

Attraktiv skola

Preliminär slutrapport från Arbetslivsinstitutets utvärdering

Christina Gustafsson

ARBETSLIVSRAPPORT NR 2006:34

ISSN 1401-2928

Tema: Skolans arbetsliv

Temaledare: Märit Sjögren



Arbetslivsinstitutet

Sammanfattning

I november 2002 fastställdes att Arbetslivsinstitutet skulle genomföra en extern utvärdering av utvecklingsprojektet Attraktiv skola. Det ursprungliga initiativet till projektet togs redan 1998, men projektets officiella startdatum har satts till den 1 mars 2003. Projektets övergripande syfte har varit att stärka kvaliteten i skolan och att öka läraryrkets attraktivitet. Fem målområden har stått i fokus: arbetsorganisation (organisation, ledning och samverkan), utvecklingsmöjligheter, högskolesamverkan, näringslivssamverkan och information. Sveriges kommuner inbjöds att ansöka om deltagande och 34 kommuner valdes ut för att delta i projektet. När projektet avslutades i juni 2006 var 23 kommuner kvar i projektet. Föreliggande rapport utgör Arbetslivsinstitutets sammanfattning av sitt uppdrag och baseras på åtta separata avrapporteringar av delstudier.

Rapporten består av totalt sju kapitel. I första kapitlet ges en kort historik över bakgrunden till, organisationen av och driften av projektet Attraktiv Skola samt en översiktlig redovisning av utvärderingens bakgrund och sammanhang. Här lyfts några aspekter (komplex projektorganisation, långdragen startsträcka samt den kombinerade top-down – bottom-up-styrningen) fram, eftersom de har påverkat utvärderingsarbetet och de tolkningar som görs. I kapitel 2 ges utifrån fyra nationella årsredovisningar en bild över utvecklingen av projektet Attraktiv Skola med tonvikt på åren 2002 – 2005. Årsredovisningarna i sin tur är baserade på kommunernas årsredovisningar. Dokumenten visar genomgående att måluppfyllelsen inom målområdena organisation/ledning och samverkan, utvecklingsmöjligheter och högskolesamverkan har ökat under projektets gång. Det gäller i viss mån även måluppfyllelsen för informationsområdet, medan det inom målområdet näringslivssamverkan enligt kommunernas bedömningar har gått sämre. I kapitlet uppmärksammas också hur projektets ledning för varje år tar ett fastare grepp om den lokala verksamheten t.ex. genom att tydligt markera vad projektet skall fokusera, genom att ställa ultimatum för fortsatt deltagande och genom att successivt och hårdare reglera de årliga avrapporteringarna.

Kapitel 3 innehåller en beskrivning av hur utvärderingsuppdraget har tolkats från Arbetslivsinstitutets sida och en övergripande redovisning av hur utvärderingsuppdraget har genomförts. I kapitel 4 sammanfattas Arbetslivsinstitutets delstudier och avslutas med en summering av den resultatbild som ALI:s utvärderare kan presentera. Kommunerna har förändrat sin arbetsorganisation på olika sätt och ofta i en riktning som inte har varit så resurskrävande. Kommunal policy och lärarnas önskemål för att göra skolan attraktiv (t.ex. mindre klasser) gick inte alltid hand i hand. Delstudierna visade också att merparten av högskolesamverkan var relaterad till aktiviteter som har med lärarutbildningen att göra och samverkan med näringslivet har genom hela projektet upplevts som problematiskt. En viktig del av projektet var att finna utvecklings- och karriärmöjligheter för lärare. I relation till lärarutbildningen har sådana skapats. Det har även förekommit uppdrag som utvecklingspedagoger och ett relativt sett mindre antal lärare har fått anställning som magistrand (kombinerade studier inom högskolan och lärartjänstgöring i skolan) samt ytterligare några få har fått möjlighet att påbörja forskarutbildning. Ovissheten om vad den här typen av satsningar innebär på sikt – utanför projektets tidsgräns – är stor. Två nätverk, ett bestående av projektledare från deltagande kommuner och ett regionalt nätverk med bred representation från deltagande kommuner, har fått positiva omdömen, även om ambitionen att de skulle fungera som varandras ”kritiska vänner” inte riktigt uppfyllts. Spridning av projektets erfarenheter och kunskaper var också ett av projektets mål. Arbetslivsinstitutets delstudier visar att spridningseffekten avtar ganska snabbt när man går utanför aktörerna i projektet.

Kapitel 5 inleder utvärderingens värderande del. En reflektion över utvärderingsarbetets uppläggning och genomförande följs av ett avsnitt om projektets organisation och drift och ett om projektets syfte, mål och målområden. Här konstateras bl.a. att utvärderingen i alltför hög

grad har baserats på punktinsatser för att på ett bra sätt fånga projektets processer samt att projektets design (kommuner innanför och kommuner utanför projektet) inte utnyttjats i utvärderingsarbetet. Denna quasiexperimentella design har för övrigt inte heller utnyttjats som en informationskälla inom projektet. Kapitlet innehåller också en diskussion om styrningen av kommunernas arbete samt utvecklingen av målskrivningarna och avsaknaden av motiv för vad som blivit mål i projektet.

Kapitel 6 utgör utvärderingens huvuddiskussion. Här diskuteras måluppfyllelsen, projektets relation till omvärlden och vad som kan bli kvar efter projektets avslutning. Relationen till omvärlden i form av utblickar till liknande projektverksamhet bedömer Arbetslivsinstitutet som mycket begränsad. Bl.a. har ett OECD-projekt, som också syftat till att rekrytera, utveckla och behålla lärare, löpt parallellt med Attraktiv Skola under tre år. Projektet nämns men synes varken ha inspirerat eller lockat till direkta kontakter. Att sja om fortsättningen av det utvecklingsarbete som genomförts inom Attraktiv Skola är svårt, särskilt som det just nu inte råder någon generell lärarbrist. Sannolikt kommer "eldsjälarna" att driva verksamhet i projektets anda vidare, och den allmänna ambitionen att stärka kvaliteten i skolans verksamhet, som alltid funnits, kommer även fortsättningsvis att finnas. Samverkan med högskolan kommer att utvecklas därför att lärarutbildningen kräver det.

Slutligen görs i kapitel 7 en summering av de slutsatser som utvärderingsgruppen anser sig kunna dra utifrån det genomförda arbetet. Arbetslivsinstitutet kan i likhet med den nationella projektledningen konstatera att många aktiviteter har kommit till stånd:

- arbetsorganisationer som varit till stöd för utvecklings- och kvalitetsarbetet i skolan,
- nya utvecklings- och karriärmöjligheter för lärare (utvecklingspedagoger, magistrander, etc.),
- en hel del samarbete med högskola, särskilt lärarutbildning, men i mycket begränsad utsträckning med näringsliv,
- spridning av erfarenheter mellan skolor och kommuner med hjälp av organiserade nätverk samt
- vidare spridning av information, erfarenheter och kunskaper på hemsida och via publikationer.

Utvärderingsgruppen har mot bakgrund av sina studier haft anledning att ställa sig frågan om det är rätt aktiviteter som har bedrivits med tanke på projektets syfte. Svaret på frågan är inte ett övertygande ja. Vissa aktiviteter har haft en långsökt relation till skolans kvalitet och läraryrkets attraktivitet. Icke desto mindre är Attraktiv Skola ett projekt som har visat på den komplexa innebörden i styrning av den här typen av verksamhet, som har skapat en guldgruva för dem som vill fördjupa sig i projektdokumentation och göra uppföljningar och som har genererat många frågor och uppslag för nya utvecklingsarbeten och forskning.

Nyckelord: Attraktiv Skola, erfarenhetsspridning, högskolesamverkan, karriärtjänster, kunskapsspridning, näringslivssamverkan, nätverk, utvecklingsprojekt

Abstract

In November 2002 it was established that National Institute for Working Life should be the external evaluator of the development project "Attraktiv Skola". The project's overall aim has been to improve the quality of schools and to increase the appeal of the teaching profession. Five objective areas were in focus: to create work organization that support development and quality work in schools, to find new development and career opportunities for teachers, to promote school development by cooperating with university colleges and the business community, to show ways in which experiences can be disseminated between schools, and to disseminate the knowledge and experiences that the project generates. Swedish municipalities applied for participation and 34 municipalities were chosen out to attend the project. When the project was finished in June 2006, 23 municipalities participated in the project.

Eight separate evaluation reports have been written. Existing report summarizes National Institute for Working Life's evaluation work. The report comprises seven chapters. In the first chapter, some background data are described. A complex project organization and the steering process as a combination of top-down – bottom-up is discussed because these aspects influenced the evaluation work and the interpretations. In chapter 2 the development of the project "Attraktiv Skola" (2002 – 2005) is described from four national annual reports. The documents show that the objectives of work organization, development opportunities, and cooperation with university colleges have been fulfilling rather well. This is partly valid for the objective of information, while cooperation with business community according to the local authorities' assessment was poor. We could also identify that the project's management for each year strengthened the control for example through indicating the "right" project focus, through setting ultimatum for continued participation, and through gradual and hard regulations of the annual reports.

Chapter 3 contains a description of how the evaluation commission has been interpreted from National Institute for Working Life's side and an overall account of how the evaluation has been implemented. In chapter 4 National Institute for Working Life's studies are summarized and a total outcome picture is presented. The municipalities have changed their work organization into various ways, often in a direction that does not have been so resource-intensive. The local authority policy and the teachers' wishes to make the school attractive (for example small classes) did not always correspond to each other. The evaluation showed that the majority of cooperation with university colleges was related to teacher training activities. Throughout the project cooperation with business community has been experienced as problematic. Development and career possibilities for teachers have been created, especially in the area of teacher training. There have also occurred commissions as development educators (utvecklingspedagoger) and a relatively small number of teachers have been employed as master students (combined studies within the university college and teaching in school). In addition, some few had the possibility of starting post-graduate studies. There was, however, an uncertainty about what this type of investments meant in the end – outside the project's time limit. Two networks, one consisting of local project managers and a regional network with broad representation from local authorities, supplied positive judgments, although the aspiration to be "critical friends" was not met. Dissemination effects subside quite quickly when you go outside the operators in the project.

Chapter 5 initiates the evaluating part of the report. A reflection over the evaluation work's arrangement and implementation is followed of one section about the project's organization and operation and one about the project's aim, objectives and objective areas. It is established that the ability to catch the project's process was weak in the evaluation process. Nor did the evaluation use the project's design, municipalities inside and municipalities outside the project. Further, the chapter contains a discussion about the control of the local authorities' and the reasons for the choice of objectives in the project.

Chapter 6 constitutes the evaluation's central discussion. The evaluators discuss if the aims were reached, the project's relationship to the surrounding world, and what can become left after the project's closure. National Institute for Working Life assesses the views to similar project work as rather poor. An OECD-project, also aiming at recruit, develop and retain teachers, ran side by side with "Attraktiv Skola" during three years. The evaluators cannot identify influences from or interest in that project. The prophecy of the continuation of "Attraktiv Skolas" development work is difficult; actually there is no general shortage of teachers in Sweden just now. Probably "the driving spirits" will run activities in the project's spirit further on. A general aspiration to strengthen the quality of schools is always present, so even in the future. Cooperation with university colleges will be developed because the teacher training requires it.

Finally, chapter 7 summarizes the conclusions. National Institute for Working Life can establish in conformity with the national project management that many activities have occurred:

- work organizations supporting the development and quality work in the school,
- new development and career possibilities for teachers (utvecklingspedagoger, magistrander, et),
- a lot of cooperation with university colleges, especially teacher training, but less with business communities,
- dissemination of experiences between schools and local authorities with the aid of organized networks, and
- wider dissemination of information, experiences and knowledge on homepage and through publications.

The evaluators had, however, reasons to question if the correct activities had been carried out with view to the project's aim. The reply on that question was not a convincing "yes". Certain activities have the far-fetched relationship to quality of schools and the appeal of the teaching profession. Nonetheless, "Attraktiv Skola" is a project that has shown on the complex meaning in inspecting this type of activities, that has created an abundance of documents to deepen analysis and conduct follow-up studies. The project has also generated many questions and ideas for development work and research.

Keywords: "Attraktiv Skola", career opportunity, cooperating with business community, cooperating with university colleges, dissemination of knowledge and experience, educational development, network

Förord

Denna rapport ingår som en del av utvärderingen av projektet Attraktiv Skola, ett projekt som vid starten 2001 omfattade 34 av Sveriges kommuner och som avslutades vid årsskiftet 2005-2006. Syftet med projektet har främst varit att öka läraryrkets attraktivitet och stärka kvalitén i skolan

Hösten 2000 fick Arbetslivsinstitutet uppdraget att genomföra en utvärdering av projektet Attraktiv Skola. Först 2002 var kommunernas projektplaner färdiga, Arbetslivsinstitutets utvärderingsplan godkänd och det egentliga utvärderingsarbetet kunde starta, även om vissa insatser gjordes redan 2001, såsom studier av processer i samband med starten. Föreliggande rapport är en av flera som utgör grunden i Arbetslivsinstitutets slutrapport till Utbildnings- och Kulturdepartementet.

Arbetslivsinstitutets utvärderare i projektet har varit professor Jan Löwstedt, fil.dr.Pär Larsson, ek.dr Johan Berglund, fil.dr. Björn Odin och doktoranden Yvonne Lindholm. I utvärderingsgruppen har förutom samtliga dessa också ingått professorerna Christina Gustafsson och Ulf P Lundgren och undertecknad Märit Sjögren. De första två åren ingick också professorerna Per Malmberg och Gunnar Berg i gruppen.

Stockholm den 1 september 2006

Märit Sjögren
Chef för temat Skolans arbetsliv
Arbetslivsinstitutet

Innehållsförteckning

Förord

| | | |
|-----------|--|----|
| Kapitel 1 | Inledning | 4 |
| | Bakgrund | 4 |
| | Attraktiv Skola – start av ett nationellt projekt..... | 4 |
| | Målen för Attraktiv Skola..... | 6 |
| | Projektets organisation | 6 |
| | Sammanfattande kommentar | 8 |
| Kapitel 2 | Projektet Attraktiv Skola 2002 - 2005 | 9 |
| | Årsredovisning 2002 | 9 |
| | Årsredovisning 2003 | 12 |
| | Årsredovisning 2004 | 13 |
| | Slutredovisning 2005 | 14 |
| | Sammanfattning..... | 15 |
| | Arbetslivsinstitutets tolkning av utvärderingsuppdraget | 16 |
| | Teoretiska överväganden i anslutning till utvärderingen | 17 |
| | Vad kan utvärderas i projektet Attraktiv Skola? | 18 |
| | Svårigheter och möjligheter i den aktuella utvärderingen..... | 20 |
| | Utvärderingens delstudier..... | 20 |
| | Delstudie 1 | 21 |
| | Delstudie 2 | 21 |
| | Delstudie 3..... | 22 |
| Kapitel 4 | ALI:s utvärdering – Delstudier och resultat | 24 |
| | Inledning..... | 24 |
| | Lärares arbetssituation och syn på skolutveckling – en studie av fyra kommuner i projektet 'Attraktiv Skola' | 24 |
| | Bakgrund/sammanhang | 24 |
| | Delstudiens syfte | 24 |
| | Genomförande | 25 |
| | Huvudresultat | 25 |
| | Slutsatser ur ett utvärderingsperspektiv..... | 28 |
| | Attraktivt för vem? Fyra kommuners initiativ för att skapa en attraktiv skola | 29 |
| | Bakgrund/sammanhang | 29 |
| | Delstudiens syfte | 29 |
| | Genomförande | 29 |
| | Huvudresultat | 30 |
| | Slutsatser ur ett utvärderingsperspektiv..... | 31 |
| | Samarbete mellan skola och högskola..... | 32 |
| | Bakgrund/sammanhang | 32 |
| | Delstudiens syfte | 33 |
| | Genomförande | 33 |
| | Huvudresultat | 33 |
| | Slutsatser ur ett utvärderingsperspektiv..... | 39 |
| | Nyanställd. En undersökning av nyanställda lärares uppfattning om yrket | 41 |
| | Bakgrund/sammanhang | 41 |
| | Delstudiens syfte | 41 |
| | Genomförande | 41 |

| | |
|---|----|
| Huvudresultat | 41 |
| Slutsatser ur ett utvärderingsperspektiv | 42 |
| Näringslivssamverkan | 43 |
| Bakgrund/sammanhang | 43 |
| Delstudiens syfte | 43 |
| Genomförande | 43 |
| Huvudresultat | 43 |
| Slutsatser ur ett utvärderingsperspektiv | 45 |
| Nätverk som förändringsmodell | 46 |
| Bakgrund/sammanhang | 46 |
| Delstudiens syfte | 46 |
| Genomförande | 46 |
| Huvudresultat avseende de regionala nätverken | 47 |
| Huvudresultat avseende projektledarnas nätverk | 48 |
| Slutsatser ur ett utvärderingsperspektiv | 49 |
| Hemsida och erfarenhets spridning | 50 |
| Bakgrund/sammanhang | 50 |
| Delstudiens syfte | 50 |
| Genomförande | 50 |
| Huvudresultat | 50 |
| Slutsatser ur ett utvärderingsperspektiv | 51 |
| Sammanfattning av Arbetslivsinstitutets delstudier | 52 |
| Kapitel 5 Attraktiv Skola i ett utvärderingsperspektiv | 53 |
| Utvärderingsarbetet | 53 |
| Projektets organisation och drift | 54 |
| Syfte – Mål – Målområden | 57 |
| Sammanfattande kommentar | 60 |
| Kapitel 6 Analys och diskussion | 62 |
| Attraktiv Skola och måluppfyllelsen | 62 |
| Arbetsorganisation | 62 |
| Högskolesamverkan | 65 |
| Projektets relation till omvärlden | 71 |
| Vad blir kvar efter 2005? | 74 |
| Kapitel 7 Sammanfattning och slutsatser | 76 |
| Inledning | 76 |
| Attraktiv Skolas ”testamente” | 79 |
| Arbetslivsinstitutets slutsatser | 81 |
| Styrning och ledning – utvecklingsarbetets svåraste balansgång | 81 |
| Dokumentationen – en guldgruva för utvecklingsarbete, utbildning och forskning | 81 |
| Ett utvecklingsprojekt är inte slutfört om inte strategiska händelser följs upp | 82 |
| Ett lyckat utvecklingsarbete genererar nytt utvecklingsarbete och forskning | 82 |
| Att göra saker rätt eller göra rätt saker? | 83 |
| Referenser | 84 |
| Övrigt underlag | 85 |

Kapitel 1 Inledning

Bakgrund

Föreliggande rapport utgör Arbetslivsinstitutets slutredovisning från det utvärderingsuppdrag som bestämdes på hösten 2002. Enligt den utvärderingsplan som då fastställdes utformades Arbetslivsinstitutets uppdrag som ett antal delstudier som skulle genomföras av totalt fem forskare. Avsikten var att deras slutrapporter skulle utgöra underlaget för en sammanfattning och slutdiskussion i föreliggande rapport. För att lyfta fram den komplexitet som präglar projektet Attraktiv Skola blev det emellertid nödvändigt att använda annat underlag, såsom årsredovisningar och publikationer i anslutning till projektet. Däremot har inte någon annan utvärderingsrapport rörande projektets verksamhet använts. Det är ett medvetet val som föranleds av att Arbetslivsinstitutets utvärdering skall vara extern och förutsättningslös i relation till interna utvärderingar. Dock bör det i detta sammanhang framhållas att såväl de interna utvärderingarnas som den externa utvärderingens värde säkert kan berikas och fördjupas om man i ett senare steg sätter dem i relation till varandra.

Rapporten består av totalt sju kapitel. För den som redan är bekant med projektet kan ett par kapitel framstå som överflödiga. Tanken har emellertid varit att denna rapport skall kunna läsas av vem som helst, oberoende av insikt i och kunskaper om Attraktiv Skola. Än viktigare är emellertid att utvärderingsgruppen ser det angeläget att presentera den bild vi ser av projektets utveckling.

I fortsättningen av detta kapitel följer en kort historik över bakgrunden till, organisationen av och driften av projektet Attraktiv Skola. Därefter följer en översiktlig redovisning av utvärderingens bakgrund och sammanhang. I kapitel 2 ges en fylligare bild över utvecklingen av projektet Attraktiv Skola med tonvikt på åren 2002 – 2005. Kapitel 3 innehåller en beskrivning av hur utvärderingsuppdraget har tolkats från Arbetslivsinstitutets sida och en övergripande redovisning av hur utvärderingsuppdraget har genomförts. I kapitel 4 sammanfattas Arbetslivsinstitutets delstudier och avslutas med en summering av den resultatbild som ALI:s utvärderare kan presentera. Kapitel 5 ägnas åt reflektion över utvärderingsarbetet, över projektets organisation och drift samt en genomgång av projektets syfte, mål och målområden. Vissa diskuterande inslag finns i detta avsnitt, men i huvudsak ägnas kapitel 6 åt sådana. Slutligen görs i kapitel 7 en summering av de slutsatser som utvärderingsgruppen anser sig kunna dra utifrån det genomförda arbetet.

Attraktiv Skola – start av ett nationellt projekt

Bakgrunden till projektet Attraktiv Skola var ett initiativ av Utbildningsdepartementet, Svenska Kommunförbundet/Sveriges kommuner och landsting, Lärarförbundet, Lärarnas Riksförbund och Sveriges skolledarförbund, som i en avsiktsförklaring (1998-08-31) enades om samarbete på fyra punkter: Kompetensutveckling och karriärmöjligheter i skolan, antagning och rekrytering till lärarutbildning, samarbete skola – högskola – forskning samt skolan som en attraktiv arbetsplats. En arbetsgrupp som skulle utarbeta konkreta förslag för att stimulera läraryrkets utveckling och rekrytering tillsattes.

I samband med avsiktsförklaringen 1998 bildades Styrgruppen för Läraryrkets Utveckling och Rekrytering (SLUR). Gruppen bestod av företrädare för de parter, organisationer och myndigheter som stod bakom Attraktiv Skola. Skolverket var inte representerat i gruppen. På våren 1999 föreslog ovannämnda arbetsgrupp till SLUR-

gruppen start av ett stort utvecklingsprojekt där skolan som en modern och stimulerande arbetsplats skulle vara i fokus. Utvecklingsvägar och karriärmöjligheter skulle prövas i praktiken och kommunernas roll som arbetsgivare skulle uppmärksammas genom sitt ansvar att skapa förutsättningar för utveckling och karriärmöjligheter. Arbetsgruppen lyfte fram utveckling av arbetsorganisationen för att stödja utvecklings- och kvalitetsarbetet på skolan. Man formulerade tre mål: "... att stärka kvaliteten i skolan, att öka attraktiviteten i läraryrket samt att sprida den kunskap och erfarenhet som projektet genererar" (Årsredovisning, 2001, s. 9).

Arbetsgruppens förslag var att projektet skulle löpa på tre år. Man ville inte begränsa antalet deltagande kommuner och man avstod från att i förväg ange kriterier för deltagande. I förslaget ingick också att staten skulle bidra med medel för att på regionala utvecklingscentra utveckla kompetensutvecklingsinsatser för projektet. Namnet på projektet föreslogs till *Skolan – en utvecklande organisation*. Projektets startpunkt föreslogs bli år 2000.

Våren 2000 utgick en inbjudan till kommuner att delta i projektet med beteckningen *Skolan – en utvecklande organisation* (PM 2000). I inbjudan presenterades projektets syfte, mål och idé enligt ovan. Inbjudan innebar vidare att respektive kommun (med en central projektledning som bollplank) skulle utarbeta en projektplan som skulle stå i samklang med det nationella projektets syfte, mål och idé, även om stor frihet skulle lämnas till kommun och deltagande skolor. I inbjudan betonas också det lärande inslaget vid sidan av utveckling och kvalitetshöjning. Bildandet av nätverk mellan kommuner och skolor (anknutna till utvecklingscentra) förväntades utgöra ett led i lärandet. Man betonade även dokumentationen av de lokala projekten och vidare räknade man med lärarbyten dels mellan skolor, dels mellan högskola och skola.

Någon månad efter det att inbjudan gått ut anställdes en nationell projektledare. Projektets nationella sekretariat förlades till Högskolan på Gotland. En ledningsgrupp bestående av representanter för ägarna hade ett första sammanträde i samma tidsskede. Vid detta tillfälle fick projektet samlingsnamnet *Attraktiv Skola*. Då bestämdes också att man under hösten skulle ordna ett antal informationskonferenser om projektet.

Sommaren 2000 fattade Regeringen beslut om att tilldela projektet *Attraktiv Skola* ekonomiska medel och projektet fick även ett domännamn. I augusti informerades ledningsgruppen om att Arbetslivsinstitutet hade åtagit sig att utvärdera projektet. Hemsidan och ett informationshäfte blev klart. Informationshäftet skickades till alla kommuner och lärosäten tillsammans med inbjudan till konferenser som syftade till att informera om projektet.

Tidigt på hösten 2000 inbjöds högskolor och universitet till diskussion om *Attraktiv Skola*. Samtidigt förlängdes ansökningstiden till början av 2001. Motivet var att man skulle hinna förankra sina projektförslag lokalt. Senare på hösten genomfördes fyra informationskonferenser till vilka 200 kommuner hade anmält intresse. Ledningsgruppen lovade i samband med dessa konferenser att en mall skulle publiceras på hemsidan som en hjälp för ansökningarna. Detta skedde i november. Bl.a. preciserades "... villkoret att avge en lokal avsiktsförklaring, både vad gäller att pröva och vid behov ändra den egna arbets- och ledningsorganisationen samt en vilja att delta i ett öppet erfarenhets- och informationsutbyte" (Årsredovisning 2001, s. 11). På lokal nivå förväntades det också finnas en ledningsgrupp samt att någon skulle utses till lokal projektledare.

I januari 2001 hade 104 projektansökningar från 113 kommuner kommit in. Projektansökningarna granskades i två steg. Sent i februari fattade ledningsgruppen definitivt beslut om vilka kommuner som valts ut och man bestämde att dessa 34 kommuner av 113 sökande skulle lämna in projektplaner senast 1 oktober 2001. Den 1 mars 2001 angavs som startpunkt för projektet Attraktiv Skola. Samma månad ägde den första projektledarkonferensen rum, dvs en samling med de lokala projektledare som representerade var och en av de utvalda kommunerna. Preliminärt bildades fem nätverk som strax därefter fastställdes. Deltagande kommuner delades in i dessa fem nätverk, ett i norr, ett i Mellansverige och tre i södra delen av landet. Sent på våren informerades projektledarna om hur nätverkskonferenserna var tänkta. Första nätverkskonferensen hölls och ett par biträdande projektledare presenterades. I detta skede utarbetades också en mall för projektplanerna. Under sommaren förlängdes tiden för inlämnande av projektplanerna till sista december. Hösten 2001 ägnades åt "Kick off", nätverkskonferenser och projektledarkonferenser. Under hösten utarbetades också de lokala projektplanerna. Detta skedde i en dialog mellan projektledare och den nationella projektledningen (den nationella projektledaren och två biträdande projektledare). Projektplanerna godkändes i januari 2002. Totalt blev det 32 kommuner som kom att ingå i projektet, eftersom två av de utvalda 34 kommunerna valde att inte lämna in någon projektplan för medverkan i Attraktiv Skola.

Målen för Attraktiv Skola

Syfte och mål för projektet Attraktiv Skola formulerades i starten på något olika sätt. I Avsiktsförklaringen (1998) skrev man: "Parterna åtar sig att genom arbetsgruppen verka för denna avsiktsförklaring inom följande fyra områden; kompetensutveckling och karriärmöjligheter i skolan, antagning och rekrytering till lärarutbildning, samarbete skola - högskola - forskning samt skolan som en attraktiv arbetsplats." I 2001 års årsredovisning (Omslagets insida) formuleras syfte, mål och målområden på följande sätt:

Syftet med Attraktiv skola är
att stärka kvaliteten i skolan.
att öka läraryrkets attraktivitet

Målen för Attraktiv Skola är
att skapa arbetsorganisationer som stödjer utvecklings- och kvalitetsarbetet i skolan
att finna nya utvecklings- och karriärmöjligheter för lärare
att främja skolutveckling genom samarbete med högskola och näringsliv
att visa på vägar att sprida erfarenheter mellan skolor
att sprida den kunskap och erfarenhet som projektet genererar

Målområden

I den löpande redovisningen av det konkreta arbetet med de fem målen har vi valt att dela upp ett av målen i två delar, och slå samman två av målen i ett område. Arbetet kommer att redovisas under följande fem målområden: Arbetsorganisation, Utvecklingsmöjligheter, Högskolesamverkan, Näringslivssamverkan samt Information.

Projektets organisation

Attraktiv Skola är som projekt komplext. Vid ingången av 2002 kan strukturen beskrivas på följande sätt.

Nationell nivå: Det har hela projekttiden funnits en ledningsgrupp med företrädare för de parter och myndigheter som står bakom projektet, dvs. ägarna. Den nationella projektledningen bestod 2002 av en projektledare och två biträdande projektledare. Minst en gång om året skulle de nationella projektledarna redovisa den nationella bilden för Styrgruppen för Lärarkrets Utveckling och Rekrytering – SLUR (se ovan). Deltagande kommuners projektledare har träffats tillsammans med de nationella projektledarna sex gånger per år (projektledarkonferenser/plk). Syftet med konferenserna har varit att utgöra ett stöd för projektledarna, men konferensen har också varit ett beredningsorgan för den nationella ledningen och de nationella projektledarna.

Regional nivå: De kommuner som deltagit i projektet har bildat nätverksgrupperingar utifrån regional tillhörighet med benämningen Norr, Mellansvenska, Väner, Sydväst respektive Sydost. I bilaga 1 redovisas kommunernas deltagande med uppdelning på nätverken över projekttiden från 2001 till 2005.

Kommunal nivå: I varje kommun skulle det finnas en projektledare, medan projektorganisationen i övrigt har varit kommunens val. I de flesta projektledningar har funnits representanter för kommunen, för Lärarförbundet, för Lärarnas Riksförbund och för Sveriges Skolledarförbund. Politiker, representanter för Högskola och/eller näringsliv har också funnits i de lokala projektledningarna (som ibland benämnts styrgrupp).

Skolnivå: Skolnivån utgör basen för hela projektet. I varje deltagande kommun har delprojekt funnits på skolor med pedagogisk personal och skolledare som huvudaktörer.

Enligt den nationella årsredovisningen för 2001 var nästan 400 personer direkt involverade på den regionala nivån. I samma årsredovisning problematiseras parallellprocesser på olika nivåer och i olika sammanhang, där samordning och styrning genomgående är viktiga frågor. Redan i den första nationella redovisningen kan man meddela att kommuner hunnit ändra på projektorganisation och att projektledare bytts.

Man kan säga att år 2001 utgjorde både ett avslutande av projektets planeringsfas och starten på projektverksamheten. I Årsredovisningen 2001 betonas kombinationen top-down och bottom-up som en fruktbar styrningsstrategi. Den nationella projektledningen förtydligar kombinationen av dessa strategier genom att dela in projektet i fyra faser enligt följande:

Fas 1 Från Avsiktsförklaringen augusti 1998 till klar projektplan/inbjudan maj 2000. Den fasen styrs helt av de främsta företrädarna för ägarna.

Fas 2 Från inbjudan maj 2000, bildandet av operativ ledningsgrupp, anställande av projektledare fram till urval av deltagande kommuner februari 2001. Ägarnas operativa ledningsgrupp styr, med projektledaren som främste rådgivare. Besluten: Innehåll grönt info-häfte, mall för ansökan samt urval av deltagande kommuner avgör förutsättningarna för Attraktiv Skola.

Fas 3 Från projektets egentliga startdag 1 mars 2001, till godkännandet av projektplaner/fastställande av nationell handlingsplan jan/april 2002. De nationella projektledarna (inkl två bitr. på en halvtid var) leder utformningen av projektet, inom de givna ramarna, tillsammans med kommunernas representanter i plk. Besluten fastställs av ledningsgruppen.

Fas 4 Från godkännandet av planer/fastställandet av handlingsplan jan/april 2002 till slutredovisningen 2006.

Efter handlingsplanens fastställande april 2002 (grundat på erfarenheterna från 2001) är Attraktiv Skola främst ett lokalt ansvar. Det är där makten till förändring ligger, enligt ägarna till Attraktiv Skola. (Årsredovisning, 2001, s. 36)

Sammanfattande kommentar

Detta kapitel har syftat till att summariskt sätta in läsaren i bakgrunden och förutsättningarna för det utvärderingsarbete som redovisas här. Vi har funnit det angeläget att lyfta fram några saker som har påverkat utvärderingsarbetet och de tolkningar som görs. Projektets organisation är komplex. Den är så komplex att såväl utvärderare som de aktörer som blir informanter i utvärderingen mycket lätt kan blanda ihop nivåer. I takt med projektets process har det varit klart att alla frågor måste ställas med extra stor tydlighet, men vi kan inte helt utesluta att det här finns en felkälla. Som synes har också startsträckan i projektet varit lång. Exempelvis har både tiden för preliminär intresseanmälan och för den definitiva projektbeskrivningen givits generösare tidsramar än vad som ursprungligen var tänkt. Viss organisatorisk osäkerhet kan ha funnits på samtliga nivåer. Inte minst det kombinerade top-down – bottom-up-perspektivet kan ha varit svårt att genomskåda beroende på vilken nivå man befunnit sig på.

Kapitel 2

Projektet Attraktiv Skola 2002 - 2005

Som framgår ovan räknar den nationella projektledningen startdagen för projektet från den 1 mars 2001, medan godkännande/fastställande av planer och handlingsplan skedde under våren 2002. Under planeringstiden byttes representanter för ägarna ut, vilket gör att ledningsgruppen har arbetat i olika konstellationer.

Starten av projektet Attraktiv Skola har beskrivits ganska utförligt i ovanstående avsnitt. Vi skall här fortsätta den kronologiska beskrivningen så att Arbetslivsinstitutets delstudier kommer in i ett sammanhang. Företrädesvis har de nationella årsredovisningarna använts som underlag för detta avsnitt. Arbetsgången har varit den att projektledarna har fått stöd i framställningen av kommunernas rapporter under våren och först därefter har den nationella redovisningensammanställts. Årsrapporterna har inte riktigt samma utformning, men alla fem (2001 – 2005) innehåller en kronologisk genomgång av vad som hänt, alla utom den sista årsredovisningen har också ett avsnitt om utvecklingen på projektets olika nivåer och utgångsläget inom målområdena. Slutredovisningen för 2005 tar naturligtvis upp de två senare avsnitten också men i ett summerande helhetsperspektiv. Från och med 2003 införs ett avsnitt om framgångsfaktorer. Den mest påtagliga skillnaden mellan årsredovisningarna är att den nationella projektledningens reflektioner som fanns med i de tre första årsredovisningarna inte finns i årsredovisningarna för 2004 och 2005.

Årsredovisning 2002

Av årsredovisningen för 2002 framgår att viss press har utövats på kommunerna våren 2003 när kommunernas årsredovisningar skulle färdigställas. SLUR (Styrgruppen för Lärarkyrkans Utveckling och Rekrytering) krävde en tydligare fokusering på attraktiviteten i läraryrket, arbetsorganisationen och professionens utveckling. Styrgruppen gick så långt att kommunerna anmodades bekräfta sitt fortsatta deltagande utifrån överväganden om att rikta fokus mot dessa aspekter. Nätverksorganisationen skulle också utvecklas det närmaste året. Huruvida detta har påverkat kommunernas redovisning avseende 2002 och därmed den nationella redovisningen är omöjligt att bedöma.

Redan i början av år 2002 kunde man rapportera projektledarbyten och oklarheter på kommunnivå om man skulle delta eller ej. Under våren bestämdes att projektledarna skulle ges ansvar för ett visst målområde och man startade ett arbete med att få webbfunktionen att fungera ändamålsenligt för nätverken. Nätverkskonferenser ägde rum i enlighet med planerna och sent på våren ordnades också ett seminarium kring erfarenheterna av Albatrossprojektet¹. Kommunerna fick också ett påpekande om att den lokala projektledningen skulle få stöd på hemmaplan. Två problem lyftes fram av den nationella projektledningen under våren, dels svårigheten att få in beskrivningar av kommunernas arbete både på intranätet och på hemsidan, dels att parterna inte kom överens i vissa kommuner. Det beslutades att kommunen deltog i projektet till dess att de parter som skrivit under när man gick med i projektet meddelade att man ville lämna projektet. Det här handlar alltså om hårda restriktioner i ett top-down-perspektiv. I den nationella redovisningen uttrycks besvikelse över att kommunerna inte fullt ut förmått

¹ Albatrossprojektet var ett utvecklingsprojekt som tidsmässigt låg ett steg före Attraktiv Skola. Likheten med Attraktiv Skola var att utvecklingsstrategin baserades på nätverk (Björn, Ekman, Philips & Svensson, 2002).

förmedla vad man gjort. Till oktoberträffen uppmanades projektledarna att ta med sig en nyhet per målområde.

På hösten började informationen ”flöda”. Åtta kommuner hade problem och man diskuterade på nationell ledningsnivå om kommuner som inte kunde hantera ambitioner och överenskommelser skulle vara med. Den tolfte projektledarkonferensen ägde rum i december. Man såg då behov av att tydliggöra syftet med Attraktiv Skola och nätverkskonferenserna. Projektledningen angav tre punkter som skulle fokuseras i det fortsatta arbetet:

- Villkoren för kommunernas deltagande i projektet
- Uppdraget till den nationella projektledningen
- Den nationella projektledningens mandat/frihetsgrader
(Årsredovisning 2002, s. 15)

I den nationella årsredovisningen för 2002 konstateras vidare att få kommuner var nöjda med förankringsarbetet. Nio kommuner bytte projektledare under 2002 och det skedde ofta smärre förändringar i konstellationen styrgrupp/projektgrupp/referensgrupp i kommunerna. I några kommuner blev Attraktiv Skola reguljärt arbete, i några kommuner blev det ett paraplyprojekt. Den nationella projektledningen redovisar också att man tog kontakt med ett antal projektledare avseende bristen på lokal projektorganisation och bristen på användbara lägesbeskrivningar.

Sammanlagt tjugo nätverkskonferenser med varierande deltagarkonstellationer och olika aktiviteter och frågor på agendan ägde rum 2002. De som var positiva till nätverkskonferenserna motiverade det med att det var ett erfarenhetsutbyte och inspiration. Bland sådant som talas om i positiva termer är arbetet i målområdesgrupper. Det fanns också kommuner som hade självkritik eller var direkt missnöjda.

