

→ *PROJEKT: ATTRAKTIV SKOLA*



INNEHÅLL

INLEDNING	4
BAKGRUND	5
INITIATIVTAGARNA	6
Målformuleringarna	8
ARBETSLIVSINSTITUTETS UTVÄRDERING	8
ERFARENHETER FRÅN ATTRAKTIV SKOLA	10
NÄTVERK	11
ARBETSGRUPPER	13
Projektledare	13
MÅLOMRÅDE ARBETSORGANISATION	14
MÅLOMRÅDE UTVECKLINGS- OCH KARRIÄRMÖJLIGHETER	15
MÅLOMRÅDE HÖGSKOLESAMVERKAN	16
MÅLOMRÅDE NÄRINGSLIVSSAMVERKAN	18
MÅLOMRÅDE INFORMATION	19
Hemsidan	20
ÖVRIGT	21
Långsiktighet	21
Tack vare Attraktiv Skola?	22
HUR GÅR KOMMUNERNA VIDARE?	25
MYNDIGHETEN FÖR SKOLUTVECKLINGS BEDÖMNING	28
DOKUMENTATIONEN FRÅN DEN NATIONELLA DELEN AV PROJEKTET	28
FÖRSLAG PÅ INFORMATIONS- OCH SPRIDNINGSINSATSER	29
LITTERATURFÖRTECKNING	31

INLEDNING

Attraktiv Skola är ett nationellt projekt som pågått under åren 2001–2006 med syfte att stärka kvaliteten i skolan och att öka läraryrkets attraktivitet. Myndigheten för skolutveckling har fått i uppdrag av regeringen att göra en samlad bedömning av de resultat och erfarenheter från projektet som redovisats från deltagande kommuner, den nationella projektledningen samt från Arbetslivsinstitutet.¹ I uppdraget ingår att redovisa vilka informationsinsatser om resultat och erfarenheter av projektet som myndigheten vidtagit eller anser vara lämpliga att vidta i syfte att sprida lärande exempel och intressanta resultat till andra kommuner i landet. En redovisning skall också göras beträffande hur dokumentationen från den nationella delen av projektet tas om hand. Uppdraget skall redovisas i samband med årsredovisningen för 2006.

Rapporten är skriven av Maria Calissendorff i nära samarbete med Rolf Ornbrant.

¹ Regeringsbeslut III:4, U2006/1059/S

BAKGRUND

Inför den växande hotbilden av brist på kompetenta lärare skrevs 1998-08-31 en Avsiktsförklaring. Bakom denna stod Lärarförbundet, Lärarnas Riksförbund, dåvarande Skolledarna, Svenska Kommunförbundet och Utbildningsdepartementet.² De bildade Styrgruppen för Läraryrkets Utveckling och Rekrytering (SLUR). Gruppen har varit ytterst ansvarig för Attraktiv Skola. Våren 2000 inbjöds alla kommuner i landet att delta i projektet. Sammanlagt 113 stycken ansökte om att medverka varav 34 antogs. Under projektets gång lämnade cirka en tredjedel Attraktiv Skola, till stor del på grund av ekonomiska åtstramningar och inre konflikter. De kommuner som fullföljde projektet var avslutningsvis 23 stycken.

För att nå syftet, att stärka kvaliteten i skolan och att öka läraryrkets attraktivitet, ställdes följande mål för projektet upp:

- 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

Attraktiv Skola arbetade därefter utifrån fem målområden: Arbetsorganisation, Utvecklingsmöjligheter, Högskolesamverkan, Näringslivssamverkan och Information. Projektet omfattade fyra nivåer: nationell, regional och kommunal nivå samt skolnivå. På den nationella nivån fanns inledningsvis en ledningsgrupp (en representant vardera från dem som initie-

² Numera Sveriges Skolledarförbund, Sveriges Kommuner och Landsting samt Utbildnings- och kulturdepartementet

rat projektet) och en projektledare. Ledningsgruppen skulle vara operativt styrande och projektledaren leda arbetet samt vara chef för projektsekretariatet, som var förlagt till Högskolan på Gotland.³ Myndigheten för skolutveckling fick vid sin start 2003 i uppdrag av regeringen att se till att Attraktiv Skola drevs enligt SLUR:s riktlinjer. I samband med detta omvandlades ledningsgruppen till en referensgrupp.

Ramverket kring Attraktiv Skola utgjordes av nätverkskonferenser, projektledarkonferenser, intranätet (vilket sedermera upphörde) och hemsidan www.skola.se. Utvärdering av projektet skulle ske av Arbetslivsinstitutet.

Kommunerna erhöll inget riktat ekonomiskt stöd utan fick istället möjligheter till erfarenhets- och kunskapsutbyte med de andra deltagande kommunerna via konferenser och projektets hemsida. Redan i starten påtalades vikten av dokumentation.

För att stödja projektarbetet skrev SLUR i mars 2003 ett brev till kommunerna med uppmaningen att de skulle fokusera på huvudsyftet, att öka läraryrkets attraktivitet. Kommunerna skulle särskilt uppmärksamma hur karriär- och utvecklingsmöjligheter för lärare kunde utformas.⁴ I januari 2004 inleddes ett samarbete mellan Attraktiv Skola och medarbetare i Myndigheten för skolutveckling under rubriken, *Är vi på rätt väg?* De kommunala projektledningarna skulle ges förutsättningar att bedöma om man var på rätt väg i sina lokala projekt.

Kommunerna har presenterat sina resultat i återkommande årsredovisningar, som visat allt högre kvalitet under projektets gång. Vid en projektledarkonferens i maj 2004 framkom önskemål om att arbetet med analysen till årsredovisningarna skulle förbättras. Detta ledde till att samarbetet mellan Attraktiv Skola och medarbetare i Myndigheten för skolutveckling fortsatte under rubriken, *Analys Attraktiv Skola*.

I oktober 2006 träffades deltagande kommuner, Myndigheten för skolutveckling, den nationella projektledningen, representanter för SLUR och Arbetslivsinstitutets utvärderingsgrupp för att diskutera lärdomar från Attraktiv Skola och Arbetslivsinstitutets utvärdering.

INITIATIVTAGARNA

Bakom Attraktiv Skola står, som tidigare nämnts, flera organisationer.⁵ Företrädare för samtliga organisationer har intervjuats av Myndigheten

³ Inbjudan maj 2000 05 19

⁴ Lärande exempel – Utvecklings- och karriärmöjligheter, s. 4

⁵ Lärarförbundet, Lärarnas Riksförbund, Sveriges Skolläroverförbund, Sveriges Kommuner och Landsting samt Utbildnings- och kulturdepartementet.

för skolutveckling. Då flera av dem inte varit med under hela projektet har de inte alltid varit insatta i olika händelser och tankar som uppkommit under projektets gång, vilket har påverkat deras svar.

I Attraktiv Skolas publikationer benämns initiativtagarna som *ägarna*. Bland initiativtagarna själva är det däremot inte helt tydligt vilka som är ägare till projektet. Är det initiativtagarna eller är det de enskilda kommunerna? Meningarna går isär. Det finns också en uppfattning att initiativtagarna var ägare från början, men att ägarskapet sedan överfördes till kommunerna när projektplanerna var klara. En företrädare för initiativtagarna uttalar att när ledningsgruppen omorganiserades till en referensgrupp, så kände man sig inte som ägare längre.

