



Göteborgs Universitet
Förvaltningshögskolan

Kandidatuppsats i offentlig förvaltning termin 6 HT 2011

Skriftliga omdömen

Att genomföra förändringsarbete inom skolan

Författare: Johan Ljung
Handledare: Mats Bengtsson
Examinator: Stig Montin
Tema: Policyanalys

Innehåll

1. Inledning	3
1.1 Bakgrund till de skriftliga omdömena	5
1.2 Problemformulering	6
1.3 Syfte och frågeställning	7
2. Tillvägagångssätt	9
2.1 Avgränsningar	9
2.2 Material	10
2.3 Metoddiskussion	10
2.4 Övervägande kring intervjun	11
2.5 Intervjuobjekt	12
3. Teori	13
4. Analysram	16
5. Resultat och analys	17
5.1 Införandet	17
5.2 Attityder	21
5.3 Skriftliga omdömen idag	22
6. Slutsats	24
7. Referenslista	28
8. Bilaga	30

1. Inledning

Att det statliga ansvaret och statens uppdrag förändras hör till vår vardag. Reformen är en naturlig del av den offentliga verksamheten. Att en ny regering vill sätta sin prägel på staten och förändra den i sin riktning är en naturlig del av ett regeringsbyte. 2006 fick vi en ny regering i Sverige och utifrån deras ideal kan vi idag se ett antal förändringar. Skolan som verksamhet ansvarar främst olika förvaltningar för på olika nivåer i vårt land. Skolan är en stor del av den offentliga verksamheten, alla vi medborgare i Sverige har någon gång och på något sätt stött på den svenska skolan. Detta gör att förändringsarbetet i skolan blir ett ämne som rör ett stort antal personer, bland annat lärare, elever och föräldrar.

Det har i flera år pratats om hur svenska elever gör allt sämre resultat gentemot övriga Europa och världen. Sverige påstods inte längre ligga i framkant i uppnådda resultat. Huruvida detta stämmer vet jag inte.¹ Det jag vet är Sveriges regering inledde ett förändringsarbete för att råda bot på detta.

- *Sverige måste lämna flumskolan bakom sig genom ett ökat fokus på kunskapsresultat*, sade skolminister Jan Björklund till Svenska Dagbladet den 15 december 2008.² Detta är idag ett nästintill klassiskt citat som ofta nämns i samband med Jan Björklunds namn. För att få bukt på problemet "flumskola" och lägga fokus på kunskapsresultat, så förslogs det att skriftliga omdömen skulle bli en obligatorisk del av skolan från och med klass 1. Senare på våren samma år beslutades detta att genomföras genom ett regeringsbeslut.³ Kritiken mot beslutet lät inte vänta på sig.⁴ Många lärare ansåg att systemet inte behövdes och hade införts alldeles för fort.⁵ Det stora missnöjet grundades främst i att de skriftliga omdömen både var vagt formulerade och att de tog nödvändig tid från den ordinarie verksamheten.^{6,7}

En annan aspekt som är ständigt aktuell då det kommer till lärare, är tiden. Lärarna menade på att all denna dokumentation tog tid från den riktiga undervisningen och att det inte var mödan värt. Henrik Edström lärare från Lund skrev i Sydsvenskan den 10 januari 2010 att skriftliga omdömen borde slopas. Han menade på att då lärare tilldelades arbetsuppgifter som ligger utanför det som är att betrakta som kärnverksamheten, alltså undervisning så drabbas

¹ <http://sverigesradio.se/sida/artikel.aspx?programid=83&artikel=2603619>

² http://www.svd.se/nyheter/inrikes/skriftliga-omdomen-i-host_775025.svd

³ <http://www.regeringen.se/sb/d/10403/a/106967>

⁴ http://www.svd.se/nyheter/inrikes/uppforande-gar-fore-kunskaper_4354021.svd

⁵ <http://sverigesradio.se/sida/artikel.aspx?programid=95&artikel=2884221>

⁶ <http://bada.hb.se/bitstream/2320/4668/1/L%C3%A4rares%20%C3%B6gon.pdf>

⁷ http://svt.se/2.33782/1.1244227/kritik_mot_skriftliga_omdomen_i_skolan?page1851310=3

verksamheten negativt. Detta är inget synonymt med just läraryrket utan gäller även för poliser och doktorer. Då verksamma får ägna sin tid åt sekreteraruppdrag så blir effekten inte positiv enligt kollegiet. Viktigt att påpeka med de skriftliga omdömena, uti från bland annat Henrik Edström, är att lärarnas lektionstimmar inte minskat då de ålagts fler uppgifter. Utan att den har integrerats i den icke schemalagda tid som tidigare ägnats åt bland annat utvecklingssamtal och rättning. Vidare trycker Henrik på att omdömena kan skada självförtroendet hos de unga eleverna, skapa mer press och att dess olikheter skapar mer problem än nytta. Slutligen skriver han att då de styrande valt att prioritera dokumentation framför pedagogik är en av de huvudsakliga orsakerna till att skolan visar upp allt sämre resultat i diverse jämförelser.⁸

Det stora problemet kring införandet av de skriftliga omdömena bottnar i att en så stor förändring genomfördes utan ha stöd i den egna organisationen och samtidigt alldeles för fort för organisationen att hantera.⁹ Att införa något ovanifrån, så kallad bottom up är något som kan stöta på stora svårigheter. Michael Lipsky¹⁰ har behandlat detta och ur hans material finns bland annat teorierna kring bottom up och top down. Alltså att implementera förändringar från toppen av organisationen och ned eller nedifrån organisationen och upp. En intressant aspekt som kommer beaktas i uppsatsen.

Att en motsträvig organisation får ta sig an en impopulär reform banar väg för en intressant studie. Hur organisationen verkligen implementerare, lärarna, hanterade införseln och hur arbetet ser ut idag . Samt vad för intressanta handlingsmönster har dykt upp då lärarna fått ta sig an detta obligatoriska moment ger grunden för uppsatsen.

Min tes idag är att det stora motstånd som fanns från början mot införandet av det obligatoriska dokumentationstvånget nu har trappats av och sakta men säkert övergått till acceptans. Nu har tre år gått sedan systemet kring utvecklingsplanen gjordes om och idag borde de flesta skolor ha ett system som är aktivt och fungerande. Skolstyrelsen har inlett arbetet med revisioner kring hur systemet etablerats och efterföljs. De skriftliga omdömena är idag antagligen rejält etablerade. Detta gör att ämnet idag går att undersöka utifrån en lärares perspektiv.

⁸ <http://www.sydsvenskan.se/opinion/aktuellafragor/article619042/Slopa-skriftliga-omdomen-i-skolan.html>

⁹ <http://ekuriren.se/ledareasikter/inpass/1.8945-skriftliga-omdomen>

¹⁰ Lipsky 2010 s201

Så främst kommer den största uppmärksamheten läggas på hur arbetet ser ut idag och hur det tagit sig dit. Empirin ska samlas in utifrån en lärares perspektiv. Då läraren i detta fall är att betrakta som verkställande aktör av den framtagna policyn kring de skriftliga omdömena. I enighet med Lipsky¹¹ så är läraren ett utmärkt exempel på en närbyråkrat. Uppsatsen studie bygger alltså på hur de skriftliga omdömenas etablerats i grundskolan utifrån en lärares perspektiv.

1.1 Bakgrund till de skriftliga omdömena

Fram till och med 1995 använde sig den svenska grundskolan av fenomenet kvartssamtal. Namnet kom av det faktum att samtalen oftast var runt en kvart långa. Samtalen tog upp elevens utveckling i föräldrarnas närvaro och det var vanligtvis klassläraren som höll i dem. Från och med 1996 infördes begreppet utvecklingssamtal, där större vikt lades på ämnena utöver klasslärarens egna. Konkret innebar detta att omdömesformulär gick ut även till de lärare som undervisade i exempelvis slöjd och idrott. Vidare så dokumenterades eleven utifrån sina egna förutsättningar och där eleven inte nådde upp till målen skulle stödåtgärder sättas in. 1998 fastställdes en ny läroplan (lpfö 98), samtidigt fastställdes det att utvecklingssamtal skulle införas även i för- och gymnasieskolan.¹²

Den individuella utvecklingsplanen (IUP) är det senaste begreppet kring elevernas dokumentation. Det är en obligatorisk dokumentationsform som infördes i januari 2006, varje elev i grundskolan skall ha en individuell utvecklingsplan där dess personliga utveckling dokumenteras. I samband med utlämnandet till elev och målsmän blir planen offentlig handling. Hösten 2008 togs IUP ett steg längre genom införandet av de skriftliga omdömena.

