



Haninge
kommun

VÄXANDE KUNSKAP MED PEDAGOGISKT LEDARSKAP



EN RAPPORT OM SKOLUTVECKLING I HANINGE KOMMUN



INNEHÅLL

Förord	3
Från synvända till handling	4
En satsning på det pedagogiska ledarskapet	6
Strategisk planering för varje verksamhet.....	16
Lärarengagemang och pedagogisk utveckling.....	23
Sådana är skolans kunskapsprocesser	36
Fem röster om Haninges skolor.....	40
Ökade insatser skapar intressanta resultat.....	53

Den svenska skolan kan inte omdanas utan debatt!

Sedan fyra år tillbaka pågår ett arbete med att omskapa förskola, grundskola och gymnasium i Haninge till en skola för *alla*. I läroplanerna för den svenska skolan slås fast att alla elever verkligen har en rätt till kunskap. Samtidigt går var fjärde elev ut grundskolan utan fullständiga betyg i Sverige.

Vårt mål är att överbygga denna klyfta och förvandla styrdokumenten till verklighet.

När arbetet med att omvandla skolan i Haninge startade år 2004 låg kommunen långt under detta rikssnitt. Bara sex av tio elever i årskurs nio hade fullständiga betyg. Det blev en larmklocka, som skapade krismedvetande och politisk engagemang om att alla barns rättigheter till kunskap måste säkras.

Vår omdaningsprocess av skolan har pågått sedan dess och i det arbetet har ingenting varit heligt. Såväl synsätt, ledning, organisation som arbetsmetoder för skolan måste omprövas.

Från ord till handling

Men hur gör ni då? Det är frågan vi brukar få från besökare och seminariedeltagare. Med reservation för att arbetet långt ifrån är klart, är den här skriften ett försök att svara på frågan.

- Först får du en bakgrund i den analys vi gjorde innan vi satte igång.
- Sedan följer de olika momenten i vår omvandlingsprocess. De är alla delar i en helhet som strävar åt samma håll – kunskap till 100 procent – en skola där alla elever uppnår fullständiga betyg.
- Till sist får du några röster om vårt arbete från forskare, pedagoger och ledare inom skolväsendet.

Den svenska skolan kan inte omdanas utan debatt och vi välkomnar alla engagerade pedagoger att delta!

Haninge i februari 2009



Mats Öhlin, förvaltningschef

Utbildningsförvaltningen, Haninge kommun



FRÅN SYNVÄNDA TILL HANDLING

Hur bra är den svenska skolan? Den frågan har diskuterats intensivt i media på senare tid. Givetvis är det bra att veta hur vi i Sverige mäter oss med jämförbara länder. Men för barnen finns ett enklare svar på frågan: Den svenska skolan är bra för dem som det går bra för i skolan, och den är dålig för dem som det går dåligt för.

I Haninge gick det dåligt för fyra av tio elever för fyra år sedan. Det var med den insikten vi startade vår förändringsprocess. Vi frågade oss: varför fungerar inte skolan för fyrtio procent av eleverna? Hur kan så många gå ut utan fullständiga betyg?

Vi påbörjade ett omfattande kartlägnings- och analysarbete. Definitionen på det positiva i lärmiljön hittade vi i forskning kring framgångsrika skolor och i Skolverkets rapport ”Utan fullständiga betyg”. Där betonas fyra viktiga framgångsfaktorer:

- Engagerade vuxna i skolan som skapar förtroendefulla relationer.
De har höga förväntningar i kombination med rimliga krav.
- Förmåga till anpassning av arbetssättet efter elevernas förutsättningar och krav.
- Elevernas engagemang och vilja.
- Föräldrarnas engagemang och vilja att stödja elevernas studier.

Nu visste vi vad vi letade efter – fanns dessa positiva faktorer i våra skolor?

En kartläggning genomfördes i form av observationer och intervjuer på elva olika enheter – både förskola, grundskola och gymnasium. När resultaten sammanställdes började bilden klarna. Den var ganska nedslående, även om det fanns ljusglimtar.

Vår kartläggning visade bland annat att lärarna hade otydliga mål och att det fanns en brist på pedagogisk diskussion i både lärarkåren och förvaltningen. Skolan hade låga förväntningar och krav på elevernas resultat och de fick ”forska på egen hand” i för stor utsträckning. Uppföljning av kunskapsresultat saknades till stor del.

Men undersökningen gav också en rad tankeväckare. Bland annat att det är läraren som betyder mest – oavsett klassens sammansättning, sociala bakgrund eller storlek. En engagerad pedagog kan förändra allt i både förskola, grundskola och gymnasiet.

Därför är skillnaden inom skolorna större än mellan skolorna. Även om de flesta lärarna hade ett engagemang i klassrummet blev resultaten väldigt olika. En del lärare lade ned mycket tid på att skapa arbetsro utan att nå framgång, medan andra snabbt lyckades etablera en lärsituation som i sig själv gav koncentration och arbetsro.