I årsredovisningen konstateras att målområdesgrupperna, dvs. grupper av projektledare som ansvarade för var sitt målområde, hade påverkat arbetet. ”Målen ska ha en koppling till Attraktiv Skolas två syften om ökad attraktivitet i läraryrket och ökad kvalitet i skolarbetet. En tydlig redovisning på den här punkten förutsätter att man anknyter till de egna målen.” (Årsredovisning 2002, s. 32). Vid lägesbeskrivningen av målområdena konstateras att det är svårt att identifiera vad man har kommit fram till, eftersom de flesta kommunerna redovisar resultat och måluppfyllelse i relation till aktiviteterna. Bedömningen var också ofta projektledningens egen. Skälen till nivån på bedömningarna antogs bero på att det uppfattades för tidigt att uttala sig om målen och att det varit svårt att hitta relevanta mätetal och mätmetoder. Några kommuner hade dock försökt att göra och redovisa kvantitativa beräkningar.

Arbetsorganisationen skulle enligt Attraktiv Skolas mål ”stödja utvecklings- och kvalitetsarbetet i skolan”. Arbetet med den egna arbetsorganisationen stod högt på dagordningen i merparten av kommunerna under 2002. Det blev också vanligare att man gjorde egna undersökningar. Vidare hade de flesta kommunerna kompetensutvecklingsplaner. Att stärka arbetslagen genom t.ex. arbetslagsutbildning hade också varit ett mål för flera kommuner. Detta kunde enligt kommunerna ske, exempelvis genom att skapa en ”lärande organisation” eller att satsa på lärarnas hälsa.

Alla kommunerna hade arbetat mer eller mindre med målområdet Utvecklingsmöjligheter, t.ex. tillskapandet av individuella tjänster för att genomföra uppdrag, skapa en bra grund för individuell utveckling och genomföra kompetensutveckling. Tjänsterna och uppdragen varierade till innehåll. Ur

rekryteringssynpunkt var insatser som introduktionsprogram och mentorskap för nya lärare viktiga inslag.

I en bilaga i årsredovisningen för 2002 finns en sammanställning över jämförande uppgifter i projektets 32 kommuner. Man kan konstatera att lärare med uppdrag i VFU (verksamhetsförlagd utbildning) fanns i alla kommunerna och i de flesta kommunerna har också lärarna utbildning för detta uppdrag. De flesta kommunerna hade även introduktionsprogram för nyanställda lärare. I övrigt fanns också tidsbegränsade utvecklingsuppdrag eller utvecklingstjänster i de flesta kommuner, liksom kompetensutvecklingsprogram för skolor och förskolor. Många kommuner hade individuella kompetensutvecklingsplaner, medan däremot betydligt färre har individuella yrkesutvecklingsplaner. Översikten är ett lovligt försök att ge en jämförande bild av kommunernas fokus i utvecklingsarbetet. Man kan misstänka att vissa värden handlar om överlappningar. Mest intressant är dock att man inte alls vet i vilken utsträckning de här värdena skiljer sig från andra kommuner i Sverige vid samma tidpunkt och särskilt andra kommuner som var involverade i lärarutbildningen.

I samband med att målområdet högskolesamverkan redovisas lyftes besvikelsen över ett köp-sälj-system upp och kommunerna menade att detta inte alls rimmade med avsiktsförklaringen. Samarbetet hade dock ökat, men en stor del av ökningen var betingad av den verksamhetsförlagda utbildningen inom lärarutbildningen. Kommunerna ville ha högskolan som en samarbetspartner för att diskutera och planera en bra skolutveckling.

Gemensamt för kommunerna var också att samverkan med näringslivet inte gav bättre resultat. Det innebar inte att inte försök hade gjorts, exempelvis via kommunens näringslivskontor och genom att skapa olika typer av mötesplatser.

”Att göra skolan attraktiv är inte bara en fråga om att vidta olika åtgärder inom skolan utan i kanske lika hög grad en fråga om att påverka bilden av skolan.” (Årsredovisning 2002, s 40) Tanken med Attraktiv Skola var alltså inte bara att påverka den interna verksamheten utan också att påverka bilden av skolan, där information hade en viktig funktion. Man talade om information och erfarenhetsutbyte, både intern och extern. Många kommuner hade under 2002 upparbetat en informationsstrategi. Möten, mässor, inslag i lokaltidning/lokalradion har redovisats. E-post hade använts i betydligt högre grad än intranätet.

Årsrapporten avslutas med att den nationella projektledningen reflekterar över arbetets utveckling. Man berör kraven på den ökade fokuseringen av vad projektet handlar om (insatser för att rekrytera, utveckla och behålla lärare) och tar i övrigt upp några områden som är förknippade med projektets övergripande mål. Bl.a. antyds viss kritik mot kommunerna: ”Mycket kvarstår av förhållanden och brister, som konstaterades det första året, t.ex. att behovsanalyser inte legat till grund för inrättandet av karriärtjänster.” (Årsredovisning 2002, s. 48). Som kommer att framgå har kommunerna en annan syn på just detta område.

Det målområde som den nationella projektledningen satsade mest på var information. Man ställde sig själv 2002 skeptisk till vad meningen hade varit med de begreppsdefinitioner som ägde rum. Detta tyder på osäkerhet bland dem som skulle genomföra arbetet; man ville inte göra fel. Begreppsdiskussioner är också ett sätt att hålla på med något, medan man samtidigt förhalar det som kan kännas riktigt svårt. Avslutningsvis ser den nationella projektledningen framåt utifrån fokusering på projektets ursprungliga mål, utveckling av nätverksorganisationen samt utnyttjande av kommunens och närsamhällets samlade resurser för ett gränsöverskridande tankeutbyte.

Möjligen skall dessa reflektioner ses som ett avstamp för en verksamhet med nya organisatoriska utgångspunkter, eftersom det på hösten 2002 bestämdes att sekretariatet för Attraktiv Skola skulle föras över till Myndigheten för skolutveckling.

Årsredovisning 2003

Projektledarkonferensen i januari behandlade framför allt projektledarens förutsättningar och möjligheter att fungera bra i fortsättningen, men det var också i detta skede man funderade på en åtstramning av projektet med större krav på kommunernas deltagande. I mars skickade SLUR, som framgått ovan, ut sitt brev för att påminna kommunerna om projektets fokus.

Tidigt på våren lämnade de två biträdande projektledarna uppdraget för nya uppgifter i samband med att Myndigheten för skolutveckling blev huvudman för projektet. Ett seminarium med näringslivet som tema ägde också rum i mars. Nätverksträffar, ”SLUR-brevet”, Skola.se konferensen och den stundande årsredovisningen var faktorer som skulle få de medverkande kommunerna att hålla projektets kurs. På våren ändrades också ansvarsfördelningen inom Arbetslivsinstitutets utvärdering och Björn Odin tog ansvar för ett antal delfrågor, medan Yvonne Lindholm lämnade merparten av sina uppgifter.

I juni sammanträdde den nya referensgruppen (en företrädare för varje ägare), som ersatte ledningsgruppen. En av de biträdande projektledarna lämnade projektet helt i början av hösten. I slutet av året kunde projektledaren för referensgruppen rapportera att nätverksorganisationen verkade ha stabiliserats. När regleringsbrevet kom i december visade det sig att Attraktiv Skola hade fått ett lägre ekonomiskt bidrag för 2004 än man hittills hade haft.

Under 2003 intensifierades informationsspridning och informationsstrategi. Externt stöd och deltagande i mässor, konferenser och presskonferens på Almedalsveckan var aktiviteter i dessa ambitioner. På försommaren publicerades nästan 300 seminariebidrag till konferensen Skola.se på hemsidan. I årsrapporten konstateras att ungefär 500 artiklar och redovisningar rörande Attraktiv Skola publicerades på hemsidan under året. Men under året avbröt också sex kommuner sin medverkan i projektet.

Det finns i årsrapporten även en lägesbeskrivning inom de fem målområdena. I detta sammanhang konstaterar man att det finns en överlappning mellan målområdena och framför allt för områdena arbetsorganisation, utvecklingsmöjligheter och högskolesamverkan kunde man identifiera gemensamma insatser. Kompetensutveckling var en sådan övergripande insats, men även organisation, ledning och samverkan. Under året förbättrades, som framgår ovan, också dokumentationen i kommunerna och detta lyfts upp i årsredovisningen. Vidare uppmärksammas att samtliga kommuner hade någon form av samarbete/samverkan med universitet eller högskola. Mycket var knutet till lärarutbildningen och kompetensutveckling. Samverkan med näringslivet nådde inte vare sig kvantitativt eller kvalitativt upp till samma nivå.

Inför årsredovisningen 2003 fick också kommunerna bedöma sitt utvecklingsarbete i termer av framgångsfaktorer som tidigare använts för bedömning av utvecklingsarbete inom Skolverkets och Myndighetens för skolutveckling utvecklingsdialoger. Framgångsfaktorerna kategoriseras i tre grupper: fokusering på mål och resultat, delaktighet och inflytande samt långsiktighet och uthållighet. Med utgångspunkt från en tregradig skala menade kommunerna att de flesta framgångsfaktorerna hade uppnåtts till viss del. Kommunerna fick även redovisa

planerade insatser men dessa uppgifter ansåg man i den nationella årsredovisningen kunde vara behäftade med såväl under- som överrapporteringsfel.

I den nationelle projektledarens reflektioner över arbetets utveckling konstateras bl.a. att Attraktiv Skolas kommuner skiljer sig åt och att utbyte av aktörer skapar både svårigheter och möjligheter. Vidare lyfter projektledaren fram hur införandet av bedömningen av framgångsfaktorer var ett led i projektledningens arbete att styra upp verksamheten och få kommunerna att göra egna analyser och värderingar.

Årsredovisningen för 2003 är ett gediget dokument där det tydligt framkommer att den nationella ledningen med stöd av SLUR såg ett behov av att staga upp verksamheten i kommunerna. I en mening lyckades detta genom att kommunerna med bättre eller sämre framgång i större utsträckning fokuserade rätt saker. Vi återkommer i diskussionsavsnittet till denna styrningsstrategi.

Årsredovisning 2004

Regleringsbrevet för 2004 innebar alltså att man fick en jämfört med tidigare år sämre ekonomi, vilket ledde till att vissa planer justerades redan i januari. En regional nätverksomgång skulle ersättas av fem nationella temakonferenser och en regional nätverksomgång samlokaliseras till Stockholm. Dessutom fanns en fortsatt ambition att satsa på extern information. På våren ägde temakonferenser rum med fokus på rekrytering, arbetsorganisation, läraryrkets utveckling respektive lärarutbildning samt en konferens på hösten på temat framtidsfrågor. Konferenserna leddes av en grupp projektledare från deltagande kommuner. Alla som deltog hade skrivit ett "paper" om det aktuella området. Fyra arbetsseminarier på temat "Är vi på rätt väg?" ägde rum på fyra orter. I övrigt intensifierades den utåtriktade verksamheten med pressträff, med planering av deltagande i Skolforum och en träff med ett produktionsbolag för TV. Under försommaren engagerades SCB för att ta fram fakta avseende utbildade lärare i skolan. Dessa fakta presenterades på Almedalsveckan.

På hösten aktualiserades under ett heldagsseminarium förbättring av analyserna i kommunernas årsredovisningar. I december började man även föra en diskussion om hur erfarenheterna från Attraktiv Skola skulle tillvaratas då projektet upphör ett och ett halvt år senare. Tidigt på hösten hade ett landskapsförbund i Finland meddelat att man påbörjat planeringen av ett projekt som liknade Attraktiv Skola.

I en samlad bedömning av vad som hänt under 2004 har måluppfyllelsen enligt årsredovisningen blivit bättre. Än en gång konstaterar man att utvecklingsarbetet varit mest framgångsrikt inom områdena arbetsorganisation, högskolesamverkan och utvecklingsmöjligheter. Att nå målet med näringslivssamverkan framstod fortfarande svårast, medan måluppfyllelsen inom området information bedömdes högre. Man drog också slutsatsen att framgångsfaktorerna varit ett instrument som hjälpt kommunerna att analysera och tänka framåt. Uppfattningen var vidare också att kommunernas årsredovisningar ytterligare förbättrats kvalitetsmässigt, delvis beroende på att projektet hållit på tillräckligt länge för att det skulle finnas något att rapportera. Det fanns dock andra förklaringar som att man nu förstått att utnyttja data som man hade runt omkring sig, att man hade gjort egna undersökningar, att man hade lärt sig analysera och att man hade fått riktlinjer inom projektet, såsom framgångsfaktorerna.

I årsredovisningen för 2004 görs vissa utblickar på relevanta publikationer. OECD-projektet "Teachers matter: Attracting, Developing and Retaining Effective Teachers" tas explicit upp. Kort kan man säga att det som nämns i årsredovisningen

stödjer intentionerna med Attraktiv Skola, och då särskilt lärarkompetensen som en väsentlig faktor.

Även i den aktuella årsredovisningen finns en genomgång av arbetets utveckling på fyra olika nivåer. Vad som bland annat lyfts fram i relation till kommunnivå är projektets status. I vissa kommuner har Attraktiv Skola varit ett bland många projekt och i andra, har Attraktiv Skola blivit ett paraplyprojekt, som inneburit att allt pågående utvecklingsarbete har sorterats in under Attraktiv Skola. Svårigheter med utvecklingsarbetet till följd av en kärv ekonomi lyfts också fram. På regional nivå var temakonferenserna ett viktigt inslag, där kopplingen till dokumentation av vad man hade gjort fick betydelse. Även år 2004 fick nätverkskonferenserna positiva omdömen och det gällde även temakonferenserna. I rapporten redovisas ganska utförligt vad kommunerna uppgav att de hade lärt av varandra. På nationell nivå hade man seminarier – Analys Attraktiv Skola - för projektledarna i syfte att förbättra kommunens redovisningar.

En hel del jämförelser inom målområdena görs i årsredovisningen, men tolkningarna är försiktiga eftersom kommunernas bedömningar inte kan relateras till enhetliga och tydliga kriterier.

Slutredovisning 2005

Årsrapporten för 2005 skiljer sig från de fyra första i så måtto att den även inbegriper aktiviteter genomförda våren 2006 och också genom tillbakablickar summerar på ett annat sätt än tidigare rapporter. Redan i sammanfattningen får läsaren veta att projektet lyckats genom att kommunerna står bättre förberedda att möta framtida påfrestningar och att projektet har givit värdefulla bidrag för att öka läraryrkets attraktivitet. Mest positivt i projektet har nätverksarbetet varit. Kommunerna har också rapporterat en bättre måluppfyllelse ju längre tid som gått. Man fastställer den trend man kunnat avrapportera i de senaste årsredovisningarna – inom målområdena organisation, ledning och samverkan, utvecklingsmöjligheter och högskolesamverkan har måluppfyllelsen successivt och tydligt ökat. Även måluppfyllelsen för informationsområdet har ökat, medan målområdet näringslivssamverkan enligt kommunernas bedömningar inte nått samma framgångar. I sammanfattningen fastslås också att introduktionen av framgångsfaktorer har hjälpt kommunerna att fokusera relevanta aspekter. Detta har varit ett stöd i kommunernas slutredovisningar, som har hållit högre kvalitet i den sista avrapporteringen.

I tillbakablickarna redovisas starten och utgångsläget. Bl.a. framgår att större städer har varit överrepresenterade i projektet Attraktiv Skola. Ett ganska långt avsnitt handlar om kommunernas slutredovisningar som beskrivs utifrån olika aspekter och kommenteras kortfattat. Här lyfts t.ex. kommunernas svårigheter fram såsom att flera kommuner har rapporterat viss avmattning i projektarbetet under det sista året. De skäl som uppgivits är resursbrist både när det gäller projektledning och utvecklingsuppdrag/karriärtjänster samt viss kritik mot projektets ansats och genomförande. Mot bakgrund av kommunernas avrapporteringar konstateras också att övertalighet respektive brist på lärare inte följer något entydigt mönster i deltagande kommuner, medan sjukfrånvaron har minskat i de flesta kommunerna.

Avsnittet om de fem målområdena är detaljerat, men befäster egentligen bara den resultattrend som redovisades i årsredovisningen för 2004. I den text som berör högskolesamverkan får aktiviteter som hänger ihop med lärarutbildningen och framför allt med den verksamhetsförlagda utbildningen stort utrymme. Vi återkommer i vår

diskussion till relationen mellan lärarutbildningen och Attraktiv Skola och kan redan här konstatera att kommunerna kanske ser olika på hur mycket Attraktiv Skola det är att "surfa" på lärarutbildningsuppdraget. I det aktuella avsnittet framträder också tron på de goda exemplen. Samtidigt har några kommuner utmärkt sig genom att inte ha använt den anvisade skalan för att bedöma måluppfyllelsen.

Redovisningen av kommunernas bedömningar av framgångsfaktorerna får ett förhållandevis stort utrymme. Ett försök görs att belysa eventuella förändringar mellan åren 2003, 2004 och 2005. Det är illustrativt, även om de för rapporten ansvariga är väl medvetna om att bedömningen inte är oproblematiserad, eftersom framgångsfaktorerna sannolikt har tolkats på olika sätt. Här behandlas också vad som utlovades i inbjudan, vilket kommenteras i ett särskilt avsnitt, och detta återkommer vi till i diskussionsavsnittet. Rapporten avslutas med en summering av lärdomar inför framtida satsningar. Även dessa kommer vi att återkomma till. I bilageförteckningen finns utmärkta sammanfattningar och kvantitativa uppgifter om olika aktiviteter under projektets gång.

Sammanfattning

Kapitlet innehåller en kortfattad kronologisk beskrivning av vad som hänt under projektets gång. Beskrivningen är baserad på fyra nationella årsredovisningar från 2002. Årsredovisningarna i sin tur är baserade på kommunernas årsredovisningar. De nationella årsrapporternas kronologiska genomgångar ger en tydlig bild av förloppet. Denna bild har kompletterats med referat av kommunernas uppfattningar om måluppfyllelse och de attityder som har funnits i kommunerna. Genomgående har måluppfyllelsen inom målområdena organisation, ledning och samverkan, utvecklingsmöjligheter och högskolesamverkan ökat under projektets gång. Det gäller i viss mån även måluppfyllelsen för informationsområdet, medan det inom målområdet näringslivssamverkan enligt kommunernas bedömningar har gått sämre. Utifrån årsredovisningarna kan man också tydligt se hur projektets ledning för varje år tar ett fastare grepp om den lokala verksamheten. Man gör det genom att komma med pekpinna om vad projektet skall fokusera, man ställer ultimatum för fortsatt deltagande, man "tvingar" de medverkande att inkomma med texter utöver årsredovisningarna, man ordnar genomgångar och seminarier i "hur man skall göra" och man inför detaljerade riktlinjer för vad som skall stå i de årliga avrapporteringarna. Därmed har man drivit i princip alla till att göra – åtminstone skriva att man har gjort – "allt" som man förväntas göra.

Kapitel 3

Utvärderingsuppdraget

Arbetslivsinstitutets planerade utvärdering godkändes inte som plan förrän år 2002. Av årsredovisningarna 2001 och 2002 kan man utläsa att projektets ledning i olika konstellationer var tveksam till de planer kring utvärdering som presenterades. I efterhand är det svårt att identifiera vari kritiken bestod och det är kanske inte heller nödvändigt. Det förefaller dock som kritiken mot att följa projektprocessen på övergripande nivå (deltagande i nätverks- och projektledarträffar) varit den starkaste. Det var inte heller självklart vilket underlag som skulle kunna ställas till utvärderingens förfogande. Det här innebär att utvärderingsarbetet – speciellt under de två första åren – tidvis blev svårt att genomföra. För den här sammanfattande utvärderingsrapporten har därför särskilt den nationella projektledningens årsredovisningar utgjort ett värdefullt underlag. Det har också under årens lopp framställts oerhört mycket material av olika slag. Tyvärr har det inte inom ramen för arbetet med föreliggande rapport varit möjligt att ta del av detta material. Ur utvärderingssynpunkt är detta både en svaghet och en styrka. Det är en svaghet på så sätt att skeenden och händelser som borde ha uppmärksammats för att ge rättvisa åt de beskrivningar som ges inte har beaktats. Men det är också en styrka att inte fördjupa sig i detaljer utan i stället försöka identifiera de mer avgörande faktorerna och processerna för projektets förlopp och resultat.

Komplexiteten i den situation som har utvärderats diskuteras nedan. Arbetslivsinstitutets utvärderingsgrupp² har dock utgått från att enskilda skolprojekt har utvärderats/följts upp kontinuerligt av aktörer på skolnivå och åtgärder som vidtagits på kommunnivå utvärderats/följts upp kontinuerligt på kommunnivå. Institutets uppgift är således att utvärdera det nationella projektets konsekvenser på kommun- och skolnivå.

Arbetslivsinstitutets tolkning av utvärderingsuppdraget

Redan när kommunerna inbjöds framhöll man att det var angeläget att projektet utvärderades av utomstående instans och att det skulle bli föremål för forskning. Arbetslivsinstitutet (ALI) blev engagerade 2000. Ett antal diskussioner fördes med den nationella ledningen kring utvärderingsuppdraget. Diskussionerna skedde med för parterna något olika antaganden om genomförandets premisser. Sålunda har det under vägen delvis rått olika uppfattningar om uppdragets innehåll. Det är normalt, när man vänder sig till en extern utvärderare, att uppdraget specificeras i sina detaljer av den externa uppdragstagaren. Styrningen har i det här fallet uppfattats som otydlig av uppdragstagaren, något som bekräftas i den nationella handlingsplanen (från mars 2002), där det endast slås fast att ”Arbetslivsinstitutet (ALI) ansvarar för den externa utvärderingen av Attraktiv Skola”³. Uppdragsgivarens önskemål om avrapportering har också varit oklar. Enligt ursprungliga planer skulle arbetet avslutas i december 2005 med en slutrapport inför de avslutande aktiviteter som har ägt rum våren 2006. Det skulle ha inneburit att projektets avslutning och utvärderingen hade ungefär samma

² Det samlade ansvaret för Arbetslivsinstitutets utvärdering av projektet Attraktiv Skola ligger på en utvärderingsledning bestående av: temaansvarig för SKOLLiv Märit Sjögren, (Per Malmberg t.o.m 2002-01-31), professor Gunnar Berg (t.o.m. 2003-04-01), professor Ulf P. Lundgren, samliga Arbetslivsinstitutet, SKOLLiv, professor Christina Gustafsson, Pedagogiska institutionen, Uppsala universitet samt professor Jan Löwstedt, Handelshögskolan i Stockholm.

³ Thalín, Per, Nihlfors, Elisabet & Levén, Sören. 2002: *Förslag till Nationell handlingsplan För Attraktiv Skola*. PM 2002-03-27, s. 4. (se även www.skola.se)

tidsgräns. Tiden för slutrapport från utvärderingen flyttades emellertid fram ungefär ett halvår.

Planen för utvärderingsarbetet har diskuterats fram med i huvudsak vetenskapliga förtecken. ALI:s utvärderingsgrupp kom, bland annat utifrån en diskussion med Attraktiv Skolas nationella projektledare och biträdande projektledare, fram till en plan för utvärderingsuppdraget. I stort har utvärderingsplanen legat fast, medan projektet, som framgår ovan, har genomgått förändringar i olika avseenden.

Teoretiska överväganden i anslutning till utvärderingen

Som framgått, är projektet Attraktiv Skola ett stort, och ur utvärderingssynpunkt komplicerat projekt, som berör olika nivåer i utbildningssystemet där styrning och gränser knappast är glasklara. I flera av de dokument som finns i anslutning till Attraktiv Skola talas om lärandet, den "lärande organisationen" och liknande. ALI:s utvärderingsgrupp hade ambitionen att planera en utvärdering som så långt som möjligt kunde ge förklaringar till uppkomna resultat. I en sådan ambition ligger skapande av förutsättningar för att främja och utveckla den fortsatta verksamheten.

Även utvärdering som företeelse har under de senaste decennierna utsatts för ett trendtänkande. Att ansluta sig till dagens utvärderingsdiskurs skulle innebära stark betoning på mätbara produkter, framför allt i form av aggregerade kvantitativa data, eventuellt med inslag av aktörernas självvärderingar och/eller någon form av kollegial granskning. Eftersom det lärande inslaget betonas i Attraktiv Skola kommer utvärderingsdiskussionerna att utgå från ett äldre, väl beprövat utvärderingstänkande. En lämplig utgångspunkt för en utvärderingsdiskussion är det resonemang som Robert Stake förde redan i slutet av 60-talet⁴. Stakes resonemang går ut på att resultat alltid relateras till det arbete som har lett fram till resultaten och under vilka omständigheter arbetet har bedrivits. (Liknande resonemang har förts av svenska forskare⁵.) Det man observerar i utvärderingen skall dessutom relateras å ena sidan till de intentioner man hade med verksamheten och å andra sidan till de kriterier som man fastställt för att bestämma att intentionerna har uppfyllts eller ej. Dessutom betonar Stake att hela datainsamlingen måste göras gentemot de grundläggande tankar som finns för programmet, försöket eller verksamheten som skall utvärderas. Vad innebär då detta för utvärderingen av Attraktiv Skola?

ALI:s utvärderingsgrupp har identifierat projektets grundläggande tankar på följande sätt:

Läraryrket måste utvecklas för att gynna rekryteringen
Karriärvägar för lärare måste utvecklas för att behålla lärarna
Skolans arbetsorganisation måste utvecklas för att göra läraryrket attraktivt.

⁴ Stake, Robert: 1967: The countenance of educational evaluation. *Teachers College Record*, 68, pp. 523-540.

⁵ Se t.ex. Dahllöf, U. 1967: *Skoldifferentiering och undervisningsförlopp*. Stockholm: Almqvist & Wiksell; Dahllöf, U. 1991: Towards a new model for the evaluation of teaching: an interactive processcentered approach. I Dahllöf, U., Harris, J., Shattock, M., Starpoli, A. & int Veld, R. *Dimensions of evaluation in higher education*. London: Jessica Kingsley; Lundgren, U.P. 1977: Model analysis of pedagogical processes. Lund: Liber; Franke-Wikberg, S. 1993: Utvärderingens mångfald : några ledtrådar för vilna utbildare Stockholm: FoU-enheten, UHÄ. *Forskning och utveckling för högskolan*, 1992:4.

Framgång i ovanstående tre avseenden har fått många kommuner att tala om skolan i termer av ”lärande organisation”, där verksamheten har hög kvalitet samtidigt som detta i ett totalt perspektiv antas öka attraktiviteten i läraryrket. Denna grundläggande projektidé bygger också på att utvecklingsarbetet måste ske lokalt. Det lokala ansvaret för utvecklingen ligger dels hos kommunen som skall skapa förutsättningar för skolledning och lärare, dels hos skolledning och lärare som skall verkställa utvecklingsarbetet. Inom projektet formulerades fem strategier för att skapa en skola med hög kvalitet som är attraktiv för lärare: utveckling av arbetsorganisationen, utvecklingsmöjligheter för lärare, samverkan med högskolan (bl.a. med de regionala utvecklingscentra som är knutna till lärarutbildningar), samverkan med näringslivet samt spridning av kunskaper och erfarenheter. Det var rimligt att utvärderingen prioriterade dessa fem aspekter (som inte är oberoende av varandra), eftersom de måste betraktas som indikatorer på en skola med hög kvalitet och god attraktionskraft enligt den grundläggande projektidén.

En central fråga var vad som var en realistisk strategi för utvärderingen av Attraktiv Skola. Som framgår nedan tillåter inte vare sig projektorganisation eller den nettotid som kan ägnas utvärderingen att arbetet följer Stake's teoretiska ansats fullt ut. Fakta (ingångssituation, verksamhetens förlopp och resultat) är dock nödvändiga aspekter för att kunna presentera en meningsfull resultatbild⁶. Värderingen bör så långt möjligt göras utifrån tydliga kriterier.

Vad kan utvärderas i projektet Attraktiv Skola?

Alla utvärderingar genomförs inte med ambitionen att de skall förklara ett utfall. En utvärdering som endast syftar till att konstatera att utfallet blir eller inte blir som man tänkt sig (eventuellt med inslag av attitydmätningar), är å ena sidan oftast ganska enkel att genomföra. Å andra sidan har den på sikt inget större värde. ALI:s intention har varit att åtminstone kunna antyda förklaringar till att projektet har utvecklats på det sätt det har. Som framgår ovan talar såväl problembild som åtgärdsförslag i projektet Attraktiv Skola för att det knappast är enkla linjära orsakssamband som skall sökas. Det innebär att man måste föra en diskussion om relationer mellan olika centrala aspekter i projektet och på mer eller mindre säkra grunder bestämma indikatorer på att önskvärda resultat har uppnåtts.

Bestämning av utvärderingsfokus har varit beroende av i huvudsak tre aspekter: tiden, ekonomin och de personella resurserna. I det aktuella fallet kan den tidsperiod som får ägnas utvärderingsarbetet betraktas som generös. ALI kopplades in 2000. Den långa tidsperioden talar för att man i denna utvärdering skulle kunna lägga utvärderingsinsatser såväl kontinuerligt under hela verksamheten som i form av djupare punktinsatser. Mot denna kombination av ambitiös utvärderingsansats talade en stram budget och förhoppningen om att utvärderingsuppdraget delvis skulle kunna utföras av doktorander som måste prioritera de krav som deras forskarutbildning ställer. Det handlade således om att göra ett antal strategiska val för vad som var möjligt att utvärdera i det aktuella fallet.

Inom projektet Attraktiv Skola ställs en rad frågor som det finns anledning att tro att uppdragsgivarna vill ha besvarade. Frågorna måste ordnas efter nivåer i systemet. ALI:s utvärderingsgrupp har identifierat minst tre olika nivåer: projektet Attraktiv Skola

⁶ Det innebär att den kärndel i det utvärderingstänkande som i olika sammanhang förordats av Dahllöf, Lundgren och Franke-Wikberg (se not 4) blir vägledande.

som löpt från 2001 till 2006 (den nationella projektnivån), kommunernas arbete med att utveckla sin skolverksamhet där projektet Attraktiv Skola varit en av många satsningar (kommunnivån) samt projektet Attraktiv Skolas genomslag på den enskilda skolan (skolnivån). I projektets nationella årsredovisningar har man identifierat fyra nivåer, den nationella, den regionala, den kommunala och skolnivån. Från utvärderingssynpunkt har det inte varit aktuellt att särskilja den regionala nivån, som i våra resonemang har förts antingen till den nationella eller till den kommunala nivån. För att illustrera problematiken, så kan man anta att uppdragsgivaren är mycket angelägen om att få veta huruvida projektet bidragit till rekryteringen av lärare samt att lärare stannar kvar på sin arbetsplats. Om det nu visar sig att lärare stannar kvar på sin arbetsplats, kan man då säga att det är projektets förtjänst att lärarna stannar kvar? Nej det kan man naturligtvis inte. Det kanske inte ens är kommunens förtjänst utan helt och hållet skolans förtjänst och det har inget att göra med vad vare sig kommun eller projektet som sådant bidragit med. (Just när det gäller att stanna kvar på sin arbetsplats/lämna arbetsplatsen kan man inte heller utesluta rent personliga skäl.) Om man å andra sidan finner skillnader i enskilda skolors sätt att utnyttja närsamhälle och region, finns då förklaringen i den enskilda skolan, i kommunen eller i projektet som sådant?

De parallella processerna mellan de tre nivåerna är förrådiska såtillvida att de är förskjutna i relation till varandra, vilket har betydelse för utvärderingen. I den nationella handlingsplanen sägs: ”Inom varje deltagande kommun finns delprojekt på egna skolor med lärare och skolledare som huvudaktörer. Detta är den arena som utgör basen för hela projektet.”⁷ Härvidlag har inte ALI:s utvärderingsgrupp någon annan uppfattning. Men det kan vara så att vissa delprojekt har startats innan kommunen fick klartecken för att delta i projektet. Dessutom är det alltid så att startsträckan är olika lång i olika miljöer. Detta gör att man kan förvänta sig – och bör väl också enligt projektets pedagogiska grundidé utgå från – att projekten inte skall vara temporära inslag utan att projekten helst skall bli en del av den ordinarie verksamheten efter 2005. Samtidigt är det så att kommunernas insatser inte kan förväntas få genomslag inom några veckor, kanske inte heller inom månader eller terminer i skolorna. Planering, ingångsättande och drift som en effekt av kommunernas åtgärder i de enskilda skolorna är alltså faktorer som borde utvärderas på kommunnivå. Ytterligare en fördröjning kan ligga i att de lokala projektledarna delvis har styrts av de åtgärder som vidtas av den nationella projektledningen. Man måste utgå från att konferenser, insatser på nätet och liknande har haft funktionen att påverka utvecklingen framåt, även om det inte handlat om styrning i form av direktiv. För ALI:s utvärdering är den nationella nivån utgångspunkten, men indikatorerna på att projektet har haft effekter finns i den enskilda skolmiljön. Och som framgår av det hittills förda resonemanget, så är vägen mellan nationell nivå och skolnivå varken linjär eller predicerbar.

Projektets uppläggning (tidsförskjutning av vad som händer på de olika nivåerna, små eller obefintliga kontrollmöjligheter vad gäller ingångssituationen, komplexa styrförhållanden mellan och inom nivåerna) innebar att utvärderingen måste byggas upp av ett antal delstudier, som var och en har utgjort sin egen helhet. Förhoppningen var att man med ett sådant underlag kompletterat med övrig information borde ha goda utsikter att, visserligen på en ganska övergripande nivå, uttala sig om projektet i ett helhetsperspektiv.

⁷ Thalín, Per, Nihlfors, Elisabet & Levén, Sören. 2002: *Förslag till Nationell handlingsplan För Attraktiv Skola*. PM 2002-03-27, s. 2. (se även www.skola.se)

Startpunkten för Attraktiv Skola räknas från mars 2001 (Nationell handlingsplan), medan arbetet (inklusive utvärderingen) skulle pågå mellan 2002 och 2005. ALI:s utvärderingsplan blev dock inte godkänd/underskriven förrän i november 2002, vilket innebär att den formella starten för utvärderingsarbetet måste räknas från detta datum. Detta var förenat med vissa problem, eftersom många aktiviteter på alla tre nivåerna redan varit igång längre eller kortare tid. Viss "kontroll" över händelser och en del förberedande studier före utvärderingens egentliga start fanns bland utvärderingsansvariga. Men en del data måste inhämtas retroaktivt med de felkällor som detta kan innebära.

Svårigheter och möjligheter i den aktuella utvärderingen

Fyra speciella omständigheter har påverkat utformningen av utvärderingen av projektet Attraktiv Skola. Projektets ledningsorganisation över tid, projektets engångskaraktär, mål som är komplicerade att utvärdera och förekomsten av "konkurrerande" insatser under den långa tid (ca 5 år beroende på vad man betraktar som startpunkt), som projektet pågått. För det första har den nationella projektledningen i projektet Attraktiv Skola bedrivit en kontinuerlig interaktiv uppföljning tillsammans med projektets deltagare. Arbetslivsinstitutets utvärdering av projektet utgör därför ett externt komplement till det lärande som skett inom projektet och institutets utvärdering har utformats med hänsyn till denna omständighet.

En andra omständighet som förtjänar att påpekas är att projektet Attraktiv Skola varit ett projekt av engångskaraktär. Ett antal kommuner som var särskilt intresserade av utveckling i enlighet med de syften och mål som angavs i inbjudan har ansökt om att ingå i projektet. En slags "tävlingsituation" i förhållande till övriga kommuner skapades genom projektet. Även om projektet efter fem år visar sig uppfylla målen är det svårt att bedöma den kunskapens värde, eftersom insatsen inte går att upprepa under samma villkor. En utvärdering i enlighet med den teoriansats som skissats ovan ger däremot förhoppningsvis principiella kunskaper som dels kan säga något om den utvärderade verksamheten, men framför allt utgöra en plattform för kommande utvecklingsprojekt. Den aktuella utvärderingen har därför fokuserat de processer som kan antas leda till att projektmålen uppnås samt beakta den måluppfyllelse som är möjlig att "mäta" och analysera.

För det tredje ligger det problem i att projektets två övergripande syften och vissa av projektets mål är mycket komplicerade att utvärdera, dels för att de inte är operationella till sin karaktär, dels för att de är mångdimensionella och har olika innebörd för olika individer. Det ena syftet - att stärka kvaliteten i skolan - innehåller exempelvis en klart politisk dimension. Slutligen har projektets bidrag till kort- och långsiktiga resultat varit svåra att säkerställa, eftersom andra utvecklingsprojekt pågått samtidigt i många kommuner och att det under en så lång projekttid, som det här har varit frågan om, inträffar yttre händelser och beslut på nationell nivå som kan komma att direkt eller indirekt påverka de områden som är projektets fokus. Vissa effekter kan också vara mycket fördröjda i förhållande till projekttiden och inte mätbara eller möjliga att identifiera under utvärderingsperioden.

Utvärderingens delstudier

När utvärderingen planerades bestämdes ett antal delstudier enligt nedanstående beskrivning. Delstudiernas avgränsning hänger ihop med ansvarsförhållanden vid genomförande och avrapportering. Därför består varje delstudie av flera studier.

Delstudie 1

Den första delstudien har inriktats på det som i projektdokumenterna benämns:

Utvecklings- och karriärmöjligheter inom skolan
Skolans arbets- och ledningsorganisation/modell för skolutveckling.

Delstudien har genomförs av IMIT (Institute for Management of Technology) och av personer verksamma vid Handelshögskolan i Stockholm (Jan Löwstedt, professor, projektledare; Johan Berglund, ek.dr.; Pär Larsson, fil.dr.).

Utgångspunkten för IMITs delstudie var ett intresse för och erfarenhet av tidigare studier av organisatoriska förändringsförlopp. Avsikten med delstudien var att studera vad kommuner i projektet gjorde för att göra skolan mer attraktiv. Den sammanfattande benämningen blev skolutveckling och i fokus har stått aktiviteter i kommuner och enskilda skolor som var ämnade att förändra verksamheten i en riktning som gör skolan mer attraktiv. I fallstudier inriktade sig utvärderarna på två aspekter:

- hur man inom kommunen respektive de studerade skolorna arbetade med arbetsorganisatoriska medel (samverkansformer, specialisering, arbetslag och ledning) för att göra skolan mer attraktiv som arbetsplats
- hur man inom kommunen gjorde för att möjliggöra professionell utveckling (kompetensutveckling, utvecklings- och karriärmöjligheter) för lärare.

Delstudie 2

Delstudie 2, samverkan med högskolan, bestod ursprungligen av tre separata studier inom ramen för den samlade utvärderingen av projektet med doktorand Yvonne Lindholm, Arbetslivsinstitutet, Skolliv, som ansvarig. Av olika skäl förändrades dessa planer och Lindholm har genomfört en delstudie samt medverkat med information till ett par andra delstudier.