Det riktas kritik, både från deltagande kommuner och Arbetslivsinstitutet, mot initiativtagarna för passivitet och brist på intresse och att de inte följde upp avhoppade kommuner.⁶ Initiativtagarna är till stora delar oförstående inför den kritiken. En påpekar att det var ett initiativ till samarbete som togs och därefter anlätades en projektledare för att sköta Attraktiv Skola. Projektet skulle sättas igång och sedan drivas nerifrån och det var klart uttalat att initiativtagarna inte skulle vara med i det operationella arbetet, menar en annan. Det framförs också att projektledarkonferenserna stramades upp, vilket visar att man tog sitt ansvar. Lärarorganisationerna har haft konferenser med sina medlemmar och deltagit i konferenser och nätverksträffar, speciellt i början, berättar en av företrädarna. Flera av företrädarna säger också att sammanträden i styrgruppen ägnades åt avhoppet och att man följde proceduren och skrev bl.a. ”SLUR-brevet”, i mars 2003.

På en punkt kan initiativtagarna dock hålla med om kritiken; att Attraktiv Skola inte synts mer i deras egen press och hemsidor. Projektet har omnämnts, men inte i någon större omfattning. Initiativtagarna har försökt påverka sina tidningar att publicera mer om Attraktiv Skola, men inte fått tillräckligt gehör för detta, vilket de är besvikna över. De tror inte att resultatet hade blivit annorlunda, men att vissa kommuner kunde ha upplevt mer moraliskt stöd om Attraktiv Skola synts mer i initiativtagarnas informationskanaler.

Flera kommunala projektledare beskriver att initiativtagarna har varit osynliga. De berättar att under första året förväntade de sig mer, en dialog. Detta togs upp på projektledarkonferensen, men kommunerna fick mest till svar att de skulle arbeta på och att initiativtagarna inte skulle styra. Projektledarna är av den uppfattningen att om initiativtagarna hade

⁶ Odin, 2006c, s. 12 ff

varit mer aktiva hade projektet antagligen blivit mer fokuserat på just läraryrkets attraktivitet.

Målformuleringarna

En föregångare till målformuleringarna var ett av Utbildningsdepartementet initierat projekt (1997) för skolor att utveckla lärarnas yrkesroll och samverkan med högskolan.⁷ Detta är dock inte uttryckt i Avsiktsförklaringen. Flera av initiativtagarnas företrädare uppfattar att man utgick från den bild man hade om vad som skulle vara viktigt eller attraktivt för lärarna när målområdena formulerades. Kommunförbundet t.ex. fokuserade på särskild lärarutbildning, att ta tillvara olika personers kompetens, medan lärarorganisationerna tog hand om området karriär- och utvecklingstjänst. En företrädare nämner att målområdena utökades när fler parter kom in. Det påpekas också att man sökte områden där man hade gemensamma intressen och som var möjliga att samarbeta inom.

I Arbetslivsinstitutets utvärdering riktas kritik mot den nationella ledningen som inte varit klar över vad som är mål och vad som är medel.⁸ Som exempel nämns målen näringslivs- och högskolesamverkan som, enligt Arbetslivsinstitutet, är att betrakta som medel.

ARBETSLIVSINSTITUTETS UTVÄRDERING

Arbetslivsinstitutets preliminära slutrapport från utvärderingen presenterades 1 september 2006. Utvärderingen bygger på sju delstudier. Forskarna konstaterar att deras uppdrag inte specificerats och därmed uppfattats som otydligt. I utvärderingen har de fokuserat på processer som kan antas leda till att projektmålen uppnås samt beaktat den måluppfyllelse som är möjlig att mäta.⁹ Vidare påpekar de att vissa av målen är mycket komplicerade att utvärdera liksom att en del aktiviteter från början inte skulle räknas som Attraktiv Skolaverksamhet, men sedan har fått göra det. I utvärderingen skrivs också att det har förekommit andra skolutvecklingsprojekt i många kommuner parallellt med Attraktiv Skola, varför det är svårt att dra en gräns mellan vad som är Attraktiv Skola och vad som är annan verksamhet.¹⁰ De olika projekten kan även befrukta varandra

⁷ Skolverket, 2003

⁸ Gustafsson, 2006, s. 60

⁹ Gustafsson, 2006, s. 20

¹⁰ Gustafsson, 2006, s. 29

vilket ytterligare försvårar att avgöra vad som hör till Attraktiv Skola och inte, skriver Arbetslivsinstitutet.

Rapporten kommenteras skriftligt av den nationella projektledaren som menar att Arbetslivsinstitutet inte har gjort en fullständig genomgång av Attraktiv Skola och han ger exempel på direkta felaktigheter och tolkningsfrågor.¹¹ Han pekar också på att ett antal centrala förhållanden helt eller delvis förbigås t.ex. förarbetet inför SLUR-brevet. Det är, skriver projektledaren, inte något nytt faktaunderlag som framkommit genom utvärderingen, däremot nya perspektiv och även slutsatser, som i vissa fall strider mot projektledningens egna. Enligt projektledaren ger utvärderingen även upphov till tankeställare, som svårigheten att skilja mellan mål och medel samt att utvecklingsarbetet efterhand riktade mer uppmärksamhet mot en attraktiv skola än att öka läraryrkets attraktivitet.

¹¹ Kommentar, 2006

ERFARENHETER FRÅN ATTRAKTIV SKOLA

Detta avsnitt är en sammanfattning av de resultat och erfarenheter som har redovisats från deltagande kommuner, den nationella projektledningen samt från Arbetslivsinstitutet. Som underlag har använts de publikationer som producerats,¹² Arbetslivsinstitutets föredragning¹³ och utvärdering samt intervjuer med företrädare för initiativtagarna, den nationella projektledaren och koordinatören för Skola.se. Dessutom har fem kommuner besökts och intervjuer har skett med projektledare och övriga medarbetare. Kommunerna har valts med tanke på framgång inom målområdena, att varje regionalt nätverk skulle bli representerat och att det även skulle vara en spridning i storlek på kommunerna.

Den samlade bedömningen av Attraktiv Skola är att insatserna gett resultat – och effekter. I slutredovisningen konstaterar den nationella projektledningen att de ursprungliga villkoren för Attraktiv Skola¹⁴, som SLUR angav, visat sig hållbara och bör vara vägledande även i framtiden.¹⁵ Kommunerna lyfter fram samarbetet inom projektet via de olika nätverken som en viktig faktor till att de nått målen. Det framkommer också genom kommunernas rapporter att måluppfyllelsen ökat alltefter som utvecklingsarbetet pågått.

Arbetslivsinstitutet menar att projektet visar på vägar hur kvaliteten i skolan kan stärkas, hur läraryrkets attraktivitet kan ökas och att det är nu, när många lärdomar dragits, som utvecklingsarbetet börjar. Det väsentliga inom projektet är, enligt Arbetslivsinstitutet, att flera kommuner har skapat nya utvecklings- och karriärmöjligheter för lärare, alla kommuner har utvecklat samarbete med högskola, erfarenheter har spridits mellan skolor och kommuner genom organiserade nätverk och att ledningen har gjort stora ansträngningar att sprida information genom publikationer

¹² Se litteraturförteckning

¹³ Muntlig redovisning 24 aug 2006

¹⁴ Kommunernas eget ansvar för arbetet, fleråriga projektplaner, dokumentation och nätverk

¹⁵ Attraktiv Skola Slutredovisning 2005, 2006, s. 97

och hemsida om erfarenheter och kunskaper som projektet genererat.¹⁶ I rapporten tas också upp att dokumentationen även kan användas i den grundläggande utbildningen och kompetensutveckling av lärare samt i utbildningen av skolledare.¹⁷ Ur forskningssynpunkt beskrivs dokumentationen, av Arbetslivsinstitutet, som ”en guldgruva”.¹⁸

NÄTVERK

I Myndigheten för skolutvecklings uppdrag anges att erfarenheterna av de arbetsmetoder och arbetsätt som använts i Attraktiv Skola genom nätverk och arbetslag (de partsammansatta arbetande grupperna) skall särskilt uppmärksammas.