Ny syn på skolan

Skolans sätt att fungera är alltså en viktigare faktor än eleverna själva. Det blev utgångspunkten för vår ”Synvända”. Om det inte är eleverna det är fel på, så måste de dåliga resultaten bero på lärmiljön, lärarna och skolan!

Att dåliga kunskapsresultat främst beror på skolan själv är en smärtsam och kontroversiell tanke. Men det var nödvändigt att alla i skolorganisationen tog till sig denna beska medicin och det behövdes en medvetenhet över hela linjen innan förändringsarbetet kunde starta. Politikerna, skolledningen, all vår personal och föräldrarna måste vinnas för att vända utvecklingen.

En omfattande process vidtog för att föra ut det nya synsättet. Först samlades kommunens alla skolledare för att diskutera runt de fyra utvecklingspunkter som blev resultatet av vår första kartläggning. Därefter presenterades kartläggningen för politiker, personal och fackföreningar. De allra flesta lärarna i kommunen var positiva till att de äntligen fick tillfälle att stanna upp och diskutera pedagogiken.

Arbete med att förankra vår synvända och att lägga ut en grund till förändringarna tog merparten av det första året.

Samtidigt som vi påbörjade arbetet med att kvalitetssäkra kunskapsinhämtningen formulerade vi nu vår strategiska plan för att förändra hela skolorganisationen.

Där slog vi fast att orsakerna till att det gick dåligt för så stor andel av eleverna var både ett politiskt ledningsproblem och ett ledningsproblem inom förvaltningen.

En engagerad
pedagog kan
förändra allt i
både förskola,
grundskola och
gymnasiet.

EN SATSNING PÅ DET PEDAGOGISKA LEDARSKAPET

Vad är huvudsak och vad är bisak i skolan? I Haninge anser vi att den pedagogiska uppgiften är huvudsaken. Skolan är till för barnen och vår uppgift är att förmedla kunskap. Vi ska se till att kunskapen når alla barn. Skolan måste dessutom hålla sin budget, sköta personalfrågor och ha ändamålsenliga lokaler. Men detta är stödfunktioner till den pedagogiska huvuduppgiften.

Det gäller att urskilja vad som är huvudprocess och stödprocesser i en verksamhet. Och det är vår övertygelse att ledningen inom den svenska skolan ägnar alldeles för stor tid åt ekonomi-, personal- och lokalfrågor. Om förvaltningsledningen håller ifrån sig det pedagogiska ledarskapet kommer rektorerna också att göra det. Utan stöd eller ett forum för att diskutera sina frågor hamnar lärarna ensamma i klassrummet med sin pedagogiska uppgift.

Hur råder vi bot på detta?

Vår filosofi är att alla inom skolans organisation ska ha en chef att gå till som både har pedagogisk insikt och makt att förändra.

Läraren ska kunna gå till rektor för att diskutera sin huvuduppgift – kunskapsförmedling. Rektor i sin tur ska ha en pedagogiskt kunnig enhetschef och samma kompetens ska krävas av högste förvaltningschefen.

Fråga för alla

Pedagogik är inte en fråga för någon ”utvecklingsavdelning” som kan skötas vid sidan av det ordinarie arbetet i organisationen utan för alla skolledare. Chefen ska vara bärare av uppdraget och måste ha en helhetssyn på det pedagogiska arbetet.

Därmed är det rektor som övergripande organiserar lärarnas pedagogiska arbete och styr upp det så att rätt resurser och kompetenser hamnar på rätt ställe. Det är också rektors ansvar att följa upp arbetet, hitta dess styrkor och svagheter och se till att omprioriteringar görs om det är nödvändigt.

Därmed måste han/hon också själv både vara på plats och föra en ständig diskussion om hur arbetet utvecklas.

Inom våra förskolor har ett antal förskollärare gått igenom en pedagogisk ledarutbildning hos Reggio Emilia Institutet och blivit så kallade ”pedagogistor”.

Det svenska Reggio Emilia Institutet som grundades 1992 arbetar med att sprida den pedagogiska tradition som utövats vid Reggio Emilias kommunala förskolor i Italien sedan 1960-talet. I pedagogiken ingår bland annat att utveckla barnens alla uttrycksmöjligheter.

I en del kommuner ses Reggio Emilia-pedagogistor som en ny yrkesroll i förskolan. Den synen delar vi inte i Haninge. Vi anser att speciella pedagogiska experter i förskolan riskerar att bli ”påklistrade” organisationen i en maktlös roll. I vår modell är istället pedagogistan och förskolerektorn samma person.

Om pedagogiken är huvudsaken måste alla skolledare vara engagerade och beredda att arbeta med pedagogisk utveckling.

