



**Linnéuniversitetet**

Kalmar Växjö

Rapport våren 2015

Styrning, ledning och organisation i  
implementeringen av karriärlärarysreformen  
i Växjö kommun

Samverkan för skolförbättringsarbete mellan skola och universitet



Daniel Alvunger  
*Våren 2015*



## Innehåll

<b>Inledning</b>	3
<b>Följeforskning som begrepp och samarbetsform</b>	4
<b>Metodiska aspekter och tillvägagångssätt</b>	5
<b>Styrning, ledning och organisation</b>	6
<b>Förstelärarna i organisationen</b>	6
<b>Rekryteringsprocessen</b>	12
<b>Försteläraren, verksamheten och utvecklingsarbetet</b>	15
<b>Förväntningar och uppfattningar om förstelärarens roll och uppdrag</b>	15
<b>Relationer rektor, förstelärare och kollegor</b>	19
<b>Utmaningar och behov</b>	22
<b>Avslutande kommentarer</b>	26

## Inledning

Det svenska skolväsendet har inom ramen för den senaste femårsperioden genomgått en rad omfattande reformer. Bland dessa reformer kan nämnas en ny skollag och nya läroplaner för grundskolan (Lgr11) och gymnasieskolan (Gy2011). Utöver detta så har reformer inriktats på läraryrket genom reformen Karriärvägar för lärare, i dagligt tal benämnd karriärläraryrket. Denna satsning innebär att det på några års sikt kan handla om ca 17 000 karriärtjänster och omkring var sjätte utbildad lärare.

Reformen bygger på att det är huvudmännen som skapar, utformar och tillsätter tjänsterna och att finansieringen sker utifrån höjda statsbidrag. Det gör att det rör sig om en variation mellan kommuner vad gäller antal förstelärare, hur deras tjänster och arbetsuppgifter utformas, hur tillsättning går till, hur organisationen byggs upp kring deras utvecklingsarbete och vilka resultat som åstadkoms (Mer kunskap och högre kvalitet i skolan, Promemoria från Regeringen 13 september, 2013). En förstelärare kan till exempel:

- ansvara för introduktionen av nyanställda lärare
- coacha andra lärare
- initiera pedagogiska samtal
- initiera och leda projekt i syfte att förbättra undervisningen
- vara examensansvarig på gymnasieskolan eller inom vuxenutbildningen
- ansvara för att lärarstuderande tas emot på ett bra sätt när de ska genomföra sin verksamhetsförlagda utbildning (VFU) vara huvudansvarig för ett ämne

För att bli förstelärare krävs bl.a. att läraren, utöver att vara legitimerad, har visat särskilt god förmåga att förbättra elevernas studieresultat och ett starkt intresse för att utveckla undervisningen. För att bli lektor krävs att läraren, utöver att vara legitimerad, har avlagt forskarexamen i ett ämne som är relevant för undervisningen samt att man under minst fyra års tjänstgöring som lärare inom skolväsendet har visat pedagogisk skicklighet (Statsbidragsförordningen, 2013:70).

På uppdrag av och i samverkan med tidigare Skol- och barnomsorgsförvaltningen samt tidigare Kvalitets- och utvecklingsenheten på Gymnasieförvaltningen i Växjö kommun genomför Linnéuniversitetet en utvärdering av införandet av karriärläraryrket i kommunen under perioden våren 2014 – våren 2016. Syftet är att undersöka styrning och ledning, organisation och uppföljning av genomförandet av karriärläraryrket samt dra slutsatser om reformens konsekvenser för pågående utvecklings- och systematiska kvalitetsarbete och ge förslag till förbättringsåtgärder.

Vid årsskiftet 2015 slogs de två utbildningsförvaltningarna samman till en organisation. I samråd med förvaltningsledningen fattades beslut om att därför sammanställa resultaten från den första undersökningen i en och samma rapport. Resultaten från de två förvaltningarna kommer dock att redovisas separat, även om det i de fall det finns stora överensstämmelser kommer att göras kopplingar mellan grundskolan och gymnasieskolan. Vad avser grundskolan ligger fokus nästan uteslutande på den nya organisation som genomfördes 2014. I denna halvtidsrapport av projektet redovisas den första delen av utvärderingen av införandet av förstelärare inom verksamhetsområdena via en kartläggning av styrning och ledning, organisation och uppföljning av genomförandet. Fokus ligger bland annat på vilka

# Linnéuniversitetet

Kalmar Växjö

*förväntningar* som olika aktörer inom organisationen har på förstelärarna och reformen. Mer specifika förväntningar handlar om t ex lärarsamarbetet, rektors pedagogiska ledarskap och kompetensutveckling. Förstelärarnas uppfattningar om sina förutsättningar, uppdraget, utmaningar och förväntningar utgör centrala områden. Rapporten avslutas med centrala iakttagelser och punkter som bör beaktas i den fortsatta processen och avser därmed fungera som ett diskussionsunderlag för eventuella åtgärder.

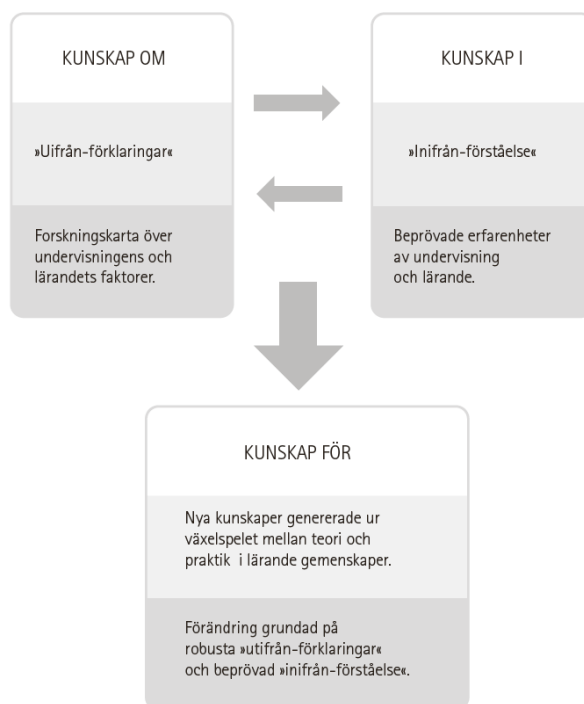
## **Följeforskning som begrepp och samarbetsform**

Forskargruppen som arbetar med skolutveckling och följeforskningsprojekt inom ramen för forskningsmiljön SITE (Studies in Curriculum, Teaching and Evaluation; Läroplansteori & Didaktik) arbetar utifrån ett antal principiella utgångspunkter. Dessa ligger till grund för projektet ”Följeforskning kring karriärläroplanreformen – samverkan för förbättringsarbete mellan skola och universitet”. Följeforskning är en flexibel utvärderingsform som löper under reformens gång istället för att som brukligt utvärdera efter insatsen. Detta formativa upplägg gör att utvärderingen blir mer utvecklingsinriktad än kontrollerande. Ansatsen har också kommit att kallas för *lärande utvärdering* och är en typ av processutvärdering som bygger på nytta, närhet och interaktion.

Följeforskningens uppgift är främst att se till att såväl framgångsfaktorer som hinder i reformgenomförandet löpande återförs till de involverade aktörerna. Samarbetet mellan Linnéuniversitetet och huvudmännen följer vissa principiella utgångspunkter, som utifrån forskning visat sig vara viktiga framgångsfaktorer för ett lyckat utvecklingsarbete. De grundläggande principiella utgångspunkter eller idéer som modellen kring följeforskningen är uppbyggd kring kan sammanfattas med följande punkter:

- Ömsesidighet – vilket innebär att arbetet bygger på att lärandet förstås ske i växelverkan mellan praktik och forskning
- Långsiktighet – arbetet är inriktat mot ett uthålligt förbättringsarbete
- Systematik – utvecklingsarbetet är grundat på såväl generella (teoretiska) som lokala (praktiska) kunskaper
- Hållbarhet – utvecklingsarbetet ska utgå från robusta tankemodeller om framgångsfaktorer inom undervisning och utvecklingsarbete

Utifrån ovanstående utgångspunkter följer en viss förståelse av hur relationen mellan forskare och praktiker är ordnad. Inom ramen för samarbetet antas forskaren och praktikern besitta olika slags kunskapskvaliteter om t.ex. undervisning och utvecklingsarbete, utan att för den sakens skull innebära att någon av dessa kunskaper är att betrakta som ”bättre” eller mer ”värda” än den andre. Medan forskaren har viktiga teoretiska ”utifrån” kunskaper som rör t ex framgångsfaktorer i undervisning och utvecklingsarbete (”kunskap om”) har praktikern betydelsefulla erfarenheter och en viktig ”inifrån-förståelse” (”kunskap i”) om den egna pedagogiska verksamheten. Genom att låta forskning och praktik på ett ömsesidigt sätt mötas, utifrån sina perspektiv och kunskaper, sker ett ömsesidigt lärande dem emellan. Den kunskap som i sin tur genereras i sådana möten förstås i sin tur utgöra en viktig grund för utveckling och förändring av den pedagogiska verksamheten (”kunskap för”).



Figur 1. Samspelet mellan forskning och beprövad erfarenhet (Håkansson & Sundberg, 2012)

Med denna syn på relationen mellan forskning och praktik följer att forskare, lärare och rektorer i projektet har delvis skilda roller. Resultat återkopplas till praktiken och samtidigt är syftet med arbetet att få fram mer teoretiska kunskaper om hur organisationen för förstelärare är ordnad, hur beslut och riktlinjer förankras, hur styrning och ledning sker, relationerna mellan huvudman, rektor, förstelärare och kollegium, vilken roll rektorer, förstelärare och lärare spelar i utvecklingsarbetet samt hur förstelärares och rektorers arbete kan organiseras och vilket innehåll som behövs för att stödja detsamma. De resultat som kommer fram i projektet avses presenteras i form av konferensbidrag och på sikt också vetenskapliga publikationer.

### Metodiska aspekter och tillvägagångssätt

Inom studien har två olika metoder använts för att samla in empiri och underlag för kartläggning, analys och uppföljning av styrning, ledning och organisation i samband med införandet av karriärläroreformen: dokumentanalys och semistrukturerade intervjuer.

Som ett första steg samlades material rörande skolorganisationen och besluts- och genomförandeprocessen med förstelärare in genom ett inventeringsdokument. Syftet med kartläggningen var också att få en bild av den organisation som förstelärarna är satta att verka i, dvs. strukturell-organisatoriska och administrativa dimensioner. I detta dokument efterfrågades material som beskriver:

- Verksamheten i stort/organisatoriska faktorer (Verksamhetsidé/måldokument; Skolområdets organisation; Ledning och ledningsgrupper; Strategiska dokument, verksamhetsplaner och eventuella handlingsplaner),

- Styrning och ledning av karriärlärarynformen (Eventuella utredningar och konsekvensanalyser; Antal förstelärartjänster; Beslut och underlag för inrättande av förstelärartjänsterna; Förankringsprocess inom ledningsgrupp; Information och kommunikation om inrättande av förstelärartjänster inom organisationen),
- Utlysning och tillsättning av förstelärartjänsterna (Ansökningsförfarande; Uppdragsbeskrivning och arbetsuppgifter; Uppdragets omfattning av tjänsten och utsträckning i tid; Kompetensprofil och behörighetskrav; Urvals- och provningsprocessen – principer och grunder)
- Förstelärarna i verksamheten och utvecklingsarbetet (Dokumentation från tidigare insatser och utvecklingsarbete; Eventuella mål och planer för kommande utvecklingsarbete och i synnerhet förstelärarnas roll och uppgifter i relation till detta arbete; Förstelärarnas placering inom organisationen och i förhållande till rektorer, arbetslagsledare, mm).