Syftet med planen är ju först och främst att förbättra elevernas möjligheter att lära sig och ha koll på sitt eget lärande. De skriftliga omdömena blir alltså en påbyggnad av den individuella utvecklingsplanen.

¹¹ Lipsky 2010 s13

¹² <http://www.skolverket.se/publikationer?id=857>

1.2 Problemformulering

Att utvärdera och granska samt dokumentera utveckling och liknande är verkligen något som ligger i tiden. Detta märks inte minst inom skolväsendet där utveckling är något av de mest grundläggande faktorerna. Denna utveckling är intressant och i det senaste arbetssättet kring hur elevers kunskaper utvärderas och dokumenteras grundlades ämnet för uppsatsen.

Omdömessystemet innebär i princip ett dokumentationstvång där lärarna skall lämna skriftliga omdömen om sina elever. Kandidatuppsatsen skall tillägnas implementeringen av det skriftliga omdömessystemet som infördes i grundskolan hösten 2008. Omdömenas utformning bestäms av skolornas rektorer och får likna en betygsskala, vilket de inte fick tidigare. Den som verkställer reformen i praktiken är lärarna inom skolan.

Detta bådär för problem då omdömena skapas av individer som ej skall jobba med dem i praktiken. Utifrån min tes att system skall utformas på den nivå de arbetas med så blir det intressant att se huruvida rektorn skött uppgiften kring utformningen av systemet, eller om den hamnat på annan personal inom organisationen.

Samtidigt vill jag givetvis ta reda på hur arbetet kring de skriftliga omdömena ser ut i praktiken. Bland annat var det ju så att underlaget från skolverket var något bristfälligt och tiden för rektorerna att utforma omdömessystem knapp. Så tog flertalet privata aktörer sig in på marknaden och sålde färdigutformade omdömessystem. Exempel på aktörer är Unikum¹³, Epärmen¹⁴ och VKlass.¹⁵ Detta är givetvis en mycket intressant aspekt av hela införandet av skriftliga omdömen. Då tanken var att rektorerna inom skolväsendet skulle arbeta fram system som passade den egna skolan och inte att de skulle enkelt avstå från detta genom att köpa in tjänsten utifrån. Givetvis är detta en naturlig påföljd av alla de ”New Public Management”-åtgärder som ägt rum i vårt samhälle, vilket innebär en marknadsanpassning av offentlig sektor. Kan det rent utav vara så att det är en fördel att systemet köpts in?

Beslutet att införa obligatoriska skriftliga omdömen togs redan i januari 2008 och infördes hösten samma år. Informationen från skolverket var då bristfälligt och mycket ansvar för den låg på den egna organisationen. Många lärare ställde sig negativa till det nya systemet, främst var det den stora tidåtgången som användes som huvudargument. Vidare sades det att det

¹³ www.unikum.net

¹⁴ <http://www.eparmen.se/>

¹⁵ <https://www.vklass.se/>

uppstod svårigheter då alla skolor hade olika system och därför blev det problem vid exempelvis skolbyte.¹⁶

Först 2010 tog skolverket fram riktlinjer och material som handledning för att kunna skriva omdömen¹⁷. Innan dess fanns det bara lite material kring hur omdömena skulle arta sig, vilka mest fungerade som rådgivning.¹⁸ Skolverket publicerade i mars 2010 en rapport där de starkt kritiserade lärarens roll och dess brister vid införandet.¹⁹ Framst gällde kritiken att omdömena behandlade fel saker. Kritiken mot rapporten blev stark från alla håll²⁰, då skolverket lade skulden till de uppkomna problemen på organisation och lärarna inom organisationen belastade skolverket som infört dem. Många tyckte kritiken var obefogad då det var skolverket själva som orsakat den genom knapphändiga instruktioner.^{21,22} Även Jan Björklund tyckte till mot skolverkets kritik.²³

Engagemanget kring de skriftliga omdömena uppmärksammar att det både finns problem och att arbetet med det inte går helt problemfritt. Det stora problemet, som även blir ligger till grund för uppsatsens syfte, blir alltså att en förändring genomförts utan ha förankring i den egna organisationen. Då förankrings saknats och det införts plötsligt är det intressant att se hur arbetet med införandet hanterats av organisationen och de inom den. Den styrande organisationen fattar ett beslut som rör den verkställande organisationens. Då uppfattningarna inte överensstämmer med varandra uppstår konflikter. Hur har de verkställande lärarna hanterat det nya systemet?

1.3 Syfte och frågeställning

Uppsatsen förankras i problematiken kring hur den skriftliga dokumentationen gjordes obligatoriskt utan att skolan involverades i processen. Att integrera ett nytt begrepp i skolvärlden utan några som helst förberedelser blev problematiskt. Vanligtvis känns det som en förändring verkligen skall förankras hos den egna organisationen och utgå ifrån den och dess behov, här blev det istället infört utav den högste ledningen. Från att ha gått från lite löst sammansatta dokument skulle nu allting föras in i ett system som inte var allt för genomarbetat. Dessutom var systemet på många skolor begränsat då det utformats lokalt av

¹⁶ <http://www.fria.nu/artikel/74451>

¹⁷ <http://www.skolverket.se/publikationer?id=2350>

¹⁸ <http://www.skolverket.se/publikationer?id=2114>

¹⁹ http://www.skolverket.se/statistik_och_analys/2.1860/2.1873/individuella-utvecklingsplaner-med-skriftliga-omdomen-i-grundskolan-1.98526

²⁰ <http://www.dn.se/nyheter/sverige/kritik-mot-omdomen-i-lagstadiet>

²¹ <http://tomaskroksmark.se/2010/ar-det-verkligen-lararna-som-misslyckats-med-de-skriftliga-omdomena/>

²² <http://www.unt.se/inc/print/kritik-mot-omdomen-i-lagstadiet-696756-default.aspx>

²³ <http://www.dn.se/nyheter/sverige/kritik-mot-omdomen-i-lagstadiet>

styrande rektor och ej granskat eller godkänts uppifrån. Mycket av ansvaret för införandet lades på de enskilda skolorna. Utifrån Lipskys närbyråkratsteorier som handlar om hur verkställande tjänstemän påverkar förändringsarbetet.²⁴ Så måste de olika tjänstemännens sätt att hantera förändringen påverkat dess införande.

Att utifrån ett implementeringsperspektiv undersöka hur en större organisatorisk förändring genomförts och vilka olika handlingsmönster det lett till anser jag som huvudmål med uppsatsen. Syftet med uppsatsen blir konkret således att ta reda på hur olika tjänstemän hanterat den nya arbetsuppgift som införts. I detta fall då de skriftliga omdömena gjorts till ett obligatoriskt moment för närbyråkraten/läraren och hur de hanterat denna förändring. Det finns mängder med olika sätt att hantera en förändring. Vad för handlingsmönster har just denna förändring skapat hos de verkställande aktörerna? Att nå insikt och kunskaper kring detta är uppsatsen huvudmål.

Lärarna är de intressanta att undersöka då de är de som ansvarar för implementeringen. Därför skall de undersökas. I och med detta är en kvalitativ studie just den metod som bör användas för att tillmötesgå syftet med uppsatsen.

Utifrån dessa aspekter formar jag frågeställningen?

Hur har implementeringen av de skriftliga omdömena hanterats av de verkställande tjänstemännen?

Frågeställningen definierar implementering som införandet av ett nytt begrepp, skriftliga omdömen, som genomförts inom skolan. Så hur har de olika tjänstemän inom organisation hanterat den obligatoriska arbetsuppgift som påförts dem olika. Det är dessa olika sätt att hantera förändringen som uppsatsen ämnar finna svar på. Förtydligande så innebär handlingsmönster i detta fall olika sätt att ta till sig och genomföra de uppgifter som ålagts uppifrån. Alltså hur de genomför sina skriftliga omdömen i praktiken. Termen tjänstemän syftar på dem som genomfört och således infört förändringen. De som verkställt förvaltningens beslut till praktik, i detta fall är tjänstemännen lärarna.

²⁴ Lipsky 2010 s15

2. Tillvägagångssätt

Här presenteras den metod som använts för att nå uppsatsen mål samt genomförandet av den aktuella studien. Vidare tydliggörs avgränsningar och liknande.

Undersökning ska gå starkt åt det kvalitativa hållet. Eftersom undersökningen ämnar finna svar på hur de skriftliga omdömena implementerats ur en närbyråkrats perspektiv. Så därför grundas empirin just där, alltså hos närbyråkratens, läraren i detta fall.

