



Arbetsplan för skolbiblioteket

*- några tankar kring
betydelsen av en
arbetsplan för
verksamhetsutveckling*



Anette Ekström

Förord

Vårt behov av skolbibliotek – de nödvändiga

Att utveckla elevers förmåga till kritiskt tänkande, informationssökning och användning av olika medier är ett viktigt uppdrag för skolan i ett demokratiskt samhälle. Skolverkets projekt Språkrum arbetar med att stödja och utveckla skolbiblioteken för att möjliggöra detta. Välutrustade skolbibliotek med bibliotekarier är därför tillsammans med pedagogerna nödvändiga förutsättningar för att skapa rika och flerstämmiga lärmiljöer.

Vårt behov av planer – de kanske nödvändiga

Den här berättelsen handlar om skolbibliotek och om utvecklingen av dessa till att bli goda resurser för elevernas lärande. Lika mycket handlar den emellertid om vår tids skola och svårigheten att styra en komplex verksamhet med hjälp av planer. Den tillfredsställelse en färdig plan kan skänka är självklart viktig. Man är överens, det finns en strategi och det finns mål för arbetet. Att det man vill ska hända trots detta inte händer, leder ofta till misströstan hos de inblandade. "Varför gör de inte som vi bestämt?" Nödvändigheten av planer poängterades i och med införandet av vårt nuvarande styrsystem på skolans område för drygt tio år sedan. Otillräckligheten med planer inser vi idag. Vad får detta för implikationer i morgon? Skolforskare och praktiker pekar på viktiga framgångsfaktorer för förbättringsarbetet.

Vårt behov av exempel och personliga röster – de oundgängliga

Som inspiration till samtal om skolbibliotek och utveckling av kreativa lärmiljöer, vill projekt Språkrum bidra med ett lärande exempel från skolor i Hässleholms kommun, där man som ett led i en gemensam kurs om skolbibliotekets pedagogiska funktion, utarbetade handlingsplaner. En av initiativtagarna, Anette Ekström vid kommunens skolbibliotekscentral, gjorde på Språkrums uppdrag efter ett år en uppföljning som här redovisas. Det är alltså denna gång praktikerns personliga tankar och reflektioner som utgör berättelsen.

Lotta Kårlind

INNEHÅLL:

INLEDNING	2
UPPFÖLJNING	3
Syfte och arbetsgång	3
Resultat	4
Har man genomfört de aktiviteter man planerat?	4
Vilka faktorer har underlättat?	6
Har man nått målen?	6
Kan man se några bimål?	7
Hur skulle det ideala se ut?	7
Vems är ansvaret?	8
DISKUSSION	9
Vad menar vi med skolbibliotek?	9
Vad menar vi med utveckling?	13
Hur ser en riktigt bra plan ut?	18
SLUTSATS	26
LITTERATUR	28

INLEDNING

Hur kan vi arbeta med utveckling av våra skolbibliotek? Vad behövs för att få fart på utvecklingen? Hjälper det med en arbetsplan? Är det överhuvudtaget möjligt att planera för utveckling?

Jag har arbetat med skolbiblioteksfrågor i tjugo år, de senaste femton som ansvarig för skolbibliotekscentralen i Hässleholms kommun, och har under åren följt utvecklingen både i Sverige och i andra länder. Mycket har hänt i teorin. Vår barndoms bokrum med spännande nöjesläsning för lediga stunder efter läxläsningen har vi lämnat för länge sedan. Idag pratar vi om att eleverna "skall kunna **orientera** sig i en komplex verklighet med ett stort informationsflöde och snabb förändringstakt" och "**använda** olika slags texter för upplevelser och information" (Lpo 94). Den förmåga som nämns flest gånger (35 gånger) i kursplanerna för grundskolan är förmågan att kunna **reflektera**. Men i praktiken matchar våra grundskolebibliotek läroplanens kunskapssyn dåligt. Jag tycker utvecklingen går för långsamt. På sina håll har den inte ens startat. Där har vi fortfarande bokrum med litteratur för bredvidläsning.

Varför är det så? Skolledare, bibliotekarier och lärare är i de flesta fall väl medvetna om skolbibliotekens brister. Man träffas och diskuterar på möte efter möte och sällan är man oense. Den goda viljan finns hos alla – ändå händer det så lite. Man fortsätter att slira runt i samma hjulspår.

Blir det bättre resultat om man har en plan? I den översyn av läroplanerna som styrinstrument som gjordes för två år sedan, konstaterar man att skolors lokala arbetsplaner oftast inte har någon reell betydelse för styrning av verksamheten (Departementsserien, 2001). Man föreslår därför att de nationella kraven på obligatoriska handlingsplaner, dvs. kommunal skolplan och lokal arbetsplan, avvecklas.

Men varför följer man inte de arbetsplaner man har? Kan det vara så att det inte är planerna i sig som är problemet, utan hur och i vilket syfte de är skrivna? Hur skulle en riktigt bra plan för skolbiblioteksverksamheten se ut och vad är det som ska till för att man sedan också ska följa den?

Hösten 2000 beställde skolbibliotekscentralerna i Bromölla, Hässleholm och Kristianstad en 2 p kurs för lärarbibliotekarier, Skolbiblioteket som skolans pedagogiska centrum, av högskolan i Kristianstad. Många av våra lärarbibliotekarier hade aldrig fått någon möjlighet till fortbildning i frågor som rör skolbiblioteksverksamheten, men nu skulle de alltså få det. Vi var alla överens om att uppgiften att skriva en arbetsplan för skolans bibliotek skulle vara en perfekt examensuppgift. Planen skulle vara väl förankrad hos kollegor och skolledare, vilket skulle borge för ett "förpliktigande" arbetsredskap.

Drygt ett år senare bestämmer jag mig för att undersöka hur det har gått med arbetsplanerna på sex av de deltagande skolorna. Handlar det här om aktiva dokument eller tjänar även dessa planer enbart som hyllvärmare?

Under rubriken Uppföljning redovisar jag tankarna bakom uppföljningen och svaren på mina huvudfrågor. Redovisningen av mina följdfrågor inleder varje underrubrik i avsnittet Diskussion och resultatet låter jag sedan ligga till grund för vidare resonemang kring verksamhetsutveckling. Det är då mina egna tankar och min egen erfarenhet som utgör basen i den diskussion jag för, men med inspiration från en mängd litteratur (se litteraturlistan).

Min förhoppning är att dessa tankar kan fungera som underlag för vidare diskussioner i skolan kring möjligheter för planerad utveckling av våra skolbibliotek.

UPPFÖLJNING

Lärarybibliotekarier från cirka tjugo skolor i Bromölla, Hässleholm och Kristianstad deltog alltså hösten 2000 i en fortbildning om 2 p vid högskolan i Kristianstad. Alla deltagare arbetade fram en plan för sin skolas bibliotek och våren 2001 beslutar jag mig för att följa upp sex av dessa planer.

De sex skolorna är alla F-6 skolor och tillhör fem olika rektorsområden. Tre av skolorna (L1, L2 och L3) är mycket små (ca 50 elever) och tre (S1, S2 och S3) är lite större (ca 200-300 elever). Skolorna är ganska lika varandra. Alla skolor har gamla anor, mellan 50 och 100 år, och har haft ett skolbibliotek sedan lång tid tillbaka, alla bemannade med lärarybibliotekarier. Hälften av lärarybibliotekarierna har haft hand om skolbiblioteket under många år medan arbetsuppgifterna för den andra hälften är nyare. Elevunderlaget på skolorna är i stort detsamma, dock har två av de större skolorna mycket fler elever med invandrarbakgrund än övriga. De flesta lärarna har lång erfarenhet i yrket och likaså skolledarna. Ett par av skolledarna är nya i kommunen.

Syfte och arbetsgång

Syftet med uppföljningen är att försöka förstå vilka faktorer det kan vara som underlättar att en arbetsplan för skolbiblioteksverksamheten kan följas.

Mina huvudfrågor är:

- Har man genomfört de aktiviteter man planerat?
- Vilka faktorer har underlättat?
- Har man nått målen?
- Kan man se några bimål?
- Hur skulle det ideala se ut?
- Vems är ansvaret?

En hypotes jag har efter att ha studerat skolornas arbetsplaner och samtalat med lärarybibliotekarierna samt tagit del av olika texter om utveckling och förändringsarbete i skolan, är att mycket handlar mer om ramar och förutsättningar för verksamheten än om själva verksamheten i sig. Jag fyller därför på med ytterligare frågor som rör faktorer som styr personalens arbete och dess möjligheter till delaktighet och påverkan. Vidare undrar jag hur man ser på skolutveckling och kompetensutveckling samt värdet av ett skolbibliotek och värdet av en plan för den verksamheten.

Mina följdfrågor är således:

- Vad är det som styr undervisningen?
- Vad kännetecknar en bra undervisning?
- Skulle undervisningen bli sämre utan skolbibliotek?
- Skulle undervisningen bli bättre med bättre skolbibliotek?
- Har skolbiblioteksverksamheten berörts av kvalitetsredovisningen?
- Vad är skolutveckling?
- Vad är kompetensutveckling?
- Är det bra med en arbetsplan för skolbiblioteksverksamheten?
- Upplever man arbetsplanen som ett aktivt dokument?
- Upplever man andra planer som aktiva dokument?
- Utgör arbetsplanen något stöd för skolledarna vid resursfördelningen?

För att verkligen försöka förstå bakomliggande faktorer och få en möjlighet att be om förtydligande, väljer jag att använda intervjuer som arbetsmetod. Jag vill få synpunkter från så många som möjligt som arbetar på respektive skola och bestämmer mig för att intervjua tre yrkeskategorier: lärarbibliotekarierna, lärare och skolledare. Lärarbibliotekarierna och skolledarna intervjuar jag var för sig, medan jag väljer att intervjua lärarna i grupper om två eller tre för att ge dem möjlighet att reflektera tillsammans och ta del av varandras synpunkter. Jag är inte ute efter något "förhör" utan ser även intervjutillfället som en möjlighet till utveckling.

Jag gör allt som allt 27 intervjuer med 6 lärarbibliotekarierna, 10 grupper av lärare (samtliga lärare på de små skolorna och på de större skolorna låter jag lärare från ett "spår", t ex F-6 a och b, representera lärarkåren), 6 studierektorer alt. biträdande rektorer och 5 rektorer (två av skolorna har samma rektor).

För att undvika att jag med en gång kategoriserar skolorna tittar jag först på varje persons resp. grupps svar för att se vilket mönster som utkristalliserar sig. Jag är i första hand ute efter att få en överblick oavsett vem som svarar. Men i andra hand tittar jag på vad respektive yrkeskategori svarar och om någon skola uppvisar ett mönster som avviker. Överhuvudtaget försöker jag uppmärksamma det som bryter mot det mönster jag tycker mig kunna se och fundera vidare kring det.

Resultat

Har man genomfört de aktiviteter man planerat?

Är det då bara att skriva en plan och så blir det som man tänkt? Kanske – kanske inte. Det är med stor spänning jag ställer frågan om hur det gått till lärarbibliotekarierna.

Skolornas ambitionsnivå ligger högt. Ungefär 86 aktiviteter/åtgärder har de sex skolorna planerat att genomföra för att nå sina mål och exakt hälften har blivit utförda. Värt att notera är dock att endast 15 av de 86 aktiviteterna är nya, saker man inte testat förut. Antalet aktiviteter/åtgärder fördelar sig jämnt såtillvida att tre av skolorna, S1, S2 och L2 har satt upp cirka 20 och övriga tre, S3, L1 och L3, runt 10 aktiviteter och samtliga skolor har hittills genomfört i stort sett hälften av det man planerat. Möjligtvis kan man här särskilja L3, som bara fått till stånd en tredjedel av vad man tänkt. Men det är alltså inte så att en stor skola lägger ribban högre (för att man är fler som kan dela på arbetet) och att en liten skola har lättare för att driva igenom aktiviteter/åtgärder (för att beslutsvägarna är kortare/färre).