Utöver dokumentanalysen genomfördes semistrukturerade djupintervjuer med representanter för förvaltningsledningen på respektive förvaltning. Med skolledningarna inom två av de tre gymnasieskolorna genomfördes också intervjuer. Syftet var en kvalitativ redogörelse med fördjupande frågor om processen utifrån ett antal av de områden som granskades i inventeringen (strukturell-organisatoriska och administrativa) men framför allt frågor ur ett innehålls- och verksamhetsmässigt perspektiv: förväntningar på förstelärarna; uppfattningen om organisationen för förstelärarna; synen på relationerna mellan förvaltningen, rektor, förstelärare och kollegor; förstelärarnas mottagande i organisationen; resurser och kompetensutveckling samt förutsättningar för förstelärarna. Intervjuerna spelades in och transkriberades (sekventiellt). Utöver intervjuer genomfördes enkäter till förstelärare och rektorer som efterfrågade motsvarande områden som i intervjuerna.

## Styrning, ledning och organisation

I denna och nästkommande del kommer jag att redovisa resultaten av undersökningen där den första delen huvudsakligen behandlar uppfattningar om karriärlärarynformens införande ur ett i första hand strukturellt-organisatoriskt och administrativt perspektiv medan den andra delen handlar om reformen ur ett innehålls- och verksamhetsmässigt perspektiv.

### Förstelärarna i organisationen

#### Grundskolan

Under ett antal år har förvaltningen haft en tydligt uttalad målsättning och fastställda framgångsstrategier samt bedrivit ett utvecklingsarbete för ökad måluppfyllelse hos barn och elever där grunden varit att höja lärarnas kompetens, metodutveckling och kollegialt lärande. Enligt förvaltningen passade karriärlärarynformen perfekt för det pågående utvecklingsarbetet och gjorde det möjligt att sammanföra många av de målsättningar med stärkt pedagogiskt ledarskap och kollegialt lärande som fanns. Förhoppningen med karriärlärarynformen är att den ska leda till ökad måluppfyllelse och bättre resultat hos eleverna.

Förvaltningen har tagit fram en organisatorisk modell för förstelärarna som jämte ansökningsförfarande och kvalifikationer för förstelärarna beskrivs i ett särskilt dokument (Organisation förstelärartjänst, Skol- och barnomsorgsförvaltningen). Detta arbete har skett inom en behovsgrupp med representation från förvaltning och resultatansvariga. Förslagen

# Linnéuniversitetet

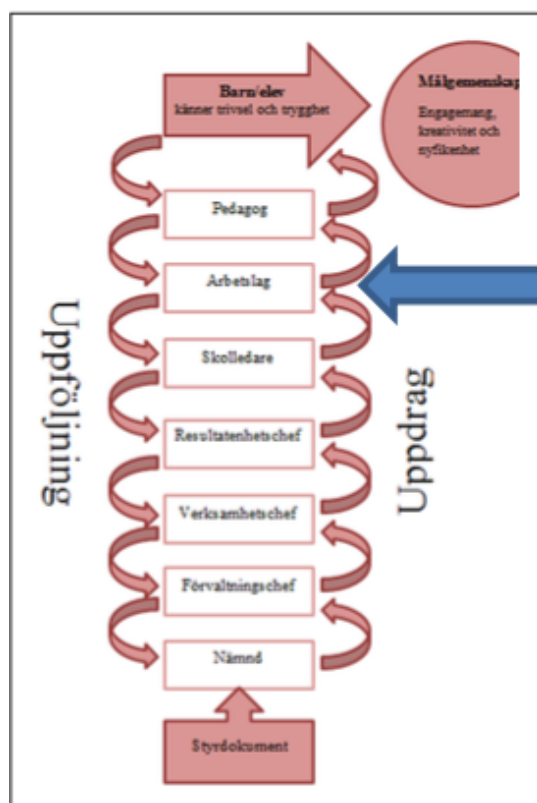
Kalmar Växjö

har förankrats i skolledargruppen och förts vidare ut i verksamheten på arbetsplatsträffar. I arbetet med implementeringen fördes ett antal centrala principer fram. En princip var vikten av likvärdighet i organisationen där förvaltningen beslutade att göra en proportionerlig fördelning av antalet förstelärartjänster. I anslutning till detta underströks att rektorernas egna bedömningar och analyser av behov på skolan skulle styra utformning av förstelärarnas uppdrag snarare än att förvaltningen centralt dikterade villkoren. Den centrala styrning som har förekommit handlar om en proportionerlig fördelning av antal förstelärartjänster på enheterna. På skolor inom det område som omfattas av det extra statsbidraget för s.k. utanförskapsområden har extra förstelärartjänster införts.

En annan princip var att rektorerna skulle ha "ägarskapet" och mandatet över förstelärarna eftersom de leder och fördelar arbetet på skolan/enheten. I korthet är det rektorerna som ska styra över förstelärarna och de ska därför vara placerade på sin egen skola. Förvaltningen anser att karriärläroreformen helt klart ställer höga krav på rektors professionalitet i relation till sitt uppdrag. Rektorer har i detta avseende olika förutsättningar och förmågor och det är huvudmannens uppgift att vara ett stöd. Under ett antal år har särskilt fokus lagts på att stärka rektors pedagogiska ledarskap för att öka elevernas måluppfyllelse. Reformen blir ett sätt att "sätta lite press" men förvaltningen måste nogsamt understödja implementeringen för att reformen ska ge det genomslag man vill:

Vi ser ju att det går mer eller mindre fort i implementeringsarbetet också, men då blir ju det tillbaka huvudmannens uppdrag att faktiskt ge stöd till de rektorer som behöver det. Att vi i ett kollegialt lärande på nästa nivå/.../för de dialogerna hur vi kan underlätta för våra rektorer i våra olika områden kollegialt för att faktiskt hjälpa varandra i sin tur. Det är ju inte bara pedagogerna ute som ska ha kollegialt lärande, det måste vi ha på alla nivåer.

Fr o m höstterminen 2014 finns en modell som utgår från förvaltningens styr- och ledningskedja där det kollegiala lärandet och systematiska kvalitetsarbetet står i centrum för förstelärarna. I denna modell är arbetslagsnivån den operativa nivån för förstelärarna vilket markeras med den blå pilen i nedanstående bild från förvaltningens måldokument:



Förstelärarna är tillsvidareanställda och kopplas till arbetslagsutveckling och identifierade utvecklingsområden i kvalitetsarbetet och blir därmed betydelsefulla resurser i skolutvecklingen på skolan. I detta avseende betonar förvaltningen att det är skolans egna behov som styr förstelärarens uppdrag. Det kan alltså se olika ut mellan skolorna vad gäller förstelärarnas arbetsuppgifter. Grundläggande är emellertid att rektor och förstelärare planerar tillsammans. I detta avseende är ”målgemenskap” ett viktigt ledord där förstelärarens roll i styr- och ledningskedjan relateras till de mål och visioner som finns centralt, men utgår från den lokala skolans behov. På följande sätt beskrivs förstelärarens tjänst och interaktionen mellan förstelärare och rektor i förvaltningens måldokument:

I modellen fungerar lärare med förstelärartjänst som ledare i det kollegiala lärandet i arbetslaget/ämneslaget. Försteläraren säkerställer att arbetet leder mot målgemenskap; kreativitet, engagemang, nyfikenhet, trygghet, elevinflytande och elevmedverkan. En lärare med förstelärartjänst fungerar som förstelärare i hela sin yrkesutövning; i klassrummet, i arbetslag, på skolan, i nätverksträffar mm som genomförs i tjänsten.

Rektor har återkommande operativa möten med förstelärarna. På detta sätt har förstelärarna en aktiv del i det systematiska kvalitetsarbetet där uppdrag förstärks och rektor får en fortlöpande rapport/uppföljning kring elevernas lärande.

Förvaltningen ser det som sitt ansvar att skapa förutsättningar för rektorerna och skolorna att arbeta med kollegialt lärande. Det har inte skjutits till några ekonomiska resurser för uppdragen från centralt håll utan det är rektor som beslutar om särskilda åtgärder utifrån hur uppdragen är formulerade. Eftersom förstelärarnas uppdrag varierar mellan skolorna – och även inom skolor – menar förvaltningen att det är svårt att styra med extra resurser centralt. Rektor känner behoven bäst. Mycket tid har emellertid lagts på förvaltningsnivå avseende



planering och kommunikation samt möten med resultatenhetscheferna för att få reformen att sätta sig.

För att uppdatera sig om och följa upp hur förstelärarnas arbete fortlöper i organisationen hålls rapporteringsmöten mellan förvaltningsledningen och förstelärarna, och vid vissa tillfällen även rektorer, ett par gånger per termin för att fånga upp aktuella frågor och behov (jämför förstelärares uttalande nedan). Förstelärarna har fått utgå från olika frågor som underlag för dessa möten och de har besvarats både skriftligt och muntligt. Förvaltningens representanter pekar på att dessa möten är mycket betydelsefulla för att kunna ha en dialog såväl med rektorerna som förstelärarna. De utgör inte enbart ett forum för återrapportering utan erfarenhetsutbyte:

Det handlar väldigt mycket om förutsättningar, eller det har kommit att handla om det till viss del, men också erfarenhetsutbyte mellan varandra i förstelärargruppen. Det är ju att skapa nätverk egentligen, för att sprida arbetet som pågår. Men också för att fånga upp vad är det för progression mot målen? Vi har några olika frågeställningar som vi tar upp.

På rektors- och skolledningsnivå ser man genomgående positivt på införandet av förstelärare i verksamheten och på organisationen. Det anses vara en stor fördel att varje skola fått möjlighet att anpassa uppdraget efter rådande behov eller utifrån var man är i utvecklingsprocessen, eller som en rektor uttrycker det:

Jag ser en enorm fördel med att alla skolledare har fått förtydliga sin vision och sina målsättningar på kort och lång sikt. För att förstelärare/arbetslagsledare ska kunna lyckas med sitt uppdrag att sätta upp mål och förtydliga strategier måste jag som skolledare ha varit tydlig med mina förväntningar på dem.

Rektorerna tycker att förstelärarnas placering på skolnivå och vid den egna skolan är bra och ändamålsenlig. Förstelärarna är oftast med i ledningsgruppen och ses som ett slags ”processledare” med olika uppdrag som beställs av rektor. Nedanstående citat från en rektor ringar in vad som anses vara förstelärarens roll i organisationen och tanken bakom arbetet. I citatet pekas samtidigt med vissa risker med styr- och ledningskedjan.

Det viktigaste är att jobba med och utveckla arbetet i arbetslaget, så att samverkan och samarbetet ökar och vårt gemensamma förhållningssätt genomsyrar skolan. Att lyfta det kollegiala lärandet så att det blir en naturlig del av kompetensutvecklingen. Styrkedjan ger upphov till många möten och delvis väldigt hierarkiska strukturer. På vår skolnivå kommer de [förstelärarna, DA] att vara länken mellan arbetslaget och skolledaren. Att stoppa in en kota till i ryggraden gör det bara mer tidskrävande – vandrigen från elev till nämnd. Styrkedjan underlättar inte alltid ett ärendes gång.

