

Hon vill leda skolan rätt

Hur och vem styr
den svenska skolan?
Viljan att förändra
fick pedagogikprofessorn
ELISABET NIHLFORS
att börja forska.



Av Staffan Eng
Foto Annika af Klercker





EM ÄR DET SOM styr över skolan? Det är ämnet för Elisabet Nihlfors forskning, som följer beslutskedjan från regering och riksdag ner till rektorer och förskolechefer. Där tar hennes forskning slut, men det är ändå elevernas lärande och demokratiska fostran som är målet.

– Mitt driv är att varje barn är en individ som har rätt till en röst. Läroplanerna handlar ju inte bara om matte, svenska och engelska, utan om att återskapa och nyskapa ett demokratiskt samhälle.

Den drivkraften har hon haft ända sedan hon som högstadie-

elev gjorde prao på en särskola, där hon såg att alla människor har en röst om de bara ges utrymme. Det var då hon bestämde sig för att bli lärare.

– Sedan har det tagit sig olika uttryck. Jag har varit skolchef och jobbat politiskt, jag har varit runt i systemet. Då började jag fundera: Hur påverkar man? Vem är det som påverkar?

Sin första lärartjänst hade hon på en skola i Angered utanför Göteborg. Men plötsligt tappade hon rösten och kunde inte undervisa. Då upptäckte hon att vem som helst kunde komma in och ersätta henne som vikarie, trots att hon hade flera års studier bakom sig.

– Det gjorde mig förbannad, och det är jag fortfarande. Det krävs väldigt mycket av en lärare: förberedelser, efterarbete, hela processen där du ska veta vilka barn och ungdomar du jobbar med. Det är som vilket kvalificerat jobb som helst. Så blev jag sjuk, och ”tjoff” kom det bara in någon annan.

Den erfarenheten fick henne att börja driva frågan om ökad grundbemanning, först inom facket, senare som skolchef i Botkyrka kommun. I Botkyrka lyckades hon driva igenom att

man överanställde lärare, så att de kunde täcka upp för varandra när någon var borta.

– Det gick alldeles utmärkt. Vi tjänade pengar på det också, för nu kunde lärarna gå hem direkt om de hade feber i stället för att, som i mitt fall, gå kvar på jobbet en vecka tills de var tvungna att gå hem. Det gjorde att de kom tillbaka fortare, så sjukfrånvaron sjönk.

Dessutom minskade elevernas frånvaro. För när de lärare som fick rycka in som ersättare kände barnen, så tog de reda på var de saknade eleverna fanns. En vikarie skulle knappt ha märkt att de var borta.

Men det krävdes ett nytt tänkande. När engelskläraren var sjuk, så fick man ha mer matte eller svenska och kompensera med fler engelsktimmar när läraren var tillbaka igen. Och eftersom man inte fick tillbaka vinsten från den minskade sjukfrånvaron förrän nästa budgetår var man tvungen att hitta en investeringsbudget för överanställningarna, vilket egentligen var att frångå reglerna.

– Därför försvann systemet när jag gick, vilket jag inte är glad för. Det visar på hur systemförändringar fungerar: en

del saker kan du klara av själv, men stat och kommun måste också ändra reglerna så att det blir möjligt.

I dag är det svårt att få tag i behöriga lärare på grund av lärarbristen. Därför tycker Elisabet Nihlfors att skolan borde satsa på att ta in välutbildade personer från företag och högskolor.

– Vad skulle du säga om du var duktig på att vara lärare, men inte på teknik, och blev erbjuden att arbeta med en kollega som var duktig på teknik, men inte på att vara lärare? Jag skulle säga: ”Ja tack!” Sedan kan du välja om den personen utbildar dig i någon form av kompetensutveckling eller är med dig på lektionerna.

SEDAN NÅGRA ÅR tillbaka är Elisabet Nihlfors dekan på Fakulteten för utbildningsvetenskaper vid Uppsala universitet. Där har hon tagit initiativ till en arbetsgrupp för fler vägar till läraryrket.

Gruppen har drivit frågan att införa en kompletterande lärarutbildning för nyanlända akademiker, men den försöker också hitta praktiska lösningar där det saknas behöriga lärare.

”Jag tycker att staten ska peka ut en tjänst hos huvudmannen med ett tydligt uppdrag att ansvara för besluten.”