Ett av de fem ursprungliga målen som angavs i inbjudan till kommunerna att delta i projektet var att främja skolutveckling genom samarbete med högskola och näringsliv. I inbjudan utlovades även att deltagande kommun kunde förvänta sig att få utnyttja högskolevärldens mest relevanta forskning och erbjudas nära konkret samarbete med en intresserad högskola. Avsiktsförklaringen tar även upp samarbetet mellan kommunerna och högskolan:

Samarbete etableras mellan kommunerna och högskolorna genom pedagogiska regionala utvecklingscentra för ömsesidigt erfarenhets- och kunskapsutbyte. Ett utökat samarbete med högskolan är nödvändigt för att föra aktuell forskning och metodutveckling tillbaka till skolan. Lärarutbildningarna inom högskolan å sin sida behöver ha en tydlig förankring i skolan och dess verksamhet för att kunna ge en lärarutbildning som svarar mot den verklighet som läraren möter i skolan. (Avsiktsförklaringen 1998).

Utrymmet för tolkning av målet är stort. Vilken utveckling av skolan skall samarbetet med högskolan främja inom ramen för just detta projekt? Eftersom projektet har sin grund i läraravtalet (ÖLA 2000) och avsiktsförklaringen från 1998, kom utvärderingen av det nationella projektet, som tidigare framgått, att koncentreras på samarbete med betydelse för kommunens möjligheter att rekrytera och behålla lärare. Huvudfrågan i

denna delstudie var i vilken utsträckning samarbetet med högskolan bidrar till att skapa utvecklings- och karriärmöjligheter för lärare. Som underlag för utvärderingen av samarbetet med högskolan har bl.a. det underlag som kommunerna lämnat i sina årsredovisningar utnyttjats och kompletterats med intervjuer med representanter för kommun, högskola och regionala utvecklingscentra.

Enligt planeringen av utvärderingen skulle vissa typer av samverkan inte räknas som Attraktiv Skola-aktiviteter. Kommunernas köp av kompetensutveckling i form av kurser ur det ordinarie kursutbudet skulle t.ex. inte falla inom ramen för beteckningen samarbete. Högskolans utbildning av handledare inom kommunen för den nya lärarutbildningen skulle också falla utanför utvärderingen, utom i de fall det innebar möjligheter till utvecklingsuppdrag/karriärtjänster eller på något konkret sätt direkt kunde kopplas till skolutvecklingen. Likaså diskuterades kommunernas mentorsutbildningar eftersom sådan utbildning också skulle ha kommit till stånd i kommunerna oavsett tillkomsten av projektet Attraktiv Skola, då utbildningarna är ett resultat av den nya lärarutbildningen. Många kommuner har dock valt att lägga utvecklingen av den verksamhetsförlagda utbildningen (VFU) och den därtill hörande mentorsutbildningen inom projektet Attraktiv Skola. Som kommer att framgå nedan kunde inte planerna att utesluta lärarutbildningsrelaterade aktiviteter upprätthållas i utvärderingen.

Delstudie 3

Delstudie 3 har beroende på ansvarsförändringar mellan delstudierna 2 och 3 bestått av fyra separata studier som har genomförts av fil.dr. Björn Odin.

Attraktiv Skola är ett projekt, initierat uppifrån (top-down) i samverkan mellan fem olika delägare, som skulle ha ett gemensamt ansvar för projektets genomförande och som gemensamt har svarat för både för urval av kommuner och för godkännande av kommunernas projektplaner. Projektet har drivits utan riktat ekonomiskt stöd till de enskilda kommunerna. Stödet till kommunerna har istället bestått av arrangerade möjligheter till erfarenhetsutbyte mellan de deltagande kommunerna och av möjligheter att ta del av kunskap via konferenser och via projektets hemsida. Genom dessa insatser förväntades de deltagande kommunerna driva en lokal, på alla nivåer starkt förankrad, skolutveckling i form av lokalt initierade projekt (bottom-up) i enlighet med det centrala projektets syften och mål. Ett grundantagande har varit att spridning av goda exempel från de deltagande kommunerna skulle leda till att skolan på sikt utvecklades till en attraktiv arbetsplats inte bara i de deltagande kommunerna utan även i övriga kommuner i landet.

Projektets stöd till kommunerna skulle ske via erfarenhetsutbyte i form av nätverk och en hemsida. I projektet Attraktiv Skola var bildandet av nätverk en strategi som det nationella projektet redan från början valde för att uppnå sina mål. Hur fungerar den modell för skolutveckling som projektet Attraktiv Skola representerar som förändringsmodell var en fråga som ställdes inom utvärderingen. Kommunerna utlovades i inbjudan till att delta i projektet tillgång till ett unikt nätverk av kommuner och skolor som hade ambitionen att höja kvaliteten i sina verksamheter och som ville göra sina skolor till mer attraktiva arbetsplatser. I broschyren *Attraktiv Skola. En utvecklande organisation 2001-2006* står under rubriken Projektets uppläggnings bl.a. att läsa: "En grundläggande tanke med projektet är att det ska erbjuda möjligheter till lärande, utveckling och kvalitetshöjning. Ett medel att åstadkomma detta är att bilda nätverk mellan deltagande kommuner, skolor och högskolor".

Två typer av nätverk startades inom det nationella projektet. *Det ena nätverket bestod av en projektledare från var och en av de deltagande kommunerna.* Detta nätverk har träffats ca sex gånger om året. Träffarna har i allmänhet startat vid lunch dag 1 och avslutades på eftermiddagen dag 2. Första halvåret prövade den nationella projektledningen vid ett par tillfällen att ha endagskonferenser. Dessa upplevdes dock som alltför tidspressade och stressiga av alla inblandade och gav få möjligheter till erfarenhetsutbyte och samtal med deltagarna från de andra kommunerna, varför modellen med endagskonferenser lämnades.

Den andra typen av nätverk som startades inom projektet var kommunnätverk. Kommunerna som deltog i projektet delades upp i fem nätverksgrupper utifrån i första hand geografisk närhet.

Hemsidan kom under projektets första år att bli en allt mer central del i själva förändringsmodellen. Projektets hemsida bestod inledningsvis av två delar, dels en hemsida som var öppen för allmänheten, dels ett intranät där olika personer och grupper hade tillgång till olika delar. Här var avsikten att mycket av den projektinterna dialogen skulle föras mellan nätverksträffarna. Hemsidan fick dock inte riktigt denna roll, varför principerna för hemsidan förändrades på den nationella projektledningens initiativ 2003.

Nätverkens tunga roll i projektet motiverade särskild uppmärksamhet i utvärderingen. Nätverksarbetet har studerats med avseende på:

- kontinuitet i deltagandet i nätverksträffarna och effekterna av kontinuitet/icke kontinuitet
- engagemang hos deltagarna under olika faser av projektet
- deltagarnas uppfattning av delaktighet och lärande i projektet under olika faser av projektet.

För att försöka förklara utfallet av ovanstående aspekter skulle utvärderingsdata även inbegripa arbetsformerna i nätverken. Projektledarnätverken tillämpade sedan våren 2002 tre organisatoriska grupperingar - arbete i storgrupp, arbete i basgrupp (= nätverkets 5-7 kommuner, d.v.s. fem grupper) och arbete i huvudområdes/målgrupper (arbetsorganisation, karriär/utvecklingstjänster, högskolesamverkan, näringslivssamverkan och information). I kommunnätverket varierade arbetsformerna mellan storgrupp, basgrupp (minst en representant från varje kommun) eller kommungrupp (deltagare från samma kommun träffades).

Ett av de fem mål för projektet som angavs i inbjudan till kommunerna att delta i projektet var att främja skolutveckling genom samarbete med högskola respektive näringsliv. Av inbjudan framgick också att deltagande kommun kan förvänta sig att erbjudas stöd till ett lokalt och ömsesidigt samarbete med näringslivet. ALI:s utvärderingsgrupp diskuterade tänkbara metodansatser för studien kring näringslivssamverkan. Gruppen föreslog att fem samverkansprojekt med näringslivet (ett från varje kommunnätverk) skulle intensivstuderas. Som framkommit i ovanstående avsnitt, så nådde inte alls näringslivssamverkan de ambitioner som man förväntat sig. Studien blev av det skälet betydligt mer blygsam i sina ambitioner än vad som var tänkt från början.

I nästa kapitel presenteras de olika delstudierna. Presentationen följer samma modell för alla studierna och kapitlet avslutas med en sammanfattning.

Kapitel 4 ALI:s utvärdering – Delstudier och resultat

Inledning

Ett antal delstudier⁸ har alltså genomförts inom Arbetslivets utvärderingsuppdrag. Det finns flera tänkbara sätt att handskas med dessa i en sådan här avrapportering. Man skulle kunna utgå från de målområden som har formulerats och kommer då ganska nära delstudiernas avgränsning, men inte riktigt. Man skulle kunna ställa egna frågor till materialet och besvara var och en i tur och ordning med hjälp av samtliga delstudier. En tredje väg har emellertid valts här. En kort sammanfattning görs av varje delstudie, som motsvarar de mål som från början formulerades för Attraktiv Skola⁹. Sammanfattningen följer strukturen bakgrund/sammanhang, syfte med delstudien, genomförande, huvudresultat och slutsatser ur ett utvärderingsperspektiv. I diskussionsavsnitten (kapitlen 6 och 7) kommer sedan målområdena att användas för en övergripande diskussion. Det motiveras av att årsredovisningarna har följt en sådan struktur och på så sätt underlättas jämförelser.

Lärares arbetssituation och syn på skolutveckling – en studie av fyra kommuner i projektet 'Attraktiv Skola'

Författare Johan Berglund & Pär Larsson 2006¹⁰

Bakgrund/sammanhang

Delstudien utgör en del av det utvärderingsuppdrag som gick till Handelshögskolan i Stockholm och forskningsgruppen IMIT (Institute for Management of Technology). Delstudien bildar "... underlag för en analys och slutsatser om samspelet mellan föreställningar om skolan (bilden av den attraktiva skolan), hur förändringsarbete bedrivs och faktiska förändringar av skolans arbetsorganisation respektive möjligheter till professionell utveckling för skolans lärare." (Berglund & Larsson, 2006, s. 2)

Delstudiens syfte

I studien studeras vad kommuner i projektet gör för att göra skolan mer attraktiv och hur man går tillväga. I fokus står aktiviteter som vidtagits för att förändra verksamheten i syfte att göra skolan mer attraktiv. Författarna intresserar sig också för förändringsprocessen i sig och relevanta gruppers föreställningar om vad som gör en skola attraktiv. Den aktuella delrapporten innehåller en redovisning och diskussion av resultaten av en enkätstudie.

⁸ Alla separata studier kallas fr.o.m. detta kapitel delstudier.

⁹ Sammanfattningarna av delstudierna baseras på de inom utvärderingen genomförda rapporterna och utgörs huvudsakligen av referat. Eftersom alla författarna står bakom även denna slutrapport ligger vissa textpartier nära (mycket korta passager är identiska) den ursprungliga texten utan att detta markeras som citat. Markering som citat har endast använts vid längre utdrag och/eller när Arbetslivsinstitutets utvärderingsgrupp i denna rapport vill betona och uppmärksamma något särskilt.

¹⁰ I föreliggande sammanfattning har även kapitlet *Creating an Attractive School: Four cases of school improvement initiative* av Larsson, Berglund & Löwstedt (2006) använts som underlag. Detta kapitel kommer att ingå i en SALTSA-rapport, som kommer att publiceras av PIE-Peter Lang i en skrift om europeisk forskning om lärare och skolor.

Genomförande

En enkätundersökning genomfördes vid årsskiftet 2003/2004 i fyra olika kommuner (av trettio i projektet då kvarvarande kommuner) – Storstad, Mellanstad, Småstad och Bystad. Kommunerna betraktas i delstudien som fyra fall som skiljer sig i storlek och i vilka utvecklingssatsningar man gjort. Alla lärare inom grundskolan i respektive kommun fick enkäten, som distribuerades av respektive skolas rektor till alla lärare på plats i samband med ett personalmöte. Enkäten samlades in direkt vid detta tillfälle. Förutom bakgrundsuppgifter som ålder, kön och utbildning fokuserade enkäten sex områden: arbetsituationen i skolan - dels de främsta källorna till stress, dels uppfattningen om det allmänna arbetsklimatet; arbetstillfredsställelse; utveckling av skolan; utveckling av yrket; identitet och identifiering. Totalt besvarade 1033 lärare enkäten vilket motsvarade en svarsfrekvens på 74 %.

Huvudresultat

De starkaste källorna till stress - stora klasser, arbetsklimatet i klassrummet samt avsaknad av stödfunktioner - upplevdes lika i de fyra kommunerna, även om rangordningen skiljde sig lite. Kommunerna var också samstämmiga när det gällde faktorer som gav minst upphov till stress - stämningen mellan kollegor, samarbetet i arbetslaget samt kontakter med föräldrar (se tabell 1).

Tabell 1. Rangordning av stressfaktorer i fyra kommuner. (Larsson, Berglund & Löwstedt, 2006, s. 6)

| | Storstad | Mellanstad | Småstad | Bystad |
|--|----------|------------|---------|--------|
| Stora klasser | 1 | 1 | 1 | 2 |
| Arbetsklimatet i klassrummet | 2 | 2 | 3 | 1 |
| Avsaknad av viktiga stödfunktioner | 3 | 3 | 2 | 4 |
| Administration | 4 | 7 | 4 | 3 |
| Inlärningssvårigheter bland elever | 5 | 5 | 5 | 5 |
| Lokaler och fysisk arbetsmiljö | 6 | 9 | 10 | 12 |
| Avsaknad av stöd från skolledningen | 7 | 4 | 6 | 9 |
| Initiativ och beslut från skolledningen | 8 | 8 | 7 | 6 |
| Projekt- och utvecklingssatsningar | 9 | 12 | 11 | 7 |
| Undervisningsplanering | 10 | 10 | 9 | 10 |
| Undervisning i icke-specialiserade ämnen | 11 | 6 | 8 | 8 |
| Skolans mål | 12 | 11 | 12 | 11 |
| Kontakter med föräldrar | 13 | 13 | 13 | 13 |
| Samarbetet i arbetslaget | 14 | 15 | 14 | 15 |
| Stämningen kollegor emellan | 15 | 14 | 15 | 14 |

Flera frågor försökte ringa in arbetsklimatet. Samstämmigheten var hög vad gällde de frågor som bäst beskrev det allmänna arbetsklimatet i kommunerna. Man var, bortsett från viss skillnad i rangordning, överens om att påståendena *Jag kan få bra stöd och hjälp från andra, Jag kan räkna med att de flesta kollegor hjälper till, Jag ger stöd och hjälp till andra* samt *Jag känner att jag har möjlighet att lära mig nya saker*. Projektet Attraktiv skola drevs i Mellanstad av en eldsjäl och projektet hade inte något stort stöd på skolledarnivån. Det framgår av resultaten att Mellanstad skiljde sig från de övriga kommunerna, särskilt vad gällde frågorna om avsaknad av stöd från skolledningen och om undervisning i ämnen man inte var specialiserad inom. Kommunen lämnade projektet 2003.

Enkätresultatet visade också att lärarna i allmänhet hade hög arbetstillfredsställelse. Skillnaderna mellan kommunerna var små. Däremot blev inte svarsmönstret på frågorna om arbetstillfredsställelse och upplevelsen av stress det man kunde förvänta (hög stressupplevelse – sämre arbetstillfredsställelse).

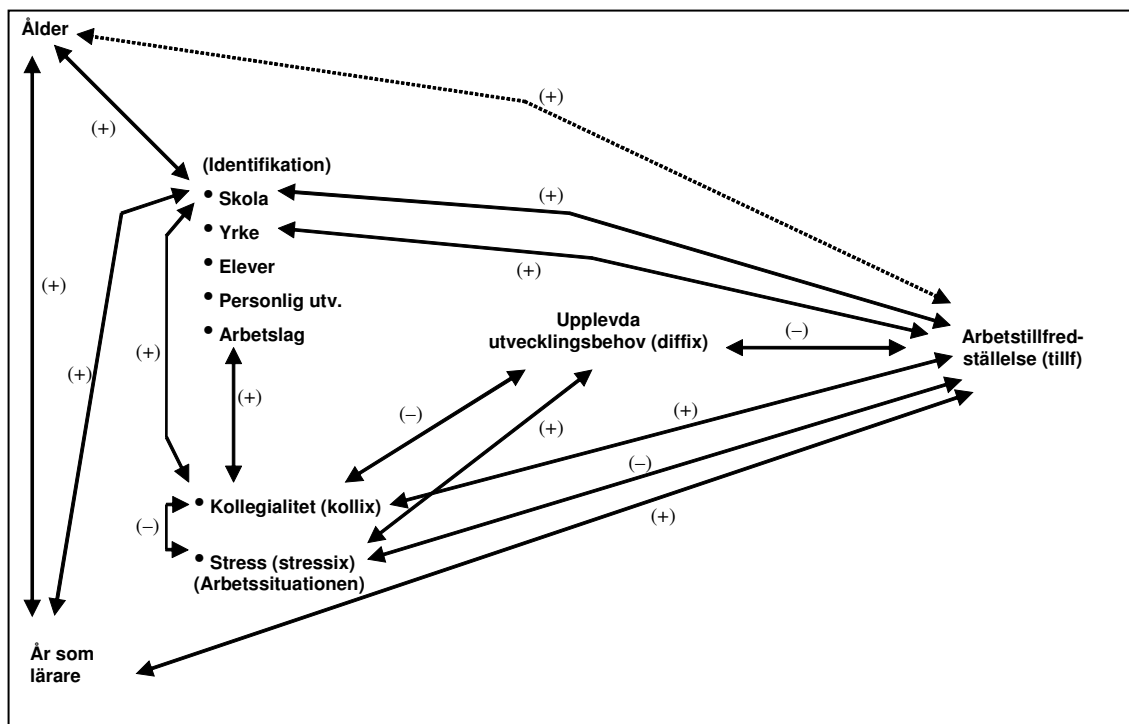
För att fånga vad lärarna uppfattade som en attraktiv skola, fick de besvara frågor om skolans utveckling och yrkets utveckling. Utvärderarna kunde konstatera att lärarna önskade att skolan skulle satsa på mindre klasser, förbättrad fysisk arbetsmiljö samt mer fortbildning ämnet. Kontakter/samarbete med näringslivet rankades relativt sett lägst. Lärarna fick också besvara frågor om hur situationen var inom de områden de ville ha förändringar.

En jämförelse mellan hur det var och hur det enligt lärarna borde vara visade skillnader mellan kommunerna, som delvis kan vara betingade av kommunernas olika storlek (tabell 2). Lärarna upplevde att de förändrings- och utvecklingsområden som skolan satsade på var möjligheten att självständigt lägga upp undervisningen och göra lärarna delaktiga. Alla fyra kommunerna rankade dessa aspekter högst. Tydliga verksamhetsmål rankades högt i tre kommuner. Utvärderarna drar slutsatsen att svaren speglar kommunernas budgetsituation, eftersom områdena jämfört med mer eftersatta områden inte är lika resurskrävande. Något som möjligen förvånar är att bedömningarna överlag hamnade ganska högt på skalan och inget utvecklingsområde verkade ses som mycket eftersatt i de undersökta kommunerna. Lärarna upplevde dock att det satsades mindre på områden som fortbildning inom enskilda ämnen och den fysiska arbetsmiljön.

Utvärderarna ställde också frågor kring hur lärarna såg på sin yrkesroll och vilka grupper man identifierade sig med. Rangordningen av enskilda frågor visade att den starkaste identifikationen hos lärare uppgavs ske med eleverna och med yrket, medan identifikationen med den enskilda skolan var svagast. De lärare som identifierade sig med den egna skolan var emellertid de som upplevde störst arbetstillfredsställelse. Författarna summerar sina resultat över samband i en figur (figur 1):

Tabell 2. Rangordning och medelvärdesskillnader mellan lärares upplevda och önskade utvecklingsarbete i fyra kommuner. De fem högsta rangordningarna är markerade.
(Larsson, Berglund & Löwstedt, 2006, s. 12)

| | Storstad Rank Medelvärde | Mellanstad Rank Medelvärde | Småstad Rank Medelvärde | Bystad Rank Medelvärde |
|--|---|---|--|---------------------------------------|
| Diff. små klasser/ elevgrupper | 2,04 (1) | 1,90 (2) | 1,18 (8) | 0,80 (8) |
| Diff. fysiska arbetsmiljön | 1,56 (2) | 1,96 (1) | 1,82 (2) | 1,06 (3) |
| Diff. fortbildning inom enskilda ämnen | 1,28 (3) | 1,81 (4) | 1,86 (1) | 1,25 (1) |
| Diff. diskussion av nya pedagogiska metoder / idéer | 1,21 (4) | 1,48 (7) | 1,31 (5) | 1,06 (4) |
| Diff. erfarenheter diskuteras bland kollegor på skolan | 1,19 (5) | 0,96 (13) | 0,9 (11) | 0,84 (7) |
| Diff. goda relationer | 1,16 (6) | 1,51 (6) | 1,41 (3) | 0,76 (11) |
| Diff. verksamhetens mål | 0,91 (8) | 1,09 (10) | 1,26 (6) | 0,80 (9) |
| Diff. utveckling av arbetslagen | 0,84 (9) | 1,79 (5) | 1,24 (7) | 0,96 (6) |
| Diff. arbetslagens samarbete | 0,81(10) | 1,04 (11) | 0,88(13) | 0,98 (5) |
| Diff. annan komp. utveckling | 0,79(11) | 1,82 (3) | 1,39 (4) | 0,42 (14) |
| Diff. utveckling av skolledare och chefer | 0,50(14) | 0,41(14) | 0,96 (12) | 1,23 (2) |



Figur 1. Samband mellan olika aspekter av arbetsituation och syn på skolutveckling. (Berglund & Larsson, 2006, s. 17)

Berglund och Larsson (2006) lyfter fram några starka korrelationer; det allmänna arbetsklimatet i termer av kollegialitet och samarbete korrelerar med arbetstillfredsställelse; ett bra arbetsklimat kollegor emellan synes ha ett samband med stressreaktioner; arbetstillfredsställelsen påverkas negativt när de upplevda behoven av utvecklingsinsatser inte tillgodoses. Stressmåten korrelerade svagt med ålder och äldre lärare var mer nöjda med sitt arbete, liksom antalet år som lärare korrelerade positivt med arbetstillfredsställelse. Ålder och antal år som lärare var starkt korrelerat med identifikationen med skolan. Identifikationen med skolan visade sig också vara starkt korrelerad med arbetstillfredsställelse.

Slutsatser ur ett utvärderingsperspektiv

Utvärderarnas slutsats av delstudien är att skolans attraktivitet kan ses ur olika aspekter från yrkesverksamma lärares perspektiv; dels handlar det om kompetensutveckling i form av enskild fortbildning, dels om att reducera arbetsbelastningen genom åtgärder i arbetsmiljön. Lärarna som ingår i studien identifierar sig också i betydligt högre utsträckning med sitt yrke än med den egna skolan. Utvärderarna konstaterar:

Sammanfattningsvis är ett sätt att förstå vad som konstituerar en attraktiv skola att fokusera de faktorer som påverkar arbetsbelastning och stress, och vilka möjligheter som finns till kollegialt stöd och fortbildning. Ett annat sätt är att rikta blickarna mot vad lärarna identifierar sig med. Identifikationen har betydelse för vilka former samarbete, stöd och lärande tar, och om man är beredd att bidra till utvecklingen av helheten En viktig dimension av attraktiviteten tycks därför vara att ha en arbetsplats (skola) som man är stolt över och som man identifierar sig med – att man ser sig tillhörande en helhet som går utöver den enskilda klassrumssituationen och som därför motiverar samarbete och

erfarenhetsutbyte över de traditionella gränser som för-givet-tagna idéer om professionen många gånger sätter. (Berglund & Larsson, 2006, s. 20)

Attraktivt för vem? Fyra kommuners initiativ för att skapa en attraktiv skola

Författare Pär Larsson & Johan Berglund 2006¹¹

Bakgrund/sammanhang

Delstudien är kopplad till det utvärderingsuppdrag som gick till Handelshögskolan i Stockholm och forskningsgruppen IMIT (Institute for Management of Technology). Den aktuella studien är en fördjupning av den enkätstudie som redovisats ovan.

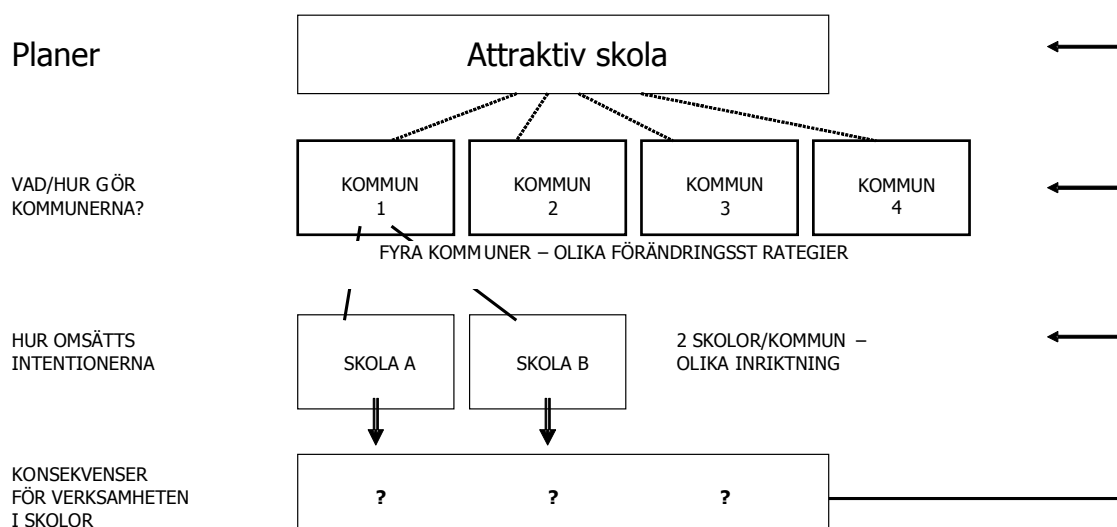
Delstudiens syfte

Parallellt med projektet Attraktiv Skola har andra utvecklingsaktiviteter i kommunerna pågått med syftet att utveckla verksamheten och skapa en attraktiv arbetsplats. Gränsen mellan projektet Attraktiv skola och övrig pågående utvecklingsverksamhet har varit otydlig. Inom den aktuella delstudien har en central fråga varit vad kommunerna gjorde *totalt sett* för att utveckla skolan till en attraktiv arbetsplats. Utvärderarna var också intresserade av *hur* förändringsarbetet bedrevs i kommunerna och skolorna. I studien studeras vad fyra av de medverkande kommunerna gjorde för att utveckla skolan. En huvudfråga var: ”Vad gör kommunen för att skolan skall bli mer attraktiv som arbetsplats och för att möjliggöra professionell utveckling för lärare?” (a.a., s.2). Inom utvärderingen fokuserades vilka föreställningar och dominerande idéer som fanns bland ledande aktörer i kommunernas skolförvaltningar om hur en attraktiv skola skall skapas och mot bakgrund av detta vilka faktiska utvecklingsinitiativ som var aktuella. Vid de enskilda skolorna handlade det om hur intentionerna togs emot och omsattes på lokal nivå och det gällde speciellt arbetsorganisatoriska insatser. En viktig aspekt var hur insatser bidrar till arbetstillfredsställelse och välbefinnande i arbetet.

Genomförande

Delstudien utgörs av fallstudier i fyra kommuner (samma som i enkätstudien sammanfattad ovan) och omfattar grundskoleverksamheten. Intervjuer genomfördes vid upprepade tillfällen med ansvariga för skolutvecklingen – förvaltningschef, projektledare, utvecklingsledare, politiker och fackliga företrädare etc. Deras utsagor följdes därefter upp ur skolornas perspektiv genom intervjuer med rektorer och lärargrupper på två enskilda skolor i respektive kommun. Urvalet av skolor gjordes utifrån de enkätresultat som redovisats ovan (figur 1). ”I enkäten fanns frågor om arbetstillfredsställelse. Dessa sammanställdes till ett index vars medelvärde beräknades för respektive skola. Den skola i respektive kommun med lägst respektive högst medelvärde på arbetstillfredsställelse valdes som studieobjekt i fallstudien.” (a.a., s. 4) Studier av dokument, planer och redovisningar till Attraktiv skola kompletterade intervjuerna. Delstudiernas design och relation till varandra framgår av följande figur:

¹¹ I föreliggande sammanfattning har även kapitlet *Creating an Attractive School: Four cases of school improvement initiative* av Larsson, Berglund & Löwstedt (2006) använts som underlag.



Figur 2. Delstudiens design (Berglund & Larsson, 2006, s.2).

Huvudresultat

En sammanfattande tabell över undersökningens huvudresultat på kommunnivå presenteras nedan. Resultaten sammanfattas utförligare dels avseende kommunnivå, dels avseende skolnivå i bilaga 2, tabellerna B1 och B2.

Tabell 3. Kommunernas strategier för att skapa attraktiva skolor. (Larsson, Berglund & Löwstedt, 2006, s. 8)

| | Bigville | Middleville | Smallville | Ruralville |
|-------------------------------|---|---|---|---|
| Dominant idea on de-velopment | Creating a learning organisation | Initiating projects | Reflection and understanding | Strengthening the sense of coherence |
| Managment organisation | Reorganised to make headmasters more pedagogical leaders. | Traditional. | Reorganised to make headmasters more pedagogical leaders. | Reorganised to strengthen teacher participation and meaningfulness. |
| Managment | By vision. Modelling. | By objectives. | By vision. Modelling. | By vision |
| Teacher-teams | For joint learning. | Formally organised, but not emphasised. | For joint learning. | To strengthen comprehensibility and meaningfulness |
| Focus on... | Organisational development. | Individual development by training. | Individual development by reflection. | Organisational development. |

Valet av fall gjordes för att maximera spännvidden i storlek och förutsättningar. Trots att de fyra kommunerna hade olika idéer om hur man kan nå en attraktiv skola, så hade man arrangerat många liknande aktiviteter. Arbetslag lyftes ofta fram, men argumenten varierade från arbetslagens roll som en gemenskap för lärande till att fungera som stärkande för förståelse och meningsfullhet. Endast Bystad framhöll den fysiska arbetsmiljön. För Bystad var också skapandet av en attraktiv förändringsprocess ett mål i sig. En klar skiljelinje gick mellan organisatorisk (Storstad och Bystad) och individuell utveckling (Mellanstad och Småstad). I första fallet fanns inspiration från ”filosofin” ”lärande organisation”. I andra fallet ansåg man att skolutveckling nås via individuell professionell utveckling. Utvärderarna menar att kommunens dominerande idé påverkar huruvida lärarna uppfattar att de lär från kommunprogrammen i syfte att förbättra hela skolan eller bara sin egen kompetens. Mellanstad och Bystad sticker ut i resultatbilden. I Mellanstad var lärarna mest stressade, medan förhållandet var det motsatta i Bystad. Endast i Bystad syntes också idéerna bakom förändringsprocesserna vara kända, vilket inte var fallet i de andra kommunerna. Det var stora skillnader mellan förbättringsprogrammen som erbjöds centralt för att skapa attraktiva skolor och de aktiviteter som lärarna fann viktiga för att reducera stress och förbättra arbetstillfredsställelsen.

Som framgår av tabell B2 i bilaga 2 finns det inget entydigt mönster vare sig i jämförelsen mellan kommunerna eller vid skoljämförelser inom eller mellan kommunerna. Påfallande är att man genomgående på skolnivå vet så lite om vad kommunen gör för att utveckla skolan. Av åtta undersökta skolor är personalen vid en skola insatta i det projekt kommunen deltar i, känner delaktighet i det och har en positiv attityd till det. I övrigt är kännedomen om Attraktiv Skola liten och synen på projektets vikt varierar. Oavsett skola förknippar de flesta professionell utveckling med formell fortbildning och vad som är en attraktiv skola hänger för de tillfrågade starkt ihop med hur ledningen fungerar och hur arbetsmiljön (fysisk och psykisk) är. Larssons och Berglunds (a.a.) analys på skolnivå visar tydligt att personalen i två olika skolor i samma Attraktiv Skola-kommun kan uppvisa både likartat och helt olikartat svarsmönster, trots att de valts ut som två ytterligheter.

Slutsatser ur ett utvärderingsperspektiv

Utvärderarna visar klart att kommunernas förändringsstrategier inte låg i linje med lärarnas uppfattning om utvecklingsbehovet. Det är också utvärderarnas uppfattning att många organisationer kan vara influerade av olika trender i samhället. Idéer om kompetens, lärande och utveckling är exempel på företeelser som diskuterats de senaste decennierna. Det verkar som lokal kontext påverkar lärarnas uppfattning om vad som konstituerar en attraktiv skola. Den lokala skolmiljön är för läraren betydligt viktigare för arbetstillfredsställelsen än vad som händer på nationell eller kommunal nivå. Dock påverkar kommunens policy om lärarna uppfattar aktiviteter för förbättring av hela skolan eller för sin egen skull. En klar skiljelinje går mellan organisatorisk respektive individuell utveckling. Studien har också visat på att man kan intressera sig för förändringsprocesserna *eller* målen. Lärarna förknippar en attraktiv förändringsprocess som en viktig aspekt av vad som uppfattas som en attraktiv skola. Man kan alltså inte skraddarsy förbättringsprogram som passar alla skolor på kommunnivå på samma sätt. Men däremot kan kommuninitiativ påverka lokala skolor. Projektet har gett ledande aktörer tillfälle att delta och interagera med andra kommuners företrädare och skapat

forum för de olika parterna att utveckla nya kommunikationsmönster. Projektet har också, såväl inåt mot de nuvarande och blivande lärarna, som utåt mot samhället, förmedlat en bild av skolan som en seriös och utvecklingsbenägen verksamhet.

Samarbete mellan skola och högskola

Författare Yvonne Lindholm 2006¹²

Bakgrund/sammanhang

I om projektet Attraktiv Skola var högskolesamarbete ett område som kommunerna skulle komma i åtnjutande av inom ramen för sitt deltagande. Samarbetet förväntades både innebära nya utvecklings- och karriärtjänster för lärare och leda till en utveckling av skolan.

Delrapporten om högskolesamarbetet är upplagd i fem delar. I rapporten redovisas inledningsvis resultat av tidigare, av andra gjord forskning, avseende lärares inställning till forskning, användning av forskningsresultat i arbetet, liksom lärares egna idéer om hur forskningsresultat lättare skulle kunna komma skolan till del. I delrapportens andra del redovisas dels liknande nationella projekt som Attraktiv skola som genomförts under 1990-talet och där samverkan med högskolan utgjort en viktig del av projektet, dels projekt initierade från nationell nivå som bedrivits parallellt med projektet Attraktiv skola. När det gäller exempelvis de utvecklingsdialoger, som Myndigheten för skolutveckling genomfört har dessa i vissa kommuner pågått parallellt med projektet Attraktiv skola och sannolikt har detta gett upphov till vissa positiva synergieffekter. Detta gäller även de projekt i kommunerna som bedrivits med stöd av pengar från EU inom ramen för Mål 3 och de olika typer av hälsoprojekt som pågått i många av kommunerna. Dessutom sattes den nya lärarutbildningen samtidigt som projektet startade, vilket kommunerna även själva menar haft stor betydelse. Även uppbyggnaden av regionala utvecklingscentra har på många håll pågått under den tid projektet pågått. Över huvud taget har många projekt och andra typer av förändringar under de här åren pågått vid sidan av projektet Attraktiv skola, vilket gör det svårt att särskilja vilka effekter som är hänförliga just till projektet Attraktiv skola. Syftet med de båda första avsnitten är att sätta in projektet Attraktiv skola i ett större sammanhang.

I delrapportens återstående tre avsnitt behandlas sedan projektet Attraktiv skola. Inledningsvis förs en diskussion om de övergripande målen och bakgrunden till dessa, följt av en kort beskrivning och analys av processen under de fem år projektet pågått. Del fyra omfattar diskussion och slutsatser, varav några av de viktigaste redovisas nedan. I del fem av delrapporten redovisas avslutningsvis några konkreta exempel på kommunernas högskolesamarbete, och vilken betydelse detta samarbete haft och kanske i ännu högre grad kan komma att få i framtiden för skolutvecklingen och läraryrkets attraktivitet i de aktuella kommunerna. Exemplet tar upp utvecklingspedagoger, den verksamhetsförlagda delen av lärarutbildningen, magistrander och utbildningar i aktionsforskning/aktionslärande. Det första exemplet inleds med en beskrivning av relationen mellan det nationella projektet och det lokala projektet Attraktiv skola under de fem åren och avser att ur ett kommunalt perspektiv illustrera den process som pågått.

¹² Gustafsson har utarbetat en bastext som bearbetats av Lindholm.

Delstudiens syfte

Ägarna har under projektets gång betonat att projektets huvudfokus skall ligga på läraryrket och att samverkan med högskolan i första hand skall bidra till läraryrkets attraktivitet. Kompetensutveckling av lärare och skolledare via högskolan och olika typer av samarbetsprojekt mellan högskolan och skolorna förväntas också på olika sätt bidra till en utveckling av skolan. I delstudien redovisas i vilken utsträckning och i vilka former samarbetet med högskolan skett inom ramen för projektet Attraktiv Skola och vilka typer av utvecklingstjänster och uppdrag som samarbetet resulterat i. Här förs även en diskussion om vilka förutsättningar som måste beaktas om samarbetet skall leda till långsiktiga och hållbara resultat.

Genomförande

Delrapporten bygger dels på kommunernas och det nationella projektets årsredovisningar och andra typer av dokumentation, dels på de diskussioner som förts med olika deltagare på projektledarkonferenser och nätverksträffar. Författaren deltog under 2001 och 2002 som observatör vid samtliga projektledarträffar och i ett flertal nätverksträffar. Från och med 2003 deltog författaren dock enbart i de årliga nationella samlingarna.

Försök har gjorts att med hjälp av enkäter undersöka eventuella effekter av vissa satsningar, dels på Gotland med 23 ”aktionsforskare”, dels i Jönköping med 30 ”kulturanalytiker”. Svarefrekvenserna blev dock, trots påminnelser, så låga att några slutsatser inte kunde dras av de inkomna svaren.

Under 2005 och i början av 2006 gjordes också några fördjupade studier av samarbetet, i första hand utifrån syftet att belysa några nyare former av samarbete med högskolan. I detta syfte kompletterades studierna av Attraktiv skolas egen dokumentation och konferensverksamhet med ett antal intervjuer med berörda.

