lärarna måste se varje elev som enskilda individer med olika förutsättningar, är det som respondenterna lyfter fram. Det håller på att växa fram en insikt om att det är våra ungdomar allihop och att vi måste ta väl hand om dem. Någon respondent beskriver

situationen som att det handlar om en lärarroll som alltmer liknar en grundskolelärare. Där helheten runt eleven blir viktigt och inte bara traditionellt ämneskunskaper. För lärare som tidigare arbetat inom grundskolan är detta inget nytt, för gymnasielärare som arbetet länge inom gymnasieskolan handlar det om ett nytt synsätt just att sätta eleven i centrum istället för inlärning av faktakunskaper. Omtanken om eleverna är den största förändringen som pågår inom gymnasieskolan, upplever flera av de intervjuade.

## Förändringsprocessen

När respondenterna reflekterar tillbaka och kommenterar upplevelsen av senaste årens förändringar samt förväntan av förändringar inom skolenheten, så är det fem områden som tas upp vid sista mätningen (år 2002). Som figur 4.4 visar konstateras att flera av frågeställningarna återkommer under alla tre mätningarna. Några ser ut att vara på väg lösas och andra inte.

En av de effekter som flera respondenter kommenterar handlar om att läroverksandan på Karolinska skolan är på väg att tydligt förändras och håller på att släppa. Respondenterna kommenterar det med att motsättningarna mellan olika lärarstilar, traditionalister och elevorienterade lärare, håller på att minska. Tendensen är att allt flera går mot det mera elevtillvända sättet och är samtidigt mera flexibel i synsättet att bedriva sin undervisning. Denna förändring återkommer på olika sätt även i de tre fokusområden ovan.

**Figur 4.4 Sammanfattning – Förändringsprocessen, från år 2000 till 2002**

	Mätning 1, år 2000 Egenskaper – modell	Mätning 2, år 2001 Egenskaper - fördjupning	Mätning 3, år 2002 Egenskaper - effekter
Förändrings- processen	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Utveckling av ekonomistyrning</li> <li>* Tydliggöra pedagogiska inriktningen, utformning av arbetslag</li> <li>* Elevers frånvaro ett bekymmer</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Forum o mötesplats för gränsöverskridande diskussioner efterfrågas</li> <li>* Möjligheter för pedagogiskt arbete</li> <li>* Utveckling av ekonomistyrfrågor och administration</li> <li>* Frånvaro fortfarande ett bekymmer</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Läroverksanda på väg att starkt förändras</li> <li>* Avstånden mellan programenheter och mellan lärare minskar, gränsöverskridande</li> <li>* Ekonomistyrning fortfarande bekymmer, men administrativa rutiner förbättrats</li> <li>* Frånvarohanteringen fortfarande problem</li> </ul>

Studien över tiden visar att det ställdes förväntningar på att tydliggöra och utveckla skolans pedagogiska inriktning och arbetsformer. Mätningen år 2002 visar på att något faktiskt hänt på Karolinska skolan vad gäller traditionerna kring arbets- och förhållningssätt till undervisningsformerna. Orsaker till detta förändrade förhållningssätt tror respondenter beror på en kombination av flera faktorer. En press utifrån bland annat av lokala politiker som har varit pådrivande, och förändringar av lärarnas löneavtal som också fungerat som en pådrivande faktor. Men det lyfts också fram interna faktorer exempelvis skolledning som drivit på hela tiden. Även nämns skolans KAOS-arbete genom flera av de aktiviteter som innovationsgruppen tagit initiativ till, bland annat seminariedagar där lärare möts över program- och ämnesgränser för att berätta om vad och hur de arbetar.

En annan effekt och resultat som flera kommenterar kan kopplas till detta senare resonemang. Det ställdes förväntningar om forum och mötesplatser för gränsöverskridande diskussioner. Senaste årets lärarkollegie – och seminariedagar har genomförts delvis i andan att försöka överbrygga och föra samman lärare från olika program. Effekten ses i mätningen 2002 och resultatet i att avståndet mellan enheter och lärare ser ut att minska, orsakad av

förbättrad intern kommunikation i skolorganisationen.

Förväntningar som ställdes i början av studien avseende administrationshanteringen tycks också utvecklats och förbättrats. Respondenter kommenterar att flera satsningar gjorts kring bemanning och rutiner vad gäller skolans administration. Bland annat har alla program fått en egen administratör som ansvarar för administrationen inom hela programområdet. Satsningarna ser ut att ha gett resultat.

Ett återkommande bekymmer för Karolinska skolan är oklarheterna kring ekonomin, vilket även framkommer vid tidigare resonemang ovan. Det är inte bara representanter för skolledningen som för fram dessa orosmoln utan även från olika lärarrespondenter. Respondenterna beskriver det som tveksamheter om rättvisan och hur resursfördelningen egentligen går till från nämnden till skolenheterna. Redan vid den första mätningen lyftes tveksamheter fram kring en upplevelse av orättvis resursfördelning till skolan jämfört med andra skolenheter, och denna orättvisa visar sig tydligt bestå vid år 2002. Men vad som även framkommit vid tidigare resonemang handlar det om skolans egna interna problem kring ekonomistyrning. Flera respondenter beskriver att det är väldigt lite diskussion om ekonomi på skolan. Respondenter refererar med begrepp som; lite ekonomisk information, osäkra siffror, ingen vet något, inget bra underlag samt att de flesta har inget större begrepp om skolans ekonomi. Respondenterna ger uttryck någon slags uppgivenhet kring skolans ekonomiproblematik, och att det verkar svårt att själva finna någon lösning.

Ett annat område som det också ställts förväntningar på är skolans problem med frånvaron. Figuren 4.4 visar på att samma frågeställning tagits upp både mätningen år 2000 och 2001, och återkommer även vid studiens sista mätning 2002. Återigen lyfter respondenter fram att frånvarohanteringen måste lösas på något sätt. Från skolledningshåll har nu initiativ tagits för att investera i ett nytt IT-baserat frånvarosystem och som införs hösten 2002. Dock anser flera av de intervjuade att frånvaroproblematiken inte bara handlar om en administrativ lösning, utan det finns andra orsakssamband som har att göra med förhållningssätt hos framförallt elever. Man får gå tillbaka till resonemangen kring Karro-andans så kallade mindre positiva effekter. Den fråga som några respondenter ställer handlar om hur skolan skall kunna förmå och motivera elever att gå på lektioner. En paradox i sammanhanget är dock att samtidigt som skolan uppvisar en stor frånvaro bland elever så presterar eleverna väldigt bra betyg. Ingen av respondenterna kan ge någon bra förklaring till detta fenomen, utan konstaterar att förhållandet är så.

## Innovationsgruppens arbete

Innovationsgruppens arbete på Karolinska skolan var trevande från början och första året handlade till stor del att utveckla en bra arbetsform. Mätningen år 2001 visade att den värsta frustrationen hade lagt sig och gruppen hade formulerat vilka frågor som man skulle arbeta med. Nämligen det goda mötet och stresshantering.

Redan i början av studien hade innovationsgruppen valt att föra en öppen dialog och information om gruppens arbete utåt till övriga inom skolan. Exakt hur detta skulle gå till var man inte helt klar på, utan flera experiment med att skapa en debatt- och hemsida för innovationsgruppens arbete. Gruppen ville ha en öppen och direkt dialog med personalen på Karolinska skolan, alla bjöds in på detta sätt delta. Gensvaret visade sig dock vara klen. Även togs initiativ via skolan ledningsgrupp att innovationsgruppens arbetet skulle tas upp på alla APT träffar på skolan. På så vis började gruppens arbete bli känt. Vilket legitimerades genom att innovationsgruppen arbetet fick en slogan eller begrepp; KAOS som stod för Karolinska skolan Organisation och Styrning. Vid mätning 2 (år 2001) framgick att alla respondenter visste vad KAOS var för något, och att det var bra frågor som gruppen arbetade med.

Efter två års KAOS- arbete ges följande kommentarer från respondenterna vid mätningen 2002. KAOS upplevs nu mycket väl etablerat på skolan och är ett väl känt begrepp på skolan. Arbetet har fokuserats kring tre huvudfrågor, psykosocialt – goda mötet och stresshantering, pedagogiskt – arbetsformer och metoder, administrativt – bl.a. frånvarohantering. Flertalet respondenter känner till frågeställningarna som KAOS gruppen arbetar med och refererar att det är mycket viktiga frågor. Frågeställningar som de upplever berör de flesta på skolan. Problemet med att få lärare engagerade i arbetet består dock, många är entusiastiska men orkar inte och beskriver att de känner en ständig tidspress och stress. Paradoxen är just att det är detta som frågan handlar om, det sker alltså en rundgång i systemet som är svår att knäcka. Interna utvärderingar bekräftar resonemanget och visar på ett positivt bemötande på KAOS- arbetet. Respondenter från innovationsgruppen känner sig övertygade att KAOS bidragit till en utveckling på skolan och fungerat som en stödfunktion till skolans övriga skolutvecklingsarbete.

**Figur 4.5 Sammanfattning – Innovationsgruppens arbete, från år 2000 till 2002**

	Mätning 1, år 2000 Egenskaper - modell	Mätning 2, år 2001 Egenskaper - fördjupning	Mätning 3, år 2002 Egenskaper - effekter
Innovations- gruppens arbete		<ul style="list-style-type: none"> <li>* Innovationsgruppen entusiasm Stort engagemang, kreativ grupp, trevande i början</li> <li>* KAOS börjar bli känt på skolan</li> <li>* Huvudfrågor: goda mötet, stresshantering</li> <li>* Förbryllar: dåligt engagemang från lärare, orkar inte delta i allt, trötthet och ansträngd arbetssituation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* KAOS arbetet är väl etablerad på skolan, viktiga frågor för skolan har behandlats, ut- värdering positiv</li> <li>* Innovationsgruppen fungerat mycket bra, styrka - informell grupp- frihetsgraden -tillåtande, utnyttja personalens kompetens, påverka långsiktigt</li> <li>* Internkonsultens roll betydelsefull, engagerad o drivande, månadsbrev</li> <li>* Ordf. roll att länka ihop med formella strukturen, ej dominerande en i gruppen</li> </ul>

Innovationsgruppen arbete beskrivs som att det fungerat mycket bra. Karolinska skolans alla program och administration är representerade, och är till stor del utsedda av sina egna kollegor, alltså återigen ett demokratiskt förfarande i typisk Karro-anda. Den gränsöverskridande sammansättningen i innovationsgruppen upplevs som positiv, olika referensramar och åsikter kan brytas på så sätt. Gruppen beskriver sig själv som entusiastisk och kreativ, med en positiv atmosfär. Styrkan med innovationsgruppen är att den är informell grupp som inte har något beslutsmandat och då inte heller formellt uppdrag eller skyldighet, utan det finns en stor frihetsgrad själva prioritera frågor och sätta sin egen dagordning. Respondenter beskriver det som mycket tillåtande miljö och projektarbetsform. Metoden att utnyttja personalens kompetens är genialisk refererar flera intervjuade, vilket de anser ger goda möjlig-



heter att påverka skolans organisation och verksamhet på lång sikt.

Flera respondenter beskriver internkonsulten som mycket engagerad och hela tiden fungerat som eldsjäl och pådrivare. Internkonsulten på Karolinska skolan tillskrivs som betydelsefull och har spelat en viktig roll för KAOS-arbetet. Internkonsulten själv upplever att den första perioden vid projektstarten var trevande, innan både innovationsgruppen och han själv hittat sin arbetsform. Men att det sedan har varit en mycket rolig och intressant uppgift att få chansen att vara med och påverka skolans förändringsarbete i en positiv anda. Internkonsulten har inte bara fungerat som en sekreterare åt innovationsgruppen utan tagit på sig en mer aktiv roll och varit med att driva frågor i samverkan med ordförande i innovationsgruppen och övriga medlemmar. Något flera kommenterar och upplever positivt är de månadsbrev om KAOS-arbetets händelser som internkonsulten författat och skickat ut till alla deltagare i gruppen samt till utvärderaren.

Ordförandes roll i innovationsgruppen har framförallt varit att länka samman gruppens arbete med den formella strukturen inom skolan, exempelvis i skolans ledningsgrupp och fungera som en förmedlande länk till programrektorerna, även skolans samverkans grupp och lokala styrelse. Ordförande upplever själv att det varit en stor förmån att få delta i innovationsgruppen och på så sätt ta temperaturen på skolorganisationen, och sedan hänga ihop det med skolans formella beslutsförsamlingar, en styrka och fyndigt att få insyn i den formella och informella strukturen samtidigt. Andra respondenter i innovationsgruppen refererar att ordförande inte på något sätt varit dominerande i gruppen trots sin ställning som tillika gymnasiechef, utan varit lyssnande och fungerat en i gruppen. Samverkan mellan ordförande och interkonsult beskrivs som att det fungerat bra under studiens gång.

Konstateras kan att respondenterna som har insyn i innovationsgruppens arbete är positiva till hur arbetat fungerat, och flera anser att innovationsgruppen borde finnas kvar på något sätt efter att studien avslutas i och med 2002 utgång.

## 4.3 Tullängsskolan år 2002 – Från stora utvecklingsprojekt till behovet av inre organisationsutvecklingsarbete

### Karakteristiska drag

Politiker och skolledning har gjort stora satsningar under senare år för att skapa en förnyelse av Tullängsskolan, från att ha varit en traditionell yrkesskola till något annat? Karakteristiskt och utmärkande drag för Tullängsskolan i de två tidigare mätningarna har också tydligt varit förnyelsearbete och stora utvecklingsprojekt. Hela skolan har präglats av byggnationsprojekt, programutvecklingsprojekt, inre organisationsutvecklingsprojekt och kultursatsningsprojekt. Förändrings- och utvecklingstakten har varit hög vilket också visar sig i mätningarna. Samtidigt som det har funnits en entusiasm kring förändringarna så existerar det en trötthet bland personalen på skolan.

I den sista mätningen 2002 framträder ett trendbrott med avseende på skolans stora förändrings- och utvecklingsprojekt. Istället för som tidigare att förändringstakten ständigt ökar så är tendensen att förnyelsearbetet klingar av något. Från skolledningen uttalar man sig att strategin senaste perioden har varit att tona ner projekten och inte komma med nya stora flashiga projekt. Budskapet nu är att koncentrera sig på kärnverksamheten och att få människorna att förstå varför vi har en skola och vad vi skall hålla på med. Skolledningens ambition är att förändringsarbetet framöver mer skall handla om skolans inre arbete och människorna i organisationen. Från skolledningen är man medveten om den trötthet som existerar kring de stora projekt som bedrivits de senaste åren. Vilket också tycks påverkat skollednings beslut och inriktning på skolans förändrings- och utvecklingsarbeten.

**Figur 4.6 Sammanfattning – Karateristiska drag, från år 2000 till 2002**

	Mätning 1, år 2000 Egenskaper – modell	Mätning 2, år 2001 Egenskaper - fördjupning	Mätning 3, år 2002 Egenskaper - effekter
Karakteristiska Drag	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Skolenhet utstrålar förnyelse- arbete</li> <li>* Från yrkesskola till...?</li> <li>* Skolenhet i medvind</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Präglas av förnyelsearbete och stora utvecklingsprojekt</li> <li>* Pågående förändringsarbeten engagerar och berör kritiker som anhängare</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Förnyelsearbetet klingar av något, finns en trötthet, inga nya stora projekt</li> <li>* Organisationen har satt sig, koncentration på kärnverksamheten</li> <li>* Positiv inställning till nylänkande och framåt- anda, men med efter- tanke</li> <li>* Tradition, engagemang kring eleverna, duktiga på svaga elever</li> </ul>

\* Från yrkesskola till...?

Det flera respondenter uttrycker är att organisationen har satt sig. Detta är en blandning av flera saker samtidigt. Dels att som beskrivits ovan att de stora förändrings- och utvecklingsprojekten klingar av, dels att personalen på Tullängsskolan får tid för eftertanke och reflektion, med andra ord hitta sig själv i den förändrade organisationen. Det framförs dock fortfarande kritik kring skolan förändringsprojekt, just att alla inte med på tåget. En respondent uttrycker det på följande sätt: Det finns de som vill framåt och är långt framåt, och sedan har vi dem som är väldigt långt bakåt och tycker att allt är skit. Detta är främst en ledningsfråga att man inte får med alla. Samtidigt som kritiken framförs mot skolans förändrings- och utvecklingsarbete så uttrycker flera respondenter en positiv grundinställning till förändringsarbetet. De ser nytänkandet och framåtandan som en av skolans starkaste sidor. Precis om i de tidigare mätningarna visar detta på att det finns en tudelad inställning till Tullängsskolans förändringsarbete, något som har varit och är nödvändigt men har ställt och ställer stora krav på personalen.

Vid mätning tre år 2002 kan dock tydligt konstateras att både respondenter bland skolläring och övrig personal att förändrings- och utvecklingstakten

är betydligt lugnare nu jämfört med tidigare, och detta har varit nödvändigt för alla involverade.

Ett annat karakteristiskt och utmärkande drag för Tullängsskolan är något som lyftes fram redan i tidigare mätningar och återkommer även i denna sista mätning, nämligen engagemanget kring eleverna. Flera respondenter beskriver Tullängsskolan som duktig på att speciellt ta hand om svaga elever och få dem att känna sig respekterade. Engagemanget kring eleverna och anpassningar efter den enskilde elevens förutsättningar, framhåller respondenterna är något av Tullängsskolans historia. En kulturtradition som hänger samman med traditionen som yrkesskola, dit en del elever sökt sig för att de varit svaga i traditionella kärnämnen. På Tullängsskolan anser flera respondenter har man lyckats att ge dessa elever ett stöd för att kunna utvecklas med sina fortsatta studier. Än så länge har skolan på ett framgångsrikt sätt lyckats med detta. Något flertalet respondenter är mycket stolta över.

Några respondenter upplever dock en förändring är på gång att ske i samband med att skolan håller på att ändra profil. I samband med utveckling av nya och mera teoretiska program, håller elevunderlaget på att förändras. Elever med bättre betyg från grundskolan söker sig till skolan, vilket gör att Tullängsskolan inte längre präglas lika starkt som tidigare av problemen med elevernas förkunskaper. Hur detta kommer att påverka skolan på sikt är det ingen som vet.

Men Tullängsskolans tradition, och som flertalet är mycket stolta över just att ta hand om betygssvaga elever håller kanske sakta men säkert på att försvinna. Och detta är ett led i strategin att förändra skolan från dess traditioner som yrkesskola till något annat.

### *Ledningsfunktionen*

Från tidigare mätningar (se figur 4.7) framgår att det varit problem med skolledningen på Tullängsskolan. Kritiken från mätning ett och två handlade framförallt om otydligheter kring rektorsrollen, och det framfördes synpunkter på att skolledarrollen måste utvecklas. När studien kommer fram till mätning tre 2002 har skolledningen till stora delar bytts ut och tre nya rektorer har externrekryterats. Respondenter uttrycker att det varit turbulens kring skolledarna under de senare åren och att det inte fungerat bra varken inom programsektorerna eller skolans ledningsgrupp. Flera respondenter ser optimistiskt på nyrekryteringen som gjorts och har förhoppningar att det kommer att bli bättre.