I kvalitativ datainsamling läggs fokus på att hur intervjuobjektet upplever samt att frågorna är att betrakta som öppna och inbjudande till stora svar. Intervjuobjektet skall känna sig bekväm med frågorna och det ska vara en möjlighet att kunna återkoppla till tidigare svar. I princip innebär detta att intervjun går mer åt ett samtal med frågor.²⁵ Som intervjuobjekt, tänker jag försöka precisera mitt urval, till berörda aktörer. Det är att föredra att ha få intervjuer med bra innehåll, än många med sämre. Detta är ju på något sätt grundstenen i kvalitativa intervjuer.²⁶ Då jag personligen inte genomfört allt för många intervjuer så är det därför extra viktigt för mig att jag har en väl uppbyggd intervjuguide, tror dessutom det är en stor fördel om den är anpassad utifrån intervjuobjektet. Målet är att nå ett öppet och avslappnat samtal som ger utrymme.

2.1 Avgränsningar

För att göra uppsatsen genomförbar behövs vissa begränsningar. Jag tänker främst inrikta mig på verksamhet inom det så kallade mellanstadiet på grundskolan. Jag tänker att det är att föredra fram de andra stadierna. På låg- och mellanstadiet kom de skriftliga omdömena som något helt nytt. På högstadiet och även gymnasiet är betygsbedömning sedan länge ett väletablerat begrepp och arbetssätt. Tänkbart är att även för lärarna inom dessa sektioner har arbetet förändrats, men inte alls i lika stor utsträckning som för de inom mellanstadiet. Med valet att begränsa sig till mellanstadiet så blir ju studien något mer övergripbar. Tanken med att begränsa sig i det här fallet är främst för att göra studien genomförbar utifrån den tid som givits.

För att samla in den empiri jag behövde vände jag mig alltså till den organisation jag ämnade undersöka, alltså skolan. Jag kontaktade diverse skolor som passade in utifrån de avgränsningar jag satt. Tanken med intervjuobjekten var inte att utgå ifrån något strategisk.

²⁵ Bryman, Alan: *Samhällsvetenskapliga metoder*, Liber 2002, sida 302

²⁶ Kvale, Steiner: *Den kvalitativa forskningsintervjun*, Studentlitteratur 1997 sida 13

Jag etablerade snabbt en bra kontakt med en lärare och efter jag intervjuat henne så gav hon mig tips om möjliga intervjupersoner samt möjligheten att genomföra en gruppdiskussion. Det blev en typ av snöbollsurval, alltså att en person ledde till en annan. Urvalet vidgas via förfrågningar.²⁷ Ett tips blev en intervju, den tredje intervjun kom till då jag kontaktade en annan skola. Telefonintervjuerna blev till för att personerna inte kunde träffas i person. Personurvalet baserades inte på några särskilda parametrar, några dök ändå upp. Främst var det kön, ålder och framförallt år inom yrket som skiljde de tre intervjuobjekten åt.

2.2 Material

Det material som legat till grund för uppsatsen är sex stycken intervjuer, alla med lärare yrkesverksamma inom Göteborg samt dess kranskommuner. Vidare kompletterades intervjuerna med ett antal frågor till en av lärarnas rektor. Fyra av intervjuerna har genomförts ansikte mot ansikte, då på intervjuobjektets arbetsplats med endast den intervjuande närvarande. Undantaget mot detta är en lättsam gruppdiskussion i samband med en av intervjuerna. Intervjuerna ansikte mot ansikte genomfördes under ett tidsspänn på tre veckor under november och december månad år 2011. Intervjuerna pågick ungefär i en timme vardera och alla utgick ifrån samma intervjuguide. Följdfrågorna skiljdes mycket åt på grund av de svar som kom fram under intervjun. Jag genomförde även två stycken telefonintervjuer under januarimånad. Samtliga intervjuer spelades in digitalt och det insamlade materialet analyserades därefter.

2.3 Metoddiskussion

Det som uppmärksammas och undersöks i uppsatsen är effekterna utav en svagt förankrad implementering utav de skriftliga omdömena inom skolan. Detta kan ses som ett exempel på hur en organisations ledning fattar viktiga beslut utan att ta hänsyn till den egna organisationen under sig. Därför ligger fokus för uppsatsen i hur tjänstemännen inom verkställande nivå agerat utifrån den ovanifrån införda uppgiften att skriva de skriftliga omdömena. Det är ju faktiskt så att det är läraren som levererar den färdiga produkten ut till kund i det här fallet. Eleven och dess målsmän är ju att betrakta som just kunder i det här fallet. Så för att nå förståelse kring hur tjänstemännen, i det här faller lärarkårer, hanterat införelsen av det nya momentet så ska dem undersökas.

²⁷ <http://www.ollevejde.se/statistikord/snobollsurval.htm>

Analysenheten i detta fall blir alltså lärare, som på något sätt förmedlar en färdig produkt. För att nå förståelse och insikt hur andra lärare hanterat de skriftliga omdömena så har det visat sig att de lärare som är utav intresse för studien är de som hanterar fler omdömen än sina egna. Detta innebär lärare som är verksamma som klassföreståndare, därför har det naturligt blivit så att ämneslärare valts bort i studien. Urvalet blev alltså därför klassföreståndare inom grundskolan, fördelaktige verksamma inom årskurs 4-6 (folkmun: mellanstadiet). Utifrån de kontakter jag tog för att få till stånd intervjuer så artade det sig till slut tre stycken intervjuobjekt som uppfyllde mina önskemål. Två verksamma i Göteborgs kommun och en inom dess kranskommuner. Samtidigt kompletterades en av intervjuerna med diverse följdfrågor till verkställande chef på skolan. Då det inte behövdes uppfylla några ytterligare krav på läraren i fråga, alltså kön, ålder osv, så försvårades inte urvalet speciellt.

2.4 Överväganden kring intervjun

Intervjumaterialet har jag samlat in i enighet med Vetenskapliga rådets forskningsetiska principer för Samhällsvetenskaplig forskning. Först och främst utifrån de rekommendationer som rör informationskravet. Jag har informerat mina intervjuobjekt om vad min studie ämnar att undersöka och framför allt tydligt påpekat att jag utgår främst utifrån deras roll som tjänstemän i en policyförändrande organisation. Detta togs upp redan då första kontakten togs. Givetvis informerades de mer grundligt då intervjun gick av stapeln.²⁸

Jag har för att kunna nå de önskvärda resultat, redan från början informerat intervjuobjekten om att intervjun kommer vara fullständigt anonym och jag kommer koda objekten utifrån dessa förutsättningar. Då studien i vissa avseenden kan vara känslig då den utelämnar brister inom kollegiet kodas därför allting. Så därför är intervjuerna anonymiserade. Jag har således medvetet valt att utelämnas information som skolnamn och liknande. Givetvis har en tydliggörande beskrivning tillkommit istället, så att hänvisningen till de olika intervjuerna blir förståelig.

²⁸ http://www.vr.se/download/18.7f7bb63a11eb5b697f3800012802/forskningsetiska_principer_tf_2002.pdf

2.5 Intervjuobjekt

Presentation av de tjänstemän som intervjuats.

Lärare 1

Kvinna 53år utbildad lärare, verksam i 29 år. Arbetar på en skola i Göteborg med verksamhet från förskola till femte klass, varit på samma skola i 26år. Verksam som klassföreståndare för en fjärdeklass. Yrkeskåren på skolan har nästintill endast svensk eller nordisk bakgrund.

Skolan ligger i ett blandat upptagningsområde. Bland målsmännen finns både låg- och höginkomsttagare. Den akademiska bakgrunden samt kunskapen i det svenska språket hos föräldrarna varierar stort. I enighet med detta så varierar intresset och engagemanget hos målsmännen för både de skriftliga omdömena och verksamheten i stort.

Lärare 2

Kvinna 53år utbildad lärare, verksam i elva år. Arbetat hela tiden på en skola i en av Göteborgs kranskommuner med verksamhet från årskurs fyra till nio. Jobbar idag som klassföreståndare för en sjunde klass, men även mycket som ämneslärare i de flesta årskullarna. Skolan är en typiskt ” mellanklass”-skola och majoriteten av eleverna och yrkeskåren består av personer med traditionell svensk bakgrund. Målsmännens bakgrund varierar stort och så även intresset för skolan.

Lärare 3

Man 34 år utbildad lärare, verksam i ungefär tio år. Arbetar på en skola i ett av Göteborgs ytterområden sedan fem år. Tidigare arbetat på diverse vikariat både i och runt om Göteborg. Skolan bedriver verksamhet från förskolan till nionde klass. En majoritet av lärarna på skolan är av svensk härkomst. Läraren är verksam som klassföreståndare för en femte klass samt ämneslärare inom idrott för mellanstadiet. Skolan är belägen i ett av Göteborg ytterområden som ofta nämns i samband med problem och liknande. Målsmännens ursprung är främst ej traditionellt svenskt utan de flesta är invandrare från andra länder. Främst blandat mellan första och andra generationens invandrare. Majoriteten är låginkomsttagare och de flesta har inte genomgått högre än gymnasiala studier, väldigt stor variation. Engagemanget och intresset för skolan varierar stort hos målsmännen.