Men, säger någon genast – om både förvaltningschefen, enhetschefen och rektorn ägnar stora delar av sin arbetsdag åt uppgiften att utveckla pedagogiken för att med nya grepp höja kunskapsnivån i skolan – vem ska avlasta dem allt administrativt jobb?

Vårt svar är: varje rektor behöver administrativt stöd. Förslagsvis genom att en intendenttjänst för lokal- och ekonomifrågor inrättas.

Ansvaret ligger givetvis kvar hos cheferna, men vi har dessutom fyra centrala avdelningar som ska stödja våra linjechefer och som också kan ge direkt stöd till skolorna – främst till intendenterna. Vår stabsfunktion ser ut så här:

- En ekonomi- och kvalitetsavdelning
- En personal- och kompetensavdelning
- En kansliavdelning
- En central avdelning för stödfunktioner

På avdelningarna finns specialister av olika slag: ekonomer, personalkonsulter, förvaltningsjurister, sekreterare och skolpsykologer är några exempel.

Alla medarbetare i staberna har läst och diskuterat skolans läroplaner och fått i uppgift att se över vad man kan bidra med till huvudprocessen.

Organisationsförändringen är inte så stor, men sättet att leva i den är förändrat. Den viktigaste poängen är att avlasta rektorn.

Ett jätteproblem för svenska lärare idag är att rektorn ofta inte finns för dem som arbetar med barnen. Med lokala intendenten och de centrala avdelningarnas hjälp vill vi frigöra rektorerna så att de får bägge händerna fria för sin huvuduppgift – den pedagogiska utvecklingen av skolan.

Styrfunktioner

Vi möter ibland en beröringsångest bland skolfolk som inte vill blanda hårda frågor som makt och ledarskap med mjuka frågor som pedagogiskt utvecklingsarbete. För att klara av rollen som pedagogisk ledare måste man ständigt känna verksamhetens temperatur och skapa sig mått på dess framgång eller brister.

Den som
har viljan att
förändra måste
också ha makten
att styra
utvecklingen

Om man som ledare är osäker på vart man är på väg, osäker på var bristerna finns och kanske inte ens vågar tala öppet om dem så är det lätt att man hela tiden hakar på olika förändringsförslag. Det skapar i sin tur en ryckighet i verksamheten.

Den pedagogiska ledaren måste förutom att ständigt ha målen i sikte lära sig att ”identifiera kännetecken”, hitta sätt att följa upp elevernas lärande som i sin tur avspeglar hur väl verksamheten fungerar. Det kan ske på flera olika sätt men är i grund och botten alltid en utvärdering av lärarnas arbete.

Om man exempelvis har som mål att barnens språkliga utveckling ska stimuleras i förskolan så måste spåren av detta kunna återfinnas hos barnen. Det kännetecknar i så fall att verksamheten gett barnen det som de ska ha. Och om något inte fungerar –

om kännetecknen saknas – är det den pedagogiska ledaren som har ansvaret för att tydligt peka ut denna brist. Annars kan personalen inte ändra sig och rätta till det som är fel. Det är detta som vi kallar skolutveckling.

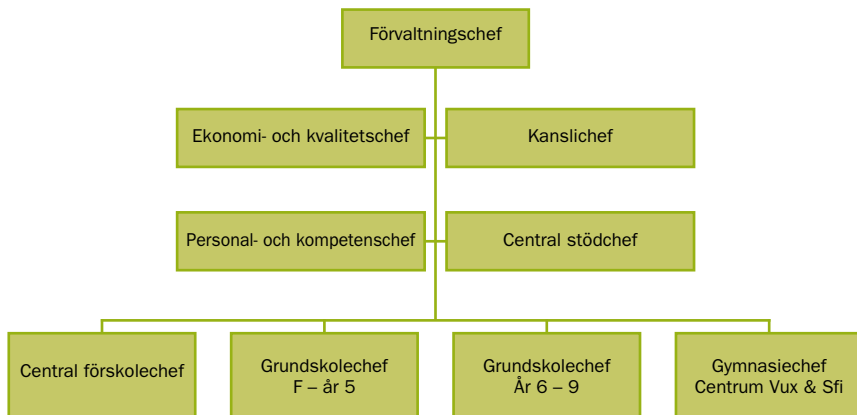
Makten att förändra

Den som har viljan att förändra måste också ha makten att styra utvecklingen – annars kommer snart varje omvandlingsprocess av sig.

Vi har genom åren mött ståndpunkten att ”skolan går inte att styra” eftersom ”utbildningssystemet är för komplext”, även från människor på ledande nivåer i svenskt skolväsende. Vi har till och med hört en före detta skolminister uttrycka denna uppfattning.