**Figur 4.7 Sammanfattning – Ledningsfunktionen, från år 2000 till 2002**

	Mätning 1, år 2000 Egenskaper – modell	Mätning 2, år 2001 Egenskaper - fördjupning	Mätning 3, år 2002 Egenskaper - effekter
<b>Ledningsfunktion</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Tydligare skolledning</li> <li>* Utveckla skolledarrollen</li> <li>* "Eldsjal" - pådrivare</li> <li>* Målet med skolans utvecklingsarbete?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Gymnasiechef och administratörer i stark ställning</li> <li>* Rektorsrollen otydlig och svag</li> <li>* Önskan om bättre dialog och kommunikation, delaktighet</li> <li>* Decentraliseringsreformer ställer krav på ny ledarroll "fantomen" svårt att leva upp till</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Bytt skolledare, turbulens kring skolledarna under åren, optimistiska med nyrekryteringen</li> <li>* Gymnasiechef möts med respekt, starkt drivande samtidigt anonym, hierarki o egen nivå för sig själv</li> <li>* Tidigare skolledningsgrupp fungerade dåligt, passiv stämning rektorer gett upp, svaga rektorer gymnasiechef inget motstånd</li> <li>* Nya rektorer vill något, kvalitetshöjning i ledningsgruppen, tufft uppdrag, erövra ledarskapet, bör vara tydlig o orädd o bra på kommunicera</li> <li>* Ledningskommunikation på lokal nivå fungerar inte bra, tar lång tid</li> </ul>

Gymnasiechefens roll inom skolan har redan i tidigare mätningar definierats som stark och pådrivande. I slutmätningen framgår att gymnasiechefensrollen verkar vilja ha stärkts ytterligare inom skolorganisationen. Självtill synes gymnasiechefen att han möts med respekt och att folk i organisationen lyssnar på honom. Beskriver vidare att det finns en hierarki inom Tullängsskolan. Vill själv inte framstå som någon som toppstyr besluten på skolan. Ambitionen är att få skolledningsgruppen att framstå som en helhet utåt mot skolorganisationen, tror samtidigt att det är nog inte upplevs så ännu.

Andra respondenter bekräftar bilden av gymnasiechefen och beskriver honom som en starkt drivande person som har visioner och vet vad han vill. Samtidigt framträder det att gymnasiechefen uppfattas som anonym i skolorganisationen. Ses och hörs framförallt genom beslut och handlingar. En respondent beskriver situationen på följande sätt: Gymnasiechefen har en egen nivå för sig själv och det är inte gymnasiechefen och ledningsgruppen, utan han har en egen nivå. En annan respondent beskriver gymnasiechefen som stark och tydlig och som lägger fram sina visioner, vilket han har rätt att göra. Det finns en viss ambivalens i respondenterna sätt att beskriva gymnasiechefens starka och tydliga roll i organisationen. Både ett slags gillande och inte gillande.

När respondenterna beskrivit gymnasiechefens starka roll så kommenterar det med att rektorerna varit alltför svaga. Att de inte levt upp till kraven som ställs på en skolledare, varför gymnasiechefen under senare åren fått träda in allt mer och tydliggöra skolan ledarskap. En respondent anser att det är ganska tomt under gymnasiechefen och att rektorerna helt enkelt varit för svaga. Rektorerna vågar inte göra något eller har någon idé och uppfattning om vad deras roll är. De har varit för beroende av en stark gymnasiechef. En annan respondent upplever situationen som att de gamla rektorerna mer eller mindre hade gett upp och inte våga säga till. Situationen utvecklades till en passiv stämning i skolledningsgruppen. Gymnasiechefen bekräftar det samma och ser själv att han borde fått ett bättre motstånd i ledningsgruppen.

Flertalet respondenter ser där positivt på framtiden med avseende på den nya skolledningsgrupp som håller utformas på Tullängsskolan. När mätning tre görs början på sommaren 2002 så är flera av rektorerna fortfarande nya i sina roller och håller på att hitta sina roller i skolorganisationen. Men av mätningen framgår att det ställs stora förväntningar från både skollledning och lärarrespondenter. Flera respondenter beskriver att de nya rektorerna ger uttryck för starka ambitioner och att de vill något med verksamheten. De har redan börjat ifrågasätta saker och ting inom skolorganisationen. Respondenterna ger uttryck för att de kommer att kunna balansera gymnasiechefens starka roll och kunna fungera som ett större motstånd i Tullängsskolans ledningsgrupp, vilket saknats under senare år. Rektorerna har en bättre skolunderbyggnad jämfört med tidigare skolledare som oftast var rekryterade direkt i yrkeslärarledet. Rektorerna saknar däremot erfarenhet att vara rektor. Rekryteringen ses som en ordentlig kvalitetshöjning i ledningsgruppen.

Samtidigt som det ställs stora förväntningar och krav på de nyrekryterade

rektorerna så beskriver respondenterna att arbetet som rektor är ett tufft uppdrag. Det är inget som man bara får ett papper på, utan det är något som man måste arbeta sig in i. En respondent beskriver rektorsrollen att det handlar om att erövra ledarskapet och att detta måste ske på egen hand. Gymnasiechef och övriga kollegor i skolledningsgruppen fungera som ett stöd, men chefskapet måste man till stora delar själv kämpa sig till. Andra respondenter vill lyfta fram att rektorerna måste vara tydliga i sitt chefskap och våga stå för sina beslut. Alltså inte hela tiden vika undan för allas åsikter inom både programsektorerna och högre hierarkier. En annan egenskap som flera lyfter fram är förmågan att kommunicera och hantera människor i organisationen. Det som är genomgående i mätning tre är att alla respondenter har mycket synpunkter på hur en bra skoledare borde vara. Tydligt är att detta är något som engagerar respondenterna på Tullängsskolan.

Ledningskommunikationen på lokal nivå inom skolan fungerar inte helt tillfredsställande enligt flera respondenter. Det fler ger uttryck för att det inte finns fungerande bra rutiner på vad och hur ledningskommunikation skall gå till. Några anser att det tar för lång tid för att information att komma ut till medarbetarna inom skolan. Alltså från skolledningen till alla anställda, inte alltför sällan blir informationen inaktuell. En annan synpunkt som förs fram är att informationsmöten har en tendens att behandla fel frågor. Att mycket tid kan ägnas åt att behandla praktiska frågor exempelvis om stolar och bord som det är fel på. Istället för att ge utrymme att diskutera pedagogiska frågor. Det senare är sådant som respondenter saknar och har önskan att det ges större utrymme för. Någon respondent beskriver att det oftast känns bättre att ha undervisning, för att på så sätt slippa gå på informationsmötena. Detta är ett uttryck för missnöjet med informationsmötena på lokalnivå.

## Läraryrollen

I den första mätningen lyftes fram tröghet och oflexibilitet att vilja förändra läraryrollen. Andra mätningen handlade frågeställningen mer om innehållet i en förändrad läraryroll; pedagogisk utveckling eller administrativa uppgifter. Mätning tre visar på att frågeställningen hänger samman med andra faktorer än just bara läraryrollen. Förändring av läraryrollen är kopplat till utvecklingen av arbetslagen och arbetsledare samt rektorernas administrativa uppgifter. Frågorna som lyfts fram ser ut att alltmer handla om administration än pedagogik, se figur 4.8.

**Figur 4.8 Sammanfattning – Lärarrollen, från år 2000 till 2002**

	Mätning 1, år 2000 Egenskaper – modell	Mätning 2, år 2001 Egenskaper - fördjupning	Mätning 3, år 2002 Egenskaper - effekter
Lärarrollen	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Tröghet och oflexibla kring förändringsarbete</li> <li>* Osäkerhet kring yrkeslärarrollen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Överens, handlar om en ny lärarroll</li> <li>* Olika uppfattningar om innehållet i ny lärarroll; pedagogisk utveckling, administrativa uppgifter</li> <li>* Upplevelse av två lärarkulturer på Tullängen, kärnämnen – och karaktärsämneslärare, samverkan kan vara svårt</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Förändring av lärarroll är kopplat till utvecklingen av arbetslag, arbetsledare och rektors administrativa uppgifter</li> <li>* Arbetslag finns nu, frågan är bara vad man skall ha dem till?</li> <li>* Ny lärarroll med nya administrativa uppgifter, ifrågasätts av många</li> <li>* Inte blivit så mycket ämnesövergripande undervisning</li> <li>* Oron bland yrkeslärare stillat sig, yrkeslärare osäkerhet o status</li> </ul>

Skolledningen konstaterar att arbetslagen finns nu, men frågan som resone-  
ras i skolorganisationen är vad man skall ha dem till? Arbetslagen är alltså  
genomförda på papperet och detta ifrågasätt inte så mycket längre, utan det  
som återstår är att få arbetslagen funktionella. Att få människor att inse me-  
ningen med att jobba i arbetslag. Här återstår mycket arbete och diskussioner  
för att få det att fungera, kommenterar en respondent.

Arbetslagen kommenteras inte så mycket av lärarrespondenterna. Däremot  
arbetsuppgifterna för de lärare som ingår i arbetslagen är desto mer föremål  
för diskussion. Många ifrågasätter en förändring av lärarrollen som inne-  
bär att det förläggs mer administrativa uppgifter på arbetslagen och därmed  
lärarna.

Det diskuteras mer nu i den nya ledningsgruppen än för ett år sedan hur  
mycket man kan lämna över till lärare och inte. Från skolledningen är strate-



gin att rektorerna skall avlastas i allt högre grad, varför exempelvis tjänsteplanering är en uppgift som skall skötas av arbetslagen. Flera respondenter kommenterar att detta ingen diskussion med bara positiva förtecken och flera lärargrupper visar lite förståelse för dessa resonemang. Lärarjobbet är idag annat än bara undervisning, kommenterar en respondent.

De nya rektorerna intresserar sig i högre utsträckning för pedagogiska frågor jämfört med tidigare rektorer. Har varit intensiva samtal i skolorganisationen om lärarjobbet och läraruppdraget. För sin egen del rektorerna förefaller bestämda på att prioritera pedagogik framför administration. För att kunna göra detta måste de avlastas med administrativa arbetsuppgifter, och i detta sammanhang kommer arbetslagsledarna och arbetslagen in. Respondent från skolledning kommenterar förhållandet på följande sätt: Egentligen är arbetslagsledarna en avlastning för rektorerna, så att de kan ägna sig mer åt pedagogiken. Vi flyttar därför saker från rektorernas skrivbord in i arbetslagen och till arbetslagsledarna

Undersökningen visar att den pedagogiska diskussionen tycks fokuserats kring rektorerna och administrativa arbetsuppgifter fokuseras kring arbetslagen och lärarna.

Pedagogiska ambitioner att samarbete över ämnesgränserna skiljer sig mellan programmen. Teknikprogrammet nämns som ett exempel vilket anses har kommit lite längre än flera andra inom Tullängsskolan. Kommenterarna från respondenterna är att det inte blivit så mycket ämnesövergripande undervisning. Det är fortfarande väldigt mycket kursorienterad planering av undervisningen. En respondents kommentar: Motståndet har nog med att göra att man är rädd att man skall tappa bort sig i kursen. Det är enklare att hålla reda på en kurs än ett projekt med flera ämnen samtidigt. Ämnes-traditionen ligger starkt bevarad i lärarkulturen. Detta är inget som man bryter hur som helst.

Den tidigare oro om yrkeslärarnas roll inom Tullängsskolan upplevs ha stillat sig något. En respondent förklarar: Hela skolan har förändrats parallellt med att nya kurser utformats, och poäng flyttats både hit och dit. Då har det funnits en oro att det framförallt kommer att minska på yrkessidan, men så har inte skett utan man har hittat andra lösningar. En annan respondent bekräftar att det fortfarande finns en distinktion mellan kärämneslärare och yrkeslärare på Tullängsskolan. Visar sig tydligt genom undervisningsskyldigheten. Yrkeslärare har en högre undervisningsskyldighet än kärämneslärare. Finns också inslag av synen på status och bakgrund. Där yrkeslärare oftast har erfarenhet av att varit sysselsatt i näringslivet i ett antal

är innan man börjar som lärare, medan kärnämneslärare har en akademisk bakgrund och oftast ingen erfarenhet från något annat än skolans värld. Det är lätt att den akademiska bakgrunden ökar statusen för kärnämneslärare i mångas ögon.

Den oro som finns bland en del yrkeslärare handlar om osäkerhet kring yrkesrollen eftersom rollen är otydligt beskriven, och att det samtidigt funnits ett ledarskap som inte lyckats göra rollen tydligare. Flertalet yrkeslärare på skolan är 40-talister och har haft en tydlig yrkesroll under lång tid, och sedan när alla förändringar sätts igång börjar många undra om sina egna situation. Uppfattningarna om vad kärnämneslärarna och dess status och bakgrund har inte gjort saken bättre. Detta har utgjort grogrund för att det skapas en oro och osäkerhet kring yrkeslärarnas läroroll på skolan. Undersökningen visar att osäkerheten bland yrkeslärare inte försvunnit helt.

## Förändringsprocessen

Tidigare mätningar visade att det fanns en mättnad och trötthet kring avseende förändringar på Tullängsskolan. Fanns en önskan om tid för eftertanken och reflektion. Mätning tre visar att skolan kommit in i ett lugnare skede vad gäller förändringar, vilket resulterat i bättre arbetsro och minskad stress. Detta har behandlats i tidigare avsnitt.

Tullängsskolans indelning i fem programsektorer är en förändring som lyfts fram av respondenterna och är en förändring som det som det finns delade åsikter om. Från skolledningens sida är man medveten om att sektorsindelningen innebär att Tullängen fungerar som fem skolor i skolan. Detta är en strategi som det heller inte finns någon anledning att ändra på, enligt respondenten från skolledningen. Varje programsektor skall få chans att utvecklas efter sina olika förutsättningar. Eftersom det är totalstopp gällande rekrytering och tjänster tvingas sektorerna samordna sina resurser. Några respondenter anser att samverkan på ledningsnivån fungerar bättre nu jämfört med tidigare, framförallt vad gäller att låna lärarresurser. Detta är en sida och bild av sektoriseringen.

Samtidigt ges en annan sida av skolans sektorisering som handlar om minskat samarbete över programgränserna och att flera upplever att skolan är splittrad på olika sätt. Transportsektorn är ett exempel på uppdelningen av skolan. Respondenter beskriver att denna sektor fungerar helt avskild från övriga skolan. Orsaken är inte bara att man är fysiskt beläget i annan del av stan, utan samarbete fungerar överhuvudtaget inte med andra delar av

Tullängsskolan. Samarbetet tycks närmast ha minskat över tiden. Finns en slags ovilja att beblanda sig med andra enheter, refererar respondenter.

Respondenter ger uttryck för att det existerar samma problem med samarbetet över gränserna även inom andra delar av skolan. Uppdelningen av skolan i sektorer har gjort att det svårt att samarbete och att man ibland istället motarbetar varandra, upplever respondenter. Några kommenterar detta och menar att det är nödvändigt att folk inom skolan måste få känna ett större inslag av delaktighet. En respondent uttrycket att Tullängs-andan måste komma tillbaka, vilket innebär att man känner sig tillhöra en gemensam skola där alla är delaktiga. Så är inte fallet nu.

**Figur 4.9 Sammanfattning – Förändringsprocessen, från år 2000 till 2002**

	Mätning 1, år 2000 Egenskaper - Modell	Mätning 2, år 2001 Egenskaper - fördjupning	Mätning 3, år 2002 Egenskaper - effekter
Förändrings- processen	<ul style="list-style-type: none"> <li>* För snabb förändringsprocess. Öka öppenhet och delaktighet</li> <li>* "Top-down" - filosofi</li> <li>* Tydliggöra pedagogiska inriktningen, utformning av arbetslagen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Ingen önskan om större förändringar</li> <li>* Måttnad och trötthet avseende förändringar</li> <li>* Tid för eftertanke och reflektion</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Förändringar lugnat ner sig, bättre arbetsro</li> <li>* Sektoriseringens olika sidor, 5 skolor i skolan, olika åsikter om samarbete, sektorer helt avskilda, splittrad org, se över resursfördelning, tillbaka Tullängs-anda delaktighet</li> <li>* Administration eftersatt, dokumentation dålig förbättras, bättre samlad central administration, decentralisering adm tappat sammanhållning</li> <li>* Yttre o inre påverkan vid förändringar, gymn.chef - eldsjäl, ekonomiska resurser förutsättning</li> </ul>

Flera kommenterar att det råder en avundsjuka mellan olika sektorer. Respondenter är tydliga vad de avser med avundsjuka och lyfter fram Tekniska programmet, som de upplever att skolan har satsat mycket resurser på de senaste åren. Medan exempelvis Byggsektorn och de inom Installatörernas hus har fått stå tillbaka. Det är dags att se över resursfördelning inom skolan och börja satsa på andra sektorer som fått stå tillbaka, kommenterar respondenter. Åsikterna om sektoriseringen går tydligt isär visar mätning tre.

Skolledningen uttrycker att delar inom skolans administrativa uppgifter är eftersatta och måste förbättras. Dokumentation på Tullängen är dålig och därför har satsningar gjorts för att tydliggöra exempelvis hanteringen av studieplaner och hantering av betyg. En planeringschef har tillsatts under året för att ta itu med dessa saker. Under tidigare period har skolassistenter decentraliserats för att fungera som ett stöd för programrektorer. Efter några år visar erfarenheterna att inneburit en splittrad administration och att skolan som helhet fungerar sämre. Därför är strategin från skolledningen sida att återigen försöka centralisera skoladministrationen. Även lärarrespondenter ger uttryck för att när administrativa uppgifter decentraliserats har man inom skolan tappat sammanhållningen, och flera ropar alltmer efter ökad samordning.

När respondenter kommenterar hur förändringar kommer tillstånd inom Tullängsskolan så handlar det om två faktorer. Gymnasiechefen är som redan framgått i tidigare avsnitt den som starkt driver på förändringsarbetet på skolan. Eldsjälen som har visionerna om vart skolan är på väg. Men som ibland missar att förankra idéerna och tänker inte alltid på vilka konsekvenser det får människorna i organisationen, uttrycker en respondent. Gymnasiechefen är en inre faktor som är viktig för skolans förändringsarbete. Yttre faktor som också varit förutsättning för att möjliggöra skolans stora projekt och utvecklingsarbete har varit politikernas satsningar av ekonomiska resurser. Utan dessa hade det inte varit möjligt att genomföra flera av de stora förändringsarbeten som skolan engagerats i under senare år. Ekonomiska medel verkar heller inte varit något större problem för Tullängsskolan. Som en respondent uttrycker: Summan pengar som tilldelats har aldrig räckt för projekten, sedan har man efterhand ändå skjutit till mer. Så kombinationen av yttre faktor genom ekonomiska resurser och inre faktorn gymnasiechefens straka drivkraft, verkat spelat stor roll för skolans omfattande förändrings- och utvecklingsprojekt.

## Innovationsgruppens arbete

Innovationsgruppens arbete på Tullängsskolan har fungerat som i en berg och dalbana, alltså upp och ner (se figur 4.10). Tidigare mätningar visar att engagemanget och kreativiteten varit som bäst när gruppen samlades under några dagar dels på Lingatan i Lysekil och året efter i Vadstena. Under dessa möten visade gruppen på ett högt engagemang och arbetet fungerade mycket bra. Sedan har aktiviteterna gått ordentligt ner mellan dessa samlingar. En respondent uttrycker förhållandet på följande sätt: När vi varit på Lingatan och Vadstena så har vi suttit och kommit med kreativa idéer. Sedan har vi haft svårt att jobba vidare när vi kommer hem, och så upplever jag att det är fortfarande.

Ordförande i innovationsgruppen tar på sig huvudansvaret för att det går upp och ner. Uttrycker det på följande sätt: Ingen skugga skall falla på gruppdeltagarna utan det är helt och hållet mitt fel att det blivit som det blivit. Ordförande som är tillika gymnasiechef medger att tiden inte räckt till och att han själv har velat vara med alla gånger när gruppen skall ha träffats. Ordförande har även ställt in planerade innovationsgruppsmöten vid flera tillfällen när han inte själv har kunnat delta, till respondenternas förtret. Flera ger uttryck för att innovationsgruppens arbete inte borde ha varit så beroende av ordförandes närvaro, utan ansvaret att hålla i mötena borde ha kunnat delegeras till gruppdeltagarna. Gruppens arbete tycks ha stått och fallit med gymnasiechefens tids- och ambitionsnivå.

Kommentarerna kring innovationsgruppen arbete är annars att arbetssättet varit gränsöverskridande över programsektorerna, vilket upplevts som mycket bra. Innovationsgruppen på Tullängsskolan har framförallt bestått av yngre lärarrepresentanter från skolans olika programsektorer. En respondent beskriver att genom det gränsöverskridande arbetssättet har gruppdeltagarna fått insyn i de andra programsektorerna på ett sätt som inte varit möjligt tidigare. Visste inte så mycket om varandra tidigare, nu har man en helt annan inblick i vad de andra gör. Så innovationsgruppens arbete har gjort det möjligt att öppna ögonen för andras sektors verksamheter.