Huvudresultat

Av inbjudan att delta i projektet framgick att kommunerna kunde förvänta sig få:

- utnyttja högskolevärldens mest relevanta forskning
- erbjudas nära konkret samarbete med en intresserad högskola

Den nationella projektledningen genomförde tidigt två inventeringar av kommunernas högskolekontakter. Det framgick att flertalet kommuner 2001 hade högskolekontakter, knappt hälften med mer än en högskola. På hösten 2001 hade alla kommuner kontakter med universitet eller/och högskolor, de flesta i anslutning till lärarutbildningen. För områdena kompetensutveckling/forskning och skolutveckling var det endast hälften som svarade att de hade något samarbete. Att ha kontakt med är dock inte detsamma som att samarbeta. Efter att ha tagit del av inbjudan till Attraktiv skola förväntade sig kommunerna att det nationella projektet skulle hjälpa till att förmedla kontakter med högskolan. Dessa kontakter förväntades inte innebära några extra kostnader för kommunernas del. Dessa förväntningar infriades dock inte, vilket ledde till en viss besvikelse och irritation, framför allt i de kommuner, som vid starten av projektet saknade egna väl upparbetade kontakter med någon högskola. Genom att den nya lärarutbildningen kom att sjösättas parallellt med starten av projektet Attraktiv Skola, löste sig dock så småningom problemet med högskolekontakter för flertalet av de deltagande kommunerna.

Under projektledarkonferenserna avsattes under de första åren viss tid för diskussioner i de olika målområdesgrupperna och vid nätverksträffarna var högskolesamverkan ett återkommande tema. År 2002 hade målområdesgruppen för högskolesamverkan med sig "... tre frågor till ett seminarium med den dåvarande ledningsgruppen och den nationella projektledningen som väl belyser det då aktuella läget när det gäller samarbetet med högskolan:

Vad kan man förvänta sig när det gäller högskolekontakter, hur är tänket bakom detta, när syns det?

Kvalitetssäkring av lärarutbildning - hur kan en nu och framtidsinriktad lärarutbildning säkerställas, vilka problem ser vi redan nu? Rollfördelning och ansvar för VFU, ersättningsnivåer, har kommunen tagit för stort ekonomiskt ansvar?

Ömsesidig samverkan? Vad betyder samverkan? Vilka problem finns idag? Varför är högskolor mer frekvent än universitet? Närhetsprincip +/-Finansieringen? (Lindholm, 2006, s. 22)

Samtidigt som kommunernas ekonomi försämrades, upptäckte kommunerna att högskolorna inte skulle komma att erbjuda sina tjänster gratis. Efter två år handlade det mesta av samarbetet skola - högskola om den nya lärarutbildningen och innebörden av begreppet samarbete. Fortfarande hade kommunerna förhoppningar om att de skulle få utnyttja "högskolevärldens mest relevanta forskning" och att de deltagande kommunerna skulle erbjudas samarbete med en intresserad högskola via det nationella projektet. En mötesplats med högskolorna efterlystes. Flera kommuner saknade kontaktvägar in till högskolan utöver vad som följde med lärarutbildningen och ställde i olika sammanhang frågan om inte det nationella projektet kunde underlätta den samverkan som inte gick att hantera lokalt. Någon hjälp med detta erbjöds dock inte från den nationella nivån av projektet.

Redan 2002 hade merparten av kommunerna ändå lyckats skapa utvecklingsuppdrag som VFU-samordnare, VFU-handledare och mentorsuppdrag knutna till den nya lärarutbildningen. Utöver tillgång till handledarutbildningar hoppades också kommunerna att samverkan skulle kunna fördjupas genom studenternas examensarbeten. De aktiviteter som varit knutna till lärarutbildningen har egentligen ingen koppling till Attraktiv Skola. Detta gäller även regionala utvecklingscentra som många kommuner menar har haft stor betydelse för att samarbetet har utvecklats. Under 2003 och framåt kan man ändå se en breddning av formerna för samverkan med högskolan i många kommuner.

Generellt verkar det som samarbetet i de flesta fall utvecklats med den högskola/de högskolor som ligger närmast eller med den eller de vars studenter kommunen tar emot från lärarutbildningen., Många kommuner har dock önskemål om eller planer på att försöka vidga sina kontakter till fler högskolor. Några hade gjort det och några hade även kontakter med utländska universitet.

Lindholm drar slutsatsen av kommunernas slutredovisningar att i stort sett alla kommuner själva är nöjda eller mycket nöjda när det gäller måluppfyllelsen inom målområdet samarbete med högskolan. Av de kommunala årsredovisningarna för 2005 kan dock utläsas att kommunerna är överens om att löftena från det nationella projektet i inbjudan inte har uppfyllts när det gäller högskolesamverkan. Det nationella stödet till kontakter och samarbete med högskolan som utlovats har inte infriats, även om

deltagarna i samband med nätverksträffar fått viss kontakt med forskning genom föreläsningar och genom att forskningsrapporter och populärvetenskapliga böcker har delats ut.

Under projekttiden har också en hel del utvecklingsuppdrag och tjänster av mer eller mindre varaktig karaktär tillskapats och en mängd kompetenshöjande insatser utförts som ett resultat av samarbetet. Den typ av insatser som berört flest individer under projekttiden är kompetensgivande utbildning (t.ex. utbildning i ett visst ämne, i specialpedagogik eller i IT-pedagogik) inom läraryrket. Dessa insatser innebär långsiktiga effekter för individen i det fortsatta yrkeslivet som lärare. I vissa kommuner har dessa satsningar fallit inom projektet och i andra utanför. Den andra gruppen insatser utgörs av de möjligheter som enskilda fått att genomgå en magister- eller doktorandutbildning. Flera kommuner har erbjudit ett mindre antal lärare ekonomiska möjligheter att bedriva sådana studier. Satsningar på doktorander har framför allt skett i de större kommunerna, men även en liten kommun finansierar en doktorand på halvtid.

Satsning på kompetensutveckling med inriktning på utvecklings- och förändringsarbete är en annan avgränsning som kan göras. Exempel på sådana satsningar är utbildning i att göra kulturanalyser i kommunens skolor, utbildning av utvecklingspedagoger som skall stötta rektorerna i deras utvecklingsarbete, genuspedagoger, kvalitetspedagoger, utbildning i aktionslärande/aktionsforskning samt utbildning av pedagoger i en speciell modell för utvecklingsarbete. Tanken har varit att lärarna genom sådana satsningar skall öka sin kompetens för att i framtiden delta i arbetet med att utveckla skolan.

Den fjärde gruppen av satsningar har varit knutna till den nya lärarutbildningen, i första hand dess verksamhetsförlagda del och till introduktionen av nyanställda (VFU-samordnare, mentor eller handledare för lärarstudierande eller för nyanställda). Den typen av uppdrag har ibland kompenseras med erbjudanden om kompetensutveckling genom tillgång till högskolans utbildningar och/eller ekonomiskt. Uppdragen har en långsiktig karaktär både för den enskilde och för organisationen. De är sålunda oberoende av att projektet Attraktiv skola avslutats.

Lindholm (a.a.) nämner även ett mer specifikt försök som genomförts under projekttiden, då nio gymnasielärare en förmiddag i veckan (10 % av en heltidstjänst) under två år och med egen budget fick skraddarsy sin egen kompetensutveckling. En del av försöket var att lärarna fick regelbunden handledning från Växjö universitet. Flera kommuner har inom ramen för projektet även satsat på ledarrekrytering och ledarutveckling i olika former (t.ex. för uppdrag som arbetslagsledare eller blivande skolledare) med eller utan koppling till högskolan.

Som framgått ovan har startsträckan när det gäller samarbetet med högskolan varit lång, även om den nya lärarutbildningen har bidragit till att samarbetet tagit fart. Lindholm uppehåller sig som framgått ovan mer ingående vid fyra samarbetsformer, varav den verksamhetsförlagda utbildningen (VFU) i anslutning till lärarutbildningen är en. De övriga är magistrandtjänster, aktionsforskning/aktionslärande och utvecklingspedagoger.

Basen för analysen av den verksamhetsförlagda utbildningen (VFUn) är skriftlig dokumentation tillsammans med en temakonferens om lärarutbildning som ägde rum på våren 2004. Lindholm konstaterar att kommunerna har lagt VFU inom projektet, trots att det inte är något unikt för Attraktiv Skola-kommunerna. En granskning visade att få av dem som aktivt arbetat med lärarutbildningen har ingått i projektledarnätverket eller den kommunala nätverksgruppen. Kommunernas egen dokumentation visar att när

organisatoriska och ekonomiska diskussioner var avklarade kunde man utveckla den pedagogiska innehållet. Den genomgående uppfattningen var att den verksamhetsförlagda utbildningen 2004 fungerade ganska bra, men kunde utvecklas ytterligare. Den interna kommunala organisationen bedömdes fungera, medan högskolans (bl.a. informationen) ibland fungerade sämre. Kommunerna uppfattade det också som att högskolan fått mer arbetsinsatser från kommunens sida när det gällde VFU än man betalat för och man klagade även på de uppgifter studenterna fick med sig på VFU-perioderna. Det uppfattades dock att skolornas kontakt med lärarutbildningen på ett positivt sätt hade stimulerat till diskussioner om pedagogik och skolutveckling. Kommunerna såg också samverkan med lärarutbildningarna som en bra bas för sin rekrytering av nya lärare.

Den nya lärarutbildningen har uppenbarligen skapat både utvecklingsmöjligheter och karriärtjänster (VFU-samordnare, handledare som ofta får utbildning, kompetensutveckling, undervisning i lärarutbildningens teoretiska kurser, möten i olika konstellationer). Lärarstudenternas examensarbeten förväntas också i framtiden i allt högre grad kunna bidra till skolutveckling. VFU har otvetydigt bidragit till att utveckla samarbetet med högskolan, i synnerhet med lärarutbildningarna.

Ett annat sätt att skapa karriärtjänster för lärare, som några kommuner valt inom ramen för projektet, har varit att satsa på tidsbegränsade magistrandanställningar, som inneburit att lärare under tre år på halvtid bedrivit olika typer av utvecklingsarbete i den egna kommunen samtidigt som de läst in en magisterutbildning på högskolan (D-nivån). Magistrandernas tidigare utbildning validerades och inläsningen av kurser styrdes av högskolans krav, medan examensarbetet skulle bedrivas inom något av kommunens prioriterade områden. Tanken har varit att verksamma lärare genom att vistas i en vetenskaplig miljö och genomföra ett eget självständigt arbete skulle kunna utveckla sin egen professionalitet och samtidigt bidra till att skol- och lärarrelevanta frågor tas upp inom högskolorna. Magistranderna har också förväntats bidra till att högskolans forskning förs ut till kollegorna i kommunen. Satsningen på magistrander har alltså dels varit ett sätt att skapa utvecklingsmöjligheter för lärare, dels ett sätt att bedriva skolutveckling i samarbete med högskolan.

Föregångare när det gäller att inrätta magistrandanställningar är Högskolan Dalarna, som haft ett tjugotal magistrander och Örebro som haft ett tiotal. Magistrander finns även i andra kommuner som inte är med i Attraktiv Skola.

Sex magistrander och en berörd förvaltningschef har intervjuats. De intervjuade magistranderna uppgav att de lade ner mer tid på sina studier och det utvecklingsarbete som var förknippat med anställningen. Ändå var man positiv till den splittrade och arbetstyngda situationen.

Uppfattningen var att magistranderna hade bidragit till den pedagogiska debatten i kommunen. För fyra av magistranderna har det blivit någon form av fortsättning (studier, specialuppgift). Det verkar inte heller som magistranderna i den aktuella kommunen har blivit ekonomiskt lottlösa:

Totalt har magistrandutbildningen kostat kommunen ca 1,3 miljoner kronor per år, d.v.s. totalt närmare fyra miljoner på tre år. Samtidigt har ju kommunen redan under utbildningstiden fått en hel del tillbaka av de pengar man satsat, bl.a. genom att över 40 personer i kommunen fått möjligheter till intern kompetensutveckling med hjälp av den kurs de två magistranderna utvecklat och själva genomfört. De skolutvecklingsprojekt de övriga fyra genomfört har också kommit till uppenbar nytta i kommunen. (a.a., s. 59)

Ingen av kommunerna planerar dock för närvarande någon fortsatt satsning på magistrandutbildning efter det att projektet avslutats.

När magistranderna ombads nämna de viktigaste lärdomar de fått med sig från sin tid som magistrander blev svaren:

Att få chans att läsa litteratur och få ta del av de senaste rönen och att få möta andra perspektiv.

Att få bekräftelse på egna tankar och funderingar.

Att lära sig skriva och därigenom kunna sätta ord på de egna tankarna.

Att få lära sig reflektera och tänka.

Att lära sig ödmjukhet. Att inse att andra kan ha andra perspektiv än vad man själv har.

Att ha fått mer av en helhetssyn och att även nu fått ett historiskt perspektiv på skolan och dess verksamhet.

Att få en ökad förståelse för förändringar.

Att det var spännande att få en insyn i den akademiska världen

Att studierna gett självförtroende. (Att jag kunde.)

Upplevelsen av att teorin gav möjlighet till distans och möjlighet att se saker på ett nytt sätt.

Att studierna både var en kamp och en glädjekälla och att de även ökat lusten att lära.

(Lindholm, 2006, s. 58)

Liknande erfarenheter vittnar även utvecklingspedagoger och deltagare i kurser i aktionsforskning/aktionslärande om.

Lindholms tredje exempel på samarbete mellan skola och högskola är aktionsforskning och aktionslärande. Här använder kommunerna olika begrepp för i princip samma ansats. Flera kommuner i Attraktiv Skola har samverkat med högskolan i form aktionsforskning och aktionslärande som betyder att yrkesverksamma lärare agerar och reflekterar i och om sin praktik för att bidra till professionens kunskapsutveckling och öka sin egen yrkesprofessionalitet. Lindholm uppehåller sig i huvudsak vid satsningar som två kommuner gjort: Den ena kommunen använder begreppet aktionslärande, vilket vill betona att det är lärare och inte forskare som har varit aktiva och det har heller inte varit forskning knuten till det som lärarna genomför. Under projektiden har man med hjälp av ett universitet i Norge utbildat nästan 50 personer (olika lärarkategorier, fritidspedagoger och en skolledare) i aktionslärande. Utbildningen har genomförts två gånger och givit kursdeltagarna 20 högskolepoäng i aktionslärande. Planeringen av den första kursomgången var redan klar när kommunens deltagande i Attraktiv Skola fastställdes. Men kommunen menade att satsningen var ett led i att göra lärarbetet mer attraktivt, att bli en "lärande organisation" samt att knyta ihop teori och praktik. Man såg också reflektionen som ett medel för att utveckla organisationen och läraryrket och som ett redskap i den "lärande organisationen". Utbildningen har bestått i fyra steg – kunskap om aktionslärande, utarbetande av eget förändrings- eller utvecklingsarbete, genomförande av förändrings-/utvecklingsarbete och dokumentation med handledning av forskare. Kontinuerligt under studietiden fick deltagarna skriva ned reflektioner, som blev föremål för gruppdiskussioner en gång i månaden. Det norska universitetet genomförde två utvärderingar, som med något undantag visar på goda omdömen både vad gäller innehåll och form. Kursdeltagarna kände sig också styrkta i sin roll som pedagoger.

Lindholm skickade ut en enkät till deltagarna i den första kursomgången, men fick bara in sju svar. De svar som kom in stödjer dock resultaten av universitetets egna

utvärderingar. Våren 2006 genomfördes sex korta intervjuer med tre från varje kursomgång. Utvärderingsresultaten bekräftades och då särskilt vad kursen givit för det egna lärararbetet, men samtidigt hade man uppfattningen att kommunen inte tagit tillvara den nya kompetensen. Lindholm drar slutsatsen att utbildningen inte inneburit någon karriärmöjlighet. Dock har kommunen fortsatt en satsning på aktionslärande i form av en masterutbildning som startar hösten 2006. Ungefär en tredjedel av dem som följde de första kurserna kommer att fortsätta på denna utbildning. För masterutbildningen finns målen att de personer som genomgått utbildningen skall kunna användas som inspiratörer och motorer för kollegor i syfte att utveckla organisationen och lärandet.

I den andra kommunen har man istället givit en utbildning omfattande 10 poäng i aktionsforskning i samarbete med Göteborgs universitet. De nio pedagogerna som deltog i den första kursomgången representerade var sitt arbetslag och tanken var att hela arbetslaget skulle utvecklas med hjälp av ett aktionsforskningsprojekt. Kursen resulterade i en gemensam skrift som nått lärare och skolledare i kommunen. Arbetet har även fortsatt bland dem som genomgick utbildningen, samtidigt som ytterligare en grupp har genomgått samma utbildning. Aktionsforskningsutbildningen har resulterat i ett nätverk i kommunen för att relevant forskning och teorier skall kunna spridas.

Gemensamt för det här två exemplen är att de bygger på möten mellan praktik och teori och mellan praktiker och forskare. De positiva omdömena är många, men avsaknad av koppling till belöningsystem och tjänstestruktur gör satsningarnas effekt på sikt osäker. Det innebär att verksamheterna synes innebära en strävan mot Attraktiv Skolas övergripande mål, men i vart fall i dagsläget kan man inte tala om måluppfyllelse mot bakgrund av dessa aktiviteter.

Ett exempel på ett lite annorlunda sätt att samarbeta med högskolan kring skolutvecklingsfrågor och som väckt uppmärksamhet och intresse även i andra kommuner är Karlstads kommuns satsning på utvecklingspedagoger. Under projekttiden i Attraktiv skola har ett sextiotal lärare fått pröva på uppdraget som utvecklingspedagog. Tjänsterna, som är tidsbegränsade till tre år och av varierande omfattning, dock minst 20%, betraktas som s.k. karriärtjänster för lärare. De första 30 tjänsterna inrättades redan hösten 2000 inom Barn- och ungdomsförvaltningen som ett resultat av en organisationsöversyn, som kommunen genomförde redan 1999, alltså långt innan projektet Attraktiv Skola startade. Utvecklingspedagogerna har dock kommit att utgöra en del av kommunens satsning på karriär- och utvecklingstjänster inom projektet.

Så här beskrivs de nya tjänsternas uppdrag i en skrivelse daterad februari 2002 av dåvarande projektledaren för Attraktiv Skola Elisabeth Nyberg:

Utvecklingspedagogen skall stödja lärare och arbetslag att utforma projekt och utvecklingsarbeten så att hela skolan kan dra nytta av de lärdomar som görs. Utvecklingspedagogen ska t ex bistå med att systematisera, dokumentera och sprida de lärdomar som görs. Utvecklingspedagogen skall hjälpa till med att skapa kontakter med andra lärare och skolor samt med forskare som arbetar med liknande utvecklingsområden. Skolans personal behöver möta andra perspektiv om inte det egna erfarenhetslärandet ska leda till konservering av det bestående.

Utvecklingspedagogen bör kunna få ett huvudansvar för introduktion av nyanställda lärare, för nyblivna lärares introduktionsår samt för den verksamhetsförlagda delen i lärarutbildningen.

Resterande anställningstid i kommunen arbetar utvecklingspedagogerna på skolområdet med andra uppgifter – lärare, IT-pedagog, osv. Genom att de finns ute i verksamheten har de en god insikt i vilka frågor som är aktuella och viktiga för medarbetarna på just det skolområdet. Arbetsuppgifterna ser olika ut för de olika utvecklingspedagogerna beroende på områdets behov. De gemensamma uppgifterna för alla utvecklingspedagoger handlar om att stötta arbetslagen och skolområdet att:

- se vilka frågor som bör utvecklas
- driva processer som leder till utveckling
- ha fokus på lärande
- dokumentera det man gör och lär
- sprida lärdomar och erfarenheter.

Vid utannonseringen av tjänsterna ställdes också ett utbildningskrav: ”Anställningen är tidsbegränsad under tre år och förutsätter att Du genomgår en 20-poängskurs i skolutveckling med godkänt resultat”. Den första utbildningsomgången startade i december 2001.

När så en andra omgång med 30 nya utvecklingspedagoger skulle börja utbildas hösten 2004 valde man en lite annan väg än förra gången. Den här gången fick sju av de nu erfarna utvecklingspedagogerna ta hand om utbildningen av de nya. För att klara detta fick de regelbundet stöd och handledning av skolforskaren Ulf Blossing, Karlstad universitet, som också var ansvarig examinator för utbildningen.

Till skillnad från satsningarna på magistrander och utbildningarna i aktionsforskning/ aktionslärande har Karlstad kopplat sin satsning på en ökad kompetens i utvecklingsarbete till en tjänstestruktur. Man har alltså redan från starten haft en klar idé om hur den nya kompetensen skall kunna komma till nytta i kommunen och inte bara innebära en personlig utveckling för den enskilde. Erfarenheterna av satsningen har enligt kommunens egen bedömning varit mycket positiva.

Slutsatser ur ett utvärderingsperspektiv

En slags sammanfattning av resultaten kring högskolesamverkan kan vara följande:

- Graden av samverkan med forskare och högskolor varierar, vilket framgår av årsredovisningarna, starkt mellan de deltagande kommunerna men även mellan olika skolor. Under de fem år som projektet pågått har dock graden av samverkan successivt ökat i samtliga medverkande kommuner. (a.a., s. 23)

Som sagts ovan, så fanns det från början ingen ambition att ta med aktiviteter förknippade direkt med lärarutbildningen i Arbetslivsinstitutets utvärdering. Eftersom kommunerna har lyft fram dessa aktiviteter, så har det varit omöjligt att gå förbi dem. Vi återkommer till detta i vårt diskussionsavsnitt.

Även om startsträckan har varit lång och mycket av samverkan med högskolan har skett inom ramen för lärarutbildningen, så finns det naturligtvis aspekter som är intressanta ur utvärderingssynpunkt. En fråga som uppenbarligen inte diskuterats på ett tydligt sätt i kommunerna är hur man på såväl kort som lång sikt skall utnyttja den nya kompetens som medarbetarna skaffat sig genom samarbetet med högskolan. Det blir tydligt både i exemplet med magistrander och ifråga om aktionsutbildade lärare.

Vid starten av projektet Attraktiv skola hade många kommuner planer på att deras lärare skulle få möjligheter att ”byta” tjänst med lärare från högskolan eller på annat sätt

på del av sin tid få arbeta på högskolan. Det verkar av årsberättelserna att döma inte som om så många kommuner fått denna önskan uppfylld.

I diskussionsavsnittet lyfter Lindholm upp ett antal aspekter som hon anser att utvärderingen har fäst uppmärksamheten på. Den första punkten som vi också skall återvända till i denna rapports diskussion är projektets dokumentation och det gäller inte bara kommunnivån. Dokumentation i anslutning till det nationella projektet ger exempelvis ingen klarhet i varför det nationella projektet valde att satsa just på högskolesamarbete för att göra läraryrket mer attraktivt. Vad gäller kommunnivå menar författaren att det har varit svårt att bedöma *varför* en viss satsning har gjorts. Det har inte heller framgått vilka förväntningar som fanns i form av effekter av de gjorda satsningarna. Däremot är det helt klart att förutsättningarna för samarbetet mellan högskolan och kommunerna har varit mycket olika. Andra aspekter som förvånar är att tidigare erfarenheter av liknande nationella projekt, t.ex. Albatrossprojektet, spelat så liten roll vid planeringen av projektet Attraktiv skola, samt att högskolan inte haft någon representation i det nationella projektet. Det har heller inte varit självklart för alla kommuner att ha representation från högskolan i sina olika grupper. Lindholms diskussionsavsnitt visar också på osäkerheten som finns i projektet om vad som hör respektive inte hör till projektet. En del kommuner tar med nästan all form av samverkan med högskolan. Det innebär att benämningen Attraktiv Skola ibland används som ett paraplybegrepp för allt utvecklingsarbete inom skolans område. Lindholm förvånar sig över att man inte försökt knyta kontakter även med andra ämnesområden inom högskolan som exempelvis personaladministration och arbetsorganisation.

Slutsatsen blir att ansvaret vilat mycket tungt på de enskilda kommunerna att själva hitta kanaler in i högskolan och få igång en samverkan. Det nationella projektets insatser inom detta målområde har varit mycket begränsade, även om frågan under hela projekttiden funnits med på dagordningen till konferenserna som ett av de fem målområdena. Goda exempel har också publicerats. Lindholm menar att det nationella projektet borde givit mer stöd, t.ex. genom att inventera olika vägar att finansiera samverkansprojekt med forskare och högskola och att ge stöd vid utformning av ansökningar om ekonomiska bidrag till en sådan samverkan. Utvärderaren konstaterar att någon motsvarighet till de mycket aktiva insatser som det nationella projektet gjort, när det gällt målområdet information finns inte när det gäller högskolesamverkan.

Slutligen drar författaren ändå slutsatsen att det har hänt mycket och ger också några exempel – En kommun har bedrivit hela sitt projekt utifrån en sammanhållen idé och som inte bara gällt skolan utan hela kommunen. Samverkan med högskola och forskare har där hela tiden använts som ett stöd för att förverkliga visionen. Ett annat exempel på nytänkande är en forskar-för-skola och den forskartrappa, som utvecklats i en kommun.

En viktig slutsats som Lindholm drar är att ett varaktigt samarbete tar lång tid att bygga upp och att det behöver stöd av organisationsstrukturer för att inte upphöra när projekt upphör eller nyckelpersoner slutar eller byter arbetsplats. Många av de lokala projektledarna vittnade i början om att det var deras egna personliga redan upparbetade kontakter inom högskolevärlden som var avgörande för att ett samarbete kom igång.

Nyanställd. En undersökning av nyanställda lärares uppfattning om yrket

Författare Björn Odin 2006a

Bakgrund/sammanhang

Mycket av det som hänt inom Attraktiv Skola har berört lärare som är etablerade i skolan. Det har inte funnits någon kvantitativ uppgift om hur stor andel av lärarna som varit nya. Ur projektets synvinkel är detta emellertid en viktig grupp, eftersom ett av projektets fokus är att behålla lärarna och det är förmodligen de som är minst etablerade som också är beredda att lämna arbetet. Flera kommuner har redovisat att man har introduktionsprogram (inductionprogram) för nya lärare och tillämpar mentorskap som i sin tur har medfört att lärare fått genomgå mentorsutbildning. Men tanken var att alla Attraktiv Skolas mål skulle bidra till att lärarna stannade kvar.

Delstudiens syfte

Grundfrågan för delstudien, som ägde rum 2004, var att undersöka om de faktorer och målområden som Attraktiv Skola omfattar också var det som kommunerna satsade sina resurser på i sina projekt samt om det var just detta som avgjorde om man valde en viss kommun eller skola.

Genomförande

Den ursprungliga tanken var att en enkät skulle kunna distribueras elektroniskt, men detta visade sig inte vara realistiskt. En kombination av enkät och hearing med nyanställda i ett urval av kommuner framstod som en bättre metodansats. Då skulle man också kunna utnyttja andra bakgrundsdata. Valet föll på samma kommuner, fem till antalet, som specialstuderades i undersökningen om näringslivssamverkan (Odin, 2006 b). Den kommunala projektledaren i de utvalda kommunerna sammankallade alla nyanställda lärare. Det blev i de fem kommunerna totalt 39 personer (förskollärare, fritidspedagoger, lärare i grundskolan och i gymnasieskolan). Det var 32 kvinnor och sju män. Ungefär hälften var födda mellan 1970 och 1982. Den äldsta var född 1949. De fick cirka 20 minuter på sig att enskilt tänka igenom några frågeområden, som bl.a. handlade om varför man sökt sig till läraryrket och till den aktuella kommunen/skolan. Skriftliga svar lämnades in till utvärderaren och sedan vidtog gruppvisa diskussioner kring frågor om hur introduktionen fungerat och hur man såg på kompetensutveckling och karriärutveckling inom yrket. Grupperna redovisade sina svar på blädderblock i samband med en diskussion/hearing i storgrupp.

Huvudresultat

En majoritet hade sökt pedagogyrket för att man tyckte om barn och ungdomar och ville arbeta med dessa. En del lärare på högre stadier uttryckte speciellt intresse för sina undervisningsämnen. Valet av kommun avgjordes främst av att den var i närheten av hemmet och att det fanns en passande tjänst där. Dock var det ofta ett andrahandsval, eftersom man helst ville arbeta på den ort som man utbildat sig. För yngre hade det en viss betydelse hur kommunen beskrev sig själv i annonstexten. Arbetsplatsens rykte hade betydelse och med bra skola avsåg man bl.a. bra organisation, bra chef, bra arbetsmiljö, spännande utvecklingsmöjligheter samt pedagogiken/arbetsstättet. Två tredjedelar hade fått kunskap om tjänsten genom formell annonsering (oftast

Arbetsförmedlingens platsjournal och hemsida eller annan form av annonsering via Internet). En majoritet var positiva/mycket positiva till första kontakten med den nya arbetsplatsen, särskilt det fåtal som på ett tidigt stadium mött sin mentor. Men det fanns också några få som var starkt kritiska mot arbetsplatsens sätt att ta emot dem som nyanställda.

En minoritet hade haft mentor under tiden som nyanställd men de som haft det var mycket nöjda med sin introduktion. Man föredrog att mentorn fanns i samma skola, men inte i samma arbetslag. Nyanställda uppskattade också den introduktion som baseras på en genomarbetad policy. En kommun har sammanställt en pärm med all viktig information. Hade inte kommunen tagit några policybeslut, verkade det inte heller som enskilda arbetsplatser gjort det. Att skolledaren frågade hur det gick och samtalade var också exempel på sådant som uppskattades av nyanställda. Flera av de intervjuade saknade emellertid någon att samtala och diskutera pedagogiska frågor med.

I princip alla menade att kompetensutveckling var viktigt, men möjligheterna uppfattades som begränsade av ekonomiska skäl. De flesta ansåg inte att det fanns några karriärmöjligheter inom pedagogyrket, men det uppfattades inte heller nödvändigt. Man såg inte skolledaryrket som en karriärmöjlighet, men däremot utbildning till speciallärare. Att ta mer ansvar inom sitt ämnesområde och kanske själv bli mentor såg man också som möjligheter. En av de intervjuade tänkte lämna yrket under det år som samtalen genomfördes. En mindre grupp kunde vid intervjutillfället inte alls tänka sig att lämna yrket. Flertalet uppgav ett antal skäl som skulle få dem att vara kvar i yrket. En bra löneutveckling var högprioriterad. Andra kritiska aspekter var arbetsbördan, ett ledarskap där man blev sedd, en funktionell arbetsorganisation, arbetsmiljön/arbetsklimatet och ansvar och inflytande. Tänkbara skäl till att lämna yrket var ungefär samma kritiska aspekter som för att vara kvar, men med annan betoning. Stora elevgrupper, alltför hög arbetsbelastning, fel arbetsuppgifter och en alltför påfrestande social miljö nämndes som skäl.

Slutsatser ur ett utvärderingsperspektiv

Det fanns klara skillnader i introduktion av nya lärare mellan de fem kommunerna, men också inom kommunerna. Utvärderaren drar slutsatsen att undersökningen "...visar att de faktorer och målområden som projektet Attraktiv Skola omfattar och de som kommunerna satsar sina resurser på endast i begränsad omfattning är desamma som vad nyanställda lärare anser vara avgörande för läraryrkets attraktivitet." (Odin, 2006 a, s. 9) Karriärtjänster eller möjligheter till närmare samverkan med näringsliv eller högskola synes sakna betydelse och i stället är det möjligheterna till personlig utveckling och kompetensutveckling och kanske framtida utvecklingsuppdrag inom lärararbetet som framstår ha större attraktionskraft. En positiv löneutveckling framhålls, men i övrigt tog man som kritiska områden upp aspekter inom målområdet Arbetsorganisation (rimlig arbetsbelastning, funktionell arbetsorganisation, gott ledarskap och god personalvård). Undersökningen visar att projektet Attraktiv Skola endast i begränsad omfattning inriktats mot faktorer som nyanställda anser öka läraryrkets attraktivitet.

Näringslivssamverkan

Författare Björn Odin 2006b

Bakgrund/sammanhang

Näringslivssamverkan har varit ett delmål genom hela projektet Attraktiv Skola. Näringslivssamverkan blev också ett av de separata målområden som formulerades och därmed betonades vikten av detta delmål. I avsiktsförklaringen från 1998 exemplifierade man att arbetet i skolan skulle kunna kombineras med arbete i övriga arbetslivet. När kommunerna inbjöds till projektet utlovades att man kunde förvänta stöd till ett lokalt och ömsesidigt samarbete med näringslivet från det nationella projektet.

Delstudiens syfte

Syftet med delstudien var att belysa i vilken utsträckning och på vilket sätt näringslivssamverkan har skett inom projektet.

Genomförande

Delstudien bygger på dokumentstudier av ursprungliga projektplaner och kommunernas årsrapporter från 2005. Dokumentstudierna har kombinerats med fallstudier i fem kommuner där intervjuer i samtalsform och observationer har genomförts och kombinerats med genomgång av protokoll och liknande.

Huvudresultat

Dokumentstudierna visar att så gott som samtliga kommuner i sina projektplaner vid sin nulägesbeskrivning tog upp något om näringslivssamverkan, men det skedde i allmänna ordalag. Ingen kommun hade inrättat någon form av karriär- eller utvecklingstjänster inom området skola – näringsliv, utan det arbete som nämns knyts till PRAO (Praktisk arbetslivsorientering) och APU (Arbetsplatsförlagd utbildning). Några kommuner deltog också i nationella projekt som kan knytas till målområdet. Utvärderaren gör bedömningen att näringslivsfrågorna fått en undanskymd och otydlig plats i planerna för fortsatt arbete med målområdet och när det finns planer är de allmänt uttryckta: "Fördjupa samverkan med näringslivet." (Odin 2006 b, s. 5). I några kommunala ledningsgrupper finns representanter för näringslivet och ett mindre antal kommuner planerar t.ex. studiebesök för lärare och gemensamma utbildningar.

I den fördjupade fallstudien valdes i första steget de kommuner som i projektplanen uttryckt tydliga avsikter att stärka samverkan med näringslivet. Nästa urvalssteg byggde på kriterierna a) ambitioner att söka nya former för samarbete i syfte att göra skolan mer attraktiv, b) att de fem nätverksgrupperna skulle vara representerade samt c) att kommuner av olika storlek/komplexitet i skola och näringsliv skulle komma med. Utifrån detta kunde fem kommuner väljas ut. I den första kommunen (cirka 12 000 innevånare) visade utvärderingen att man inte skiljde på utvecklingsarbete och Attraktiv Skola. I anslutning till näringslivssamverkan hade man inrättat en utvecklingstjänst, en koordinator. Kommunen hade satsat på verksamheter som ett program om näringslivssamverkan. Detta har skett utifrån önskemål, men delaktighet och inflytande var ojämnt fördelat inom kommunen. Man hade haft "vuxenprao" och ett begränsat försök med "externt mentorskap" för ledare hade inletts. Utvärderingen visade på stora skillnader inom kommunen.

Den andra kommunen har cirka 88 000 innevånare. Kommunen ställde sig i sin årsredovisning för 2003 positiv till ömsesidigt utbyte mellan skola och näringsliv, men utvärderaren konstaterar att det är tunt med genomförda aktiviteter. Man hade haft en samarbetsdag mellan skola och näringsliv som introducerades innan man blev en del av projektet Attraktiv Skola. Kommunen hade valt att inrätta en särskild enhet "Näringsliv & Omvärld", där man bl.a. förmedlade APU-platser. Verksamheten framstod som välorganiserad och målinriktad och utvärderaren drar slutsatsen att den givit vissa sidovinster för lärarna i undervisningsuppgiften. Men utvärderaren framhåller också att det skett en segmentering av uppdragen i skolan som kan innebära upprätthållande av gränser. Inom styrgruppen i den aktuella kommunen har man haft uppenbar svårighet att problematisera det aktuella området. Man hade ingen näringslivsrepresentant i kommunens projektgrupp.

I den tredje kommunen, som har cirka 36 000 innevånare, fanns en operativ projektgrupp. En särskild arbetsgrupp med en ansvarig för målområdet hade tillsatts för att ta fram nya metoder för samverkan med näringslivet. Trots detta skrev man i årsrapporten för 2002 att det går långsamt med näringslivssamverkan, delvis beroende på att flertalet företag i kommunen är småföretag. Problemet lyftes fram även i årsredovisningen för 2003. De studier som gjordes på plats gav inte mycket information, eftersom aktiviteter inom området var vilande eller inte hade kommit igång.

Den fjärde kommunen (cirka 13 000 innevånare) hade klart framskrivna mål kring samverkan mellan skola och näringsliv i projektplanen. Man hade bildat en samverkansgrupp mellan skola och näringsliv, som kommunen menade "satte fart på arbetet" (a.a., s. 17). Tre målområden formulerades: samarbete skola och företag, elevers grund för val till utbildning och yrke samt lärares kunskap om näringsliv/arbetsliv på orten. Organisationen skapade möjligheter till inflytande och delaktighet. Kommunen har under projektåren byggt upp ett kommunövergripande program tillsammans med näringslivet. Lärare och skolledare har bl.a. fått kompetensutveckling på företag och möte mellan chefer inom skola och näringsliv har ägt rum. Skolledardelen i programmet kom igång under 2004 och inleddes med möten mellan chefer från näringsliv och skola. Länken mellan skola och näringsliv utgjordes av s.k. yrkesambassadörer vid företag. Alla skolor och arbetslag hade fått en pärm med namn och adresser till yrkesambassadörerna. Dessa skapade och upprätthöll kontakterna mellan skolan och företaget samt bidrog till att utveckla målområdet. Kommunen har också utifrån dessa erfarenheter etablerat samarbete med en annan Attraktiv Skola-kommun. Till skillnad från de flesta aktiviteter omtalades dessa explicit i termer av varaktiga strukturer efter projektiden. Det positiva övervägde i denna kommun, även om det fanns många lärare som inte såg värdet av näringslivssamverkan.

Fallstudiens sista kommun har cirka 109 000 innevånare. Kommunen lyfte fram näringslivssamverkan i sin projektplan och man presenterade också ett par etablerade och tidsbegränsade samverkansprojekt (som inte hade som huvudsyfte att göra läraryrket mer attraktivt) i sin årsredovisning för 2003. Näringslivssamverkan har dock inte varit något prioriterat område i kommunen. Genom de etablerade projekten hade utvecklingstjänster kunnat tillskapas och man hade byggt upp en skolarbetslivsportal och ett centralt näringslivsråd. Elever hade också stimulerats att pröva egen företagsamhet. De intervjuade lärarna ansåg att det var viktigare att man fick möjlighet att utvecklas i arbetet än att erbjudas karriärtjänster. Utvärderaren menar att den aktuella kommunen underströk vikten av att skolledningen var engagerad och hade visioner för

skolans utveckling. Den bakomliggande filosofin syntes vara att i en öppen och tillåtande skolkultur blir det naturligt med öppenhet mot omvärlden och näringslivet och detta kan leda till konkret handling.