Förstelärarna anser generellt sett att organisationen med skolbaserade uppdrag och att deras plats i styr- och ledningskedjan är tydlig. De allra flesta placerar sig själva mellan rektor och kollegiet via sin position som ledare för kollegialt lärande i arbets- eller ämneslaget. I enstaka fall går det att utläsa att en del förstelärare inte har någon klar bild av sin position i organisationen medan det i andra fall handlar om en önskan att inte tillskrivas en otydlig roll och hamna på en mellannivå, eller som en förstelärare uttrycker det: ”Det känns ibland som mina kollegor räknar med mig som ’mellanrektor’, på gott och ont. Eftersom vi är en stor skola så är det svårt för en rektor att ha översikt, där blir jag lite av hans förlängda arm.” Genomgående framhåller dock förstelärarna hur viktig rektor är för att tydliggöra och synliggöra för kollegorna vad uppdraget är och att förstelärarna får ett tydligt uttalat stöd av rektor. Följande lite längre passage är talande för flera av de dimensioner som förstelärarna

lyfter i sina svar på frågor som handlar om positionen i organisationen där det också framhålls uppenbara risker som kan finnas med att försteläraren ägnar sig åt ”fel” saker:

Fördelarna [med organisationen, DA] är att det nu finns ett tydligt mandat i hela styrkedjan om att försteläraryuppdraget är viktigt och ska tillföra något till hela skolan. Genom att lägga det som arbetslagsledare lyfter man fram de pedagogiska frågorna in i arbetslaget. Det som är viktigt där är att rektor är stark i sitt ledarskap och inte tillåter att arbetslagsledaren eller förstelärare då blir en som ska organisera de praktiska detaljerna som vikarie, kopiera papper, ansvara för organisation av utedagar mm alla de små och stora praktiska problem som äter upp vår tid. Är inte uppdraget tydligt uttalat för alla på skolan så kommer de pedagogiska frågorna än en gång förminska eftersom de kräver mer av var och en än vad det gör att prata om möblering i matsalen!

*Den nya organisationen 2014 i relation till den föregående* Som framkommit tidigare sjösattes den nya organisationen och modellen under 2014. I denna undersökning ingår inte organisationen före 2014 men i studien har inte desto mindre frågor ställts om vilka skillnader rektorer och förstelärare upplever mellan organisationsformerna. På några punkter går åsikterna isär men ett tydligt resultat är att såväl rektorer som förstelärare övergripande pekar på att uppdragen blivit tydligare formulerade vilket anses bidra till en större ”tyngd”, långsiktighet, styrning och likvärdighet. Särskilt rektorerna framhåller att regelverket och den tydligare kopplingen till skolans behov är bra.

Som sagt finns det dock delade meningar inom båda grupper vilket nyanserar bilden. En uppfattning bland rektorerna är att den nya styr- och ledningskedjan är för rigid och hierarkisk. Det blir för många steg och risk för toppstyre, även om den lokala skolan fattar besluten. Ett annat memento är att det kan finnas inlåsnings effekter med placeringen inom ramen för arbetslaget och en eventuell utökning av förstelärare: ”Alla kan ju inte bli arbetslagsledare”. En rektor uttrycker sig så här om skillnaderna i förhållande till den tidigare organisationen:

Fördelarna är helt klart att det blir en större likvärdighet mellan huvudmannens olika skolor. Nackdelar kan vara att rektorer blir låsta till att likställa förstelärare med arbetslagsledare. En del förstelärare lämpar sig bättre som kollegialt handledningsstöd än som arbetslagsledare.

Bland förstelärarna understryks att det blivit ett tydligare pedagogiskt fokus i den nya organisationen och att uppföljningen mot målen underlättas. De flesta förstelärare ser positivt på att uppdragen så tydligt riktas mot det kollegiala lärandet. Några förstelärare anser dock att denna förändring skapar osäkerhet och det finns ett visst missnöje hos dem över att inriktningen på uppdragen förändrats.

Avslutningsvis framhålls att de träffar som fanns mellan förvaltning och förstelärare under läsåret 2013/14 var värdefulla (ett möte med enbart förstelärarna och ett möte med både förstelärare och deras rektorer/termin). De upplevdes som viktiga för att träffa andra och förstelärare och dela med sig av erfarenheter. Upplägget att även andra rektorer deltog var ytterligare en poäng för det gav inblick i hur arbeten och uppdrag organiserades på andra skolor. Det tycks råda en osäkerhet om huruvida det i den nya organisationen kommer att skapas en organisation med möten mellan förstelärare och rektor för erfarenhetsutbyte.

# Linnéuniversitetet

Kalmar Växjö

## Gymnasieskolan

Från förvaltningens perspektiv innebär karriärlärarreformen en stor möjlighet för att kunna arbeta proaktivt med systematiskt skolförbättringsarbete och på sikt få till stånd en lärande organisation. Genom införandet av förstelärare och lektorer i organisationen skapas nya ”avnämare” mellan lärare och rektorer. På detta sätt kommer insatser och resurser att mer direkt kunna riktas in mot organisationen samt spridningseffekter kunna uppnås genom att förstelärare blir modeller och stöd för arbetet. Alla kan bli delaktiga i det systematiska kvalitetsarbetet.

En förhoppning med förstelärarna är att det ska bli mycket mer tydligt att det går att rikta insatser, synliggöra pågående aktiviteter samt utveckla ett kritiskt förhållningssätt för att förbättra. Sammantaget ska arbetet med förbättringsområden leda till ökad måluppfyllelse. En annan dimension utifrån förvaltningens synvinkel är det blir möjligt att lyfta fram skickliga lärare med specificerade uppdrag. En konsekvens för organisationen är att verksamheten blir mer attraktiv och att lönespridningen lockar skickliga lärare till skolan. För att få tillstånd en mer sammanhållen organisation har förvaltningen satt samman förstelärarna i nätverk inom vilkas ram det också hållits kompetensutveckling i systematiskt förbättringsarbete.

Organisationen för förstelärare bygger på att förstelärarna är placerade ute på skolorna där de arbetar med specificerade uppdrag som är av olika karaktär och inriktning, utifrån den lokala skolans identifierade behov. De anställs på tvååriga förordnanden. Med stöd av utvecklingsledare på förvaltningen sköter förstelärarna dokumentation och utvärdering enligt processen för systematiskt kvalitetsarbete. Förvaltningen har pekat ut tre olika generella områden: ämnesdidaktiskt, allmändidaktiskt och programdidaktiskt. Värt att notera är att gymnasieskolorna efter första året med förstelärare fick välja huruvida fortsatt ville ha stöd från förvaltningen i form av resultatdialoger eller om de själva skulle sköta uppföljningen på skolan. En av de tre gymnasieskolorna valde att inte fortsätta med resultatdialogerna med förvaltningen.

Vid första anställningsomgången valdes ett antal förbättringsområden ut där försteläraren skulle ge egna förslag utifrån verksamhetsmålen. På detta sätt skulle försteläraren äga processen och genomföra lämpliga insatser med rektor och kvalitets- och utvecklingsenheten på förvaltningen. I samband med andra omgången lades fokus på försteläraren som arbetslagsledare för program på två av de tre gymnasieskolorna och i denna roll ligger utveckling och uppföljning. Därmed infördes programdidaktiskt arbete som område där förstelärare väljer förbättringsområde och förankrar detta hos kollegorna. Förvaltningen är som sagt stöd i processen med verktyg för systematiskt förbättringsarbete och att leda kollegor på programnivå.

Rektorerna upplever införandet av förstelärare som betydelsefullt för verksamheten, men det finns olika synsätt på genomförandet och implementeringen. En gemensam uppfattning är att det är skolornas behov som varit i första rummet i samband med formuleringen av förstelärarnas uppdrag. Det har dock skiljt sig åt mellan de olika rekryteringsgångarna. I den första omgången upplevde rektorerna att processen styrdes mycket från centralt håll och förvaltningen. Det var något som ”lades i knät” på rektorerna, med strikta riktlinjer, mycket detaljer och en ”jättestor apparat”. Kommande omgångar var det mer upp till rektorerna att styra utifrån känslan av att ”gör som ni vill”. I detta avseende var rektorerna dock tämligen kritiska till upplägget att förstelärare skulle utses som programansvariga eller som en rektor uttrycker det: ”Det här var en förvaltningslösning på ett ledarskap som man behövde på

# Linnéuniversitetet

Kalmar Växjö

programmen”. Grunden för kritiken var att detta inte gick i linje med karriärlärarreformens intentioner att premiera skickliga lärare och att programansvar är ett ledningsuppdrag av annan art än att leda utvecklingsarbetet.

En genomgående synpunkt från ett antal av rektorerna är att det varit problematiskt med att förvaltningen har velat styra processerna i hög utsträckning och därmed tagit förstelärarnas tid i anspråk. Det har förvisso varit goda intentioner med samordningen från Kvalitets- och utvecklingsenheten men nackdelen har varit att mycket av förstelärarnas tid har lagts på möten och återkopplingssamtal på förvaltningen där rektorerna upplevt att de saknat insyn. Detta har inneburit dubbelarbete och vissa problem att som chef vara uppdaterad. Rektorerna framhåller att dessa arbetsformer inte uppskattats av förstelärare heller, särskilt avseende den tid det tagit för dem. De menar att förstelärarna har blivit frustrerade och upplevt en otydlighet kring vem som ger uppdrag och styr arbetet: förvaltningen eller rektor på min skola? Det praktiska arbetet i verksamheten har blivit lidande. (Som tidigare framgått under Förstelärarna i organisationen fick gymnasieskolorna efter ett år med förstelärare välja om de skulle sköta resultatuppföljningen själva eller om förvaltningen fortsatt skulle göra detta med förstelärarna).

Förstelärarna bekräftar till viss del att organisationen för dem ibland inneburit dubbelarbete och varit otydlig. Huvuddelen av synpunkterna har inte direkt med själva organisationen – det är mer indirekt – och upplägget med det systematiska kvalitetsarbetet att göra. Däremot pekar i stort sett samtliga förstelärare på frånvaron av avdelad tid i tjänsten för att kunna arbeta med uppdraget som mycket problematiskt. Otydligheten beträffande ansvar och tidsbristen framgår av följande citat från en förstelärare:

Det har varit ganska många svårigheter att förhålla sig mellan skolans förväntningar och förvaltningens förväntningar. Skolans ledning har sett det som ett sätt att premiera duktiga lärare att få jobba med det som de är bra på, medan förvaltningen har helt andra förväntningar där fokus är mer på att synliggöra processen, rapportera, analysera osv. Något som är bra, om man hinner med det. Många av mina förstelärarkollegor upplever att de får lägga mer tid på det än på själva arbetet med uppdraget. Sedan får man också olika signaler från förvaltning och skolledning vad som gäller i tid, vad man ska arbeta med och vem som är ansvarig för vad. Ibland blir det ett stort påhäng och inte alls speciellt kul.

## Rekryteringsprocessen

En del av implementeringen av karriärlärarreformen som genomlysts är hur rekrytering av förstelärare har genomförts och hur denna process uppfattas av förvaltning, rektorerna och förstelärarna.

## Grundskolan

Rekryteringen har skett genom en process i ett antal steg av förankring och beslut på olika nivåer i styr- och ledningskedjan men där rektor fattat slutgiltigt beslut om anställning. Resultatsenhetscheferna fick tilldelat ett bestämt antal förstelärartjänster att fördela på sin enhet till rektorerna utifrån elevantal. Rektorerna har formulerat behov och funktioner utifrån styrkedjan samt beskrivit organisationen för förstelärarnas uppdrag på skolan och därefter har resultatenhetschefen granskat och skickat vidare för godkännande eller avslag av uppdrag och den tänkta organisationen för förstelärarna till verksamhetschef. Efter beslut och samverkan på enheten har rektor fått tilldelat förstelärartjänster och lärarna har kunnat söka tjänsterna internt (på de skolor där nyrekrytering ändå skulle göras valde en del rektorerna att utlysa förstelärartjänst externt). I ansökningsförfarandet används en särskild blankett där läraren

# Linnéuniversitetet

Kalmar Växjö

fyller i samt bifogar dokument för att styrka sina uppgifter, bl a rektors vitsord. I rekryteringsprocessen har rektor ibland tagit stöd av resultatansvarig vid intervjuer, men förvaltningen understryker att rektor haft mandatet och tillsatt tjänsterna.