**Figur 4.10 Sammanfattning – Innovationsgruppens arbete, från år 2000 till 2002**

	Mätning 1, år 2000 Egenskaper – modell	Mätning 2, år 2001 Egenskaper - fördjupning	Mätning 3, år 2002 Egenskaper - effekter
Innovations- gruppens arbete		<ul style="list-style-type: none"> <li>* Innovationsgruppen ingen större aktivitet</li> <li>* Metoden genialisk, kreativ och ifrågasättande grupp, gränsöverskridande</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Innovationsgruppens arbete upp o ner, ny tändning i Vadstena, svårt fortsätta på hemmaplan, ordf avgörande faktor, inte delegerat ansvar,</li> <li>* Innovgruppens samman-sättning annorlunda, fler skolledare, innovationsgruppens arbetsätt gränsöverskridande, in-formell grupp inget annat liknande fora</li> <li>* Frågor, lärande org vi-sion för 2005/06, dialog o reflektion, kompetens-utveckling för individen</li> <li>* Innovgruppen läggs ner i nuvarande form, kunskaper värdefulla, infor-mellt fora behövs men hur?</li> <li>* Ordf roll hålla ihop gruppen, stora frågor, funderar vad håller vi på med, lärorikt</li> <li>* Interkonsultens roll sam-ordnare, dokumentera,</li> </ul>

Sammanställningen kommenteras av flera respondenter. Samtidigt som det upplevts som en styrka att gruppen har bestått av många lärarrepresentanter från olika programsektorer, så framförs att det borde ha varit med flera skolledare i gruppen. Gymnasiechefen har varit ensam skolledare och bekräftar att det varit svårt att föra över många av de resonemang som förts i innovationsgruppen till övriga skolledare. Det hade varit en fördel om några ytterligare skolledare kunnat delta i innovationsgruppens resonemang och fungerat som en förmedlande länk med skolans ledningsgrupp. På så sätt hade man knutit samman den informella innovationsgruppens arbete med den formella skolledningsgruppens arbete, flera tror att det skulle ha underlättat. Som det fungerat nu har flera skolledare frågat och undrat över vad innovationsgruppen håller på med.

Flera av de frågeställningar som innovationsgruppen valt att arbeta med är stora och omfattande frågor. Handlar dels om att ta fram en vision om hur Tullängsskolan skall fungera som en lärande organisation fram till 2005/06, dels hur man skall skapa utrymme för dialog och reflektion i vardagsarbetet. En tredje frågeställning handlar om att möjliggöra kompetensutveckling för den enskilde individen. Frågeställningarna som beskrivs av respondenterna visar sig handla till stor del om skolan inre arbete, vilket har varit angeläget efter de stora och omfattande projekten som bedrivits under senare åren.

Från skolledningen sida är det en bestämd uppfattning att innovationsgruppen kommer att läggas ner när det formella projektet avslutas vid årsskiftet 2002/03. Innovationsgruppens kunskaper kommer att vara värdefulla för framtiden, men hur dessa kunskaper skall användas framöver är skolledningen inte på det klara med. Det informella forum som innovationsgruppen getts möjlighet att agera under, har varit väldigt kreativt och resulterat i inspirerande samt öppnande diskussioner. Men någon fortsättning i nuvarande form är inte aktuell uttrycker en respondent från skolledningen.

Ordförandes roll i innovationsgruppen har varit att hålla ihop gruppen. Som beskrivits tidigare har ordförande fungerat som en nyckelperson för gruppens aktivitetsnivå. Ordförande kommenterar sin upplevelse att frågeställningarna som innovationsgruppen tagit på sig att arbeta med varit så stora och omfattande, att han stundtals fått slita med sig själv och tvingats fundera på vad vi i innovationsgruppen egentligen håller på med. Detta har varit en mycket lärorik period, kommenterar ordföranden.

Internkonsultens roll inom innovationsgruppen har varit att fungera som samordnare och uppgift att dokumentera vad som gjorts. Det har varit ett

byte av internkonsult på Tullängsskolan under halva tiden, på grund av att tidigare internkonsult blev tjänstledig för annan tjänst. Den nuvarande internkonsulten rekryterades bland en av lärarna inom innovationsgruppen. Förändringen på internkonsultposten innebar dock ingen förändrad position eller arbetssätt jämfört med tidigare. Ordförande kommenterar själv att han inte sett att internkonsulten skulle haft någon annan roll än den som varit, alltså att dokumentera och samordna och inget annat.

## 4.4 Komvux år 2002 – ”Från hela havet stormar”, ”Sjöbris”, till ”Stiltje”

### Karakteristiska drag

Utmärkande drag vid 2002 års mätning visar fortfarande på otydliga politiska ambitioner med vuxenutbildningsverksamheten. Medan Komvux interna organisation vid en första anblick verkar har satt sig. Figur 4.11 visar hur Komvux organisationen präglas av osäkerhet från mätning 1 till mätning 2.

Upplevelsen av politikernas otydlighet med vuxenutbildningsverksamheten fortsätter alltså i den sista mätningen. Flera respondenter beskriver detta som en hotbild och yttre osäkerhet avseende Komvux framtid. Vad vill egentligen politikerna med Komvux utbildningen och dess organisation, är återkommande fråga som ställs av flera respondenter.

Kommunledningens beslut att flytta Komvux till den nya Vuxenutbildnings- och arbetsmarknadsnämnden är ytterligare bekräftelse på yttre osäkerhet som påverkar Komvux. Flera inom Komvux känner sig osäkra på om och hur vuxenutbildningsfrågor egentligen hör samman med arbetsmarknadsfrågor. Vidare hur denna organisationsförändring kan komma att påverka vuxenutbildningsverksamheten. Flera respondenter upplever att Vuxenutbildningen behandlas som arbetsmarknadspolitiskt bälgspel. När det är taskig arbetsmarknad mycket Komvux och vice versa. Konstateras kan att den yttre påverkan på Komvux består över mätperioden och skapar en osäkerhet inom Komvux organisationen.

Få respondenter kommenterar Komvux interna omorganisation, förutom



oron kring personalminskningarna i samband med besparingar. Omorganisationen beskrevs som "Hela havet stormar" år 2000, för att året efter sammanfattas med "Sjöbris", och nu år 2002 så beskriver respondenterna situationen som ett lugnare organisationsklimat jämfört med tidigare. Vid en första anblick ser Komvux interna organisation att ha satt sig vid mätningen år 2002. Vid närmare betraktelse visar undersökningen att så inte riktigt är fallet.

Från skolledningen sida upplevs att den interna organisationen blivit tydligare och att dialogen ökat mellan rektorer och lärare. Organisationsklimatet att diskutera verksamhetsfrågor är betydligt bättre nu jämfört med tidigare. Respondenter framförallt från skolledningen vill lyfta fram positiva effekter som besparingar resulterat i. Dialogen mellan rektorer och lärare har utvecklats och vilket resulterat i att resonemang om verksamhetens utförande har ökat.

**Figur 4.11 Sammanfattning – Karateristiska drag, från år 2000 till 2002**

	Mätning 1, år 2000 Egenskaper – modell	Mätning 2, år 2001 Egenskaper - fördjupning	Mätning 3, år 2002 Egenskaper - effekter
Karakteristiska drag	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Försämrade ekonomi och omorganisation i fokus</li> <li>* Otydliga politiska ambitioner med verksamheten</li> <li>* "Hela havet stormar"</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Organisationen präglas av ständig osäkerhet;               <ul style="list-style-type: none"> <li>- kort sikt, från instabilt till ökad acceptans</li> <li>- lång sikt, yttre påverkan ny oroshård</li> </ul> </li> <li>* "Sjöbris"</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Yttre påverkan fortsätter, osäkerhet om Komvux framtid, används som arbetsmarknadspolitiskt bälgspele</li> <li>* Komvux interna organisation satt sig, lugnare organisations klimat, ökad dialog lärare och rektorer</li> <li>* Ekonomiska utvecklingen resulterat i ; besparingar skapar oro samtidigt som dialoger om verksamhetens utförande ökat</li> <li>* "Stiltje"</li> </ul>

Vid mätningen år 2000 sattes ekonomin i fokus och sedan dess har skolenheten genomfört tuffa besparingar, vilket också fått effekter på verksamheten. Det som har hänt vid den senaste mätningen år 2002 är upplevelsen av att botten är nådd vad gäller besparingar. Personalen har minskat med cirka 40 anställda och ytterligare budgetnedskärningar är inte möjliga, anser både skolläda och övrig personal.

Komvux ekonomiska situation har fungerat som ett ständigt värkande orosmoln de senaste åren. Flera respondenter refererar att lärare är försiktiga att uttrycka hur de upplever sin situation, varje fall i större församlingar. Finns en rädsla för att uppfattas som obekväma. Oron handlar också om rädsla att mista sina kurser ifall man är alltför kritisk och högljudd. När lärare träffas i mindre grupperingar då vågar de lyfta fram sin oro, refererar respondenter.

Konstateras kan att det finns en rädsla hos flera att våga öppet uttrycka sina åsikter kring senaste årens förändringar, vilket också förklarar en del om "stiltjen" kring den interna omorganisation.

## Ledningsfunktionen

Vid första mätningen år 2000 framkom att det fanns en förtroendeklyfta mellan skolledningen och lärargrupper. Skolledningen upplevde att de fick ärva en förtroendeklyfta från tidigare ledning på Komvux och som levde kvar när arbetet med omorganisationen skulle utföras. Kommunikationen var därför inte den bästa vilket första mätningen tydligt visade.

Mätning 2 år 2001 visade på en ökad lyhörddhet från skolledningen och en tendens att ledningskommunikationen hade förbättrats. När mätning 3 utförs konstateras att förtroendeklyftan minskat och att klimatet mellan skolledning och personalen är en annan jämfört med tidigare. Närmare betraktelser visar att några respondenter är mera positiva än andra. Skillnader i upplevelsen av förändrad ledningskommunikation tycks bero på positionen i organisationen, vilket framgår av resonemangen nedan.

**Figur 4.12 Sammanfattning – Ledningsfunktionen, från år 2000 till 2002**

	Mätning 1, år 2000 Egenskaper - modell	Mätning 2, år 2001 Egenskaper - fordjupning	Mätning 3, år 2002 Egenskaper - effekter
<b>Ledningsfunktionen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Tydligare skolledning</li> <li>* Utveckla skolledarrollen</li> <li>* Auktoritär ledningsstil, distans mellan skolledning o lärargrupper, förtroendeklyfta</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Ledningskommunikationen förbättrats, ökad lyhörddhet</li> <li>* Rektorsrollen otydlig, allmän förståelse, svår roll som skolledere</li> <li>* Decentraliseringsreformer ställer krav på ny skolledarroll</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Förtroendeklyftan minskat, bättre samverkan o dialog</li> <li>* Kritiska synpunkter om skolledningen, svag o upplevs som anonym, svårt att delegera verkligt ansvar</li> <li>* Rektorsrollen komplex, svår att leva upp till, bristande kunskaper</li> </ul>

Flera respondenter beskriver samstämt att dialogen och samverkan framförallt mellan skolledningen och de fackliga organisationerna förbättrats. Respondenter lyfter fram att det är i skolans samverkansgrupp som det upplevs att förändrade attityder har skett. En respondent refererar att; nu kommunicerar man med varandra vilket det var sämre ställt med tidigare. Det tidigare spända förhållandet i samverkansgruppen har nu ändrats till en dialog. Dialogträffarna mellan skolledningen och fackliga organisationerna som initierades efter första mätningen tycks alltså gett önskat resultat.

Kommunikationen och dialogen mellan skolledning och lärare beskrivs däremot olika. Från skolledningens sida är upplevelsen att kommunikationen mellan skolledarna och lärarna har utvecklats positivt. Som en respondent uttrycker det; att det har blivit en helt annan dialog mellan arbetslagen och rektorerna. Ambitionen från skolledningen har varit att försöka få ut information till alla i verksamheten för att få möjlighet att diskutera i arbetslagen.

Respondent från skolledningen uttrycker vikten om det så kallade dubbla ansvaret, vilket innebär att både skolledning och alla anställda har ett gemensamt ansvar för verksamheten. Därför har ambitionen från skolledningen varit att skapa delaktighet genom att låta personalen få chans att ta ett större eget ansvar för verksamheten, genom att ha ett inflytande på verksamhetens utförande och möjlighet att ifrågasätta. Mottot för skolledningens ledningskommunikation är; delaktighet och ansvar samt inflytande. Erfarenheterna vid 2002 års mätning är att en del lärargrupper har tagit ansvaret och en del inte. Med andra ord har strategin från ledningen inte ännu fungerat fullt ut. En respondent från skolledningen kommenterar situationen; man kan inte säga att man inte fått information. Med andra ord, att alla fått chans att vara delaktiga och ta ansvar, men att alla inte tagit denna chans.

Några lärarerespondenter beskriver kommunikationen med skolledningen något annorlunda. Vuxenutbildningschefen syntes till mycket mera ute i verksamheten för några år sedan när omorganisationen och förändringar av verksamheten skulle initieras. Nu syns hon mindre och mindre, och har blivit allt mer anonym. Flera resonerar att detta är nog bra för att det kunde gnissla lite mellan skolledningen och lärargrupper. Vid dessa informationsmöten när förändringarna skulle initieras upplevdes informationen från skolledningen mera som ett påbud istället inbjudan till gemensam dialog. Skolledningen beskrev hur förändringar av verksamhetens utförande skulle gå till, bland annat idén med schemaläggning 8 - 16 och införandet av arbetslag.

Mottagandet hos flera lärargrupper blev inte den bästa. Som en respon-

dent uttrycker det: Problemet är att lärare som jobbat i många år med väldig erfarenhet, ifall det då kommer en person som talar om hur man skall göra utan att ha egen erfarenhet då blir det inte bra. Uttalandet visar på att det existerar en misstänksamhet kring skolledningens kompetens att driva verksamhetsfrågor. Har landat i en situation där det lugnat ner sig betydligt genom att alla håller sig mera på sin kant och det förekommer inte några större utspel som tidigare. Konstateras kan att inbjudan till samverkan genom dialog och ansvarstagande från skolledningens sida upplevdes annorlunda från flera lärargrupper.

Rektorernas roll beskrivs av flera respondenter som fortfarande otydlig. Några upplever rektorsrollen som kringskuren och där det inte tydligt redogjorts för vad som är vuxenutbildningschefens ansvar och rektorernas. Ibland tenderar arbetsuppgifterna blandas samman och detta skapar en osäkerhet i organisationen vem som ansvarar för vad. Skolledningen kommenterar också detta genom att bekräfta att vuxenutbildningschefen borde ha delegerat mer till rektorerna, och inte agerat inom deras ansvarsområden. Flera överens om att ansvarsförhållanden mellan vuxenutbildningschefen och rektorerna borde tydliggjorts i ett tidigare skede.

Flera respondenter kommenterar att det är tufft att vara rektor. Som mellanchef förväntas man vara lojal mot alla håll nämnd, kollegorna i skolledningen, fackliga organisationer, lärare, samt elever och föräldrar. En förutsättning är att det fungerar mellan rektorerna i ledningsgruppen. Att det finns en gemensam grundsyn, överens om visioner och mål som kan handla om pedagogiska utvecklingsområden och samsyn på kärnan i skolans uppdrag. Respondent från skolledningsgruppen upplever att detta finns och att detta är en styrka för den nuvarande ledningsgruppen.

Däremot refererar respondenter att en del rektorer vågar vara mera självständiga än andra. De rektorer som vågar ta mera egna initiativ utan att fråga vuxenutbildningschefen, visar sig också delegera mera ansvar till anställda utan att gå in och peta i arbetslagens och lärarnas verksamhet. Det ges exempel på det motsatta förhållandet också. Några lärarrespondenter kommenterar att de har en god relation med sin rektor. Men upplever att det finns brister avseende kompetens och kunskap för att fungera som verksamhetsansvarigchef. Det finns tidigare traditioner och problem mellan rektorer och lärare som fortfarande lever kvar i resonemanget lärare emellan. Någon respondent beskriver situationen som att kommunikationen med rektorn är ok, men upplever att många lärare är luttrade och försiktiga utav att man fått många snytingar tidigare.

Konstateras kan att det skett förändringar vad gäller ledningskommunikationen från en tydlig förtroendeklyfta mellan skolledning och lärargrupper till en förbättrad situation. Kommunikationen mellan skolledning och personalen har gungat lite fram och tillbaka. Studien visar samtidigt på att en viss avvaktan och försiktighet i uttalanden från lärare. Det råder en slags stämning som kan beskrivas med lugnt på ytan men att det inte är helt bra med ledningskommunikationen på Komvux.

## Läraryrollen

Tröghet och oflexibla kring förändringsarbete, så beskrevs läraryrollen i början av undersökningen. Nya arbetsformer för lärare skulle införas i samband med omorganisationen år 2000. Arbetslag för lärare och schemaläggning mellan klockan 8 till 16 där lärare finns till hands hela tiden. Kritiken som framkom vid mätning 1 bedarrade något vid mätning 2. En viss mån av ökad acceptans och ett något lugnare förhållningssätt bland lärare kunde skönjas vid mätningen 2001, se figur 4.13.

Hur har resonemangen kring läraryrollen utvecklats vid den sista återstående mätningen år 2002? Följande effekter kan utläsas. Reformerna som bland annat påverkade läraryrollen har kommit olika långt inom Komvux. Flera refererar att arbetslag och reformen 8 till 16 har fungerat bra inom matematiken, men har inte fungerat lika bra inom andra ämnesområden. Orsakerna handlar inte om ämnena utan problemet är det fortfarande finns ett inre motstånd bland flera lärargrupper till skolledningens förändringar, anser flera respondenter. Med andra ord trögheten bland lärare består och att förändra läraryrollen visar sig inte så lätt.

**Figur 4.13 Sammanfattning – Lärarrollen, från år 2000 till 2002**

	Mätning 1, år 2000 Egenskaper – modell	Mätning 2, år 2001 Egenskaper - fördjupning	Mätning 3, år 2002 Egenskaper - effekter
Lärarrollen	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Tröghet och oflexibla kring förändringsarbete</li> <li>* Nya arbetsformer för lärare, kritiska röster</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Förändrad lärarroll o arbetsmetoder, motiveras som nödvändigt bl a orsakat av ekonomi</li> <li>* Början stark kritik till förändringar av lärarroll och arbetsmetod, kritik av tillvägagångssättet</li> <li>* KAOS-teori – "Hela havet stormar" till "Sjöbris", ökad acceptans</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Reformen olika långt, tröghet består, inre motstånd, förändrar det som behövs förändras</li> <li>* Olika bilder av Komvux utvecklingsarbete, för-täckt decentralisering, implementering upplevs fel, samarbete måste växa fram</li> <li>* Lärargrupper svåra hantera, individualister, kungar i sitt eget tempel, modern lärarroll modiga ledare</li> </ul>

Även skolledningen bekräftar att reformerna inte genomförts i den takt och omfattning som det var tänkt. Anser dock att arbetslagen börjar ta ett större ansvar framförallt för ekonomi och sin egen kompetensutveckling. Lärarrespondenter upplever däremot att skolledningen oftast ger en positivare bild av det pedagogiska och administrativt utvecklingsarbetet än vad som är fallet. I realiteten så pågår det inte så stora förändringar som det gesken av kommenterar en lärare. Samma respondent förklarar; att mycket av det administrativa ansvar som skolledningen säger sig ha fört ut till lärarna och arbetslagen handlar egentligen om en förtäckt decentralisering. Skolledningen har på förhand bestämt allting som skall skötas av lärarna, varför det i realiteten inte finns så mycket att påverka. Så det här med eget ansvar känns mer som påbud än möjlighet till inflytande.