Inom Attraktiv Skola har det bildats nätverk på nationell, regional, kommunal och skolnivå. På nationell nivå har det anordnats projektledarkonferenser för projektledarna och på regional nivå mellan kommunernas projektledningar. Dessa har administrerats av den nationella projektledningen. Varje kommun och skola har bildat sina egna nätverk som varierat kraftigt i sammansättning.

Projektledarkonferenserna skulle vara ett stöd för de kommunala projektledarna, men även fungera som ett beredningsorgan för den nationella projektledningen.¹⁹ Det anordnades sammanlagt 32 projektledarkonferenser inom Attraktiv Skola.

De regionala nätverken var sammansatta med tio deltagare från varje kommun enligt följande:

Nätverk Norr: Skellefteå, Storuman, Umeå

Nätverk Mellansvenska: Huddinge, Karlstad, Sigtuna, Uppsala, Västerås

Nätverk Vänern: Forshaga, Götene, Kumla, Nora, Stenungsund, Strömstad

Nätverk Sydväst: Göteborg, Kävlinge, Lerum, Skövde

Nätverk Sydost: Alvesta, Gotland, Jönköping, Norrköping, Tingsryd.²⁰

I mars 2005 valde nätverk norr och sydväst att gå samman. Samtliga kommuner i Attraktiv Skola samlades i augusti 2003 för en gemensam nät-

¹⁶ Gustafsson, 2006, s. 76

¹⁷ a.a., s. 88

¹⁸ a.a., s. 4

¹⁹ Attraktiv Skola Slutredovisning 2005, 2006, s. 119

²⁰ Nätverksträffar i Attraktiv Skola, s. 8

verksträff.²¹ Under konferensen fick kommunerna delge varandra områden som de ville dela med sig av (Finnes) och områden där de ville ha hjälp och stöd (Sökes). Nätverken samlades sedan gemensamt en gång per år fram till 2006.

Nätverksarbetet har överlag fått mycket positiva omdömen i redovisningarna. Det har ansetts stödjande och också som en drivande faktor för det konkreta arbetet på hemmaplan. Kommunerna har uppskattat nätverkskonferenserna mycket och det erfarenhetsutbyte de gett. Stödet från andra i och mellan nätverk i Attraktiv Skola har ökat och fördjupats under projekttiden. Detta har inte skett enbart genom Attraktiv Skolas och kommunernas egna hemsidor utan också genom att man besökt varandra och deltagit på varandras nätverkskonferenser.

Intervjuade projektledare lovordar de regionala och nationella nätverken. De säger att det inte hade gått att genomföra projektet utan det stöd som dessa nätverk innebar.

En kärnfråga som utvecklades i samband med nätverkskonferenserna var betydelsen av väl förberedda deltagare för ett framgångsrikt utbyte av erfarenheter. Vid nätverkskonferenserna skulle deltagarna förhålla sig som kritiska vänner till varandra. I början agerade de kritiska vännerna mer bejakande för att sedan bli mer kritiska. En styrka i nätverkskonferenserna var att kommunerna representerades med samma personer vid varje konferens. Detta gjorde att deltagarna kunde "gå vidare" vid varje träff.²² Vissa nätverkskonferenser ersattes sedermera med temakonferenser. Detta uppskattades av deltagarna då temakonferenserna gav större möjlighet för en enskild deltagare eller kommun att få sina idéer prövade eller söka relationer med andra intressanta utvecklingsidéer. Temakonferenserna gav också den snabbaste återkopplingen i verksamheten.

Beträffande nätverksarbete skriver Odin att ju längre ut från projektledningen desto mer tunnans engagemanget ut.²³ Vid nätverkskonferenser har framför allt erfarenhetsbaserat lärande tagits tillvara, menar Odin, och pekar på att det då ofta stannat vid bekräftande och man kommer inte vidare/utvecklas inte. I Arbetslivsinstitutets rapport konstateras att:

... de regionala nätverkskonferenserna har utgjort möten för lärande i meningen inspirerat och synliggjort vad som åstadkommit för varandra mer än man agerat som "kritiska vänner" för att utmana och analysera.²⁴

²¹ Finnes, Kunskaper & erfarenheter

²² Gustafsson, 2006, s. 13 ff.

²³ Odin, 2006c s. 29

²⁴ Gustafsson, 2006, s. 47

Enligt Odin är det i dessa möten som lärare byter erfarenheter och diskuterar. Genom att synliggöra och sätta ord på sina yrkeserfarenheter får de ett värde och en gemensam yrkeskunskap utvecklas.²⁵

ARBETSGRUPPER

Kommunerna har bildat olika partsammansatta grupper, som också benämns olika (planeringsgrupp, styrgrupp, ledningsgrupp, arbetsgrupp m.m.).²⁶ Det skiljer sig åt mellan kommunerna om de haft styrgrupper med både facklig och politisk representation. En kommun kan också ha haft flera grupper med skilda sammansättningar som arbetat med olika frågor inom Attraktiv Skola. I kommunerna är deltagarna mycket positiva till samsarbetsgrupperna som bildats och beskriver att genom grupperna har de känt sig delaktiga och haft möjlighet att påverka. Deltagarna nämner bland annat att det är bra att politikerna varit med, eftersom de uppmärksammat problem och brister inom skolan på ett annat sätt än tidigare. De säger också att samsarbetsgrupperna har diskuterat samma svårigheter och arbetat gemensamt vilket har lett till ett annat samtalsklimat där man inte talar mot varandra utan istället kan samtala. Arbetet upplevs som mer positivt nu av deltagarna tack vare samsarbetsgrupperna. Man framhåller att chefen är mycket viktig i dessa grupper.

Den nationella projektledningen påpekar det unika i att fackliga organisationer och kommunledningar har hittat modeller för att samsarbeta där de inte går emot varandra. När ”alla är med” kan man inte ha synpunkter på någon som ”inte är där”, vilket bäddar för konstruktivt arbete, sägs av en i nationella projektledningen. Samsarbetet har inte fungerat till fullo i alla kommuner, men modellen anses av projektledningen vara något att arbeta efter. Nationella projektledningen nämner också skolledarna, som ses som mycket viktiga personer i ett projekt av detta slag.

Projektledare

Det har visat sig under projektets gång att projektledarnas sätt att driva verksamheten har stor betydelse.²⁷ Nationella projektledningen framför att det under projekttiden har märkts tydligt i vilka kommuner projektledaren har varit erfaren och haft stöd från förvaltningsledningen.

²⁵ Odin, 2006a, s. 13

²⁶ Attraktiv Skola, Slutredovisning 2005, 2006, s. 14

²⁷ Odin, 2006c, s. 13

I de kommuner som besökts har projektledaren varit den samma under hela Attraktiv Skolatiden och deltagarna lovordar sina projektledare mycket. Projektledarna själva påpekar att de haft goda medarbetare, som gjort projektet framgångsrikt. Även om projektledarna får mycket beröm påtalas av flera att ett projekt inte får stå och falla med en person liksom att det finns risk för att projektledaren styr alltför mycket utifrån eget tycke.