Rektorernas uppfattningar om rekryteringsprocessen är att den generellt sett fungerat väl eftersom processen varit enkel och det har funnits klara direktiv om kvalifikationer. Det har dock förekommit en del inslag av ”Jante” och rektorerna tror att detta beror på att förstelärare är en ny företeelse där löneskillnaden kan vara provocerande. I följande citat framkommer en syn på rekryteringsprocessen som pekar på såväl för- och nackdelar och i sin helhet är citatet illustrativt för några av de uppfattningar som rektorerna framhåller angående processen:

Den allmänna uppfattningen i lärarkollegiet är att rektor redan innan uppdraget formulerats har kandidater till förstelärartjänsterna. Ibland kanske uppdragen är skrivna för specifika lärare. Detta skapar oro i kollegiet och förstelärarna har fått ta emot frågor och förväntningar från sina kollegor. Den allmänna uppfattningen har varit att eftersom förstelärarna har fått ett lönepåslag på 5 000: - ska de utföra fler och mer tidskrävande arbetsuppgifter på arbetsplatsen. Samtidigt är urvals- och tillsättningsprocessen av yttersta vikt för rektor, som för att få en effektiv verksamhet, måste ha rätt person på rätt plats, därav har urvalsprocessen varit begränsad, även om den utåt sett varit öppen för alla lärare som uppfyller de formella kraven för en förstelärartjänst.

Möjligheten att som rektor kunna ”skraddarsy” rekryteringen är något som framhålls som en stor fördel. På detta sätt har det funnits en tydlig koppling till verksamheten. Någon rektor pekar på att en nackdel med den lokala rekryteringen kan vara att det blir bristande likvärdighet och olikheter i rekryteringen mellan skolorna.

Enligt förstelärarna har det varit betydelsefullt att alla har haft möjlighet att söka förstelärartjänsterna för det motverkar uppfattningen att det enbart skulle handla om att rektorerna handplockade lärare de redan bestämt sig för. Vissa förstelärare kan liksom rektorerna peka på att de formulerade uppdragen innebar att möjligheterna för ett antal begränsades. I detta avseende är förstelärarna splittrade. En del tycker att det viktigaste varit att skolans utvecklingsbehov ska styra och att det är bra att rektor formulerar uppdragen utifrån behovsbilden. Andra kan tycka att det är lite ”skendemokrati” att uppdragen skrivs fram på ett sådant sätt att alla visserligen kan söka men där det på förhand kan framskina vem eller vilka som ligger bäst till att utnämnas av rektor. Samtidigt framhåller förstelärarna att upplägget varit öppet från början.

En annan dimension som lyfts fram av ansökningsprocessen var att den var lärorik: ”Jag tycker att det är bra att man fick skriva en ’ansökan’ för det gör att man får reflektera, sätta ord på varför man vill utvecklas och också bli medveten om vad som krävs av mig.” Därmed har de formulerade behovsbilderna och uppdragen också kommit att uppfattas som ett sätt att få tydliggöra vad man som förstelärare vill göra.

## Gymnasieskolan

I samband med rekryteringen tog förvaltningen fram ramar för uppdragen där uppdragsbeskrivningen skulle utgå från förbättringsområden formulerade av rektorerna. Grunden för förbättringsområdena var en kartläggning och sammanställning av resultat av förvaltningen. Rektorerna formulerade ett uppdrag utifrån en given mall. Ansökan gjordes internt och i intervjuerna fick den sökande beskriva hur uppdraget var tänkt att genomföras. Det kändes viktigt att förvaltningen hanterade processen och formulerade vad som skulle ingå i uppdraget, men det var rektorerna som fattade beslut om anställning. Urvalsprocessen bland

# Linnéuniversitetet

Kalmar Växjö

sökande upplevs ha fungerat bra men ”jantelagen” kan ha hämmat en del lärare att söka i första omgången.

Rektorerna bekräftar förvaltningens bild av rekryteringsprocessen och ser den i stort sett som positiv. Det fördes diskussioner med förvaltningsledningen inför tillsättningen men beslutet var rektorernas. Den största skillnaden mellan båda gångerna var att första omgången var mycket omfattande medan den andra var betydligt nedtonad. Rektorerna kan i detta avseende se att det uppstått en del frågor i kollegiet rörande varför de exempelvis utsett yrkeslärare till förstelärare. De understryker att yrkeslärarna som utsetts varit mycket centrala resurser och att deras arbete med yrkesprogrammen inneburit en betydande höjning av kvaliteten.

Förstelärarna ser överlag positivt på rekryteringsprocessen. De synpunkter som förs fram är att det varit bra att alla kunnat söka tjänsten, även om någon anmärker att uppdragen ibland formulerats på ett sätt att det begränsade vilka som kunde söka samt att en extern bedömare hade kunnat användas. I något fall hade förstelärare önskat att rektor tydligare hade kommunicerat varför försteläraren fått tjänsten för att undvika frågor och spekulationer.

## Försteläraren, verksamheten och utvecklingsarbetet

I denna del är syftet att fokusera på de förväntningar och uppfattningar om uppgifter och uppdrag som finns på förstelärarna bland olika aktörer inom organisationen; hur förstelärarna själva ser på sina uppdrag; relationerna mellan rektorer, förstelärare och kollegor; utmaningar och möjligheter samt avtryck i verksamheten.

### Förväntningar och uppfattningar om förstelärarens roll och uppdrag

I detta avsnitt redovisas hur rektorer och förvaltningsrepresentanter ser på förstelärare och deras arbete och uppdrag samt hur förstelärarna själva uppfattar sin roll: Vad är drivkraften att verka som förstelärare? Vilka förväntningar finns på förstelärarna, vad förväntar sig förstelärarna och vad upplever de att kollegor och rektorer förväntar sig av dem? Hur ser man på förutsättningarna för förstelärarna?

### Grundskolan

*Varför förstelärare?* Den generella uppfattningen bland rektorer och förvaltningsrepresentanter om de huvudsakliga motiven till att lärare vill verka som förstelärare är att de brinner för skolutveckling, de är skickliga pedagoger, vill sprida goda exempel och vara till nytta för kollegor. Reformen tillgodoser de pedagoger som vill driva för att få ett mandat och att få göra karriär utan att bli skolledare. Ekonomiska incitament som höjd lön anges också vara en betydelsefull drivkraft.

Förstelärarna understryker lite olika motiv till att söka tjänsten. Vanliga skäl är att utveckla ämnet och undervisningen, att det var dags för en ”nytändning” i karriären och att uppdraget var ett sätt att utifrån sin erfarenhet ta ett steg vidare. Andra talar om att de såg en utmaning i att ta tag i problem på skolan och försöka vända utvecklingen i rätt riktning. Uppdraget ses alltså som en spännande utmaning. Det kan också handla om att få extra tid åt att tänka och att förstelärartjänsten ger legitimitet att verka bland kollegor med lite mer mandat. Att få gå in i en förstelärartjänst kan även vara ett sätt att få uppskattning och ”ersättning” för arbete som man tidigare lagt ner eller som en förstelärare uttrycker sig:

Jag tycker det är spännande och roligt med skolutveckling. Jag har sedan ett par år varit arbetslagsledare och det blev då naturligt att söka uppdraget då jag redan hade flera av de uppgifter som Växjö kommun ansåg skulle ingå i försteläraruppdraget. Jag har sedan många år tillbaka varit engagerad i skolutveckling och lagt ner mycket kraft och tid på dessa frågor utan att få ett öre extra betalt och kände därför att det inte skulle kännas fel att få lite uppskattning i lönekuvertet för det jobb man lägger ner.

*Förväntningar på uppdraget* Om vi börjar med hur förstelärarna uppfattar och förväntar sig sitt uppdrag så handlar det om en mängd olika aspekter. De pekar på en förhoppning om att förbättra undervisningen och elevers resultat genom nya arbetssätt, systematiskt kvalitetsarbete, arbete för undervisning på vetenskaplig grund och sprida erfarenheter. Via det kollegiala lärandet anser de att det finns stora möjligheter till erfarenhetsutbyte och prövandet av nya metoder i undervisningen. I detta avseende kan det röra sig om att utveckla bedömarkompetensen för en mer likvärdig bedömning.

En del förstelärare beskriver sig som representant för den vetenskapliga grunden och ett gott föredöme med beprövade erfarenheter i skolförbättringsarbetet. Elevernas

# Linnéuniversitetet

Kalmar Växjö

motivation ska förhoppningsvis öka och lärandet synliggöras. På skolan ska de bidra till att tydliggöra målen för kollegor och utveckla mötesstrukturen. Det är tydligt att den kollegiala dimensionen är central för förstelärarna där de tycker att kollegorna ska ”utmåna och uppmuntra varandra” och de vill vara en resurs och ett stöd för sina kollegor. Följande citat är illustrativt för hur förstelärare kan resonera:

I mitt uppdrag har vi börjat ”uppifrån i organisationen”, genom att stödja rektor i att skapa en hållbar organisation som främjar detta arbete. Skapande av mål- och mötesstrukturer, att det finns lagom stora arbetslag som ansvarar för en avgränsad grupp och där man har ett gemensamt ansvar. Det har också handlat om att utveckla det systematiska kvalitetsarbetet, utifrån aktuell forskning. Hela uppdraget för mig handlar om att knyta ihop teori och forskning med den fas vi befinner oss i och de behov som finns på skolan utifrån olika slags analyser.

Förvaltningens representanter och rektorerna lyfter fram att de har höga förväntningar på att förstelärarna ska förbättra undervisningen, utveckla metoder och arbetssätt, vara en betydelsefull resurs för det kollegiala lärandet och för ökad måluppfyllelse inom grundskolan. Det är uppenbart att stora förväntningar knyts till klassrumskontexten och undervisningen. Förväntningarna kan sannolikt se olika ut eftersom uppdragen är olika. Enligt förvaltningen har nog kollegornas förväntningar ändrat karaktär över tid. Från början kan de ha präglats av en viss osäkerhet – t.ex. förväntningar att förstelärare sitter inne med svar på många frågor – och även ”jante” men de upplever att förväntningarna ökat. Utifrån vad förvaltningen kan se blir många förstelärare ett bollplank och en efterfrågad resurs av kollegor. Rektorerna understryker särskilt förstelärarens roll att leda det kollegiala lärandet vilket kan handla om olika sätt att undervisa och utveckla kollegornas didaktiska kompetens genom att vara ”modeller” och sprida sina kunskaper. Vidare förväntar sig rektorerna att förstelärarna håller liv i de olika processer som pågår och initieras. De tror att kollegorna särskilt förväntar sig att förstelärarna skapar struktur för möten och hanterar planering i arbetslaget. En annan dimension rör att de ska kunna bidra på kompetensutvecklingsdagar internt på skolan och bevaka viktig ny forskning för rektorerna. Som rektor får man ofta mycket tips och nyheter som inte hinns med att gås igenom, detta kan försteläraren läsa in sig på och också sovra i all information som kommer.

*Förutsättningar för uppdraget* Som tidigare framgått är det rektor som i första hand beslutar om förutsättningar för förstelärarna – t.ex. tid för att arbeta med vissa uppdrag – så det går alltså inte att uttala sig generellt om de förutsättningar som föreligger. Enligt förvaltningen ska eventuella diskussioner om nedsättning i tid lösas via diskussioner på enheterna, ute i verksamheten. Rektorerna kan motivera detta utifrån uppdragets karaktär och med stöd av resultatenhetschefen. Inledningsvis förekom frågor om exempelvis tidsnedsättning men mot bakgrund av att uppdragen skiljer sig och att målgemenskapen är viktig upplever inte förvaltningens representanter detta som en framträdande fråga längre. Rektorerna bekräftar bilden av att det är de som styr över eventuell tidsnedsättning och att det handlar om individuella överenskommelser utifrån uppdragets omfattning. Överlag anser de att deras förstelärare ges tillräckliga förutsättningar. Det förekommer förslag om att förstelärarna borde gå över till semestertjänst och 40 timmarsarbetsvecka för att få en rimligare situation och i något fall lyfter en rektor fram att det skulle behövas extra resurser för nedsättning till förstelärarna.