I Haninge tror vi att skolan går att styra. Men då måste man vara beredd att använda alla verktyg som fungerar. Och skolan måste styras av pedagoger – bara goda pedagoger med utvecklade pedagogiska metoder kan ta alla barn till de kunskapsmål de har rätt till.

Utbildningsförvaltningen



Därför är det bra om cheferna – den pedagogiska ledningen – har så mycket som möjligt på fötterna.

Haninges nya skolorganisation bygger på principen om pedagogiskt ledarskap. Alla chefsnivåer ska genomsyras av organisationens verksamhet. Därför ska alla chefer i linjen också vara pedagogiskt utbildade – från förvaltningschefen till den enskilde rektorn. Pedagogiken är inte en sidoverksamhet utan skolans grundbult.

Exemplet förskolan

I Haninge har vi delat förskolan och grundskolan. Den viktigaste anledningen var att förskolans frågor tidigare ständigt drunknade i grundskolefrågorna. Med skilda organisationer får vi bättre fokus på viktiga frågor både i för- och grundskolan.

Från hösten 2007 utlystes de 17 rektorstjänsterna inom förskolan i Haninge på nytt. Åtgärden var ett led i att omskapa hela organisationen för Utbildningsförvaltningen i Haninge.

Direkt under förvaltningschefen hade fyra nya linjechefer tillsatts. Eva Andersson var en av dem. Hon blev central förskolechef:

– De nya rektorstjänsterna lade tonvikten på en egenskap – den sökande måste ha pedagogisk erfarenhet och utbildning samt ett levande intresse att utveckla lärandet, berättar hon.

När alla tjänster tillsatts var hälften av rektorerna nya – alla duktiga pedagoger, men många oerfarna som chefer. Många hade exempelvis gått pedagogistutbildning.



Eva Andersson,
central för-
skolechef

– En del var förstås bekymrade när vi sjösatte den nya organisationen i januari 2008. Men jag tvekade aldrig att störta ”den gamla apparaten” för att bygga en ny – vi har ju barn därute att ta hand om!

– Givetvis måste den som är rektor ha ett ekonomiskt sinne och kunna planera utifrån tillgängliga resurser. Men det är pedagogerna som ska styra ekonomin. Inte tvärt om – i sådana fall räcker aldrig pengarna.

Många frågade sig också hur det skulle gå med ekonomin och personalfrågorna när rektorerna i främsta rummet skulle koncentrera sig på pedagogik.

Svaret med ett års erfarenhet på hand är att det gick mycket bra.

– Organisationen har satt sig snabbt och ekonomin i förskolan är nu bättre än förut. De centrala avdelningarna har betytt enormt mycket för den nya organisationen. De avlastar rektorerna från massor av administrativt jobb, berättar Eva Andersson.

– Idag kan ingen av mina rektorer säga ”jag har inte tid med pedagogiska frågor för jag har så mycket att göra”.

De flesta rektorer har nu gått en pedagogisk ledarutbildning i Reggio Emilia Institutets regi. Tre gånger per termin träffas rektorsgruppen tillsammans med en konsult från institutet för en fördjupad diskussion med det pedagogiska ledarskapet som utgångspunkt.

Nya verktyg

– Halva tiden på rektorsmötena är vikt åt pedagogiska frågor. Vi har bland annat ägnat mycket tid det här första året åt att inventera vilka pedagogiska verktyg vi har att tillgå som pedagogiska ledare. Givetvis har omdaningen delvis varit smärtsam för de inom organisationen som fått byta arbete till nya uppgifter.

– Jag funderade först själv på om jag skulle gå in i den här rollen som chef. Men det var så intressant att vara med att förverkliga de här idéerna så jag kunde givetvis inte låta bli, säger Eva som tidigare arbetade på förvaltningens numera avvecklade utvecklingsavdelning. Idag försiggår utvecklingen i hela organisationen och den börjar i förskolan där kunskapen grundläggs.

– Nu har jag fått en krävande rektorsgrupp som vill väldigt mycket. Samtidigt finns en väldigt öppen och samarbetsvillig attityd. Vi syftar till likvärdighet, inte uniformitet, i arbetet med att nå barnens rättigheter till en verksamhet som både stimulerar och stödjer deras utveckling. Vi tar vårt uppdrag på allvar helt enkelt. Signalsystemet i en sån här maskin måste fungera. Min slutsats är att det har börjat göra det nu!

Viktiga år

Vi anser att de tidiga åren i grundskolan är oerhört viktiga för barnens utveckling. Här har tyvärr skolans uppdrag varit otydligt. Nyttan av tydliga kunskapsmål i de lägsta klasserna har hittills varit underskattade.



En undersökning från Skolinspektionen om de tio vanligaste bristerna i skolarbetet har bekräftat att här finns det allra vanligaste felet i grundskolan. Hela 79 procent av de undersökta skolorna kan inte visa på elevernas kunskapsutveckling i de tidiga årskurserna i samtliga ämnen, enligt Skolinspektionen.