Vad rör det sig då om för typ av aktiviteter/åtgärder? Ja, den största delen rör biblioteket som lokal, *den fysiska ramen*. Det handlar om allt ifrån att riva väggar och måla om, att skaffa nya bokhyllor, sittmöbler, lampor och gardiner till att skylta och fixa utställningsmöjligheter. Det handlar om att förbättra den tekniska utrustningen genom att skaffa fler eller bättre datorer, lägga dem i nätverk, skaffa datoriserad bibliotekskatalog, köpa in cd-spelare och freestylar. Man vill förbättra mediebeståndet genom att gallra bland det man har och komplettera med ny litteratur, aktuellt uppslagsverk, cd-rom och ett bestånd av bok och band. För att underlätta för användaren vill man samla in alla biblioteksböcker placerade i klassrummen, registrera oregistrerade medier som t ex tidskrifter och pedagogisk litteratur i lärarrummen, finfördela facklitteraturen i hyllorna och markera med tydligare knubbar. Man vill också låta eleverna i år 6 få egna lånekort kopplade till personlig kod.

Precis som utfallet i stort har hälften av ovanstående aktiviteter/åtgärder blivit utförda, men det är inte så enkelt att det som bara kostar arbetskraft blivit gjort och att det som kostar pengar är det som återstår. Tvärtom har man rivit väggar och målat om, men t ex inte gallrat. Dock kan man se att ingen skola än så länge lyckats förbättra den tekniska utrustningen, vilket ju faktiskt inte brukar vara det svåraste.

Det är inte heller så att stora skolor lyckats bättre än små (för att de har större budgetram). S1, S2, L2 och L3 har haft störst framgång. S3 och L1 har inte fått någon respektive bara en aktivitet/åtgärd utförd.

På andra plats i önskade aktiviteter/åtgärder kommer sådant som rör hur man ska organisera arbetet i och kring skolbiblioteket, *den organisatoriska ramen*. Det kan gälla öppethållande, bemanning av utbildad skolbibliotekarie, lärarbibliotekarie och av "elevbibliotekarier", samverkan mellan all personal, att starta ett biblioteksråd, att ordna studiebesök till föredömligt skolbibliotek, att få stöd och uppmuntran från skolledningen, att förtydliga information, samarbete med folkbiblioteket och pedagogiska diskussioner.

Även här har ungefär hälften blivit som man tänkt. Ingen skola har anställt en utbildad skolbibliotekarie, men annars verkar inte någon aktivitet/åtgärd ha varit svårare att genomföra än någon annan. Någon skola har fått fler timmar till lärarbibliotekarien, någon har inte. Somliga skolor har fått igång ett system med elevbibliotekarier, andra inte. Någon har startat ett samarbete med folkbiblioteket, en annan har inte osv.

Inte heller här har storleken på skolan någon betydelse. Alla lyckades ungefär lika bra med sina föresatser, S1 och L1 dock bäst.

Ytterligare en typ av aktiviteter/åtgärder är frekvent förekommande. Sådana som berör hur man ska arbeta för att nå målen, det vi kan kalla *processen*. Metoder som nämns är t ex att utbilda såväl lärare som elever i informationssökning, hur katalogen fungerar, hur utlåning och återlämning fungerar och hur SAB-systemet fungerar. Vidare att låta såväl lärare som elever bokprata och recensera och att införa regelbundna stunder för högläsning och egen läsning.

Drygt hälften av aktiviteterna/åtgärderna har genomförts och det är inget speciellt som inte blivit av. Någon skola har fått igång bokpratet, någon har inte och någon har utbildat sina elever i bibliotekskunskap, en annan har det inte.

Inte heller här ser jag någon skillnad på stor eller liten skola.

Vilka faktorer har underlättat?

Mycket blev således precis som man tänkt. Vad är det som underlättat, vilka faktorer har här haft betydelse?

Den faktor som nämns som främsta skäl är att lärarbibliotekarien varit starkt engagerad och brunnit för uppgiften. Att hon kämpat, stått på sig och inte gett sig i första taget. Och att hon lagt ner mycket tid, ibland också lov dagar, på att t ex förbättra miljön i biblioteket.

En annan väsentlig faktor är att alla, eller i varje fall majoriteten, i kollegiet varit positiva till en förändring. Att de varit intresserade, sett aktiviteten/åtgärden som viktig och på så vis också varit motiverade.

Som tredje stora anledning tar man upp skolledningens betydelse. Att skolledarna ställt sig positiva, en av dem eller båda, och att de också tryckt på och velat satsa på biblioteket. Bara det att de visat intresse och uppmuntrat utvecklingsarbetet har betytt en hel del.

Vem tycker vad? Tycker alla tre yrkeskategorierna lika? Nej, inte riktigt. För lärarbibliotekarierna har alla tre huvudfaktorer spelat samma roll. Man inser betydelsen i sitt eget engagemang, men ska saker och ting få riktig genomslagskraft krävs det att engagemanget delas av såväl kollegor som skolledning.

Intressant att notera är att lärarna däremot förklarar framgångarna som näst intill uteslutande lärarbibliotekariens förtjänst. Antingen ser man inte den viktiga roll man själv spelat eller också har kanske intresset och uppmärksamheten man gett aktiviteterna/åtgärderna inte varit riktigt äkta. Har man bara varit positiv och aktiv för att stötta en trevlig kollega i arbetet med att utveckla "hennes" bibliotek?

Skolledarna i sin tur ser på orsakerna på samma sätt som lärarbibliotekarierna, men med den skillnaden att de trycker något mindre på vikten av lärarbibliotekariens engagemang. De ser sitt eget agerande som väsentligt, men menar också att kollegiets intresse och motivation är av lika stor betydelse.

Har man nått målen?

Har då aktiviteterna/åtgärderna lett till de mål man ställt upp och/eller har de lett till något annat?

Denna fråga ställer jag bara till de som arbetar direkt i verksamheten och såväl lärarna som lärarbibliotekarierna är överens om att man faktiskt nått uppställda mål eller åtminstone är på god väg respektive att man inte riktigt nått målen än. Något fler tycker att man är på god väg än att man inte nått riktigt ända fram. Ett fåtal lärare menar att man inte alls nått målen.

Vad är det då för mål man satt upp? Ja, det är inga orealistiska mål utan ganska självklara sådana. Mål, till viss del visioner, som borde vara en grundförutsättning för all skolbiblioteksverksamhet. Man vill att biblioteket:

- ska vara allas angelägenhet
- ska vara en jordmån för barnens kunskapande
- ska vara en förlängd arm till klassrummet
- ska vara välkomnande, en plats där alla trivs
- ska vara tillgängligt
- ska vara öppet hela skoldagen
- ska vara bemannat med lärarbibliotekarie och/eller utbildad skolbibliotekarie
- ska ha en jämn ekonomi som möjliggör planering.

Man vill vidare att alla:

- ska lära sig använda biblioteket
- ska bedriva ett aktivt kunskapssökande
- ska hitta vägen till litteraturen.

Min egen bedömning är att ingen skola egentligen nått sina mål. Alla har en bra bit eller långt kvar tills man har det skolbibliotek man önskar. Lärarbibliotekarierna och lärarnas positiva svar förvånar mig därför något. Förklaringen kan ligga i att man blandar ihop mål med aktiviteter.

Kan man se några bimål?

Har aktiviteterna/åtgärderna lett till några bimål, något annat än det man tänkt sig?

Av erfarenhet vet vi att det inte går att förutspå alla effekter i en organisation med människor, särskilt inte i en så rörlig och dynamisk miljö som skolan. Därför är det intressant att också titta på bieffekterna. Saker som nämns vid mer än ett intervju tillfälle är:

- Vi har fått nya tankar och idéer, vi ser nya lösningar.
- Vi har lärt oss samarbeta bättre.
- Biblioteket är på dagordningen nu, det är i fokus.
- Vi har kopplat vårt ITiS-projekt till skolbiblioteket.
- Att läsa och recensera har fått större genomslagskraft än vi räknat med.
- Eleverna och därmed också vi lärare har blivit mer intresserade av biblioteket.
- Kursen gav mycket (påpekar några lärarbibliotekarier och avser 2p-kursen).

Endast ett fåtal negativa följder nämns i intervjuerna, men de är ändå värda att notera:

- Jag känner stor frustration över att skolledningen inte stöttar och ger mig förutsättningar att ta min del av ansvaret, när vi ju var överens. Känner mig lurad.
- Att jag lagt ner så mycket arbete på att "serva" alla för att få igång biblioteksverksamheten, gör att kollegorna ännu mer sällan sätter sin fot i biblioteket.
- Vi är besvikna över att nästa stadium (högstadiet) inte erkänner vårt arbete och visar intresse för och bygger vidare på elevernas "litteraturportfölj".

Hur skulle det ideala se ut?

Detta att vi gör upp planer med mål som aldrig nås är inget ovanligt. Tvärtom tror jag att det händer alltför ofta och inte bara i skolans värld. Kan man förhindra detta? Finns det en "idealtillvaro", där det man planerar faktiskt också går i lås? Jag frågar vad som är viktigast för en hög grad av måluppfyllelse?

Allra viktigast tycker man att samsynen är. Att alla är överens, att idéerna är väl förankrade hos alla och för detta krävs intresse och kunskap hos alla, menar man. På andra plats kommer vikten av att också skolledningen är engagerad och drivande, att den är med i såväl planering som beslut. Bättre ekonomi kommer intressant nog här först på tredje plats och det tillsammans med en lagom ambitionsnivå med realistiska mål.

Lärarbibliotekarierna tycker att samsynen är det viktigaste, medan övriga lärare trycker mer på skolledningens intresse och en lagom ambitionsnivå. Målen ska kunna nås relativt lätt. För skolledarna är det absolut viktigast att alla i skolan är överens, men ser också betydelsen av sin egen roll här, att de måste uppmuntra till dialog och driva frågorna. Mer pengar är också av betydelse för skolledarna och tar som enda yrkeskategori faktiskt upp en annan faktor: beredskapen att skära ner på annat till förmån för biblioteket.

Vems är ansvaret?

En bättre skola med bättre skolbiblioteksverksamhet står för många överst på önskelistan, men hur kommer vi dit? Vem tar ansvaret? Vem kan ta ansvaret och vem ska ta ansvaret?

Vad kan man egentligen påverka, frågar jag? Jättemycket! Det mesta, svarar nästan alla i de tre kategorierna! Många lärare svarar att de kan påverka allt i sin egen klass och i det egna arbetslaget och flera skolledare menar att de kan påverka genom att sätta igång en diskussion och öppna en dialog. Vidare tar skolledarna upp att de kan påverka organisation, inriktning, arbetssätt och välja hur de fördelar resurserna.

Finns det då något man inte tycker sig kunna påverka? Ja, resursfördelningen till skolan, svarar alla skolledarna och många i de övriga yrkeskategorierna också. Annat som flera skolledare nämner är de nationella målen och kommunens skolplan. Flera lärare i sin tur framhåller elevunderlaget och skolans organisation som omöjliga saker att påverka. Många påpekar, när jag nu vänder på frågan, hur bakbundna de känner sig.

Hur är det med arbetsplanen för skolbiblioteket då? Vem har varit med om att arbeta fram den?

Det visar sig att lärarbibliotekarierna tycker att alla kollegor varit delaktiga i arbetet och den uppfattningen delas också av så gott som alla lärare. Även skolledarna har varit med om att arbeta fram planen anser lärarbibliotekarierna, men det håller nästan ingen skolledare med om. Däremot menar de att de blivit informerade och tagit del av den efter det att den skrivits.