Rektor

Rektor på lärare 1:s skola. Svarat på ett fåtal kompletterande frågor.

Gruppdiskussion

I samband med intervjun av Lärare 1 genomfördes en gruppdiskussion med fem lärare, där inte lärare 1 medverkade. Gruppen bestod av tre kvinnor och en man i åldrarna 46-63, varav en var ämneslärare resten klassföreståndare i årskull 2-5. Alla hade huvudsakligen arbetat som lärare under sin yrkeskarriär. Samtliga var färdigutbildade innan 28-års ålder. Alla förutom en hade arbetat i minst tio år på samma skola, undantaget var inne på sitt sjätte år.

Telefonintervjuer

Två telefonintervjuer genomfördes för att genom stickprov säkerhetsställa samband. En kvinnlig lärare på 44 år arbetades på en friskola i Göteborg samt en manlig lärare på 39 år arbetades på en kommunal skola på en skola i närheten av Göteborg i Marks Kommun. Både yrkesverksamma som lärare i mer än tio år. Den kvinnliga lärarens skola har en särskild pedagogik som bygger mycket på elevens eget ansvar.

3. Teori

I princip var det ju så att ett regeringsbyte lade grunden till att skolan skulle förändras. Regeringen fattade då beslutet att införa de skriftliga omdömena. Utifrån det faktum att de skriftliga omdömena infördes på beställning uppifrån, så var ju skolan, som organisation, tvungen att agera. Då dokumentationstvånget var obligatoriskt och beslutet fattat så gick det ju inte att inte införa det nya systemet. Var och en som ålades att genomföra de individuella utvecklingsplanerna var helt enkelt tvungen att acceptera. På grund av detta så var den utbildande personalen helt enkelt tvungen att anpassa sig. De var tvungna att handla utifrån de direktiv de tilldelats.

Att implementera något nytt inom en organisation går att betrakta utifrån två olika perspektiv *top-down* och *bottum-up*. Top-down innebär då implementeringen skett utifrån ett politiskt beslut och sedan verkställts ut i organisationen. En styrningskedja aktiveras och i fallet med verkställandet av beslutet kring de skriftliga omdömena så gick den till ungefär enligt detta: Ett regeringsbeslut leder till en skolförordning, som verkställs på statlig nivå, utifrån det så ger Skolverket beslutet till de kommunala skolstyrelserna som vidarebefordrar uppdraget till de enskilda skolornas administration som slutligen via rektor lämnar uppdraget till de

anställda lärarna på sin skola och slutligen lämnar läraren omdömena till elev och målsmän. Ett tydligt exempel på top-down styrning. Samtidigt som styrkedjan är tämligen strikt så skapas det möjlighet för de olika nivåerna att påverka förändringen. Då särskilt i det sista ledet där närbyråkraten lämnar den slutgiltiga produkten.²⁹

Det andra perspektivet bottom-up innebär att implementeringen sker utifrån organisationens egna behov och önskemål. Alltså utgår bottom-up utifrån tillämparens handlande och upplevelser. Sammantaget handlar det om att problem nedifrån leder till övergripande beslut.³⁰

Lipsky beskriver ett fenomen som "street level bureaucrat", svenskt översatt närbyråkrater. Utrycket innebär de tjänstemän som verkar på den nivå där mötet med allmänheten sker, alltså de som är längst ner i hierarkin och verkställer de beslut som fattats ovanifrån. Lärare är ett utmärkt exempel på en närbyråkrat.³¹ Sammantaget så uttrycker sig Lipsky så att "byråkraten på gatunivån" har en enorm makt i verkställandet av bland annat policyförändringar. De färgar beslutens mottagande då de omsätter beslut till handling. De tror själva att de gör vad som är bäst för verksamheten. Men i själva verket agerar de och färgar beslutens efter eget tycke. De utvecklar egna sätt att hantera arbetsuppgifter och liknande och på så sätt skapar de egna handlingsmönster. Att deras egen agenda går före den av förvaltningen pålagda är ett vanligt fenomen.³² Då närbyråkraten faktiskt blir den som skapar det nya uppdraget samtidigt som den genomför förändringsarbetet så hamnar mycket av det faktiska utfallet på dem. Alltså är deras attityder och agerande avgörande för att ett lyckat införande.³³ Ett klassiskt uttalande är frågeställningen (egen översättning): "Vem eller styr de val kring policyer som byråkrater gör?"³⁴ Jag anser att Lipskys teori om närbyråkraternas påverkan blir viktig både då en top-down- eller en bottom- up verkställd implementering ägt rum. Det finns alltid möjlighet att påverka och prägla förändringsarbetet.

Lipskys teori kring närbyråkrater behandlar verkställandet av en policy, hur något skall implementeras. Lipsky menar att utifrån det faktum att en policy bör byggas utifrån de personer som sedan skall genomföra förändringen. Dessa personer beskriver han som nämnt

²⁹ Rothstein 2001 s.20

³⁰ Rothstein 2001 s.20

³¹ Lipsky 2010 s xiv

³² Lipsky 2010 s xv

³³ Brehm och Gates 1999, sid 10

³⁴ Ibid sid20

med titeln närbyråkrater. I undersökningen blir de verkställande tjänstemännen, alltså lärarna, inom skolan lika med närbyråkrater. Utifrån den information samt ledning som en närbyråkrat ges inför större policyförändring så agerar den. Ju färre riktlinjer för hur förändringen är tänkt att arta sig resulterar i desto fler olika sätt att lösa uppgiften. Utifrån det faktum att införandet av skriftliga omdömen både skedde snabbt och uppifrån och med fåtalet direktiv. Så kan de ha resulterat i flertalet olika beteenden kring hur genomförandet av de skriftliga omdömena har hanterats utav de olika närbyråkraterna. Arbetet kring hur genomförandet gått till och hur förändringen sett ut är intressant att följa för studien. Huruvida en policyförändring tas emot av organisationen blir ju ofta grund för hur den genomförs och hur arbetet fortskrider med den i verkligheten.

Det finns flertalet olika sätt att implementera, sedan är det verkligen intressant hur sättet att implementera något kan leda till olika handlingsmönster hos dem som ska genomföra det verkliga arbetet. Det finns många olika sätt att hantera en påförd implementering.

John Brehm och Scott Gates beskriver i sin bok "Working , Shirking and Sabotage" just tre olika sätt att hantera en policyförändring. Att ta till sig direktiv ovanifrån kan göras på i princip tre sätt. Givetvis går det att kombinera dem i alla oändlighet, men i huvudsak handlar det om tre olika attityder och förhållningssätt gentemot förändringar och de är i korthet och i enighet med bokens titel(fritt översatt):

Arbeta med(Working): Antingen tar du till dig de nya direktiv som getts och väljer att genomföra dem så att policyförändringen blir så enkel och smidig som möjligt. Du lägger mycket kraft och energi på att genomföra förändringen utifrån de direktiv som givits.

Undvika(Shirking): Du tar till dig förändringen, men undviker den och gör den egentligen tillräckligt bra och eventuellt fuskar du, krånglar till det för överordnade, sena inlämningar och så vidare. Fokus läggs på fel saker. Arbetet görs kanske inte för att individen i fråga inte känner för att göra det. Samtidigt kan det vara så att meningsskiljaktigheter med policyförfattaren, i detta fall skolverket, gör att arbetet med det nya uppdraget undviks.³⁵

Sabotera(Sabotage): Istället för att ta till sig förändringen så läggs energin på att klaga och att förstöra. De uppgifter personen i fråga ålagts fullföljs inte. Istället läggs energin på att få

³⁵ Brehm and Gates s 30

med sig andra i missnöjet med förändringen. Mycket kraft läggs på att underminera de beslut som fattats kring de nya uppdraget. Att skapa en negativ bild av genomförandet blir fokus.³⁶

Dessa tre handlingssätt skall jag använda mig av för att se hur liknande mönster dykt upp under införandet av de skriftliga omdömena. Ett annat handlingsmönster beskrivs av Brodtkin. Han har en teori kring hur närbyråkrater anammar att göra något snabbt istället för att uppfylla de behov som ställts (Managing Need Versus Speed). Alltså prioriteras kvantitet framför kvalitet.³⁷ Ett handlingsmönster som det mycket väl kan finnas exempel på inom skolan.