Slutsatser ur ett utvärderingsperspektiv

Utvärderingen av näringslivssamverkan visar inte på att samverkan bidragit till att man fått behålla och kompetensutvecklat lärare och samtidigt skapat karriärtjänster. För de kontakter som fanns stod oftast elevernas lärande i fokus (t.ex. PRAO och APU). Den här studien visar också att kommunerna har hanterat målområdet näringslivssamverkan på olika sätt. Av de fem utvalda kommunerna är det endast en som kommit någon bit på vägen. Trots att så många kommuner vittnat om att näringslivssamverkan betraktas som det svåraste målområdet, så har det inte prioriterats på någon nivå i projektet. Målområdet har successivt marginaliserats. Löftet om stöd har således inte infriats under projektiden. Undersökningen visar att näringslivssamverkan som mål inte har bidragit till att öka läraryrkets attraktivitet och endast i undantagsfall stärkt kvaliteten i skolan.

Nätverk som förändringsmodell

Författare Björn Odin 2006c

Bakgrund/sammanhang

Arbetslivsinstitutets utvärdering har berört de båda viktigaste nätverken, dels det nationella bestående av samtliga kommunala projektledare, dels det regionala nätverket mellan kommuner som bildade fem regionala nätverk med valda representanter. När arbetet med nätverksrapporten slutfördes i slutet av 2005 hade 29 projektledarkonferenser genomförts. Både arbetsformer och innehållslig struktur har varierat. Detta nätverk skulle fungera som ett forum för förberedelse- och uppföljningsarbete inom och mellan de regionala nätverken, samtidigt som projektledarkonferenserna skulle ge möjlighet till erfarenhetsutbyte mellan de regionala nätverken och dess kommuner. Varje projektledares ansvar har varit att följa arbetet inom ett av de fem målområdena samt att han/hon skulle vara insatt i vad som skedde i alla projektkommunerna.

Alla nätverken har samlats tillsammans en gång per år från och med 2003 (Skola.se). Den sista Skola.se-konferensen ägde rum våren 2006. Indelningen i fem regionala nätverk har behållits genom hela projektiden, men två nätverk närmade sig varandra under projektets senare del. Projektledarna har tillsammans med den nationella projektledaren varit ansvarig för nätverkskonferenserna. Tio deltagare med tillsammans bred kompetens från varje kommun har två gånger per år träffats i nätverkskonferenser. Deltagarna i nätverkskonferenserna skulle följa och som ”kritiska vänner” granska arbetet i samtliga projektkommuner. Allteftersom tiden gick strukturerades denna verksamhet hårdare och från och med 2003 lyftes särskilt fokusering på läraryrket fram. Nätverkskonferenserna blev under 2004 Temakonferenser. Totalt innebär det att varje regionalt nätverk vid projektets slut har varit med om sammanlagt 15 konferenser.

Delstudiens syfte

Attraktiv Skolas huvudstrategi för att stödja kommunerna har varit erfarenhetsutbyte i form av nätverk. Detta var redan från början en övergripande strategi för att uppnå fastställda mål. Syftet med den aktuella delstudien var att söka utvärdera hur och i vad mån den nätverksstrategin fungerat som förändringsmodell.

Genomförande

Studien innehåller dels en diskussion om tidigare erfarenheter av förändringsarbete med hjälp av nätverk, dels empiriska studier av såväl de regionala nätverken som det nationella. De empiriska studierna grundar sig på författarens samtal, enkäter och deltagande observationer vid fem slumpvis utvalda nätverksträffar under större delen av projektiden. Enkäten utarbetades utifrån observationerna och besvarades (av 89 %) vid näst sista nätverkskonferensen inom projektet. Här har fem aspekter på de regionala nätverken uppmärksammats: Medverkan och kontinuitet, Delaktighet och ansvar, Information och samverkan, Arbetsformer samt Implementering. Vid de fem nätverkskonferenserna deltog totalt 171 personer och dessa förväntades besvara enkäten.

När projektiden var slut hade 32 projektledarkonferenser genomförts. Såväl interna som officiella minnesanteckningar har tjänat som underlag för utvärderingen. Under utvärderingen har deltagande observationer genomförts vid projektledar-

konferenser sedan våren 2003. Metodansatsen valdes för att få ett inifrånperspektiv. Som ett led i utvärderingen har projektledarna även skrivit brev till utvärderaren på temat ”Att vara kommunal projektledare i ett nationellt projekt”. Brevskrivarna, som utlovades anonymitet, har ibland varit ganska utförliga och beskrivit sådant de kanske inte skulle ha uttryckt offentligt, om inte syftet - att skaffa underlag för att ta vara på sådant som varit bra och sådant som liknande nationella projekt i framtiden borde undvika - hade framhållits av utvärderaren..

Huvudresultat avseende de regionala nätverken

Genom enkäten framgick att hälften av nätverksdeltagarna var lärare och dessa representerade alla nivåer i skolsystemet. En tredjedel var deras arbetsgivare (skolledare och förvaltningstjänstemän) samt åtta procent var politiker. Endast i något fall kunde deltagare sägas representera högskolan/näringslivet. Författaren menar att den aktuella konferensen var representativ och att sammansättningen på deltagare inte skilde sig från andra konferenser, även om det fanns en viss ojämnhet i deltagande mellan nätverken. Detta framgår också av de nationella årsredovisningarna. Vid det tillfälle som enkäten bjöds kunde man ha varit med på drygt tio konferenser. Cirka en fjärdedel hade deltagit i alla och nästan var femte konferensdeltagare hade bara varit med på den aktuella konferensen. Knappt två tredjedelar hade en roll i kommunens styrgrupp eller motsvarande. Två av fem nätverksdeltagare hade också någon form av engagemang i delprojekt. En tredjedel var med då projektplanen togs fram.

Av enkäten framgick att konferensdeltagarna ansåg att verksamma lärares inflytande och delaktighet har varit dålig eller medelmåttig, men svaren skiljde sig mellan de fem nätverken. Det har också uppenbarligen varit lättare att nå ut i mindre kommuner. Den kommunala projektledaren har stor betydelse enligt enkätsvaren.

Enkäten innehöll också en fråga om hur ofta konferensdeltagarna använde sig av hemsidan (www.skola.se) för att hämta information. En tredjedel använde den aldrig och ungefär hälften svarade att man använde den ungefär en gång i månaden. Oftast har man fått den information man har efterfrågat av den kommunala projektledaren, men hälften menade att man för det mesta fått den information man sökt via hemsidan. Var femte tyckte att man sällan fick den information som man sökte. Förberedelsearbetet inför konferenserna problematiserades i den nationella årsredovisningen från 2001. Det visade sig dock vid den fjortonde nätverkskonferensen att nio av tio hade tagit del av sin egen kommuns årsrapport. Knappt två tredjedelar hade inte läst den nationella årsredovisningen. Man hade i begränsad omfattning – knappt hälften – läst någon annan kommuns rapport. Inte heller har utbytet generellt med andra kommuner varit särskilt stort under projekttiden, men det har förekommit visst utbyte med kommuner utanför det egna nätverket.

Nätverkskonferenserna i sig har varit betydelsefulla för arbetet i kommunerna. Man har varit nöjd med uppläggningsen, men ansåg att det skulle ha varit mer tid för erfarenhetsutbyte och något mindre tid för organisatoriska frågor och planering. Deltagarna från de olika nätverken svarade likartat. Odin konstaterar också att de regionala nätverkskonferenserna har utgjort möten för lärande i meningen inspirerat och synliggjort vad som åstadkommit för varandra mer än att man agerat som ”kritiska vänner” för att utmana och analysera. Det senare kräver teoretiska och metodiska redskap som efterfrågats men som man inte fått inom projektet.

Nätverkskonferenser sågs som ett instrument för konkreta förbättringar enligt en dryg tredjedel, medan cirka 60 % ansåg att konferensernas idéer/tankar påverkat sätten

att göra läraryrket mer attraktivt. Knappt hälften av konferensdeltagarna bedömde att projektet hade stor eller mycket stor betydelse för att göra skolan mer attraktiv att arbeta i. Delvis är detta ett uttryck för att förväntningarna inte helt har uppfyllts. På en femgradig skala har nästan hälften markerat mittalternativet, dvs. förväntningarna har uppfyllts varken bra eller dåligt.

I en öppen fråga fick konferensdeltagarna beskriva vad man saknat i det nationella projektet. Svaren sorterades i tre kategorier, utsagor kring projektets mål och syfte, genomförandeprocessen i projektet och till sist svar och utsagor som alla berörde projektets resultat. I stort sett samma typer av synpunkter framfördes och brister påtalades oberoende av kommunal tillhörighet. Här framkommer att man efterlyste större tydlighet i projektets målsättning och påtalade avsaknad av problematisering av frågeställningar. Det handlar om referens till tidigare framtagen kunskap och definitioner av grundläggande begrepp. De svarande menade också att målområdena inte korresponderar mot det som lärare anser stärker läraryrkets attraktivitet. Vad gäller genomförandeprocessen riktades kritik mot projektets nationella ägare. Det upplevdes som det brustit i såväl intresse som stöd. Det fanns också kritik på lokal nivå mot projektledare och/eller politisk ledning. Svårigheterna till samordning syntes större i större kommuner. Resultatmässigt finns det besvikelse över att projektet syntes så dåligt på ett nationellt plan, vilket man anser beror på bristande uppmärksamhet från ägarna.

Studien visar att nätverksdeltagarna generellt hade stort engagemang och höga ambitioner, men kunde uppleva stress genom att nätverkets nyskapande tänkande stod i konflikt till reella möjligheter att påverka vad som skedde i den egna organisationen.

Huvudresultat avseende projektledarnas nätverk

Projektledarnas brevsvår sorterades i samma tre kategorier som nätverkssvaren (se ovan), dvs. utsagor kring projektets mål och syfte, genomförandeprocessen i projektet och till sist svar och utsagor som alla berörde projektets resultat. Projektledarna ansåg att projektets mål blivit tydligare under hand och var av uppfattningen att Attraktiv Skola inte stod i konflikt med kommunens övriga utvecklingsarbete. Liksom nätverksdeltagarna efterlyste projektledarna anknytning till forskning i syfte att tolka mål och definiera problemområden. Det faktum att syfte, mål och delmål inte varit tydligt klargjorda har satt spår under hela projekttiden. Ekonomin på kommunal nivå ansågs inte heller varit betydelselös, även om avhopp kanske borde bli föremål för fördjupade analyser av vad man får ut i relation till vad man satsar.

Vad är det då som gör att genomförandet fungerar i kommunen? Odin (2006c, s. 23) sammanfattar svaren på frågan med ett citat: "Projektledarens förutsättningar, legitimitet och ställning i organisationen är avgörande för projektets framgång." Projektledarna har befunnit sig i en slags mellanställning genom att de haft att hantera såväl lokala som nationella förväntningar samtidigt. Flera uttryckte att trycket har varit starkt från den nationella projektledningen och svårt att hantera. För att kunna genomföra förbättringar ansåg man att det måste finnas ett samband mellan projektets organisation och den ordinarie driftorganisationen i kommunen. Vikten av personliga nätverk i projektledararbetet har många lyft fram. Projektledarnas brev visade också att engagemanget i kommunernas ledningsgrupper har varierat, medan det däremot har funnits starkt engagemang från olika former av projektgrupper. Det framkom även att projektledarna upplevt projekttrötthet bland lärarna.

Projektledargruppen som sådan har också förändrats genom projektet. Olika bakgrund bland projektledarna gjorde att det tog viss tid innan projektgruppen blev en

väl fungerande arbetsgrupp. Gemensamt engagemang i sakfrågor och ökad erfarenhet av projektledarrollen var faktorer som framhölls som skäl till att arbetsklimatet (trivsel och trygghet) successivt hade förbättrats. Helt betydelselöst var det kanske inte heller att antalet projektledare minskat från 34 till 23. En negativ synpunkt var dock att projektledarkonferenserna som beredningsorgan för den nationella projektledningen inneburit att formfrågor hade upptagit mycket tid på bekostnad av innehållsfrågor.

Projektledarna tyckte att det var svårt att dra slutsatser om vad som hänt som en effekt av projektet i kommunerna, eftersom andra processer pågått parallellt. Huruvida aktiviteter kommer att fortsätta efter projektets officiella avslutning eller ej, fanns olika synpunkter på. Många ansåg ändå att projektet varit bra därför att det satt fingret på att göra yrket mer attraktivt. Odin (a.a.) drar dock slutsatsen att projektet på ett nationellt plan antagligen sätter begränsade spår.

Slutsatser ur ett utvärderingsperspektiv

Odin (a.a.) drar utifrån sina nätverksstudier slutsatsen att de som lärt sig mest och fått ut mest av nätverken verkar vara de som berörts mest och som har haft någon form av definierad roll. Ju mer perifer man varit, desto mindre inslag av erfarenhetsutbyte, engagemang och lärande har man deltagit i. Konferensdeltagandet skvallrar om att kontinuiteten kanske inte har varit optimal. ”Från att de flesta nätverk inom skolområdet således tidigare hade varit inriktade mot att lärare lär av lärare på verksamhetsnivån och skolor lär av skolor på skolnivån kom ’Attraktiv skola’ att bygga nätverk där kommuner lär av kommuner, utifrån gemensamma behov att stärka läraryrkets attraktivitet, och samtidigt utnyttja den samlade erfarenheten.” (Odin, 2006c, s. 7)

Både nätverksstudien och projektledarstudien vittnar om osäkerhet när det gäller tolkning av mål och delmål. Sannolikt kan detta förklara en del av det missnöje och den besvikelse som framkommit i flera avseenden. Vet man inte vart man är på väg, så är det naturligtvis svårt att mobilisera upp intresse och engagemang. Den projekttrötthet bland lärarna som projektledarna skrivit om är mot bakgrund av projektets syfte alarmerande. Det tyder på att lärarna inte fullt ut har förstått att just detta projekt verkligen var ”deras projekt”. Kunde de göra någon form av prioritering, så borde just Attraktiv Skola legat mycket högt på önskelistan om man ser till det övergripande syftet. Arbetet i nätverk synes inte ha ökat läraryrkets attraktivitet generellt men däremot ökat arbetets attraktivitet för den som aktivt medverkat i nätverksarbetet. Nätverksarbetet har medfört en idéspredning mellan deltagande kommuner som sekundärt kan ha bidragit till att stärka kvaliteten i skolan.

Hemsida och erfarenhetsspridning

Författare Björn Odin 2006d

Bakgrund/sammanhang

Erfarenhetsutbyte, kunskapsöverföring och information utgör centrala delar i den förändringsmodell som Attraktiv Skola har arbetat efter. Häri har ingått erfarenhetsutbyte mellan de deltagande kommunerna och kunskapsstillskott via möten och konferenser och via projektets hemsida. Inom projektet var också avsikten att deltagande kommuner skulle sprida goda exempel för att på sikt utveckla skolan till en attraktiv arbetsplats i ett vidare perspektiv än inom deltagande kommuner. I informationsbroschyren angavs som mål för projektet Attraktiv Skola bl.a. ”att visa på vägar att sprida erfarenheter mellan skolor” och ”att sprida den kunskap och erfarenhet som projektet genererar”. (Attraktiv skola, s. 2).

Inledningsvis var hemsidan www.skola.se delad i två delar, en som var öppen för allmänheten och ett intranät som gav tillgång till olika delar för personer och grupper. Intranätet kom successivt att betyda mindre, eftersom projektledare och nätverksdeltagare träffades och kommunicerade på annat sätt (framför allt via e-mail). Under 2003-2004 utformades en ny hemsida på vilken vissa personer/grupper kunde logga in med kod och intranätet avvecklades. Hemsidan blev mer som en anslagstavla för projektet och det har funnits tillgång till dokument/publikationer och program för aktiviteter inom projektet.

Delstudiens syfte

I utvärderingsuppdraget ligger att som en del av projektets förändringsmodell också studera hemsidan. Delrapporten syftar till att belysa Attraktiv Skolas hemsida som ett led i internt erfarenhetsutbyte och spridning av goda exempel. Syftet med undersökningen var att hos deltagarna utröna informationsspridningen kring och kunskapen om Attraktiv Skola.

Genomförande

Hemsidans funktion i praktiken har studerats dels genom att utvärderaren under vissa perioder besökt hemsidan och inhämtat synpunkter från en oberoende informatör. Projektledarna har besvarat en enkät från den nationella projektledningen, vilket ingår som ett underlag i delstudien. Den externa användningen av hemsidan undersöktes bl.a. genom 18 strukturerade samtal med slumpvis valda deltagare (elva kvinnor och sju män) vid en västsvensk Attraktiv Skola-konferens ”Mötesplats Göteborg” i november 2004. Konferensen hade en klar inriktning på skolutveckling, medan utvärderaren hade svårare att hitta programpunkter som hade direkt eller indirekt relevans för projektet. Cirka 20 % av programpunkterna bedömdes vara direkt fokuserade på Attraktiv Skolas huvudfråga. Alla tre dagarna presenterade olika Attraktiv Skola-kommuner projektaktiviteter på skärmar. Delstudien fokuserar i första hand hemsidan www.skola.se, men de intervjuade tillfrågades också om annan information vid detta tillfälle.

Huvudresultat

Vissa nedslag på hemsidan har alltså gjorts under utvärderingstiden. Utvärderarens slutsats är att både kvalitet och relevans har varierat. I en annan delstudie (Odin, 2006c)

uppgav 2004 tio av 25 projektledare att de gick in på hemsidan 1-2 gånger per vecka. Projektledarna visade viss osäkerhet när de fick frågan om hur mycket de mest aktiva i den egna kommungruppen gick in på hemsidan. Utvärderaren menar att man kan anta att övriga gick in mer sällan än projektledarna. Att få utnyttjade hemsidan bekräftades i den aktuella intervjuundersökningen.

Merparten av de intervjuade var från Göteborg och utvärderaren drar slutsatsen att kostnader för resor och uppehälle utgör ramar för professionella möten mellan lärare. "Attraktiv Skola" utgjorde en rubrik på programmets försättsblad. De intervjuade fick berätta hur de uppfattade detta. Svaren var ur projektsynpunkt mycket nedslående genom att endast tre av de arton intervjuade gav svar som inbegrep målet och målgruppen – att göra skolan mer attraktiv för lärare och skolpersonal. Hälften av de tillfrågade kände inte till projektet. På frågan om man besökt Attraktiv Skolas hemsida, svarade samtliga tillfrågade nej. De tillfrågades också om de sett något annat informationsmaterial från eller artiklar om projektet. En av de intervjuade hade sett "något" och en som var aktiv i ett delprojekt inom Attraktiv Skola hade tagit del av kommunal information. Ytterligare tre hade lagt märke till logotypen – "trädet".

De intervjuade fick också frågan om vad de ansåg kunde göra läraryrket mer attraktivt så att man kunde rekrytera och behålla lärare. Härvidlag nämndes minskad arbetsbelastning som viktigast och nästan lika viktigt ett pedagogiskt ledarskap med tonvikt på pedagogisk. Högt på lärarnas lista kom även faktorer som har med organisation och arbetsmiljö att göra. Viktigt, men ändå inte i paritet med vad som nämnts, var professionalisering av läraryrket och högre lön.

Vad gäller konferensen där intervjuerna ägde rum, kunde utvärderaren konstatera att besökarna i stor utsträckning gick förbi de skärmar som Attraktiv Skola-kommuner hade satt fram.

Slutsatser ur ett utvärderingsperspektiv

Utvärderaren sammanfattar i relation till presenterade resultat:

Genomgående kan iakttas att lärare har en stark känsla för att bibehålla och vidareutveckla en hög yrkeskompetens och hålla sig à jour med utvecklingen inom yrket, såväl inom sina specialområden som generellt. Det finns ett stort men ofta eftersatt behov av kompetensutveckling. Detta har blivit allt tydligare med de slimmade organisationer som finns på skolorna där det enligt såväl utsagor som observationer sällan finns tid till erfarenhetsutbyte eller längre och fördjupade professionella samtal. Det räcker inte heller med erfarenhetsutbyte inom den egna skolan. Det är nödvändigt med möten med andra än dem man möter i den egna arbetsorganisationen. (Odin 2006d, s. 12-13)

En fråga som det finns skäl att återvända till är vilken relation som finns mellan lärarnas listningar av vad som gör läraryrket attraktivt och det som Attraktiv Skolas delprojekt har handlat om. Hemsidan har inte varit känd eller har besökts annat än i begränsad omfattning av lärare och skolpersonal och kan inte sägas ha bidragit till att stärka kvaliteten i skolan.

Sammanfattning av Arbetslivsinstitutets delstudier

Alla ALI:s utvärderare har vid sidan av sina officiella rapporter kunnat bistå utvärderingsgruppen med kontinuerlig information utifrån deltagande observationer och informella – både strukturerade och ostrukturerade samtal – som pågått under drygt fyra år. Den informationen och de diskussioner som referensgruppen haft ligger naturligtvis till grund för de värderingar om måluppfyllelse som görs i detta arbete.

Som övergång till första diskussionskapitlet sammanfattas utfallet av de delstudier som refereras ovan i relation till projektets mål.

Tabell 4. Sammanfattning av relationen mellan målen för Attraktiv Skola och de resultatbilder som ALI:s delstudier kan visa.

Målen för

Attraktiv Skola

Måluppfyllelse enligt ALI:s delstudier

att skapa arbetsorganisationer som stödjer utvecklings- och kvalitetsarbetet i skolan

Ledningsorganisationen förändrades i samtliga studerade kommuner. Kommunal policy och lärare hade emellertid inte alltid samma syn på vad som gör skolan attraktiv. Organisations- och arbetsmiljöförändringar som innebar reduktion i arbetsbelastning samt enskild fortbildning prioriterades av lärarna.

att främja skolutveckling genom samarbete med högskola och näringsliv

Lång startsträcka för samverkansprojekt utöver kontakter mellan högskola och skola i anslutning till lärarutbildningen. Kombinationsanställningar (t.ex. magistrander) har inneburit visst samarbete mellan högskola och skola. Kompetensutveckling med speciell inriktning har förekommit.

Samarbete med näringslivet har varit trögt och målet har enligt kommunerna själva varit svårast att uppnå. Enstaka exempel på lärarrelaterat samarbete finns.

Varken samverkan med högskola eller samverkan med näringslivet fanns med bland lärarnas preferenser för vad som uppfattades göra läraryrket attraktivt.

att finna nya utvecklings- och karriärmöjligheter för lärare

Befattningar som exempelvis magistrander, utvecklingspedagoger, VFU-samordnare, etc. har förekommit, liksom enstaka doktorandanställningar. Osäkerhet råder om vad magistrand- och utvecklingsuppdrag leder till. ALI:s samlade resultat tyder på att lärare inte ser den här typen av aktiviteter som det mest angelägna för att för att trivas och utvecklas i sitt yrke.

att visa på vägar att sprida erfarenheter mellan skolor

Nätverksstrategin - projektledarnätverket och de regionala nätverken – har fått mycket positiva omdömen av dem som varit med till projektets formella avslutning. Trycket på förberedelser och skriftliga bidrag har resulterat i synliggörande av kommunernas aktiviteter. Däremot har verktyg saknats för att agera som kritiska vänner i nätverken.

att sprida den kunskap och erfarenhet som projektet genererar

Hemsidan och konferensen www.skola.se har successivt stagats upp och fått större betydelse inom projektet. Dock synes inte spridningen av kunskap och erfarenhet ha nått så långt utanför projektet.

Kapitel 5 Attraktiv Skola i ett utvärderingsperspektiv

Utvärderingsarbetet

Innan vi utvecklar de aspekter som Arbetslivsinstitutets utvärdering fäster uppmärksamheten på vill vi göra några kommentarer. Med facit i hand finns det anledning för Arbetslivsinstitutet att vara självkritisk och något skall sägas om detta inledningsvis.

I 2005 års nationella årsredovisning betonas vikten av att ett utvecklingsprojekt har så lång utsträckning i tid att aktiviteter kan starta och etableras så att man också kan se ett resultat av arbetet. Som redovisats ovan startade förarbetet för det aktuella projektet 1998 och projektets formella slut var i juni 2006. Idealet i ett utvärderingsarbete är att utvärderaren/utvärderarna är med redan i planeringsstadiet. Det formella startskottet för Arbetslivsinstitutets utvärdering var november 2002. Visst utvärderingsarbete hade förvisso startat tidigare, men de första nationella årsredovisningarna avslöjar tydligt den skepsis som projektets ledning hade gentemot ALI:s utvärderingsarbete. Det innebär att utvärderingen inledningsvis tappade visst tempo, även om informella ”dagboksanteckningar” har kunnat komplettera helhetsbilden vid skrivandet av denna rapport.

Att locka enskilda personer med ett utvärderingsuppdrag för en period av sju år är både ovanligt och svårt. Det här har heller inte varit aktuellt i denna utvärdering. Fördelen med Arbetslivsinstitutets utvärdering har emellertid varit att några personer på ett eller annat sätt har varit med en stor del av projekttiden. De flesta utvärderingar inom utbildningsområdet kräver någon form av ”flygande start”, vilket innebär stora krav på utvärderarna (kunskaper om det som skall utvärderas, metodkunskaper och helst en teoretisk utvärderingsrepertoar). Särskilt när det gäller en verksamhet som löper över så många år som i det aktuella fallet och som dessutom omfattar en rad verksamhetsnivåer, så finns metodiska svårigheter i princip inbyggda och det *är* svårt att fånga processer. Ett problem med flera av Arbetslivsinstitutets delstudier är just att processen inte har fångats på något tydligt sätt. Det har blivit mer av lägesbeskrivningar och punktinsatser. Det är också huvudskälet till att så stort utrymme har ägnats i denna rapport åt projektets förlopp såsom det har beskrivits i de nationella årsredovisningarna.

Andra svagheter, som utvärderingen har gemensamt med det nationella projektet, är dels problem med representativitet, dels problem med att uttala sig om resultat i termer av orsak – verkan. Antalet kvarstående kommuner när projektet avslutades i juni 2006 var 23. Det innebär att inte ens var tionde kommun i Sverige har deltagit i projektet och denna andel är resultatet av en strategisk urvalsprocess – som inte har varit helt genomskinlig – i kombination med en självselektion inom vilken en tredjedel av de ursprungliga kommunerna under vägen har valt att hoppa av projektet. ALI:s delstudier baserar sig också på olika typer av urval. Lindholm och Odin har i huvudsak gjort bekvämlighetsurval både vad gäller kommuner och enskilda personer, medan Berglund, Larsson och Löwstedt har gjort systematiska urval av sina fallstudiekommuner (se t.ex. Merriam 1998). Alla generaliseringar av de resultat som kommit fram i projektet är enligt vår mening diskutabla, eftersom generalisering i meningen extern validitet kräver hög reliabilitet och reliabiliteten är genomgående ett problem i detta projekt (jfr Slutredovisning, 2005). Snarare är både projektets kommuner och utvärderingens kommuner/informatörer att betrakta som fall och validitets- och reliabilitetsresonemang får ske i enlighet med detta. Kvale (1989, 1996) talar om kommunikativ validitet som borde vara tillämpligt i detta fall. Kommunikativ validitet innebär att forskaren testar

sina tolkningar genom att kommunicera med personer som är bekanta med eller involverade i det sammanhang som studeras. Det kan gälla mer allmänt såsom skett i projektet då den nationella projektledningen kontinuerligt fört diskussion med bl.a. projektledarna och det kan gälla vetenskapligt, såsom då utvärderingsarbetet diskuterats i Arbetslivsinstitutets utvärderingsgrupp. Triangulering är också en teknik som kan sägas vara tillämpbar genom att flera av Arbetslivsinstitutets delstudier kan utnyttjas för att stödja varandra i resultatbilden; kommunernas årsredovisningar och de nationella årsredovisningarna är naturligtvis också tänkbara dokument som kan validera utvärderingsdata. Samtidigt är inte detta självklart. Dels har man exempelvis i slutredovisningen för 2005 varit självkritiska till vissa jämförelsedata, eftersom det är oklart på vilka grunder kommunerna gjort sina bedömningar. Dels handlar det om texter där inte huvudsyftet är att ifrågasätta och problematisera.

Även om Arbetslivsinstitutets utvärderingsuppdrag skall avrapporteras 1 september, så har det varit svårt att få med slutet av processen. De faktiska arbetsdagarna mellan den 12 juni då projektet formellt avslutades och det datum föreliggande rapport skulle behandlas på Arbetslivsinstitutet har inte varit tillräckliga. ALI:s utvärdering har alltså inte fångat planeringsfasen på ett önskvärt sätt, men inte heller de avslutande extrakontrollerna och reflektionerna som borde genomförts har varit möjliga.

Slutligen kan man konstatera att det i projektets uppläggning har funnits en quasiexperimentell design som inte har tagits tillvara av någon part¹³. Det finns fem intressanta grupperingar – kommuner ingående i Attraktiv Skola till projektets slut, kommuner som ingått i Attraktiv Skola men i något skede har lämnat projektet, kommuner som ansökte om att få vara med i Attraktiv Skola men som inte fick vara med, kommuner som deltog i informationen om projektet, men inte ansökte om att få vara med samt ett stort antal kommuner som inte lät sig informeras eller ansöka om att vara med i projektet. I Arbetslivsinstitutets utvärdering har de ekonomiska ramarna inte tillåtit komparativa undersökningsinslag och sannolikt har skälet varit detsamma till att man inom projektet inte utnyttjat övriga kommungrupper vid jämförelser.

Det finns således aspekter av det faktiska utvärderingsarbetet som inte motsvarar de ambitioner som formulerades 2002 (Gustafsson, 2002). Arbetslivsinstitutets utvärderingsgrupp ser emellertid utvärderingsarbetet som tillräckligt tillförlitligt för att dra vissa slutsatser om projektets genomförande och resultat.

I de följande två avsnitten vill vi uppehålla oss vid hur vi ur ett utvärderingsperspektiv har uppfattat projektets organisation och drift samt komplexet syfte – mål - målområden, eftersom dessa aspekter är centrala både för beskrivning och värdering av resultat.

Projektets organisation och drift

Utvecklingsprojektet Attraktiv Skola har en omfattning som snarast kan jämföras med delar av det storslagna försöksarbete som genomfördes på 80-talet med anledning av 1976 års gymnasieutredning. Ambitionen har hela tiden varit att balansera en top-down-strategi med en bottom-up-strategi. I årsredovisningen för 2001 talas det om projektets fyra faser och i anslutning till den fjärde fasen skriver man:

¹³ Lärosäten i tre kommuner inbjöd kommuner som inte blev utvalda som Attraktiv Skola-kommuner till samarbete (se Årsredovisning, 2001), men utfallet av dessa inbjudningar har inte rapporterats.

Efter handlingsplanens fastställande april 2002 (grundat på erfarenheterna från 2001) är Attraktiv Skola främst ett lokalt ansvar. Det är där makten till förändring ligger, enligt ägarna till Attraktiv Skola. (Årsredovisning, 2001, s. 36).

För att förstå vad som kan avses med top-down och bottom-up i detta fall, måste man ha en bild av hur organisationen har sett ut och förändrats.¹⁴ På den nationella nivån fanns ursprungligen de fem ägarna (Läraryrket, Lärarnas Riksförbund, Svenska Skolledarförbundet, Svenska kommunförbundet och Utbildningsdepartementet), som 1998 formulerade Avsiktsförklaringen. Till ägarna var SLUR (Styrgruppen för Lärarkrets Utveckling och Rekrytering) knuten. Det var dock en arbetsgrupp som företrädde ägarna som utarbetade ett förslag om ett utvecklingsprojekt och formulerade mål. I detta skede hade projektet beteckningen "Skolan – en utvecklande organisation". De första åren fanns en ledningsgrupp bestående av representanter för ägarna, en representant för Skolverket och nationell och biträdande projektledare. När Myndigheten för skolutveckling i mars 2003 blev huvudman för projektet ersatte en referensgrupp (fortfarande med representanter för ägarna samt Myndigheten för skolutveckling och nationell projektledare och koordinator) den tidigare ledningsgruppen. Det nationella projektledarskapet genomgick också förändringar, men den nationella projektledaren har varit densamme hela tiden med en arbetsinsats motsvarande 100 %. Ledningen av nätverksarbetet (projektledarnätverket och de regionala nätverken) har den nationella projektledningen (en projektledare och de första åren två biträdande projektledare och därefter en koordinator) tagit ansvar för.

Som vi har kunnat visa inom de områden som ALI har gjort sina studier, så har det handlat om en långdragen start trots centralstyrningen i de första faserna. Under år 2000 genomfördes ett basarbete; bl.a. formerades den centrala projektledningen och intresseanmälan och ansökan från kommunerna inlämnades. Inbjudan, projektansökan, urval och projektplan från de utvalda innebar kommunikation mellan kommuner och de styrande och ledande i projektet. Denna fas har styrts uppifrån. När sedan projektplanen blivit godkänd, så har kommunernas arbete styrts via projektledningen genom nätverksstrategin. Som har framgått av ALI:s studier och av de nationella årsredovisningarna, så har viss kritik framförts gentemot det som uppfattats som ägarnas ointresse. Mycket tid upplevs också ha ägnats åt att bestämma innebörden i målformuleringar. Av årsredovisningarna framgår att det funnits en tvåvägskommunikation mellan den nationella projektledningen och ledningsgruppen. Däremot är det lite svårt att identifiera hur SLUR har styrt verksamheten med ett undantag (se nedan). Man kan också konstatera att de grupper som skulle styra verksamheten har bestått av olika personkonstellationer i olika skeden (se t.ex. Slutredovisning, 2005).

Vid ett tillfälle syns SLUR tydligt. I mars 2003 skickar SLUR ut ett brev till de deltagande kommunerna för att påminna om projektets fokus. Hade man inte före detta förstått vad projektet innebar, så innebar detta en åtstramning, inte minst genom att det nu också ställdes krav på kommunernas fortsatta deltagande. Detta gjordes alltså i ett läge när top-down-strategin skulle vara lämnad. Under 2003 hoppade sex kommuner, fler än något annat år, av projektet. När verksamheten år 2003 skulle redovisas, så infördes också ett bedömningsunderlag i form av s.k. framgångsfaktorer. Detta underlag för att bedöma utvecklingsarbete hade tidigare använts av Skolverket och Myndigheten

¹⁴ Det resonemang som förs här baserar sig på ett par interna arbetsdokument som Björn Odin (u.å.) har sammanställt.

för skolutveckling. För 2003 utarbetades även riktlinjer för kommunernas årsredovisningar och året därefter hade man ett seminarium som skulle leda till förbättringar i kommunernas årsredovisningar. Från utvärderingens sida vill vi inte påstå att dessa åtgärder var felaktiga. Tvärtom så var de antagligen helt nödvändiga för att höja kvaliteten på årsredovisningarna och framför allt öka möjligheterna till jämförelser. Däremot ser vi det som klara inslag av styrning. Det handlar också otvetydigt om styrning uppifrån, även om det är svårt att identifiera ägarna i denna process. Det verkar snarare vara huvudmannen och den nationella projektledningen som har varit drivande.

Kan man över huvud taget se ett bottom-up-perspektiv i projektet? Från och med årsredovisningen 2003 finns utförliga redovisningar av aktiviteter som har ägt rum i de olika kommunerna. Listorna över genomförda aktiviteter i kommunerna är imponerande. Denna bild stöds av alla de texter som producerats och resulterat i notiser på hemsidan och publikationer utgivna av Myndigheten för skolutveckling. Ser man underifrånperspektivet från kommunernas sida, och det är vad man gjort inom Attraktiv Skola, så ser det ut som kommunerna tagit det ansvar som förväntades. Men sett i perspektivet att kommunerna i det här fallet är detsamma som ett begränsat antal personer – projektledare och olika aktörer som haft någon roll i kommunens utvecklingsarbete (ledning eller operativt), så är frågan hur man skall tolka detta underifrånperspektiv. ALI:s delstudier redovisar också en rad aktiviteter, men det är ganska klart att de som är föremål för aktiviteterna – lärarna som skall trivas, lärarna som skall stanna kvar och de som skall bli lärare i de aktuella kommunerna – inte alltid vet att aktiviteterna äger rum eller att projektet pågår och dessutom ofta visat att det är helt andra saker än det kommunerna satsar på som man tycker är viktigt.

Inte heller när det gäller eventuell brist på styrning nerifrån och upp vill vi inom denna utvärdering uttrycka några negativa synpunkter, men för de tolkningar som görs i nästa kapitel vill vi ändå inte oreserverat köpa påståendet att en bottom-up-strategi har rätt inom projektet under projektets senare år. Samtidigt har projektets kritiker helt rätt när de menar att ägarna inte har tagit sitt ansvar. Någon tydlig top-down-styrning har det alltså inte heller varit frågan om, även om mycket av dokumentationen kan betraktas som ett resultat av styrning uppifrån.

Vi vill återkomma till nätverksstrategin i nästa kapitel, men vill som bakgrund säga något kort om den här, eftersom nätverksstrategin har varit ett effektivt styrningsinstrument. Nätverksarbetet har enligt såväl nationella årsredovisningar som ALI:s egna studier upplevts som mycket positivt. Liksom vi kunnat konstatera ovan, så handlar det om enskilda aktörer som kommit i åtnjutande av dessa sammankomster. Vi har ingen bra bild av hur kontinuiteten i projektledargruppen ser ut. I de första nationella årsredovisningarna finns uppgifter om hur många projektledare som bytts ut och det förefaller vara ganska många. Dessa byten kopplas inte till att de kan ha något med projektet att göra utan kommenteras snarare positivt (nya uppgifter för dem som lämnade projektledarskapet). Den grupp kommuner och projektledare som var kvar efter 2003 och till projektets avslutning blev sannolikt ganska stabil och svetsades samman. År 2002 ingrep den nationella projektledningen och skrev till kommunerna att den lokala projektorganisationen måste stödjas för att genomföra sitt arbete. Samma år tilldelades också projektledarna ansvar för ett visst målområde. Som beredningsgrupp för nätverkskonferenserna blev projektledarnas arbete ganska styrt, vilket föranlett en del kommentarer.