Vem ska då se till att arbetsplanen efterlevs? Vems är ansvaret? Här är nästan ingen enig med någon och för att förtydliga den komplexa situationen separerar jag här rektorernas från studierektorernas/biträdande rektorernas svar. Många av respondenterna tar på sig ansvaret själva, men desto fler lägger ansvaret på någon annan. Det kollektiva "alla" får också ganska många röster. Men i stort kan man säga att lärarbibliotekarierna tycker att ansvaret är deras eget eller rektors. Lärarna anser att ansvaret är alla kollegors eller studierektors/biträdande rektors eller rektors. Studierektorerna/biträdande rektorerna tycker att det visserligen är deras ansvar, men framför allt personalens och rektors. Rektorerna slutligen, menar att ansvaret kan ligga på dem ytterst, men framför allt på studierektor/biträdande rektor och lärarbibliotekarien.

DISKUSSION

Vad menar vi med skolbibliotek?

Att man behöver en plan för att kunna följa något och också utveckla något är de flesta jag intervjuar överens om, visar det sig, men vad är det egentligen man tycker att man behöver utveckla? Är det skolbiblioteksverksamheten? Är den viktig? Höjer den kvaliteten på undervisningen eller skulle man rent utav kunna klara sig lika bra utan?

När jag frågar lärarna vad det är som styr deras undervisning, är man tämligen enig om att det å ena sidan är de nationella målen, läroplanen och kursplanerna, samt de egna arbetsplanerna för klassen och å andra sidan elevernas intressen och önskemål samt deras kunskapsnivå. Och så "dagsformen" på barnen, som någon uttrycker det.

Vad kännetecknar en bra undervisning då? När känner man sig riktigt nöjd som pedagog? Här är också så gott som alla överens om att en bra undervisning är när alla elever är aktiva, när det är dynamik i klassen. När de är intresserade, har roligt och inte vill sluta lektionerna. Viktigt för lärarna är också att många i klassen samtalar och bollar sina tankar med varandra, att eleverna får en Aha-upplevelse genom samspelet i gruppen. Då är man lycklig som pedagog.

Skulle undervisningen på skolan bli sämre om ni inte hade något skolbibliotek alls? frågar jag lärarna och skolledarna. Ja, svarar i stort sett alla. Absolut, anser merparten. Det skulle bli en torftig undervisning och det skulle vara svårt att vara lärare annars. Flera, både lärare och skolledare, menar att skolan behöver biblioteket för där finns mycket fakta, där finns tillgång till böcker. Bara några lärare tycker att deras undervisning inte skulle bli sämre utan biblioteket, inte som det fungerar idag i alla fall. De kan lika bra hämta böckerna till klassrummet. En skolledare vet inte om undervisningen verkligen skulle bli sämre.

Skulle undervisningen bli bättre med ett bättre skolbibliotek? Ja, det tycker så gott som alla och särskilt om det är bemannat hela skoldagen. Aktuellare mediebestånd och mer central placering av biblioteket är också sådant som skulle avgöra. Ett fåtal lärare är emellertid tveksamma och menar att de har sina rutiner ändå och vet hur de vill jobba. En skolledare uttrycker viss tveksamhet till att undervisningen skulle bli bättre och en annan skolledare tror att duktiga pedagoger hittar en bra väg ändå, vägen till stadsbiblioteket t ex.

Hur är det med den årliga kvalitetsredovisningen? Har skolbiblioteksverksamheten berörts av den? Räknas den verksamheten när man bedömer skolans kvalitet?

Endast två av skolorna nämner skolbiblioteket i sina redovisningar. Den ena skolan har under rubriken Verksamhetsberättelse tagit upp tre händelser, varav den ena berör skolbiblioteket och det på ett förhållandevis mycket stort utrymme. På detta utrymme tar man upp olika aktiviteter/åtgärder som rör biblioteket under de tre rubrikerna: Årets verksamhet = 11 punkter (t ex att lärarbibliotekarietjänsten utökats från 8 % till 20 %, att ett biblioteksråd bildats, att man gjort studiebesök på skolbibliotek utanför kommunen, att aktiviteter anordnats under barnboksveckan och världsbokdagen, att elever i år 4-6 utbildats i att använda katalogen), Måluppfyllelsekvalitet = 5 punkter (t ex att utvärdering från elever och lärare visar att det är av största vikt att biblioteket är bemannat, att vårens nya böcker kommer först i maj månad, då inga beställningar kunnat göras förrän budgeten varit klar), och Framtiden = 5 punkter (där man lovar att utöka bemanningen på biblioteket med utbildad personal, att fortsätta arbetet med att skolbiblioteket ska genomsyra allt kunskapsökande genom olika medel och informationskällor, att fastställa att skolbibliotekarien har en handledande pedagogisk uppgift, att löpande beställningar kan göras även om budgeten inte är klar, att bibliotekets katalogsystem ska installeras på dator i lärararbetsrum).

I redovisningen som sedan gäller hela rektorsområdet, återfinns hela avsnittet på samma sätt under rubriken Verksamhetsberättelse och under skolans namn.

Den andra skolan har i sin egen redovisning redovisat 11 punkter under rubriken Verksamhetsberättelse, varav biblioteket nämns i två (att eleverna fick besöka biblioteket på världsbokdagen för att motta var sin bok som gåva att läsa och recensera och att två elever från år 3 och 6 tjänstgjorde som biblioteksassistenter). Under rubriken Måluppfyllelse – kvalitet återfinns 7 rubriker. Den sjunde gäller övrigt och tar i sin tur upp 4 punkter, varav en berör biblioteket (att handlingsplanens mål för biblioteket inte har uppfyllts p.g.a. bristande resurser och bibliotekarietid). Slutligen ser vi under rubriken Framtiden att en av de 5 punkterna nämner biblioteksverksamheten (löfte om att göra katalogen sökbar på datorer även utanför skolbiblioteket).

I rektorsrådets samlade redovisning, där man valt att sammanföra alla skolornas aktiviteter/åtgärder hittar vi inte den nämnda skolans biblioteksaktiviteter under rubriken Verksamhetsberättelse längre. Men under rubriken Måluppfyllelse – kvalitet finns 10 punkter uppräknade. Punkt 9 innehåller i sin tur 7 punkter och i en av dessa nämns skolbiblioteket. Till sist hittar vi även biblioteket under rubriken Framtiden i en av 7 punkter.

Övriga fyra skolor tar inte upp biblioteksverksamheten i skolans egen redovisning och följaktligen inte heller i områdets samlade redovisning.

I den kvalitetsredovisning som till slut sammanställs för hela kommunen återfinns inget alls av de båda skolornas redovisningar av sina skolbiblioteksverksamheter.

Så när som på någon tveksam respondent är alltså alla övertygade om att undervisningen skulle bli sämre utan skolans bibliotek och bättre med ett bättre bibliotek. Men vad är det som skulle bli sämre respektive bättre? Vad tänker vi egentligen på när vi hör ordet skolbibliotek? Jag har inför min intervju utgått från att vi menar ungefär samma sak, men förstår efterhand att skolbibliotek för många lärare och skolledare mest handlar om ett rum med böcker ordnade efter ett visst system, böcker som man kanske lika gärna kan hämta till sitt klassrum eller låna från stadsbiblioteket. Till största delen handlar det om att läsa skönlitteratur, ibland att hämta faktauppgifter ur facklitteratur. Personal behövs i första hand för att hålla i ordning, annars för att hitta rätt böcker åt såväl elever som lärare och för att hjälpa till att låna ut dem. En katalog är inget absolut nödvändigt, särskilt inte på ett litet skolbibliotek, och datorer – ja, det har vi ju i klassrummen. Lärarbibliotekarierna har en något mer nyanserad bild av hur ett skolbibliotek skulle kunna fungera, men det handlar även för dem mycket om rummet.

Som jag ser det är ett skolbibliotek framför allt en pedagogisk idé, ett arbetssätt, en teori och för att komma ifrån det här med att vi bara förknippar skolbiblioteket med en lokal (ibland känner jag hur jag skulle vilja riva alla väggar), vill jag hellre använda ordet skolbiblioteksverksamhet. Ibland brukar man tala om skolbiblioteket som verktyg och det är väl helt i sin ordning om vi med verktyg också menar hypoteser, diskussioner och analyser, men jag misstänker att våra tankar mer går till konkreta verktyg som böcker, tidskrifter och datorer och då har vi inte vunnit något på det. Så jag föredrar termen skolbiblioteksverksamhet. Och verksamheten är förstås lärande. Enligt professor Knud Illeris är den kulturhistoriska traditionens definition på verksamhet "en målinriktad aktivitet. Man kan bara tala om verksamhet när individen vill något med det som hon eller han företar sig. Verksamhet är något som konkretiseras i olika handlingar, vilka i sin tur består av olika operationer" (Illeris, 2001 s 47). Precis så uppfattar jag skolbibliotekets funktion i skolan. Ett målinriktat lärande medelst en rad operationer och med biblioteket som bas. Brigitte Kühne talar i sin avhandling, Biblioteket – skolans hjärna?, om ett biblioteksbaserat arbetssätt; jag skulle vilja låna halva uttrycket och tala om ett biblioteksbaserat lärande. Ett lärande som inte ska tolkas som en speciell metod, utan ett lärande som tvärtom öppnar för en mängd metoder.

För detta lärande behöver vi för det första en mängd tankar, antaganden och påståenden som silats genom en rad mänskliga hjärnor och uttryckts t ex genom:

- texter (i tryckt och digital form)
- grafisk framställning
- muntligt tal
- bilder
- filmer
- multimedia
- drama/dans
- musikstycken.

Vi behöver med andra ord till vår hjälp "ett stycke verklighet sett genom ett temperament". Men för att komma åt alla dessa uttryck måste vi ha nycklar. En mängd nycklar, så att vi kan hitta tankar inom just det specifika ämnesområde vi valt att fördjupa oss. Och framför allt behöver vi nycklar för att kunna koda uttrycksformerna! Detta tror jag vi ofta glömmer bort. Men det är inte en medfödd talang att kunna förstå en text (även om jag kan läsa), en nyhetsuppläsning, en bild, en multimediaproduktion, en film, en teaterpjäs, ett dans- eller musikstycke. Och samma nyckel går inte till alla texter, alla bilder, alla filmer etc. Att läsa en skönlitterär text, en dikt, en faktabok, en webbsida, en tidskriftsartikel, ett uppslagsverk osv kräver en hel nyckelknippa.

Det räcker emellertid inte med nycklar till en samling tankar. Ska vi lära oss något måste vi utföra en massa operationer, starta läroprocessen. Välja ett ämne kopplat till vår egen erfarenhetsvärld, formulera ett problem/en hypotes, välja strategi, diskutera, söka material, tolka material, hitta material, samla material, värdera material, diskutera igen, sovra material, kritiskt granska material, bearbeta/strukturera material, reflektera, hitta mönster/se samband, diskutera och argumentera, se konsekvenser och alternativ, integrera gammal med ny kunskap, diskutera, ta ställning, dra slutsatser, ställa nya frågor, uttrycka egna och nya tankar i text, tal, bild, film, multimedia, drama, dans eller musik, redovisa och utvärdera. Att behärska denna väg från fråga till ny fråga är inte heller något medfött. Här behöver vi också nycklar. Massor av nycklar. Och fastän detta är en självklarhet i skolan, heter det alltför ofta: - Nu ska vi forska om däggdjur i Norden. Välj ett djur och gå till biblioteket. På måndag ska alla redovisa!

Till slut är det naturligtvis så att det behövs en arena för vårt lärande och våra upplevelser. Denna arena brukar vi kalla skolbibliotek. Eller mediatek, eller infotek eller pedagogiskt resurscentrum. Namnet spelar kanske inte så stor roll, bara vi har funktionen klart för oss. Att det handlar om en arena för lärande. Biblioteksbaserat lärande.