Skolledningens ambitioner att förändra lärarrollen genom införandet av arbetslag har kommit av sig något. Flera arbetslag har införts på Komvux under de senare åren, men det blev inte riktigt som det var tänkt. Flera respondenter bland lärarna refererar att de anser att grundtanken med arbetslag kan vara god, men att sättet att införa det på Komvux är fel. Skall man få lärare att samarbeta i arbetslag med varandra så måste detta växa fram mellan lärare. Att tvinga fram det från skolledningen är en helt felaktigt sätt

att gå tillväga. Flera lärare upplever att skolledningen använder ett uppifrån perspektiv att genomföra förändringar vilket skapar ett inre motstånd bland lärare. Dessa tendenser framkom redan vid mätning 2 och i slutmätningen återkommer flera respondenter att tillvägagångssättet varit fel.

Nästan alla respondenter skolledning som lärare är eniga i sina kommentarer svårigheterna kring att genomföra förändringar bland lärare. Som en respondent kommenterar: Lärargrupper är svåra att driva åt ett gemensamt håll för de är vana att vara kungar sitt eget tempel. Respondenterna beskriver lärarrollen som individualist som är van att sköta sig själv. Lärare är inte vana att samarbeta lärarjobbet har av tradition varit ett ensamarbete. För en del tar det lång tid för att börja våga samarbeta med kollegor, finns inbyggt i skolkulturen kommenterar en respondent. En lärarrespondent uttrycker det på följande sätt; lärarkåren har byggts upp av individualister och i större utsträckning än i andra yrkesgrupper. Att gå in och bryta detta mönster låter sig inte göras hur som helst. Detta en orsak till trögheten i arbetet att förändra lärarrollen, anser flera respondenter.

En annan respondent kommenterar att lärare måste ha en helhetssyn på uppdraget, vad innebär att leda elevers lärande. Elevers lärande finns levande i en del arbetslag på Komvux, men inte levande på hela skolan. Det räcker inte längre enbart att ha bra ämneskunskaper, vilket ställer krav på en förändrad lärarroll som en del har och en del inte. Flera lärare är fortfarande orienterade mot kunskaper och sitt ämne, istället för det som respondenten uttrycker ett helhetsperspektiv. Att våga ifrågasätta ur ett helhetsperspektiv vad läraruppdraget egentligen är. Lärare måste därför vara mycket modiga och ha bra ledaregenskaper för att leda elevers lärande.

Studien visar att förändringar av lärarrollen är något som är på gång, men hade fått större genomslag om förhållningssättet och metoden från skolledningen varit en annan, är det flestas respondenter kommentarer.

## Förändringsprocessen

Komvux omorganisation år 2000 innebar personalminskningar och nya arbetsmetoder och uppfattades av flertalet respondenter som en omtumlande period. Mätning 1 visade på upplevelser av allt för snabb förändringsprocess, se figur 4.14. Kritiken handlade om att skolledningen använde en "Top down" - filosofi vid förändringsarbetet. Fanns en önskan om ökad öppenhet och delaktighet från framförallt lärargrupper.

Vid mätning 2 har kritiken avtagit något och det existerar en viss grad av



samsyn mellan skolledning och lärargrupper vad gäller att utveckla arbetslagsreformen. Det gäller att tydliggöra ansvarsrelationer mellan rektorer och arbetslag, och vad som är arbetslagens egentliga administrativa uppgifter. Detta är sådana förändringar som flera respondenter önskar, vilket framgår av 2001 års studie.

När studien kommer fram till sista mätningen år 2002 kan följande egenskaper och effekter konstateras. Som redan framgått av tidigare resonemang har skolledningen fått backa gällande flera av de reformer som initierades 2000. Ämnesövergripande arbetslag visar sig praktiskt svårt att genomföra inom vuxenutbildningen. Vuxenutbildningselever ämnesstudier fungerar inte på samma sätt som i ungdomsgymnasiet, refererar flera. Därför är det inte heller inte möjligt att genomföra arbetslag som skolledningen hade tänkt. Reformen med schemalaggnings mellan 8 till 16 visade sig också svårt att genomföra. Att lärarna skall finnas till hands som handledare mellan klockan 8 till 16, och att eleverna friare skall kunna disponera sin egen tid. Erfarenheterna efter några år visar att detta endast fungerat inom en grupp i matematik. Vilket enligt respondenter mestadels beror på ett gott samarbete inom lärargruppen.

Decentralisering av administrativa arbetsuppgifter till arbetslagen visar sig också skapa en del problem. Schemalaggnings och kursplanering fungerar inte tillfredsställande när arbetslagen själva skall ta över dessa administrativa arbetsuppgifter. Lärarna inom arbetslagen har inte möjlighet att ha en övergripande koll över elevernas situation och planering som sker inom andra ämnen. En lärare kommenterar detta; har inte helhetssyn svårt att hantera mot andra kurser när man planerar i sin egna lilla sfär. Varför lärare upplever att decentraliseringen av kursadministrationen till arbetslagen har innerburit mera problem än vad det skapat möjligheter. Här vill flera lärarrespondenter helst se en förändring. En effektivare organisation som skulle administrera och leda verksamheten på ett bättre sätt.

Kritiken mot flera av de reformer som skolledningen beslutat visar sig även i slutmätningen ha sin grogrund i tillvägagångssättet. Flera lärarrespondenter uttrycker att grundtanken med någon form samverkan och arbetslag mellan lärare inte är fel, men som det har implementerats på Komvux har det inte riktigt fungerat. Den största kritiken handlar om skolledningens "Top down"-filosofi för att genomföra förändringarna. En respondent anser att skolledningen inte har rätt kompetens för att sköta den administrativa hanteringen, eller så kanske de inte hinner eller har inte överblicken, men det fungerar inte. Om det fanns en annan kompetens i skolledningen så skulle

den praktiska detaljorganisationen se annorlunda ut, anser en respondent och fortsätter: De som jobbar med organisations – och administrativa frågor i skolledningen vet inte så mycket själva, känns som ett gungfly och att de är för långt borta från den dagliga verksamheten.

**Figur 4.14 Sammanfattning – Förändringsprocessen, från år 2000 till 2002**

	Mätning 1, år 2000 Egenskaper – modell	Mätning 2, år 2001 Egenskaper - fördjupning	Mätning 3, år 2002 Egenskaper - effekter
Förändrings- processen	<ul style="list-style-type: none"> <li>* För snabb förändringsprocess, öka öppenhet och delaktighet</li> <li>* "Top-down"-filosofi</li> <li>* Tydliggöra pedagogisk inriktning och utformning av arbetslag</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Finns en samsyn att utveckla arbetslagsreformen;               <ul style="list-style-type: none"> <li>- ansvarsrelationer, rektor och arbetslag</li> <li>- administrativa uppgifter</li> </ul> </li> <li>* Risk för alltför självständiga enheter</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Skolledningen fått backa, ämnesövergripande arbetslag fungerar inte</li> <li>* "Top down"-filosofi består, kritik mot implementeringen</li> <li>* Decentralisering adm till arbetslag skapar vissa problem med schema o kursplanering, förändra</li> <li>* Olika åsikter om hur ny kommunorg. påverkar, konkurrensutsättning en möjlighet att skapa förändring</li> </ul>

Det framförs olika åsikter om hur kommunens nya organisation kommer att påverka vuxenutbildningen. Från skolledningen framförs en oro att vuxenutbildningen kan komma bort, när verksamheten flyttas över till en ny förvaltningsorganisation. Dessa respondenter ser med en viss tveksamhet om vuxenutbildningen egentligen hör samman med arbetsmarknadsfrågor. Bland lärarrespondenter ses överflyttningen till den nya nämndorganisationen mera som ett namnbyte, än någon reell förändring för verksamheten. Det som flera respondenter lyfter fram är att en eventuell konkurrensutsättning av vuxenutbildningsverksamheten kan vara en möjlighet att verkligen skapa förändringar inom Komvux. Dessa respondenter ser inte en konkurrensutsättning från andra utanordnare som ett hot utan istället som en möjlighet. Ett sätt att få en annan syn på vuxenutbildningen

och hur verksamheten kan bedrivas.

En respondent ser gärna en förnyring av lärarkåren. Och en större frihet för skolledningen att anställa personer med rätt kompetens för verksamheten. Vilket skulle ge Komvux bättre möjlighet att förändra verksamheten.

Konstateras kan att flera förändringar har beslutats men genomförandet av reformerna har kanske inte varit så lyckat. I avsnittet ges flera exempel på vad och hur reformerna skulle genomföras på ett bättre sätt.

## Innovationsgruppens arbete

Skolledningens tveksamhet till att delta i projektet som framkom i tidigare mätning visar sig bestå år 2002. Slutmätningen visar att innovationsgruppen vintern 2001/2002 beslutat att avveckla sig själva. Orsak är den osäkerhet som skapats genom överflyttningen till en ny förvaltningsorganisation, refererar en respondent. I samband med omorganisationen inom kommunen delas vuxenutbildningen upp i separata enheter och förs inte över som en gemensam enhet. Resonemang förs fram att det inte är någon idé att fortsätta i projektet eftersom den nuvarande vuxenutbildningsorganisationen bryts upp. Sedan avvecklingsbeslutet vintern 2001/2002, har innovationsgruppen på Komvux valt att återuppstå igen. Innovationsgruppens arbete går både upp och ner under projekttiden, se figur 4.15.

Flera respondenter refererar att det funnits bristande kommunikation inom innovationsgruppen, framförallt mellan internkonsult och ordförande i gruppen som är tillika chef för Komvux. Bristande kommunikationen har inneburit att innovationsgruppen arbetet blivit lidande. Som en respondent uttrycker det; har varit en spänd stämning i gruppen. Efter mötet i Vadstena hösten 2001 framfördes kritik från internkonsulten om innovationsgruppens arbete, kändes en uppgivenhet och flera i innovationsgruppen ville att gruppen lades ner. Nedläggning skedde också sedan under vintern 2001/2002. Respondenter upplever att de fick dålig information om vad som hände ifrån de andra skolenheterna projekt och de samordningsmöten mellan delprojekten som arrangerades. Internkonsulten på Komvux bekräftar att kommunikationen med ordförande inte fungerat bra. Internkonsulten hade förväntat att ordförande skulle ta initiativ till en mer aktiv dialog. Men så blev inte fallet, utan den bristfälliga kommunikationen har bestått under en längre period. Internkonsulten har också på så sätt haft svårt att finna sin roll i projektet.

Kommunikationsproblem är bidragande orsak till den gungfly som varit

kring Komvux innovationsgrupp att vara eller inte vara, konstaterar en respondent.

**Figur 4.15 Sammanfattning – Innovationsgruppens arbete, från år 2000 till 2002**

	Mätning 1, år 2000 Egenskaper – modell	Mätning 2, år 2001 Egenskaper - fördjupning	Mätning 3, år 2002 Egenskaper - effekter
Innovations- gruppens arbete		<ul style="list-style-type: none"> <li>* Innovationsgruppen verkar i tysta, ej känd</li> <li>* Huvudfråga; förtroendeklyfta</li> <li>* Skolledning till början tveksam ...</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Innovationsgruppen anonym, ej förankrad, förändrad sammansättning fler lärare engageras</li> <li>* Innovationsgruppens arbete går upp och ner, gruppen har avvecklats och återuppstått igen</li> <li>* Bristande kommunikation inom innovationsgruppen, ger problem, internkonsultrollen svår</li> <li>* Rollen som ordf inte som i andra grupper, utövar inte ledarskapet på samma sätt</li> <li>* Tror på idén med innovationgrupp och projektmetoden</li> </ul>

Innovationsgruppen valde redan från starten 2000 att verka i det tysta inom skolenheten. Mätningen 2001 visade också mycket riktigt att gruppens arbete och aktiviteter inte var känd bland personalen. Mätningen 2002 visar återigen att innovationsgruppen är en anonym företeelse inom Komvux. En respondent inom gruppen bekräftar detta och anser att innovationsgruppen aldrig blivit ordentligt förankrad bland personalen på Komvux. Information har getts via samverkansgrupp och protokollsanteckningar från innovationsgruppens möten. Men några mera djupare aktiviteter för att engagera perso-

nalen inom Komvux har inte gjorts. Inledningsvis var flertalet deltagarna i innovationsgruppen desamma som ingick i skolledningen. Eftersom det fanns en förtroendeklyfta mellan lärargrupper och skolledning var det en bra sammansättning, refererar en respondent. Från skolledningen upplever man att sammansättningen i gruppen varit bra. Några andra respondenter har inte samma åsikt, utan beskriver att gruppens sammansättning borde ha varit bredare förankrat bland lärargrupper. Under senaste året gjordes en komplettering med några fler lärarrepresentanter. Sammansättningen minskar legitimiteten för gruppens arbete.

Komvuxchefen beskriver att rollen som ordförande i innovationsgruppen varit annorlunda jämfört som ordförande i andra grupper inom skolan. Har inte utövat sitt ledarskap på samma sätt som vanligt. Utan rollen har varit fungera som en deltagare bland övriga i gruppen. Skolledningen är positiv till projektmetoden och tror på idén med att ha någon form av innovationsgrupp som ges möjlighet att diskutera utvecklingsfrågor.

Konstateras kan att innovationsgruppens arbete inom Komvux varierat över tiden, fungerat både bra och mindre bra. Framförallt den sista mätningen visar på osäkerhet och orolighet kring innovationsgruppen arbete.

## 4.5 Sammanfattande egenskaper år 2002, mätning 3

En samlad bild av egenskaper som framträder i mätning 3 år 2002 visas i figur 4.16. Flera av fallen präglas de karateristiska dragen av osäkerhet för framtiden. Ledningsfunktionen utmärker sig genom exempel på hierarkier och tydlig styrning. Lärarrollen utvecklas mot inslag av ökad elevorientering och olika former av arbetslag. Förändringsprocessen sammanfattas med exempel på bristande dialoger och dålig insyn. Innovationsgruppernas arbete utvecklas både mot en ökad öppenhet och ibland som mera slutna. I avsnitt 5 görs en djupare analys och resonemang kring egenskaper som framkommit i mätning 3.

**Figur 4.16 Sammanfattande av egenskaper år 2002, mätning 3**

Karakteristiska drag	Ledningsfunktionen	Läraryrollen	Förändringsprocessen	Innovationsgruppens arbete
Osäkerhet inför framtiden	Tydlig hierarki och styrning	Ökad elevorientering , arbetslag	Brist på dialog, insyn/transparens	Både öppenhet och slutna

## 5 Samlad analys och erfarenheter av nära tre års studier

I följande avsnitt görs en samlad analys av processtudien under de nära tre år som undersökningen genomförts. Analysresonemangen baseras med fokus på avsnitt 4 (mätning 3) i rapporten som även inkluderar de två tidigare mätningarna år 2000 och 2001. I analysavsnittet förs resonemang om olika egenskaper som är betydelsefulla och påverkar skolorganisationernas reform- och förändringsarbete.

### 5.1 Kontexter och rådande miljöer samt traditioners påverkan

Samlad analys av processtudien visar på att det existerar flera omgivande miljöer kring organisationerna som påverkar skolenheternas reform- och förändringsarbete. Kontexterna, alltså omgivande miljöer kring skolenheterna, visar sig handla samtidigt om både yttre (figur 5.1) och inre kontexter (figur 5.2).

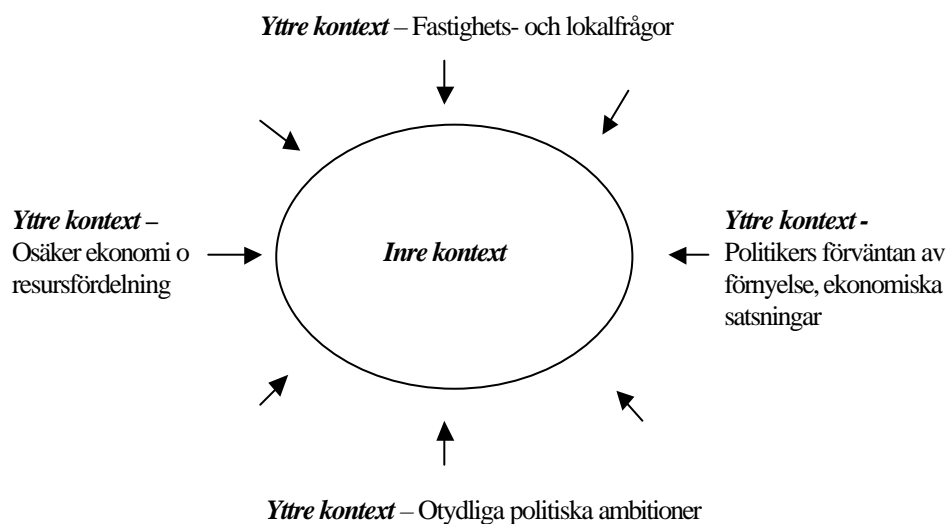
Påverkan av yttre kontext för Karolinska skolan tar sig uttryck genom den ständiga problemdiskussionen kring skolans fastighets- och lokalfrågor. Även skolans problem med ekonomin, otydligheter gentemot nämnd och kansli avseende resursfördelning är ett annat exempel på störande yttre kontext. Från början av mätperioden är den yttre kontexten mestadels negativ. Politikernas långbänk avseende fastighets- och lokalfrågor ses som ett stort externt hinder, används som orsak och argument för att interna förändringar inte kan ske. Senare vänds den yttre kontexten till något mera positiv, framförallt när planerna på lokalfrågorna ser ut att lösas. Då förändras också inställningen till skolorganisationens inre reform- och utvecklingsarbete. Be-

skrivningar som en skola i medvind etc görs, upplevelse av att den yttre kontexten har alltså vänt.

För Tullängsskolan tar sig den yttre kontexten i uttryck framförallt genom politikernas förväntan om förnyelse och utveckling av den gamla yrkesskolan.

Kontexten och förväntan om förnyelse markeras också genom politikernas satsningar av ekonomiska medel för att genomföra programutveckling, nybyggnationer och nödvändiga investeringar. Tullängsskolans flera stora förändrings- och utvecklingsprojekt är sanktionerade och stöds aktivt av politikerna. Den yttre kontexten är till Tullängsskolans fördel och underlättar skolorganisationens reform- och utvecklingsarbete. Sammanfattas därmed som positiv under mätperioden.

**Figur 5.1 Yttre kontext samtidiga påverkan på skolorganisationerna**





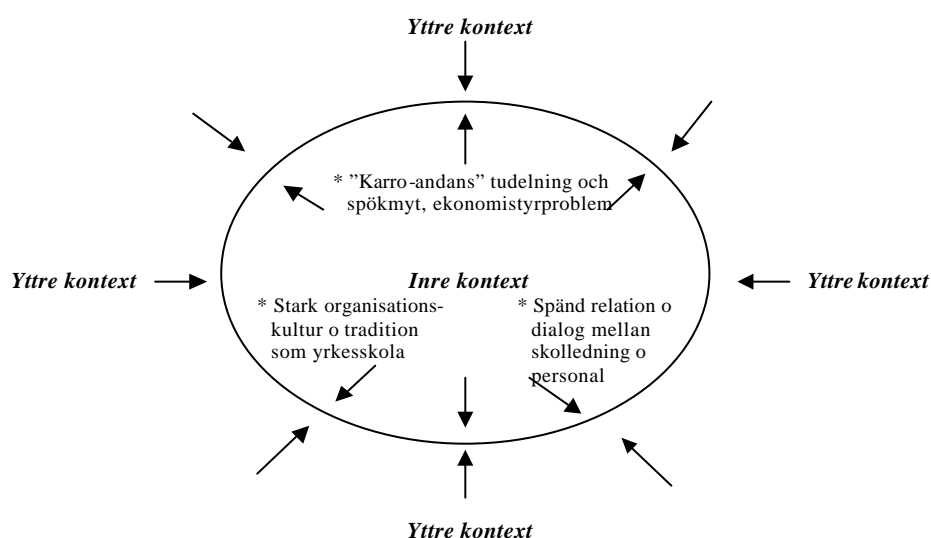
För Komvux är yttre kontexten mestadels negativ under processtudien. Skolororganisationen utsätts för stora prövningar som delvis orsakas av externa aktörer, alltså yttre kontext. Början av studien tvingas Komvux till kraftiga besparingar som nämnden fattar beslut om, vilket resulterar i omorganisation och personalminskningar. Och är en del i upprinnelsen till det kaos som skapas i skolororganisationen, som beskrivs i rapporten med att "Hela havet stormar". Ekonomin är alltså ett bekymmer för Komvux. En annan yttre betingelse som uppfattas negativ inom skolororganisationen är upplevelsen politikernas otydliga ambitioner med Komvux. Upplevelsen av att Komvux används som ett arbetsmarknadspolitiskt bälgspele, att ena stunden kraftigt expandera för att sedan snabbt minska organisationen skapar en ständig osäkerhet inom skolororganisationen. Yttre kontexten med otydligheter från politikernas sida resulterar i en osäkerhet, vilket gör det svårt att planera för framtiden. Osäkerheten visar sig sedan fortplanta sig i organisationen och underlättar i alla fall inte skolororganisationens reform- och förändringsarbete. Den negativa yttre kontexten är påtaglig i processtudien av Komvux fallet.