Representationen i de fem nätverksgrupperna har, som framgår av studierna, varierat. Fyra träffar per år och nätverk planerades ursprungligen. Varje kommun skulle få tio platser var att fördela och varje regionalt nätverk bestod från början av i genomsnitt ca 70 personer. Minst en plats per nätverk ville man upplåta till en representant för en berörd högskola. I några fall har representanter för näringslivet deltagit i nätverksträffarna. Från och med hösten 2003 kom en av de fyra träffarna att ersättas av en stor gemensam träff för alla nätverk (Skola.se). Även kontinuiteten i deltagandet i dessa nätverk har varierat. Vad det har haft för effekt på spridningen av egna idéer och erfarenheter samt möjligheten att låta sig inspireras går inte att utläsa av den dokumentation som finns. Lindholm (2006) har förvånat sig över att nätverken inte utnyttjades på ett annat sätt. Hon har konstaterat att det på flera ställen har gjorts ungefär samma saker i stället för att man på ett mer medvetet sätt hade kunnat dela upp arbetet. Övriga utvärderare inom ALI har också identifierat motviljan till att pröva/ompröva och utmana. Det kan finnas flera orsaker till detta. Nätverksträffarna har byggts på att man varit representant för en gruppering/verksamhet och därför kanske det inte har räckt att nätverksdeltagaren blivit övertygad. Kommunerna hade initialt förbundit sig att acceptera de mål som formulerats och hade sannolikt inte tänkt på att ett stort arbete skulle komma att ligga i att hitta vägar mot målen. I ett sådant läge har andras lösningar säkert varit en stor arbetsbesparing. Man skall heller inte bortse från den styrning som kraven på dokumentation har inneburit. Den *bild av skolan* som man initialt ville att projektet skulle ge har snarare blivit *bilden av projektet*. Att presentera och visa upp s.k. goda exempel är också ett sätt att demonstrera att man har blivit styrd. Inom Attraktiv Skola har denna styrningsstrategi lyckats väl. Dokumentationskraven efterfrågar visserligen analys, men utgångsläget i de bedömningar som har gjorts har varit att man i någon mening har lyckats. Med ord eller med ett siffervärde har man sedan fått redovisa hur bra man lyckats. Vad vi inte ser i kommunernas dokumentation i projektet är vad som prövats – i tanken eller reellt – men som totalt har misslyckats. Av det skälet skulle det ha varit intressant om de kommuner som successivt hoppade av också hade följts upp på något sätt.

Cirka en tredjedel av de ursprungliga kommunerna har alltså lämnat projektet under pågående projektperiod, ett par mellan beslut om urval och skrivandet av projektplaner och så många som sex kommuner under 2003. Ekonomiska betingelser i kommunen har i flera fall angivits som skäl för avhoppet. Men i de nationella årsredovisningarna har det funnits tydliga markeringar från den nationella projektledningen att man ogillat de kommuninterna tvister som funnits, liksom man, som vi tidigare nämnt, visat klar irritation över att vissa kommuner inte har kunnat hålla projektets fokus. Representanter för kommunerna å sin sida har klagat på att man inte fått stöd i tolkningen av innebörden i mål och i vissa nyckeluttryck inom projektet samt att ägarna visat så litet intresse. Mål är som i alla utvecklingsprojekt ett nyckelord och vi skall avsluta detta kapitel med att ägna utrymme åt projektets syfte och mål.

Syfte – Mål – Målområden

I Avsiktsförklaringen (1998) kan man läsa:

Lärarna är skolans viktigaste resurs. Läraryrket måste därför vara ett attraktivt yrke med utvecklingsmöjligheter. Lärarna skall med sin professionella kompetens kunna skapa goda förutsättningar för elevernas lärande. Kompetenta och behöriga lärare skall kunna rekryteras till skolan och vilja stanna kvar i skolan. (a.a.)

Parterna åtar sig att genom arbetsgruppen verka för denna avsiktsförklaring inom följande fyra områden; kompetensutveckling och karriärmöjligheter i skolan, antagning och rekrytering till lärarutbildning, samarbete skola - högskola - forskning samt skolan som en attraktiv arbetsplats. (a.a.)

Avsiktsförklaringen har ett mycket tydligt fokus på lärarna, men man anlägger alltså som synes ovan ett brett perspektiv, vilket innebär att den arbetsgrupp som skulle arbeta vidare med idén fick ett antal uppgifter inom de tre första områdena. I anslutning till det fjärde området "skolan som en attraktiv arbetsplats" förband sig de som står bakom avsiktsförklaringen att bidra på olika sätt samt att "Alla parter åtar sig att aktivt och konstruktivt delta i arbetsgruppens arbete". Resultatet blev att arbetsgruppen våren 1999 lämnade en rapport (PM 1999) till Styrgruppen för läraryrkets utveckling och rekrytering (SLUR).

Arbetsgruppen (a.a.) föreslog "Projektet Skolan – en utvecklande organisation" och tänkte sig ett utvecklingsprojekt "... med fokus på skolan som en modern och stimulerande arbetsplats där olika utvecklingsvägar och karriärmöjligheter för lärare skall prövas i praktiken". Man skriver vidare (a.a.) att "Kommunens roll som arbetsgivare och ansvarig för att skapa förutsättningar för en sådan utveckling skall fokuseras i projektet". Syftet med projektet är enligt arbetsgruppen "att utveckla arbetsorganisationen så att den stödjer utvecklings- och kvalitetsarbetet i skolan". De mål arbetsgruppen formulerar är:

- att stärka kvaliteten i skolan
- att öka attraktiviteten i läraryrket
- att sprida den kunskap och erfarenheter som projektet genererar

(a.a.)

Ett drygt år senare fanns en PM benämnd "Projekt: Skolan – en utvecklande organisation" (PM 2000). I denna PM, som för övrigt var underlaget för inbjudan till kommunerna att delta, blev arbetsgruppens två första mål projektets syfte. Projektets mål beskrevs i fem punkter:

- att skapa arbetsorganisationer som stödjer utvecklings- och kvalitetsarbetet i skolan,
- att finna nya utvecklings- och karriärmöjligheter för lärare,
- att främja skolutveckling genom samarbete med högskola och näringsliv,
- att sprida den kunskap och erfarenhet som projektet genererar,
- att visa på vägar att sprida erfarenheter mellan skolor.

För att nå dessa mål uppmanas de intresserade att pröva många olika vägar men som grund för utvecklingsarbetet:

- bör kommunen/skolan
- identifiera områden där det finns behov av att utveckla verksamheten och höja kvaliteten
- ta fram individuella yrkesutvecklingsplaner
- identifiera utvecklingsområden lämpliga för utvecklingsuppdrag/"karriärtjänster"
- identifiera de delar i arbetsorganisationen och ledningsorganisationen som behöver utvecklas för att stödja utveckling och lärande i organisationen. (a.a.)

När deltagande kommuner var uttagna hade projektets namn förändrats till Attraktiv Skola och på nytt formulerades hösten 2001 (PM 2001) syfte, mål och förväntningar på deltagande kommuner. I denna PM står att syfte och mål är styrande för samtliga projekt, medan uppläggning och genomförande bestäms utifrån lokala behov och möjligheter. Projektets syfte blir nu en mening: ”Stärka kvaliteten i skolan och göra läraryrket mer attraktivt” och målen är desamma som i den PM som skrevs ett år tidigare med skillnaden att målet att visa på vägar att sprida erfarenheter mellan skolor kommer före målet att sprida den kunskap och erfarenhet som projektet genererar. Detta förefaller vara en logisk förändring som inte har något med projektets inriktning att göra. Här redovisas också de förväntningar som man har på deltagande kommuner och dessa punkter kan ses som en utveckling av de rekommendationer som förtecknats ovan i termer av ”bör”. Texten innehåller även ett antal löften om vad kommunerna kan förvänta sig. Nästa steg i dokumenten som tar upp syfte och mål med projektet är Handlingsplanen som blev klar våren 2002. I samband med att handlingsplanen publiceras blev det klart att man utöver projektets två syften och fem målbeskrivningar nu även talar om ”målområden”. I en intern PM sägs om målområdena:

I den löpande redovisningen av det konkreta arbetet med de fem målen har vi valt att dela upp ett av målen i två delar, och slå samman två av målen i ett område. Arbetet kommer att redovisas under följande fem målområden: Arbetsorganisation, Utvecklingsmöjligheter, Högskolesamverkan, Näringslivssamverkan samt Information. (PM 2002)

Ovanstående genomgång kan tyckas vara onödig och handla om petitesser i detta stora utvecklingsprojekt. Det finns emellertid två skäl till att vi vill ha med utveckling av målformuleringar i vår utvärdering. Det första skälet är att olika aktörer i kommunerna allmänt har haft svårt för definitionsfrågor inom projektet. Å ena sidan har man varit irriterad över att mycket tid ägnats åt dem. Å andra sidan efterlyser man hjälp och stöd med tolkning, vilket måste betraktas som ett tecken på att man inte varit tillfredsställd och känt osäkerhet. Vårt andra skäl till att göra denna genomgång är att vi upplever att målen för projektet har glidit och förändrats när det gäller var tonvikten lagts. På våren 2003 reagerade Styrgruppen för läraryrkets utveckling och rekrytering. Reaktionen resulterade i att SLUR ingrep med ett brev:

Vi är angelägna om att projektet fortsätter att drivas med kraft och inte förlorar tempo samt att de olika målområdena utvecklas så som det är tänkt. ...

Det finns risk för att ett omfattande projekt av det slag som Attraktiv Skola är, med stora ambitioner och hög målsättning, arbetar med skolutveckling i ett alltför brett perspektiv. Målområdena för projektet ligger fast, men erfarenheter visar på behov av en koncentration av insatserna i projektet. En tydligare fokusering på huvudfrågan i projektet behöver uppnås, nämligen att läraryrket för alltfler är ett attraktivt yrke, som det är lätt att rekrytera till. Det handlar bl.a. om att visa på konkreta exempel på insatser som bidrar till att behålla lärare. Ett särskilt målområde utgör frågan om hur karriär- och utvecklingsmöjligheter för lärare kan formas. Fortsatt arbete i projektet bör således ha attraktiviteten i läraryrket, arbetsorganisationen och professionens utveckling i fokus. Insatserna i Attraktiv Skola bör kunna följas upp och utvärderas särskilt. ...

Eftersom projektet går in i en ny fas med koncentration på insatser för att rekrytera, utveckla och behålla lärare och ett samarbete med Myndigheten för skolutveckling vill vi

förvissa oss om att kommunerna vill fortsätta sitt deltagande i projektet med denna inriktning. Vi utgår självfallet från att alla kommuner vill fortsätta och delta fullt ut i utvecklingsarbetet. (Brev från SLUR, 2003)

Det är ur vårt perspektiv omöjligt att veta om Styrgruppen för läraryrkets utveckling och rekrytering bara allmänt tyckte att projektverksamheten var på väg att spåra ur eller om man medvetet identifierade och ingrep i en förändring i målen.

Mycket tyder på att projektets ledning inte varit helt klar och tydlig med vad som varit mål och vad som varit medel. Ett annat problem är att målet om samverkan med högskolan respektive näringslivet delades upp i två målområden. Genom denna uppdelning fick samverkan med näringslivet samma tyngd som samverkan med högskolan. Vi har sett i några av ALI:s delstudier att samverkan med näringslivet definitivt inte och samverkan med högskolan i begränsad utsträckning av lärare ses som viktiga aspekter för att öka attraktiviteten i läraryrket. Dessutom är det svårt att förstå varifrån idén om dessa samband ursprungligen kommer. Skälet till att arbetsgruppen 1999 kom fram till att högskolan och näringslivet borde vara medaktörer kan ha varit att gruppens uppdrag var betydligt vidare än det som till slut resulterade i utvecklingsprojektet Attraktiv Skola.

För första gången fick kommunerna i årsredovisningen 2003 också göra bedömningar i termer av de s.k. framgångsfaktorerna. På så sätt infördes egentligen ett nytt batteri mål. Vi har sett att både den nationella projektledningen och de allra flesta kommunerna ställde sig positiva till att göra dessa bedömningar, även om den nationella projektledningen har varit försiktig i sina tolkningar beroende på att bedömningarna inte har varit ”kalibrerade” vare sig inom eller mellan kommunerna.

Sammanfattande kommentar

Detta kapitel skall ses som en plattform för de tolkningar som görs i de två följande kapitlen. Syftet har varit att lyfta fram utvärderingens brister och ett par grundbultar, projektets organisation och drift samt målen för projektet, där projektansvariga och ALI:s utvärderare synes ha olika uppfattningar. Beroende på vilken roll man har haft i projektet har man sannolikt olika uppfattningar om vad som hänt och inte hänt. Arbetslivsinstitutets uppgift har varit att göra en extern utvärdering och vi har gått på de övergripande processer som har varit explicita, dvs. det som varje annan extern betraktare kan göra.

Vad gäller utvärderingen, så har de största problemen med ALI:s delstudier varit att de har punktkaraktär samt att planeringsstadiet och avslutningen inte kommit med på ett tillfredsställande sätt. Driften av projektet har enligt ansvariga startats i ett top-down-perspektiv för att ett bottom-up-perspektiv successivt skulle få större utrymme så att ett möte mellan strategierna skulle ske. ALI:s uppfattning är att top-down-styrningen varit betydligt starkare under hela projektiden än vad man givit sken av. Det innebär inte att ALI tar ställning till om detta har varit rätt eller fel.

Den ur utvärderingsaspekt viktigaste genomgången har dock gällt målen för projektet. När ALI:s delstudier har genomförts och redovisats, så har ett mål i taget behandlats och det har inte funnits anledning att beakta hela målkomplexet. I bilaga 3 har vi sammanställt den genomgång av målformuleringar som presenterats ovan. Odin (2006 c) kunde i sin studie om de regionala nätverken redovisa att man hade önskat större tydlighet i projektets målsättning och en problematisering av frågeställningarna. Man tyckte att det borde finnas kunskap och definitioner av grundläggande begrepp.

Sett i perspektivet av den genomgång vi gjort är det lätt att förstå att man blivit förvirrad. Man har i olika dokument "bollat" med formuleringar och kanske också låtit medel bli mål. Från ALI:s sida har vi svårt att se vad introduktionen på målområden har tillfört. Tvärtom ser vi att de två "målen" samverkan med högskolan och samverkan med näringslivet (som vi betraktar som medel) genom fokuseringen som målområden fått oskäligen tyngd i projektet. Studierna inom utvärderingen tyder inte på att lärarna ser samverkan med högskolan eller samverkan med näringslivet som viktiga faktorer i skolarbetet. Vi har heller aldrig i något annat sammanhang varit med om att lärare tagit upp bristande samarbete med högskola eller näringsliv som skäl för att lämna yrket. Inte heller har vi hört någon säga att skälet till att man sökte sig till läraryrket var samarbetet med högskolan och/eller näringslivet. Det är alltså när vi kan visa att dessa faktorer ökar kvaliteten i skolan och göra att skolan upplevs attraktiv, som samverkan av olika slag blir intressant. I projektet har det blivit ett självändamål att visa resultat inom målområdena och det övergripande syftet med projektet har kommit i skymundan.

ALI:s studier visar att det funnits många oklarheter kring vad projektet Attraktiv skola egentligen handlar om och syftar till. Att skapa ett attraktivt yrke har på den lokala nivån sällan varit det mest centrala. Snarare har ofta framhållits det väsentliga i att göra den egna skolan eller skolorna i den egna kommunen till attraktiva arbetsplatser för att kunna konkurrera om den framtida arbetskraften. Med dessa olika agendor är det knappast förvånande att de lokala insatserna i projektet inte har fokuserat ökad attraktivitet i läraryrket i så stor utsträckning. Dessutom visar en av ALI:s delstudier att en attraktiv förändringsprocess är en minst lika viktig aspekt av en attraktiv skola. Mycket talar för att en begriplig och attraktiv förändringsprocess har stor betydelse för möjligheten att rekrytera, utveckla och behålla lärare. I och med att valet av förändringsstrategi inte har diskuterats eller analyserats i någon större utsträckning (med enstaka kommunala undantag) har möjligheten att uppnå målen försvårats.

Kapitel 6

Analys och diskussion

Detta kapitel beskriver ALI:s värdering och tolkning av det som hänt inom Attraktiv Skola. Möjligen kan man av ALI:s utvärderingsstudier få intrycket att Attraktiv Skola är ett misslyckat projekt – tveksam behandling av mål och medel, många avhopp, tveksamma enskilda röster, etc. Vi vill emellertid inte uttala oss i termer av lyckat eller misslyckat. Ur utvärderingssynpunkt är projektet att betrakta som ett synnerligen informationsgivande projekt. Framför allt har det en potential för fortsatta analyser som vi hoppas kommer att utnyttjas och på så sätt bidra med betydligt mer kunskap än vad vi kan göra i vårt arbete. Med facit i hand kan vi dock på ett övergripande plan backa och ställa oss frågan vad som har hänt och vilka förutsättningar som har funnits för att olika situationer har uppstått. I ett utvärderingsperspektiv är vissa händelser och skeenden inom Attraktiv Skola oklara, medan annat blir tydligt när hela bilden framträder. Vi vill börja med att redovisa ALI:s uppfattning om måluppfyllelsen och därefter diskutera ett par principiella aspekter, projektets ”relation till omvärlden” samt vad som kan bli kvar efter 2005.

Attraktiv Skola och måluppfyllelsen

I förra kapitlet har vi problematiserat Attraktiv Skolas mål. Med hänsyn till vad vi har sagt om målförskjutning, sammanblandning mellan mål och medel samt breddning av måluppsättningen, så är det inte helt självklart vad man skall ta som utgångspunkt när man vill diskutera måluppfyllelse. ALI:s delstudier planerades i ett skede då de ursprungliga målen ännu inte hade kompletterats med målområden, vilket gör att delstudierna motsvarar de ursprungliga målen. Vi kommer ändå att här utgå från målområdena, eftersom det är vad man gjort i samtliga nationella årsredovisningar.

Arbetsorganisation

Tre av ALI:s delrapporter har rört arbetsorganisationen (Berglund & Larsson, 2006; Larsson & Berglund, 2006; Larsson, Berglund & Löwstedt, 2006). Författarna ringade i en fallstudie in problematiken genom att i en enkät bl.a. ställa allmänna frågor och det visade sig att stora klasser, brist på stödfunktioner samt administration och pappersarbete hörde till faktorer som gav upphov till stress oavsett kommunens storlek. När lärarnas upplevda behov och kommunernas reella satsningar på utvecklingsarbete för skolan och för yrket jämfördes, visade detta på skillnader i kommunerna, bl.a. när det gällde att minska klasstorleken. Skillnader fanns också rörande förbättring av den fysiska arbetsmiljön, kompetensutvecklingen i enskilda ämnen och diskussion av nya pedagogiska idéer och metoder. Utvärderarna kunde konstatera att kommunerna i högre grad satsade på eftersatta områden som inte var så resurskrävande. I huvudsak önskade lärarna kompetensutveckling i relation till enskilda behov och att arbetsbelastningen kunde reduceras genom åtgärder i arbetsmiljön. En attraktiv skola synes enligt studierna vara den som kan vidta åtgärder för att påverka arbetsbelastning och stress i positiv riktning. En attraktiv skola är också den som läraren kan identifiera sig med och känna sig som en del av en större helhet i och där samarbete och erfarenhetsutbyte kan äga rum.

När skolor med lägst respektive högst arbetstillfredsställelse i de fyra kommunerna specialstuderades, visade det sig att arbetslag var ett viktigt inslag i kommunernas strategier, men det fanns också en grundläggande skillnad mellan

individuell respektive kollektiv utveckling. I det senare fallet talade man om ”lärande organisation” och i det förra fallet talade man om individuell professionell utveckling och utifrån detta bedömer lärarna om de förbättrar skolan eller endast sin egen kompetens.

Kommunernas insatser i projektet bygger på olika antaganden om vad som ökar läraryrkets attraktivitet. För vissa går vägen till att rekrytera, utveckla och behålla lärare via en bra och utvecklande arbetsmiljö, för andra är det individuell utveckling genom t.ex. utvecklingstjänster och karriärvägar som är lösningen. Ytterligare andra har fokus på att förmedla en positiv bild av skolan för att den ska bli attraktiv i omgivningens ögon. Delstudierna visar att framgångens ansikte kan se olika ut med avseende på attraktivitet. Klart är ändå att utveckling av verksamheten (skolutveckling) inte självklart är ett sämre alternativ för att skapa en attraktiv skola och ett attraktivt yrke än en inriktning på individuella satsningar i form av t.ex. karriärvägar som betonats centralt i projektet.

Hur skall man då tolka de erhållna resultaten? Jämför man med t.ex. slutredovisningen för 2005, så bedömer kommunerna sin måluppfyllelse avseende arbetsorganisationen som god eller mycket god. Ur kommunperspektiv är sannolikt bedömningen helt korrekt. ALI:s utvärderare gör utifrån sitt helhetsperspektiv alltså en något mindre generös bedömning. Frågan som vi kan ta med oss från utvärderingen är vad som är viktigt i projektet Attraktiv Skola. Ser vi till det ursprungliga målet – att göra läraryrket mer attraktivt – så är det målgruppen lärare som skall stå i fokus. Skall kommunerna och målgruppen för projektet vara tillfredsställda eller räcker det att kommunerna eller målgruppen är tillfredsställda? ALI anser att det förra bör gälla, men anser att målgruppen – lärarna – inte har beaktats tillräckligt i projektet.

Utvecklingsmöjligheter

Utvecklingsmöjligheter står i projektet Attraktiv Skola för att finna nya utvecklings- och karriärmöjligheter för lärare. Enligt den nationella slutredovisningen för 2005 har en knapp majoritet av kommunerna bedömt att måluppfyllelsen är mycket god. För Arbetslivsinstitutets del har Yvonne Lindholm varit ansvarig för den delstudie som inriktades på samverkan med högskolan och här inryms utvecklings- och karriärtjänster. Lindholm (2006) grupperade insatser rörande högskolesamverkan - kompetensgivande utbildning inom läraryrket, möjlighet att genomgå magistrand- eller forskarutbildning, kompetensutveckling med specifik inriktning på utvecklings- och förändringsarbete samt satsningar som har varit knutna till lärarutbildning. Alla kategorierna berör utvecklingsmöjligheter. Inom Attraktiv Skola kan vi konstatera att det är aktiviteter i anslutning till lärarutbildningen, och då särskilt till den verksamhetsförlagda utbildningen, som har dominerat inom målområdet utvecklingsmöjligheter. På det individuella planet har det handlat om VFU-samordnare, mentorer och handledare. I övrigt har det förekommit uppdrag/tjänster som t.ex. utvecklingspedagog, genuspedagog och IT-pedagog. Lindholm (a.a.) intervjuade sex magistrander som har delat sin arbetstid mellan högskolan och skolan. Vid högskolan har målet varit att de inom loppet av tre år skulle nå magisternivå i sina studier. Såväl magistranderna som en berörd förvaltningschef var i grunden mycket positiva till detta arrangemang. Magistranderna hade bidragit till den pedagogiska debatten i kommunen, tjänsterna hade medfört löneökning och för flera ledde det till ett annat steg i karriären (studier, specialuppgift). Ett par av magistranderna hade utvecklat en utbildning. De senare nationella årsredovisningarna stödjer denna positiva bild.

Även när det gäller målområdet utvecklingsmöjligheter ser alltså resultatbilden för Attraktiv Skola bra ut. Man kan dock föra en diskussion om hur bra och hur varaktig bilden är. Som vi sagt innebär många utvecklingsmöjligheter knytningar till lärarutbildningen. Inom ALI:s utvärderingsgrupp rådde vid planeringen av utvärderingen uppfattningen att de krav på kommuninsatser som förenades med den lärarutbildning som startade 2001 inte skulle omfattas av utvärderingen. I takt med att vi sett att kommunerna har lyft fram VFU-samordnare, handledare och mentorer, så har aktiviteter knutna till lärarutbildningen tagits med. Visserligen medförde den nya lärarutbildningen tydliga krav på både kommuner och högskolor var för sig och i samverkan, men kopplingen till läraryrkets attraktivitet var inget motiv i detta sammanhang. Handledare, handledarutbildning och personal som haft specialuppgifter i relation till lärarutbildningens praktik är inga nyheter. Dessutom är det mycket troligt att det mesta som hänt i Attraktiv Skolas kommuner, kan jämföras både kvalitativt och kvantitativt med vad som hänt i andra kommuner som är involverade i lärarutbildning. En skillnad kan dock vara att kommunerna inom Attraktiv Skola har en helt annan dokumentation kring de här aktiviteterna än vad andra kommuner har. En annan skillnad kan vara att de uppdrag och den kompetensutveckling som skett i Attraktiv Skola-kommunerna på ett annat sätt har placerats i ett större sammanhang, vilket måste ses som positivt.

Vad som framskympas i Lindholms (2006) undersökning är att de pedagoger som kommit ifråga för magistrantjänst och specifika utvecklingsuppdrag inte riktigt tycks veta hur denna period kommer in i ett mer långsiktigt tänkande om deras yrkesutveckling. I de nationella årsredovisningarna kan man se att i stort sett alla kommuner som var kvar i projektet i slutskedet hade individuella kompetensutvecklingsplaner. Däremot var det betydligt färre kommuner som uppgav att de hade individuella yrkesutvecklingsplaner (endast fem av tjugoen 2005). Från utvärderingens sida förefaller det egendomligt att inte kompetensutvecklingsplaner och yrkesutvecklingsplaner är tydligare kopplade till varandra. Möjligen kan dessa oklarheter hänga ihop med att utvecklingsvägar för enskilda pedagoger inte har någon egentlig tradition. Skall högskolan vara inblandad, så krävs också kunskaper bland båda parter som kanske inte har funnits. Detta borde ha utvecklats inom projektet men högskolesamverkan har fått andra vinklingar. En sak som förtjänar att påpekas är även att uttrycket karriär inte har uppfattats positivt av alla. Karriär kunde upplevas provocerande och kontroversiellt. Det kan innebära att det inom projektet har funnits enskilda personer som inte har velat förknippas med att deras kompetens och kompetensutveckling har relaterats till karriär. Följande slutsats framstår inte heller särskilt positiv ur projektsynpunkt.

Det är mycket svårt att bedöma om de satsningar som gjorts på utvecklings- och karriärtjänster på något sätt har gjort läraryrket mer attraktivt för dem som står utanför och funderar på vilket yrkesval de skall göra. Satsningarna är ju inte av den karaktären att de skapat nya karriärvägar inom yrket. Snarare handlar det om satsningar för de redan yrkesverksamma och intresserade lärarna och kan säkert däremot bidra till att dessa stannar kvar i yrket och får en nytändning. Satsningarna är dessutom ofta avgränsade i tiden och sällan kopplade till den grundläggande tjänstestrukturen och innebär därigenom ingen karriärutveckling i mer traditionell mening. (Lindholm, 2006, s. 37).

Karriär- och utvecklingstjänster förknippades inte bara med högskolan utan projektets ambition var att den typen av tjänster även skulle finnas i anslutning till

näringslivssamverkan. Odin (2006b) fann emellertid inte att någon kommun hade inrättat någon form av karriär- eller utvecklingstjänster i samverkan mellan skola och näringsliv.

En slutsats är att innehållet i utvecklingsinitiativen är influerade av trender i samhället och skolvärlden som för tillfället anses legitima, men bara svagt kopplade till de problem som lärare upplever sig möta i sin vardag. Därmed finns en risk att projekt som Attraktiv skola med stora ambitioner missar att arbeta med de frågor som lärarna anser är i störst behov av utveckling. De centrala lösningar eller insatsområden som övergripande nivåer presenterar passar inte alltid de enskilda enheternas eller lärarnas behov. Denna frikoppling möjliggör för kommunerna att vara med i ett större projekt som väcker uppmärksamhet, samtidigt som man på det lokala planet kan anpassa dessa initiativ till rådande förhållanden.

Inom Attraktiv Skolas kommuner har det alltså funnits utvecklingsmöjligheter i form av tjänster och uppdrag. Vi har ingen siffra på hur många som totalt har kommit i åtnjutande av denna form av utveckling, men det kan självklart inte vara så stor andel av alla de lärare som berörs av Attraktiv Skola genom att kommunen är med i projektet. Dessvärre vet vi inte hur dessa utvecklingsmöjligheter har uppfattats av dem som har varit utanför. Vi vet också mycket lite eller inget om hur dessa lärares kompetens kommer att förvaltas och vidareutvecklas. Således kan ALI fastslå att utvecklingsmöjligheter har funnits inom projektet, men relationen till projektets mål har inte kunnat fastställas.

Högskolesamverkan

Det antagande som ligger bakom målområdet högskolesamverkan är att samverkan med högskolan förväntades främja skolutveckling. I Avsiktsförklaringen (1998) kan man under rubriken Samarbete skola-högskola-forskning läsa bl. a. följande:

Forskning om förskola och skola skall stimuleras och stärkas. Forskningen behöver knytas närmare skolornas vardagsarbete. Skolforskningen bör därför bedrivas i nära samverkan med kommunerna, de yrkesverksamma lärarna och skolledarna och med stor lyhördhet för verksamhetens behov. Resultaten skall i ökad utsträckning göras tillgängliga för bred diskussion i skolor och kommuner. Yrkesverksamma lärare skall ges ökade möjligheter att kombinera forskarutbildning och tjänstgöring som lärare. Regionala utvecklingscentrum bör kunna utnyttjas för kompetensutveckling av lärare.

Enligt den nationella slutredovisningen för 2005 har kommunernas insatser ibland omfattat flera målområden samtidigt. Arbetsorganisation, utvecklingsmöjligheter och högskolesamverkan är tre målområden som har kunnat tillgodoses med samma insats, t.ex. kompetensutveckling. För merparten av de utvecklingstjänster som tagits upp ovan har högskolesamverkan antingen varit en förutsättning eller en konsekvens. Den delstudie som rör samverkan med högskolan inom Arbetslivsinstitutets ansvar har genomförts av Yvonne Lindholm (2006).

Högskolesamverkan har som målområde bevakats väl av den nationella projektledningen och kontinuerliga avrapporteringar finns från 2002. I början kunde man konstatera att samverkan med högskolan oftast skedde med ett närliggande lärosäte, att det var vanligast att kommunen/skolan köpte tjänster av högskolan och att det fanns samfinansierade projekt. I den sista årsredovisningen (Slutredovisning, 2005) påminner man om den ursprungliga tanken som var att högskolan/regionalt utvecklingscentrum skulle vara involverad redan i ansökan och projektplanen och som

en konsekvens av detta vara en självklar part i kommunens projektledning. Så blev det inte generellt. Den nationella projektledningen ser ändå lärarutbildningen som ett kärnområde inom Attraktiv Skola och många redovisade aktiviteter har, som visats, hängt ihop med lärarutbildningen. Kommunernas egen bedömning om måluppfyllelsen rörande högskolesamverkan var i slutfasen att den var god eller mycket god. Den nationella projektledningens kommentar var att måluppfyllelsen successivt ökat och att man kan förvänta en positiv utveckling.

Det har framgått av resultatredovisningen att samverkan mellan skola och högskola successivt har blivit större under de fem projektåren, men volymen för samverkan står lärarutbildningen för och detta är inget unikt för Attraktiv Skolas kommuner. I övrigt handlar det förvisso om samverkan av hög kvalitet, men som punktinsatser. Man kan ha många idéer om hur ett sådant samarbete skulle kunna utvecklas, men det märkliga är att ägarna och ledningen för projektet från början har utlovat något som man i princip inte kan utlova om man inte har finansierat aktiviteten. Ett exempel som lyfts fram av kommunerna åtskilliga gånger är tillgången till högskolans mest relevanta forskning. Vid starten av projektet Attraktiv skola hade många kommuner planer på att deras lärare skulle få möjligheter att "byta" tjänst med lärare från högskolan eller på annat sätt på del av sin tid få arbeta inom högskolan. Det verkar av årsredovisningarna att döma inte som så många kommuner fått denna önskan uppfylld. Finansieringen är alltså en viktig aspekt, men givet att den hade varit löst, så finns det också en facklig aspekt. Det förefaller egendomligt att högskolans lärare förväntas medverka i ett projekt som påtagligt skulle påverka deras arbetsituation, utan att någon representation har funnits bland ägarna och ledningen i projektet.

Flertalet kommuner har haft sina huvudsakliga högskolekontakter inom ramen för projektet Attraktiv Skola med lärarutbildningen och med de pedagogiska institutionerna samt med regionala utvecklingscentra. I avrapporteringen kring högskolesamverkan lyfts olika insatser fram och det finns också tankar om vilka uttryck samverkan skulle kunna ta. I projektet har fokus i hög grad legat på synliga vinster i form av exempelvis karriärtjänster. Problemet i detta projekt har varit att man utan att reflektera över skillnader mellan de aktuella organisationerna lovat saker som det är högst diskutabelt om man kan lova utan att den ena parten har möjlighet att diskutera förutsättningarna. I Attraktiv Skola finns bland ägarna två fackliga lärarorganisationer med. Mot bakgrund av att projektet fokuserar lärarprofessionen och villkoren för utövandet av läraryrket är detta rimligt. Värt att notera är då att man talar om tjänstebyten mellan lärare inom skolan respektive högskolan och man talar om att skolans lärare skulle kunna ta aktiv del i lärarstudenternas examensarbeten, dvs. gå in som lärare i en högskolekurs. Detta gör man emellertid utan att reflektera över att högskolelärares fackliga organisationer kanske skulle ha synpunkter på den typen av arrangemang. Vi konstaterar bara att kraven på lärarkompetensen är så klart olika i de två organisationerna skolan respektive högskolan. Det innebär naturligtvis inte att man skall utesluta tjänstebyten i form av temporära inslag. Vi tror att högskolans lärare, kanske särskilt ämnesdidaktikerna, borde få ta del av vad som händer i skolan på ett helt annat sätt än vad som nu sker. Magistrander har också varit en lyckad samarbetsform där dessa har genomfört vissa avgränsade inslag i framför allt lärarutbildningarna samtidigt som de kompetensutvecklat sig. Lindholm (a.a.) har rapporterat om ovissheten rörande högskolesamverkan inför framtiden. På ett individuellt plan vet man inte vad fortsättningen blir (jfr Slutredovisning, 2005). Vad som inte har lyfts fram, och som borde vara ett bestående resultat, är kunskapen om varandras arbeten, även om den

haltar till förmån för skolans personal. Från utvärderingshåll menar vi att en sådan här vinst borde bidra till att utbildningen för blivande lärare blir mer helhetsbetonad. Har man som magistrand varit en del av högskolemiljön, så har man hört hur högskolans lärare resonerar kring utbildningen, vilket borde innebära att man kan förklara för de blivande lärare som kommer ut på verksamhetsförlagd utbildning, men kanske också påverka högskolans verksamhet. Detta bör vara en väg att komma ifrån ett vi- och dom tänkande, som nog de flesta blivande lärare har känt av när de slussas mellan teoriförlagd respektive verksamhetsförlagd utbildning.

Den bild av högskolesamverkan som man får inom Attraktiv Skola är positiv och kopplar man målområdet till utvecklingstjänster, så förstärks den positiva bilden. Samtidigt har det funnits kritik. Tidigt skrev exempelvis den nationella projektledningen: ”Målet att de deltagande kommunerna ska få utnyttja högskolevärldens mest relevanta forskning har visat sig förvånansvärt problematiskt.” (Årsredovisning 2002, s. 48). Kommunerna å andra sidan riktade kritik mot att de fått detta löfte, som de flesta uppenbarligen i början trodde skulle vara gratis och med någon slags automatik skulle nå dem.

De reaktioner som uppträtt på målområdet högskolesamverkan är intressanta, därför att de borde ha kunnat prediceras. De erbjudanden som utlovats borde aldrig ha utlovats. Högskolan har annan huvudman än skolan och dess lärare ingår på samma sätt som skolans lärare i en organisation som får uppdrag – att utbilda och examinera. Merparten av dessa uppdrag finansieras av staten och staten vill ha en motprestation i form av examina av olika slag. På samma sätt förbinder man sig när man får forskningsmedel att leverera en motprestation som motsvarar de medel man fått. I detta perspektiv och med kontinuerlig representation från Utbildningsdepartementet, framstår projektets löfte till kommunerna som förhastat och det är märkligt att man t.o.m. 2003, när verksamheten från föregående år avrapporterades, fortfarande trodde att högskolan hade en buffert, som exempelvis kunde innebära att högskolans lärare gratis kunde presentera forskningsresultat och engagera sig i kommunernas projektarbete. Självklart finns det ett ansvar hos de forskare som har fått medel för utbildningsvetenskaplig forskning att se till att resultaten når relevanta målgrupper. De allra flesta gör också det med mer eller mindre inslag av fritidsarbete, men fysiska möten är det som kostar mest och ger minst ur meriteringssynpunkt.

Man kan då ställa sig frågan om det är omöjligt att högskolans lärare engagerar sig i skolverksamhet och släpper in skolans lärare i högskolan. Så är det naturligtvis inte och vanligtvis finns i kommunerna upparbetade kontakter framför allt på personnivå. Ofta är det kontakter som vuxit fram genom lärarutbildningen. De flesta universitet och högskolor har i många år haft uppdragsutbildning, som har skräddarsyttts för en viss målgrupp, liksom man haft ordinarie kurser som lämpat sig för kompetensutveckling av skolans befattningshavare. På senare år har även kommuner tillsammans med högskolor organiserat arbetsvillkor som innebär att man gör en viss del av sin tjänst inom högskolan. Sådana förhållanden är alltså inte unika för kommunerna som ingår i Attraktiv Skola. Det förekommer också att enskilda lärare inom högskolan upprättar relationer till skolor av mer varaktigt slag. Vad Attraktiv Skola dock skulle ha kunnat bidra med var en tydligare rörelse åt detta håll, så att högskolans lärare enligt något system kunde arbeta i skolan utöver att enskilda forskare/högskolelärare engageras i studiedagar eller liknande tillfälliga aktiviteter. Men för att det skulle inträffa hade det krävts en helt annan förankring i högskolan och den förankringen skulle funnits när projektet Attraktiv Skola planerades.

Som framgått ovan, så är utvecklandet av målen och målformuleringarna för projektet Attraktiv Skola inte särskilt genomskinliga. Lindholm (2006) ställer sig den befogade och fundamentala frågan om tillgång till högskola och forskning är viktig för läraryrkets attraktivitet. Med tanke på övriga resultatbilder i projektet skulle svaret närmast bli nej. När lärare blir tillfrågade om vad som tilltalar i läraryrket är det svar som handlar om bra organisation, bra ledare och bra arbetsmiljö vid sidan av lön, status, frihet i yrkesutövningen och inflytande på den egna arbetssituationen. Det verkar således som det först är de grundläggande förhållandena i skolan som känns mest angelägna. Samarbete med högskola och forskning nämns inte och måste i detta sammanhang betraktas som sekundära behov.

Näringslivssamverkan

Det övergripande skälet för samverkan med näringslivet var i likhet med högskolesamverkan att samarbetet skulle främja skolutvecklingen. Detta målområde har hela tiden varit det som haft minst framgång. När projektet nådde sitt slut, ansåg en tredjedel av de kvarvarande kommunerna att måluppfyllelsen inom målområdet var låg, även om den successivt hade blivit högre. I Avsiktsförklaringen (1998) hade man, liksom i relation till högskolan, förhoppningen om att arbetet i skolan skulle kunna kombineras med arbete i näringslivet i vid mening. Även inom detta målområde utlovades stöd till ett lokalt och ömsesidigt samarbete med näringslivet från det nationella projektet. Det har funnits centralt arrangerade aktiviteter i relation till näringslivssamverkan, men de har inte alls varit lika omfattande som inom de andra målområdena.