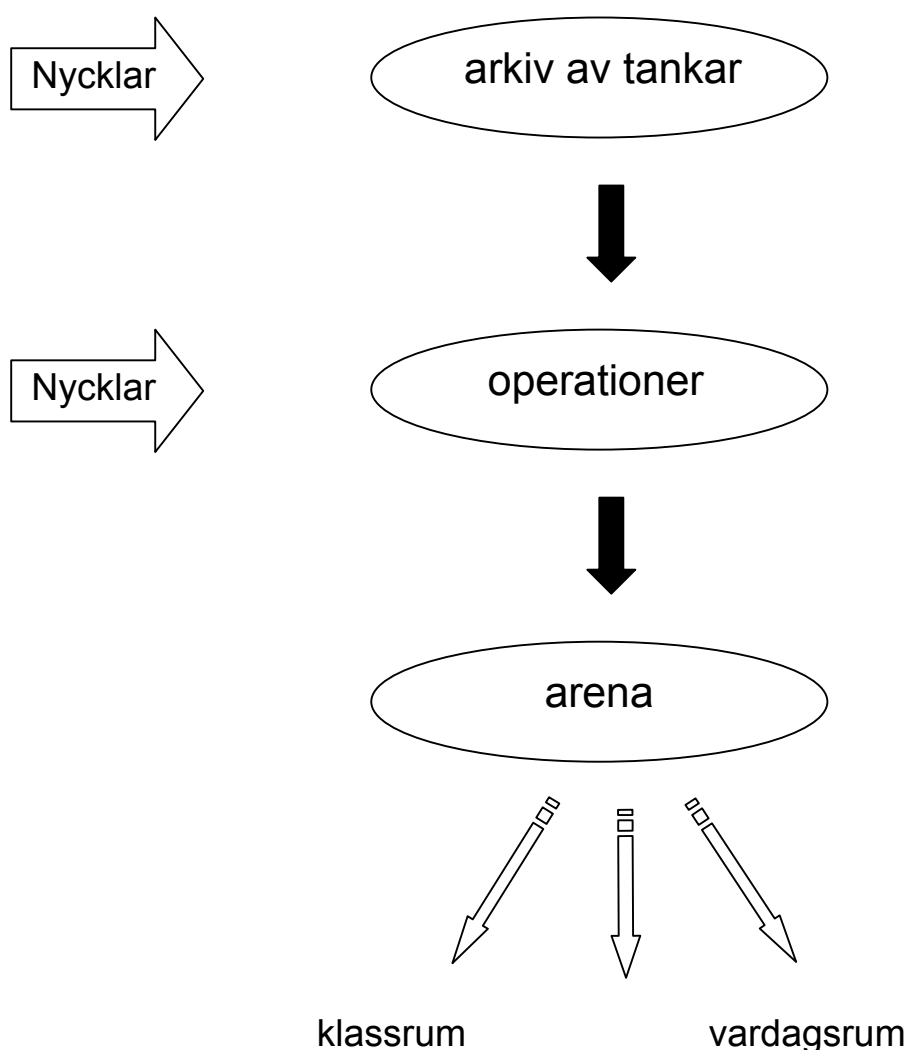
Ett biblioteksbaserat lärande har emellertid ytterligare en dimension. Knud Illeris säger i sin bok Lärande i mötet mellan Piaget, Freud och Marx att lärandet bestäms av sitt lärorum och gör en jämförelse mellan skollärande och vardagslärande eller informellt lärande och visar på att klyftan är så stor att många som slutar skolan får en "praxischock". "Skollärandet är uppbyggt och strukturerat på ett sådant sätt att det i de flesta fall krävs en både innehållslig och känslomässig ackommodativ omstrukturering (där ny kunskap ersätter etablerade kunskapsstrukturer genom att dessa bryts upp och rekonstrueras *min anm.*) innan det kan användas utanför de institutionaliserade sammanhangen" (s 179).

Jag tror att skolbiblioteket kan utgöra ett lärorum som kan placera sig mellan klassrum och vardagsrum (i betydelsen rum för vardagslärande). Med all sannolikhet hamnar det närmare klassrum än vardagsrum, men var pendeln stannar avgör vi själva. Det beror på hur vi presenterar biblioteket med medier, inredning, möblering, skyltning, regler etc. Och om vi har en bibliotekarie och en bildpedagog, en dramapedagog etc., vilka inte sätter betyg utan är mer vardagslärare. Inget lärande är emellertid helt oberoende av lärande i andra rum, menar Illeris vidare. Det lärande "som sker i ett bestämt rum är både påverkat av och påverkar i sin tur lärandet i de andra rum som vederbörande ingår i" (s 163).

Likaså avgör vi t ex själva om skolbiblioteket är något för alla elever och om det handlar om individuellt lärande eller lärande i grupp eller både och. Det beror som sagt på hur vi väljer att presentera biblioteket. Erbjuder vi medier och nycklar för alla utestänger vi ingen och möblerar vi och uppmanar till debatt utesluter vi inte möjligheten att även i biblioteket lära av och med varandra.

Ovanstående tankar kan illustreras av följande bild:

Skolbiblioteksverksamhet - ett biblioteksbaserat lärande



Figur 1

Vad menar vi med utveckling?

Skolan är viktig och en bättre skola är något alla i samhället strävar efter. Därmed är det inte sagt att den svenska skolan skulle vara dålig, utan det är väl snarare så att vi inte vill låta oss nöja med mindre än det bästa just därför att den är så viktig. Men hur får vi den bästa skolan? Vad är skolutveckling för dig? frågar jag personalen på de sex skolorna.

Nästan alla har sin definition, men något väldigt många är överens om inom alla tre yrkeskategorierna är att skolutveckling är att få impulser från ny forskning, att våga prova nya sätt att arbeta på. Att inte stå stilla utan hela tiden sträva efter något bättre och att skolan anpassar sig till samhällets behov, är andra saker som nämns vid flera av intervjutillfällena. Vidare att utveckla den lärande miljön och att utvecklas genom varandra. Att vara lyhörd gentemot eleverna och att förankra goda pedagogiska idéer hos föräldrarna leder också till skolutveckling, menar man.

Utveckling av skolan förutsätter utveckling av personalens kompetens, men vad innebär kompetensutveckling egentligen?

Nästan alla svarar här att pedagogiska diskussioner i arbetslaget eller med andra ger mest även om kurser och föreläsningar eller att läsa en bok förstås också främjar utveckling av kompetens. Att jag får inspiration, lär mig något nytt och att jag blir bättre i min yrkesutövning är avgörande. Alla yrkeskategorier är här överens, men påfallande många lärare och ett par av lärarbibliotekarierna är noga med att poängtera att kompetensutvecklingen måste röra sådant de själva är intresserade av och känner att de behöver för sitt arbete. Det får inte tvingas på dem någonting uppifrån på kompetensutvecklingsdagar!

Hur får vi då alla i skolan intresserade av skolbiblioteksverksamheten och hur når vi en samsyn, så långt som samsyn nu är möjligt? Hur väcker vi behovet av ett fungerande skolbibliotek? Ett steg i rätt riktning vore att lyfta upp skolbiblioteket på dagordningen. Väga för- och nackdelar mot varandra, ifrågasätta både rådande undervisning och ett biblioteksbaserat lärande och inte väja för de svåra frågorna. Men att diskutera tar tid och för att få mer tid till pedagogiska diskussioner tror jag vi måste flytta fokus från kringverksamhet till kärnverksamhet. På en konferens för något år sedan hörde jag talas om en undersökning som visar att vi på arbetslagskonferenser i skolan ägnar 80% av tiden till frågor om elevvård, organisation (t ex vem som ska göra vad) och kringverksamhet (t ex skolskjutsar och mat) och bara 20% av tiden till frågor om undervisning och lärande. Av dessa 20% går endast en tredjedel av tiden till att prata om lärande!

Många gånger är det emellertid inte bristande kunskaper om skolbibliotekets betydelse för undervisningens kvalitet som är problemet. Insikten finns, men det händer ändå inte så mycket. Ibland kan det vara så att man tror att man förändrat sin verksamhet, men skrapar man lite på ytan, kan man lätt se att det inte skett något på djupet.

Varför är det här med verksamhetsförändring så svårt? Ja, det är lätt att fastna vid de tre klassiska hindren: brist på tid, pengar och personal, men är det verkligen hela sanningen? Och är det över huvudtaget en sanning? Har det någonsin funnits en tid och kommer det någonsin att komma en tid när vi haft/har gott om tid, pengar och personal? Är svaret ja, kan vi fortsätta hoppas, men blir svaret nej är det ganska meningslöst att sitta och vänta. Nu menar jag inte att vi inte ska arbeta för mer resurser, bara att vi kanske ska vända på ordningen. Att låta förändring av verksamheten leda till förändring av resurserna istället för tvärtom. Jag återkommer till detta i nästa avsnitt.

Hur överbryggas vi då klyftan mellan insikt och handling? Hur genomför vi en verksamhetsförändring? Jag grunnar länge på dessa frågor men får egentligen ingen riktig skjuts på tankarna förrän jag läser Jeffrey Pfeffers och Robert I. Suttons bok Att veta men att inte göra (2001), där de funderar på samma fråga inom företagsvärlden. De vill "förstå hur det kan komma sig att så många chefer vet så mycket om vad som krävs för att ett företag ska ge goda resultat, att de säger så många kloka saker om hur man når dessa resultat, att de arbetar så hårt, men att de likafullt finner sig fångade i företag vars agerande de vet underminerar resultaten" (s 9). Från denna bok har jag hämtat mycket inspiration och ringat in fyra faktorer som jag tror kan vara av betydelse när det gäller att gå från ord till handling.

Det ena är *synen på förändringsberedskap*. Knappast någon lärare eller skolledare skulle säga annat än att hon/han självklart är förändringsbenägen (detta flitigt använda ord), men vad innebär det? Är det så att vi tror att vi är öppna för nya synsätt, tankar och idéer, men att vi samtidigt begränsar vår öppenhet genom att:

- förvränga till igenkänning (- Det är bra, men så har jag alltid gjort...)
- veta vad som är möjligt och inte möjligt (- Det är bra, men det går inte hos oss...)
- sträva efter konsekvent handlande (- Det är bra, men jag gör som jag brukar...)
- undvika information som strider mot våra föreställningar (- Det är inget för oss...)
- hysa misstro mot innovationer (- Det är bra, men jag håller ändå på det gamla...)
- inte våga pröva något nytt utan full garanti (- Det är bra, men har vi bevis...)
- hellre upprepa gamla misstag (- Det är bra, men vi vet i alla fall vad vi har...)?

Om vi villkorar vår förändringsbenägenhet genom att kräva att det nya ska överensstämma med vad vi redan tycker, hur vi brukar göra samt lämna fullständiga garantier för positivt utfall är vi inte särskilt mottagliga för nya sätt att se på verksamheten och fastän vi tycker att det handlar om något som är bra och ibland t o m bättre än det gamla, blir det en ganska bortkastad kunskap. Vi tänker ju uppenbarligen inte använda oss av den.

Det andra är *synen på kunskapshandling*. Att vi behöver ny kunskap om vi ska kunna förändra något till det bättre är vi alla överens om, men hur hanterar vi den? Ser vi på kunskap som Pfeffer och Sutton säger, som något som kan skäras ut från sitt sammanhang, från bakomliggande tankar och pedagogiska idéer (från ett varför) eller ser vi på kunskap som något som är integrerat med en filosofi, en teori om vad som ger resultat (med ett därför)? Att bara kopiera någon annans mål, stoff, metod eller ramar och förutsättningar leder sällan till bestående verksamhetsförändring. Den egna förståelsen och övertygelsen saknas. Ser vi på kunskap som något färdigkonstruerat och som kan införskaffas, mätas och lämnas vidare eller ser vi på kunskap som något vi hela tiden konstruerar och omkonstruerar och som en förutsättning för/en väg till förändring och utveckling?

Jeffrey och Sutton har i sin bok ett diagram hämtat från en artikel i California Management Review, som visar hur 431 företag hanterar sina satsningar på kunskap. 47 procent ägnar sig åt att skapa ett intranät, medan bara 14 procent gör det som var tanken med satsningarna, dvs. lanserar kunskapsbaserade produkter och tjänster. Däremellan ägnar man sig i fallande skala åt att bl.a. lagra data, skapa nätverk och kartlägga intern expertis (s 29).