Processtudien av de tre fallen visar att det samtidigt existerar inre kontexter och olika rådande miljöer som har inverkan på skolororganisationernas reform- och förändringsarbete, se figur 5.2.

Utmärkande inre kontext och rådande miljö för Karolinska skolan handlar dels om "Karro-andan" och lokala ekonomistyrningsproblem. Som framgått av processtudien återkommer ständigt begreppet "Karro-andan" när respondenter skall beskriva skolororganisationen och dess förutsättningar. "Karro-andan" används i både positiva ordalag såsom humanism och samförstånd samt att alla skall bli sedda på skolan. Men även i negativa sammanhang när respondenter lyfter fram frånvaroproblematiken, samt existensen av slapphet och "det ordnar sig alltid" mentalitet. Konstateras kan, att "Karro-andan" är ett begrepp som används som argument när skolororganisationens medlemmar skall förklara både positiva och eller negativa företeelser inom organisationen. "Karro-andan" kopplas oftast samman med skolans historia och traditioner, men torde mera beskrivas som en slags rådande miljö som gör det möjligt för elever och lärare samt skolläda att få vara och fungera på ett tillåtande sätt. Karoliner, skola för besuttna och tidigare läroverkskola för pojkar kan knappas förknippas med epitetet som humanism och slapphet samt en öppen och tillåtande miljö. "Karro-andan" förklaras som en spökmyt, istället för en väl invand tradition som sitter djupt i väggarna och är svår att ändra på. Begreppet används som argument bero-

ende på om det är till för- eller nackdel. "Karro-andan" skall ändå betraktas som en viktig inre kontext för skolorganisationens reform- och förändringsarbete. Och dess positiva egenskaper tycks överväga de negativa, vilket ger skolorganisationen ett positivt organisationsklimat att lyckas med sitt förändringsarbete.

**Figur 5.2 Inre kontext samtida påverkan på skolorganisationerna**



Den andra inre kontexten handlar om skolans lokala ekonomistyrningsproblem, denna kontext har en annan karaktär. Både i första och andra delstudien återkommer problematiken med skolans lokala ekonomistyrning. Fast det är känt och redovisas i återkommande delutvärderingar, uppvisar skolorganisationen att det är svårt att på egen hand åtgärda problemen. Uppenbart handlar det om interna kunskaps- och kompetensproblem kring lokal ekonomistyrning som tycks vara svårt att få grepp om. Inre kontexten kring den lokala ekonomistyrningsproblematiken visar samtidigt hämma skolorganisationens administrativa utvecklingsarbete. Resonemangen kring

decentralisering av ekonomiskt ansvar till rektorer och lärargrupper samt att få kontroll på skolorganisationens ekonomi, är tydliga exempel på detta. Rådande inre kontexten gällande administrativa styrningen (ekonomistyrningen) är alltså hämmande och negativ för skolorganisationen.

För Tullängsskolans utmärker sig den inre kontexten genom tudelade inställning till skolans stora projekt. Studien visar på att det finns en positiv grundinställning och entusiasm till det omfattande förändringsarbete som satts igång på skolan. Argument förs fram att något behöver hända för att skolan skall hänga med i framtiden. Med andra ord, skolans långa tradition som yrkesskola behöver förändras till något annat, sammanfattas i processtudien "Från traditionell yrkesskola till ...?". Detta är uttryck för den positiva delen i skolorganisationens rådande inre kontext.

Samtidigt finns en försiktighet och avvaktande inställning hos flera lärargrupper till dessa förändringar. Speciellt framkommer detta bland yrkeslärarna. Studien visar att det existerar former av motstånd till de snabba förändringar som skolledningen driver. Detta är exempel på andra sidan av inre kontexten, vilket är uttryck för en negativ inre kontext.

Ett annat inslag skolorganisationens inre kontext handlar om den snabba förändringstakt som rådde framförallt i början när studien genomfördes. Här visade det sig att flertalet inom skolan upplevde att många att förändringar gick alldeles för fort, och att skolans alla samtida stora projekt gjorde det svårt för alla bland personalen att hänga med. Resultatet blev upplevelse av trötthet och önskan om ett lugnare tempo på förändringsarbetet. I studien framkommer det att alla fortfarande inte är med på skolledningens förändringståg. Resultatet blev en avvaktande inställning till förändringsarbetet i skolorganisationen. Den inre rådande miljön för reformarbetet naggas nu i kanten. Skolledningen tar notis om denna reaktion, vilket bland annat framkommer i delutvärderingar och återkopplingar som görs under studien. I studiens andra mätning och ännu tydligare under slutmätningen framkommer det att förändringstakten dragits ner något, vilket genast ger en mera positivare inställning till skolorganisationens utvecklingsarbete. Det senare är ett tydligt tecken på den inre kontextens betydelse för reform- och förändringsarbete.

Exempel på inre kontexter återfinns också i processtudien av Komvux. Ett utmärkande drag på rådande miljö är den spänning som finns mellan skolledningen och fackliga organisationer, samt skolledning och lärargrupper. I början av studien tar detta sig uttryck bland annat genom "Hela havet stormar", en ansträngd dialog mellan ledning och personal. Den inre kontexten

är starkt negativ och organisationsmiljön för att driva reform- och förändringsarbete är inte den bästa.

I förstudien av Komvux behandlades konfliktsituationen mellan parterna och skolledningen vidtog också åtgärder för att försöka förbättra dialogen. Senare delstudie visar att dialogen förbättras något, framförallt mellan skolledning och fackliga organisationer. Effekten med "Sjöbris" i delstudie två är också exempel på att något har hänt med den inre kontexten. Senare delen av processtudien används begreppet "stiltje" och det existerar en slags avvaktande hållning från flera lärargrupper till skolledningen och dess ageranden. Skolan har ju genomfört personalminskningar under senaste perioden. Avvaktan är samtidigt ett uttryck för den osäkerhet och viss rädsla att agera och uttrycka vad lärare egentligen känner. Så inre kontexten för Komvux sammanfattas som starkt negativ i början under mätperioden för att sedan mattas något.

Vad kan vi då lära av resonemangen ovan? Processtudien visar att dessa yttre- och inre kontexter påverkar skolorganisationernas reform- och förändringsarbete. I figur 5.3 görs en sammanställning av dessa yttre och inre kontexter som omgärdar respektive skolorganisation. Av figuren framgår att skolorganisationerna samtidigt påverkas av både yttre och inre kontexter, och att dessa kan stå i motsatsförhållande till varandra. Frågan är bara vilken som är starkast och är mer rådande över skolorganisationen.

**Figur 5.3 Yttre och inre kontexters påverkan på skolorgisationerna**

	Yttre kontext	Inre kontext
Karolinska skolan	Från negativ till positiv	Samtidig negativ och positiv
Tullängsskolan	Positiv hela mätperioden	Samtidig negativ och positiv
Komvux	Negativ hela mätperioden	Från starkt negativ till avmattad

Processtudien visar också på att kontexter kan förändras över tiden, är alltså inte konstanta. Karolinska skolans yttre kontext och Komvux inre kontext är exempel på detta. Fallstudien av Karolinska skolan visar att förändringen av den yttre rådande miljön (positiva utvecklingen av fastighets- och lokalfrågor), innebar att upplevelsen skolorgisationens reform- och förändringsklimat samtidigt förbättrades. Yttre kontexten visar sig i det här exemplet har en stark påverkan på medarbetarna i skolorgisationen. Förändringen av Komvux inre kontext visar på hur den först uppenbart negativa kontexten skapar en spänd och negativ organisationsmiljö, för att senare mattas av till närmast neutral inre kontext. Uppenbart är att den inre rådande miljön inom Komvux senare i studien inte längre är lika spänd och konfliktfylld som tidigare. Konstateras kan att både de yttre och inre kontexterna kan skifta över tiden och att de har inverkan på skolorgisationerna och dess förändringsarbete.

Analysen visar också att den samlade yttre och inre kontexten resulterar i en sammantagen förutsättning för skolorgisationernas reform- och förändringsarbeten. Fallet Karolinska skolan visar på en samlad yttre- och inre kontext från en mera negativ till mera positiv samlad rådande miljö. Tullängsskolan uppvisar sammantaget en tydlig positiv samlad kontext. Medan Komvux samlade yttre- och inre kontext är sammantaget negativ.

Konstateras kan att processtudien visar på att dessa yttre- och inre kontexterna har påverkan på skolorganisationernas reform- och förändringsarbete. Och är alltså en väsentlig faktor för organisationernas möjligheter att genomföra reformer och förändringar.

## 5.2 Lärarrollen och förändringar, olika egenskaper och metoder

Processtudien visar att en stor del av skolorganisationernas reform- och förändringsarbete har fokus på arbetsrollen som lärare. Det är därför av intresse att göra en närmare analys av egenskaper kopplat just till lärarrollen. Studien visar att de tre fallen tar sig uttryck på olika sätt och att det är olika egenskaper som framträder i skolorganisationernas förändringsarbete.

Fallet Karolinska skolan visade att det inledningsvis fanns motstånd till förändringar, framförallt bland lärare inom naturvetenskapliga ämnen.

Skolledningens ambitioner att få till stånd samverkan mellan lärare och arbetslag visar sig svårare att genomföra. Som orsak lyfts ämnestraditionen fram, som tycks vara starkare bland de naturvetenskapliga lärargrupperna jämfört med andra. Vid andra mätningen visar fallstudien att det är en öppning på gång, och tydliga exempel på förändrade attityder ges. De naturvetenskapliga lärargrupperna på skolan visar nu på ett mjukare förhållningssätt till de förändringar som skolledningen driver. Slutstudien visar ännu tydligare på förändrat förhållningssätt bland de lärargrupper som från början var betydligt mera försiktiga till vilja förändra arbetsmetoder och arbetsformer. I fallstudien tar det sig uttryck genom begrepp som ökad nyfikenhet att se hur andra lärargrupper arbetar exempelvis genom samverkan och olika former av arbetslag. Även ges exempel på förändrade attityder till att vilja möta eleverna på ett nytt sätt. Där eleverna i större utsträckning sätts i centrum och att arbetsformerna organiseras därefter, istället traditionellt tvärtom. Fallet visar på att en av de största förändringar som skett under processtudien är just förändring av arbetsrollen för flera lärargrupper. Och förändringen handlar just om ett mera elevtillvänt förhållande, där fokus riktas mot att se helheten runt eleven. Förändring av lärarrollen på Karolinska skolan beskrivs med följande egenskaper och metod, se figur 5.4.

**Figur 5.4 Förändring av lärarrollen i fallet Karolinska skolan**

	Negativa egenskaper	Positiva egenskaper	Metod
Karolinska skolan	Stark ämnes-tradition bromsar	Ändrad attityd till förändrad lärarroll	Stegvis förändring, reformer tillåts växa fram underifrån

Alltså, analysen av fallet Karolinska skolan visar tydligt på att det skett förändringar av arbetsrollen för lärare. Vad är då tänkbara orsakerna bakom detta? I det aktuella fallet handlar den påvisade förändringen om den metod som skolledningen använt sig av, nämligen att förändringar skall få ske stegvis. Det handlar om en stegvisförändringstakt, där reformer tillåts växa fram underifrån. Skolledningen driver frågorna om att förändra arbetsorganisation och arbetsmetoder, men väljer aktivt att inte driva detta i absurdum. Utan ser vikten av att engagemang och delaktighet skapas bland de lärargrupper som från början visar sig mera försiktiga till att förändringar sker. Skolledningen har med andra ord inte bara pratat om att skapa engagemang och delaktighet, utan visar också detta i konkret handling. Med den mjukare metodansats som skolledningen valt för att driva förändringsarbete resulterar också i en bra dialog utan några märkbara konflikter mellan ledningen och lärargrupperna.

Fallet Tullängsskolan visade inledningsvis i studien på tröghet och oflexibilitet bland flera lärargrupper att vilja förändra arbetsmetoder och arbetsformer. Förändringsstrategin från skolledningen visar sig anamma ett "top down" perspektiv. Där ledningen driver på genom att försöka organisera fram förändringarna utifrån ett toppledningsperspektiv. Formerna kring arbetslag och arbetslagsledarna är exempel på detta. Ambitioner är att förändrade arbetsroller skall växa fram genom att använda organisationsreformer, se figur 5.5. När organisationsreformerna är väl genomförda på pappret, visar processtudien att nästa fråga uppstår. Nämligen; vad skall man ha arbetslagen till och vad skall de utföra. I slutmätningen beskrivs detta med att få arbetslagen att bli funktionella. Med andra ord, verkar det vara viktigare att införa arbetslag än från början få till stånd en gemensam diskussion om dess funktion och innehåll.

**Figur 5.5 Förändring av lärarrollen i fallet Tullängsskolan**

	Negativa egenskaper	Positiva egenskaper	Metod
Tullängsskolan	Ej klart vad man skall ha arbetslag o arbetsledare till	Rektorer mer tid för pedagogisk diskussion	"Top-down" perspektiv, organisera som metod för att förändra

Studien visar inte på några stora konflikter i skolorganisationen, däremot framgår att det finns ett ständigt ifrågasättande av hur arbetslagsreformen kommer att påverka lärarrollen. Först i senare delen av studien framträder det allt tydligare att förändringarna av arbetsrollen för lärarna är orsakat av en förändrad roll för rektorerna. Strategin från skolledningen är att rektorerna skall avlastas med administrativa uppgifter för att få mer tid för den pedagogiska diskussionen. Avlastningen innebär att arbetslagsledarna och i nästa steg arbetslagen skall ta över flera administrativa uppgifter som tidigare utförts av rektorer och administratörer. Analysen av fallet Tullängsskolan visar alltså exempel på att organisering används som metod för att skapa en förändrad lärarroll. Och att förändra lärarrollen till stor del orsakas av en önskan att förändra arbetsrollen för rektorerna.

Fallet Komvux visade också exempel på tröghet och svårigheter att förändra arbetsmetoder och arbetsformer för lärare. I Komvux fall tar skolledningen ett steg längre än Tullängsskolan och vill inte bara genomföra arbetslag utan tar initiativ till att även förändra arbetsschemat. Två reformer skall genomföras samtidigt; införandet av arbetslag och schemaläggning av lärarna mellan kl 8 till 16. Processtudien visade att konflikten mellan skolledningen och flera lärargrupper blev ett faktum. Kritiken från lärargrupper visade sig bli hård. Resultatet blev en förtroendeklyfta i skolorganisationen och dialogen att förändra arbetsformer och arbetsmetoder för lärare visade sig svår att föra vidare. De två senaste studierna lugnade konflikterna dock ner sig något. Undersökningen visade på att aktörerna på de båda sidorna drog sig tillbaka, och det uppstod en slags avvaktan eller lugn före nästa



eventuella storm. Några större förändringar av lärarrollen kommer inte till stånd.

**Figur 5.6 Förändring av lärarrollen i fallet Komvux**

	Negativa egenskaper	Positiva egenskaper	Metod
Komvux	Reformer o förändringar kommer av sig	Frågor om lärarrollens verkliga förändring ställs på sin spets	Kaos-teori, snabba organiserings-reformer

Analysen av Komvux visar att reformerna som skolledningen planerade att genomföra i snabbt takt kom av sig. Och några större förändringar av arbetsmetoder och arbetsformer genomförs aldrig som det var tänkt. Att förändra lärarrollen visar sig vara mycket svårare att genomföra än vad skolledningen kunde ana. Skolledningen använde likt Tullängskolan ett "top-down" perspektiv i kombination med snabba och konkreta förslag på hur arbetet skulle organiseras. Skolledningen attackerar på så sätt något som visar sig vara mycket heligt inom skolans värld, nämligen den djupa traditionen i lärarrollen att själv råda över sin egen arbetssituation. Det som skolledningen försöker sig på att bryta är lärarnas på självständighet att ha makten över sina egna arbetsformer. Något som tycks ligga djupt inbyggt i skolkulturen. Analysen ger att skolledningen på Komvux är nära "pudelns kärna", genom att ställa frågor på sin spets om lärarrollens verkliga förändring. I fallet Komvux är en förändrad lärarroll som mest hotad, vilket resulterar i en öppen konflikt mellan skolledning och lärargrupper. Reformförsöken visar sig dock vara dömt att lyckas. Några större förändringar sker aldrig i realiteten.

Samlad analys av lärarrollen och förändringar ger att skolorganisationerna olika metoder för att förändra lärarrollen redovisar olika resultat. Metoden med stegvis förändringstakt och inslag av att skapa delaktighet verkar vara framgångsrikt i det korta perspektivet. I alla fall under perioden

så länge processtudien varar. Medan metoden att organisera och ställa frågor om lärarrollens verkliga förändring på sin spets (lärarkulturen), kanske på längre sikt kan leda till en djupare och mer långsiktig förändring om den fullföljts. Konstateras kan att metoden att genomföra förändringar har betydelse för hur resultaten av förändringarna, vilket leder till positiva och negativa egenskaper. Att sedan värdera dessa positiva och negativa egenskaper är upp till den som beslutar om reformerna och förändringarna.

### 5.3 Ledningsfrågor och ledarskapets inverkan på förändringsarbete eller vice versa

Processtudien visar att ledningsfrågor och ledningsfunktionen har betydelse för skolornas utvecklingsarbete. Analysen visar också på existensen av ett ekvivalent samband mellan skolorganisationernas ledningsfrågor och dess reform- och förändringsarbete. Låt oss leda resonemangen i bevis med följande exempel.

Fallet Karolinska skolan kommenteras nästan genomgående i studien som en skolorganisation med en bra ledningsfunktion. Den upplevs som väl sammanhållen och utstrålar en tydlighet gentemot personal och elever. Och dialogen mellan skolledningen och personalen upplevs mestadels som positiv. Karolinska skolans ledningsfunktion sammanfattas med att den fungerat bra.

För fallet Tullängsskolan är situationen inte densamma. Här visar processtudien att det varit ganska turbulent, och att det existerat en passiv stämning inom skolans ledningsfunktion. Det har samtidigt redovisats flera brister avseende ledningskommunikationen. Situationen resulterade i att tre nya programrektorer externrekryterats för att få en förändring till stånd. Tullängsskolans ledningsfunktion sammanfattas med att den fungerat mindre bra.

Fallstudien av Komvux visar också på att skolledningsfunktionen upplevs som mindre bra. Förtroendeklyftan och den dåliga kommunikationen mellan skolledningen och personalen är tydliga exempel på detta, även ifrågasättandet av skolledningens kompetens att driva flera konkreta

verksamhetsfrågor exempelvis reformen 8 till 16. Studien visar att förtroendeklyftan senare övergår till ett avvaktande förhållningsätt mellan lärargrupper och skolledning. Komvux ledningsfunktion sammanfattas med att den fungerat mindre bra.

I de tre fallstudierna framgår att ledningsfunktionerna upplevs och värderas på olika sätt. Även att det är olika egenskaper som utmärker dem. Upplevelser och värderingarna baseras på vad som framkommit i processstudien, och följande sammanfattande bild växer fram, se figur 5.7.

**Figur 5.7 Upplevelser och värderingar av skolorganisationernas ledningsfunktioner**

	Ledningsfunktion
Karolinska skolan	Bra
Tullängsskolan	Mindre Bra
Komvux	Mindre Bra

En närmare analys av dessa upplevelser av skolorganisationernas ledningsfunktioner görs genom att studera egenskaper kopplat till gymnasiechefernas och programrektorernas roller. Vilket ger en djupare förståelse för hur ledningsfunktionerna och dess roller tar sig uttryck och inverkar på skolorganisationernas reform- och förändringsarbete på olika sätt.