I Haninge delas grundskoleorganisationen numera mellan två linjechefer, en för årskurserna F-5 och en för årskurs 6-9.

Jonatan Block är chef för F-5 och har i flera år arbetat med att utveckla kunskapskontroller för att skolan ska få möjlighet att följa upp kunskapsutvecklingen under de första viktiga åren. Största utmaningen med att formulera kunskapskontrollerna har givetvis varit att hitta rätt nivåer för de olika åldrarna:

– Vi har skött arbetet med hjälp av referensgrupper av aktiva pedagoger. En av referensgrupperna har bestått av mer än ett dussintal rektorer och lärare, medan andra haft mindre än en handfull deltagare, berättar Jonatan Block.

– Det är ett omfattande jobb att diskutera sig fram till rätt nivå. Generellt har vi till slut satt ribban lite högre än vid inledningen av arbetet. Vi ligger oftast också högre än vad man gör i andra kommuner som arbetar med kunskapskontroller.

– Personligen tror jag att det stora intresset vi mött från olika håll beror på att vi kombinerar kontrollerna med uppfattningen att det är möjligt för alla elever att nå målen, säger Jonatan Block.



Jonatan Block,
Grundskole-
chef F-5

Transformativt ledarskap

Peter Fredriksson är grundskolechef 6–9 i Haninge kommun. I mitten av 2007 flyttade han från jobbet som rektor på Södermalm i Stockholm till Haninge:

– Jag tyckte om idén med starkt fokus på kunskapsmål och skolans ansvar. I Haninge finns en stark tro på att skolan kan förändra och förändras. Därför sökte jag mig hit, säger han.

Peter Fredriksson har själv en magisterutbildning i ledarskap. ”Transformativt ledarskap” är en av hans käpphästar, säger han själv.

– Det viktigaste för rektor är att ha en tydlig idé med sitt ledarskap. Och idén med skolan är ju att eleverna ska nå målen. Utifrån den idén ska rektor styra och fatta beslut. Alla åtgärder, all kommunikation och alla processer måste inrikta sig mot den idén. Det kan handla om kompetensutveckling, schemaläggning, arbetsmetoder, uppföljning, arbetslagens formering eller vad olika möten ska användas till.

– Det låter enkelt, säger Peter Fredriksson, men det är det inte. En rektor befinner sig i skärningspunkten mellan många kraftfält, både inre och yttre: egna bilder av yrket, ett starkt kollegium med egna drivkrafter, liksom samhälle och föräldrar som ställer krav om än det ena, än det andra, som skolan bör lösa. Men skolan kan inte ta hand om allt. Den har sina egna mål. Det är dessa mål som ska styra rektorernas jobb.

– Ett annat problem är att rektorer ofta är för lojala med kollegiet. Det visar forskningen. Med den lojaliteten utövas inget transformativt ledarskap, säger Peter Fredriksson. Då styr inte rektorn, utan lärarna och traditionerna.

– Ett tredje problem är att rektorn ofta har fel fokus i arbetet med eleverna. Om det är rektorn som löser elevernas konflikter och som tillrättavisar elever

med disciplinproblem – då gör han eller hon fel saker.

– Det kanske kan låta motsägelsefullt, men om rektorn vill sätta eleven i centrum så ska rektorn arbeta med lärarna. Det är lärarna och övrig personal som ska ta hand om eleverna. Rektorns roll är att ta ansvar för lärarnas lärande och hela skolans pedagogiska utveckling. Därför måste rektor lägga mycket mer tid på att initiera och involvera personalen i skolans utveckling. Och därför måste rektor arbeta mycket mer med att fördjupa personalens förståelse för de förändringar skolan måste vidta.

– I mitt jobb har jag märkt att många rektorer är ovana vid att mötas som de ledare de är. Men de är väldigt positiva om någon är intresserad av att utveckla dem i den rollen.

Och det tänker Peter Fredriksson göra. Från rektorsdagar, möten och internat för rektorerna går han nu vidare till nästa steg:

Om det är
rektorn som
löser elevernas
konflikter – då
gör han eller hon
fel saker



– Vi har jobbat med skolforskaren Helena Hallerström som skrivit avhandlingen ”Rektors normer i ledarskapet för skolutveckling”.

Intresset var så stort att vi nu går vidare med en forskningscirkel som kommer att omfatta alla rektorer i grundskolan i Haninge.

– Målet är klart: att få kunskap och metoder samt att synliggöra utvecklingsområdena för hur rektorerna bäst förvandlar skolan för att förverkliga idén att uppfylla kunskapsmålen.