Insatser inom området har skett på ledningsnivå, samverkan som rör lärare och samverkan som rör elever (Slutredovisning, 2005). De kommuner som var mer nöjda med sina insatser inom området kunde beskriva positiva erfarenheter, bl.a. för att man inspirerats i nätverken. De flesta kommunerna har planerat för en fortsättning av näringslivssamverkan när projektet officiellt är avslutat.

Odin (2006b) valde ut fem kommuner som han studerade närmare. Han menar att merparten av kommunernas kontakter med näringslivet har varit kopplade till eleverna i form av praktisk arbetslivsorientering (PRAO) arbetsplatsförlagd utbildning (APU) och Ung Företagsamhet. Några kommuner har deltagit i nationella projekt med denna inriktning och det har förekommit avgränsade intressanta inslag. Av de fem kommunerna, som valdes för att de i sina projektplaner hade uttryckt tydliga ambitioner för näringslivssamverkan, hade enligt Odin endast en kommit någonstans på väg mot målet.

Arbetslivsinstitutet har i sin utvärdering kommit till samma resultat som den nationella projektledningen när det gäller näringslivssamverkan. Det är det delområde som man kan sätta flest frågetecken för. Ett par frågetecken gäller naturligtvis varför det inte hänt mer och varför denna typ av samverkan har varit så svår. Men man skall nog gå ett steg längre och ställa sig frågan Varför skulle det hända något? Näringslivet har i likhet med högskolan varit representerad i en del kommunala projektgrupper och även deltagit i regionala nätverksträffar, men i ett totalperspektiv med ojämnt engagemang. Näringslivet har inte heller haft någon representation bland ägarna. Med undantag av lärarutbildningen har det varit ganska trögt att få igång högskolesamverkan och då är högskolan en betydligt mer homogen organisation, där gränser för vad som är möjligt och omöjligt är förhållandevis tydliga. Näringslivet har inte alls sådana karaktäristika och i det här projektet har dessutom ingått kommuner med mycket olika

näringslivsstrukturer. Detta i kombination med att det centrala stödet har uteblivit förklarar säkert varför så lite har kommit igång.

Vi skulle dock vilja ställa ytterligare ett frågetecken för näringslivssamverkan i Attraktiv Skola och det är ungefär samma frågetecken som i anslutning till högskolesamverkan – Vad finns det för indikationer på att näringslivssamverkan skulle göra läraryrket mer attraktivt? De attityder som vi har från enskilda lärare (Berglund & Larsson, 2006; Larsson & Berglund, 2006, Larsson, Berglund & Löwstedt, 2006) tyder inte på något sådant samband. Vi känner heller inte till någon övrig forskning som verifierar sådana orsakssamband. Hade projektet varit inriktat på skolledare, så skulle situationen ha varit annorlunda. Då hade ett nära samarbete med näringslivet och övrig offentlig verksamhet varit mycket relevant. I de fall då kommuner har kunnat redovisa ett givande samarbete mellan skola och näringsliv, tror vi att detta har fyllt en viktig funktion och att det kan göra det i fortsättningen också, även för andra som kan låta sig inspireras. Däremot menar vi att näringslivssamverkan är ett marginellt inslag för att rekrytera och behålla goda lärare.

Information

Det femte och sista målområdet är Information. Det målområdet är alltså en sammanslagning av två av de ursprungliga målen – spridning av erfarenheter mellan skolor och spridning av sådan kunskap och erfarenhet som projektet genererar (se ovan). Det senare målet accentuerades 2003, då Myndigheten för skolutveckling blev huvudman för projektet. Tanken var att spridning av erfarenheter och kunskaper skulle ske på nätet och 2003 reviderades principerna för hemsidan. Genom hela projektet är det emellertid nätverken (mellan projektledarna och mellan kommunerna i fem regioner) som har utgjort informationsnavet och förändringsstrategin.

I anslutning till den sista årsredovisningen (Slutredovisning, 2005) har ungefär hälften av kommunerna bedömt måluppfyllelsen som god och tre har bedömt den som mindre god. Den nationella projektledningen konstaterar att de flesta kommunerna har haft en informationsstrategi för användning internt respektive externt och har uppfattningen att måluppfyllelsen successivt har förbättrats.

Nätverken har inom ramen för Arbetslivsinstitutets utvärdering undersökts av Odin (2006c), som även specialstuderat hemsidans användning och funktion. Odin kunde när det gäller de regionala nätverken redovisa att de varit betydelsefulla för arbetet i kommunerna. Nätverksdeltagandet har präglats av stort engagemang och höga ambitioner, men inställning och attityder har kanske inte matchats av reella möjligheter att påverka vad som händer i kommunen. Mer än hälften av nätverksdeltagare som besvarade en enkät menade, att konferensernas idéer och tankar påverkat sättet att göra läraryrket mer attraktivt. En viss önskan om mer erfarenhetsbyte fanns emellertid. Under projektets gång talades det ganska mycket om att konferenserna skulle fungera som forum för kritiska vänner. Odin konstaterar dock att det inte har funnits så stort inslag av utmaningar och analys. Även den nationella projektledningen har under projektets gång i årsredovisningarna uppmärksammat bristen på analys av det man gjort i kommunerna. Spridningen av erfarenheter tycks vara det viktiga inom målområdet information. När aktörerna uppmanades skriva om det man gjorde, så stöttades detta med både föreläsning i mediakunskap och journalist 2002, men även med datastöd så att texterna skulle kunna spridas via hemsidan. Däremot gavs inte motsvarande professionellt stöd rörande kritiskt förhållningssätt till det man skulle skriva om.

Projektledarna skrev reflekterande brev till Odin (a.a.). De menade att målen hade blivit tydligare allt eftersom projektet fortgick. Men de efterlyste i alla fall att mer tid skulle ha ägnats åt forskning kring måltolkning och definition av problemområden. Sett i ett informationsperspektiv har projektledarna haft en mellanställning. Den nationella projektledningen har enligt flera projektledare utövat ett tryck som varit svårt att hantera, samtidigt som en förutsättning för framgång i kommunen var att projektledaren hade legitimitet. Det personliga nätverk som projektledarnätverket inneburit, har enligt projektledarna varit viktigt och särskilt när trivsel och trygghet successivt blev karaktäristika i gruppen. Från utvärderingens sida skulle man kunna säga att detta nätverk antagligen har varit helt nödvändigt för att hålla ihop projektet både i kommunen och på den nationella nivån.

Från början var sannolikt tanken att nätverken förutom att vara effektiva internt också skulle nå ut på olika sätt. Inom projektet saknas – både i ALI:s utvärdering och på den nationella nivån – data om projektledarnas konkreta insatser för att på hemmaplan sprida Attraktiv Skolas idéer utöver de grupper som var direkt involverade via lokala projekt. Med tanke på att kraven på en kvalitetsmässigt bra dokumentation och inslag av analys restes av den nationella projektledningen ganska tidigt, finns det heller inte anledning att tro att projektledarna har haft så mycket tid över för att vara ambassadörer för projektet på hemmaplan.

Redan från början fanns hemsidan som förväntades fungera som ett forum för spridning av erfarenheter, kunskap och information. Initialt var meningen att en del av informationen skulle kunna användas av allmänheten och en del internt för olika kategorier inom projektet. När så Myndigheten för skolutveckling blivit huvudman för projektet förändrades hemsidan och den blev mer projektets anslagstavla för att successivt utvecklas till en mycket matnyttig hemsida med både policydokument, kommunala årsredovisningar och publikationer (bl.a. ”goda exempel”) som hänger ihop med projektet vid sidan av löpande information om verksamheten. Odins delstudie (2006d) om hemsidans funktion som informationsspridare både internt och externt visade, trots hemsidans kontinuerliga kvalitetsförbättring, ganska nedslående resultat. Projektledarna besökte inte hemsidan överdrivet ofta och de visste inte hur det såg ut med besöken i kommunens projektgrupp heller, vilket tyder på att projektledarna inte har gjort reklam för hemsidan. I en mindre intervjuundersökning med lärare som besökte en konferens kände hälften inte till projektet och ingen hade besökt hemsidan. Ett fåtal hade sett Attraktiv Skolas logotype och associationerna till programrubriken Attraktiv Skola var få.

Den nationella projektledningen har varit mycket ihärdig när det gäller att hitta vägar att synas utåt. Av någon anledning har det varit ett problem att synas. Exempelvis kan man i årsredovisningen för 2002 läsa att Attraktiv Skola inte nämnts under Almedalsveckan eller i övrig sommardebatt. Vid ett senare tillfälle rapporteras problem med att synas på Skolforum. Det finns emellertid ett tillfälle då Attraktiv Skola har syntts rejält i pressen och det var när Dagens Nyheter i maj 2005 publicerade ett par artiklar om kostnaderna för nätverksträffarna. Trots att artiklarna var provocerande och skulle ha kunnat leda till omfattande debatter och ifrågasättande blev det förhållandevis få reaktioner och även denna information tycktes snabbt falla i glömska.

Kan man då säga att Attraktiv Skolas målområde Information har varit så framgångsrikt att den information och kunskap som har kunnat spridas på olika sätt i sin förlängning har ökat kvalitén i skolan och gjort läraryrket mer attraktivt. Svaret på hur det förhåller sig med detta ges inte inom projektet. Däremot kan vi utifrån både

årsredovisningar och ALI:s utvärderingsstudier fastställa att information och goda exempel har spridits framför allt inom nätverken och via hemsidan både internt och externt. Man har lärt av varandra. Det har också rapporterats från enskilda kommuner att de lärare som skrivit om sin verksamhet har känt en stolthet som för dem själva, men kanske även för andra, förknippas med lärarprofessionen på ett tilltalande sätt. I slutfasen av projektet har man haft mycket långväga besök (från Finland och från Singapore), men man får inte av kommunernas egen dokumentation någon bild av att projektets insatser skulle ha dragit till sig studiebesök från andra kommuner i Sverige eller kommunikation mellan kommuner/skolor innanför och kommuner utanför projektet. Det kanske har förekommit, men det är inte så att detta i tiden långa projekt har lett till att alla Sveriges pedagoger vet att Attraktiv Skola existerar och än mindre vad det handlar om. Och vi vet att det är praktiskt taget omöjligt att efterfråga information som man inte vet finns.

Projektets relation till omvärlden

Ovan har vi kommenterat projektets problem att sprida information till, eller kanske snarare att nå, relevanta målgrupper utanför de 23 kvarvarande kommunerna. Inom ALI:s utvärdering har vi funnit det intressant att undersöka hur Attraktiv Skola som projekt har tagit emot existerande kunskap och relaterat sig till relevant kunskap i form av liknande projekt och olika typer av forskning.

Tre utvecklingsprojekt har blivit föremål för metaanalys, två svenska (Björn m.fl., 2002) och ett OECD-projekt (OECD, 2005), varav det senare har pågått parallellt under en del av Attraktiv Skolas projekttid. Projekten har, vart och ett på sitt sätt, likheter med Attraktiv Skola.

I boken "Organisera för utveckling och lärande. Om skolprojekt i nätverksform" (Björn m.fl. 2002) redovisas erfarenheter från de två svenska projekten "Albatross" och "Skolor lär skolor". Författarna har tagit de två projekten som utgångspunkt för tre frågor: vad befrämjar en dynamisk utveckling av skolor, vilken typ av stöd kan skolor behöva för att utvecklas och vad kan projektstöd i nätverksform innebära för skolors utvecklingsarbete? Man talar i boken om ett utvecklingsinriktat lärande som skall skapa en kompetens för att på ett reflekterat sätt arbeta med utveckling. Förutsättningarna för ett sådant lärande kan, enligt författarna, ligga i ett nätverk. I boken behandlas en rad iakttagelser med hög relevans för Attraktiv Skola. Bl.a. tar man upp många fördelar med nätverksstrategin som att nätverk tillåter flexibilitet, att samarbetet är horisontellt, att utveckling och spridning kan hanteras parallellt, osv. Men man behandlar också problem som uppmärksammades inom projekten. Den öppna och kritiska dialogen mellan nätverksdeltagarna utgör grunden för lärandet, men ett problem kunde vara att det erfarenhetsbaserade lärandet stannar vid bekräftande. Det blir inget kritiskt ifrågasättande. Man nämner också de svårigheter som kan uppstå med delaktighet, därför att nätverksstrategin bygger på representation av grupper.

OECD-projektet med namnet "Attracting, Developing and Retaining Effective Teachers" (OECD, 2005) startade 2002 och avslutades 2004 med 25 deltagande nationer, däribland Sverige. Alla nationerna har bidragit med bakgrundsdata kring lärarnas arbetsförhållanden och vissa har fått platsbesök. Självfallet skiljer sig så många länder åt, men det finns ändå vissa generella slutsatser i projektet. Man ramar in problemområdet och konstaterar bl.a. att status och lönefrågor är generellt viktiga. De flesta ingående nationerna bekymrar sig för att lärarnas kompetens inte räcker till, att det finns ett glapp mellan många lärarutbildningar och de praktiker de utbildas för samt

att många saknar introduktionsprogram. Genom att lyfta fram de här aspekterna fäster man uppmärksamheten på områden som skulle kunna bli föremål för systematiska utvecklingsarbeten och studier. En kategorisering av projektets implikationer görs i två grupper, dels de som rör läraryrket som helhet, dels de som vänder sig till särskilda lärarkategorier eller skolor. I studien skiljer man även på karriärbaserade system och positionsbaserade system för läraryrket och menar att Sverige uppvisar karaktäristika som mest kan förknippas med det senare. I ett karriärbaserat system börjar man som ung och arbetar sig successivt upp till bättre befattningar. Det positionsbaserade systemet innebär att man ung eller gammal utifrån sin kompetens hamnar i en speciell befattning. Oavsett vilket system man hör till är en slutsats i boken att det livslånga lärandet kräver att man stöttar yngre och nya lärare, så att man lägger en grund för en kontinuerlig professionell utveckling. OECD-rapporten är resonerande samtidigt som den presenterar komparativa jämförelser i siffror och kvalitativa bedömningar.

Jämfört med projektet Attraktiv Skola, kan man säga att OECD-projektet handlar om en analyserande inventering av läraryrkets attraktivitet. Projektets data är fokuserad på lärarnas konkreta arbete (undervisningen och dess villkor). Denna närhet till det yrke som är föremål för intresset är också en skillnad jämfört med Attraktiv Skola. I OECD-projektet för man en diskussion om relationerna mellan olika aspekter och menar att om läraryrket inte är attraktivt och undervisningen inte förändras på något substantiellt sätt finns risken att skolornas kvalitet sjunker. Bokens andra kapitel behandlar frågan om varför man behöver bekymra sig för lärarsituationen över huvud taget. Här finns många matnyttiga resonemang och schematiska illustrationer om hur man kan tänka kring läraryrket.

Vi har gått igenom de nationella årsredovisningarna för att undersöka i vilka sammanhang man hänvisar till dessa båda publikationer och om projektens erfarenheter har blivit utnyttjade. Resultatet av genomgången blev att hänvisningar till Albatross gjordes i de första nationella årsredovisningarna (2001 och 2002), medan hänvisningarna till OECD-projektet "Teachers Matter" gjordes i de sista årsredovisningarna (2004 och 2005). En person i den nationella projektledningen har även tagit upp OECD-projektet i ett par andra sammanhang.

I årsredovisningen för 2001 motiveras förslaget till indelning i nätverksgrupper bl.a. utifrån erfarenheter från Albatrossprojektet. Även när det gällde uppläggningsen av nätverksträffarna var Albatross en referens, men då ur ett negativt perspektiv; det fanns en risk att nätverksdeltagarna hellre skulle använda tid till genomgång av lokala satsningar än till ett gemensamt erfarenhets- och idéutbyte. För en utomstående är det lite svårt att genomskåda vari skillnaden ligger, men den nationella projektledaren hade med hänsyn till denna risk avvisat ett förslag till uppläggning av en nätverkskonferens. I årsredovisningens avslutande reflektionsavsnitt skriver man att Attraktiv Skola kan ses som en fortsättning av satsningen Albatross (Årsredovisning, 2001, s. 44) och drar nytta av både Albatross och Skolor lär skolor samt Arbetslivsinstitutets L- program (Programmet för lärande organisationer). Man refererar till att erfarenheterna från bl.a. Albatross är att en flexibel organisation där samarbetet bygger på en horisontell frivillig överenskommelse, men menar att Attraktiv Skola bygger både på en vertikal och en horisontell organisation och kärnan är i mötet av dessa inriktningar. Av Björns m.fl. (2002) erfarenheter har man vidare lärt att:

Brister menar man är när för- och efterarbete av nätverksträffar begränsas vilket försvårar ett organiserat erfarenhetsutbyte, liksom återkoppling till den egna arbetsplatsen. Det är heller inte bra när nätverken framför allt får en bekräftande roll och mer sällan blir ett

forum för kritisk reflektion, ifrågasättande eller strategisk planering. Information, studiebesök och sociala aktiviteter kan ta alldeles för stor del av tiden vilket försvårar en reflekterande gemenskap. (Årsredovisning, 2001, s. 44)

Nästa gång man hänvisar till Albatross är i årsredovisningen 2002, då man kronologiskt går igenom vad som gjorts. Ledningsgruppen har deltagit i ett seminarium som Arbetslivsinstitutet arrangerade kring Albatrossprojektets erfarenheter. Om det blev några konsekvenser av det deltagandet redovisas inte. Även 2002 års redovisning har ett reflekterande avslutande avsnitt och där återkommer man till nätverket som strategi och de konflikter strategin kan leda till. Bl.a. anförs som exempel från Albatross att vissa behöver mer externt stöd än andra, vilket inte fungerar med nätverksstrategin.

Vid en konferens 2003 deltog projektledaren för ett OECD-projekt "Promoting Quality Teaching and Learning", men det var först i samband med årsredovisningen 2004 som det treåriga OECD-projekt som mest motsvarade Attraktiv Skolas inriktning kom in i bilden. Då kom det in i samband med att slutrapporten hade publicerats.¹⁵ OECD-projektets huvudresultat - att kvalitetsaspekten hos lärarna (välutbildade och goda ämneskunskaper samt utbildning för att undervisa i heterogena grupper) är den avgörande faktorn - tas särskilt upp. I slutredovisningen för 2005 noteras att flera av referensgruppens ledamöter deltog i en uppföljningskonferens i anslutning till OECD-rapporten "Teachers Matter" (OECD, 2005). Konferensen ägde rum i Helsingör. År 2005 fick också projektledarna via e-post "Teachers Matter" och vi utgår från att det inte handlade om hela rapporten utan den svenska sammanfattning som ligger på nätet.

Vad man kan notera är att de utvecklingsprojekt som i olika avseenden ligger mycket nära Attraktiv Skola inte verkar ha fått något större utrymme. Exempelvis hade det kanske varit motiverat att haka på den kritiska ansats som Björn med medförfattare (Björn m.fl., 2002) har när det gäller nätverksansatsen som sådan. Vad visste man om den? Vad innebär ett nätverk? Den typen av grundläggande ställningstaganden har inte varit tydliga i förarbetet. De omnämmanden och de besök som vi har refererat ovan synes vara isolerade händelser utan relation både bakåt och framåt i tiden. Det verkar också som projekten har uppmärksammats när de avslutats eller var i sitt slutskede, trots att ett pågått parallellt med Attraktiv Skola. Utan att vara helt initierade i de aktuella projekten finns det anledning att tro att det är mer än de sammanfattande konklusionerna, som i Björns m.fl. (2002) fall nätverkets horisontella funktion och i OECD-projektet lärarens kvalitet, som skulle kunna lyftas fram. Det vore t.ex. orimligt om mål- och definitionsfrågor över huvud taget inte berörts i dessa projekt. Men givet att man koncentrerar sig på de aspekter som nämnts i Attraktiv Skolas årsredovisningar, så borde det funnits möjligheter att penetrera dem på ett helt annat sätt än vad som gjorts inom Attraktiv Skola. När det gäller omvärlden - "mätt" i relevanta och innehållsmässigt närliggande utvecklingsprojekt - är det Arbetslivsinstitutets uppfattning att aktörer i olika ansvarspositioner inom Attraktiv Skola har försummat möjligheten att lära, analysera och reflektera, dvs. precis de aktiviteter som ledningen har efterlyst i kommunerna.

Utnyttjande av ren forskning ser vi inte heller särskilt många spår av i projektet. Pedagogiska forskare har inbjudits till konferenser, men ofta inte för att presentera sin forskning. Även konsulter med olika kompetens har anlitats en del under projektets gång. Det verkar som man har nått utanför landets gränser först i slutfasen av projektet, även om Finland redan 2004 tog kontakt för att planera ett liknande projekt. Det var

¹⁵ Värt att märka är att slutrapporten publicerades i maj 2005.

dock i mars 2006 när Finland skulle inleda sitt treåriga projekt som det blev ett besök. Besökare från Singapore kom ännu senare, i maj 2006.

Sammanfattningsvis anser Arbetslivsinstitutet att aktörernas negativa synpunkter när det gäller brist på stöd vid tolkning av mål och definitioner antagligen beror på att man från ledningens sida inom Attraktiv Skola inte själva har förmått driva den typen av diskussioner, vilket inte är så konstigt. Men man har heller inte förmått leda den typen av diskussioner genom att anlita forskare som kan området (t.ex. statsvetare och pedagoger eftersom det handlar om utbildningsområdet). Och inte har man, som ALI kunnat se, dragit nytta av liknande verksamheter och aktörer som varit involverade i liknande verksamheter mer än ytterst marginellt. Det är lätt att vara efterklok, men hade man haft en öppnare attityd i projektets första faser, så kanske även intresset utifrån kommit tidigare och man hade kunnat utnyttja diskussioner också med dem som stod i begrepp att starta liknande verksamhet. Nu har besöken fått karaktär av att Sverige "bara" visar upp sig, för ingen kan kräva en fortsatt dialog eftersom Attraktiv Skola formellt är avslutat. Detta leder osökt till frågan vad som möjligen kan bli kvar efter 2005.

Vad blir kvar efter 2005?

Attraktiv Skolas ursprungliga syfte var att stärka kvaliteten i skolan och öka läraryrkets attraktivitet. Vissa resultat i ALI:s utvärderingsstudier och de nationella årsredovisningarna tyder på att några av de ingående miljöerna antagligen har uppnått dessa syften med sina insatser. Huruvida detta är något som kan fortgå utan förankring i ett nationellt projekt är svårt att predicera. Den nationella projektledningens bedömningar om framtiden har då och då framskyntat i årsredovisningarna. Kommentarer har baserat sig på att en del kommuner i sina rapporter uttryckt sig i termer av långsiktighet och fortsättning utanför det formella projektets tidsgräns. Men det finns också inom instrumentet Framgångsfaktorer, som kommunerna fått använda från 2003 och framåt, en övergripande framgångsfaktor "Långsiktighet och uthållighet" med underkategorier som skulle kunna antyda något om fortsättningen. Generellt uppnådde inte de här faktorerna så höga värden på bedömningskalan och förändringen mellan de tre jämförelseåren (2003, 2004 och 2005) har inte varit så stor. Kommentaren från den nationella projektledningen "Förhoppningsvis ska utvecklingsarbetet i kommunerna fortsätta även efter att det nationella projektet upphört" (Slutredovisning, 2005, s. 73) är kanske mer hoppfull än övertygad. När enskilda kommuner varit tveksamma till en fortsättning har den nationella projektledningen markerat vikten av ta fasta på erfarenheterna i ett långsiktigt perspektiv, så att sådana tvivel inte blir en realitet.

Den grundläggande filosofin i projektet Attraktiv Skola har varit att "Framgång i enskilda kommuner lägger grunden för nationell framgång" (a.a., s. 84). Knappt var tionde svensk kommun var med till slutet i projektet. Resultaten pekar på att projektet inte haft något stort genomslag i Sveriges övriga kommuner när det har pågått. Detta hindrar i och för sig inte att likartade aktiviteter av hög kvalitet har funnits i många kommuner. Finns det då något hopp om att den överspridning man hoppades på under projektet skall inträffa när projektet officiellt är avslutat och att det skall leda till ökad kvalitet i skolan och ökad attraktivitet i läraryrket? Svaret på frågan handlar egentligen om hur man förvaltar de resultat som projektet har uppnått. Det gäller kommuner både innanför och utanför projektet Attraktiv Skola.

I ALI:s utvärdering finns vissa nyckelresultat som man skulle kunna ta som utgångspunkt. Berglund, Larsson och Löwstedt (Berglund & Larsson, 2006; Larsson & Berglund (2006); Larsson, Berglund & Löwstedt) har på ett förtjänstfullt sätt fäst uppmärksamheten på individuellt respektive kollektivt lärande. Vi har sett att kommuner skiljer sig i tron på hur man bäst utvecklar skolan. Eftersom det här projektet har genererat så många befattningshavare i skolan (projektledarna och övriga nätverksdeltagare, lärare som fått olika typer av utvecklingsuppdrag, lärare som haft en fot inne i högskolan, osv.), som inom projektet har haft möjlighet att utvecklas individuellt borde man i fortsättningen fokusera hur detta kan utnyttjas även när man tror på det kollektiva lärandet.

Trots att man i nätverken inte fullt ut har uppträtt som kritiska vänner, så måste nätverksdeltagarna ändå besitta en grundläggande kunskap om på vilket sätt man kan utnyttja varandras erfarenheter för att öka kvaliteten i skolans arbete. ALI:s resultat har också visat att hemsidan inte kan betecknas som en succé. Samtidigt har hemsidan kvalitetsmässigt blivit så mycket bättre och från den nationella projektledningens sida har det funnits önskemål att sidan skall kunna bevaras. En förutsättning är att hemsidan i fortsättningen blir lika lättillgänglig som nu samt att man gör reklam för den i olika sammanhang. Den dokumentation som är kopplad till hemsidan har enligt Arbetslivsinstitutet en potential för att hålla liv i påbörjade aktiviteter och initiera nya. Inte minst det faktum att kommuner som inte har varit involverade i projektet Attraktiv Skola har haft liknande utvecklingsprojekt på gång tyder på att utvecklingsarbete är en del av skolans vardag. Om man kan kanalisera något intresse mot de erfarenheter som finns dokumenterade skulle antagligen mycket vara vunnet.

Sammanfattningsvis tror vi att i Attraktiv Skolas kommuner finns det en rad "eldsjälar" som kommer att driva verksamhet i projektets anda vidare. Ambitionen att stärka kvaliteten i skolarbetet har alltid funnits, även om åtgärderna har tagit sig olika uttryck (från organisatoriska reformer till inläring av ett enskilt moment) och kommer att finnas. Samverkan med högskolan kommer att utvecklas därför att lärarutbildningen kräver det. Däremot är det just nu ingen generell lärarbrist. Incitamenten för att lägga mycket energi på att få läraryrket att framstå som attraktivt och locka dem som väljer mellan olika utbildningar och yrkesalternativ finns alltså inte.

Kapitel 7

Sammanfattning och slutsatser

Inledning

Huvuddelen av detta kapitel skall ägnas åt de slutsatser som Arbetslivsinstitutet drar av sina studier kompletterad med övrig information från projektet. Dessa slutsatser består av två delar. Dels kommenterar vi de lärdomar som den nationella projektledningen vill föra vidare (Slutredovisning, 2005, s. 97-100). Dels kompletterar vi med ytterligare slutsatser som vi anser att man kan dra av projektet. Inledningsvis skall vi kort sammanfatta den resultatbild som Arbetslivsinstitutet har kunnat fånga i sin utvärdering.

Totalt har Arbetslivsinstitutet presterat åtta separata texter utifrån vilka man skall kunna ta ställning till projektets förmåga att nå syftet. Vad ville man med projektet Attraktiv Skola och vad har man nått? Även om syftet under projektets gång har uttryckts på något olika sätt, så har det oftast presenterats i de två satserna: att stärka kvaliteten i skolan och att öka läraryrkets attraktivitet. Det är dessa satser, och särskilt den senare, som har stått i fokus för utvärderingen. Relationen mellan dessa satser är inte klar (se nedan). Ovan har vi verbalt även brottats med relationen mellan projektets syften och de resultat i form av konkreta insatser som aktörerna har visat upp och givit uttryck för. Vi har redovisat att kvaliteten i ett antal skolor har stärkts genom att kommunerna har satsat på utveckling, såsom exempelvis förändringar i arbetsorganisation, kompetensutveckling, dokumentation och tillgång till erfarenheter och kunskap om andras utvecklingsarbete samt att skolpersonal och politiker i nätverkets form har fått möta kollegor som strävar åt samma håll. För vissa lärare har utvecklingsuppdrag ökat yrkets attraktivitet; för andra är detta mindre avgörande då attraktiviteten mer står att finna i förutsättningarna för att genomföra själva undervisningen – det som uppfattas som lärares kärnområde. Ett rimligt antagande är att de som fått delta i dessa aktiviteter, och speciellt de som för egen del fått bedriva individuella studier, också känner en stolthet i sin yrkesroll, en stolthet som syns och ”smittar” så att läraryrket kan värderas på ett positivt sätt. Arbetslivsinstitutet kan mot bakgrund av sitt engagemang och sin insyn i projektet stå bakom en sådan här bild. Det finns emellertid ett problem med bilden. Den är relativt syftets generösa gränser - ”skolan” och ”läraryrket” - för begränsad. Projektet har inte i någon allmän mening stärkt kvaliteten i skolan och projektet har inte ökat läraryrkets attraktivitet, men det har visat på vägar mot dessa syften. På det sättet kan man säga att det egentligen är nu utvecklingsarbetet börjar.

När Arbetslivsinstitutet drar slutsatsen att projektet inte har nått sitt syfte följer av detta minst två frågor. Varför inte och vad har man uppnått? Om vi börjar med den senare frågan, så står det helt klart att det i ett totalt perspektiv har hänt mycket i de kommuner som har varit kvar till projektets formella avslutning. Det som har hänt kan relateras till de fem ursprungliga målen eller målområdena om man så vill. I sak är det inte så stor skillnad på årsredovisningarnas beskrivningar av utfallet och Arbetslivsinstitutets. De enskilda röster som kommer till uttryck i årsredovisningarna är dock genomgående något mer positiva än de röster som Arbetslivsinstitutets utvärderare hört, men det påverkar inte totalbilden. Det väsentliga är att det inom projektet Attraktiv Skola

- i flera kommuner/skolor har skapats arbetsorganisationer som varit till stöd för utvecklings- och kvalitetsarbetet i skolan,

- i flera kommuner har förekommit nya utvecklings- och karriärmöjligheter för lärare (utvecklingspedagoger, magistrander, etc.),
- i alla kommuner har förekommit samarbete med högskola, särskilt lärarutbildning, men i mycket begränsad utsträckning med näringsliv,
- har förekommit spridning av erfarenheter mellan skolor och kommuner med hjälp av organiserade nätverk samt
- genom ledningens försorg har gjorts stora ansträngningar att med hjälp av hemsida och publikationer försöka informera och sprida erfarenheter och kunskaper från projektet.

När det gäller ovanstående, som under projektets förlopp gått under beteckningarna mål/målområden, så varierar utfallet både inom projektets kommuner och mellan projektets kommuner. Arbetslivsinstitutets resultat pekar på att utvärderingsarbetet rörande arbetsorganisation och utvecklingsmöjligheter har haft störst framgång.

Ledningen för Attraktiv Skola ser även samverkan med högskolan som ett framgångsrikt målområde. Arbetslivsinstitutet menar dock att merparten av de insatser som gjorts i anslutning till lärarutbildningen skulle ha skett oberoende av deltagandet i projektet. Skillnaden är att aktiviteter genom projektengagemang har blivit synliga i ett större sammanhang och inneburit att man inspirerats och fått idéer av varandra. Räkna man bort det som har med lärarutbildning att göra, blir det emellertid inte särskilt mycket kvar. Högskolans forskning som nämndes redan i Avsiktsförklaringen (1998) har blivit ett försumbart inslag i projektet.

Arbetslivsinstitutet värderar framgången/brist på framgång inom näringslivssamverkan och informationsområdet på ungefär samma sätt som projektledningen. Samverkan med näringslivet har inte lyckats med projektets syften framför ögonen och spridning av erfarenheter och kunskaper har lyckats mycket väl inom den innersta kretsen (nätverksdeltagare), ojämnt inom kommunerna och mindre väl i ett nationellt perspektiv.

ALI ser många tänkbara förklaringar till resultatet. Klart torde vara att man genomgående har underskattat de mycket olika förutsättningar som de deltagande kommunerna hade. I samband med avhopp från projektet har projektledares arbetssituation (nya arbetsuppgifter) och ekonomiska förhållanden nämnts. Dessa faktorer i sig är tillräckligt intressanta för att de borde ha blivit föremål för uppföljning. De är också intressanta i ett styrningsperspektiv. Som projektledare har man, enligt vad flera uttryckt, haft ett tryck på sig från ledningen. Projektledarna skulle dokumentera, de skulle förbereda sig inför nätverksträffarna och de skulle framför allt förmedla projektledningens önskemål till kommunens projektgrupp, till kommunens skolor/lärare samt med varierande intensitet vara en del av utvecklingsarbetet. Det blev betydelsefullt att de gjorde saker rätt.

Då och då har från den nationella projektledningen lyfts fram en problematik som bestått i att Attraktiv Skola i vissa kommuner betraktats som ett paraplyprojekt och man har sorterat in alla pågående utvecklingsprojekt under etiketten. Ett skäl till att det har blivit så är sannolikt att vissa projekt startade innan Attraktiv Skola godkänt kommunens projektplan. Ett annat skäl är att övrig utvecklingsverksamhet och övriga behov inte har stannat upp genom att man har gått med i projektet. Har man dessutom haft projektets syften i åtanke, så har det säkert varit mycket naturligt att få in verksamheten under paraplyet Attraktiv Skola. Arbetslivsinstitutet ser inte något stort problem i detta, eftersom enskilda delprojekts effekter generellt har varit svåra att säkert

fastställa. Om projektets syften hänger ihop, så skulle det innebära att i stort sett vilka kvalitetsförbättringar i skolan som helst borde ha ett samband med läraryrkets attraktivitet.

Viktigast för projektets resultatbild bedömer vi dock syftes- och målformuleringarna vara. Det har varit omöjligt att följa argumenten och de bakomliggande tankarna för olika formuleringar. Arbetslivsinstitutet anser inte att projektets syften tillräckligt har diskuterats. Även om man i olika sammanhang har hyllat detta projekt för att det handlar om lärare, så förknippar nog gemene man snarast "stärka kvaliteten i skolan" med hela verksamheten och alla i skolan förekommande målgrupper. En skola som förknippas med hög kvalitet attraherar säkert lärare. Men man kan vända på resonemanget. Kan man göra läraryrket i sig attraktivt, så kan man dra till sig duktiga och utvecklingsbenägna lärare och på det sättet stärka kvaliteten i skolans verksamhet. Vill vi göra läraryrket attraktivt, finns det en rad medel och vi anser att en del av det som gått under beteckningen mål och målområden i första hand skulle kunna fungera som medel för att höja attraktiviteten i läraryrket. Som mål är de i ett totalt perspektiv föga intressanta. Argumenten och motiveringarna till det som man har betecknat som mål är inte heller identifierbara. Att arbetsorganisation och utvecklingsmöjligheter är betydelsefulla faktorer för stress/frånvaro av stress bland lärare stöds av ALI:s utvärdering. ALI kan även ställa upp på att spridning av erfarenheter och kunskap kan utgöra bra verktyg i ett utvecklingsarbete. När man dessa "mål", så kanske man har goda möjligheter att nå projektets övergripande syften. Däremot är samverkan med högskola respektive näringsliv som instrument för att göra läraryrket mer attraktivt oförklarade och hur de i sig kan upphöjas till mål är obegripligt. Som vi har sett har en önskan hela tiden bland aktörerna i kommunerna varit, att man skulle ägna tid åt tolkningar och definitioner. Det önskemålet är lätt att förstå. Varför skall man t.ex. ställa upp på att samarbeta med näringslivet som ett självändamål? Dock har dessa "mål" och målområden inneburit att man har kunna visa upp något (förekommer i stor utsträckning – förekommer inte alls) och jämförelser har varit möjliga.

Nätverksarbetet har antagligen inte gjort läraryrket mer attraktivt, men fysiska träffar har otvetydigt lett till att olika slag av aktiviteter i syfte att förbättra skolverksamheten har stimulerats i projektet. Just nätverksarbetet och den ekonomiska lösning som valts inom Attraktiv Skola för att detta skulle fungera (delat ansvar mellan projektet och kommunen, där projektets ekonomiska bidrag inte har omfattat den operativa verksamheten) innebär en bra markering av att utvecklingsarbete måste få kosta.

Givet att dokumentationen i anslutning till projektet får den uppmärksamhet den förtjänar har projektet bidragit med en gedigen plattform till nytta för flera slag av mer övergripande utvecklingsarbeten inom skolområdet. Mindre positivt som ett utvecklingsprojekt har det varit att man inte problematiserat syftet och målen, inte utnyttjat relevant befintlig kunskap vare sig i form av texter eller föreläsare samt dröjt alldeles för länge med att ge den externa utvärderingen legitimitet.

Projektet har såväl inåt mot nuvarande och blivande lärare som utåt mot samhället förmedlat en bild av skolan som en seriös och utvecklingsbenägen verksamhet. Den stora vinsten med medverkan i Attraktiv skola ses av många som att det har gett kommunens skolverksamhet legitimitet i omgivningens och föräldrars ögon. Denna legitimitet anses av många vara "ett värde i sig som gör det värt att vara med". På det viset har en ökad attraktivitet i läraryrket möjligen skapats i många betraktares ögon.