För att undvika att agerandet hos de verkställande aktörerna tar olika vägar så bör det enligt Brehm och Gates på något sätt bindas en belöning till prestationen.³⁸ Så här fungerar det inte inom skolomsorgen, här är lönesättningen mer anpassad till ålder än prestation. Är detta något som påverkar inställningen inom organisationen? Att utifrån de ovan nämnda olika sätt att hantera en förändring så bör det gå att söka efter liknande utfall utifrån implementeringen av de skriftliga omdömena. Mycket av hur en förändring tas emot hos allmänheten beror på hur de verkställande tjänstemännen för ut den till just dem.³⁹

Läraren blir alltså den närbyråkrat som analyseras utifrån de handlingsmönster som påvisas då den genomför arbetet med att verkställa de skriftliga omdömena i praktiken

Utifrån denna teoretiska referensram skall jag söka exempel på huruvida liknande exempel på agerande och således tjänstemäns handlingsmönster dykt upp under införandet och arbetet av att både införa och använda sig av de skriftliga omdömena. Jag har även gjort en analysram som ska användas för att analysera de intervjuer jag genomfört.

4. Analysram

Utifrån de ämnen jag ansåg mest intressant utifrån min tilltänkta empiri så har jag utformat några olika analysverktyg som jag granskat intervjuerna utifrån. Detta blir något av en analysram och kommer ligga till grund för de slutsatser och resultat jag kommer uppnå. De olika kategorierna i min analysram är: *Införandet av skriftliga omdömen, attityder mot skriftliga omdömen och påverkan av skriftliga omdömen samt de skriftliga omdömena idag.*

³⁶ Brehm and Gates s 20

³⁷ Brodtkin 265

³⁸ Brehm and Gates 27

³⁹ Ibid s 31

Med införandet av skriftliga omdömen vill jag få fram information kring hur införandet av de skriftliga omdömena påverkat huruvida de accepterats av tjänstemännen inom organisationen. Kan Lipskys teorier kring hur förändringar skall byggas nedifrån användas på hur införandet gått till? Samtidigt vill jag ta reda på hur införandet gick till rent konkret. Vidare är framtagandet intressant, köps tjänsten in eller hur har den framtagits?

Med attityder mot de skriftliga omdömena vill jag få fram resultat hur tjänstemannens attityder kring de skriftliga omdömena ser ut idag. Har införandet känts nyttigt och är det idag en naturlig del av arbetet?

Med skriftliga omdömen idag vill jag få fram exempel och liknande på hur tjänstemännen inom skolan hanterar arbetet med de skriftliga. Utifrån den teoretiska referensramen vill jag finna exempel på hur olika tjänstemän skapat olika handlingsmönster utifrån införandet av skriftliga omdömen. Alltså hur lärarna jobbar med omdömen och vad för exempel på avvikande beteende som dykt upp.

5.Resultat och analys

Utifrån den information som samlats in genom intervjuerna så redovisas den nu under diverse rubriker som rör ämnet i fråga.

5.1 Införandet

Lärarna hade aningen olika syn på hur införandet av de skriftliga omdömena gått till. Mycket berodde på hur skolan hanterat den individuella utvecklingsplanen tidigare. För lärare1 så kom verkligen införandet av de skriftliga omdömena som en blixtnedslag från klar himmel. Efter ett sommarlov, så var omdömena verklighet. Inget förberedande arbete hade ägt rum under det gångna lovet och allt var som ett blankt papper. Därför tog det tid för omdömena att få fäste på den aktuella skolan. Då inte heller den aktuella rektorn tog tag i saken och utformade ett system, så tog till slut lärare1 saken i egna händer och arbetade fram ett word-baserat system som fick stöd i kollegiet och kom snabbt att användas. Det var ändå så att införandet hade dragit ut på tiden. Protester, oklarheter och framför allt att ledningen på skolan inte tog sin uppgift på allvar och utformade systemet gjorde att de första omdömena skrevs först februari 2009. Alltså mer än en hel termin efter det att omdömena gjorts till en obligatorisk del av det svenska skolsystemet. Motståndet inom skolan i fråga var tämligen stort, speciellt då

information som gavs dem var tämligen knapphändig och ämnet blev snabbt ett samtalsämne i lärarrummet.

På lärare 2:s skola var situationen en helt annan. Där var ett system kring de individuella utvecklingsplanerna redan inköpt centralt ifrån kommunens sida. Namnet på tjänsten var Unikum och det är något de använder sig av än idag. Unikum är ett webbaserat program som erbjuder de tjänster som krävs för både den individuella utvecklingsplanen och de skriftliga omdömena.⁴⁰ I och med att kommunen redan var anslutet till systemet byggdes det endast ut vid tillfället och övergången gick således bra mycket smidigare. De var igång redan under terminsstart hösten 2008, de behövde bara utveckla inte skapa något nytt.

Lärare 3:s situation påminner mycket om lärare 1:s. Det var samma sak här med omdömena, det tog tid att få fram ett system och systemet utvecklades även här utav en lärare och inte av rektorn som direktiven sa. När systemet väl var i bruk minns inte läraren direkt, men det var i alla fall på våren 2009 och då allt annat än fungerande.

Införandet av de skriftliga omdömena gick som väntat inte helt problemfritt. Fast utifrån lärare 2:s perspektiv så var inte omställningen särskilt stor. I det fallet var det ju så att skolan redan varit i framkant och köpt in en fungerande tjänst som var lätt att bygga vidare på. Att utveckla något redan rotat i organisationen är, utifrån den information som tagits del av, mycket lättare än att införa något helt nytt. Gemensamt för de tre intervjuade är att de funderar över varför införandet skulle ske på så kort tid. Lärare 2 som tidigare jobbat med andra verksamheter, tyckte exempelvis att det borde införts med någon slags provperiod. Att införa ett obligatoriskt moment utan att organisationen hunnit få till ett fungerande system var något lärare 1 och 3 upplevde som väldigt konstigt.

Vidare så är de tre skeptiska till huruvida det tillför något att använda sig utav olika system nationellt. Idag så är det i mångt och mycket på gång att alla skolor inom en kommun har samma webbaserade system, mer om det kommer senare. Vad meningen med att inte införa ett nationellt system från början var, förstår de inte. I jämförelse med det nya betygssystem som nu införs från och med sjätte klass där allt är likadant för hela landet. Det införandet tror lärare 2 och 3 kommer gå mycket smidigare. Lärare 1 var mer skeptiskt, framför allt då

⁴⁰ <http://www.unikum.net/>

betygsättning inte ingått i hennes arbetsuppgifter tidigare. Att på kort tid införa något nytt gjorde garanterat att införandet inte gick särskilt smidigt på lärare 1:s skola. Då lärare 1 både varit i framtagandet samt utvecklandet av de skriftliga omdömena så har hon deltagit i ett antal utbildningar och fortbildningar kring de skriftliga omdömena. För att öka förståelsen och engagemanget hos kollegiet för ämnet tycker hon att något liknande vore bra alla lärarna på skolan fick ta del av då något nytt införs. Utbildningarna har varit väldigt bra och troligtvis hade införandet av skriftliga omdömen gått mycket smidigare på hennes skola ifall hela kollegiet utbildats. Att utbilda i förhand är bättre än vad som nu skett, utbildning i efterhand. Mycket av utbildningen i efterhand har bestått av de problem som uppstått, hur de skall rättas till. Lärare 1 tror att ifall det utbildats före så hade mycket av utbildningen i efterhand inte behövts. Att jobba enligt devisen, ”gör om, gör rätt” är inte det bästa sättet att införa ett nytt system. Vidare är lärare 1 och 3 överrens om att införandet hade gått mycket smidigare ifall lärarkåren involverats mer i processen kring hur omdömena var tänkta att fungera och hur tanken var att de skulle utformas. Lärare 2 har som nämnt inte upplevt särskilt stora problem, så därför är inte hon lika kritisk till införandet.