I fallet Karolinska skolan framstår gymnasiechefen som mycket bra. Gymnasiechefens ledarstil benämns med "förhandlare". Upplevs som mo-

dererande och förhandlingsinriktad i sin ledarstil, och värnar mycket om elevernas inflytande på skolan. Även att rektorer lärare och övrig personal skall känna en trygghet. Enda tveksamheten som lyfts fram i delstudierna handlar om en balansgång mellan samförstånd och att ibland våga fatta mindre bekväma beslut.

Fallet Tullängsskolan sammanfattades gymnasiechefens ledarstil med "eldsjäl". Av studien framgår tydligt att gymnasiechefen utmärker sig som starkt pådrivande och har visioner om vart skolan är på väg. Dessa visioner drivs sedan resolut igenom, vilket ibland kräver mindre positiva beslut för en del i skolorganisationen. Därför uppstår en slags ambivalens bland personalen, som resulterar i att gymnasiechefen kommenteras som både med gillande och inte gillande. Gymnasiechefen på Tullängsskolan upplevs som ibland alltför suverän och har problem med att våga delegera ansvar, inställda möten i innovationsgruppen är tydligt exempel på detta. Sammantaget visar processtudien för Tullängsskolan att det positiva som överväger. Och gymnasiechefsrollen sammanfattas därför som bra.

Fallet Komvux sammanfattades gymnasiechefens ledarstil med "pragmatisk".

Gymnasiechefen försökte vara handlingsinriktad och pragmatisk utifrån den situation som skolorganisationen befann sig i. Mycket av den negativa kritik som framförs mot skolledningen på Komvux riktas mot gymnasiechefen. Utmärkande drag var ju som tidigare framkommit förtroendeklyftan och den spända situationen mellan skolledningen och lärargrupper. Trots att skolledningen och gymnasiechefen försöker skapa en bättre dialog, så upplevs ändå gymnasiechefsrollen som mestadels negativ. Gymnasiechefen tog på sig en tydlig utåtriktad bestämd ledarroll, vilket senare under processtudien visar sig mattas av och beskrivs som efterhand alltmer anonym. Även framkommer att gymnasiechefen på Komvux har problem med att våga delegera ansvar framförallt till sina rektorer. Och gymnasiechefsrollen sammanfattas därför med att den fungerat mindre bra under reformarbetet.

Den samlande bilden och upplevelsen av de tre skolorganisationerna och dess programrektorer kommenteras på följande sätt. Fallet Karolinska skolan så upplevs programrektorerna som bra. Av studien framgår att flertalet är nöjda med programrektorerna och att de gör ett bra arbete utifrån sin möjliga situation. Dialogen mellan programrektorer och lärare upplevs mestadels som bra, en rak och tydlig kommunikation. Av studien framkommer dock att det ibland kan brista vad gäller organisationsförmåga. Men som helhet upplevs programrektorerna fungera bra inom skolorganisationen.

Som framkommit tidigare i processtudie så har programrektorerna på Tullängsskolan fungerat mindre bra. Rektorerna kritiseras för att varit otydliga i sin roll. Och inte levt till de krav som borde kunna ställas på en skolledare. Otydligheterna kring programrektorerna har också skapat turbulens kring skolledningsfunktionen inom skolorganisationen, vilket senare resulterade i externrekryteringar av tre programrektor. Tidigare programrektor kritiserades också för att varit svaga och alltför osjälvständiga gentemot gymnasiechefen. Resulterade i att gymnasiechefen tog på sig en ännu tydligare chefsroll, vilket upplevdes som mindre positivt. I studien framkommer att det ställs väldigt stora förväntningar på de nyrekryterade rektorerna, och att de bättre skall leva upp till programrektorsrollen jämfört med tidigare.

Programrektorsrollen på Komvux upplevs både positivt och negativt. Studien visar att det finns flera variationer och olikheter mellan programrektors agerande och sätt att utföra sitt ledarskap. Både de som vågar ta ett mera självständigt ansvar gentemot gymnasiechef och på så sätt även ta egna initiativ och fatta beslut. Resulterar i att ansvar ofta delegeras vidare och att dialogen fungerar på ett så bra sätt med lärarna. Fallstudien visar också på dess motsats. Där programrektor upplevs vara mera otrygg och vågar sig inte vara självständig gentemot gymnasiechef. Denna otrygghet fortplantar sig vidare i skolorganisationen genom att rektorerna inte våga delegera ansvar i samma utsträckning, vilket samtidigt resulterar i en spänd kommunikation mellan skolledare och lärare. Detta är exempel på kompetensbrist som framförs i studien.

Med ovan redovisade resonemang sammanfattas skolorganisationernas ledningsfunktioner med den tidigare redovisade figuren 5.7. Av sammanställningen visar det sig i första skedet att Karolinska skolan som ett slags föredöme avseende skolledningsfunktionen, och sammanfattades som mycket bra. Medan de två andra skolorganisationerna ser ut att fungera sämre vad gäller skolledningsfunktionen, med sina samlade bedömningar som mindre bra. Men vad sammanställningen egentligen visar är enbart skolorganisationernas upplevelser och värderingar av ledningsfunktionerna. Om det samtidigt redovisas skolorganisationernas agerande och effekter vad gäller reform- och förändringsarbete under perioden blir bilden och resonemangen något annorlunda, se figur 5.8.

För Karolinska skolan har reform- och förändringsarbete inte inneburit några stora revolutioner. Reformarbetet har präglats av försiktighet och genomförts i en lugn takt som präglas till stor del av gymnasiechefens ledarstil som "förhandlare". Några stora konflikter gällande reformarbetet kan hela

inte urskiljas i relationen mellan skolledningen och övriga i skolorganisationen. Det reform- och förändringsarbete som exempelvis utveckling av arbetslag bland lärare sker i en slags tyst överenskommelse om samförståndsanda. Där ledningsfunktionen driver reformen med arbetslag med försiktighet, medan försök med arbetslag sakta men säkert tillåts hitta sina former. En förändrad attityd bland lärare till att utveckla och förändra lärarrollen kan dock urskiljas i processtudien. Fallet med Karolinska skolan är ett tydligt exempel på ekvivalent samband mellan skolorganisationens ledningsfrågor och dess reform- och förändringsarbete. Med andra ord, förändringar drivs inte hur som helst på Karolinska skolan, utan skolledning tar stor hänsyn reaktionerna i skolorganisationen. Det senare är exempel på ett lärande, där skolledningen aktivt tar till sig återkoppling av erfarenheter.

Tullängsskolans skolledning valde en strategi som innebar att flera omfattande reformer genom stora projekt sattes igång. Förändringarna genomförs till stor del utifrån ett toppledningsperspektiv, med gymnasiechef som pådrivare och eldsjäl. Ambitioner finns att försöka engagera och skapa delaktighet. Processtudien visar ändå att försöken att få med alla på förändringståget inte riktigt lyckats. Det uppstår konkurrens mellan interna enheter i skolorganisationen. Och att förändra traditioner och invanda yrkesroller visar sig heller inte så lätt att genomföra. Effekten blir att ledningsfunktionen får kritik, och det tycks vara programrektorerna som drabbas värst. Reaktionerna och den alltför snabba förändringstakten resulterar i att skolledningen försöker dämpa takten på förändringarna. Det senare är samtidigt exempel på ett lärande för skolledningen. Återkoppling av erfarenheter leder efterhand till ett agerande från skolledningen. Alltså även fallet Tullängsskolan uppvisar tydligt exempel på ett ekvivalent samband mellan skolorganisationens ledningsfrågor och dess reform- och förändringsarbete.

**Figur 5.8 Samlad bild av upplevelser och värderingar av skolorganisationernas ledningsfunktioner, samt effekter av reform- och förändringsarbete**

	Reformer- och förändringsarbete	Ledningsfunktion
Karolinska skolan	Inga revolutioner, reformer o åtgärder präglas av försiktighet	Bra
Tullängsskolan	Stora projekt, intern konkurrens, förändra traditioner o yrkes roller	Mindre Bra
Komvux	Omorganisation och personalminskningar försök att förändra traditioner o arbetsätt	Mindre Bra

För Komvux del som valde en handlingsinriktad och pragmatisk inställning till att genomföra sitt reform- och förändringsarbete, blev skolledningen inte svaret skyldig. Den omfattande omorganisationen och personalminskningarna som skolledningen ansåg sig nödvändig att genomföra, sammanföll med reformförsök att förändra lärares invanda traditioner och arbetsätt. Domen och kritiken från lärargrupper blev omfattande och framförallt gymnasiechefen fick stå till svars. Studien visar att planerade reformer och förändringar som skolledningen försökte genomföra, blev aldrig genomförda som det var tänkt. Reaktionerna och förtroendeklyftan innebar att skolledningen försökte förbättra diskussionsklimatet. Skolledningens agerande är exempel på ett lärande, om än att det kommer sent i processen. Och även i detta tredje fall visar processtudien att det finns ett ekvivalent samband mellan skolorganisationens ledningsfrågor och dess reform- och förändringsarbete.

Vad kan läras av det här? Analysen visar att det använts tre olika ledarstilar för att bedriva och genomföra reform- och förändringsarbete; "förhandlare", "eldsjäl" och "pragmatisk". Vilken av dessa ledarstilar som är mest framgångsrik är svårt att uttala sig om, utan detta måste ses i ett större sammanhang kopplat till andra gemensamma faktorer som samverkar. Vad

analysen tydligt visar, är vikten att få tillstånd en verklig dialog och delaktighet bland de som är utsatta för reform- och utvecklingsarbetet. Dialog och delaktighet handlar i detta sammanhang om att våga att lära av erfarenheter.

Fastän det gjordes en del framgångar gällande reformerna i både fallet Tullängsskolan och Komvux visar dessa två fall brister i kommunikationen mellan skolledningen och personalen. I båda dessa fall fick ledningen dämpa sina högt satta ambitioner med att genomföra snabba förändringar. Detta är tydligt bevis på det samtida ekvivalenta sambandet skolorganisationernas ledningsfrågor och dess reform- och förändringsarbete.

## 5.4 Experimentet med innovationsgrupper och lärande organisation lyckade och mindre lyckade erfarenheter

Erfarenheterna från processtudien visar att skolorganisationerna är olika framgångsrika på att tillämpa experimentet med projektmetoden. Karolinska skolan är den enhet som lyckades bäst i arbetet med innovationsgrupper och lärande organisation. Efterhand utvecklas en arbetsform som visar sig fungera som ett viktigt stöd för skolorganisationens reform- och förändringsarbete. Erfarenheterna från Tullängsskolan sammanfattas som ett halvlyckat experiment. Studien visade på att det fanns stark potential i skolorganisationens innovationsgrupp, men det existerade samtidigt hinder på vägen vilket gjorde att kreativiteten aldrig fick möjlighet att blomma ut. Fallstudien av Komvux visar flera exempel på svårigheter att tillämpa metoden med innovationsgrupper och att skapa en lärande organisation. Erfarenheterna från Komvux sammanfattas som ett mindre lyckat försök. I följande avsnitt ges en närmare analys av experimentet och möjliga orsaker till varför skolorganisationerna lyckas bättre eller sämre.

Som redan redovisats är den samlade bedömningen av fallet Karolinska skolan exempel på ett lyckat experiment. Det finns flera egenskaper i fallstudien som styrker detta resonemang. Innovationsgruppen satte tre viktiga huvudfrågor på dagordningen psykosocialt (goda mötet och stresshantering)



– pedagogik (arbetsformer och metoder) – administrativa (bl.a. frånvarohantering), som sedan bekräftades i intervjustudier vara viktiga frågor bland lärarkollegiet. Processtudien visar flera exempel på konkreta aktiviteter och handlingar där dessa för skolorganisationen viktiga frågor faktiskt behandlas och åtgärdas. Respondenter både inom och utanför innovationsgruppen är övertygade om att skolorganisationens så kallade KAOS-arbete har bidragit till en positiv utveckling av skolutvecklingsarbetet.

En annan erfarenhet som styrker fallet Karolinska skolan som ett lyckat experiment kan kopplas till skolorganisationens lärande, som också bedöms fungerat på ett positivt sätt. På ett tidigt stadium i försöket valde innovationsgruppen att föra en öppen dialog och direkt information till alla i skolorganisationen. Genom aktiviteterna med egen hemsida för KAOS-projektet, månatlig information om KAOS på arbetsplatsträffar, samt att innovationsgruppdeltagarna fungerade som "informationsambassadörer" blev gruppens arbete känt i skolorganisationen. Innovationsgruppen blev inte i någon "hemliga klubben", utan studien visar att den hade tydlig legitimitet bland kollegerna.

Senare delen i försöket legitimerades innovationsgruppens arbete ytterligare genom att de engagerades för att hålla i flera kollegiemöten, där hela skolans personal samlades. Egna utförda utvärderingar visade på mycket lyckade arrangemang. Synpunkter kunde på så sätt lyftas fram till en gemensam och öppen gemensam diskussion. Dessa erfarenheter är exempel på hur innovationsgruppen hela tiden strävade efter att ha en öppen och direkt dialog med personalen i skolorganisationen. Studien visar att det inte bara stannar vid diskussioner och prat, utan även konkreta handlingar. Innovationsgruppen tog även till sig erfarenheterna från de löpande delutvärderingarna (mätning 1 och 2), vilket innebar en möjlighet för återkoppling och reflektion samt för att ta nästa steg i förändringsarbetet. Samlat ses dessa erfarenheter som lyckat exempel på lärande organisation.

Hur kan då det lyckade experimentet med innovationsgrupp och lärande organisation förklaras i fallet Karolinska skolan? Det är flera förklaringsfaktorer som samverkar och sammanfattas med; öppenhet – gränsöverskridande – god dialog – internkonsultens och ordförandes roller. Öppenheten att våga tillåta olika fora för direkta dialoger mellan personalen och innovationsgruppen och därmed indirekt skolledningen är en viktig avgörande faktor. Innovationsgruppens arbetssätt innebar att det fanns tydliga kanaler och fora för att diskutera vad personalen upplevde viktiga frågeställningar i skolorganisationen.

Nästa förklaringsfaktor handlar om gränsöverskridande. När innovationsgruppen skulle tillsättas valde skolledningen en demokratisk form. Utgångspunkten var att alla program var representerade och deltagarna skulle utses av lärarkollegorna. På så sätt skapades redan från början en god legitimitet för innovationsgruppen och dess arbete. De kunde ju knappast beskyllas för att vara skolledningens "lakejer". Med denna förankring gynnades dialogen med personalen i den dagliga skolverksamheten och som samtidigt hade god kännedom om vilka viktiga frågor som berörde kollegorna.

Förklaringsfaktorn god dialog och samförståndsanda har varit ett genomgående tema i fallstudien av Karolinska skolan och handlar om att det rådande inre organisationsklimat (kontext) som gäller i skolorganisationen. Detta har behandlats tidigare varför det inte behövs ett fördjupat resonemang här. Konstaterar bara att det den goda dialogen mellan skolledning, lärare, övrig personal och elever är en gynnsam faktor för skolans förändringsarbete.

Sista förklaringsfaktorn som tas upp handlar om internkonsultens och ordförandes roller. Internkonsulten har spelat en avgörande betydelse för resultatet av innovationsgruppens arbete. Internkonsulten rekryterades bland skolans egna lärare och hade lång lärarerfarenhet. Dessutom arbetet som lokal facklig företrädare för lärarna i tidigare skede. Med dessa erfarenheter och samlade kunskaper gjorde att internkonsulten visste hur lärare och skolledning resonerar, alltså både kännedom om ledningsperspektivet och vardagsfrågorna i klassrummet. Utifrån dessa erfarenheter tog internkonsulten på sig en aktiv och drivande roll, än att bara agera som gruppens sekreterare och dokumentera vad som sagts på möten.

Kommunikationen mellan internkonsult och ordförande fungerade också på ett mycket öppet och tillfredsställande sätt. Ordförande visade på ett tidigt stadium att internkonsulten fick ett ganska öppet mandat att agera. Ordförande valde att fungera som en deltagare som alla andra i innovationsgruppen, med en huvuduppgift, vilken var att överbrygga innovationsgruppens informella struktur med skolorganisationens övriga formella beslutsstrukturer. Med andra ord, förde ordförande i egenskap som gymnasiechef frågorna vidare i skolledningsgruppen, samverkansgruppen och skolans lokala styrelse. På så sätt kunde fördelarna med tillåtande informella strukturen i innovationsgruppen knytas samman med skolans formella beslutsstrukturer, på ett mycket förtjänstfullt sätt.

Konstateras kan att samverkan av dessa fyra faktorer; öppenhet – gränsö-

verskridande – god dialog – internkonsultens och ordförandes roller är förklaringar till fallet Karolinska skolans lyckade experiment.

Erfarenheterna från Tullängsskolan sammanfattades som ett halvlyckat experiment. Innovationsgruppen lyckas genom sitt arbete lyfta fram stora och som de upplever viktiga frågeställningar. Frågorna handlar om skolorganisationens framtid att utvecklas och förändras, och har till stor del fokus på skolans inre arbete. Processtudien har ju tidigare visat på att reform- och förändringsarbetet fokuserats på ett antal stora projekt som mestadels styrts utifrån ett skolledningsperspektiv. De frågeställningar som nu tas fram och upplevs som eftersatta handlar om skolans inre arbete; att skapa möjligheter och fora för dialog och reflektion i skolans vardagsarbete, individuell kompetensutveckling för den enskilde individen, och vision för hur skolan skall arbeta för att bli en lärande organisation fram till 2005/06. Frågeställningarna blir allt tydligare under senare delen av processtudien. Att innovationsgruppen efter mycket resonering kommer fram till dessa frågor är orsakat av den kreativitet och engagemang som innovationsgruppens deltagare visar, vilket bedöms som lyckat. Frågeställningarna överensstämmer bra med övrigt som framkommit studien av Tullängsskolan, som tydligt visat att förändringsarbetet fokuserats kring de stora projekten på bekostnad av skolans inre arbete.

Dessa frågeställningar och som upplevs av respondenterna som viktiga arbetsuppgifter för skolorganisationens framtid, är än så länge när undersökningarna genomförs mestadels exempel på resonemang och inga konkreta handlingar. Vilket visar på problem som skolorganisationen visat upp under arbetet i innovationsgruppen och med lärande organisation. Studien visade att gruppens arbete gått som i en berg och dalbana. Ena stunden fanns en stor ande av kreativitet och engagemang för att sedan bytas till en mer passiv arbetsinsats. Gruppens sammansättning visade sig bestå av en mycket kreativ samling av framförallt unga frispråkiga kärnämneslärare med idéer. Som när det väl träffades och fick utrymme för diskussion (konferensdagar i Lysekil/Lingatan och Vadstena) kunde lyfta fram även känsliga problemområden.

På hemmaplan stannade sedan innovationsgruppens arbete mer eller mindre upp. Och allt tycktes gå mycket trögare. Tullängsskolans innovationsgrupp lyckades inte fullfölja den positiva arbetsmetod som var på gång. Utan arbetsmetoden bromsades upp och innovationsgruppen fick alltså inte blomma ut som det fanns möjligheter till. Orsaker till detta kan förklaras med följande begrepp; avsaknad av fler skolledare i gruppen - ordförandes tid-

och ambitionsnivå - och internkonsultens vidare outnyttjad potential.

Ett avgörande dilemma tycks ha varit att överbrygga resonemangen och frågeställningarna från innovationsgruppen till skolledningen och övriga programrektorer. Handlar om att få innovationsgruppen informella resonemangen att föras över till den formella beslutsstrukturen, framförallt då programrektorerna i skolledningsgruppen. Den kreativa och engagerade diskussionen i innovationsgruppen gick alltså inte hand i hand med arbetet i skolledningen. Kanske gick det för fort och ordförande som tillika är gymnasiechef lyckades inte ensam överbrygga den informella strukturen med den formella beslutsorganisationen.