Samlat stöd frigör resurser

”Alla i organisationen har ett tydligt uppdrag och det finns tydligt fokus – det optimerar våra resultat. Det säger Tina Wallström Bernhav som är chef för personal- och kompetensavdelningen inom utbildningsförvaltningen i Haninge. Här finns fyra PA-konsulter, en förvaltningsjurist och en personalsekreterare.

Tina Wallström Bernhav sadlade om till det nya jobbet efter knappt ett och ett halvt år som skolledare, så hon har kunskaper från fältet med sig i bagaget.

”När jag började tog vi fram läroplanerna, skolplanen, förvaltningens mål- och strategidokument samt ”Synvändan” och satte oss ned med dem. Först ställde sig många frågande till vad dokumenten hade med personalarbetet att göra. Men det klarnade snabbt.



Peter
Fredriksson,
Grundskole-
chef 6–9



Tina Wallström
Bernhav,
chef för personal
och kompetens

Det är viktigt att vi tar del av och förstår innehållet och andemeningen i de dokument som styr våra skolor och förskolor. Allt för att vi på min avdelning ska kunna spela även på rektors planhalva. Det gäller hela tiden att ställa sig frågan: Hur ökar just den här insatsen måluppfyllelsen?" säger Tina Wallström Bernhav.

Ledstjärna: förenkling

"Hela tiden när vi prövar en idé, tanke eller utbildningsinsats så är ledstjärnan att det måste förenkla rektors vardag, ge stöd eller nya verktyg. Vi har jobbat väldigt mycket med vårt förhållningssätt och våra värderingar. Jag har alltid varit mycket noga med att vi ska leva som vi lär."

"Rektorerna får mycket mer stöd i den nya organisationen, det är helt klart. Men det är viktigt att vi är lyhörda och ställer upp i enlighet med vad som efterfrågas. Rektorer är också människor med olika fallenhet för olika frågor. Under den första tiden har vi lagt ned mycket tid på grundutbildning av de nya rektorerna i förskolan där många har saknat tidigare erfarenhet av att vara chef."

Det är också viktigt att de fyra nya avdelningarna med samlade stödfunktioner är sampratade och har en gemensam linje, tycker Tina Wallström Bernhav.

Johan Westin, ekonomi- och kvalitetschef, tycker att den nya organisationen ställer ökade krav på hans avdelning:



”Uppdelningen av skola och förskola har fungerat bra. Jag vet sedan tidigare att förskolan lätt hamnar lite på undantag i organisationen. Nu har förskolan tagit ett steg framåt och står för sig själva. De nya cheferna har fått en bra start och ekonomiskt har det också fungerat mycket bra.”

”Om ekonomin är i ordning så kan skolan koncentrera sig på kunskapsmålen. Vi på ekonomi- och kvalitetsavdelningen har fått nya uppgifter och det har varit en omställningsperiod. Nu utbildar vi mer istället för att själva gå in och jobba – vi går från service till ’hjälp till självhjälp’ i takt med att rektorerna fått intendent och ekonomiassistenter vid sin sida. Alla våra aktiviteter går ut på att förenkla för dem som jobbar ute på fältet.”

Avdelningen har också till uppgift att vara kontrollinstans. Det finns ett omfattande statistik- och uppföljningsprogram på kvalitetssidan som ska säkra måluppfyllelsen. Tre personer formar nu en speciell statistikgrupp:

”Vi bygger fortfarande nya strukturer för att kunna följa upp kunskapskontroller. Bland annat ett nytt analysverktyg i webbmiljö med tidsserier som ska ge bättre översikt och snabb återkoppling till lärarna”, berättar Johan Westin.



Johan Westin,
ekonomi- och
kvalitetschef

STRATEGISK PLANERING FÖR VARJE VERKSAMHET

Varje verksamhet behöver strategier, mål och handlingsplaner och skolan är inget undantag. En första uppgift efter genomlysningen av skolan i Haninge blev att skapa en vision av hur vi ser på lärandet i kommunen. Den utformades runt de fyra framgångsfaktorerna för lärande som vi tidigare identifierat.

Nu gällde det att samla våra ambitioner och ansträngningar både för att föra ut och samla hela skolorganisationen i en gemensam, långsiktig färdriktning mot visionen. Hur får man då alla i skolan att dra åt samma håll, att förstå strategin och att omfatta och försvara den?

Vi identifierade snabbt ett antal områden som pockade på utveckling.

Förutom den nämnda förstärkningen av skolledningen, behövde vi också arbeta med att ändra attityder och förhållningssätt, anpassa vårt arbetssätt i skolan och styra hårdare mot målen med hjälp noggrann uppföljning av kunskapsutvecklingen hos eleverna. Vi behövde också kvalitetssäkra våra tjänster för att säkerställa att vi hela tiden gjorde rätt saker och utvecklades. Under år 2007 arbetade vi fram en ny kommunal skolplan som gäller åren 2008 – 2011.