Att de intervjuade upplever stora skillnader i och med införandet beror till största del på huruvida skolan i fråga använt sig av något liknande tidigare. Att införa något helt nytt blir ett svårare moment än att uppdatera ett väl inarbetat. Utifrån den information som delgivits så gick inte införandet av de skriftliga omdömena särskilt smidigt. Utifrån Lipskys teorier kring att involvera den verkställande organisationen i policyfattandet (bottom up).⁴¹ Vilket inte gjorts i det här fallet så kunde införandet gått mer smidigt. Ett taktiskt val för skolverket hade antagligen varit att genomfört en informationskampanj och utbildning hösten 2008: Målet borde kanske varit att ha de skriftliga omdömena fungerande våren 2009 istället. En bestående förändring är inget som bör skyndas fram utan det borde tagits hänsyn till både tjänstemännen och organisationen i stort för att driva igenom förändring med dokumentationstvävet. Att skolor som redan börjat så smått med liknande system givetvis har en fördel gentemot andra skolor är ett faktum. Frågan är väl om det skall vara sådana skillnader på i princip likadana kommunala skolor. Nu är jag fullt medveten om att de kommunala skolorna går under sin egen kommunala förvaltning. Så har det ju dock inte alltid varit, fram tills 1990 var skolorna en statlig angelägenhet.⁴²

⁴¹ Lipsky sid 226

⁴² Gustavsson och Helmersson 2008 s 3

Att en statlig skola hade kunnat genomföra förändringarna på ett helt annat sätt är en tanke som slår mig. Att de webbaserade program som idag köps in lokalt istället köpts in statligt borde vara fördelaktigt både ekonomiskt och organisatoriskt. Vad egentligen syftet med att inte ha ett nationellt system kring de skriftliga omdömena är något som alla intervjuade ställde sig frågande till. Även frågan till varför just rektorn skulle vara den person som tog fram det material som sedan skulle användas är svårbesvarad. Rektorn som det ställdes några kompletterande frågor till ställde även han sig undrande till varför det var sagt så. Självklart är det rektorn som är att betrakta som chef och högste ansvarig. Oftast är det ändå så att rektorn är tämligen långt från den egentliga verksamheten och hanterar mest det administrativa arbetet.

Förr så fanns det även en rektor som titulerades studierektor och skötte det pedagogiska arbetet. Idag finns inte den titeln kvar utan det är främst så att olika rektorer på en skola ansvarar för olika delar av verksamheten, så som förskola, lågstadie, mellanstadie osv. Så ifall studierektorn fortfarande varit ett begrepp inom skolan hade den varit en given person att ansvara för skapandet och införandet av de skriftliga omdömena. Så är ju inte fallet och det kan vara en av anledningarna till att ansvaret för utformandet och införandet har varit något svårt att härleda på exempelvis lärare 1 och 3:s arbetsplatser. För lärare 2 så har de skriftliga omdömena blivit en större uppgift, men i och med skolan har varit i framkant kring dokumentationen så har det gett ett försprång mot andra skolor.

Samtliga intervjuade önskar större tydlighet och att när något införs så skall det vara uppstyrt och ordnat. Samtidigt måste det finnas tydliga direktiv ovanifrån för hur en förändring skall genomföras och arta sig, så har det inte gått till i det här fallet. Detta blir ju inte riktigt i enighet med varken top-down eller bottom-up perspektiven. Någon form av blandmodell blir att föredra i det här fallet, alltså att förändringen skapas uppifrån men stor hänsyn ges till den egna organisationen så att den känner sig delaktig. Ett förändringsarbete måste ha god förankring hos de som ska verkställa den för att det skall ha förutsättningarna att lyckas. Att förändra något är inte enkelt utan kräver tid och engagemang att något ska kunna implementeras och förändras vid sidan av det dagliga arbetet är svårt. Tid måste avsättas och tydlig styrning och direktiv är en förutsättning.⁴³

⁴³ Söderkvist 2007 s 8

Att få hela personalstyrkan att sträva åt samma håll och genomföra samma och likartat kvalitetsmässigt arbete är mer än viktigt. Då inte alla integreras i processen så skapar det undergrupper som väljer att ställa sig utanför. Därför måste mål och vägen dit alltid tydliggöras. Det är samtidigt viktigt att ledningen engagerar sig i förändringsarbetet och ser organisationen i stort som en enhet. Som det fungerat i det här fallet där skolverket även klandrat lärargruppen i sig då syftet misstolkats och inte uppnåtts är farligt. Då skapas en vi mot dem-känsla som måste undvikas. Därför måste förändringsarbete integreras och accepteras både uppifrån och nedifrån, brister det någonstans så startar svårigheterna.⁴⁴

5.2 Attityder

Att de skriftliga omdömena inte accepterats till fullo av lärarkollegiet är ingen hemlighet. Samliga intervjuade beskriver en ansträngd situation på lärarrummen då de skriftliga omdömena skall redovisas, vilket görs ungefär en gång per termin. Det är ständigt lite tjat och klagan mot de skriftliga omdömena. Att de blivit en stor arbetsbörda som lärarna varken premieras med extra ämnad tid eller ekonomiska medel är en het potatis. Vidare så beskrivs de skriftliga omdömena inte riktigt som en naturlig del av verksamheten. Lärare 1 och 2 försöker sköta sina omdömen löpande, men lärare 3 arbetar med dem i sista minut. Alla är överrens om att ju mer tiden lider desto mer lär det bli ett naturligt arbetsmoment. Lärare 1 beskriver situationen kring omdömena som lite problematisk. Nu har fokus flyttats från att ge eleverna kunskaper till att istället utvärderas deras kunskaper. Omdömena blir ytterligare ett stressmoment och samtidigt är oklarheterna kring formuleringar och så vidare ännu ett stort frågetecken. Vidare upplever Lärare 1 det så att kollegiet anser det något pressande att omdömena måste godkännas. Detta ifall det blir revision, mer om detta kommer. Det har blivit lite av en kultur att prestera bra med omdömena och det tävlas med grannskolorna. Då lärare 1:s skola gjorde bra ifrån sig under senaste revisionen och grannskolorna inte uppnådde godkända resultat så har det blivit lite av ett ständigt aktuellt samtalsämne skolorna mellan. Skolinspektionens revisioner är den viktigaste delen av det svenska skolsystemet kontrollsystem, vilket uppmärksammas i kommande stycken.

Lärare 2 påpekar att det är ett stort missnöje mot arbetsbördan inom kollegiet samtidigt som ingen gör något. Hennes tankar går åt att det kanske är bekvämt att beklaga sig och gnälla, men att engagera sig och verkligen göra något åt saken händer inte. Vi diskuterar lite kring en

⁴⁴ Söderkvist 2007 s9

demonstration på Tjörn, där kollegiet samlats på annan plats och visat upp sitt missnöje mot de skriftliga omdömena. Lärare 2 tycker detta är intressant och ett bra sätt, men samtidigt är det ju faktiskt nästintill lönlöst då inte alla Sveriges lärare går samman och gör något. Detta tror hon inte kommer hända, då facket inte är särskilt starkt. Detta gäller inte enbart de skriftliga omdömena, utan fackarbetet i stort.

Slutligen tror jag att lärarna inom skolan sakta börjar acceptera de skriftliga omdömena. Jag ställde avslutningsvis frågan till hur de ville ha en skola med eller utan skriftliga omdömen. Samtliga svarade att de ville ha en skola med skriftliga omdömena. Lärare 1 tryckte på att systemet inte fungerade som det borde just nu och föredrog den individuella utvecklingsplanen utan tillägget skriftliga omdömena. Jag tolkade henne ändå så att det var främst i systemet som bristerna låg och har legat och inte i själva arbetsuppgiften. Det kommer alltid vara svårt att genomföra stora förändringar inom den offentliga sektorn. Så en aning missnöje och en införselperiod för acceptans är nog mer att räkna med än att se som en stor svårighet.

5.3 De skriftliga omdömena idag

Alla de intervjuade använder idag ett webbaserat program för att föra in de skriftliga omdömena. Lärare 1 och 3 använder sig av Hjärntorget⁴⁵, vilket köpts in av Göteborgs Stad. Deras skolor har använt systemet sen i höstas. Lärare 2:s skola använder sig som nämnt av Unikum, vilket även där hela kommunen använder. Så idag ser arbetet med de skriftliga omdömena annorlunda ut än vid införandet. På kommunal nivå använder de olika skolorna sig oftast av samma system. Så problemet med att skolornas olika system inte synkar på kommunal nivå är obefintligt. Lärare 1 och 2 uttrycker det så att idag är inte längre problemet att skriva omdömena utan istället är det hur de skall formuleras. Det mesta arbetet ligger idag i uttrycksformen. Samtidigt har skolverket kommit ikapp med arbetet kring de skriftliga omdömena. I och med att det införs en ny läroplan(Lgr11), så integreras de skriftliga omdömena i det dagliga arbetet i skolan. Det finns även instruktioner och riktlinjer för hur arbetet skall gå till. Både lärare 1 och 2 ser detta arbete som positivt. Lärare 3 tycker att arbetet är ett steg på vägen, men han är inte helt nöjd. Han påpekar att det gått kort tid sen det infördes och vill inte dra förhastade slutsatser. Alla intervjuade är ense om en sak, om arbetet med de skriftliga omdömena styrt upp redan från början så hade det blivit mycket bättre.