En andra förklaringsfaktor hänförs till ordförandes roll i innovationsgruppens arbete. På grund av brist på tid och även att inte våga släppa kontrollen över den kreativa innovationsgruppen, så bromsas arbetet upp. Ordförande tar tidigt på sig rollen att bestämma arbetstakten för gruppens arbete på hemmaplan. Studien visar att flera möten ställs in på grund av ordförande inte kunde delta. Kontrollen över gruppens arbete tycks vara viktigare än att våga delegera ansvaret till gruppen. Detta är exempel på att ambitionsnivån styrs av ordföranden och som på så sätt fungerar som en broms i maskineriet. Fallet Tullängsskolan fungerar internkonsulten som sekreterare i gruppen med huvuduppgift att enbart dokumentera. Potentialen hos internkonsulten nyttjas alltså inte, och kunde egentligen ersättas med en administrativ sekreterare.

Konstateras kan att samverkan av dessa fyra faktorer; kreativa och engagerade diskussioner - problem med informell och formell beslutsstrukturen - ordförande- och internkonsultens roll, är förklaringar till fallet Tullängsskolans halvlyckade experiment.

Fallet Komvux sammanfattades som mindre lyckat experiment med metodiken innovationsgrupper och lärande organisation. Skolledningen visade redan i början av undersökningen tveksamhet att delta, trots att de i ett tidigare skede anmält sitt intresse. Förklaringar gavs att den pågående omorganisationen innebar att flera av frågeställningarna för det aktuella projektet redan var på gång att lösas. De inledande mätningarna visade att så inte var fallet, utan att det existerade en förtroendeklyfta mellan skolledningen och flera lärargrupper i skolorganisationen. Experimentet med innovationsgrupp och lärande organisation kan nu så här i efterhand visat sig passa som hand i handsken, om projektmetodiken fungerat som det fanns möjligheter till.

Förklarande faktorer varför projektmetoden inte fungerat på ett tillfreds-

ställande kan hittas bland följande orsaker; osäkerheten om innovationsgruppens vara eller inte vara - innovationsgruppens sammansättning - bristande kommunikation inom gruppen. Den första förklaringsfaktorn har redan redovisats, och osäkerheten från skolans ledning att vara eller inte vara visar sig bestå hela undersökningsperioden. Ledningsgruppens tveksamhet från första början ger signaler om att det råder osäkerhet från skolledningen om de verkligen tror på intentionerna i projektet eller inte. Osäkerheten resulterade sedan i en gungfly som innebär att innovationsgruppen både avvecklas för att sedan återuppstå. Tveksamheten kan ha sin upprinnelse i den förtroendeklyfta och spända relation som skolledningen kanske upplevde var på gång.

En andra förklaringsfaktor handlar om innovationsgruppens sammansättning. Deltagarna i innovationsgruppen utsågs formellt av skolans samverkansgrupp.

Studien visade att det inte förekommit någon förankring eller dialog på lokal nivå bland lärarkollegor, om vilka som borde delta och inte. Utan besluten att delta i innovationsgruppen liknar mest ett toppledningsperspektiv. Innovationsgruppen på Komvux kom därför att framförallt bestå av representanter från skolledning och centrala administrativa funktioner.

Trots att detta påtalades i de löpande utvärderingarna vidhöll skolledningen att detta var rätt konstellation. Förtroendeklyftan mellan skolledning och lärargrupperna visade att innovationsgruppens sammansättning borde ha varit en annan. Fler lärare borde ha ingått i gruppen redan från början för att på så sätt få till stånd en rak och öppen dialog om problemen i relationerna inom skolorganisationen. Initiativ togs från skolledningen i projektets slutskede för att förändra innovationsgruppens sammansättning något. Några lärare involverades allra sista perioden när projektet mer eller mindre är på väg att avslutas. Skolledningens försiktighet att våga tillåta flera lärare delta i innovationsgruppens arbete är exempel på en rädsla att tillåta en av de avgörande egenskaperna i och med lärande organisation. Nämligen att även tillåta kritiska röster att göra sig hörda. Och att dessa gemensamma kritiska diskussioner leder till ett lärande och på så sätt att organisationen utvecklas. I fallet Komvux var agerandet och resultatet närmast det motsatta.

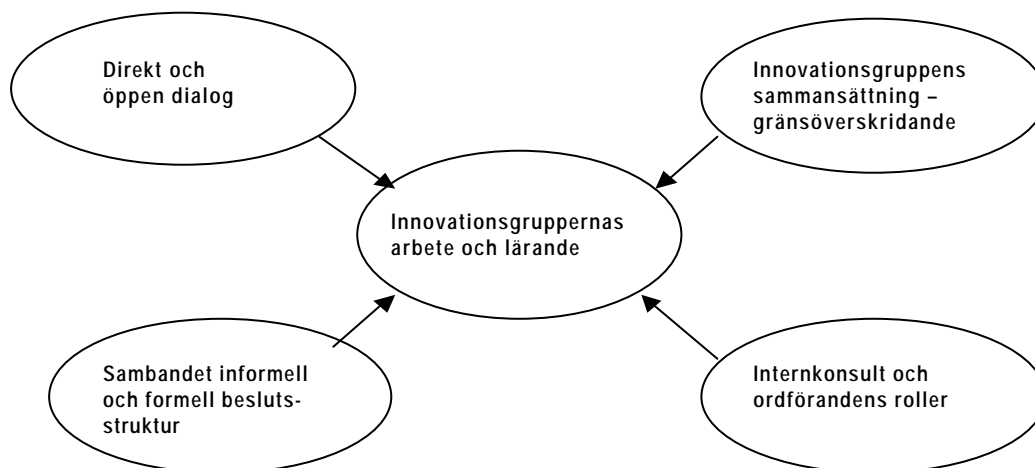
Tredje förklaringsfaktor är den bristande kommunikation som visade sig finnas inom innovationsgruppen. Framförallt fungerade inte samspelet mellan internkonsulten och ordförande i gruppen. Studien visar tydligt på att dialogen dem i mellan inte alls var tillfredsställande. Detta resulterade i att

Komvux innovationsgrupp upplevde att de fick dålig information om vad som hände inom de andra delprojekten. Samt att det förekom en spänd stämning under innovationsgruppens möten. Eftersom både internkonsulten och ordförande i gruppen visade sig vara två viktiga roller för projektmetoden, medförde detta sämre förutsättningar att lyckas för Komvux fallet.

Konstateras kan att samverkan av dessa tre faktorer; osäkerheten om innovationsgruppens vara eller inte vara - innovationsgruppens sammansättning - bristande kommunikation inom gruppen, är förklaringar till fallet Komvux mindre lyckade experiment.

Samlade erfarenheterna visar att skolorganisationernas förutsättningar att lyckas med att använda projektmetoden med innovationsgrupper och lärande organisation handlar om fyra egenskaper, se figur 5.9. En öppen och direkt dialog med personalgrupperna för att skapa möjligheter för dialogen och lärandet. Det andra handlar om sammansättningen av innovationsgrupperna, där deltagarna bör utses av arbetskollegor på lokal nivå för att skapa legitimitet för gruppens arbete.

Figur 5.9 Samlade erfarenheter med innovationsgruppernas arbete och lärande



Tredje handlar om sambandet mellan innovationsgruppens informella struktur med organisationens formella beslutsstrukturer. Fjärde erfarenheten handlar om internkonsultens och ordförandens roller. Urvalet av internkonsult och dess möjligheten att verka som sådan, samt ordförandens engagemang och ageranden.

## 6 Reform- och förändrings- arbete, inverkan av omgivningen och metoden samt lärande

Analysen visar på hur egenskaper påverkar skolorganisationernas reform- och förändringsarbete på olika sätt. Studien sammanfattas med tre huvudslutsatser på basis av dessa egenskaper. Den ena slutsatsen har sin utgångspunkt från kontexternas betydelse. Där omgivningen och utveckling av roller i skolorganisationerna inverkar på reform- och förändringsarbetet. I andra slutsatsen sätts fokus på metodens betydelse. Och i den tredje är fokus på sambandet mellan implementering och lärande.

### 6.1 Omgivningen och utveckling av roller i skolorganisationerna inverkar och ställer krav

Undersökningen visar på hur nya roller utvecklas inom skolorganisationerna. I den aktuella studien handlar det explicit om rektorsrollen - lärarrollen - elevrollen. Dessa roller påverkas av yttre kontexter som har att göra med hur samhället utvecklas över tiden. Alltså beroende på samhällsutvecklingen ter sig ställer politikerna krav på förändringar i skolorganisationerna. Finns på så sätt ett samband mellan yttre omgivningen och krav på organisatoriska förändringar. Studien visar att skolorganisationernas förändring inte kan löskopplas från omgivningens tryck på förändringar. Samtidigt visar studien på hur de inre kontexterna (rådande miljöer) påverkar reformarbetet.



Och när rollerna inom skolorganisationerna utvecklas ställer detta krav på förändrade arbetsmetoder och arbetsformer. Sambandet mellan omgivningens och rollernas utveckling tar sig uttryck på följande sätt.

Rektorsrollen håller på att utvecklas till en ny funktion. I undersökningen kommenterar flera respondenter funktionen som ett nästan omöjligt uppdrag. Den nya rektorsrollen innebär att det ställs krav inom tre huvudområden; chef- och ledarskap, ett huvudansvar för pedagogisk utveckling samt ansvar för lokal administration.

Chef – och ledaregenskaper sätts allt mer i fokus inom gymnasieskolan. Utveckling av skolans interna organisation exempelvis indelning i program och sektorer, visar sig ställa allt större krav på rektorernas ledaregenskaper. Även införande av arbetslag och samverkan i undervisningen mellan lärare. Studien visar att vara chef på mellannivå innebär flera svårigheter bland annat att man som rektor är klämd mellan flera intressenter, politiker, förvaltningsledning och enhetschefer (gymnasiechefer), lärare och arbetslag, övrig personal, elever och föräldrar.

I rektorsrollen ligger också ansvaret för pedagogisk utveckling. Inom gymnasieskolan pågår omfattande pedagogiskt utvecklings- och förändringsarbete. Försök med olika pedagogiska former provas. Undersökningen visar dock på att programrektorerna inte hinner med att initiera och följa upp pedagogisk utveckling.

Ett tredje arbetsområde för rektorerna handlar om ansvaret för lokal administration. Rektorerna är inte bara chefer och ansvariga för pedagogisk utveckling, utan även ansvariga för programmets och sektorernas administration. Vilket tar sig i uttryck genom ekonomi- och budgetansvar, tjänsteplanering och bemanning, elevdata exempelvis kurser och betyg samt elevens frånvaro, lokaler och scheman mm. Ansvaret för administration har decentraliserats till lokal nivå, men prioritering av administration är inte alltid den bästa. Erfarenheter från undersökningen visar på att det finns brister i kunskap och kompetens kring den administrativa hanteringen.

Sammantaget visar undersökningen att kraven på rektorsfunktionen blir allt större och rektorsrollen är under utveckling.

Även lärarrollen håller på att utvecklas. Som redovisats ovan handlar det om förändrade former för undervisning och lärande. Från traditionell undervisning med föreläsningar, till att lärare skall fungera som elevernas handledare och coach. Genom att använda problemorienterade pedagogiska former skall eleverna själva söka kunskaper med stöd av lärarna. Undersökningen visar att lärare och lärargrupper tar till sig denna undervisningsform

med olika entusiasm. Samma sak gäller samverkan med andra lärare i arbetslag. Utvecklingen har gått från att tidigare arbeta som ensamvarg med undervisning, till olika samverkansformer och samarbetsprojekt. Detta upplevs som något nytt för flera inom gymnasieskolan och utfallet visar sig också vara varierande.

En annan utveckling som påverkar lärarrollen, är att mera administrativa arbetsuppgifter läggs på lärarna och arbetslagen. Schemautformning är ett exempel, likaså administration kring elevers frånvaro och kursbetyg. I lärarrollen ingår också att medverka i olika arbetsgrupper inom skolan, som kan handla om pedagogiska projekt eller organisation och administrativ utveckling.

Elevuppdraget har inte bara förändrats i form av den pedagogiska utformningen utan även synen på eleven. I den nya lärarrollen ingår även uppdraget att se till helheten för varje enskild elev. Alltså inte bara det som gäller elevernas lärande inom varje enskilt ämne, utan den sociala skolmiljön som verkar runt varje elev. För detta krävs mera diskussion och samverkan med andra lärare samt övrig personal.

Den tredje rollen som lyfts fram i undersökningen av gymnasieskolorna handlar om elevrollen. Eleverna skall i allt större utsträckning engageras i sitt eget lärande, genom att de skall stimuleras att aktivt söka information med lärarna som handledare. Studien visar att elever klarar detta olika framgångsrikt. För en del är detta en väl fungerande arbetsform, medan det passar sämre för andra vilket kräver mera fast handledning och undervisning.

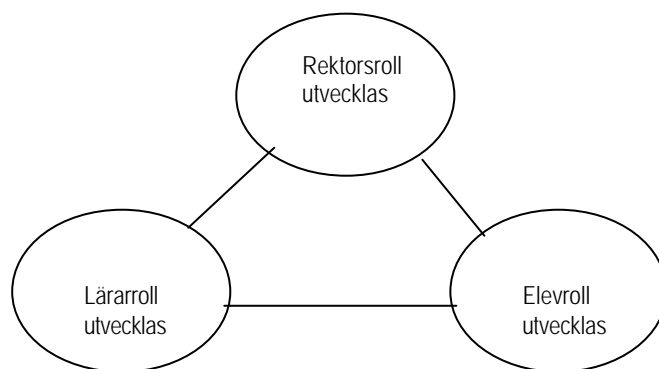
En annan utveckling som också påverkar elevernas situation är inriktningen mot en mera klasslös gymnasieskola, och att arbeta med flexibla grupper. Indelning i grupper görs beroende på ämnen och undervisningens pedagogiska form. Det senare kan också påverkas av eventuell undervisnings-samverkan över ämnesgränser. Undervisning sker alltså inte bara i ett ämne i taget, utan det förekommer flera projekt där ämnen integreras med ett gemensamt huvudtema.

Sammantaget visar undersökningen att rektorsrollen – lärarrollen – elevrollen utvecklas och tar nya former. Och som orsakas av organisationernas yttre och inre omgivning. Yttre omgivningarna kan jämföras med vad Jacobson och Thorsvik (2002) definierar som institutionell omvärld. Deras resonemang går ut på att många offentliga organisationer och framförallt utbildningsorganisationer har en stark påverkan av sin institutionella omvärld. Och att det är svårt att löskoppla sig från den institutionella omvärlden. Påverkan orsakas av ett resursberoende av de som finansierar verksam-

heten, i detta fall politikerna via skatter. En annan påverkans faktor är beroende av legitimitet för att kunna utföra sina uppgifter, alltså ett stöd för sina verksamheter från allmänheten. Uppstår då en osäkerhet i den institutionella omvärlden får detta följd effekter på de lokala organisationernas genomförande av verksamheter. I den aktuella studien redovisas flera exempel på osäkerheter i den institutionella omvärlden (yttre omgivningen), vilket påverkar skolorganisationernas inre reform- och utvecklingsarbete.

Studien visar också att rollernas utveckling är relaterade till varandra, och att utvecklingen måste ske i ett nära samspel. När så inte sker, uppstår uppstår också olika konflikter som visar sig fungera som hinder och försvårar reform- och förändringsarbetet (se figur 6.1). I den aktuella studien redovisas också flera exempel på att utvecklingen mellan de olika rollerna inom skolorganisationerna inte gick i fas med varandra. Och resultatet blev svårigheter och tröghet att genomföra reformer och förändringsarbete som det var tänkt.

**Figur 6.1 Sambanden mellan utveckling av roller**



Slutsatsen blir därför: Organisationernas yttre och inre omgivningar ställer krav på utveckling av roller, vidare att det finns ett klart samband mellan de tre rollerna och hur de utvecklas. Och att utvecklingen av dessa roller samti-

digt inverkar på förändringar vad avser arbetsmetoder och arbetsformer inom skolorganisationerna. Hur dessa arbetsmetoder och arbetsformer kan komma att utformas, har inte varit uppgiften att besvara i denna undersökning. Utan är något som är intressant att studera närmare i en fortsatt studie.

## 6.2 Implementeringsmetodens betydelse för förändring

Undersökningens andra slutsats visar på metodens betydelse för resultatet av reform- och förändringsarbetet. I analysen ges exempel på hur olika metoder används vid implementering av reformer och förändringsarbetet. Vid noggrannare analyser visar att egenskaper i dessa metoder har en explicit inverkan på skolorganisationernas implementeringsprocesser. Och kan förklara varför reformarbete leder till förändringar och ibland inte.

Studien visade att skolorganisationernas ledningsstilar för att genomföra reformer skiljer sig åt. I två av fallen är toppledningsperspektivet mer utmärkande som implementeringsmetod. Där visioner och förändringsarbetet drivs hårt fram från skoledningarna och som tydligt markerar hur reformerna skall genomföras.

Ett av de två fallen sammanfattas ledningsstilen med "eldsjäl", och använder en entreprenörsstil för att genomföra förändringarna. Metoden tar sig också i uttryck genom upplägg med stora projekt och att den yttre kontexten kring projektmetoden visar sig vara viktig. Alvesson (2001) beskriver denna förändringsmetod med "*ett storslaget teknokratiskt projekt*", som följer en rationell projektmall för att genomföra förändringar. Metoden innebär att förändringen drivs uppifrån från högsta ledningen som också är huvudarkitekten bakom förändringsplanen (se Alvesson s 2201, 277 – 288). Enligt Alvesson innebär metoden att högsta ledningen försöker ange hur människor bör tänka, känna och handla med hänsyn på de nya idealen som skall gälla. I undersökningen visade sig att det yttre formella kring reformarbetet fungerade mer än väl, medan att skolorganisationens inre arbete kom på efterkälke och blev eftersatt. Förändringsmetoden med "*ett storslaget teknokratiskt projekt*"

fungerade inte fullt, utan studien visade på behov av att satsa på skolorganisationens inre arbete, genom ökad delaktighet för förändringarna bland

personalen.

Det andra av de två fallen sammanfattades ledningsstilen med "pragmatisk". Ett rationellt och pragmatiskt synsätt präglar implementeringsmetoden. Erfarenheterna från detta fall liknar stora delar med resonemangen ovan om "ett storslaget teknokratiskt projekt". Även här utmärker sig ledningen med att använda sig av en omfattande organisationsreform och ny arbetsmetodreform, för att få till stånd en förändring. Reformerna genomförs, men framförallt arbetsmetodreformen visar sig mindre lyckad. Implementeringsmetoden resulterade i en förtroendeklyfta mellan skolledningen och personalen som sedan visar sig svår att överbrygga. Erfarenheterna från detta fall visar också på metodens betydelse för implementeringsprocessen.

I det tredje fallet i undersökningen skiljer sig implementeringsmetoden åt jämfört med de två övriga. Här utmärker sig ledningsstilen med att ständigt arbeta för att få till stånd förändringar genom samförstånd och direkta dialoger. Ledningsstilen sammanfattades också med "förhandlare". Skolledningen i detta fall väljer att inte aktivt driva på reform- och förändringsarbetet i en alltför snabb takt, utan ambitionen är att förändringarna skall få chans att växa fram underifrån. Liknelser kan göras med Alvessons (2001) resonemang om förändringsmetod som "en organisk rörelse". Förändring är främst något som växer fram i organisationen. Enligt Alvesson finns ingen stark, ensriktad vilja som agerar centralt bakom förändringen. Utan metoden innebär att grupper inom organisationen själva spontant skall revidera sitt tänkande och sina värderingar kring hur det dagliga arbetet görs. Genom ett samspel med nya idéer utifrån och grupper inom organisationen kommer till självinsikt om behovet att förändra, kommer också en förändringsprocess igång. Det finns en god överstämmelse mellan de tredje fallet och Alvessons "en organisk rörelse" som implementeringsmetod.

Undersökningens andra slutsats är därför: Att implementeringsmetoden och indirekt ledningsstilen har, en väsentlig betydelse för hur reform- och förändringsarbetet kommer att utvecklas. Genom att föra resonemang om olika implementeringsmetoders effekter borde leda till mindre oönskade resultat vid reform- och förändringsarbete.