Kompetensutveckling kan ses som en annan typ av förutsättning och enligt förvaltningen fick förstelärare tillsammans med arbetslagsledarna möjlighet att genomgå en utbildning via projektmedel från Skolverket i entreprenöriellt lärande. Inom ramen för denna utbildning



# Linnéuniversitetet

Kalmar Växjö

förekom olika arbetssätt och metoder med koppling till kollegialt lärande så därför ansågs utbildningen passa förstelärarna. Förvaltningen har som ambition att följa upp behov av kompetensutveckling hos förstelärarna framöver och sådana behov kartläggs bl.a. via rapporteringsmöten som förvaltningen har tillsammans med dem (se ovan). Inom ramen för den nya organisationen från januari 2015 är avsikten att områdescheferna (NB: Vid omorganisationen till en utbildningsförvaltning togs titeln resultatenhetschef bort. Enligt den nya organisationen finns fem områdeschefer samt en områdeschef för gymnasiet) tillsammans med sina rektorer, ska ansvara för att samordna kompetensutveckling för områdets förstelärare. Förhoppningen är att på detta sätt hitta synergieffekter samt kompetensutveckling som är särskilt anpassad för områdets behov.

Bland förstelärarna finns olika uppfattningar avseende förutsättningarna. Som kommer att framgå senare i denna rapport förekommer exempel på att en del förstelärare upplever de olika förutsättningarna, t.ex. i form av tidsnedsättning, som orättvist. Det är också tiden – eller snarare bristen på tid – som de allra flesta förstelärarna lyfter fram när det handlar om hur de ser på sina förutsättningar. En del av lärarna har fått tidsnedsättning av sin rektor och detta ser de positivt på. Dessa lärare upplever att de får tid till att läsa in sig på forskning och planera och leda arbetet. Inom ramen för denna grupp förekommer samtidigt synpunkter på att tiden i alltför stor utsträckning går åt till möten, akuta ärenden och mer praktiska/administrativa frågor.

I den grupp av förstelärare som inte har tidsnedsättning framhålls bl.a. att kvällsarbetet ökar och att de måste använda sin planeringstid för arbetsuppgifterna som förstelärare. Här påtalas att de känner sig stressade över uppdraget, inte minst för att de genom utnämningen och löneökningen upplever ökade krav på att ”leverera” inför kollegorna. Nya idéer och arbetssätt är också sådant som de känner förväntas av dem från kollegor.

En annan förutsättning som förstelärarna pekar på är kompetensutveckling. Några lyfter fram att de fått kompetensutveckling som hjälpt dem vidare medan andra framhåller utbildning som ett sätt att tydligare kunna ta sig an uppdraget. Andra förutsättningar förstelärarna nämner är att de behöver tydligt stöd från skolledningen och hjälp att tydliggöra sin roll för kollegorna.

## Gymnasieskolan

*Varför förstelärare?* Förvaltningen och rektorerna har en gemensam bild av förstelärarnas bevekelsegrunder att söka tjänsten. Det handlar enligt dem om driva pedagoger som har ett starkt intresse att bedriva utveckling och verka som drivkrafter i det kollegiala samarbetet. Det är duktiga lärare som vet att de är skickliga och som önskar anta större utmaningar och en ny roll som handlar om att leda sina kollegor men med ett mandat. Lönen ses också som ett viktigt incitament. Förstelärarna understryker likartade motiv till att söka tjänsten som förstelärarna inom grundskolan (se ovan).

*Förväntningar på uppdraget* Förstelärarna ger uttryck för flera olika förväntningar. Det handlar om att få leda utveckling bland kollegorna och i undervisningen – antingen inom ett ämne eller utifrån ett bestämt arbetssätt, få delge erfarenheter och sprida arbetssätt samt fördjupa sig inom forskning och vara en drivande kraft i fortbildningen. Huvudpunkter är den kollegiala dimensionen och att arbetet ska göra skillnad och ge resultat. Förhoppningen är att det arbete som läggs ned ska göra avtryck i elevernas

# Linnéuniversitetet

Kalmar Växjö

lärande och deras kunskapsresultat. En förväntning är också att arbetet ska bidra till en ökad samsyn rörande undervisningen.

Förvaltningen har stora förväntningar på förstelärarna som handlar om att skapa tydligare målfokus, ökad dialog, systematik och en mer grundläggande uppföljning. Förstelärarna ska vara de som vågar lyfta blicken och kan fungera som katalysatorer i lärargruppen för att leda det kollegiala samarbetet. Genom att kunna identifiera behov i den löpande verksamheten hoppas förvaltningen att förstelärarna kan bidra till att utveckla undervisningen och på sikt öka elevernas måluppfyllelse.

Rektorerna tror att förväntningarna på förstelärarna från kollegorna varierar beroende på vilket uppdrag de har. Det kan handla om att de vill ha en tydlig ämnesföreträdare, någon som är duktig i ämnet, eller någon som kan hantera mer allmändidaktiska områden som IKT samt en programansvarig som samordnar och tydliggör arbetet inom ett särskilt program samt specifika områden knutna till det aktuella programmets genomförande inom ramen för APL. Rektorerna pekar samtidigt på att det kan vara tufft för förstelärarna:

De har ett stort ansvar, förväntningar från kollegor, skolledning och förvaltning – och de egna förväntningarna – är enorma, och möjligheterna att åstadkomma något märkbart på kort tid mkt. små. Eftersom pengarna som finns går direkt till lön och inte till att frigöra tid för utvecklingsuppdragen är det en helt ohållbar situation på sikt.

*Förutsättningar för uppdraget* Som framgår av föregående citat från en rektor finns det en oro för att förstelärarnas förutsättningar inte är tillräckligt goda för att på lång sikt skapa en hållbar struktur för deras uppdrag. Rektorerna pekar visserligen på att förstelärarna har olika förutsättningar eftersom deras uppdrag ser olika ut, men tiden som faktor är en genomgående synpunkt:

Vi har inte gett dem nedsättning i tid för uppdraget. De bär uppdraget med sig i allt de gör. De har blivit förstelärare utifrån att de är bra lärare med hög kompetens. Vi har fört dialog i akt och mening att se vilka delar i arbetslagets arbete de kan lämna till andra. Vi har sett till att de kan arbeta med sina uppdrag på kompetensutvecklingsdagar. Även konferenstiden har vi till vissa delar velat avskilja till deras uppdrag. Samtidigt ser jag dilemman här. För att ge ordentliga förutsättningar för framgång torde det vara bäst att avskilja t ex en dag för uppdraget. Det görs ju i vissa kommuner.

Förstelärarna har som sagt ingen nedsättning i tjänsten, men tjänsterna arrangeras på olika sätt utifrån uppdraget vilket kan innebära att det frigörs tid genom att lyfta ur undervisning. Rektorerna ser i detta avseende att de måste ha praktiska lösningar för att kunna hitta mer utrymme för förstelärarna. En annan förutsättning som rektorerna pekar på att är att en del förstelärare gått en utbildning i förändringsarbete och andra i en utbildning i kollegial handledning. Sammantaget pekar rektorerna på att förutsättningarna hade kunnat vara bättre för förstelärarna eftersom de inte har någon extra tid för att genomföra sina uppdrag och här måste tid till som en resurs för dem.

Förstelärarna bekräftar rektorernas bild av att det saknas tid för dem att arbeta med sina uppdrag. Problemet med att särskild tid inte vikts åt uppdraget eller att tjänsten förändrats på ett sådant sätt att fokus kan läggas på uppdraget lyfts fram av samtliga förstelärare som en mycket stor brist och som något som innebär stress. I detta avseende kan förstelärarna också framhålla att det är orättvist och bristande likvärdighet eftersom det ser olika ut avseende eventuella lättnader mellan förstelärarna: ”Det känns som att det finns individuella lösningar

# Linnéuniversitetet

Kalmar Växjö

för var och en, d.v.s. olika procent nedsättning i tjänst eller ingen procent alls. Detta innebär förstås att man har ett extrajobb när man jobbar som förstelärare.”

## Relationer rektor, förstelärare och kollegor

Med karriärreformen och införandet av förstelärare har en ny kategori av lärare som arbetar med att t.ex. leda utvecklingsarbete och handleda kollegor introducerats och formaliserats i svensk skola. Förstelärare är i detta avseende en ny företeelse och det är därför intressant att se dels hur relationer mellan rektor, förstelärare och kollegor gestaltas, dels synen på hur de tagits emot i organisationen men framför allt hur de själva upplever att verka i sin roll.

## Grundskolan

Förvaltningen anser att förstelärarna generellt sett har tagits emot på ett bra och positivt sätt i organisationen. På vissa sätt var den första ansökningsomgången 2013 något enklare eftersom det fanns tydligt framskrivna uppdrag för förstelärarna och de som fick uppdragen var erkända och hade hög legitimitet som lärare. Andra omgången 2014 har också löpt på bra men denna gång kunde det bli lite slitningar eftersom det fanns ett begränsat antal förstelärartjänster. De som inte fick tjänst blev givetvis besvikna och det var inte heller möjligt att tilldela en förstelärare per arbetslag. Visst har det förekommit en del ”Jante” och avundsjuka, bl.a. avseende lönen, men förvaltningen upplever inte att det har varit ett omfattande problem. Rektorerne har inte heller signalerat att det varit en större problematik. Framför allt understryker förvaltningen rektors roll för hur relationen mellan förstelärare och kollegor gestaltas på skolan:

Det är ju rektor som ska ha talat om för kollegorna vad de ska kunna ha för förväntningar på förstelärarna. Det ska ju stå utom allt tvivel. Det är ju en rektor som ska ha talat om att ’nu har jag tillsatt den här försteläraren för att den försteläraren ska utföra det här och jobba på det här sättet och mina förväntningar är så här’. Och då inbyggt i det förväntningar på hur kollegorna ska arbeta gentemot försteläraren. Det är i hela den här tanken som vi har att det är rektor som leder det pedagogiska arbetet.

När det gäller relationen till rektor uppfattar förvaltningens företrädare att förstelärarna är ett viktigt stöd till rektor i dennes pedagogiska ledarskap. De upplever att det blivit en enorm kvalitets- och kompetenshöjning och att inte minst rektorerna fått stor draghjälp i det pedagogiska ledarskapet via förstelärarna. Återigen understryks att karriärreformen skapat viktiga förutsättningar för de parallella utvecklingsprocesser som pågår. Exempelvis kan förstelärare inte bara avlasta rektorerna utan också bidra till att motivera och engagera dem. Det går framför allt att se en ökad medvetenhet om rektors uppdrag och huvudmannens förväntningar på rektorerna anser förvaltningen. Vidare har rektorerna tvingats att fundera över sin egen roll i förhållande till förstelärarna: Hur ska samverkan ske? Hur arbetar vi utifrån våra roller mot målgemenskapen? Enligt förvaltningen har processen där rektorerna äskade förstelärartjänster spelat en viktig roll samt att rektorerna ska skriva en ledningsdeklaration för att konkretisera enhetens mål och tydliggöra på vilka sätt förstelärare kommer att arbeta.