⁴⁵ www.hjarntorget.net

Speciellt lärare 2 påpekar hur svårt det är och var för någon att ta ansvar för både införandet och det dagliga arbetet med just dem vilket lett till onödiga svårigheter.

Skolverket har precis, som nämnt, inlett sitt reviderande arbete med att undersöka hur de skriftliga omdömena används i praktiken. Lärare 1 berättar hur revisionen manipulerades på hennes skola. Skolan i fråga har exempelvis valt ut exempel på individuella utvecklingsplaner utifrån lärare de vet är duktiga på dokumentation och så vidare. Exempel på dålig dokumentation har inte visats upp. Att skolan väljer själva vilka omdömen som ska granskas gör att revisionens arbete med att hitta brister och liknande försvåras. Personligen förstår jag inte varför de inte gör stickprovskontroller.

Rent konkret innebar detta att en ämneslärares omdömen som var identiska för varje elev, inte visades upp. Ett klassiskt klipp och klistra moment doldes alltså. Samtidigt är detta exempel på fusk svårt att upptäcka då omdömena redovisas var för sig och inte klassöverskridande. Endast ifall två utvecklingsplaner från samma klass skulle valts ut i en stickprovskontroll så skulle fusket kunna upptäckas. På grund av denna information så ger jag inte särskilt mycket för skolverkets reviderade arbete. Då jag är fullt medveten om att det råder en "vi mot dem"-mentalitet på de flesta arbetsplatser så är detta exempel särskilt talande för hur arbetet kring de individuella utvecklingsplanerna ser ut.

Lärare 2 och 3 har inte varit med om någon revision, men har trots detta påpekat hur personer inom kollegiet missköter sin uppgift kring de skriftliga omdömena. Det vanligaste är systemet som uppmärksammas i revisionsexemplet. Helt enkelt att lärare förenklar sitt arbete genom att helt enkelt använda sig utav samma omdömen på alla sina elever. Det blir ju således ett faktum att de föredrar snabbhet framför de behov som de skriftliga omdömena egentligen har för att kunna lyckas. Detta blir alltså ett utmärkt exempel på det Brodtkin beskriver i sin artikel där de visas upp exempel på hur närbyråkrater gör sin uppgift snabbt istället för att göra den ordentligt.⁴⁶ Samtidigt så blir detta verkligen exempel på de Brehm and Gates beskriver som att undvika sin arbetsuppgift. Närbyråkraterna, lärarna, fullföljer sitt uppdrag men undviker ändå att göra det ordentligt. Att alla tre lärarna uppmärksammar detta problem tyder på ett vanligt förekommande problem inom skolvärlden. Samtidigt påpekar de intervjuade lärarna att det främst förekommer hos de ämneslärare som undervisar eleverna begränsad tid.

⁴⁶ Brodtkin

Att detta är ett välkänt problem inom skolan är jag säker på, se bara på exemplet med revisionen. Att problemet uppmärksammas och försöker lösas är jag mer skeptisk till.

Att förenkla sin arbetsbörda är ett sätt att hantera en nyinförd förändring. Ett annat sätt är att helt undvika uppdraget. Lärare 2 beskriver hur en lärare på hennes skola vid införandet helt undvek de skriftliga omdömena, han skrev helt enkelt inte några. Detta blir ju särskilt intressant då det är just en obligatorisk reform som han helt struntat i att ta hänsyn till. Efter två år skrev även personen i fråga omdömen. Vad det berodde på vet inte lärare 2, men hon spekulerar i att det har ngt att göra med en varning från rektorn. Då frågan är aningen känslig på lärare 2:s skola så rådfrågade jag rektorn på lärare 1:s skola hur han skulle hanterat ett liknande fall. Han svarade mig att det är ett exempel på arbetsvägran och ifall det hänt skulle personen i fråga varnats i enighet med regler som gäller för uppsägning. Ifall problemet inte åtgärdats hade det lett till avsked. Helt klart i vilket fall är att det är ett unikt fall, de övriga lärarna har inte hört talas om något liknande. Trots allt är även detta främst att betrakta som att undvika uppgiften och inte som ett sabotage mot den nya uppgiften. Att sådant här agerande gör arbetet med de skriftliga omdömena svårare är ett faktum och även då det är ett sätt att visa sitt missnöje så blir det främst saboterande mot elever och kollegor inte mot arbetet som helhet.

Utifrån den information som jag tagit del av i mina intervjuer kan jag konstatera att det muttras och gnälls lite kring de skriftliga omdöme. Främst problemet är det att det inte lönar sig att göra omdömena bra, det uppmärksammas inte i lönekuvert och så vidare. Detta påpekar också Brehm och Gates då beskriver att det finns ett stort missnöje kring lönen bland anställda inom statliga organisationer. Närbyråkrater tycker inte deras lön motsvarar det arbete de lägger ned och inte heller är det värt besväret att klaga. Chansen att få medhörning på sin klagan tycks allt för låg.⁴⁷ Samtidigt är det faktiskt så att de verkar som att de flesta inom skolan sköter sina omdömen och genomför arbetet utifrån de instruktioner de får. Två annorlunda handlingsmönster har jag stött på under intervjuerna, de som kopierar sina omdömen och de som helt enkelt inte gör dem. Där tror jag att de kopierande exemplet är väldigt vanligt, men att de som helt undviker att skriva omdömen snart får ändra uppfattning då de riskerar att förlora sina anställningar.

6. Slutsats

⁴⁷ Brehm och Gates s 93

Att offentliga verksamheter får genomföra förändringar som inte formats utifrån deras behov hör antagligen till vardagen. Att skolan är en svår verksamhet att förändra har jag insett under mina intervjuer. Skolan består till största del av yrkesgruppen lärare, det blir således en tämligen platt organisation där individen ges stora friheter att utföra sitt eget arbete. Ledarrollen är tämligen annorlunda gentemot de flesta övriga förvaltningar. Några få rektorer ansvarar för ett stort antal lärare och möjligheterna till styrning är få. Det är inte heller så att styrningen prioriteras framför den huvudsakliga verksamheten. Att verksamheten fortgår och fungerar så problemfritt som är möjligt är av större vikt än att utveckla och förändra verksamheten. Samtidigt blir det svårt att ta tid från den huvudsakliga verksamheten och ägna den åt annat. På en annan arbetsplats hade kanske en veckas arbetstid kunnat läggas på det arbete som krävs för att genomföra en förändring. Inom skolan är möjligheterna begränsade till just detta. Det finns ett antal studiedagar som är avsatta främst för verksamheten att förfoga över hur de vill. De är inte många och därför hamnar förändringsarbetet på tider som egentligen ligger utanför arbetstid, kvällstid och så vidare. Ett faktum jag reagerar på är de lov som lärare är lediga på. Inför och efter skolstart är lärare i arbete princip en vecka efter och innan. Denna tid ägnas mer åt städning och liknande verksamhet framför att utnyttjas till att få ut den information kring hur arbetet ska genomföras. Det känns lite som att skolan ibland missar möjligheten att utbilda sig själva. Ta som ett exempel detta införande. Lärare 1 berättar hur hon och en till lärare skickats på en väldigt bra utbildning kring hur de skriftliga omdömena ska formuleras. Utifrån denna utbildning på två hela arbetsdagar ska de informera resten av kollegiet, 25 lärare, vad de lärt sig på två dagar på ungefär en kvarts tid på ett möte. Att hela kollegiet skulle få genomföra utbildningen är inte aktuellt. Jag ser stora svårigheter i detta arbete, att inte prioritera att hela lärarkåren genomför interna utbildningar ser jag som en stor svårighet för att både förankra och genomföra förändringsarbetet i skolan. Detta är något som verkligen bekräftas under den gruppdiskussionen med andra lärare på lärare 1:s skola.

Att det blir svårt att förankra beslut ovanifrån, är införandet av de skriftliga omdömena ett mycket tydligt exempel utifrån mina erfarenheter. Det som beskrivs som top-down perspektivet på implementering är verkligen ett tufft läge. Speciellt då inom skolväsendet där ett så stort antal anställda agerar på samma nivå och ska genomföra arbetet i praktiken. Det är självklart att det blir problem när så många olika viljor skall genomföra samma sak, särskilt när de inte får komma till tals. Utifrån ett svagt förankrat beslut leder det naturligt in på de handlingsmönster som kan uppstå utifrån Brehm och Gates. Utifrån den information som de

intervjuer jag genomfört så är jag av uppfattningen att undersökningen fångat de vanligaste handlingsmönstren.