Kanske skulle företag som ABB eller Sandvik kunna låta vissa anställda göra en del av sin tjänst på en gymnasieskola?

– Men de ska inte gå in och ta över undervisningen, utan komplettera läraren på plats med den kunskap som saknas.

DET VAR VILJAN att förändra saker som fick Elisabet Nihlfors att börja forska. När hon skulle doktorera i pedagogik om skolchefens roll sa hennes handledare: ”Elisabet, du kan inte förändra världen med en avhandling”. ”Jo”, svarade hon. Inte hela världen kanske, men något borde det väl ändå gå att påverka?

En del av hennes forskning handlar fortfarande om vad olika aktörer i skolsystemet

gör. Det är nämligen långt ifrån självklart. När hon i ett forskningsprojekt för några år sedan ordnade internationella symposier på temat *Searching for the superintendent* hade samtliga deltagare svårt att säga vem som hade ansvaret för skolan i deras respektive länder.

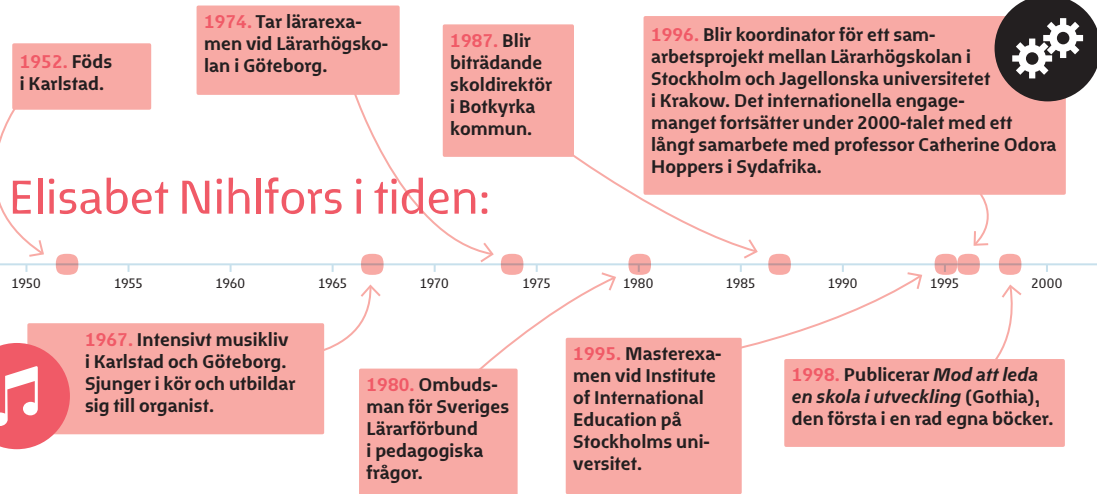
Men i Sverige var det svårast. Tidigare fanns det en statlig tjänst som skolchef eller skolledare, men den försvann år 1991 i och med kommunaliseringen av skolan. I forskningsprojektet fann Elisabet Nihlfors mer än 30 olika yrkestitlar i den gamla skolchefens ställe, med helt eller delvis annorlunda ansvarsområden.

– Det vi har sett nu är att det inte bara finns en skolchef, utan flera mellanchefer, så att antalet nivåer mellan rektor och politiker har ökat. Det bidrar till att det finns en misstro mellan de här nivåerna, för de träffas ju inte, och det är många lager som tolkar och sammanställer informationen på vägen.

BRISTEN PÅ DIALOG gör enligt Elisabet Nihlfors att de analyser på plats som är en förutsättning för att förbättra skolor med dåliga studieresultat ofta inte blir av. Visserligen finns det chefer som tar goda initiativ, men hon tycker att det ansvaret borde vara inbyggt i systemet.

– Det ska inte vara upp till mig som person om jag tar tag i frågan. Om vi ska ha ett system som skapar en demokratisk samhällstillväxt så måste det finnas positioner som har vissa funktioner. Det behöver inte heta skolchef, men jag tycker att staten ska peka ut en tjänst hos huvudmannen med ett tydligt uppdrag att ansvara för besluten.

Det är också en av slutsatserna i en forskningsrapport →



→ som hon publicerade förra året tillsammans med forskningskollegan Olof Johansson. En annan slutsats är att många rektorer inte har tillräckliga befogenheter för att utföra sitt uppdrag.

– Det står i lagen att jag som rektor ansvarar för den dagliga verksamheten, men om jag inte får anställa och förändra organisationen så kan jag inte gå hela vägen.