När jag studerar detta diagram slår det mig att situationen kanske inte är så olik den inom skolan (och andra kommunala förvaltningar). Ett syfte med en satsning på ny kunskap för personalen kan ju t ex vara att lära eleverna informationssökning. Är det så att också vi satsar mer tid och pengar på:

- | | |
|-------------------------|--|
| • datorer | (att lagra och producera kunskap) |
| • internetuppkopplingar | (att inhämta och kommunicera kunskap) |
| • intranät | (att kommunicera kunskap) |
| • ITIS-projekt | (att inhämta kunskap om att inhämta, lagra, producera och kommunicera kunskap) |
| • kompetensinventering | (att kartlägga befintlig kunskap) |
| • behovsanalyser | (att analysera behov av kunskap) |
| • kompetensutveckling | (att inhämta kunskap) |
| • nätverk | (att organisera och kommunicera kunskap) |
| • omorganisationer | (att organisera om kunskap) |
| • planer | (att planera för tillämpning av kunskap) |

och mindre tid och pengar på:

- att förändra (att tillämpa kunskap, dvs. i vårt exempel lära eleverna informationssökning)?

I så fall är det nog dags att flytta kunskapsfokus från teknik och organisation till tillämpning, utförande.

För det tredje menar jag att det handlar om *synen på påverkansmöjligheter*. Något som förvånar vid intervjuerna är hur många såväl lärare som skolledare det är som tycker att de kan påverka jättemycket, men ändå samtidigt påtalar hur bakbundna de känner sig, vilket förorsakar stor frustration hos de mest engagerade och mer av resignation och uppgivenhet hos andra. Ett tag leker jag med tanken om det rent utav är två stadier av samma upplevelse. Om resignation är frustration som gått över i resignation? Men det förunderliga kvarstår. Man tycker sig kunna påverka, men ändå inte.

Vad är det vi vill och kan respektive inte kan påverka i skolan? Vilka är verksamhetens ramar och förutsättningar? I Forskning om liv och arbete i svenska klassrum (Granström, 1995) läser jag om Ulf P. Lundgrens tidigare forskning om ramarnas betydelse för klassrumsverksamheten och fastnar för hans indelning av ramar av tre slag: konstitutionella, organisatoriska och fysiska (s 15). Jag börjar skissa på en modell och fyller den med alla de ramar och förutsättningar jag kan komma på och upptäcker snart att jag vill skapa en fjärde ram som jag kallar ekonomiska och en femte som jag benämner personliga ramar och förutsättningar.

Ramar och förutsättningar

Konstitutionella	Ekonomiska	Fysiska	Organisatoriska	Personliga
Skollag Grundskoleförordn. Övriga förordningar Läroplan Kursplaner Betygskriterier Skolplan	Skolans budgetram Personalanslag Fortbildningsanslag Skolbiblioteksanslag Läromedelsanslag Förbrukningsmedel	Skolans storlek Lokaler Inventarier Datautrustning Annan tekn. utrustn Medier Läroböcker	Lokala arbetsplaner Betygskriterier Regler Rutiner Arbetsätt Skolledning Personaltäthet Personalkategorier Arbetslag Elever Elevens indiv. planer Föräldrar Föräldramöten Utvecklingssamtal Konferenser Studiedagar Studiebesök Schema Bibliotekarietid Lärartid Elevtid Öppettider	Skolans kultur Klimat Arbetsätt Rutiner Kompetens Erfarenheter Behov Intresse Synsätt Attityder Delaktighet Självförståelse Inställning

Figur 2

Under rubriken konstitutionella ramar och förutsättningar hamnar nationella och kommunala styrdokument och under ekonomiska skolans budget och uppdelningen i olika konton. Fysiska ramar och förutsättningar får inbegripa allt som har med byggnad, lokaler, inventarier, teknisk utrustning och medier att göra. Under organisatoriska ramar och förutsättningar plockar jag in allt som har att göra med hur skolan väljer att organisera arbetet, tiden, personalen, eleverna och elevernas föräldrar. Då en organisation ju alltid består av enskilda individer, vill jag gärna separera en personlig ram från den organisatoriska. Inom personliga ramar och förutsättningar placerar jag såväl den enskildes kompetens, erfarenhet, behov, attityd etc. som t ex skolans kultur och klimat, eftersom jag menar att stämningen på en arbetsplats avgörs av de individer som arbetar där och hur de väljer att agera i olika situationer. Jag tror inte att man enbart kan organisera fram en arbetsplats som mår bra, utan att arbeta med de personliga betingelserna, humankapitalet.

Jag ser inte min modell över ramar och förutsättningar som en färdig modell (det är naturligtvis fritt fram att fylla på nya ord eller flytta befintliga), utan mer som ett försök att förstå vad det är som styr vår verksamhet i skolan. Och det jag tycker mig kunna se är att det ju faktiskt inte finns någonting som vi inte kan påverka. Var och en kan inte påverka allt inom alla ramar och förutsättningar, men tillsammans kan vi göra det. Precis som det ska vara i en demokrati. Och jag tycker det är viktigt för eleverna att vi är övertygade om att (om)världen går att förändra. Hur ska de annars kunna känna motivation och framtidstro?

Till slut tror jag *synen på handling* spelar stor roll. Det räcker inte med att veta att det är tillämpning av vår nya kunskap som gäller. Vi måste också vara överens om vad tillämpning är. När anser vi att vi åstadkommit något? Är det när vi verkligen gjort något eller räcker det med att vi haft det uppe på en konferens? "Ett av de största hindren för att omvandla kunskap till åtgärder är tendensen att betrakta *prat om* något som likvärdigt med att faktiskt *göra* någonting med det", säger Pfeffer och Sutton (s 41). Deras resonemang får mig att återigen dra paralleller till skolan.

Är det så att vi betraktar:

- diskuterat som åtgärdat
- beslutat som åtgärdat
- protokollfört som åtgärdat
- målformulerat som åtgärdat
- planerat som åtgärdat?

Då kommer vi nog inte att märka av någon förändring precis. Men det har gått åt mycket energi.

Jag tror således att vi skulle kunna få t ex mer tid, pengar, teknisk utrustning och utbildade skolbibliotekarier om vi jobbade mer med våra mentala föreställningar om vad som är möjligt respektive inte möjligt. Om vi jobbade mer med våra föreställningar om vad förändringsberedskap, kunskapshantering, påverkansmöjligheter och handling är, så att vi kan säga: - Jag vill, jag förstår hur, jag kan och jag gör!

Har vi hunnit så här långt ser vi inte längre skolbiblioteksutveckling som en fråga om prioritering *från* någonting tryggt och bekant *till* någonting otryggt och osäkert och utvecklingen hänger inte heller på en enskild lärarbibliotekaries ork, förmåga och ambitionsnivå. Självklart är något så stort som skolutveckling allas ansvar och självklart har skolledarna här en avgörande roll, men att bara konstatera det förändrar ingenting. Vi måste *göra* någonting också.

En av skolorna i min uppföljning skiljer sig från de andra på så sätt att personalen där verkligen har lyckats förändra sin biblioteksverksamhet. Jag funderar på varför just den skolan lyckats så bra. Det kan inte bara bero på att det är en liten skola med bara fyra anställda och ett femtiotal elever. Två av de övriga skolorna är ju lika små och där har man inte lyckats lika bra. Dessutom härskar ju på just små skolor ibland föreställningen att man inte behöver något skolbibliotek. Man kan lika gärna ha böckerna och datorerna i klassrummen och någon katalog behövs inte, eftersom man inte har så stort mediebestånd. Men så är det inte på denna skola, L2. Här har man låtit riva väggar och byggt nytt, målat om, köpt nya bokhyllor och sittmöbler, samlat in alla böcker från klassrummen och

andra utrymmen, registrerat dem i ett datoriserat katalogsystem, flyttat in datorer och kopiator, skaffat ett redigeringsbord med skär-, laminerings- och spiralbindningsmaskiner etc. Hur har de lyckats med detta? Jag tror det beror på att personalen just vill (när jag intervjuar dem strålar det en enorm "girl power" om dem), förstår hur (det är den skola som i sin arbetsplan har gått djupast in på bakomliggande pedagogiska tankar), kan (den lärare som är arbetsledare säger i intervjun: - Hos oss finns inget som heter "Det går inte"!) och gör (de ringer fastighetskontoret, de uppvaktar biträdande rektor, rektor, skolchef och barn- och utbildningsnämnden, de förankrar idéerna hos eleverna och deras föräldrar, hos Hem och Skola och hos föräldrastyrelsen. Och de arbetar med biblioteket som bas).

- Men hur kan det komma sig att ni drar så åt samma håll? envisas jag vid en av intervjuerna.
- Vi är noga utvalda, svarar en av lärarna. När vi ska nyanställa eller behöver vikarie granskar vi de sökande noga och vi är alla med vid intervjuerna. - Vilken kvalifikation lägger ni störst vikt vid? undrar jag nyfiket och tänker mig att det måste röra sig om någon djupare pedagogisk insikt.
- Humorn! svarar läraren. Humor är det absolut viktigaste!

Tänk om det är så enkelt att vi till mitt ovanstående resonemang om fyra faktorer ska foga humorn som en femte avgörande faktor?

Hur ser en riktigt bra plan ut?

Att diskutera fram och skriva en arbetsplan tar tid och energi. Är det då mödan värt? Uppnår vi något vi inte lika gärna kunde ha nått utan en plan? På min fråga om det är bra att ha en arbetsplan för skolbiblioteksverksamheten svarar alla intervjuade ja. Det är den enda fråga där svaren överensstämmer.

Lärarymbudskategorierna och deras kollegor tycker det är bra med en plan för att man då har en struktur på arbetet, något att följa. Att den är kopplad till en handlingsplan med konkreta åtgärder ser man som viktigt. Några lärare påpekar att en arbetsplan dessutom synliggör biblioteket och höjer dess status. Flera skolledare poängterar att det är viktigt med en plan om skolan ska kunna utveckla och satsa på skolbiblioteket, men det är också samma yrkeskategori som varnar för att ha planer för allt. Det föreligger en risk att man då inte följer någon plan alls.

Majoriteten upplever också skolans arbetsplan för skolbiblioteket som ett aktivt dokument antingen för att man kan den utantill (gäller främst lärarymbudskategorierna) eller för att lärarymbudskategorierna aktualiserar den så fort tillfälle ges och påminner om vad man kommit överens om. Dock finns det lärare som känner att arbetsplanen inte alls är aktiv eller tycker att det varierar under året. Till den sista gruppen hör också några skolledare, som menar att planen aktiveras ibland och faller i glömska ibland.

Skolans värld är en värld fylld av planer och de har en tendens att bara bli fler och fler. Det faller på sin orimlighet att alla som arbetar i skolan skulle kunna ha alla planer lika aktuella utom vid utvärderingstillfällena en gång om året. Vilka är det då som upplevs som mest aktiva? Tveklöst de lokala planer man varit med om att skriva själv, svarar man. Antingen det är en ämnesplan eller en värdegrundsplan, men framför allt skolans mobbningsplan och krisplan. De nationella planerna, läroplanen och kursplanerna, kommer emellertid inte långt efter. Alla tre yrkeskategorierna har dem lika aktuella. Man poängterar att de ju utgör grunden för allt arbete. Men kommunens skolplan får inget gott betyg! Ingen känner att den lever ett aktivt liv och nästan ingen känner att den är betydelsefull för deras verksamhet. Man menar att den egentligen inte säger någonting och därmed är onödig. En av skolledarna påpekar att alla planer bör vara aktiva, annars är det något fel på dokumentet.