Rektorernas syn på hur förstelärarna tagits emot i organisationen är att det har tagit sig lite olika uttryck, men att det överlag varit ett positivt bemötande. I några fall finns erfarenhet av negativa bemötanden och missnöje från kollegor som kan handla om yttranden angående lönen och ”jantelag”. När det gäller rollfördelning och ledarskapsfrågor upplever rektorerna att det känns oerhört bra med förstelärarna. De ger en ”kvalitetshöjande” känsla för det

# Linnéuniversitetet

Kalmar Växjö

systematiska kvalitetsarbetet och de driver utvecklingsarbetet i arbetslagen. Det är tydligt att de i detta avseende fungerar som ett viktigt processstöd och att rektorerna får hjälp att vara pedagogiska ledare, eller som en rektor uttrycker det:

Jag kan omöjligtvis vara med på alla arbetslagsmöten, utan detta ansvarar förstelärarna för. Vi diskuterar och bestämmer vad som ska tas upp generellt, sen har försteläraren ett eget ansvar att svara för arbetet i arbetslaget. Eftersom vi träffas dagligen (informellt) och var eller varannan vecka i möte får jag god uppfattning om vad som sker i arbetslagen.

Hur beskriver då förstelärarna att de har tagits emot i organisationen? Den övergripande uppfattningen är att de bemötts positivt, även om de vet att det ”gnisslats lite” på skolorna och också mött avundsjuka och uttryck för ”jantelag”. Det finns de kollegor som gratulerar och säger att det är en välförtjänt utnämning respektive de som är tysta. Förstelärarna betonar att kommentarer främst förekommit i ett initialskede.

Generellt sett upplever förstelärarna att de har (eller om de är nytillsatta är de på god på väg att) hittat sin roll. De vittnar om att deras arbete uppskattas och att de överlag har goda relationer med kollegorna. De har varit försiktiga med att inte låta sina uppgifter och uppdrag innebära ett merarbete och upplevas som en extra börda för kollegorna, men uttrycker att det samtidigt är svårt att hitta en balans. Ibland har det dock inneburit en extra arbetsbörda, mycket på att uppdraget är av sådan karaktär att det förutsätts att kollegorna arbetar med vissa områden och förändringsarbete är krävande. Eftersom förstelärares uppdrag inom ramen för ämnes- och arbetslag formas efter den aktuella skolans behov kan uppdragen variera mellan skolor. En del har exempelvis mer coachande uppdrag medan andra ska förbättra och effektivisera mötesstrukturen. Förstelärarna understryker dock att de på olika sätt anstränger sig för att gå in med stöd och service i form av att hålla lektioner, ta fram material och planera möten m.m. Lönen förpliktar också till stor del att gå in och göra extra insatser.

Något som är tydligt i svaren från förstelärarna är att flera ser att deras relation till kollegorna ändrar karaktär mot ett mer uttalat ledaransvar. I några enstaka fall tycker förstelärare att de får hantera ”rektorsuppgifter” (men det är inte tydligt uttalat vad som menas med detta) samt att de får hoppa in och vikariera vid sjukfrånvaro eller annat. Följande citat från en förstelärare beskriver på ett bra sätt hur den nya rollen kan upplevas:

Jag tänkte nog att det räckte med att vara en bra pedagog, men inser nu att det krävs mer. Ledarrollen i arbetslaget är svår att balansera, jag är ju lärare och kollega precis som alla andra, men sitter samtidigt i en särsits på gott och på ont.

En central utgångspunkt för förstelärarna är att det måste finnas en bra relation med rektor. Rollfördelningen mellan förstelärare och rektor ska vara tydlig och rektor ska ge stöd: det är rektor som anger riktlinjer, avdelar tid och fattar beslut om åtgärder. Förstelärarna beskriver ibland sin roll som ett ”bollplank” för pedagogiska frågor, som processledare och som dialogpartner till rektor. Att vara ”spindel i nätet”, samordna och vara sammanbindande länk mellan rektor och kollegium är andra aspekter som framkommer. De vet att de avlastar rektor att kunna fokusera på andra behov i organisationen och administrationen.

## Gymnasieskolan

Förvaltningen anser att mottagandet för förstelärarna varit blandat och att det har varit en successiv process där vissa har vuxit in i arbetet. Från början kan det ha varit misstänksamhet

# Linnéuniversitetet

Kalmar Växjö

från kollegor och där har rektor haft en stor betydelse för att ge mandat åt förstelärarens uppdrag. Samtidigt har det ställts tydligare krav på rektorerna att formulera förbättringsområden och att kunna styra resurser rätt. Det proaktiva arbetssättet är en utmaning. En annan dimension är att förstelärare hamnar i ett liknande löneläge som rektorerna vilket kan få konsekvenser på sikt. Enligt förvaltningen har alltid rektor chefsmandatet men via dialogerna och förstelärarnas arbete kan det uppstå skillnader när det gäller rektors pedagogiska uppdrag. En möjlig konsekvens på sikt blir att rektor distanseras mer från de processer som handlar om pedagogiskt arbete nära verksamheten.

Rektorerna har liknande upplevelser av hur förstelärarna har tagits emot i organisationen som förvaltningen och lyfter fram att de oroade sig för konsekvenser i kollegiet och att reformen skulle skapa upplevelsen av ett "A- och ett B-lag". Där kan en del rektorer se att förstelärarna har fått arbeta med sitt mandat och erövra legitimiteten. En annan del handlar om att rektorerna försökt att vara tydliga med uppdragen men att det trots detta har funnits en syn på förstelärarnas uppdrag som "fixartjänster". Mottagandet har inneburit både ris och ros men förstelärarna har antingen haft hög legitimitet från början alternativt vuxit in i uppdragen med tiden.

Rollfördelningen inom själva uppdraget upplever jag som tämligen klart. Jag har inte varit så involverad i det dagliga arbetet. Två av förstelärarna har arbetat gemensamt med en grupp lärare som träffats varje vecka. Här har vi rektorer inte varit direkt delaktiga. Det kan vara en nackdel. Vi borde nog vara mer aktiva i uppföljning. Vi vet ju att det är oerhört viktigt i en organisation, och rent generellt kan jag bli mycket bättre på det. Vi bör också noga se över relationen mellan KoU [Enhet för kvalitet och utveckling, DA] och rektorerna så att uppdragen blir tydliga, så att förstelärarna inte upplever dubbelstyre. Vi rektorer äger processen men får stöd av olika slag från KoU. Gemensamma avstämningsmöten bör planeras in. Samtidigt är det av största vikt att förstelärarna inte springer på för många möten. Kan uppleva att det finns en sådan risk.

Rektorerna tycker att det finns en del svårigheter när det gäller hur de mer generella uppgifterna i arbetsbeskrivningen har formulerats för förstelärarna, men relationen mellan dem och förstelärarna fungerar bra utifrån de nya roller som skapats på skolan. Rektorerna bär det pedagogiska ledarskapet och förstelärarna sköter strategiska uppgifter och planering. Samtidigt läggs mycket tid för att hjälpa förstelärarna med uppdragen och förstelärarna har enligt rektorerna ställt sig frågande inför uppdraget och ibland haft svårt att se gränserna för det. Där har rektorerna velat vara ett stöd. De visste i förhand att de personer som utsågs till förstelärare skulle kunna "leverera", men de kan också se att en del har haft det jobbigt med kollegornas reaktioner: "De har en god kompetens inom ämnet och självklart uppdraget. Men vi ser ofta brister i ledarskapet, att kunna handleda och våga ifrågasätta invanda mönster". Utgångspunkten för rektorerna är att de vill att förstelärarna ska känna att de jobbar tillsammans i ett team.

Generellt sett så uttrycker förstelärarna att de tagits emot väl i organisationen efter sin utnämning. Att de har blivit förstelärare har inte varit någon direkt överraskning i kollegiet, men visst har det varit blandade reaktioner hos kollegorna – allt ifrån gratulationer till tystnad men också enstaka kommentarer. Bland dem som upplevt tveksamma reaktioner handlar det samtidigt om att det varit initialt och sålunda är ett övergående fenomen vilket följande citat illustrerar på ett bra sätt:

I det stora hela har jag mottagits väl. Självklart så fick man i början lite gliringar om vad man gör för de extra tusenlapparna. Men det lade sig efter första terminen. Mina kollegors förväntningar var superhög, det var som att de trodde att från dag ett så skulle jag förändra allt till det bättre bara genom att vara. Det var jobbigt med dessa förväntningar i början, men även detta har lagt sig något. Här hade jag uppskattat mer stöd från rektor, som borde gått ut i gruppen och sagt vad som

# Linnéuniversitetet

Kalmar Växjö

var mitt uppdrag och varför jag hade fått tjänsten.

Som framgår av ovanstående citat har förstelärarna upplevt en press på sig att visa resultat. Inte minst framträder den betydelsefulla roll som rektor anses ha för att skapa goda förutsättningar för förstelärarna att utföra uppdraget.

Det finns stora likheter mellan hur förstelärarna i grundskolan och gymnasieskolan ser på relationer till rektor och kollegor (se ovan). I förhållande till kollegor kan någon peka på att det blir ett merarbete eftersom uppdraget innebär att kollegorna måste engagera sig och göras delaktiga i förbättringsarbetet, men främst upplever förstelärarna att deras uppdrag underlättar för de andra lärarna. Relationen till rektor kan se olika ut och här beror det främst på hur mycket rektor själv driver i utvecklingsarbetet gentemot personalgruppen och huruvida vederbörande engagerar sig i detta arbete. Det kan ibland röra sig om att förstelärarna går in och får hantera en del praktiska och administrativa uppgifter:

Jag upplever att jag som förstelärare har fått ta mycket ansvar (på gott och ont) för det område jag verkar inom. Många frågor har bollats över till mig från rektorerna och det har ofta varit frågor som har rört organisation. Fördelen är att jag får vara med och påverka. Nackdelen är att jag inte har fått tillräckligt med tid för att sköta uppdraget utan arbetsbelastningen har blivit alltför hög.

## Utmaningar och behov

Vi har i tidigare avsnitt sett förväntningar och uppfattningar om förstelärarnas mottagande i organisationen. Dessa kan mycket väl karakteriseras som utmaningar av olika slag och i detta avsnitt är syftet att beskriva utmaningar de möter men också vad förvaltningen, rektorerna och inte minst förstelärarna själva ser som särskilt viktigt för att de ska lyckas med uppdrag och arbetsuppgifter.

## Grundskolan

Förvaltningen identifierar ett antal utmaningar för förstelärarna och detta sammanfaller i huvudsak med rektorernas uppfattningar. En intressant aspekt är att det finns en faktor som lyfts fram framför alla andra när det gäller vad försteläraren behöver för att lyckas med sitt uppdrag och det är rektors pedagogiska ledarskap. Detta anses alltså avgörande för de utmaningar som identifieras. För det första handlar det om en acceptans, legitimitet och mandat för uppdraget i organisationen och kopplat till detta att de hittar sin roll och förmår hantera de olika krav som ställs på dem från kollegor och rektorer; ”Att få de andras respekt och ha legitimitet för att leda deras utvecklingsarbete”. Det är en stor utmaning att gå från att vara en kollega till att leda kollegors lärande utan att det uppstår missförstånd om rollen. Enligt rektorerna måste förstelärarna vinna förtroendet och legitimiteten hos sina kollegor på skolan. Det räcker inte med att få ett mandat utan det måste hela tiden ”erövrats”. En rektor beskriver det på följande sätt:

Att få med alla kollegor på tåget. Att inte uppfattas bara som ”rektorn förlängda arm” utan att verkligen ses som arbetslagets spjutspets. Att få kollegornas förtroende och mandat att driva utvecklingsfrågorna är väsentligt. Det får inte bara vara en utnämning man fått av rektor. De måste också visa att de är värda sin titel.