MÅLOMRÅDE ARBETSORGANISATION

I Attraktiv Skola konstateras att det som lett till utveckling i arbetsorganisationen är att lärares erfarenhet tagits tillvara, att alla har träffats, att dokumentationen varit väl utvecklad, att tydliga mål varit uppsatta vilka stämts av regelbundet samt användandet av IT.²⁸ Många kommuner ser den förbättrade arbetsorganisationen under projektperioden som en följd av samverkan med högskolor/universitet och då ofta med forskarstöd.²⁹ En styrka i projektet, anser nationella projektledningen, har varit att kommunerna inte fått pengar för att driva Attraktiv Skola. Det har gjort att de byggt in nya strukturer direkt i arbetsorganisationen och kunnat fortsätta verksamheten fast projektet är slut. Det framförs också att en bra arbetsorganisation bygger upp samverkan i och mellan skolor genom att t.ex. ta tillvara en skolas alla olika kompetenser samt organisera för utveckling och inte bara för driften. Här har nätverken haft stor betydelse.

Projektet har lett till utveckling av arbetslag på skolorna där lärarna stödjer varandra och tar vara på varandras kompetenser. Samförstånd och relationer har förbättrats tack vare organisationen i arbetslag, säger lärarna i de besökta kommunerna. Larsson och Berglund beskriver att arbetslagen förefaller ha två syften dels i form av socialt stöd där kollegor kan hjälpa till med avlastning och dels att effektivisera de arbetsuppgifter lärarna måste utföra, ett sätt att utnyttja resurserna.³⁰

Enligt Arbetslivsinstitutet är det viktigt för lärarna med minskad arbetsbelastning och ett pedagogiskt ledarskap, för att de ska trivas.³¹ Stora klasser, administration och brist på stöd hör till faktorer som ger upphov till stress för lärare, vilka har med organisation och arbetsmiljö att göra. Berglund och Larsson beskriver en attraktiv skola för lärarna som en skola som kan påverka arbetsbelastning och stress i positiv

²⁸ Finnes, s. 47

²⁹ Lärande exempel – Arbetsorganisation, s. 6

³⁰ Larsson & Berglund, 2006, s. 61

³¹ Gustafsson, 2006, s. 51

riktning liksom att läraren kan ha identifierat sig med skolan och känna sig som en del av en större helhet.³² Arbetslivsinstitutet tar också upp att skolledarna över lag inte haft en särskilt aktiv roll i projektet.³³

MÅLOMRÅDE UTVECKLINGS- OCH KARRIÄRMÖJLIGHETER

Under projekttiden har samtliga kommuner inrättat karriär-/utvecklings-tjänster. Många gånger har tjänsterna också ändrat karaktär, från rent administrativa till att fokusera på pedagogik och didaktik.³⁴ Oftast har erbjudande om utvecklingstjänster föregåtts av en inventering i skolorna eller arbetslagen om vad man är i behov av, men även vad lärarna vill utbildas inom. Viktiga erfarenheter som dragits av kommunerna är att utveckling måste förberedas, komma till användning och delges kollegor. Det är också viktigt att tjänsterna får legitimitet genom en engagerad och intresserad chef.³⁵ Chefen har även stort ansvar för att utvecklingsarbetet fortskrider i den egna organisationen.

I de besökta kommunerna har lärare som har/haft utvecklingstjänster intervjuats. Gemensamt för lärare som har dessa tjänster är att de arbetar med kollegor och inte har någon beslutsfattande position. Tiden som deras förordnande sträcker sig över varierar och för vissa är det osäkert vad som händer sedan. De nämner negativa erfarenheter de upplevt, som att de halkar efter lönemässigt när de inte arbetar på sin tjänst eller att vissa lärare får mer än grundförutsättningen. Därför anser de att det är viktigt att varje skola är tydlig från början med vilka villkor som gäller, så att lärarna inte förväntar sig att få mer och sedan blir besvikna när förväntningarna inte uppfylls. Lärarna påpekar att de fått legitimitet genom utvecklingstjänsten och utnyttjas i arbetslagen. Flera har också fått föreläsa på andra skolor både i den egna kommunen och i andra kommuner. Det händer att lärare som fått utvecklingstjänst rekryteras till andra arbeten, vilket betyder att de slutar på sin skola. Uppfattningen är att detta är baksidan av utvecklingstjänsten för den enskilda skolan eller kommunen, men att läraren ändå fått utveckla sig och göra karriär.

När lärare utbildar sig betyder det samtidigt att de är borta från skolan och undervisningen. Därför rekommenderar flera av de intervjuade att utbildningen inte är på heltid. En aspekt som anses viktig i detta sammanhang är att schemat anpassas och gör det möjligt för läraren att både

³² Berglund & Larsson, 2006, s. 20

³³ Larsson & Berglund, 2006, s. 63

³⁴ Lärande exempel – Utvecklings- och karriärmöjligheter, s. 26

³⁵ a.a., s. 1

arbeta och utbilda sig samtidigt och återigen; att de som utbildas får användning för sin utbildning.

Bland initiativtagarna nämns att en anledning till detta målområde var att hitta nya karriärvägar för lärare. Det är också ett utbildningspolitiskt område som fackförbunden arbetar med och de anser att lärare måste kunna göra karriär i yrket, få tjänster på högre nivå men ändå vara kvar i yrket med möjlighet att utvecklas. Initiativtagarna beklagar att de många utvecklings- och karriärtjänster som tillkommit under projektets gång, inte i någon nämnvärd utsträckning har byggts in i kommunernas organisation.

I Arbetslivsinstitutets rapport påpekas att ordet karriär kan upplevas provocerande och kontroversiellt.³⁶ Ofta innebär karriärtjänst inte någon karriär då den inte är kopplad till det. En fundering finns också om de som tänker bli lärare fäster någon vikt vid möjligheten att senare få en karriärtjänst.³⁷ Det konstateras i rapporten att karriär-/utvecklingstjänster bör skapas innan läraren går utbildning. Annars är risken stor att läraren utbildas, men att det sedan inte finns någon tjänst, vilket ökar risken för missnöje.

MÅLOMRÅDE HÖGSKOLESAMVERKAN

Måluppfyllelsen inom området *högskolesamverkan* har ökat avsevärt under projekttiden och kommunernas framtidsplaner tyder på fortsatt positiv utveckling.

När kommunerna skrev sina projektansökningar var tanken att de skulle utformas i samverkan med ett regionalt utvecklingscentrum. En högskola skulle också vara representerad i den lokala projektledningen. Av de uttagna kommunerna var det endast ett fåtal vars ansökan var undertecknad av en högskola. Däremot engagerade flera kommuner sig under projekttiden i regionala utvecklingscentra.