Jag frågar skolledarna om arbetsplanen för skolbiblioteket utgör något stöd för dem och tjänar som ett styrinstrument vid resursfördelningen, men de allra flesta svarar att så inte är fallet. Inte det minsta eller inte i första hand blir svaren. Bara två skolledare beaktar planen när de ska fördela resurserna och en menar att hon/han skulle kunna göra det.

Det enda alla jag intervjuar är helt överens om är alltså att det är bra att ha en arbetsplan för skolbiblioteket, så fastän många pratar om faran med att ha för många planer är det kanske ändå befogat att arbeta fram en plan för just biblioteksverksamheten. Även om vi är helt på det klara med vad vi menar med skolbiblioteksverksamhet samt är medvetna om hur vi ska komma från ord till handling, är det kanske ändå med hjälp av en bra plan vi når resultat. Vad är då en bra plan kan man undra? En bra arbetsplan är för mig en plan som synliggör och tydliggör verksamheten. Det är en plan som är lätt att följa upp och utvärdera. Och det är en plan som är aktiv och efterfrågad av alla berörda: lärare, bibliotekarier, skolledare, politiker och föräldrar. Gärna av elever också förstås, men då får vi nog skriva om dokumentet.

Hur skulle en sådan plan kunna se ut? Jag tror man måste börja med att bestämma sig för fokus. Vad är det det handlar om? Handlar det om biblioteket som lokal eller biblioteket som verksamhet? Som vi kunde se i skolornas intervjusvar angående aktiviteter för att nå målen, är det lätt hänt att man koncentrerar sig på ramar och förutsättningar istället för på själva verksamheten. Inte för att jag tycker att ramarna är oväsentliga, de kan t o m vara avgörande, men jag tror att vi måste vända på ordningen om vi ska kunna utveckla vår verksamhet. Det är inte ramarna som ska ge en viss verksamhet, utan verksamheten som ska kräva vissa ramar. Skulle vi skriva en arbetsplan för gymnastiken eller slöjden, som ju också är verksamheter med egna lokaler, tror jag inte vi skulle missa verksamheten till förmån för själva rummet, men kanske är det så att det är själva ordet bibliotek som för tankarna till en lokal. Detta skulle man kunna undvika om man istället för en plan för skolbiblioteket pratade om en plan för skolbiblioteksverksamheten. Vidare tror jag vi kan låta de enkla men viktiga orden vad, hur och varför vara vägledande. Vad är det för verksamhet vi vill bedriva, hur ska det gå till och varför vill vi detta?

Arbetsplanerna för biblioteken i de sex skolor som deltar i min uppföljning, alla nedskrivna av lärarbibliotekarierna, är relativt lika i utförandet. De innehåller rubriker som:

Nulägesbeskrivning

Alla sex beskriver nuläget. Här berättar man i huvudsak vilken typ av skola det rör sig om, hur många elever skolan har, hur själva skolan ser ut och hur biblioteket ser ut, t ex läge, inventarier, mediebestånd, antal datorer och typ av katalog. Vidare berättar man om vilka öppettider som gäller, hur många timmar biblioteket är bemannat och vari bibliotekariens arbete består.

Styrdokument

Fyra av skolorna hänvisar till vad styrdokumenterna, t ex läroplan, kursplaner, kommunens skolplan, bibliotekslagen, UNESCO: s skolbiblioteksmanifest och verk utgivna av Skolverket, säger om skolbibliotekets betydelse.

Funktion, Hur kommer vi dit?, Vad ska vi ha ett skolbibliotek till?, Pedagogiska idéer, Visioner
Detta är alla rubriker som tre av skolorna valt att använda för att redovisa tankar om hur biblioteket skulle kunna se ut i framtiden och hur det skulle kunna fungera.

Mål och åtgärder

En skola har angett mål och åtgärder utan att precisera tiden, två skolor har valt en strategi för två år och två skolor för tre år. En sjätte skola har valt att ange åtgärder i tre steg.

Ansvar

Fem skolor har tagit med ansvarsfördelning. Vad ska lärarbibliotekarien, lärarna, skolledningen göra? Någon skola tar också med eleverna och skolbibliotekscentralen.

Utvärdering

En skola fastställer i sin plan att utvärdering ska ske en gång om året.

Underskrift

En skola lämnar i slutet plats för underskrift av lärare, bibliotekarie, rektor och elevrepresentanter.

Bilagor

En skola bifogar diverse dokument rörande regler, bokprat och bibliotekskunskap.

Mitt förslag till innehåll är i stort sett detsamma, dock vill jag gärna ändra innehållet under rubriken Nuläge och vidare fästa större vikt vid bakgrunden till vår plan. Vad är det som uppehåller oss? Vad är det vi går och funderar över? Vilka tankar och idéer bär vi på och var har vi fått dem ifrån? Den egna förståelsen för varför vi gör som vi gör, är oerhört viktig och detta vill jag lyfta fram under rubrikerna Impulser och Diskussion. Och så vill jag gärna betona utvärderingens avgörande roll. Det är den som ligger till grund för utvecklingen och i översynen av läroplanerna som styrinstrument poängterar man vikten av att skolorna kan just bedöma och värdera sin verksamhet. "En ökad lokal frihet förutsätter dock ökade krav på skolor och huvudmän att bedöma och värdera arbetet" (Departementsserien, 2001, s 32).

Jag föreslår således följande rubriker:

1. Syfte

Att tänka efter varför vi vill skriva en arbetsplan och beskriva syftet med planen är en lämplig början och ett bra sätt att förhindra att planen bara blir ett passivt dokument som glöms bort.

2. Nuläge

Vill man komma någonstans, måste man veta var man är så att man kan ta ut rätt kurs. Men eftersom det är verksamheten vi ska koncentrera oss på, är det inte skolbyggnadens, bibliotekslokalens, möblernas beskaffenhet som här ska beskrivas, utan resultaten av skolans verksamhet kopplat till antingen styrdokument eller erfarenhet. Har man uppnått alla mål att uppnå respektive mål att sträva mot? Om inte, vilka kan vara lämpliga att nå medelst ett biblioteksbaserat lärande?

För att hitta ett exempel slår jag upp kursplanerna och mitt på sidan över uppnåendemål i det första ämnet bild, läser jag att eleven i slutet av nionde skolåret skall "kunna analysera och kritiskt granska konstbilder, bilder för reklam och propaganda, nyheter och information i form av tredimensionell gestaltning, stillbilder och övriga bilder". Vi låtsar att resultaten från ett test i några femmor visar att eleverna har ganska dimmiga begrepp om olika bilders syften, och vi bestämmer oss därför att under hösten arbeta mer med detta och med biblioteket som bas. Ett annat exempel kan vara att vår erfarenhet som lärare säger oss att eleverna i trean är ovanligt stökiga och visar ovanligt dålig hänsyn och respekt för varandra och för elever som är yngre. Vi beslutar oss för att lägga ner mycket arbete på att komma till rätta med detta och att utgå från biblioteket.

3. Mål

Hur när vi de mål vi angett som väsentliga? Jag tror på tydliga och väl förankrade mål sprungna ur ett angeläget behov. Och så tror jag målen ska vara lagom många. Kanske ett för varje klass per termin eller läsår beroende på hur stor skolan är? Det avgörande är att de är möjliga att nå. Hellre färre än för många mål. Hellre kunna känna oss duktiga än frustrerade och besvikna.

Målen för våra två exempel är alltså att sexorna ska kunna inse att bilder kan ha olika syften och budskap och att treorna ska lära sig empati och respekt för andra och sig själva. Mål ska alltid vara mätbara och att mäta sexornas mål känns inte svårt, men hur mäter man empatisk förmåga? Ibland tror jag man får tumma på "reglerna" och helt enkelt låta det sunda förnuftet få avgöra.

Märker vi efter terminens slut att stämningen är mer kamratlig, att treorna är mer positivt inställda till de yngre eleverna och själva mår bättre, kan vi tillåta oss att säga att målet är uppnått. Jag tror inte man ska krångla till det för mycket för sig.

4. Impulser

Vi har nu kommit fram till det viktigaste, själva verksamheten, och kärnfrågorna är: - Vilken metod och vilket stoff ska vi välja för att nå målen? För att inte känna att vi bara kör på i gamla hjulspår är det viktigt att hämta impulser från forskningsresultat, pedagogiska teorier och såväl egen som andras erfarenhet. Vi funderar på vad vi läst och hört, söker efter lämplig litteratur, kanske en tidskriftsartikel eller en webbsida. Kreativa lärare och bibliotekarier (kanske elever och föräldrar också är inblandade) saknar inte idéer, så det finns ingen anledning att låta sig uppslukas av detta stadium. Huvudsaken är att man öppnar upp för nytänkande. Impulserna kan mycket väl också gälla ramar och förutsättningar. Antingen för att de är starkt sammankopplade med metoden eller så kanske det är själva ramarna som inspirerar oss. T ex kan vi låta oss inspireras av en skolas sätt att organisera sitt arbete i ett NO-arbete, vilket medför att vi väljer att använda vår tid på samma sätt och dessutom koppla samman vårt bildprojekt med NO och teknik.

5. Diskussion

Viktigare är att vi tar oss tid att samla, brainstorma och diskutera alla impulser och dokumentera i alla fall huvuddragen. Det är alltid bra att kunna gå tillbaka och se hur vi kom fram till det arbetssätt vi slutligen bestämmer oss för och det blir på något sätt bekräftat att besluten är förankrade i arbetslaget. Det ger också tyngd åt besluten och underlättar för skolledare och beslutsfattare på politisk nivå att förstå bakomliggande faktorer.

6. Aktiviteter

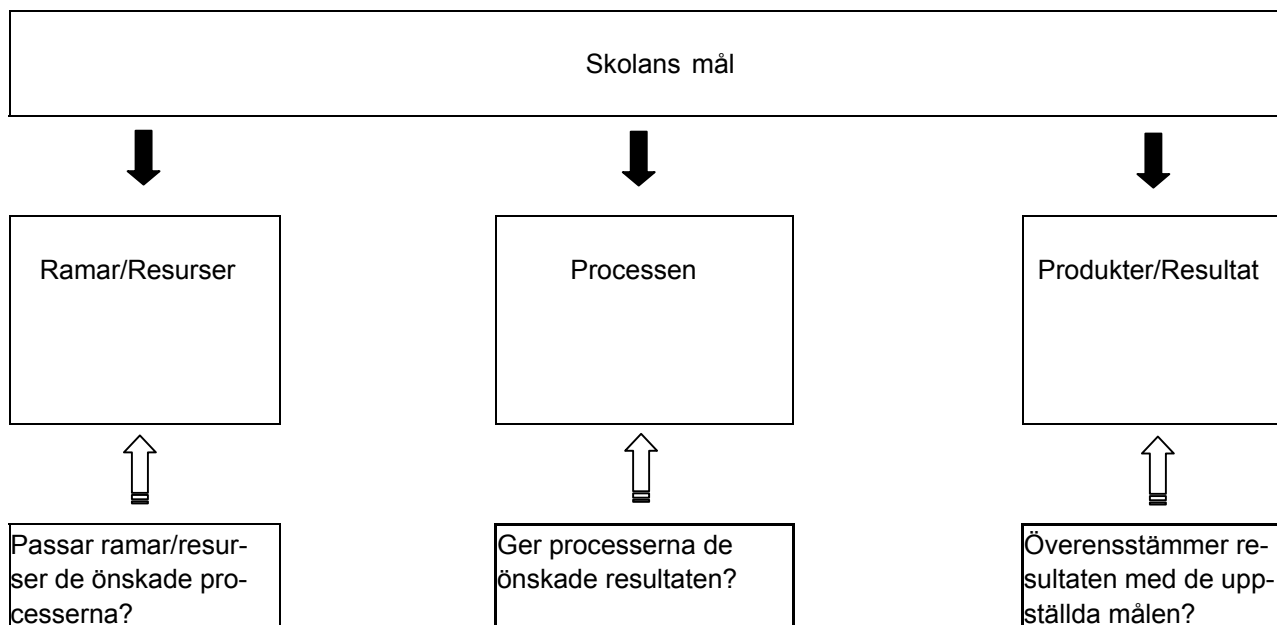
Vad är det då för aktiviteter vi har bestämt oss för för att nå målen? Här slår vi fast metod, stoff samt ramar och förutsättningar för att det ska fungera som vi tänkt oss. T ex bestämmer vi oss för metoden att treorna ska få läsa högt för ettorna. Ramarna och förutsättningarna är att vi organiserar schemat så att det fungerar att två teorier kan träffa en grupp på fem ettor vid två tillfällen per vecka. Alla teorier träffar alltså "sina" ettor två gånger i veckan. Platsen är biblioteket. För att kunna ordna en mysig vrå med närhet till varandra, bestämmer vi att vi behöver köpa in sju kuddar med fräcka örngott från IKEA till platsen under trappan. Vi berättar för treorna att ettorna är lite rädda för tvåorna och ber dem ge förslag på bra böcker som kan hjälpa ettorna över sin rädsla. Treorna ombeds välja bland de böcker de själva kommer ihåg att de tyckte om när de var yngre och låna dem från biblioteket så att alla får se och diskutera dem. Treornas val blir stoffet. Vi förstår att det kommer att bli slagsmål om vissa populära titlar och beslutar att köpa in fler ex av dem.

