



# Nya organisatoriska lösningar skapar starka arbetslag och arbetsro

**Arbetsplats:** Centralskolan i Märsta  
**Kontaktperson:** Sven-Erik Hedberger, tel 08 591 260 00  
**Arbetslivsfondens handläggare:** Christina Isaksson Eldh, Stockholms län  
**Skribent:** Charlotte Haider

**Sammanfattning** Sedan höstterminen 1993 arbetar samtliga årskurser, 1-9, i Centralskolan efter Skola 2000-idéerna. Lärare och övrig skolpersonal har nu fått utrymme för efterlängtd helhetssyn, tids- och lokalplanering och arbetsro som motsvarar personalens krav på god arbetsmiljö. De största kostnaderna i projektet som startade 1990 har varit ombyggnad samt personal- och samt kompetensutveckling av arbetslag, 48 personer har ingått i projektet. Arbetslivsfondens bidrag uppgick till 5,4 miljoner kronor efter godkänt bidragsunderlag på 12,2 miljoner. Totalkostnaden beräknas uppgå till 20 miljoner.

## Bakgrund

Centralskolans lärare upplevde en rad hinder i arbetsvardagen.  
-Tidigare var allt fyrkantigt. Klassrummen var fyrkantiga, organisationen var fyrkantig, lektionerna fyrkantiga. Det enda som inte var fyrkantigt var eleverna. De störde oss lärare, som kände oss tvungna att inrätta all verksamhet efter "det fyrkantiga", menar en talesman för lärarna.  
Missnöjet blev en "fälla" där mer energi ägnades åt att klaga än åt att förändra

och förbättra. När skolförvaltningen kom med erbjudandet visades därför stort intresse för att genomföra Skola 2000 - vars organisatoriska lösningar motsvarade de efterfrågade förbättringskraven.

Kommunens nya skolplan uppges som betydelsefull för hela utvecklingsprojektet.

-Målinriktad beskrivning för skolans verksamhet har lett till att de politiska partierna i utbildningsnämnden

prioriterat, tagit ställning och enats i viktiga skolfrågor, hävdar skolförvaltningens chef Lars Waldenstam och citerar huvuddragen i skolplanen: "Varje individ - barn, ungdom och vuxen - ska i vår verksamhet ha möjlighet att utifrån egna förutsättningar och genom eget aktivt arbete förvärva en kärna av levande kunskap om människan, samhället och naturen liksom förmåga att delta i och vidmakthålla vår demokrati. Alla elever ska därvid ha ett avsevärt inflytande på sin studiesituation och sin arbetsmiljö".

### **Mål**

"Lärarnas möjligheter att utveckla sin professionalitet ökar på en arbetsplats som uppfyller rimliga krav på bl a ändamålsenlighet, standard och bekvämlighet", skrev man i ansökan. Ansökan till Arbetslivsfonden i Stockholm innehöll främst kostnader för arkitektoniska förändringar som skulle förbättra arbetsmiljön och underlätta för ändrade arbetsformer, samt bidrag till utbildning och utvärdering.

### **Genomförande**

Märstaskolans arkitektur har ändrats enligt Skola 2000-modellen, med gruppum och arbetssalar. 500 kvadratmeter korridorer har byggts om till undervisningslokaler. Flera rum har blivit genomgångsrum enligt strävan efter öppna förbindelser. Glas i dörrarna förstärker intrycket av samband och öppenhet.

Hela skolan har delats in i arbetslag med 5-8 lärare som bildar en arbetsenhet tillsammans med 65 - 95 elever. Arbetsenheten (ae) och arbetslaget leds av en ae-ledare (arbetsenhetsledare), lagets ansvarsområden är:

- o elevernas inläring, pedagogisk utveckling, elevvård,
- o föräldrakontakter, resursanvändning, schema, lokaler,
- o specialundervisning, vikariat, specialfunktioner och fortbildning.

För att komma bort ifrån "snuttifiering" på högstadiet arbetar elever och lärare i längre arbetspass, ibland med flera ämnen samtidigt om arbetsuppgifterna så tillåter. T ex tillämpad matematik som redskap för demografiska uträkningar inom samhällsorienterande ämnen, osv.

En tidigare tjänst för en fast vikarie har dragits in. Tjänsten ingår numera i de ordinarie lärarnas arbetstid, i mån av lärarfrånvaro vikarierar övriga lärare för varandra. Tiden används som en extra resurs när den inte tas i anspråk.

Skolans matsal som tidigare låg i en separat byggnad har integrerats med lokalerna i huvudbyggnaden.

Före klockan 11 och efter 14 används matrummen för undervisning. Under måltiderna händer det att elever som inte har lunchrast sitter och arbetar "precis som de säkert är vana vid hemifrån; att slå sig ned i köket där det finns folk och luktar gott", säger Lars Waldenstam.

Varje dag tjänstgör två elever i köket (samma elever två dagar i sträck) under två timmar då de hjälper till med disken. På samma sätt deltar också ett elevpar i städningen.

Personalutvecklingen har genomförts utan konsult hjälp.

-I vår kunskapssyn har vi övergivit hierarkiska system genom att ta in en expert. Här bygger vi själva, säger rektor Sven-Erik Hedberger.

En del pengar har lagts på utvärderingar. Forskare vid pedagogiska institutionen vid Uppsala Universitet har gjort tre utvärderingar, som delvis finansierats med projektpengar.

### **Resultat**

Införandet av arbetslag har inte varit helt friktionsfritt men konflikterna beskrivs som att de snarare utvecklats än hindrat lagarbetet.

Arbetslagen känner alla elever i enheten och kan fånga upp barnen tidigt om de

kommer efter och/eller behöver extra stöd.

Tidigare tyckte skolpersonalen att det var svårt att gruppera om barn vid behov; eleven kunde känna sig utpekad. I en stor arbetsenhet är gränserna mer flytande. Nu gör man grupper, grupperar om och avlöser varandra.

Trots ny strukturering och organisation av arbetsdagen anser lärarna att deras arbetstid är den samma som tidigare, med skillnaden att mer arbete görs i skolan.

Att avskaffa den fasta vikarien uppges från lärarhåll medföra extrainsatser från lärarna då de återkommande får vikariera för varandra, ofta utanför det egna ämnet. Alternativet, att ta in någon lärare som eleverna inte känner, anser lärarna dock är ännu sämre.

Besparingen genom färre ersättningsrekryteringar uppgår till 813 000 kronor. Sjukfrånvaron har sjunkit från 19,4 till 4 dagar/lärare.

Matsalspersonalen har fått större samhörighet med skolan och disciplinproblem under måltiderna har försvunnit.

Elevmedverkan i kök och städning tar varje år två undervisningsdagar i anspråk per elev. Det råder stor enighet om att detta praktiska arbete har stort socialt och pedagogiskt värde.

### **Värdering/kommentar**

Trots identiska förutsättningar uttalar en lärare att de olika arbetslagen inte kan lära sig så mycket av varandra. Utveckling betyder olika saker i olika arbetslag och varje grupp måste hitta sin egen dynamik, tillsammans med eleverna.

Det som rektor betraktar som ett stort försprång för Centralskolan är att den arkitektoniska lösningen har införts efter de pedagogiska förändringskraven, istället för tvärtom.