De kommuner som i hög grad lyckats i samverkan med högskolor har det gemensamt att lärarna har genomgått utbildning för att medverka i verksamhetsförlagd utbildning (VFU). Det har inte varit helt lätt för kommunerna att samverka med högskolorna. Bland annat så förväntade kommunerna sig mer av högskolorna, t.ex. att de egna lärarna skulle få arbeta på högskolan och att högskolan skulle ta mer ekonomiskt ansvar. En viss besvikelse finns också hos kommunerna att de inte fick hjälp med

³⁶ Gustafsson, 2006, s. 70

³⁷ Lindholm, 2006, s. 37

högskolesamverkan av nationella projektledningen i början. Flera kommunala projektledare vittnar om att det var redan personliga uppbyggda kontakter som ledde till det goda samarbetet med universitet/högskolor. Den nationella projektledningen påpekar att Attraktiv Skola startade samtidigt som den nya lärarutbildningen, vilket hade till följd att högskolorna inte riktigt hade tid med Attraktiv Skola.³⁸

Resultat och effekter av högskolesamverkan är påtagliga: större delaktighet och ökat intresse bland pedagogerna samt att kontakter med universitet/högskolor fördjupats. Fördelarna som redovisas är att det blir förnyelse inom ämnes- och allmändidaktik, uppdatering av lärarutbildningen, inblick i aktuell forskning, kontakt med universitetet, bättre rekryteringsbas, arbetslaget får personella resurser och att lärarutbildare får respons och spegling av yrkesutövningen. Det finns också kommuner som fått en tydlighet i organisationen tack vare VFU där följden blivit att lärarutbildningens frågor samordnas på ett effektivare sätt. VFU utgör också en viktig resurs för kommunerna när det gäller att knyta nyexaminerade lärare till sig. Flera av de lärarstudenter som haft praktik i kommunen väljer att sedan börja arbeta i den.

Inom detta målområde har webben använts och utvecklats. Det ges exempel på kommuner som förändrat organisationen så att presentationen av varje skola/arbetslag och de VFU-platser de kan erbjuda sker via en webbplats.

En kommun talar om partnerskap vilket är i linje med Attraktiv Skolas filosofi att alla är lika och att "jantelagsstämpeln" skall bort. Partnerskapet innebär att forskare och skolverksamma bygger upp en relation där bådadas behov och krav får lika utrymme. Någon bestämd ledare finns då inte och man strävar mot att "få det att hända som vi vill ska hända".³⁹

Enligt verksamma i de besökta kommunerna skulle VFU inte ha varit lika seriös om den inte legat under Attraktiv Skola. Lärarna jämför med andra icke Attraktiv Skola-kommuner där de har märkt att de kommunerna inte har så bra struktur. Intervjuade lärare uttrycker att det är givande med högskolans samarbete och att få ta del av forskning. Det anses viktigt att de som fått karriärtjänster haft möjlighet att anpassa fördelningen av tiden utefter vad som passar bäst, eftersom det inte alltid fungerar att arbeta med utvecklingsuppdraget på en bestämd dag i veckan.

I Arbetslivsinstitutets utvärdering har en speciell granskning skett av högskolesamverkan eftersom en doktorand med detta ämne har varit knu-

³⁸ Attraktiv Skola slutredovisning 2005, 2006, s. 7

³⁹ Högskolesamverkan, s. 57

ten till utvärderingen.⁴⁰ I den studien beskrivs att kommunerna förväntade sig hjälp med förmedling av kontakt med högskolan och att de blev lovade för mycket i början, vilket ledde till viss besvikelse. Det fördes också diskussioner i kommunerna runt själva samarbetet. Kan samarbete även innebära att man köper något av varandra, t.ex. kurser? Är det samarbete om kommun och högskola tillsammans utvecklar innehåll och form för en kurs och kommunen sedan betalar för utnyttjade platser på kursen?⁴¹ Det konstateras i rapporten att det ändå är inom detta område som kommunerna upplever sig ha haft mest framgång och nått de uppställda målen.

Även Lindholm beskriver risken med att färdigutbildade individers kompetens inte tas tillvara och att de söker sig till andra arbetsgivare. Nationalekonomiskt innebär det inget, men för kommunen som satsat pengar är det en stor förlust, skriver Lindholm.⁴² Lindholm drar slutsatsen att det troligtvis är mer effektivt att bygga på stöd via befintliga strukturer än att satsa pengar på enskilda projekt, när det gäller att utveckla samarbete mellan skola och högskola.⁴³

Vid presentationen av Arbetslivsinstitutets utvärdering (augusti 2006) påpekade Odin att det skulle ha varit lämpligt att Högskoleverket varit en av ägarna.

MÅLOMRÅDE NÄRINGSLIVSSAMVERKAN

Detta målområde har varit svårast för kommunerna att uppfylla och nå uppställda mål inom.

Av tradition har samverkan mellan skola och arbetsliv många gånger varit likställt med prao (praktisk arbetslivsorientering), yrkesvägledning och studiebesök.⁴⁴ Företag har väldigt olika förutsättningar att kunna ta emot elever och det är få som kan erbjuda praktikplats under längre perioder, vilket kan försvåra samverkan. Kommunerna har också mycket skilda förutsättningar. En kommun, vars struktur präglas av småföretag, har större chans att utveckla samverkan med näringslivet än en kommun som har karaktär av universitetsstad.

Flera kommuner inom Attraktiv Skola har förbättrat samarbetet avsevärt med det lokala näringslivet under projekttiden. Detta har skett bland annat genom att man bildat samverkansgrupper med företrädare från

⁴⁰ Lindholm, 2006

⁴¹ a.a., s. 18

⁴² a.a., s. 60

⁴³ a.a., s. 39

⁴⁴ Lärande exempel – Näringslivssamverkan, s. 25

skolan och näringslivet, yrkesambassadörer (kontaktperson för skolan utsedda av enskilda företag) och yrkespedagog (kommunalt anställd som samarbetar med den lokala näringslivsföreningen).

Erfarenheter som dragits i de besökta kommunerna är att det måste finnas resurser (personer) som skapar goda relationer mellan skola och näringsliv och att den personen har lokal kännedom. Det påpekas också att det fortfarande är mycket som behöver utvecklas beträffande näringslivssamverkan. Effekter som kan ses är att lärare har sett nytta av servicen de fick av yrkesambassadörer och att företagen är intresserade av vad skolan kan leverera. Men skolan måste också veta vad den skall leverera, vilket anses vara mycket lättare nu med yrkesambassadörer.

Enligt nationella projektledningen är näringslivssamverkan det område som kommunerna har haft svårast att nå målen i. Det påpekas att arbetet ändå har gett plusvärden och kommunerna har något att gå vidare med.

Näringslivssamverkan stärker enligt Arbetslivsinstitutets rapport inte kvaliteten i skolan eller ökar läraryrkets attraktivitet. Det knyts mest till prao, dvs. elevernas lärande står i fokus.⁴⁵

MÅLOMRÅDE INFORMATION

Inom Attraktiv Skola skulle kommunerna visa på vägar att sprida erfarenheter mellan skolor men också sprida den kunskap och erfarenhet som projektet genererade. På de gemensamma nätverkskonferenserna introducerades *Finnes och Sökes*. Det resulterade i en publikation som åskådliggjorde den mångfald av aktiviteter som finns inom skolutvecklingsområdet.⁴⁶ Publikationen var också tänkt att väcka intresse hos andra inom kommunen och visa de resurser som finns.

Mot slutet av 2004 utarbetades flera konkreta förslag beträffande spridning av erfarenheterna inom Attraktiv Skola. Det ledde till att externa konferenser anordnades där företrädare för andra kommuner fick möta Attraktiv Skolas kommuner i blandade grupper.