Det är viktigt att här också skriva ner ansvarsfördelningen. Vem gör vad? Och senast när? Vem fixar schemat, vem köper kuddarna, vem beställer böckerna etc.? Och inte att förglömma: vad kostar det? Ska vår plan kunna utgöra underlag för resursfördelningen, måste vi göra en kostnadsberäkning. Vad kostar kuddarna? Vad kostar de extra böckerna? Kanske skulle någon av oss behöva delta i seminariet "Medkompis". Vad kostar det?

7. Utvärdering

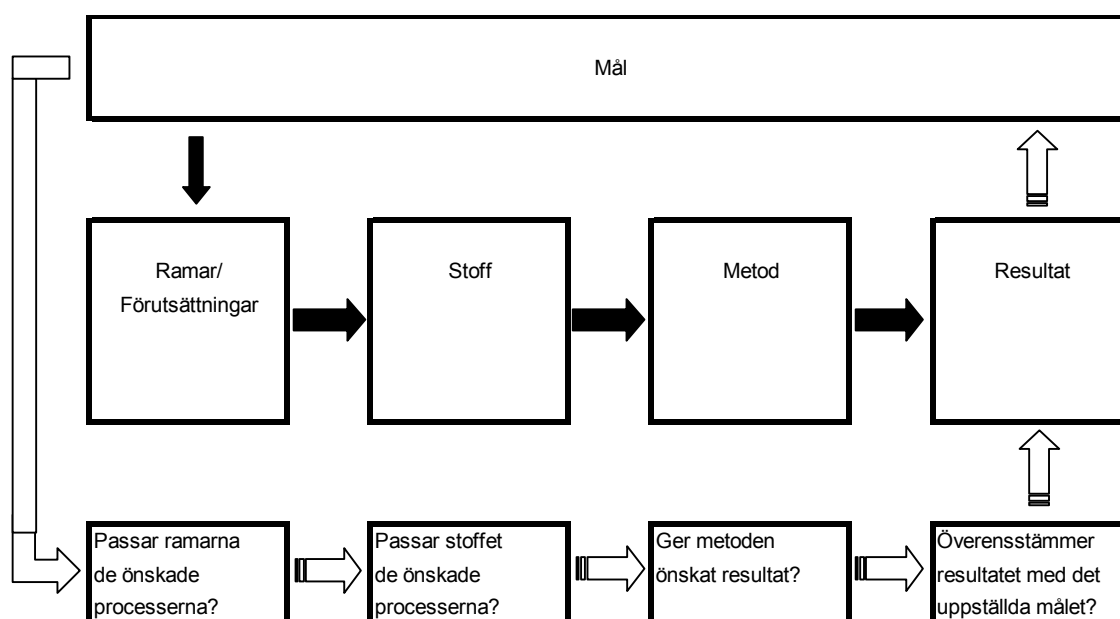
Som sista punkt i vår plan över skolbiblioteksverksamheten kommer utvärderingen. Här anger vi syftet med utvärderingen. Varför är den så viktig? Ansvarsfördelningen och tidpunkten måste vara tydlig. Vem ska utföra utvärderingen och senast när ska den vara klar? Och för vem ska utvärderingen redovisas?

Hur skulle då en sådan utvärdering kunna se ut? Jag hittar en modell i en bok av Mikael Alexandersson och Tomas Kroksmark som jag fastnar för. Boken, Utvärdering och skolutveckling (1984), är inte precis nyutkommen, men modellen ger mig ändå något att bygga mina tankar kring. Modellen åskådliggör de i en figur (s 23) liknande denna:



Figur 3

Jag börjar med att justera modellen, så att den bättre passar mina tankar. Skolans mål blir verksamhetens mål, vilket jag helt enkelt förkortar till mål och ramar/resurser byter jag ut mot ramar och förutsättningar enligt tidigare resonemang (figur 1). Processen inbegriper enligt Alexandersson och Kroksmark undervisningsform, aktiviteter och verksamhet och jag bestämmer mig för att det går bra att ersätta med termen metod, vilken jag använt tidigare. Jag funderar över var huvudinnehållet i verksamheten vi ska utvärdera kommer in, t ex treornas litteratur om kamratskap/mobbning, och väljer att lägga till en ruta som jag kallar stoff. Jag ritat också om pilarna och får följande modell:



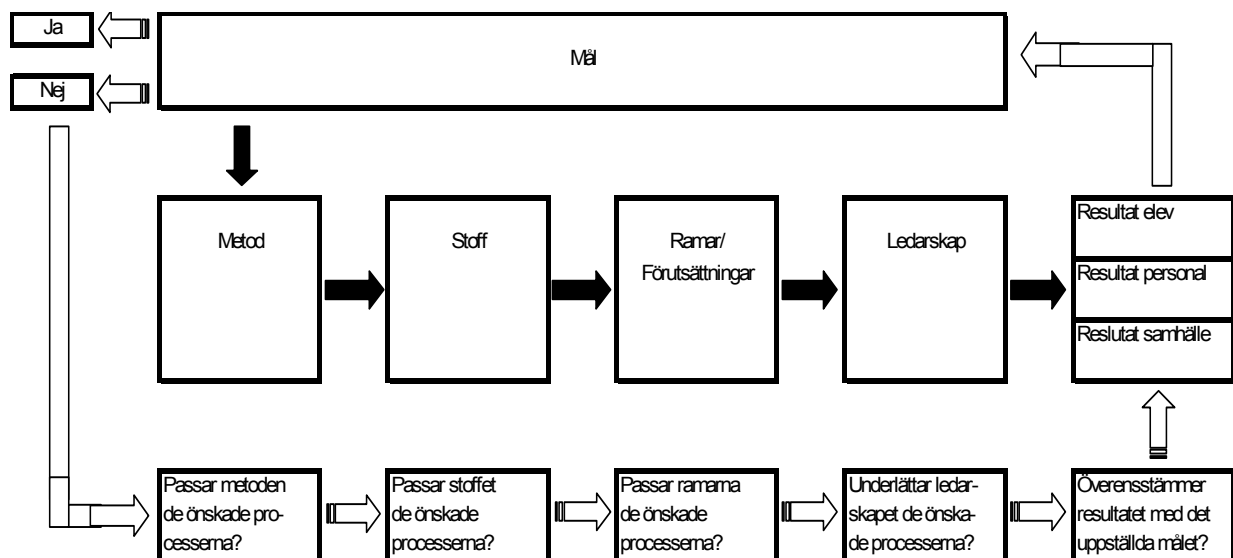
Figur 4

Jag funderar kring det här med processen/verksamheten. Processen är det viktigaste har vi sagt, men vad är det som är processen i ovanstående modell? Är det bara det jag kallar metod? I så fall hänger ju ramar och förutsättningar samt stoff lite löst, som om man skulle lära sig lika bra i vilken skola som helst, bara metoden är densamma. Jag skulle vilja knyta dem hårdare till förverkligandet av processen.

Jag känner mig inte riktigt nöjd och bestämmer mig för att söka vidare utanför skolans värld. Anders Ljungbergs och Everth Larssons bok Processbaserad verksamhetsutveckling (2001) ger mig nya idéer. De menar att en process i sig är "innehållslös", det vill säga inkluderar varken humana eller andra resurser. Det är först när dessa tillförs som värde kan skapas eller någon transformering överhuvudtaget kan ske" (s 45)! I en modell (s 31) som de hämtat från EFQM (European Foundation for Quality Management) betonas dessutom ledarskapets betydelse och man hävdar att ledarskapet genom påverkansmöjligheter "syftar till att skapa förutsättningar och underlätta för den egentliga verksamhet som bedrivs i processerna" (s 28). Jag tänker på alla de gånger jag hört hur viktig rektor är och att det troligtvis inte finns någon skolbiblioteksverksamhet som utvecklats utan att skolans rektor och politiker haft en drivande roll. I min ursprungliga modell hittar vi dem i rutan ramar och förutsättningar (organisatoriska sådana), men självklart ska vi lyfta fram ledarskapet och synliggöra dess betydelse och ansvar i en egen ruta. Det blir för anonymt annars och dess naturliga status kommer bort.

En annan sak man gjort i EFQM:s verksamhetsutvecklingsmodell är att man delat upp resultatet i tre delar: resultat medarbetare, resultat kunder och resultat samhälle. "Verksamhetens resultat är i första hand dess påverkan på medarbetare, kunder och samhälle. Verksamhetens indirekta resultat är de som vanligtvis betraktas som traditionella, exempelvis de finansiella resultaten" (s 31). Naturligtvis skulle man kunna göra så även i vår verksamhet. Det är ju viktigt hur resultatet påverkar inte bara eleverna utan även oss som lärare, bibliotekarier och skolledning. Goda resultat genererar energi. De gör oss nöjda, stolta och motiverade att arbeta vidare. Att lyfta fram resultatets påverkan på samhället är lika självklart och kanske det mest väsentliga om vi ska få politiskt gehör för satsningar på skolbiblioteken. Det blir på detta sätt lättare för beslutsfattarna att se utgifter som investeringar för önskat resultat.

Mitt förslag till ny modell skulle i så fall bli så här:



Figur 5

Vad är det då som ska räknas till själva processen? Vi har fått en tydligare och klokare modell tycker jag, men den ursprungliga frågan kvarstår. Ljungberg och Larsson framhåller att en process saknar existensberättigande utan ett kundbehov och att processen "beskriver en helhet som sträcker sig från identifierat behov till tillfredsställt behov" (§ 191). Däremot menar de att en process inte innehåller några resurser i sig utan att dessa tillhandahålls processen. Å andra sidan säger de, helt analogt med tidigare resonemang, att resultat kan uppnås först när aktivitet möter resurser. En process är tom och kan aktiveras först med hjälp av personella och materiella resurser. Därför skulle jag faktiskt vilja inbegripa såväl mål som metod, stoff, ramar/förutsättningar, ledarskap samt resultat i processen. Processen kan inte fungera och resultat kan inte uppnås utan alla delar i systemet.

En utvärdering av vårt exempel med sexorna skulle då kunna bli så här:

– Har processerna, vårt biblioteksbaseade lärande, gett de resultat vi önskade? Är måluppfyllelsen hög?

– Ja. Resultat elev: Diverse diskussioner, förhör och elevproduktioner visar att eleverna är väldigt alerta och har blivit mycket duktigare på att analysera och kritiskt granska olika typer av bilder.

Resultat personal: Personalen har haft enormt roligt och känner stor tillfredsställelse och yrkes stolthet.

Resultat samhälle: En god grund är lagd för att sextio medborgare kan fungera i en demokrati och inte låta sig duperas utan att ifrågasätta det som kommer för deras ögon.