Skolplanen är vårt viktigaste strategiska dokument. Därför är det viktigt att den är konkret, kortfattad och begriplig så att alla förstår den. Den är plattformen för hur vi lokalt går vidare mot det nationella målet – kunskap till 100 procent.

I planen redovisar vi också de sju strategiska punkter som vi prioriterar i skolutvecklingen fram till år 2011.

Så här formulerade vi idealbilden för skolan i Haninge i sju punkter:

- I Haninge kommuns skolor värderas kunskap högt i alla ämnen och inom alla verksamheter.
- Engagerade och betydelsefulla vuxna som skapar förtroendefulla relationer till alla barn och elever.
- I Haninge kommuns skolor strävar lärarna aktivt efter att ge alla elever intellektuell stimulans och är mer än blott handledare.
- Vi har höga förväntningar på varje barn och elev i kombination med tydliga mål och kunskapskrav. Hos oss får varje barn och elev möjlighet att lyckas.
- I Haninge kommun betraktas alla barn och elever som läraaktiga. Barns och elevers eget engagemang och vilja är utgångspunkten för deras utveckling.
- Arbetssätten varierar så att de passar varje barns och elevs förutsättningar och behov.
- I Haninges skolor uppmuntras föräldrarna till engagemang och stöd för sina barns utveckling och studier.

Alla politiska partier från Vänsterpartiet till Moderaterna står bakom inriktningen att ha ett nytt förhållningssätt där alla elevers förmåga att lära sig är centralt. Andra punkter som kan nämnas är förbättrad målstyrning, uppföljning av kunskapsutvecklingen och förstärkt pedagogisk ledning.

Från vision till verklighet

Målet är att göra visionen till verklighet. Vi är medvetna om att denna process tar tid och att vi själva måste lära oss mer under resans gång.

Hur utvecklar och finslipar vi då vår strategi över tid?

I Haninge har vi främst tre olika utvecklingsinstrument till vårt förfogande:

- Medarbetar- och verksamhetsutvecklingsamtal
- Skolplaneenkäten
- Kunskapskontroller och skriftliga omdömen
 - Eftersom skolledningen är ansvarig för strategiutvecklingen är det givetvis också viktigt att vi finns på fältet så att vi har information om läget. Det säger Jonatan Block, grundskolechef F-5.
 - Det är viktigt att vi hela tiden finns ute i skolorna för att känna av stämningen och att se hur arbetet fungerar. Utan feedback kan idéer inte utvecklas, det får vi genom återkommande medarbetar- och verksamhetsutvecklingsamtal.

En annan viktig uppföljning är den årliga skolplaneenkät som går ut till all personal och alla elever (från klass tre) och föräldrar i Haninge. Jonatan Block har varit med om att utforma enkäten som går ut i cirka 30 000 exemplar varje år.

Många frågor i enkäten är relaterade till utveckling och mål. År 2008 var svarsfrekvensen 87 procent för personal och elever. Av föräldrarna svarade 72 procent.

– Med hjälp av enkäten kan varje lärare få reda på hur resultaten förändras över tid. Det går att följa klassernas utveckling och hur föräldrarna uppfattar att skolan uppfyller sina mål.

– Viktigast har kunskapskontrollerna visat sig vara. De har förändrat undervisningen helt och skapat en helt ny medvetenhet om vad vi faktiskt behöver undervisa i.

När helheten "lirar"

Per-Åke Olsson är gymnasiechef i Haninge. Han kom till kommunen 1995 och fick ansvaret för att förändra ett gymnasium som börjat närma sig kaos. Den organisatoriska model-



len hade blivit oöverskådlig och det var svårt att se vem som hade ansvar för vad. Schemalaggingen var central för 106 klasser och lärare och elever hade svårt att hitta varandra i ”den behavioristiska råttlabyrinth” som den dåvarande gymnasiebyggnaden utgjorde, säger han.

Det blev Per-Åke Olssons uppgift både att driva igenom nya måldokument, en ny organisation och att hitta modellen för att omgestalta gymnasielokalerna till en fungerande enhet.

– Vi funderade under ganska lång tid på hur en skola ska se ut som tar tillvara både närhet och mångfald – och där ingen är anonym.

År 2002 klubbades 250-miljonerssatsningen på det nya Fredrika Bremerskolan igenom i fullmäktige i politisk enighet och några år senare stod byggnaden färdig. Numera är den kommunens stolthet.

– Organisationsförändringar är alltid processer över tid och de måste drivas i en miljö som gynnar utveckling. Men när man lägger om rodret bör man handla snabbt, bestämt och tydligt. Det gjorde vi redan i slutet av 1990-talet på gymnasienivån, säger han.

– Jag måste förstå att jag i mitt jobb som chef måste arbeta genom andra, liksom rektorerna – de verkar genom arbetslagen och de enskilda lärarna.