Ett sätt att sprida information i kommunerna har varit att Attraktiv Skola funnits med som stående punkt på dagordningen vid Barn- och utbildningsnämndens sammanträden och att projektledaren då informerat om projektets framskridande. I kommunerna berättar man att den mesta informationen sprids genom att man tipsar varandra både formellt och informellt. Den formella vägen är genom lärande samtal, pedagogiska caféer, föreläsningar,

⁴⁵ Odin, 2006c, s. 22

⁴⁶ Finnes: Kunskaper och erfarenheter

utställningar, lokala skolutvecklingsgrupper etc. och att man skapat nätverk. Kommunerna har haft information på sina hemsidor om projektet och egna tidningar/informationsblad där även lärare skrivit. En framgångsfaktor som presenteras av en kommun var att de snabbt utsåg en ansvarig för information, som då hade tid för uppdraget. Den informationsansvarige har haft god kontakt med den lokala pressen och arbetat för att synliggöra projektet, men även deltagarna i projektet. En del kommuner har också haft olika former av affischer för att synliggöra Attraktiv Skola, vilka har gett upphov till många pedagogiska diskussioner. Mycket av den information som kommit projektledarna till del har de skickat vidare till rektorer och utvecklingsledare. Det har varit stor efterfrågan på Attraktiv Skolas publikationer av lärare. Projektledaren, eller annan ansvarig, har sett till att publikationerna funnits i personalrum, vid pedagogiska möten m.m. Spridningen av information har lett till att Attraktiv Skola-kommuner har varit ute i andra kommuner och berättat om projektet och vad arbetet resulterat i.

Initiativtagarna konstaterar att det varit svårt för många kommuner att nå ut med information via tidningar och hemsida. Den största informationsspridningen har skett muntligt. Det är inte heller säkert att alla insatser som görs kopplas till Attraktiv Skola, påpekar de.

Informationsspridningen fortgår i kommunerna dels genom de redan upparbetade nätverken såväl lokalt som regionalt dels genom att publikationerna efterfrågas och sprids.

Hemsidan

I Attraktiv Skola skulle den mesta kontakten och informationsspridningen, vid sidan av nätverksträffar, vara webbaserad. Hemsidan www.skola.se hade redan från start en dubbel funktion. Dels skulle den säkra och bevara all information, dels skulle den skildra det som hände. Den utvecklades under hela projekttiden bl.a. genom att sökverktygen förbättrades men också innehållsmässigt. Även de kommunala hemsidorna där enskilda kommuner beskriver vilka skolutvecklingsinsatser som förs i kommunen utvecklades under projekttiden.

Delar av hemsidan finns också på engelska vilket lett till förfrågningar om Attraktiv Skola från andra länder. En del kontakter har också lett till besök, bland annat från Singapore och Svenskfinland.

Den nationella hemsidan har inte besökts i någon större omfattning av lärare ute på fältet. Däremot har projektledarna och eventuell informations-/utvecklingsansvarig besökt den desto mer och sedan vidarebeford-

rat material som varit av intresse för andra. Vid samtal om hemsidan i kommunerna och dess fortsatta existens framhåller projektledarna att det är viktigt att den hålls igång eftersom den är ett kontaktnät. De som befinner sig längre bort från projektledningen har inga synpunkter om hemsidans vara eller inte vara för att söka egen information, men överlag anser man att den behövs för att sprida information.

I Arbetslivsinstitutets delrapport *Hemsida och erfarenhetsspridning* skrivs att mycket av kommunikationen som var tänkt att ske via intranätet övergick till att ske via e-post.⁴⁷ Rapporten tar också upp att hemsidan besökts av lärare i mycket ringa omfattning.

ÖVRIGT

En viktig slutsats, som många i projektet dragit, är att det måste vara tydlighet i rollfördelning och definitioner. Detta gäller alla nivåer, från nationell ledning till den enskilda skolan. Vem är ägare, vem ska göra vad, vad får vi hjälp med, är frågor som inte varit klara för alla i Attraktiv Skola. Oklarheter finns också beträffande benämningen *Attraktiv Skola*. Vad är attraktivt? Det kan ha blivit för mycket på grund av namnet, Attraktiv Skola lovade för mycket, säger en av initiativtagarnas företrädare. Andra företrädare talar om att projektet var för vidlyftigt och inte så väl-fokuserat.

Flertalet av företrädarna anser att det bästa är att kommunerna får ta fullt ansvar för eget utvecklingsarbete.

Långsiktighet

Det tar tid att se effekterna av ett pågående projekt. Attraktiv Skola höll på i fem år, men det dröjde innan ansökningar och projektplaner var gjorda. Kommunernas slutredovisning lämnades in 1 april 2006. Den ”aktiva” tiden ute i verksamheten blev därför cirka fyra år och det kan vara kort tid för att kunna se alla effekter av Attraktiv Skola. Ett projekt som löper över flera år är känsligt för obalans i budget. Det gör det svårt att bevara långsiktigheten i planerna när det krävs omedelbara ekonomiska insatser. Flera av de kommuner som avbröt sin medverkan uppger förändrade ekonomiska villkor som orsak till sina avhopp. Ändå påpekas det från flertalet att det är just långsiktigheten som bidragit till framgång och skolutveckling.

⁴⁷ Odin, 2006a, s. 4

Tack vare Attraktiv Skola?

Attraktiv Skola har pågått under lång tid och haft omfattande målområden. Det skiljer sig åt mellan kommunerna hur de organiserat projektet. En del har renodlat just Attraktiv Skola medan andra låtit projektet mer stödjande pågående utvecklingsinsatser i kommunen. Därför är det svårt att uttala sig om vad som beror på Attraktiv Skola eller ej.⁴⁸ I Arbetslivsinstitutets rapport skrivs också att det finns en osäkerhet om vad som hör respektive inte hör till projektet.

Den nya lärarutbildningen startade samtidigt som Attraktiv Skola och det är högst troligt att samverkan med högskolan skulle ha uppkommit eller utvecklats ändå. Dock har de flesta kommuner förbättrat detta samarbete genom Attraktiv Skola och flera av dem anser att de tack vare projektet har fått ett närmare samarbete. Ett samarbete som de inte tror skulle ha utvecklats så positivt annars.⁴⁹ Både lärare och nationell projektledning menar att det genom VFU visas hur attraktivt läraryrket är. Attraktiv Skola har också bidragit till att fler lärare nu forskar om skolan. Praxisnära forskning, utifrån behov och erfarenhet, tillsammans med forskare är ett nytänkande inom skolutveckling.⁵⁰

I de besökta kommunerna har de intervjuade berättat vad som hänt tack vare Attraktiv Skola. Många påpekar att det är först nu alla verkningar börjar synas och att Attraktiv Skola i många fall fungerat som stöd till pågående processer. Det som sägs är att Attraktiv Skola har varit vinst för både näringsliv och skola, lärarna har fått kompetensutveckling som varit stimulerande och att vetenskapligheten har utvecklats.

Det finns åtskilliga specifika exempel på vad som tillkommit i kommunerna och som inte fanns innan Attraktiv Skola startade. Det gäller t.ex. mötesplatser lärare/forskare, permanent skolutvecklingsenhet, publikationer, samverkan högskolan, samverkan i kommunen i utvecklingsfrågorna, regionala nätverk, pedagogiska caféer, central skolutveckling och skolutvecklingsgrupp på skolorna, introduktion för nyanställda, doktorandutbildning för lärare samt skolmässor.

⁴⁸ Gustafsson, 2006, s. 14

⁴⁹ Högskolesamverkan, s. 6 ff.

⁵⁰ a.a., s. 66

HUR GÅR KOMMUNERNA VIDARE?

En avsikt med Attraktiv Skola var att delar av verksamheten skulle bli bestående. Detta påpekades av nationella projektledningen på ett tidigt stadium, som skrev: "... förbereda länkningen över från projekt- till driftsorganisation för att öka möjligheten till långsiktighet och uthållighet."⁵¹ Många kommuner ställde sig också frågor som: Vad kommer att hända efter 2006, då det nationella projektet avslutas? Hur går vi vidare för att stödja utvecklingen efter projekttiden?