Eller så blir svaret:

– Nej, vi nådde inte målet. Vi frågar oss då varför?:

- Var det fel metod?

– Nej eller Ja, kanske fungerade det inte att låta eleverna göra reklampresentationer med hjälp av power point. De hade för dåliga tekniska kunskaper.

- Var det fel stoff?

- Nej eller Ja, kanske var det för avancerade propagandafilmer vi visade.

- Var det fel ramar och förutsättningar?

– Nej eller Ja, kanske skulle vi ha disponerat måndagslektionerna på annat sätt, kunnat diskutera i mindre grupper och kanske skulle biblioteket haft fler konstverk i sitt bildarkiv.

- Var det fel engagemang från ledningen?

- Nej eller Ja, kanske saknades engagemang att hjälpa till att lösa den konflikt som uppstod när sexorna ville permanenta reklampelaren och speakers´ corner i biblioteket.

Utvärderingen leder till en handlingsplan för nästa termin, i vilken vi också anger ansvar och eventuell kostnad. Vi ska således:

– Utbilda sexorna i power point. Tre lektioner x tre tillfällen i grupper om tre.

Bibliotekarien och lärare A ansvarar.

- Undersöka utbudet av enklare propagandafilmer att låna.

Bibliotekarien och lärare B ansvarar.

- Skissa på ett förslag till hur måndagarnas timmar kan disponeras på ett bättre sätt.

Lärare C och studierektor ansvarar.

- Utöka bildarkivet på biblioteket med hjälp av fler affischer av kända konstverk.

Bibliotekarien och bildläraren ansvarar.

Kostnad: 6 x 150 kronor = 900 kronor.

– Möblera om i biblioteket så att möjligheter ges till diskussioner i smågrupper. Två småbord behöver köpas in.

Bibliotekarien och lärare D ansvarar.

Kostnad: 6 000 kronor.

- Diskutera igenom med all personal och alla elever det förslag på permanent reklampelare och speakers´ corner i biblioteket som eleverna kom med.

Rektor och elevråd ansvarar.

Kostnad för hållbarare anslagstavla: 1 600 kronor.

Alla på vår skola inser värdet av att även nästa års sexor kan arbeta enligt arbetsplanen med vissa justeringar. Bibliotekarien, lärarna och femmorna ser fram emot nästa hösttermin och skolledningen anslår självklart de önskade 8 500 kronorna och ser dem som en investering för att få bästa möjliga resultat.

Är detta en realistisk modell? Jag tror det. I vilket fall som helst är det en modell värd att bolla sina egna tankar mot. Ska vi kunna utveckla vår verksamhet, måste vi hitta en användbar modell för såväl arbetsplan som utvärdering och det allra viktigaste är att hitta modeller som tydliggör vad det är vi gör och inbegriper diskussioner där vi ifrågasätter det vi gör.

Och självklart spelar vår skolbiblioteksplan stor roll vid resursfördelningen! Ska det finnas någon koppling mellan resurser och verksamhet måste verksamhetsplanen naturligtvis utgöra underlag för fördelning av skolans resurser. Men det krävs ett förändrat synsätt. Man måste välja att se vad man får istället för som brukligt är bara se vad det kostar. Det gäller att flytta fokus från:

kostnad ➡ flöde ➡ resultat
till
flöde ➡ resultat ➡ kostnad

Det betyder inte att man inte har kontroll över utgifterna, tvärtom med detta synsätt styr man utgifterna och har kontrollen.

I Samverkande styrning: om läroplanerna som styrinstrument föreslår arbetsgruppen att kraven på att upprätta en årlig kvalitetsredovisning står fast och dessutom understryks (s33), så därför tar vi givetvis med skolbiblioteksverksamheten i kvalitetsredovisningen. Syftet med kvalitetsredovisningar är ju enligt Skolverkets allmänna råd 1999:1 att få en tydlig bild av verksamheten "som grund för att diskutera behovet av förbättringsåtgärder", att föräldrar och elever kan "delta i diskussioner om skolans utveckling", att redovisningarna utgör "viktiga underlag för politiska beslut på lokal nivå". Ska det biblioteksbaseade lärandet utgöra en värdefull form av lärande i skolan, ett lärande som leder till måluppfyllelse, och därför kunna få erforderliga resurser för att förbättras och utvecklas, måste det naturligtvis också redovisas i den årliga kvalitetsredovisningen.

SLUTSATS

Min uppfattning är att det går att planera för skolbiblioteksutveckling, men att koncentrationen kanske ska ligga mer på andra faktorer än på själva skolbiblioteket. Resultatet av min uppföljning visar att faktorer som skulle möjliggöra måluppfyllelse bl.a. är engagemang, positiv inställning, skolledare som stöttar och samsyn. Men hur kommer vi dit? Det räcker inte med att säga: - Nu måste vi vara positiva, engagera oss och skaffa oss en samsyn! eller –Nu måste du som skolledare stötta oss! Jag tror vi måste angripa saken på ett annat sätt.

Det handlar i första hand om **mod**. Att våga ifrågasätta vårt eget arbete och det gäller alla i skolan. Vad är det jag lägger min tid på i skolbiblioteket? Finns det viktigare arbetsuppgifter för mig som bibliotekarie? Hur lägger jag upp min undervisning? Skulle jag som lärare kunna arbeta på ett annat sätt och med bättre resultat? Hur leder jag som skolledare arbetet på skolan? Leder det någon vart eller skulle jag kunna jobba annorlunda? Först om vi verkligen har en beredskap att se på vår egen verksamhet med kritiska ögon har vi öppnat för möjligheten till utveckling.

Det handlar om att skifta **fokus**. Att låta skolans kringverksamhet träda tillbaka och att istället sätta kärnverksamheten i fokus. Att ta den tid vi trots allt har till att diskutera och reflektera över hur vi ser på lärande och på bedömning av elevernas lärande. Vilket lärande leder till måluppfyllelse av de nationella målen, vad säger forskningen om hur vi lär och vilket lärande gagnar den samhällsutveckling vi vill ha? Och vad är det vi bedömer? Är det det vi tycker är viktigast eller är det det som är lättast att mäta? Är lärande en verksamhet eller resultat av en verksamhet?

Det handlar också om **insikt**. En gedigen kunskap om och förståelse för hur en skolbiblioteksverksamhet skulle kunna fungera. Vilken pedagogisk resurs den skulle kunna utgöra och vilket mervärde den skulle kunna skapa – för eleven, för läraren, för samhället. Om vi så önskar. Hur många gånger låter vi oss inte istället styras av vår egen privata bild av barndomens skolbibliotek? Släng den eller läs åtminstone in den tillsammans med andra gulnade fotografier. Det är inte gårdagen vi ska bekräfta utan framtiden vi ska forma. Och hur många gånger upplever vi inte att skolor planerar för nya skolbibliotek utan att planera för ny kunskapssyn? Det blir finare bokrum med fler datorer, men tyvärr inga bättre skolbibliotek. Bara ännu mer yta utan djup.

Det handlar förstås om att sätta upp **mål**. En förändring leder bara till utveckling om den är kopplad till bestämda och väl förankrade mål för verksamheten. Mål som utgör nya utmaningar och inte bara är en bekräftelse på det vi redan gör. Men det får inte vara för många mål. Hellre få mål som vi brinner för och verkligen kan uppnå. Mål som utgår från elevens behov i syfte att uppnå föreskrivna strävandemål och anger vilka förmågor hon/han måste utveckla.

Det handlar om att **göra**. Det räcker inte med att vare sig önska, diskutera, besluta eller att planera. Vi måste också ta på vårt ansvar att se till att de aktiviteter/åtgärder vi beslutat om också blir utförda. Och också förstå att vi faktiskt kan – om vi vill. Bestäm oss för att det inte finns något som heter: - Det går inte! Allting går om inte på det ena så på det andra sättet.

Det handlar vidare om att ha en **plan**. En plan som inte bara räknar upp vaga formuleringar som t ex "skolbiblioteket ska främja elevernas språkutveckling" eller "skolbiblioteket ska stimulera elevernas kreativitet". Vad betyder det i praktiken? På vilket sätt då? Planer med dylika formuleringar har vi alldeles tillräckligt av och det finns ingen anledning att skriva fler sådana. Vi måste istället eftersträva konkreta mål och framför allt konkreta åtgärder. Vad är det vi vill, varför vill vi det och hur ska vi göra rent praktiskt?

Det handlar slutligen om **ansvar**. Någon måste ta på sig ansvaret för att ovanstående förverkligas och denna någon måste vara skolledaren. Att utveckla ett biblioteksbaserat lärande handlar om ett paradigmskifte, ett skifte av våra mest grundläggande värderingar, och det ansvaret kan inte ligga på en enskild bibliotekarie eller lärare. Det är därför vi i skolan, som inom alla verksamheter, har ledare. För att de ska leda utvecklingen. Det är bara personalens insatser som kan leda till själva utvecklingen, men det är skolledarens uppgift att se till att dessa insatser blir av. Genom att entusiasmera, inspirera och motivera personalen. Genom att ta ut kursen, ange position och stötta processen i alla dess led fram till målet. Genom att underlätta personalens arbete och skapa de förutsättningar som bedöms nödvändiga.

Att ett biblioteksbaserat lärande är ett lärande med mervärde för oss alla och en utmärkt grund för ett livslångt lärande är min övertygelse, men är den din? Inte alls säkert. Det har inte varit min avsikt att ge några svar på svåra frågor, utan mer att återge andras och egna tankar, vilka förhoppningsvis kan ligga till grund för vidare diskussioner. Ställ nya frågor, diskutera, testa idéer, diskutera, tänk själv och diskutera igen. Om det blir också din övertygelse – glöm inte handla. Lycka till!

LITTERATUR

- Alexandersson, M. & Kroksmark, T. (1984). Utvärdering och skolutveckling: en hjälpreda. Lund: Studentlitteratur.
- Carlgren, I. & Hörnqvist, B. (1999). När inget facit finns... - om skolutveckling i en decentraliserad skola. Stockholm: Liber.
- Departementsserien (2001). Samverkande styrning: om läroplanerna som styrinstrument. Stockholm: Allmänna förlaget.
- Granström, K. & Einarsson, C. (1995). Forskning om liv och arbete i svenska klassrum: en översikt. Stockholm: Liber.
- Illeris, K. (2001). Lärande i mötet mellan Piaget, Freud och Marx. Lund: Studentlitteratur.
- Ljungberg, A. & Larsson, E. (2001). Processbaserad verksamhetsutveckling. Lund: Studentlitteratur.
- Pfeffer, J. & Sutton R. I. (2001). Att veta men inte göra: hur man överbryggat klyftan mellan kunskap och handling. Stockholm: Svenska förlaget.
- Skolverket (1999). Att genomföra utvärdering: exempel från skolor och kommuner. Stockholm: Liber.
- Skolverket (1999). Att samla in och bearbeta data. Stockholm: Liber.
- Skolverket (1999). Att utvärdera skolan. Stockholm : Liber.
- Skolverket (2001). Attityder till skolan 2000: en sammanfattning. Särtryck av rapport 197. Stockholm: Liber.
- Skolverket (2001). Barnomsorg, skola, vuxenutbildning: skolverkets lägesbedömning. Rapport nr 01:211. Stockholm: Liber.
- Skolverket (2001). BRUK – för kvalitetsarbete i förskola och skola. Stockholm: Liber.
- Skolverket (1999). Skolverkets allmänna råd om kvalitetsredovisning inom skolväsendet. (Allmänna råd 1999:1). Stockholm: Liber
- Skolverket (2001). Utan fullständiga betyg - varför når inte alla elever målen? Rapport 202. Stockholm: Liber.
- Skolverket (2001). Visionerna finns, men inte tiden – 46 lärare om nödvändiga och önskvärda villkor för utveckling och förändringsarbete i skolan. Stockholm: Liber.
- Skolverket (1999). Vägar till lokal arbetsplan. Stockholm: Liber.