Attraktiv Skolas ”testamente”

I slutredovisningen för 2005 sammanfattar den nationella projektledningen de lärdomar man vill föra vidare inför kommande satsningar. Vi skall i det följande kommentera de flesta av de punkter som tas upp och dessa kommentarer skall ses som en del av ALI:s samlade slutsatser. Femton punkter (nedan skuggade) av olika slag och med olika typ av argumentation listas. **Samverkan mellan parterna är en stark framgångsfaktor**, dvs. hur kompetens och kraft på alla nivåer i kommunen blivit tillgänglig genom samverkan, är en punkt som Arbetslivsinstitutet inte kan uttala sig om. **Fokusering på lärare – och rektorer, Efterfrågan ger stöd och kraft, Läraryrkets attraktivitet – www.skola.se – 2007 och framåt och Internationell samverkan ett stöd** är fyra punkter där Arbetslivsinstitutet i princip kan instämma. Den nationella projektledningen uttrycker det positiva i att Attraktiv Skola har fokuserat läraryrket, men anser att fortsatta satsningar bör omfatta även rektorer. Härvidlag är det svårt att ha någon annan synpunkt. Eftersom skollära insatser framhålls som ytterst betydelsefulla för attraktiviteten i yrket hade projektet för att få riktig kraft behövt skollära engagemang och insatser i betydligt större utsträckning än vad som blev fallet. Utan skollära engagemang är det svårt att skapa varaktiga förändringar och utan skolläres fulla stöd kan man inte förvänta sig några avgörande förändringar i kvalitet och attraktivitet. Försäkran om att dokumentationen skall säkras inför framtiden välkomnas av Arbetslivsinstitutet. Att ett projekt av Attraktiv Skolas karaktär behöver internationell samverkan vid framtida satsningar förefaller vara en av de viktigaste insikterna.

En förutsättning är att de ansvariga huvudmännen är aktiva och Viktigt med aktiv förvaltningsledning I positiva ordalag nämns att den politiska ledningen i deltagande kommuner har varit aktiv på ett sätt som inte är vanligt. Arbetslivsinstitutets uppfattning är, liksom den nationella projektledningens, att stödet till projektet har varit ojämnt. Det har exempelvis varit helt klart att alla projektledare inte fått relativt sett samma förutsättningar att uppfylla de krav som å ena sidan ställts från kommunen och å andra sidan från den nationella projektledningen. Huruvida detta beror på att ansvariga i kommunerna inte varit aktiva vet vi inte, men aktiva huvudmän och övriga ansvariga bör kunna underlätta mycket i ett kommunalt utvecklingsarbete.

Blandade grupper – en framgångsfaktor Befattningshavare inom olika verksamheter och organisationer har genom projektet kommit samman. Att det är nyttigt att konfronteras med andras perspektiv är känt. Om det inom Attraktiv Skola har lyckats sämre eller bättre jämfört med liknande situationer kan inte Arbetslivsinstitutet bedöma. Däremot vet vi, delvis genom årsredovisningarna, att det funnits en hel del konflikter inom kommunerna. Några sådana konflikter har lett till att man lämnat projektet. Den lärdom man kan ta med sig är att blandade grupper är bra, men det behöver finnas en beredskap för hur man skall handskas med konflikter på ett annat sätt än vad som funnits inom Attraktiv Skola.

Nätverk – väl förberedda möten mellan kritiska vänner är effektivt Nätverken som ett forum för analys och reflektion, där man som enskild deltagare kan känna sig trygg, sägs vara en modell att ta med sig in i nya satsningar. Det kan stämma, men det är Arbetslivsinstitutets uppfattning att det har varit ojämnt både med förberedelser och det kritiska förhållningssättet i nätverken.

Gemensamt arbete synliggör kompetens och ger effektivt lärande Arbetande möten, i synnerhet i projektledarnätverket, framhålls som positivt därför att det

möjliggjort inflytande och att den nationella projektledningen har kunnat påverka det gemensamma arbetet. Förutsättningen har dock varit att projektledarna måste få tid för att gå vidare på det sätt den nationella projektledningen tänkt sig. Enligt Arbetslivsinstitutets utvärdering är omdömena inom projektledarnätverket övervägande positiva och ALI kan dela uppfattningen att en projektledare måste få tid i proportion till de krav som ställs på henne eller honom. Däremot anser vi att det är svårt att bedöma hur effektivt lärandet har varit i detta projekt. Projektledarna som enskilda individer har utan tvekan lärt sig mycket i projektet, men ett effektivt lärande utifrån projektets syften finner vi osäkert. I den mån man upprepar en liknande projektuppläggnings finner vi anledning att bevaka effektiviteten i lärandet på ett helt annat sätt än vad som gjorts i det aktuella projektet.

Nära samverkan kommun – högskola gör båda till vinnare Den nationella projektledningen skriver: ”De gångna årens arbete har bekräftat styrkan i påståendet, och fler kommuner rapporterar om en vinna-vinna situation inte minst gällande lärarutbildningen.” (Slutredovisning, 2005, s. 98). Teoretiskt sett borde både kommun och högskola vinna på att ha ett nära samarbete och det är Arbetslivsinstitutets bestämda uppfattning att man i fortsättningen bör sträva efter detta. ALI anser emellertid inte att ett sådant resultat är empiriskt bevisat inom Attraktiv Skola. Högskolan har inte varit involverad som en part i planeringen och de av högskolans företrädare som har deltagit i t.ex. nätverkskonferenser har hållit en synnerligen låg profil. Samarbete kommun/skolor och högskola i anslutning till lärarutbildningen är inte unikt i Attraktiv Skola. Även om den nya lärarutbildningen har förändrat kraven både på kommunerna och på högskolan (Prop. 1999/2000:135), kan man lätt få intrycket av de texter som skrivits i anslutning till Attraktiv Skola att ett samarbete aldrig funnits tidigare, men så är inte fallet.

Långsiktighet är en förutsättning för att kunna lyckas Ett försvar för projektets utsträckning i tid har då och då kunnat anas i den nationella projektledningens texter. I sak finner inte ALI någon anledning att ifrågasätta projektets längd, även om starten var något trög. Däremot kan man fråga sig vad som har lyckats i relation till projektets syften. Otvivelaktigt har det hänt mycket i Attraktiv Skolas kommuner, men vi menar, som redovisats, att medlen har blivit mål inom projektet. Frågan om skolans kvalitet har stärkts och om läraryrket har blivit mer attraktivt, har projektet inte besvarat. För fortsatt arbete kan en lärdom, som ingalunda är ny, vara att det är lätt att blanda ihop mål och medel. En annan lärdom är att Attraktiv Skola genomgående påmint om hur svårt det är att genomskåda vad som är orsak och vad som är verkan. Projektets problem är att man så sällan har lyft den diskussionen.

Långsiktigheten förutsätter gedigen dokumentation och Dokumentation ger möjlighet till information På ett förtjänstfullt sätt lyfter den nationella projektledningen upp vikten av dokumentation vid den här typen av projekt, inte minst för att underlätta ett arbete som präglas av kontinuitet. Arbetslivsinstitutets åsikt är dock att dokumentationens tilltänkta målgrupp tydligare än vad som varit fallet bör vara i fokus. Att som projektledare lämna över till en efterträdare i samma funktion kräver en annan typ av dokumentation än den som levereras i en artikel eller på en mäsas, liksom de som fångas av en artikel eller en poster på en mäsas inte i första hand är betjänta av intern projektledardokumentation. ALI delar också uppfattningen att projektet har genererat en gedigen och för många sammanhang användbar dokumentation (www.skola.se), men tror inte att spridningen av denna information på ett framgångsrikt sätt kommer att kunna överlåtas på det diffusa sätt som görs av projektets ledning.

Enskildas artiklar i gemensamma publikationer ger framgång Den nationella ledningen menar att enskilda lärares och andra befattningshavares skriftliga skildringar av de verksamheter som de varit involverade i har stärkt yrkesprofessionen. Inom Arbetslivsinstitutets utvärdering har inte någon närmare analys av lärarnas egen dokumentation gjorts. Säkert har de enskilda skribenterna haft mycket glädje i sin yrkesupplevelse av dokumentation som en annorlunda uppgift. Men dokumentation är krävande, vilket också har rapporterats inom Attraktiv Skola de första åren, och om det av lärare skall uppfattas som utvecklande och stärkande för yrkesprofessionen, så krävs sannolikt förändringar i arbetsorganisationen.

Arbetslivsinstitutets slutsatser

Erfarenheterna från projektet Attraktiv Skola är många och mångfacetterade. Vi har ovan och i föregående två kapitel varit inne på flera av de slutsatser som man enligt Arbetslivsinstitutet kan dra. Här vill vi förtydliga och utveckla de slutsatser som vi betraktar som viktigast utifrån den genomförda utvärderingen.

Styrning och ledning – utvecklingsarbetets svåraste balansgång

Ovan har vi berört styrning uppifrån och styrning underifrån. Vad Attraktiv Skola kan lämna som lärdom för fortsättningen är att man bör vara uppmärksam på vad man styr och hur. Attraktiv Skolas kommuner har råkat ut för det som ofta händer vid målstyrning inom utbildningsområdet. Ju längre tiden går, desto större blir behoven av att ha extern kontroll. I projektets fall har årsredovisningarnas stegrade krav varit ett effektivt styrningsinstrument. Den frihet att välja väg för att nå ”målen” som utlovades i projektinbjudan (PM 2000) har sannolikt beskurits när fakta i relation till målområdena skulle redovisas utifrån bestämda indikatorer. Å ena sidan har således den nationella projektledningen styrt projektledarna och dokumentationen hårdare och hårdare för varje år. Å andra sidan har projektets ägare framstått som passiva; den uppfattningen har funnits i kommunerna och den uppfattningen får även Arbetslivsinstitutet utifrån de kronologiska beskrivningar som finns över projektförloppet. Via den nationella projektledningen uttrycks exempelvis missnöje med kommunernas oförmåga att etablera samverkan med högskola och näringsliv. Om någon under vägen skulle ha kunnat underlätta samverkan, alternativt erkänt att de löften man inledningsvis gav inte var realistiska, så var det ägarna. Arbetslivsinstitutets uppfattning är att projektets ledning har missbedömt var man borde ingripa och inte ingripa. Att den här typen av avvägningar är svåra försvarar inte brist på handlande.

Dokumentationen – en guldgruva för utvecklingsarbete, utbildning och forskning

Ständigt har vi i denna utvärdering återkommit till projektets dokumentation. När den nationella projektledningen ger sin försäkran om att dokumentationen skall bevaras så sker det i mer allmänna ordalag. Vi vill vara något mer specifika när det gäller dokumentationens potential.

Allra närmast ligger naturligtvis att intresserade kan få direkta idéer både vad beträffar form och innehåll till andra utvecklingsarbeten. I det avseendet är kommunernas årsredovisningar, alla artiklar som publicerats, material på hemsidan och de publikationer som givits ut genom Myndigheten för Skolutveckling mycket relevanta. Vad som är viktigt är att kommunernas årsredovisningar också får en betydelse inom den kommun där de framställts genom att fungera som underlag för planering, för uppföljningar, för analyser av olika slag, etc.

Det mesta av materialet som kan användas för nya utvecklingsarbeten kan också användas i den grundläggande utbildningen och kompetensutvecklingen av lärare samt i utbildningen av skolledare. Man kan se materialet som en innehållsmässig idékatalog och använda det som underlag för analyser och diskussioner under både kortare och längre undervisningsmoment. Men man kan också fokusera förändringsstrategin som sådan och mindre smickrande pressklipp som "case" för att redan i en utbildningssituation förbereda blivande lärare/skolledare på situationer som man förr eller senare hamnar i.

Ur forskningssynpunkt finns ett oändligt antal möjligheter. Metanalyser av en rad olika slag är tänkbara genom användning årsredovisningarna (både kommunernas och den nationella projektledningens). Med hjälp av systematiska studier kan man fördjupa analyser av styrning, följa en begränsad fråga i relation till flera kommuner, följa en kommun i ett mer övergripande utvecklingsperspektiv, osv. osv. Man bör också som en forskningsuppgift göra en analys av magistrandernas examensarbeten för att fastställa i vilken utsträckning just denna del av utvecklingstjänsten har gagnat kommunens utvecklingsarbete, eftersom det särskilt framhölls som ett mål för den typen av tjänster.

Ett utvecklingsprojekt är inte slutfört om inte strategiska händelser följs upp

Ungefär en tredjedel av kommunerna lämnade projektet innan det slutfördes. Det förefaller ha varit lätt att bli exkluderad i det aktuella projektet. Om ett avhopp skulle godkännas av ledningen, krävdes visserligen att alla parter som skrivit på projektplanen också skulle underteckna önskemål om utträde. Men efter det har man lämnats i fred. En uppföljning och analys av orsakerna till och eventuella konsekvenser av att man lämnat projektet skulle sannolikt ha bidragit till förståelse för projektet som helhet. Det är anmärkningsvärt att inte ägarna varit mer intresserade av avhoppet under pågående verksamhet. Men det här är en typ av uppföljning man kan göra i efterhand, även om tidslappet för med sig glömska och rationaliseringar och informationen kanske inte blir lika tillförlitlig som om man hade undersökt vissa saker omedelbart efter avhoppet. Över huvud taget borde man ha utnyttjat, och det gäller även utvärderingen, den situation som uppstod genom att ett antal kommuner ville vara med i projektet, men inte blev utvalda bland de 34.

Uppföljning av enskilda projekt kan vara en framtidsuppgift. En annan typ av uppföljning, som skulle kunna relateras till projektets målområde utvecklingsmöjligheter, gäller förändringar i personkonstellationer (kommunala projekt-, styr- och referensgrupper, projektledare, nätverksdeltagare). Kan förändringarna knytas till att man "har gjort karriär" under projekttiden, så skulle det kunna ses som ett positivt utfall av projektengagemanget. Det har nämnts att projektledare har lämnat projektet för nya uppgifter. Detta borde man ha studerat närmare, lika väl som man bör följa upp de projektledare som var med till projektets avslutning.

Ett lyckat utvecklingsarbete genererar nytt utvecklingsarbete och forskning

Den typ av uppföljning vi nämnt ovan kan delvis genomföras som utvecklingsarbete och en del lämpar sig mer som fortsatt utvärdering eller som forskningsuppgifter. Det finns t.ex. all anledning att fortsätta ambitionerna på samarbeten mellan högskolan och skolverksamheten och mellan näringslivet och skolverksamheten. Det bör kunna ske i utvecklingsarbetets form. I så måtto har Attraktiv Skola satt fingret på en rad misstag som gjorts när det gäller åtminstone högskolesamverkan. Projektet har bl.a. avslöjat meningsmotsättningar, missförstånd etc., som säkert kan uppstå när man går in i den här

typen av samarbete. Att göra förutsättningarna genomskinliga bäddar för att man kan göra en mycket bättre planering och starta en diskussion om vad det är för typ av samarbete man önskar och kan åstadkomma. Det finns många exempel på hur man kan utnyttja både det som har fungerat och det som har fungerat sämre inom Attraktiv Skola för en fortsättning. Under förutsättning att detta sker kan vi räkna in Attraktiv Skola till de lyckade utvecklingsprojekten. Tappar man projektets grundfrågor och inte ser alla de frågor som projektet har öppnat för, då – men först då – kan man säga att Attraktiv Skola var ett misslyckat projekt.

Att göra saker rätt eller göra rätt saker?

Mål och medel är ryggraden i ett utvecklingsarbete. En av de allvarligaste synpunkterna man kan lägga på projektet Attraktiv Skola är frånvaron av en diskussion om hur syften och mål/målområden har tagits fram, vad de innebär och hur de är relaterade till varandra. Av den förskjutning från top-down-styrning till bottom-up-styrning som man, säkert ärligt, har hävdat att projektet har byggt på, följer att projektets grund är målstyrning. Många delresultat (attityder, oförmåga att leva upp till projektledningens förväntningar, etc.) i projektet kan säkert förklaras av att man inte har förstått vart man varit på väg och/eller varför man var på väg mot de aktuella målområdena. Men styrningen har ändå bidragit till att man har gjort det mesta rätt. Det har blivit många ”goda exempel” och årsredovisningarnas kurvor över genomförda aktiviteter har visat en positiv utveckling. Den nationella projektledningen har emellertid flera gånger återkommit till att kommunernas avrapporteringar har brustit i analysmomentet och det har funnits anledning att påminna om projektets fokus – läraryrket. Detta är sannolikt en effekt av den problematiska målskrivningen. Från kommunernas sida har man, inspirerade av varandra, gjort som man uppmanats och som man lärt sig i nätverken. En hel del har säkert kunnat kopplas till läraryrkets attraktivitet och ökad kvalitet i skolan, men många aktiviteter har, som några av ALI:s delstudier visat, haft en långsökt relation till det som lärarna själva har bedömt vara attraktivt. Ett par av ALI:s studier har också visat att förändring i sig kan attrahera lärare. Arbetslivsinstitutet påstår därför inte att man inte fokuserat rätt saker utan bara har gjort saker rätt i projektet. Men helt klart är att den allra viktigaste frågan – gör vi rätt saker? – inte har fått det utrymme inom projektet som den borde ha fått!

Referenser

- Attraktiv Skola. En utvecklande organisation 2001-2006. Informationsbroschyr om projektet Attraktiv Skola.
- Avsiktsförklaring (1998) Avsiktsförklaring om åtgärder för att främja läraryrkets utveckling och rekrytering. PM 1998-08-31.
- Brev från SLUR (2003-03-20) Stockholm: Regeringskansliet.
- Dahllöf, Urban (1967) *Skoldifferentiering och undervisningsförlopp*. Stockholm: Almqvist & Wiksell.
- Dahllöf, Urban (1991) Towards a new model for the evaluation of teaching: an interactive processcentered approach. I Dahllöf, U., Harris, J., Shattock, M., Starpoli, A. & int Veld, R. *Dimensions of evaluation in higher education*. London: Jessica Kingsley.
- Franke-Wikberg, Sigbrit (1993) Utvärderingens mångfald : några ledtrådar för vilsna utbildare Stockholm: FoU-enheten, UHÄ. *Forskning och utveckling för högskolan*, 1992:4.
- Handlingsplan (2002) Attraktiv Skola – en handlingsplan.
- Lundgren, Ulf P. (1977) Model analysis of pedagogical processes. Lund: Liber
- Kvale, Steinar (Ed.) (1989) *Issues of validity in qualitative research*. Lund: Studentlitteratur.
- Kvale, Steinar (1996) *InterViews. An introduction to qualitative research interviewing*. London: SAGE Publications.
- Merriam, Sharan B. (1998) *Qualitative research and case study applications in education*. San Francisco: Jossey-Bass Wiley
- OECD (2005) *Teachers Matter. Attracting, developing and retaining effective teachers. Education and Training Policy*. Paris: OECDPublishing.
- PM (1999) Rapport från arbetsgruppen till styrgruppen för läraryrkets utveckling och rekrytering (SLUR).
- PM (2000) Skolan – en utvecklande organisation. Inbjudan. Attraktiv Skola.
- PM (2001) Attraktiv Skola - syfte, mål och förväntningar. Attraktiv Skola.
- PM (2002) Samarbetet reglerat – handlingsplanen klar. Attraktiv Skola.
- Prop. (1999/2000:135) En förnyad lärarutbildning. Regeringens proposition. Stockholm: Regeringen.
- Stake, Robert: (1967) The countenance of educational evaluation. *Teachers College Record*, 68, pp. 523-540.
- Yin, Robert K. (2003) *Case study research: design and methods*. Thousand Oaks: Sage Publications
- ÖLA (2000) *Löneavtal 00*. Svenska Kommunförbundet, Arbetsgivarförbundet KFF, Läraresförbundet och Lärarnas Riksförbunds Samverkansråd. Stockholm: Svenska Kommunförbundet.

Övrigt underlag

Berglund, Johan & Larsson, Pär (2006) Lärares arbetssituation och syn på skolutveckling – en studie av fyra kommuner i projektet 'Attraktiv Skola'. Stockholm: Arbetslivsinstitutet. *Arbetslivsrapport nr 27*

Larsson, Pär & Berglund, Johan (2006) Attraktivt för vem? Fyra kommuners initiativ för att skapa en attraktiv skola. Stockholm: Arbetslivsinstitutet. *Arbetslivsrapport nr 28*.

Larsson, Pär, Berglund, Johan & Löwstedt, Jan (2006) *Creating an Attractive School: Four cases of school improvement initiative*. (From the SALTSA School Work-life project. The chapter will be published by PIE- Peter Lang in an edited volume on European research on teachers and schools)

Lindholm, Yvonne (2006) Samarbete mellan skola och högskola. Stockholm: Arbetslivsinstitutet. *Arbetslivsrapport nr 29*

Odin, Björn (2006a) Nyanställd. En undersökning av nyanställda lärares uppfattning om yrket. Stockholm: Arbetslivsinstitutet. *Arbetslivsrapport nr 30*

Odin, Björn (2006b) Näringslivssamverkan. Stockholm: Arbetslivsinstitutet. *Arbetslivsrapport nr 31*

Odin, Björn (2006c) Nätverk som förändringsmodell. Stockholm: Arbetslivsinstitutet. *Arbetslivsrapport nr 33*

Odin, Björn (2006d) Hemsida och erfarenhetsspridning. Stockholm: Arbetslivsinstitutet. *Arbetslivsrapport nr 32*

Attraktiv Skola Årsredovisningar 2001 – 2004.

Attraktiv Skola Slutredovisning 2005.

Internt arbetsmaterial framställt av Arbetslivsinstitutets utvärderare.

Bilagor

Översikt över deltagande kommuner 2001-2006 med uppdelning på nätverk.

| Nätverk | Kommun | 2001 | 2002 | 2003 | 2004 | 2005/2006***** |
|---------------|----------------|------|------|-------|--------|----------------|
| Norr | Luleå | X | X | X**** | | |
| | Skellefteå | X | X | X | X | X |
| | Sollefteå | X | X | X**** | | |
| | Storuman | X | X | X | X | X |
| | Umeå | X | X | X | X | X |
| Mellansvenska | Huddinge | X | X | X | X | X |
| | Karlstad | X | X | X | X | X |
| | Mora | X* | | | | |
| | Sigtuna | X | X | X | X | X |
| | Söderhamn | X | X | X**** | | |
| | Uppsala | X | X | X | X | X |
| | Västerås | X | X | X | X | X |
| | Östhammar | X | X | X**** | | |
| Värnen | Forshaga | X | X | X | X | X |
| | Götene | X | X | X | X | X |
| | Kumla | X | X | X | X | X |
| | Mellerud | X | X | X | X***** | |
| | Nora | X | X | X | X | X |
| | Stenungsund | X | X | X | X | X |
| | Strömstad | X** | X | X | X | X |
| Sydväst | Borås | X | X | X | X***** | |
| | Göteborg | X | X | X | X | X |
| | Kävlinge | X | X | X | X | X |
| | Landskrona | X | X*** | | | |
| | Lerum | X | X | X | X | X |
| | Simrishamn | X | X | X**** | | |
| | Skövde | X | X | X | X | X |
| Sydost | Alvesta | X | X | X | X | X |
| | Finspång | X | X | X**** | | |
| | Gotland | X | X | X | X | X |
| | Jönköping | X | X | X | X | X |
| | Norrköping | X | X | X | X | X |
| | Tingsryd | X | X | X | X | X |
| | Växjö | X* | | | | |
| | Vid årets slut | 34 | 32 | 25 | 23 | 23 |

* Lämnar projektet under 2001.

** Lämnar projektet i september 2001 och var åter med i november 2001.

*** Lämnar projektet vid årsskiftet 2002/2003.

**** Lämnar projektet under 2003

***** Lämnar projektet under 2004.

***** Nätverken Norr och Sydväst går samman

BILAGA 2

Tabell B1: Sammanställning av kommunernas utvecklingsarbete. (I tabellen används förkortningen ASK för projektet Attraktiv Skola.) Efter Larsson & Berglund, 2006.

| | Storstad | Mellanstad (Lämnade ASK 2003) | Småstad | Bystad |
|--|--|---|--|---|
| Karaktäristika | 82 000 innevånare 18 självständiga skolområden med 33 grundskolor (8 500 elever) | 27 000 innevånare 17 grundskolor (3 200 elever) | 11 500 innevånare 5 grundskolor (1 600 elever) | 7 000 innevånare 6 grundskolor (800 elever) |
| Kommunens väg till skolutveckling/Dominerande idéer/Aktiviteter | Verksamhetsutveckling och kollektiv kompetens i fokus. Utveckling institutionaliseras och byggs in i rutiner. Skapa en lärande organisation. Ny ledningsorganisation. Förebildlighet (förvaltningschef – rektorer). Långt driven decentralisering. Kvalitetsarbete (processer i st.f. kvantitativa mål). Ämnesövergripande arbetslag. Lärarnas kontinuerliga erfarenhetslärande. | Utforma och driva projekt. Lärarnas professionella kompetens avgörande för skolornas utveckling. Kommunen tog fasta på lärarnas egna utvecklingsbehov. Individualistisk prägel. Ny ledningsorganisation (kontinuitet för eleverna, tydliggöra rektors roll, effektivisera ledning och administration). Arbetslag och kompetensutveckling som berört arbetslag, kvalitetsredovisningar och matematikundervisning. Individuella utvecklingsplaner för elever. | Utvecklingsarbete med teoretiska rötter i konstruktivistisk teori/problembaserad skolutveckling. Visionsstyrning snarare än målstyrning. Reflektion och förståelse i vardagen. Stark betoning på individuellt lärande Professionell kompetens utvecklas genom erfarenhetsbaserat lärande och reflektion. Vardagsarbetet utgångspunkt för lärandet (lärande hos barn/elever i fokus). Arbetslagets utveckling. I centrum för skolutveckling: god partssamverkan, kvalitetsarbetet, vardagsarbetet, lärande. | Skolverkets kvalitetsgranskning var en utgångspunkt. Salutogent perspektiv; grunden är framgångsfaktorer och det positiva. Förändring genom KASAM (känsla av sammanhang). KASAM kräver organisationsutveckling (ombyggnad och lokaler, ledningsorganisation, arbetslag, delaktighet – inflytande, kontinuitet i barns lärande). |

| | Storstad | Mellanstad (Lämnade ASK 2003) | Småstad | Bystad |
|---|---|--|--|---|
| Attraktiv Skola – Utgångspunkter Vad står det för? | ASK utgör stödstruktur för skolförvaltningens utvecklingsambitioner. ”Vi ska synliggöra det som finns.” Åsikter delade: tillit, tillåtande klimat, hög professionell lärarkompetens, arbetsorganisation, arbetsledning. | Ett antal lokala utvecklingsprojekt, stöd till lärarnas egna förändringsinitiativ. ”Se hur det går när man släpper lärarna loss” Problem att kommunicera vad projektet handlar om, särskilt relationen mellan det nationella projektet och de lokala delprojekten. | Stöd till pågående utvecklingsarbete och redan etablerade system och synsätt. ”Det skall verkligen inte bli något nytt”. Pågående utvecklingsprocesser förstärks via ASK. Stark koppling till ÖLA 00. | Det salutogena perspektivet har växt fram inom ASK. Lärare tog initiativet till projektmedverkan (god förankring) → Gemensam vision. ”Man ska i varje fall inte bli sjuk av att arbeta i skolan” Stärka känslan av KASAM hos elever och lärare. Utveckla metoder och arbetssätt. Verksamhetsfaktorer, som KASAM, krävs för att skolan skall uppfattas attraktiv av lärarna, liksom lönen. |
| Konsekvenser | Individutveckling som en konsekvens av en lärande organisation. 6 lärare har bedrivit forskning i tjänst, 30 har fått 20 poäng utbildning för att bli utvecklingspedagoger och etablerande av nätverk. | Fortbildning/Individutveckling → Kvalitetsförbättringar → Skolan mer attraktiv som arbetsplats, dvs. organisationsutveckling via individutveckling (professionell utveckling). Fristående projekt som ej samordnats. Svårt att sprida kvalitetsarbete. | Lärande utvecklar organisationen. Kvalitet genom att lärarna får fördjupad förståelse för uppdraget. Individuell och professionell utveckling är det centrala målet. Politiska nivåer har stimulerats. Svårt att balansera de nationella projektets krav mot de lokala behoven. Projektet är inte känt. HT-05 hade två pedagoger utvecklingsuppdrag. | Verksamhetsutveckling/organisationsutveckling → professionell utveckling. Delaktighet → Ökat engagemang för skolutveckling. Gemensamma kompetensutvecklingsdagar. Utvecklingsjänster/uppdrag: 4 (20%) + 7 (totalt 70%). ASK och kommunens utvecklingsambitioner har ömsesidigt påverkat varandra. |

| | | | | |
|---|---|---|--|--|
| <p>Arbetsorganisation och förändringsprocess</p> <p>(Ledningsorganisationen förändrad i samtliga kommuner!)</p> | <p>Storstad</p> <p>Lärande och ledarskap. Årsredov. 2002: ASK samverkar med en rad andra projekt.</p> <p>2003: ASK är katalysator och informationsbärare.</p> <p>2004: Satsningen reduceras. Utvecklingen hade inte varit kvalitativt annorlunda utan ASK.</p> | <p>Mellanstad (Lämnade ASK 2003)</p> <p>Insatserna ej förankrade på rektorsnivå. Projektet lever sina egna liv. Försämrad ekonomi och ökad arbetsbelastning anförts som skäl till avhopp. Utvecklingsarbetet fortsätter efter avhoppet (ny ledningsorganisation, individuella utvecklingsplaner för elever och lärare, parallellprocesser i rektorsgruppen).</p> | <p>Småstad</p> | <p>Bystad</p> <p>”en attraktiv skola kan utvecklas med ’attraktiva strategier’ som kan baseras på ’attraktiva teorier’”. Delaktighet. Tendens till att ASK upplevs som något vid sidan av den ordinarie verksamheten. Skolledarna var ej aktiva och tyckte i början att projektledaren fick en för tung roll.</p> |
| <p>Övrigt</p> | <p>Attraktiviteten i yrket och i den professionella utvecklingen synes inte ha problematiserats.</p> | | <p>Professionell utveckling har inte diskuterats i projektets styrgrupp.</p> | |

Tabell B2: Sammanställningar av satsningar ur de lokala skolornas perspektiv. (I tabellen används förkortningen ASK för projektet Attraktiv Skola.) Efter Larsson & Berglund, 2006.

| | Storstad | | Mellanstad | | Småstad | | Bystad | |
|---|--|--|--|--|--|--|--|---|
| | Högskola 350 e/30 lä | Lågskola 400 e/40 lä | Högskola 470 e/50 lä | Lågskola 500 e/45 lä | Högskola 300 e/26 lä | Lågskola 480 e/40 lä | Högskola 60 e/4 +2 lä | Lågskola 200 e/20 lä |
| Organisation | Fyra relativt fristående arbetslag med stor frihet. Ofta tematiskt arbete. | Fyra vertikala arbetslag. Ny verksamhetschef som inbjudit till samtal. | Fem arbetslag där arbetslagen för äldre elever uppfattas påtvingade. | Arbetslag av olika slag med lite konkret samarbete. Stort avstånd till ledningen. | Tre arbetslag (spår) av olika slag. Begränsat utbyte. | Fem arbetslag som fungerar olika bra – blir inte alltid forum för lärande och pedagogiskt stöd. | Ett arbetslag (åldersblandade klasser F-6). | Tre arbetslag blev två. Åsikten om arbetslagen har samband med ålder. |
| Ansvar och självbestämmande till arbetslagen | Ansvar för drift och kompetensutveckling. | Utveckling av arbetslagen har påbörjats (seminarier, handledning). Arbetslagen fungerar olika. | Ansvar för delar av ekonomin. Läraernas frihet är viktig. Betoning ligger på baskunskaper via traditionell undervisning. | Stark betoning på elevernas sociala träning men lärarna har frihet att välja arbetssätt. | Lärarna har makten i vardagsarbetet. Skolledning betonar frihet och självständighet i arbetslagen. | Stark betoning på personalens delaktighet, men liten informell kontakt mellan ledning och lärare. | Lärarna har stort självbestämmande. | Arbetslagen har mest fokus på elevvård och praktiska frågor. |
| Vad gör kommunen för att utveckla skolan? | Parallellprocesser och stark delegering. | Lärarna uppfattar ingen kommunal strategi. Hälsoomsatsning uppfattas smalt. Utveckling initieras i skolan. | Lärare och skolledning ser ingen tydlig strategi. | Få lärare uppfattar en tydlig strategi. Skolutveckling kommer från lärarna. | Lärarna kan inte se någon tydlig strategi. Liten intresse för övergripande satsningar. | Majoriteten har svårt att se en övergripande strategi. "Främja lärandet" uppfattar några som strategi. | Satsning på skolan märks (bl.a. bra lokaler). Kommunen vill utveckla hela skolan. Skolplanen är föga känd. | En del menar att kommunen satsar på skolan (fysisk arbetsmiljö, hög personaltäthet). Andra ser inget. |

| | Storstad | | Mellanstad | | Småstad | | Bystad | |
|---|---|--|--|--|--|---|---|---|
| | Högskola 350 e/30 lä | Läggskola 400 e/40 lä | Högskola 470 e/50 lä | Läggskola 500 e/45 lä | Högskola 300 e/26 lä | Läggskola 480 e/40 lä | Högskola 60 e/4 +2 lä | Läggskola 200 e/20 lä |
| Läraernas uppfattning om Attraktiv Skola | Liten kunskap om ASK. ASK- aktiviteter kopplas till egna skolan. | Läraerna är ej insatta. Man har uppfattningen att skolan lämnat ASK. | ASK har inte spelat någon större roll i skolan. | Två lärare deltar och är nöjda, men i övrigt inget intresse och okänt bland läraerna (rektor positiv). | ASK är inget viktigt projekt. Man vet inte så mycket om det, men vet att kommunen är med. | Läraerna är tveksamma till om projektet har betytt något. De flesta vet inte vad ASK går ut på. | Personalen är väl insatt och känner sig delaktiga. Bilden är positiv. Utvecklingsst jänster har skapats. | Ett arbetslag har en positiv bild, även om aktiviteter inte lett till något. Kunskapen är mindre i det andra arbetslaget. ASK har lett till få konkreta effekter – endast utvecklingsstjäns ter. |
| Vad menas med professionell utveckling? | Läraerna har olika uppfattning (kurser, handledning, vettiga föreläsningar, pedagogiska samtal). | Trygghet i arbetet, med ledning och med arbetskamrater. | Stark koppling till fortbildning; en ledning som stödjer läraernas initiativ; samarbete i vardagen. | Formell fortbildning. Stark betoning på individutvecklin g. | Fortbildning inom egna ämnen och intern fortbildning (tillvarata kompetens och utveckla den). | | Rektor ser verksamhetsutv veckling som viktig, inte professionsutve ckling. | |
| Vad är en Attraktiv Skola? | | En skola som är lyhörd för lärares behov, bra arbetsklimat och bra fysisk miljö. | Stödjande skolledning; goda relationer till kollegor; frihet i undervisningssitua tionen. | Resurser till lokaler, material och speciallärare. Skolledning som man har förtroende för. | Stor handlingsfrihet och en tydlighet från ledningen samt bra introduktion för nya. | En bra fysisk arbetsmiljö. Skolledning som ger frihet och bekräftar. God relationer till kollegor och hög lön. | Uppfattninge n är knuten till den egna situationen (liten skola, egen frihet utöver god arbetsmiljö och bra lön). | En gemensam uppfattning är att lön och god fysisk arbetsmiljö är grundsten. Yngre betonar samarbete och öppenhet; äldre |

| | Storstad | | Mellanstad | | Småstad | | Bystad | |
|---------------|---|--------------------------|-------------------------|--------------------------|-------------------------|--------------------------|---|---|
| | Högskola 350 e/30 lä | Läggskola 400 e/40 lä | Högskola 470 e/50 lä | Läggskola 500 e/45 lä | Högskola 300 e/26 lä | Läggskola 480 e/40 lä | Högskola 60 e/4 +2 lä | Läggskola 200 e/20 lä |
| | | | | | | | Skolan skall vara attraktiv för eleverna och föräldrarna – inte yrket. | betonar flexibla arbetsstider och ämnesförbildni ng. |
| Övrigt | En positiv attityd till skolan beror inte på ASK utan på Skolledningen | | | | | | | |

BILAGA 3

Översikt över formulering av syfte och mål i olika dokument

| | Syfte | Mål | Medel | Målområden | Framgångsfaktorer |
|---------------------------------|---|---|-------|---|-------------------|
| Avsiktsförklaringen 1998 | | | | kompetensutveckling och karriärmöjligheter i skolan, antagning och rekrytering till lärarutbildning, samarbete skola - högskola - forskning samt skolan som en attraktiv arbetsplats ¹ | |
| Arbetsgruppen 1999 | att utveckla arbetsorganisationen så att den stödjer utvecklings- och kvalitetsarbetet i skolan | - att stärka kvaliteten i skolan - att öka attraktiviteten i läraryrket - att sprida den kunskap och erfarenheter som projektet genererar | | | |

¹ Eftersom man i Avsiktsförklaringen inte talar om syfte eller mål har vi valt att placera områden under rubriken målområden.

| | Syfte | Mål | Medel | Målområden | Framgångsfaktorer |
|----------------|--|--|--|-------------------|--------------------------|
| ProjektPM 2000 | <ul style="list-style-type: none"> - att stärka kvaliteten i skolan - att öka attraktiviteten i läraryrket | <ul style="list-style-type: none"> - att skapa arbetsorganisationer som stödjer utvecklings- och kvalitetsarbetet i skolan, - att finna nya utvecklings- och karriärmöjligheter för lärare, - att främja skolutveckling genom samarbete med högskola och näringsliv, - att sprida den kunskap och erfarenhet som projektet genererar, - att visa på vägar att sprida erfarenheter mellan skolor | <ul style="list-style-type: none"> - identifiera områden där det finns behov av att utveckla verksamheten och höja kvaliteten - ta fram individuella yrkesutvecklingsplaner - identifiera utvecklingsområden lämpliga för utvecklingsuppdrag/"kariärjänster" - identifiera de delar i arbetsorganisationen och ledningsorganisationen som behöver utvecklas för att stödja utveckling och lärande i organisationen | | |
| PM 2001 | Stärka kvaliteten i skolan och göra läraryrket mer attraktivt | Samma mål som i PM 2000 | | | |

| | Syfte | Mål | Medel | Målmråden | Framgångsfaktorer |
|---|--|---|-------|--|---|
| Nationell handlingsplan 2002 | - att stärka kvaliteten i skolan - att öka läraryrkets attraktivitet | Samma mål som i PM 2000 | | Arbetsorganisation, Utvecklingsmöjligheter, Högskolesamverkan, Näringslivssamverkan samt Information | |
| SLUR 2003 | Attraktiviteten i läraryrket, arbetsorganisationen och professionens utveckling i fokus ² | En tydligare fokusering på huvudfrågan i projektet ... nämligen att läraryrket för alltför är ett attraktivt yrke, som det är lätt att rekrytera till | | Målmrådena ligger fast Ett särskilt målmråde utgör frågan om hur karriär- och utvecklingsmöjligheter för lärare kan formas. | |
| Ledningens anvisningar för årsrapporten för 2003 | | | | Bedömning av målmråden enligt nationell handlingsplan 2002 | Bedömning av framgångsfaktorerna Fokusering på mål och resultat, delaktighet och inflytande samt långsiktighet och uthållighet |

² Man uttrycker sig inte i brevet i termer av syfte eller mål. Detta är en tolkning som ALI gjort.