Arbetslivsinstitutet beskriver att Attraktiv Skola inte förväntas bestå i temporära inslag utan att det helst skall bli en del av den ordinarie verksamheten efter projekttiden. Vidare skriver de att dokumentationen om Attraktiv Skola har bidragit med en gedigen plattform för mer övergripande utvecklingsarbete inom skolområdet. De menar att det är mycket viktigt med dokumentation vid långvarighet, vilket detta projekt levtt upp till och att dokumentationen är användbar i många sammanhang.⁵² Materialet ger projektet en potential för fortsatta analyser och möjlighet att bidra med betydligt mer kunskap, enligt Arbetslivsinstitutet.

Vissa verksamheter i kommunerna har permanentats genom Attraktiv Skola och det uttrycks att man vill fortsätta i samma anda. Eftersom chefer och politiker sett resultat kommer också mycket att fortsätta. Flera kommuner har skrivit in i sina utvecklingsplaner vad de avser fortsätta med. Däremot skiljer det sig åt mellan kommunerna om de avsatt pengar i budgeten eller inte för att gå vidare.

Arbetet i sammansatta grupper och deras konstellation förändras i flertalet kommuner i och med att projektet är slut. Kommunerna förefaller att minska antalet arbetande grupper, men i hög grad behålla representanter från fackorganisation, förvaltnings- och verksamhetsledning i en styrnings-/utvecklingsgrupp.

⁵¹ Attraktiv Skola Årsredovisning 2003, s. 45

⁵² Gustafsson, 2006, s. 80

I de besökta kommunerna ges åtskilliga exempel på verksamheter som fortsätter efter projektiden. Det är tematiska publikationer, lärare träffar lärare, träffas i lärgrupp (t.ex. läs och skriv), arbetslagsledare möter varandra, mötesplats skolledare, pedagogiska caféer, språkforum, yrkespedagog, mässor och skolchefsfrukost. Även kvalitetsarbete och arbetslagutveckling kvarstår liksom att man fortsätter att föreläsa för andra kommuner om framgångar i projektet. Det är en önskan att så många skolor som möjligt byter erfarenhet, får material, föreläsningar, fortbildningspengar m.m. Knutna kontakter består, är också något som nämns av flera deltagare.

Initiativtagarna har skilda uppfattningar om och hur de eventuellt ska fortsätta att stödja utvecklingen för en attraktiv skola. Sveriges Kommuner och Landsting har inte planer på att gå vidare och anser att projektet har berört för få kommuner. Lärarorganisationerna kommer att se vad som är viktigt för dem att driva vidare utifrån vad projektet gett, eller inte gett. De ser det som en brist att utvecklingstjänster inte byggts in i arbetsorganisationen, vilket blir något för dem att diskutera i fortsättningen, säger företrädarna.

Odin anser att de igångsatta utvecklingsprocesserna och attitydförändringarna är det viktigaste och skriver att det man lär av är sättet att resonera om hur skolan kan bli en attraktiv arbetsplats, inte genom att presentera färdiga lösningar. Enligt Odin är det en riktning som nu kan följas, men med olika utformning i varje enskild kommun och skola.⁵³

⁵³ Odin, 2006c, s. 28

MYNDIGHETEN FÖR SKOLUTVECKLINGS BEDÖMNING

Attraktiv Skola har bidragit till att det skett skolutveckling i samtliga deltagande kommuner och de medverkande har uttryckt sig mycket positivt om projektet och dess effekter.

Myndigheten för skolutveckling delar i huvudsak den uppfattning som SLUR uttrycker⁵⁴ beträffande villkoren för projektet Attraktiv Skola, nämligen kommunernas eget ansvar för arbetet, för fleråriga projektplaner, för dokumentation och för nätverk. Dessa villkor har visat sig vara hållbara under hela projekttiden och bör vara vägledande i kommunernas fortsatta arbete.

Generella erfarenheter som kan dras utifrån Attraktiv Skola handlar om de framgångsfaktorer som nämns redan i inbjudan, nämligen delaktighet, långsiktighet och fokusering på mål och resultat. Det förstnämnda har gett goda resultat hos många kommuner. Ett utvecklingsarbets framgång i en kommun beror mycket på koppling ut i verksamheten, att många känner sig delaktiga, att alla arbetar mot samma mål och att informationen sprids snabbt.

Långsiktigheten är en bidragande orsak till att projektet lyckats, men den innebär samtidigt att det sker förändringar under projektets gång som kan påverka projektet negativt. Det kan gälla t.ex. personalbyte och ekonomiska åtstramningar. Men långsiktigheten gör också att deltagarna håller fast vid sitt arbete och klarar av förändringar. Fokuseringen har inte alltid varit på att öka läraryrkets attraktivitet vilket gör det svårt att bedöma om de redovisade resultaten ökar läraryrkets attraktivitet. Där- emot har det fokuserats på målområdena och kommunerna har följt upp måluppfyllelsen i sina årsredovisningar och kunnat se sina framgångar och planera för fortsatt utveckling.

Myndigheten för skolutveckling kan se likheter mellan arbetsätt och

⁵⁴ Attraktiv Skola Slutredovisning 2005, 2006, s.97–100

resultat i Attraktiv Skola och de analyser som gjorts av arbetet i utvecklingsdialoger och idéskolor för mångfald. Där arbetar man också med sammansatta grupper inom kommunen. Det som särskiljer Attraktiv Skola är kopplingen till fackliga avtal och den fackliga representationen i samarbetsgrupperna, att kommunerna arbetat självständigt och de olika nätverken med blandade grupper. Framgångsfaktorer som är gemensamma rör långsiktighet, tydliga mål, dokumentation av arbetet och hur viktigt det är att cheferna medverkar.

De olika nätverk som bildats på många skilda nivåer är en starkt bidragande orsak till att projektet lyckats och uppfattats positivt av många. Genom att sätta samman nätverk med deltagare från olika nivåer uppkommer ett stort kunskapsutbyte. Det har också varit stödande för många att träffa deltagare från andra kommuner på "samma nivå", till exempel politiker möter politiker. Nätverken har också bidragit till att skolor upptäckt att kompetensen finns på den egna skola, till exempel genom att arbetslag möter arbetslag. Långsiktigheten har gjort att deltagarna i de olika nätverken fått tid att lära känna varandra, vilket är viktigt, och därmed vågat förhålla sig som *kritiska vänner* till varandra.

Attraktiv Skola har i många kommuner bidragit till att styrningen och strukturen i mycket av arbetsorganisationen har förbättrats avsevärt under projektiden. Likaså har projektet medverkat till att lärare ägnar sig åt aktionsforskning i större utsträckning än tidigare. Projektet har också lett till att man utnyttjar varandras erfarenheter och kompetens både nationellt, inom kommunen och i den enskilda skolan.

Erfarenheter som går att härröra till Attraktiv Skola och som bör tas hänsyn till vid nya projekt är att den högsta ledningen måste visa synligt intresse. Det är en fördel om det finns representanter från de olika målområdena i en ledningsgrupp, i detta fall högskola och näringsliv. Här bör också påpekas nödvändigheten av struktur och att tydliggöra ägarförhållande och rollfördelning redan från början. Det gäller på alla nivåer, från nationell ledning till den enskilda skolan.

Det måste avsättas tid både för projektledare att arbeta med projekt och för dem som vill kompetensutveckla sig och ha utvecklingstjänster. Den tiden ska inte behöva tas igen och det måste också ges möjlighet att fördela tiden på bästa sätt för den enskilde läraren som har utvecklingstjänst.

