

”Lagt schema ligger inte”:

Nio annorlunda nycklar för en framgångsrik skola

Martin Lackéus, forskare på Chalmers Tekniska Högskola, martin.lackeus@chalmers.se

Vad kan vi lära oss av det som fungerar bra? Förvånansvärt mycket. Jag har forskat med denna metod i 15 år nu. Det finns massor att studera. Extremt motiverade elever, osedvanligt lyckad skolutveckling, särskilt skickliga lärare. När vi människor verkligen lyckats med något, då kan andra känna hopp och få inspiration. Här vill jag beskriva en skolorganisation som fungerar särskilt väl.

Jag har ihop med min forskarkollega Veronica Sülau studerat en idéburen friskola som nått goda resultat i decennier. Jag vill här kort beskriva nio nycklar vi sett hos dem, och som andra kan ta med sig. Vad gör skolans 800 medarbetare bra? Försök tänka bort ”Vilken skola är det?” för en stund. Det spelar ingen roll, nycklarna är generella. De kan plockas upp av vem som helst. Betänk i stället att skolan har ett gott rykte, levererar fina resultat och har personal som väljer att stanna kvar.

Eleverna presterar bra, de trivs i skolan och har goda relationer med sina lärare. Det sker genom en kultur av tillit, samarbete och gemensamt ansvar, snarare än den kontroll, detaljstyrning och individualism som ofta präglar skolor av idag. Denna skolkultur finns närvarande på sex olika orter där friskolan har verksamhet. En kultur som nu går att kopiera. De vill faktiskt bli kopierade. Skolan startades för länge sedan utifrån devisen – ”Det går att bedriva framgångsrik skola på annat sätt”.

För att fånga det som fungerar väl här gjorde vi en kulturstudie. Vi ställde några noga valda frågor till 100 slumpmässigt utvalda medarbetare – lärare, chefer, kökspersonal, administratörer, special-pedagoger och andra roller. Vad fungerar bra på din skola? Hur skiljer det sig från andra skolor du upplevt? Vad skulle du ge för råd till andra? Låt mig nu sammanfatta de nio nycklar vi fann.

1. Tänk tillit, inte kontroll

Medarbetarna beskriver ett stort handlingsutrymme av att agera, fatta beslut och driva utveckling nära praktiken. Detta driver fram positiv förändring underifrån. I många andra skolor menar de att arbetet i stället präglas av styrning uppifrån. Beslut centraliseras och professionen förväntas följa givna instruktioner.

2. Fokusera styrkor, inte problem

De beskriver ett systematiskt fokus på det som fungerar och kan utvecklas vidare. Detta skapar positiva spiraler där medarbetarna lyfter varandra med beröm och firande av det som gått bra. Kontrasten de gör är till en problemorienterad kultur där mycket energi läggs på avvikelser, brister, klagomål och riskminimering.

3. Nå en gemensam vision på nya sätt, inte fastna

Utvecklingen drivs av en gemensam vision om att forma självständiga, ansvarstagande och samarbetsinriktade individer som kan ta sig an en föränderlig värld. Alla deltar i olika försök att utifrån denna vision göra verklig skillnad för elever och kollegor, inte bara att leverera enligt plan. I många andra verksamheter har de sett att arbetet stannar vid att reproducera etablerade arbetssätt och försöka nå uppsatta mål.

4. Aktivt utforskande kunskapssyn, inte färdiga svar

Medarbetarna beskriver att kunskap utvecklas i handling, dialog och gemensam reflektion – för både elever och vuxna. Man prövar, lär, justerar och delar öppet, med fokus på hela människans utveckling – hjärna, hjärta och kropp. I många andra verksamheter har de sett kunskap som något färdigt att kognitivt överföra via läromedel och instruktioner.

5. Pragmatiskt prövande, inte linjär styrning

Arbetet präglas av cirkulära processer. Man experimenterar pragmatiskt i vardagen, får återkoppling och justerar, om och om igen. Vid oväntade avvikelser – positiva eller negativa – justerar man direkt, ofta samma dag. Det som fungerar väl får växa organiskt över tid. I många andra skolor dominerar i stället linjära processer där en årsplanering ska följas steg för steg, oavsett vad som händer i övrigt.

6. Flexibel anpassning, inte låst schema

Arbetet formas flexibelt och löpande utifrån vad situationen kräver, med utrymme att anpassa schema, upplägg och insatser efter elevernas behov och det som händer i vardagen. Strukturer ses som stöd och måste inte följas till varje pris. I många andra verksamheter har de sett att arbetet sker utifrån rigida system för kontroll och förutsägbarhet. Fasta scheman, planer och rutiner riskerar då att styra verksamheten bort från det som faktiskt behövs här och nu.

7. Varma relationer i vardagen, inte formella roller

Medarbetarna beskriver hur starka relationer byggs systematiskt i vardagen – genom att hälsa på alla, äta tillsammans, hålla dörrar öppna och ta gemensamt ansvar för *allas* elever. Det skapar närhet, tillit och engagemang. I andra verksamheter har de sett mer formella och rollbundna relationer, där kontakt sker inom snäva ramar och där avståndet mellan människor blir större.

8. Alla är varandras resurser, inte bevaka revir

Medarbetarna beskriver hur alla oavsett roll ses som lika viktiga. Alla är resurser för varandra och för en kollektivt samskapad helhet. Det främjar samarbete över gränserna – mellan ämnen, roller och arbetslag. Man kan snabbt mobilisera stöd och hitta lösningar tillsammans, särskilt vid akuta kriser. I många andra verksamheter har de sett mer uppdelade strukturer där ansvar, tid och kunskap hålls inom egna "revir" och där samarbete begränsas.

9. En stark vi-kultur, inte ensamarbete

Medarbetarna beskriver en familjär känsla av "vi", där man tar gemensamt ansvar, stöttar varandra, skrattar mycket och firar framgångar tillsammans. Det skapar trygghet, engagemang och uthållighet i arbetet. I många andra verksamheter har de sett mer individualiserade arbetssätt. Lärare lämnas ensamma i sina klassrum. Ansvar och utmaningar hanteras var för sig.

Det som träder fram är inte enskilda metoder, utan ett annat sätt att organisera en skola – det som i forskningen kallas *people-positive organising*. Mindre fokus på kontroll, mer på att frigöra människors inneboende förmåga till ansvar, samarbete och utveckling. Kanske är det också därför så många beskriver en stark känsla av mening och energi? Sociologen Hartmut Rosa kallar det vi ser här för *resonans* – människor som upplever en levande, meningsfull och ömsesidig kontakt med andra och med det de gör. Skolans goda resultat talar också för sig själva. Besökare från andra skolor blir ofta djupt berörda. Fler skolor borde våga vara så här annorlunda. Nu undrar du kanske – vilken skola är detta? Det kan du läsa om i vår fullständiga artikel som presenterades på en forskningskonferens i Norge i maj 2026 – ECSB 3E. Du kan ladda ner artikeln som PDF via länk:

<https://research.chalmers.se/publication/551117>