## 6.3 Sambandet mellan implementering och lärande

Undersökningens tredje slutsats visar på sambandet mellan implementering och lärande. Där lärandet ibland blir en viktig del i skolororganisationernas förändringsprocesser, och ibland inte. Analysavsnittet som behandlar ledningsfrågor och ledarskapets inverkan på förändringsarbetet och vice versa samt avsnittet som behandlar experimentet med innovationsgrupper, ges exempel på detta. I flera av fallen visas hur skolororganisationerna tar till sig erfarenheterna från återkopplingar och utvärderingar. Och på så sätt försöker agera därefter för att uppnå ett bättre resultat med implementeringen. Lärandet i dessa fall bedöms vara viktig, varför åtgärder vidtas och olika handlingar kommer till stånd. Studien visar dock att detta sker i olika grad i de tre fallen.

Erfarenheterna kan jämföras med litteraturen om lärande organisationer. Där begreppet "lärande" vanligtvis definieras med att man tillägnar sig ny kunskap och förändrar sitt beteende. Se Argyris (1977) Fiol och Lyles (1985) Levitt och March (1988) definitioner på lärande organisation. Lärande organisation innehåller alltså både en kunskaps- och handlingskomponent. Lärande organisation förutsätter därför att några i organisationen måste uppleva något som är relevant för organisationens verksamhet, och reflektera över densamma. Detta brukar beskrivas som tyst kunskap hos enskilda individer. Som i sin tur måste finna former för att förmedla och kommunicera den tysta kunskapen med andra i organisationen. Lyckas man inte med detta då kan det skapas problem med lärandet i organisationen. Lärprocessen omfattar därför alla aktiviteter som bidrar till erfarenhetsutbyte och kunskapsöverföring hos de enskilda. Därför blir den interna kommunikationen ett nyckelord för lärande i organisationer (se Jacobsen och Thorsvik 2002).

Litteraturen om lärande i organisationer förutsätter att det existerar goda förutsättningar för intern kommunikation i organisationen. Den tysta kunskapen måste alltså synliggöras för flera. Erfarenheterna från framförallt ett av de tre fallen visar på att den interna kommunikationen upplevdes fungera bra. Dels öppen och kreativ dialog inom innovationsgrupp, och att innovationsgruppen lyckades få en god dialog med övriga i skolans organisation. Även visade fallet på hur innovationsgruppens informella resone-mang kunde förmedlas och kommuniceras med skolans formella

beslutsstrukturer. Relationen och kommunikationen mellan rektorer fungerade också på ett bra sätt. I detta fall visades tydligt på vikten av god intern kommunikation och som sedan inverkad på implementeringsprocessen. Och på så sätt lärandet i organisationen.

I de två andra fallen visade sig den interna kommunikationen inte fungera lika väl. I det ena fallet visade det sig finnas en mycket god dialog internt inom innovationsgruppen, framförallt när de fick möjlighet att träffas under några seminariedagar. Under dessa möten lyftes bland annat upp behovet av att satsa på att utveckla skolan inre arbete. Visioner och idéer samt planer arbetades fram för detsamma. Sedan avmattades den interna kommunikationen när innovationsgruppen kom tillbaka i vardagen. I detta fall visade det sig också svårt att få den interna kommunikationen att fungera mellan innovationsgruppens informella struktur och skolans formella beslutsstruktur. Studien visade att framförallt innovationsgruppen fick kunskap om implementeringsprocessens problemställningar och att detta sedan resulterade i förslag på åtgärder. Under studiens gång hanns dock inte med några mera konkreta åtgärder och handlingar. Resonemangen kring rektorsrollen handlade också om problem som kan kopplas till den interna kommunikationen. Fallstudien visar ändå att skolorganisationen är på väg mot något som kan definieras som lärande organisation, bland annat insikten om behovet av att utveckla skolans inre arbete. Sammantaget visar fallet på en tröghet och problem vad gäller den interna kommunikationen som också upp bromsar lärprocessen.

I det tredje fallet visar på problem med den interna kommunikationen enligt definitionerna på lärande organisation som ovan. Det finns både interna kommunikationsproblem inom innovationsgruppen, och mellan gruppen och övriga personalen, samt mellan skolledningen och övriga personalen. Detta resulterar i svårigheter att få den tysta kunskapen synliggjord, samt också problem att kunna realisera lämpliga åtgärder och handlingar. Ett visst lärande sker dock även i det tredje fallet, när skolorganisationen efterhand inser behovet av att få in flera lärarrepresentanter i innovationsgruppen.

Denna insikt sker dock sent, nästan i slutet när processtudien skall avslutas.

Sammantaget visar undersökningen på att det existerar olika grad av lärande i de tre fallen, och det ges exempel på samband mellan implementeringsprocessen och lärande. För att skolorganisationen skall kunna förändra sitt agerande måste de få information om hur implemente-

ringsprocessen fungerar, och då ställs krav på löpande information. Det handlar om att få den tysta kunskapen att bli synliggjord. Alltså förutsättningarna för den interna kommunikationen är en avgörande faktor för skolorganisationens lärprocess. Så erfarenheterna från undersökningen visar att det finns klart samband mellan implementering och lärande samt uppföljning. Kontentan blir därför att information och därmed uppföljning är en väsentlig förutsättning för att underlätta lärandet och därmed implementeringsprocessen.

Sambanden implementering – lärande – utvärdering kan kopplas till resonemang som Pressman och Wildavsky (1984) förde kring samma begrepp. Lärande är nyckeln till både implementering och utvärdering, enligt Pressman och Wildavsky. Författarna resonerar att vi utvärderar för att lära, och vi försöker lära oss att implementera. Utvärdering är en metod som föranleder både lärande och fungerar som ett redskap för implementering. Författarnas resonemang överensstämmer med erfarenheterna från den aktuella studien.

Den tredje slutsatsen sammanfattas därför: Att reform- och förändringsarbeten har bättre förutsättning att lyckas om den tysta kunskapen och därmed interna kommunikationen ges goda möjligheter att verka. Löpande uppföljningar och utvärderingar är därför en väsentlig förutsättning för att skapa ett lärande, som sedan i sin tur kan underlätta implementeringsprocessen.

## 6.4 Förslag till fortsatta studier i skolorgisationer

Upprinnelsen till den aktuella studien var, som redovisades i avsnitt 1.1, erfarenheterna från studien av nedläggningen av förvaltningsledningen 1996/1997. Den studien (*"Förvaltningen som försvann"* Kfi-rapport 55) hade fokus på ansvars- och styrrelationer på central ledningsnivå inom dåvarande Bildningsnämnden.

Denna aktuella studie har haft fokus på nästa nivå i skolorgisationen, framförallt lokal skolledningsnivå. Studien har visat på hur reform- och förändringsarbete på lokal skolorgisationsnivå påverkas av omgivningen – metoden – lärande. Erfarenheterna från undersökningen har samtidigt resulterat i nya intressanta frågeställningar.



Bland annat hur kommer de tre rollerna som framkommer i studien, rektorsrollen – lärarrollen – elevrollen, att utvecklas framöver. Vidare hur kommer utvecklingen av dessa roller att påverka och ha samband med varandra. En fortsatt studie skulle ha sin ansats utifrån både ett verksamhets- och resursperspektiv. Där både elevers lärande och tilldelade resurser studeras. Alltså en kombination av verksamhets- och ekonomistyrning kopplat till rektorers och lärares samt elevers vardagsfrågor i skolan. Studiens fokus skulle läggas på ett verkligt lokalt verksamhetsplan, nämligen det dagliga arbetet i skolan. Där verksamheten bedrivs och rektorer – lärare – elever möts.

## Epilog

Studien har handlat om reformer och förändringsarbete, och varför det blir som det blir och ibland inte blir som det var tänkt att bli. Jag (rapportförfattaren) har haft förmånen att följa utvecklings- och förändringsprocessen inom Bildningsnämnden och dess förvaltning, och sedermera Kultur- och Bildningsnämnden sedan 1997/98 och framåt. Förvaltningen och sedan nämndorganisationen har gått igenom ett antal olika reformer och utvecklingar under dessa nära 6 år. Det har samtidigt inneburit flera tuffa prövningar för organisationsmedlemmar på både central och lokal nivå i nämnd- och förvaltningsorganisationen.

När de sista intervjuerna görs, för den aktuella studien (mätning 3), är det sommaren 2002. Verkligheten visar sig ju inte stå still bara för att en rapportförfattare från KFi skall skriva klart föreliggande slutrapport. Så under hösten 2002 ändras den yttre kontexten återigen för Kultur- och bildningsnämnden och skolororganisationerna. Bland annat ändras förutsättningarna för Karolinska skolan avseende fastighets- och lokalfrågor. Det som såg ut att gå i läs sommaren 2002, är nu inte lika självklart. En annan yttre kontext som ter sig allt tydligare när det närmare sig årsskiftet 2002/2003, är att Örebro stad går in i en helt ny kommunorganisation från och med den 1 januari 2003, med programnämnder och nya förvaltningar. Karolinska skolan och Tullängskolan hamnar i en nystartad Gymnasieförvaltning, med en ny förvaltningsledning. Komvux skiljs från ungdomsgymnasieskolorna och införlivas i en helt ny förvaltningsorganisation, Vuxenutbildnings- och arbetsmarknadsförvaltningen. Och vad kan nu alla dessa nya yttre kontexter medföra, är spännande frågor för framtiden.

Erfarenheterna från Örebro visar att reform- och utvecklingsarbetet står sannerligen inte still bland svenska kommuner. Och rapportförfattarens samlade erfarenhet är att longitudinella studier är viktiga för att följa och se förändringsprocesser över tiden.

Avslutningsvis vill jag (rapportförfattaren) tacka alla respondenter inom Kultur- och Bildningsnämnden som pliktskyldigt ställt upp och svarat på alla möjliga och omöjliga frågor. Utan er hade det inte blivit några studier.

Rapportförfattaren

## Referenser

- Alvesson M (2001) *Organisationskultur och ledning*, Liber
- Argyris C (1977) *Double Loop Learning in Organizations*", Harvad Business Review
- Argyris Coch Schön D (1978) *Organizational Learning: A theory of action perspective*. Reading, Mass: Addison.
- Czarniawska-Jorges B (1988). *Reformer och ideologier- Lokala nämnder på väg*. Doxa ekonomi.
- Fiol C M och Lyles M A (1985) *Organizational Learning*, Academy of Management Review 10
- Jacobsen D I och Thorsvik J (2002) *Hur moderna organisationer fungerar*, Studentlitteratur
- Jansson L (1999) *Förvaltningen som försvann. – Utvärdering av reformarbete inom Kultur- och Bildningsnämnden i Örebro*, KFi-rapport 55, Kommunforskning i Västsverige
- Johansson S, (1995) *Verksamhetsbedömning i mjuka organisationer*. CEFOS Göteborg
- Johansson S, Löfström M och Ohlsson Ö (2000) *Projekt som förändringsstrategi*, SNS Förlag
- Levitt B och March J G (1988) *Organizational Learning*, American Review of Sociology
- Markus L och Pfeffer J (1983). *Power and design and implementation of accounting and control systems*. Accounting, Organizations and Society, vol 8. No 2/3 pp 205-218
- Pressman J L och Wildavsky A (1984) *Implementation*, University of California Press Berkely Los Angeles

Revans R (1980) *Action Learning*, London: Bond och Briggs

Sandberg J och Targama A (1998) *Ledning och förståelse. Ett kompetensperspektiv på organisationer*, Lund, Studentlitteratur

Senge P (1995). *Den femte disciplinen. den lärande organisationens konst*. Nerenius och Santéurs förlag, Stockholm.

Solli R (1991). *Ekonomi för dem som gör något*. Studentlitteratur. Lund.

Thylefors I och Persson O (1994). *Den lärande byråkratin - en utvärdering av metodutvecklingsprojektet vid Älvsborgs läns försäkringskassa*. Arbetsvetenskapliga Kollegiet Chalmers Teknikpark, Psykologiska institutionen Göteborgs universitet. Göteborg.

## KFi:s rapportserie

64. Brorström Björn, 2002  
"Vilja till förändring och starka traditioner -problematiska möten i tre lika landsting"
63. Solli Rolf (red.), 2002  
"Ekonomer om Ekonomer - framtiden i fokus"
62. Jansson Lennart, Anita Kihlström, Mikael Löfström och Ewa Wikström, 2002  
"Gränsöverskridande samverkan - en studie av försöksprojekt i offentlig sektor"
61. Brorström Björn och Sven Siverbo, 2002  
"De fattiga och de rika. Ett institutionellt perspektiv på kommuners ekonomiska utveckling"
60. Brorström Björn och Katarina Orrbeck, 2001  
"Olika årsredovisningar - alla med goda motiv"
59. Brorström Björn och Bo Hallin, 2001  
"Professionellas uppfattningar om vård och organisation. En studie av Centrallasarettet i Västerås"
58. Brorström Björn och Sven Siverbo, 2001  
"Det enkla är svårt nog - Ekonomisk mätning av samverkan"
57. Brorström Björn och Rolf Solli (under medverkan av Peter Arkeväg och Anna Hedlin), 2000  
"Berättelsen om Mark - Konsensus som grund för konstruktiv prövning eller förnöjsamhet"
56. Siverbo Sven och Björn Brorström, 2000  
"Berättelsen om Ale - Institutionerna, aktörerna och identitets-sökandets konsekvenser"
55. Jansson Lennart, 1999  
"Förvaltningen som försvann – Utvärdering av reformarbete inom Kultur- och bildningsnämnden i Örebro kommun"

54. Brorström Björn, Bo Gertsson, Ylva Mühlenbock och Rolf Solli, 1999  
"Malmö stads resursfördelningsmodell inom stadsdelssektorn –  
konstruktion, innehåll och effekter"
53. Brorström Björn och Marianne Leffler, 1999  
"Berättelsen om Lidköping – Om innebörden av Lidköpingsandan  
och om motståndskraftiga institutioner"
52. Brorström Björn, Katarina Orrbeck och Hans Petersson, 1999  
"Finanseill bedömning. Tre perspektiv"
51. Cregård Anna och Rolf Solli, 1999  
"Framgångsrik och turbulent - en studie av en kommuns ut-  
märkande egenskaper till vardags och under stress"
50. Bengtsson Ulla och Björn Brorström (red.), 1999  
"Forskarperspektiv på kommunala problem - en rapport om resur-  
ser, reformer och institutioner, igår, idag och imorgon"
49. Leffler Marianne, Ylva Mühlenbock (under medverkan av Björn  
Brorström), 1998  
"NU-sjukvården - sjukvård i förändring. En studie av fusionen  
mellan Uddevalla sjukhus och NÄL"
48. Brorström Björn och Marianne Leffler, 1998  
"Berättelsen om Kungälv - om utmärkande egenskaper och goda  
institutioner"
47. Solli Rolf, 1998  
"Viskande tjänstemän - En studie av kommunala ekonomichefers  
vardag"
46. Brorström Björn, 1998  
"Samhällsvetenskapliga problemställningar och kvalitativa  
forskningsmetoder. En rapport med fokus på kommunforskning  
i Västsverige"
45. Wikström Ewa (red.), Mikael Löfström, Lennart Jansson, Ylva  
Mühlenbock och Sven Siverbo, 1998  
"Flerpartsamverkan i missbruksvården - Försöksprojekt i  
Umeå, Kristianstad och Göteborg"

44. Brorström Björn, Katarina Orrbeck och Hans Petersson, 1998  
"Resultat, flöde och risk - finansiell analys prövas av experter"
43. Jensen Christian och Staffan Johansson, 1997  
"Kunskap som orienterar och övertygar. Två fallstudier om hur kommunala ledare använder forskning"
42. Leffler Marianne (red.), 1997  
"Kommunala reformer – tre uppsatser om styrning"
41. Brorström Björn och Rolf Solli (under medverkan av Viveka Edlund och Sven Siverbo), 1997  
"När intäkten kom – en studie av skiftet från kostnads- till intäktsstyrning i budgetkopplade organisationer"
40. Brorström Björn, 1997  
"Förklaring av finansiell utveckling – ett förvaltningsekonomiskt forskningsprojekt"
39. Leffler Jonas, 1996  
"Vårdkedjans möjligheter och begränsningar"
38. Malmer Stellan, 1996  
"Självkostnad"
37. Brorström Björn, Ulla Bengtsson, Malgorzata Cwejman, Viveka Edlund och Marianne Leffler, 1996  
"Forskning pågår – fyra artiklar om styrning i offentlig förvaltning"
36. Källström Anders och Rolf Solli, 1995  
"Kommundirektören. Vardagen och teorin"
35. Jensen Christian, 1995  
"Kommun- och riksdagspolitikerns syn på relationen dem emellan eller 'När krubban är tom då bits hästarna'"
34. Brorström Björn, 1995  
"Styrningens villkor och effekter i professionella organisationer"
33. Bengtsson Ulla, Björn Brorström och Hans Petersson, 1995  
"Finansiell redovisning och pensionsåtagadets redovisningsmässiga hantering i kommuner och landsting"

32. Cwejman Malgorzata och Viveka Edlund, 1995  
"Information och informationssystem inom sjukvården. En användarstudie inom Bohuslandstinget"
31. Johansson Staffan, 1995  
"Verksamhetsbedömning i mjuka organisationer. Om kommunala ledares verksamhetsinformation och försök att finna mått på effektivitet inom social service"
30. Brorström Björn, Glenn Fihn, Håkan Olsson och Hans Petersson, 1995  
"Finansiell bedömning och årsredovisningsinformation – En studie i fyra kommuner av beslutsfattares synsätt och tillvägagångssätt"
29. Fihn Glenn, 1995  
"Förändring av kommunal redovisning under 1980-talet"
28. Brorström Björn och Christian Jensen, 1994  
"Decentralisering och ekonomi"
27. Skottsberg Berit och Svante Leijon, 1994  
"Att utvecklas i enlighet med sina förutsättningar - en studie av omsorgsarbetets utveckling från institution till öppna livsformer"
26. Brorström Björn m fl, 1994  
"Effektivitet och stadsdelsnämnder. En studie av verksamhet, organisation och ekonomi i Göteborgs stad"
25. Fihn Glenn, 1994  
"Den dubbla bokföringen, dess ursprung och Luca Pacioli"
24. Johansson Staffan och Rolf Solli, 1994  
"Hur kunde det bli så? En studie av ett lärorikt och misslyckat investeringsprojekt i en kommun"
23. Brorström Björn och Viveka Edlund, 1993  
"Ekonomistyrningens effekter - tio ekonomichefer om sina modeller"
22. Leijon Svante m fl, 1993  
"God kommunal organisation - Lyssning, Tolkning, Handling"



21. Brorström Björn, 1993  
"God ekonomi - om bedömning av kommunernas och landstingens ekonomi"
20. Jensen Christian, 1993  
"Aktörers föreställningsramar om kommunal organisering stadd i förändring"
19. Leijon Svante, 1993  
"Att välja kommunens organisationsform - eller att verka i det komplicerade samspelet mellan omvärld, interna förutsättningar, verksamhetsambitioner och begränsade resurser"
18. Brorström Björn och Viveka Edlund, 1993  
"Ekonomistyrning i teori och praktik - ideal och effekter"
17. Johansson Inga-Lill och Ewa Wikström, 1992  
"Engagemanget - organisationens livsande? En studie av den enskilda människans engagemang i kommunal verksamhet"
16. Jönsson Sten och Rolf Solli, 1992  
"Stadsdelscheferna i Göteborg och reformen. Erfarenheter 1990-91"
15. Wise Louise R., 1992  
"Transitions in Local Government Pay Administration"
14. Brorström Björn och Rolf Solli, 1992  
"Ekonomi i en kommun - ett praktikfall om styrning och information"
13. Bengtsson Ulla och Björn Brorström, 1992  
"Redovisning av förändring och motståndskraft - resonemang kring den finansiella redovisningens uppgift"
12. Norén Lars, 1991  
"Mot behovsstyrning av kommunal förvaltning"
11. Brorström Björn, 1991  
"Ekonomi för beslutsfattare. Den finansiella analysens uppgift, innehåll och utformning"

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