För att rektorerna ska kunna axla sitt ansvar bättre förordar Elisabet Nihlfors en bredare rektorsutbildning, som förutom skollagstiftning och läroplaner ska omfatta personalfrågor, organisation och ekonomi.

– Som skolledare ska du inte behöva vara självlärd i detta. Om du blir chef i en annan verksamhet är detta självklart, men inte på skolans område.

DET MEST KONTROVERSIELLA resultatet i hennes forskning är kanske att det i Sverige finns vad Elisabet Nihlfors kallar *good enough*-kommuner, som är nöjda så snart eleverna har klarat godkäntnivån. Ofta är det små kommuner med långt till högskola, som vet att välutbildade ungdomar kommer att flytta därifrån. Därför utövar lokalsamhället ett lågt tryck på att förbättra studieresultatet.

– Där finns det en svår problematik. Hur ska barnens rätt till bildning vägas mot lokalsamhällets återväxt? Det är stora politiska frågor, och det gör att jag tycker att utbildningspolitiken är en fråga för alla departementen.

Under hösten har Elisabet Nihlfors lett SKL:s och Friskolornas Riksförbunds expertråd för skolutveckling, med uppdrag att samla erfarenheter och

exempel för att bidra till skolans utveckling.

Resultatet publicerades i mars i en rapport med 30 rekommendationer inom sju områden, bland annat enklare styrdokument för lärare och elever, fler vägar till läraryrket, effektivare statligt stöd och ökade befogenheter till rektorerna.

Egentligen är det inte några nyheter, menar hon. Det nya är snarare att gruppen har tagit vara på de erfarenheter som finns hos lärare, skolledare och forskare. I rapporten finns det också länkar till gruppens dokumentation som alla kan ta del av och komplettera.

– Skolkommissionen ska åka till Ontario i Kanada. Det är ett väldigt bra ställe, men kommissionen kunde väl också besöka några svenska skolor? Tänk om man från nationell nivå frågade dem: ”Varför går det så bra för er? Berätta för oss vad ni gör!” I stället för att dra slutsatsen att alla behöver 104 timmar kompetensutveckling till. Vår rapport ger exempel på några sådana skolor, men det finns fler!

Så länge man fortsätter att möta lokala problem med generella lösningar så kommer svensk skola inte att utvecklas maximalt, menar hon. För det som är lösningen för en skola behöver inte vara det

”Om jag inte får anställa och förändra organisationen så kan jag inte gå hela vägen.”

för en annan. Därför tror hon inte heller att forskningen ger svaret. I stället måste lärarna ha en helhetssyn som gör att de kan välja ut den forskning som är relevant för dem och kritiskt pröva den i det egna arbetet.

– Det är det som är kunskap och beprövad erfarenhet. Inte att säga: ”Åh, Helen Timperley har sagt det, då gör jag så.”

I ARBETET MED lednings- och utvecklingsfrågor har Elisabet Nihlfors under många år pendlat till Baltikum, Polen och Sydafrika. Där har hon sett hur viktigt det är med lärare som kritiskt granskar sin egen roll.

– Jag glömmer aldrig en person i Polen som sa att det viktigaste under kommunisttiden var att de kunde stänga klassrumsdörren mot kommunistregimen för att bevara det humanistiska arvet. Samtidigt pratade vi i Sverige om att öppna alla klassrumsdörrar. Då blev det tydligt hur olika förutsättningar vi arbetade under, för den svenska skolan har blivit allt mer politiserad.

Hon tycker att svenska ministrar och myndigheter under lång tid har gått in och styrt i frågor som ska avgöras av professionen. Och när man ger sig på en yrkesgrupp tillräckligt länge, menar hon, så sjunker dess självförtroende. Det självförtroendet måste lärarna nu vinna tillbaka.

– När jag mötte lärare i Sydafrika direkt efter Apartheids fall så tänkte jag: ”Wow, vilken stolthet och kraft!” Det finns lärare som har den kraften här också, men de syns sällan i debatten. Det finns helt andra bilder av svensk skola att lyfta fram som skulle kunna förbättra för alla elever, säger Elisabet Nihlfors. ●



Elisabet Nihlfors leder Sveriges friskolors och SKL:s expertråd för skolutveckling, med uppdrag att samla erfarenheter och exempel för att bidra till skolans utveckling.