För det andra pekar förvaltningens representanter och rektorerna på att det ligger en ”kulturutmaning” i att arbeta mot traditionella synsätt och förändra attityder. Det är viktigt att det skapas en kultur där det anses självklart att arbeta med kollegialt lärande och här har alla ett ansvar för att tillsammans förändra strukturer och uppfattningar.

# Linnéuniversitetet

Kalmar Växjö

För det tredje kan organiseringen av utvecklingsarbetet och drivandet av projekt i arbetslaget vara en svårighet. Där är avsaknad av tillräcklig tid för uppdraget en begränsande faktor. Tiden blir således en utmaning och ett stressmoment. I detta avseende är det viktigt att uppmärksamma att förstelärarens kollegor också kommer att behöva tid för att arbeta med olika uppgifter som försteläraren initierat. Annars kan kollegor uppfatta det som att försteläraren lägger på dem fler uppgifter. En rektor uttrycker detta på följande sätt:

Jag tror att förstelärarna kommer att stöta på fler förväntningar på kollegor som upplever sig som 'andrelärare' (uttryckt av en lärare på en APT då jag förtydligade förstelärarnas uppdrag). Förväntningar om fler och mer tidskrävande arbetsuppgifter på grund av förstelärarstatusen. Det är viktigt att vi rektorer fortsätter vara tydliga med förstelärarnas uppdrag och vilka förväntningar vi har på dem.

Det är enligt rektorer och förvaltning också viktigt att försteläraren får verktyg och stöd för att hantera planering, genomförande och uppföljning i arbetslaget.

Vad avser förstelärarna utkristalliserar sig ett antal utmaningar som ofta överlappar och hör samman med varandra. Relaterat till dessa utmaningar ser de också ett antal aspekter som centrala för att kunna lyckas med sina uppdrag. I följande citat från en förstelärare framträder flera centrala aspekter avseende sådant som de upplever som utmaningar men också vad som behövs för att kunna uppfylla sitt uppdrag:

Det stora utmaningen är att få med kollegor och det kan bara lyckas om uppdraget är tydligt definierat och att det är fullt mandat från ledningen. Inte bara personligt uttryckt till mig utan tydligt uttalat i hela kollegiet. Ska det lyckas fullt ut behöver alla vara med på att vi idag jobbar i ett målstyrt system och att vi all behöver jobba tillsammans mot de målen. Det är rektors viktiga uppdrag. Klarar inte hen det behöver förvaltningen ta sitt ansvar och stötta rektorn i det. Annars brister styrkedjan direkt och ansvaret hamnar hos mig som enskild pedagog. Vilket inte är ett hållbart sätt att jobba.

För det första är en utmaning inställningen och attityden hos kollegorna. Det handlar om "att få med kollegorna på tåget" och att skapa en gemensam målbild som alla vill arbeta för och uppnå. Detta förutsätter att uppdraget är formulerat på ett klart och tydligt sätt samt att det har kommunicerats och förankrats i hela lärargruppen. En annan uppfattning bland förstelärarna är att det känns problematiskt att tillhöra en utvald grupp med betydligt högre lön och att möta den besvikelse hos de som sökte men inte fick förstelärartjänst: "Utmaningen ligger i en ny organisation där rektor utser ett fåtal personer som får en betydligt högre lön i förhållande till en kollega som tycker att hon eller han i sin tur borde ha fått tjänsten. Tror det skapar en stor besvikelse på arbetsplatsen". Till detta hör att förstelärare ser det som problematiskt att kollegorna inte alltid ges de förutsättningar i form av tid och resurser som behövs för att de på ett grundläggande sätt ska kunna delta i förändringsarbete eller aktiviteter i relation till det kollegiala lärandet.

Utmaningen som handlar om att få alla kollegor delaktiga i arbetet hör – för det andra – nära samman med frågan om legitimitet och mandat. I citatet ovan kan vi se den betydelse som förstelärarna tillskriver rektorena. Förstelärarna efterlyser att rektor ger personalen tydlig information om vad de har för uppgifter så att det inte uppstår onödiga diskussioner på skolorna. Målsättningen för arbetet måste vara klart uttalad för annars får försteläraren "ta smällen". I anslutning till detta framhåller förstelärarna att de har ett behov av fortsatt gemensam kompetensutveckling, bl a i ledarskap och undervisning på vetenskaplig grund, för det är en utmaning att leda kollegorna.

# Linnéuniversitetet

Kalmar Växjö

Tiden är – för det tredje – en utmaning för förstelärarna. Som framkommit ser det olika ut med tidsnedsättning mellan förstelärare eftersom det är uppdragets art och rektor som avgör. Bland de som har nedsättning påpekas att tiden inte alltid avspeglar ett uppdrags omfattning. Framst hos de förstelärare som saknar tidsnedsättning går det att urskilja en upplevelse av att det kan vara svårt att sätta gränser för att hinna med undervisning, möten och för- och efterarbete. En förstelärare uttrycker sig så här:

Så här tidigt i min tjänst så har jag is i magen och tänker att det måste ju alla inse att för att kunna genomföra ett utvecklingsuppdrag så måste vi förstelärare få tid till uppdraget men jag är medveten om att det är väldigt olika på olika skolor och kommuner. Det gör mig upprörd!

Olika förutsättningar mellan skolor (och kommuner) är alltså något som förstelärare upplever som något orättvist. I anslutning till detta framkommer också uppfattningar om att det kan kännas slitigt i relation till kollegor och elever, särskilt när förstelärarna är i väg på andra aktiviteter. Här anser förstelärare att förvaltningens planering är viktig för att det inte ska drabba undervisningen och det löpande arbetet:

En fördel med det nya upplägget, om man är arbetslagsledare, blir att det borde generera en större samstämmighet mellan kommunens olika skolor eftersom alla går samma utbildning. Jag tycker dock att våra tjänstemän behöver fundera över hur man löser dessa utbildningsdagar. Jag anser att vi i första hand är till för eleverna och när flera personer försvinner ofta från en verksamhet avspeglar detta sig givetvis, det är mycket svårt att hitta vikarier, eleverna missar viktig lektionstid, de lärare som är kvar på plats får jobba mer utan att få extra betalt när de får täcka upp för de som är på utbildning etc.

För det fjärde är det en stor utmaning att hitta fungerande former för, en rimlig nivå på och att behålla fokus i uppdraget och arbetet. Som förstelärare vill man mycket, se resultat och det kan vara lätt att tappa fotfästet och skynda sig in i utvecklingsområden. För att klara av sina arbetsuppgifter behöver försteläraren rutiner för utvecklingsarbetet, konkreta strategier, långsiktighet, kontinuitet och praktiskt användbara metoder. Det gäller att hålla liv i de processer som pågår. En annan dimension rör att förstelärare måste få ägna sig åt ”rätt” saker. Det finns exempel på att förstelärare upplever att de får hantera mer administrativa och praktiska frågor som rör t.ex. beställning av böcker och mötesplanering.

## Gymnasieskolan

Genom att förvaltningen har satt ett tydligt fokus på kollegialt lärande och en lärande organisation upplevs en av de främsta utmaningarna för förstelärarna vara att bryta invanda tanke- och undervisningsmönster hos lärarna samt att tydliggöra vad det innebär att arbeta i lärande organisation. En annan aspekt handlar om att förstelärarna kan utmana rektor i sitt pedagogiska ledarskap genom att det nu blir fler aktörer som kommer att driva frågor med koppling till utvecklingsarbetet i den pedagogiska verksamheten. Där kan en utmaning för rektorerna bli frågan om rektors roll i framtiden? Ur ett lärarperspektiv uppstår av naturliga skäl frågor som relationen mellan förstelärare och lärarna i kollegiet samt möjligheten med en ny karriärväg.

En annan tydlig utmaning som förvaltningen identifierar för förstelärarna – och som de hört från förstelärarna själva – handlar om att ”få med sina kollegor på tåget”. Det är en sak att arbeta med processen tillsammans med förvaltningen och rektorn för detta hanterar de i stora drag själva. Men att sedan få med arbetslaget och peka på förbättringsområden och göra alla delaktiga i förbättringsarbetet samt göra det till en integrerad del i den pedagogiska verksamheten kan vara arbetsamt. Alla måste formulera mål och testa nya grepp i lärarnas



# Linnéuniversitetet

Kalmar Växjö

vardag. Grundläggande för att lyckas med sina uppdrag är enligt förvaltningen att vara trygg och ha verktyg för systematiskt kvalitetsarbete – att kunna arbeta med förbättringsprocesser. En annan aspekt handlar om att ha en dialog med rektorer och förvaltningen. Det behövs struktur på det löpande arbetet och där är förvaltningen viktiga med stöd för dokumentation av deras arbete.

Rektorerna urskiljer flera olika utmaningar för förstelärarna. För det första finns ”jantelärarna”, men dessa har alltid funnits. På motsvarande sätt har det alltid förekommit drivna, effektiva och ambitiösa lärare men det är först nu när pengar och en titel blandas in i sammanhanget som det blir tydligt i kollegiet att vissa sticker upp. För det andra ser rektorerna arbetet med legitimiteten och mandatet i uppdraget som en central del. Att få acceptans i ämnesgruppen eller i arbetslaget för att genomföra utvecklingsprojekt kräver en hel del av förstelärarna. Överhuvudtaget är ansvaret som läggs på förstelärarna en utmaning, men rektorerna anser att det också finns en stor möjlighet för verksamheten, eller som en rektor uttrycker det:

De ansvarar för en organisation som de lägger kring ett ämne, en satsning. De får fria händer för att göra det, ett mandat. Man måste ha legitimitet för att göra det här jobbet. Tidigare så kunde man ju gnälla lite på att rektor hade lagt den här organisationen och ”den blev ju inte bra”. Nu är det en kollega, som dessutom har argument för det, som har kommunicerat det med skolledare. Det får, tycker jag, vi kan se en bättre kraft.

Enligt rektorerna är det tveklöst så att de är centrala resurser för förstelärarna och de pekar på att rekryteringen spelar stor roll för att hitta rätt personer till rätt uppdrag. Vidare understryker rektorerna att det är viktigt att förstelärarna ska känna sig ”raka i ryggen” och stolta över att vara utnämnda. Detta upplever rektorerna att förstelärarna är – de tar för sig och vågar ta plats som duktiga lärare. Avslutningsvis framhåller rektorerna att deras egna utmaningar främst består i att det saknas tillräckligt med tid för att följa upp förstelärarnas arbete. De kan inte alltid träffa och föra samta med sina förstelärare så mycket som de borde. Här är utvecklingsledare på förvaltningen en viktig resurs för rektorerna – så länge arbetet handlar om att arbeta på rektors uppdrag så det från början finns en delaktighet i avrapporteringen. Rektorernas och förvaltningens agenda måste vara en och samma.

På motsvarande sätt som hos förstelärarna i grundskolan går det att urskilja liknande utmaningar för förstelärarna i gymnasieskolan: i) inställningen och attityden hos kollegorna, ii) att få alla kollegor delaktiga i arbetet, iii) legitimitet och mandat, iv) hitta fungerande former för, en rimlig nivå på och att behålla fokus i uppdraget och arbetet samt v) tiden. Följande citat sätter flera av dessa aspekter i fokus men tillför också ytterligare dimensioner i att förstelärare pekar på behovet av kompetensutveckling.

Det är en utmaning att få till en förbättring/förändring eftersom det inte är självklart att kollegor är med på det som ska förbättras eller kanske inte ens är med på att det behöver förbättras. Det krävs mycket arbete för att få alla med på tåget och åt samma håll. Jag behöver egen fortbildning; inom området jag arbetar med och kring t ex kollegialt lärande, inspiration och utrymme för att arbeta med det här. Svårast att få tid till det eftersom det ska rymmas i tjänsten och då drabbas planeringstid osv. Jag försöker att göra vissa prioriteringar men det är svårt att välja bort utan att det blir en kvalitetsförsämring där man lägger mindre tid.