För att vidare säkerställa min uppfattning kring de samband jag fått fram så genomförde jag två stickprovsintervjuer via telefon. I dem beskrev två lärare ungefär liknande situationer som de lärare som jag träffade. Mest intressant var den jämförelse som den manliga läraren gjorde med it-projektet Itis(IT i skolan).⁴⁸ Itis infördes 1999 och var ett stort projekt för att öka IT-användandet i skolan. Eleverna och lärarna organiserades för att åstadkomma IT-arbeten. Skillnaden som läraren drog var att Itis kom med ett komplett material och mycket tid lades åt det vid sidan av skolan. Tid som kompenserades via kompedighet, varje lärare, på hans skola, fick även var sin egen bärbar dator som uppmuntran för projektet. Projektet var i jämförelse inte en lika stor förändring inom skolan, men mer tid ålades den för att projektet skulle lyckas. Hans uppfattning kring införandet är därför att skolverket är vana vid stora förändringar och projekt men i det här fallet så har inte tillräckligt lagts på information och material för att införandet skulle gått så bra som möjligt. Varifrån projektet ITis förankrades uppifrån eller nedifrån, är något jag inte vet. Kanske är en avgörande faktor att det handlar om ett mer lustfyllt projekt där engagemanget från lärarna varit större. Läraren berättar nämligen att det projektet var väldigt lyckat och att IT är mer än en naturlig del av undervisningen idag.

Den kvinnliga läraren som intervjuades via telefon påvisade även hon som anställd på en friskola med särskild pedagogik upplevt införandet allt annat än smidigt. Även där har kollegor tagit enkla genvägar i författandet och samtidigt är deras system än inte tillräckligt. De har nämligen inte köpt in något webbaserat system utan jobbar i ett Excel-baserat blankett system som saknar mycket. I princip handlar det fortfarande endast om att läsa av blanketter. Sammantaget besannade de två telefonintervjuerna mina tidigare slutsatser och de uppmärksammade liknande problem vid införandet, attityderna och hur arbetet fungerar idag, som återfanns på de andra skolorna. Intressant var att det i princip inte skiljde någonting åt mellan en kommunal och en så kallad friskola.

De resultat jag påvisat tror jag återfinns på nästintill alla skolor i Sverige. Samtidigt hade säkerligen flertalet fler avvikande handlingsmönster dykt upp då undersökningen breddats. Om antal intervjuobjekt utökats så kan möjligtvis något exempel på sabotage dykt upp och

⁴⁸ www.itis.gov.se

även på fler avvikande handlingsmönster. Tänkbart är detta kan ha fångats upp om studien gjort utifrån kvantitativ metod. Samtidigt är det material som går att få fram genom att ställa följdfrågor och skapa förtroende hos den intervjuade ovärderliga. Att få fram ett sådant exempel som läraren som helt enkelt inte skrev några omdömen ser jag som svårt.

Den problemformulering jag lade fram, i samband med uppsatsstarten, tycker jag återfanns i verkligheten. Samtidigt har den tes kring acceptans mot systemet någorlunda besannats. Främst utifrån det faktum att de skriftliga omdömena verkligen är en del av det svenska skolsystemet idag. Se bara på ett sådant exempel som hur lärare 1 uttrycker sig. Nu ägnas mycket tid åt att utvärdera eleverna framför att utbilda dem. Tanken huruvida olika moment skall utvärderas är ständigt delaktigt hos henne.

Vidare kring attityderna kring de skriftliga omdömena så var de väl i princip som jag väntat mig. En oväntad intressant faktor var att möjligheten att påverka arbetet kring och med omdömena gav en större positiv syn mot de skriftliga omdömena utveckling. Då läraren i frågas kunskaper kring omdömena togs till vara på upplevde jag att Lärare 1 och 2 kunde göra detta, medan lärare 3 inte upplevde situation som sådan. Detta var tyvärr inget jag påvisa teoretisk, men helt klart en intressant aspekt. Att påverkan föder förtroende är nog ytterst troligt. Går det att påverka sin arbetssituation så föder det förtroende och även ett engagemang för arbetsplatsen.

Sammantaget tror jag att de skriftliga omdömen och en förändrad syn på lärarens roll är något som hänt även bytt regering 2006. Att skolan måste utvecklas i takt med övriga samhället är en nödvändighet. Stor skriftlig dokumentation inger förtroende och skall skolan status i samhället förändras till det bättre i samhället så måste nog verksamheten göra det också. Att förändra och uppdatera skolan är svårt, men en nödvändighet.

7. Referenslista

Litteratur

Brehm John och Gates Scott, *Working, Shirking and Sabotage*, The University of Michigan Press 1999,

Gustavsson Stefan, Helmersson Björn, *Varför kommunaliserades skolan?* Göteborgs Universitet 2008

Bryman, Alan: *Samhällsvetenskapliga metoder*, Liber 2002,

Kvale, Steiner: *Den kvalitativa forskningsintervjun*, Studentlitteratur 1997

Lipsky Michael, *Street-Level Bureaucracy*, Russel Sage Foundation 2010

Rothstein Bo, *Politik som organisation: Förvaltningspolitikens grundproblem*. SNS Förlag 2001

Artiklar

Brodkin Evelyn Z: *Putting street level organisations first: New directions for social policy and management research*, University of Chicago 2011

Söderkvist Mikael: *Min syn på förändringsarbete*, Mälardalens Högskola 2007

Internet(avläst 2010-01-08)

www.sverigesradio.se/sida/artikel.aspx?programid=83&artikel=2603619

www.svd.se/nyheter/inrikes/skriftliga-omdomen-i-host_775025.svd

www.regeringen.se/sb/d/10403/a/106967

www.svd.se/nyheter/inrikes/upporande-gar-fore-kunskaper_4354021.svd

sverigesradio.se/sida/artikel.aspx?programid=95&artikel=2884221

bada.hb.se/bitstream/2320/4668/1/L%C3%A4rares%20%C3%B6gon.pdf

www.svt.se/2.33782/1.1244227/kritik_mot_skriftliga_omdomen_i_skolan?page1851310=3

www.sydsvenskan.se/opinion/aktuellafragor/article619042/Slopa-skriftliga-omdomen-i-skolan.html

www.ekuriren.se/ledareasikter/inpass/1.8945-skriftliga-omdomen

www.skolverket.se/publikationer?id=857
www.unikum.net
www.eparmen.se/
www.vklass.se/
www.fria.nu/artikel/74451http://www.skolverket.se/publikationer?id=2350
www.skolverket.se/publikationer?id=2114
www.skolverket.se/statistik_och_analys/2.1860/2.1873/individuella-utvecklingsplaner-med-skriftliga-omdomen-i-grundskolan-1.98526
www.dn.se/nyheter/sverige/kritik-mot-omdomen-i-lagstadiet
www.tomaskrokmark.se/2010/ar-det-verkligen-lararna-som-misslyckats-med-de-skriftliga-omdomena/
www.unt.se/inc/print/kritik-mot-omdomen-i-lagstadiet-696756-default.aspx
www.ollevejde.se/statistikord/snobollsurval.htm
www.vr.se/download/18.7f7bb63a11eb5b697f3800012802/forskningsetiska_principer_tf_2002.pdf
www.itis.gov.se(avläst 2012-01-23)

Intervjuer

Lärare 1 2011-11-28
Lärare 2 2011-12-15
Lärare 3 2011-12-16
Gruppdiskussion 2011-11-28
Telefon 1 2012-01-20
Telefon 2 2012-01-23

8. Bilaga

Intervjuguide

Huvudfrågor: Hur fungerar arbetet med IUP rent praktiskt? Hur påverkar tjänstemännens(lärarnas) olika attityder och åsikter gentemot IUP deras olika arbetssätt?
Hur upplever du att implementeringen av IUP fungerat/fungerar?

Formalia

Ålder:

År i yrket:

Examinerad:

Trivsel:

- 1. Hur upplevde du införandet av de skriftliga omdömena?**
Delaktighet, påtvingat, saker som kunnat göras annorlunda.
- 2. Hur upplever du att arbete med de skriftliga omdömena idag?**
Naturligt, tidskrävande, enkelt-svårt.
- 3. Är din uppfattning att du och dina kollegor tycker likadant ang arbetet, eller är det stora skillnader?** Stort samtalsämne, aktuellt? Har diskussionerna lagt sig.
- 4. Anser du att arbetssättet med de skriftliga omdömena skiljer sig mellan olika tjänstemän?** Upplever du att alla sköter sin del?
- 5. Upplever du det så att du kan påverka arbetet kring de skriftliga omdömena .**
- 6. Hur ser de skriftliga omdömena ut rent konkret på din skola, kort beskrivning?**
Fungerar det bra, stora förändringar sen införseln?
- 7. Utifrån dina erfarenheter hur hade du velat att arbetet med och kring de skriftliga omdömena skall skötas och se ut.**
- 8. Skriftliga omdömen? Ja, nej?**