Mentorer för nyanställda och VFU-samordnare uppfattas som mycket givande för alla parter och påverkar läraryrkets attraktivitet. Det sistnämnda är också något som kan peka på läraryrkets attraktivitet under

utbildningstiden och därmed påverka studerande att fortsätta sin utbildning.

Då varje kommun formar sin egen arbetsorganisation får projektet mer ses som en process i varje enskild kommun. Man kan lära av varandra och se på systemförändringar, visa exempel, påtala i dialog och låta sig inspireras, men det går inte att direkt kopiera en annan kommuns organisation. Varje kommun har sina speciella förutsättningar, något som måste bilda utgångspunkt för den analys som i sin tur ska leda fram till hur kommunen ska organiseras för att skolutveckling ska kunna ske.

DOKUMENTATION FRÅN DEN NATIONELLA DELEN AV PROJEKTET

Dokumentationen från Attraktiv Skola är gedigen och beskrivs av Arbetslivsinstitutet som en "guldgruva". Det är därför av värde för lärare, forskare, studerande och andra att den finns lätt tillgänglig. Då det faller utanför Myndigheten för skolutvecklings ansvar att upprätta ett forskningsarkiv/referensbibliotek förslås att Högskolan på Gotland tillhandahåller ett forskningsarkiv med bl.a. samtliga utgivna publikationer från Attraktiv Skola. Forskningsarkivet bör också finnas tillgängligt digitalt där hemsidan är huvudinnehållet. Detta innebär att all dokumentation förblir sökbar och tillgänglig för alla intressenter.

Juridiska handlingar har övertagits från Utbildningsdepartementet och skall arkiveras hos Myndigheten för skolutveckling.

INFORMATIONS- OCH SPRIDNINGSINSATSER

I syfte att informera om projektet har Myndigheten för skolutveckling haft en länk från sin hemsida till www.skola.se med tillgång till alla publikationer. Den nationella projektledaren Per Thalin har besökt myndighetens enheter och presenterat Attraktiv Skola. Samtliga publikationer har skickats till de ursprungliga 34 kommunerna samt till alla lärarutbildningar och bibliotek vid lärosätena.

Myndigheten för skolutveckling lämnar följande förslag på fortsatta informations- och spridningsinsatser med huvudsyfte att bidra till nationell skolutveckling.

- att Myndigheten för skolutveckling tillsammans med ett antal Attraktiv Skola-kommuner initierar nätverksträffar för andra kommuner i form av återkommande konferenser och i den konstellation av blandade grupper som förekommit i Attraktiv Skola
- att information om goda erfarenheter från Attraktiv Skola sprids genom Myndigheten för skolutvecklings enheter och de kontaktytor de redan har i bland annat utvecklingsdialoger och idéskolor för mångfald
- att en överenskommelse träffas mellan Högskolan på Gotland och Myndigheten för skolutveckling gällande serverdrift av www.skola.se

Alternativ

- att Attraktiv Skolas hemsida ligger kvar i cirka två år – med möjlighet till förlängning – där det också anges att inget nytt tillförs efter projektets avslut och att sidan kommer att läggas ner
- att Attraktiv Skola hemsida ligger kvar (cirka två år med möjlighet till

förlängning). Myndigheten för skolutveckling fortsätter driften och tar aktivt ansvar för att sidan är av god kvalitet. Den kommer då att visa på utvecklingsmöjligheter för lärare och goda erfarenheter av det utvecklingsarbete som gjorts i kommunerna

- att Myndigheten för skolutveckling har en digital publikationsdatabas för Attraktiv skola men inga länkar till www.skola.se

LITTERATURFÖRTECKNING

- Berglund, J. & Larsson, P. (2006). *Lärares arbetssituation och syn på skolutveckling – en studie av fyra kommuner i projektet "Attraktiv Skola"*. (Arbetslivsrapport nr 2006:27). Stockholm: Arbetslivsinstitutet.
- Gustafsson, C. (2006). *Attraktiv skola. Preliminär slutrapport från Arbetslivsinstitutets utvärdering*. (Arbetslivsrapport nr 2006:34). Stockholm: Arbetslivsinstitutet.
- Larsson, P. & Berglund, J. (2006). *Attraktiv för vem? Fyra kommuners initiativ för att skapa en attraktiv skola*. (Arbetslivsrapport nr 2006:28). Stockholm: Arbetslivsinstitutet.
- Lindholm, Y. (2006). *Samarbete mellan högskola och skola – delrapport inom ramen för Arbetslivsinstitutets utvärdering av projektet Attraktiv Skola*. (Arbetslivsrapport nr 2006:29). Stockholm: Arbetslivsinstitutet.
- Odin, B. (2006a). *Hemsida och erfarenhetspridning*. (Arbetslivsrapport nr 2006:32). Stockholm: Arbetslivsinstitutet.
- Odin, B. (2006b). *Nyanställd. En undersökning av nyanställda lärares uppfattning om yrket*. (Arbetslivsrapport nr 2006:30). Stockholm: Arbetslivsinstitutet.
- Odin, B. (2006c). *Näringslivssamverkan*. (Arbetslivsrapport nr 2006:31). Stockholm: Arbetslivsinstitutet.
- Odin, B. (2006d). *Nätverk som förändringsmodell. En studie av projekt-strategin inom projektet Attraktiv Skola*. (Arbetslivsrapport nr 2006:33). Stockholm: Arbetslivsinstitutet.
- Regeringsbeslut III:4, U2006/1059/S
- Skolverket. (2003). *Att utveckla lärarrollen – Utvärdering av utvecklingsprojekt för lärare*.

Övrigt

Inbjudan maj 2000 05 19 (till deltagande i projektet)
Kommunernas slutredovisningar.

PUBLIKATIONER UTGIVNA AV ATTRAKTIV SKOLA [WWW.SKOLA.SE]

2006

Attraktiv Skola med professionella lärare och ledare!
Attraktiv Skola Slutredovisning 2005.
Idébok från kommuner i Attraktiv Skola.
Lärande exempel – Arbetsorganisation.
Lärande exempel – Högskolesamverkan.
Lärande exempel – Information.
Lärande exempel – Näringslivssamverkan.
Lärande exempel – Utvecklings- & karriärmöjligheter.

2005

Attraktiv Skola med Högskolesamverkan.
Attraktiv Skola med introduktion, utvecklings- & karriärmöjligheter och mentorskap.
En hälsosam bok för alla som vill medverka till en Attraktiv Skola; nyutgåva inkl rapport Hälsobokslut.
Mötesplats Attraktiv Skola: Rapport från en mötesplats mellan kommuner inbjudna till och ingående i nätverket Attraktiv Skola 2005.
Nätverksträffar i Attraktiv Skola.
Organisera för en Attraktiv Skola.
Skola.se. Rapport från Attraktiv Skolas gemensamma Nätverkskonferens 18-19 november 2004.
Attraktiv Skola Årsredovisning 2004.

2004

En hälsosam bok för alla som vill medverka till en Attraktiv Skola.
Idéer från kommuner i Attraktiv Skola.
Attraktiv Skola Årsredovisning 2003.

2003

Finnes: Kunskaper och erfarenheter.

Skola.se. Rapport från Attraktiv Skolas gemensamma nätverkskonferens 11–12 augusti 2003.

Skolan – en professionell och spännande sektor att arbeta inom.

Attraktiv Skola Årsredovisning 2002.

2002

Attraktiv Skola – en handlingsplan.

Attraktiv Skola Årsredovisning 2001.

2001

Rapport från upptaktskonferensen 12 september 2001.

2000

Attraktiv Skola – en utvecklande organisation.