Avseende tid är det således inte endast förstelärarens behov av tid som lyfts fram utan kollegornas. Värt att uppmärksamma i nedanstående citat att denna tidsaspekt för kollegorna också hör samman med behovet av en gemensam arena:

Det har inte funnits någon naturligt forum eller plats för att arbeta med kollegialt lärande. Jag har fått se till att få de förutsättningarna med det har krävts en extra insats från övriga kollegor så det har inte varit optimalt. Vi förstelärare har fått ”köpa loss” deras tid. Det har inte varit någon bra lösning så just nu vet jag inte hur vi ska gå vidare – kanske försöka ta tid från de vanliga arbetslagen.

När det sedan gäller vad förstelärarna främst behöver för att kunna lyckas med sina uppdrag så finns det en dimension som vid sidan av tid och kompetensutveckling framträder som mycket viktig: ”Det är av största vikt att man från ledningshåll delar ut tydliga uppdrag och är stark i sin roll i vad man från skolan förväntar sig av förstelärarna. Är detta inte klart blir uppdraget extremt komplicerat för alla.”

## Avslutande kommentarer

I denna avslutande del kommer jag i korthet lyfta fram och diskutera generella kommentarer och erfarenheter av karriärläroreformens införande ur ett strukturellt-organisatoriskt respektive innehålls- och verksamhetsmässigt perspektiv.

### 1. Organisationen för förstelärarna

Implementeringen av karriärläroreformen har haft störst strukturell och organisatorisk påverkan på den lokala skolnivån eftersom samtliga förstelärare är skolbaserade, men det finns en relativt stor skillnad mellan grundskolans och gymnasieskolans organisation (skillnader som till stor del består i att det fanns fler förstelärartjänster i grundskolans organisation vilket sannolikt har påverkat innehåll och upplägg).

Grundskolan kännetecknas av *en decentraliserad organisation för förstelärarna med skolorna som bas*. Det förekommer ingen direkt operativ styrning från förvaltningen utan det handlar om en styr- och ledningskedja i flera led, dvs. en linjeorganisation. Förstelärarna arbetar direkt under rektor och så har varit fallet sedan inledningen av reformen. Rektor måste i sin tur förhålla sig till chefen över området. Det är dock skolans egna behov som styr och rektor avgör uppdraget tillsammans med försteläraren. Försteläraren är ofta kopplad till en skolutvecklingsgrupp på skolan och är verksam på arbetslagsnivå med frågor rörande utveckling av undervisningen eller ett ämne. Detta innebär att förstelärare arbetar i gränssnittet mellan lärarkollegiet och skolledningen.

Gymnasieskolan kännetecknas av att förstelärarna är skolbaserade och arbetar under rektor. Uppdraget har formulerats utifrån identifierade behov i verksamheten på skolan. Det har dock funnits inslag av *central styrning från förvaltningen via mål- och resultatuppföljning*. Stödet från förvaltningen i detta arbete har uppskattats av förstelärarna men de har till viss del upplevt styrningen som något otydlig eftersom de arbetat både gentemot förvaltningen och rektorerna. Utifrån undersökningen har samtidigt framkommit att denna form av uppföljning av uppdrag förändrats genom att gymnasieskolorna fick välja om resultatuppföljning skulle ske via förvaltningen eller på den egna skolan.

## 2. Tid

Reformen handlar till stor del om ”facilitation”, dvs. att det frigörs och skapas personella resurser för att kunna bedriva skolutvecklingsarbete, pedagogisk handledning och kollegialt lärande i organisationen. Det framgår tydligt att *förstelärarna efterlyser avsatt tid i tjänsten för att kunna arbeta med sitt uppdrag*. Det framkommer också att det ur en *likvärdighetsaspekt* mellan skolorna och förstelärarna inte bör finnas alldeles för stora skillnader avseende tid avdelad för uppdraget. *En rekommendation är att förvaltningen och rektorer bör diskutera frågan om tid samt tjänsteplanering samt möjligheterna för förstelärarna att få sammanhängande tid för planering med kollegor*. *Det är enligt förstelärarna värdefullt om kollegorna också får förutsättningar för att kunna delta i det utvecklingsarbete förstelärarna bedriver*.

## 3. Förstelärare som ny aktör i organisationen:

Viktiga förutsättningar för ett hållbart och långsiktigt skolutvecklingsarbete är att det dels finns en tydlig ledare som arbetar utifrån en uttalad vision och målbild, dels ett aktivt processtöd i form av en person som kan driva och samordna arbetet samt se till att processen på skolan inte avstannar. I det senare avseendet fyller förstelärarna en viktig roll som stöd för rektor, för analys och uppföljning, undervisnings- och ämnesutveckling, bedömning, spridande av goda exempel och stöd till kollegor.

Förstelärarna framhåller den kollegiala dimensionen av sitt uppdrag och sin roll. Sammantaget ger detta goda fingervisningar om ett förhållningssätt till skolförbättringsarbetet som organisationens alla delar kan lära av. Det handlar om att allt utvecklingsarbete måste ta sin början i lyhördhet inför olika behov och ”underifrån”. I undersökningen framkommer att ett sådant arbete redan påbörjats och pågår i grundskolan och gymnasieskolan och det är viktigt att för framtiden värna om denna process. Med ett tydligt kommunicerat uppdrag tydliggörs förväntningarna och skapar förutsättningar för delaktighet och ökar motivationen hos de inblandade lärarna. Genom att arbeta i direkt anslutning till undervisningen kan förstelärarna hjälpa rektor att bli mer närvarande i verksamheten och där blir också skolutvecklingsgruppen en betydelsefull arena.

*De erfarenheter som förstelärarna gjort behöver spridas och tas tillvara – inte minst bland rektorer – för att kunna ligga till grund vid planering av uppdragens utformning i framtiden. Förstelärare ska ses som en sammanbindande länk mellan rektorer och kollegium. En tydlig funktion i detta avseende är att försteläraren träder in som processtöd. Ur kompetensutvecklingsperspektiv behövs också genomtänkta strategier för förstelärarna. Förstelärarnas lärande är centralt.*

## 4. Rektors ledarskap, engagemang och delaktighet:

Rektor spelar en central roll för försteläraren och måste stå för styrning och ledning i utvecklingsarbetet på skolan. Rektor är viktig för att hjälpa försteläraren hitta balansen

mellan uppdraget och de delar som rör undervisningen. Vidare måste rektor tydligt förankra uppdrag bland personalen så att syftet med arbetet och förstelärarens roll framgår. På detta sätt undviks många frågor rörande förstelärarens uppdrag. En annan dimension handlar om att rektor nära följer specifika uppdrag. Eftersom rektor leder och fördelar arbetet samt uppbär det pedagogiska ledarskapet krävs engagemang och delaktighet i skolutvecklingsarbetets alla delar, från dess initiering till avslutning och utvärdering. Detta ger samtidigt rektor en god bild av verksamhetsutvecklingen som process och underlag för t ex kompetensutvecklingsinsatser.

*Rektor har det yttersta ansvaret för skolutvecklingsarbetet och kan inte överlåta detta till en annan aktör. Förstelärare behöver en kontinuerlig dialog och avstämning med rektor.*

## 5. **Nätverk och arenor för erfarenhetsutbyte och kompetensutveckling – möjligheter att inbegripa alla nivåer i skolutvecklingsarbetet:**

En betydelsefull faktor för att bedriva ett framgångsrikt skolutvecklingsarbete är att det finns en lyhördhet för lärares behov och att de upplever inflytande och delaktighet. Känslan av att själv äga och få utforma en process skapar engagemang och motivation. I detta avseende kan rektor och förvaltning använda förstelärarna för att lyssna på och möta verksamhetens och praktikens behov.

Organisationen med förstelärare placerade på skolorna är uppskattad för arbetet sker i direkt anslutning till verksamheten. Det kan samtidigt finnas stora vinster med gemensamma forum för att sprida skolutvecklingsarbetet i skolorganisationen. Möten mellan förstelärare kan också handla om att introducera nya förstelärare och låta dem få ta del av erfarenheter från de som verkat som förstelärare en längre tid. *Nätverk och arenor kan utgöra en form för kompetensutveckling.* Möjligheten att kunna prata om rollen och uppdraget är betydelsefullt för att finna en gemensam plattform och ”identitet” i organisationen. Utifrån rådande organisation inom grundskolan förekommer möten mellan förstelärare samt förstelärare med rektorer varje termin (i den nya organisationen sker detta områdesvis) och detta kan utgöra betydelsefulla mötesplatser för utbyten mellan förstelärare och rektorer. Inom gymnasieskolan bör det undersökas vilka förutsättningar det finns för motsvarande mötesplatser för att kunna sprida kunskaper och erfarenheter horisontellt och vertikalt i organisationen.

*Förstelärarna bör tillsammans med sina kollegor ses som betydelsefulla resurser i samband med kompetensutvecklingsdagar.* Ett förslag är att anordna studiedagar där förstelärare, lärare och arbetslag kan presentera arbetssätt och utvecklingsprojekt samt leda seminarier i frågor som identifierats som betydelsefulla utifrån lärarkollegiets behov av lärande och kompetensutveckling. En sådan spridningsmodell har uppenbara fördelar med att den handlar om att lyfta fram goda exempel ”underifrån” och att använda kollegialt lärande som resurs.

På motsvarande sätt som förstelärarna har behov av att komma samman behöver rektorer också nätverk eller forum för erfarenhetsutbyte, forskning, reflektion och för att diskutera skolförbättringsarbete, sin egen kompetensutveckling och sitt lärande.

*Rektorers kollegiala lärande i egenskap av ledare är mycket viktigt. På grundskolesidan finns en medvetenhet om detta på förvaltningen och där pågår ett kompetensutvecklingsarbete kopplat till rektors pedagogiska ledarskap. Eftersom förstelärarna är en ny aktör inom organisationen är det betydelsefullt för rektorerna att som ledare komma samman och diskutera sin roll som pedagogiska ledare och förstelärares arbetsuppgifter. Rektorers möjlighet att få samtala om uppdraget är viktigt att ta fasta på för det indikerar att det finns en stor potential att utveckla former för rektorers kollegiala lärande.*

## Referenser

Adolfsson, C-H. (2013), *Kunskapsfrågan. En läroplansteoretisk studie av den svenska gymnasieskolans reformer mellan 1960-talet och 2010-talet*, Linnæus University Dissertations 152/2013, Linnæus University Press.

Englund, T., Forsberg, E. & Sundberg, D. (2012), *Vad räknas som kunskap?: läroplansteoretiska utsikter och inblickar i lärarutbildning och skola*. Stockholm: Liber

Håkansson, J. & Sundberg, D. (2012), *Utmärkt undervisning. Framgångsfaktorer i svensk och internationell belysning*, Stockholm: Natur & Kultur

Mer kunskap och högre kvalitet i skolan, Promemoria från Regeringen 13 september, 2013

Resnick, L.B. (2010), "Nested Learning Systems for the Thinking Curriculum" In: *Educational Researcher*, Volume 39, Sage Publications 2010.

Skolverket (2013), *Vem är försteläraren?*

Statsbidragsförordningen, 2013:70

Sundberg, D. & Wahlström, N. (2012). Standards-based curricula in a denationalised conception of education – the case of Sweden. *European Journal of Education Research*, Volume 11, Number 3, 2012.

Wahlström, N. (2009) *Mellan leverans och utbildning. Om lärande i en mål- och resultatstyrd skola*, Göteborg: Bokförlaget Daidalos AB