– Synvändan och kunskapskontroller i de tidiga åldrarna har varit nyttiga för Haninge. Ibland trampar utvecklingsarbetet personalintresset på tårna, men det hjälps inte. På 1990-talet hörde jag ofta gymnasielärare som önskade sig andra elever, det möter jag sällan idag.

– Det är för dagens elever vi är i skolan och det gäller att ha helhetssyn och framförhållning, minst ett femårsperspektiv, om man verkligen vill förändra så att både de enskilda delarna och helheten ”lirar” ihop.



Per-Åke
Olsson,
gymnasiechef

På 1990-talet
hörde jag ofta
gymnasielärare
som önskade sig
andra elever,
det möter jag
sällan idag.

Närvaro och nytänkande



Jag besöker förskolor och skolor ett par, tre gånger i veckan. Det är viktigt att även vi politiker sätter oss in i pedagogikens problem

och möjligheter. Det kanske inte är så vanligt att politiker är ute så mycket i verksamheten men jag tycker att det är nödvändigt för att få ett grepp om hur det fungerar.

Under de senaste två åren har vi genomfört en stor del av de strategiska åtgärder vi pekade ut i vår Synvända.

Den nya organisationen satte sig ganska snabbt och nu gäller det att göra hela organisationen till bärare av uppdraget – då menar jag ner till varje enskild lärare. Där är vi inte än, men vi är på god väg.

En mycket stor del av organisationen tror nu att det verkligen är möjligt att nå målet: kunskap till 100 procent.

I framtiden vill vi också ha med oss alla föräldrar i den övertygelsen.

Men även om strategin ligger fast så måste den hela tiden utvecklas. Vi måste ta itu med många små saker – alla är inte enkla. I vår kommun är lärartätheten exempelvis inte så hög. Men vi anställer heller inte vem som helst eftersom vi vill ha utbildade, engagerade och duktiga lärare. Det här måste vi förklara för föräldrarna och få med dem på det.

Tidigare har det funnits en kultur i kommunen där man alltid ropat på mer resurser om det dykt upp problem. Det



håller vi nu på att styra bort ifrån. Förändring och förbättring handlar oftare om exempelvis kompetensutveckling och nya arbetsmetoder än om att bara tillföra mer pengar.

En konsekvens av vårt förnyelsearbete är att fler och fler spännande saker dyker upp när man börjar rota djupare i problemen. Vi måste hela tiden ligga på och titta om vi gör rätt. Jobbar vi optimalt? Hur kan strategin fördjupas?

Vi måste förbättra åtgärdsprogrammen för elever med problem och jag har exempelvis börjat fundera på varför man släpper barn vidare till nästa klass trots att de inte nått målen. Kanske är det enkelt för de vuxna när man gör så, men det blir inte bra för den enskilde eleven. Och hur ska vi ta emot de nyanlända från andra länder i skolan? De har ju också rätt till kunskap. Här har vi långt ifrån svaren än, vi måste hitta bättre metoder.

Det kanske verkar lite kaxigt att säga att alla elever ska ha fullständiga betyg, men det finns ingen annan väg att gå – det är helt enkelt vårt uppdrag.

Martina Mossberg (m), ordförande,
Grund- och förskolenämnden

Tydliga mål, tydliga krav



För oss politiker är det viktigt att både vara tydliga och att konsekvent följa upp arbetet med att omvandla skolan.

Vi måste peka ut målen, se till att resurserna finns och att verksamheten håller tillräckligt hög kvalitet.

Under en tid har vi haft en kunskapskommitté vars uppgift varit att utforma kunskapskontrollerna i Haninge.

Tjänstemännen har förstås stått för det huvudsakliga innehållet, medan vi politiker har följt arbetet. Vi har varit med och justerat våra lokala kontroller i förhållande till de nationella proven.

Arbetet i kunskapskommittén är nu avslutat och vi har hela tiden varit överens om tagen. Kunskapskontroller handlar inte om barnen utan om skolan. Det är därför vi har dem.

Hur ska vi annars veta om skolan gör det den ska göra?

Haninge är en av de kommuner som betalar lärarna allra bäst. Vi ställer krav därefter. Med kunskapskontroller håller vi inte bara koll på vilka barn som tidigt behöver olika former av stöd. Resultaten ger också underlag för vilka lärare som behöver kompetensutvecklas eller ändra sina arbetsformer.

Idag lägger vi ansvaret för kunskapsinhämtandet där det hör hemma – nämligen på skolan.



När man är överens över partigränserna blir det lugnt och tryggt i organisationen. Det ställer speciella krav på mig som oppositionspolitiker i skolan. Jag måste vara beredd att missa en och annan politisk poäng på kort sikt, genom att arbeta för det som gynnar verksamheten och barnen på lång sikt.

Sedan är jag lite otålig som person. Visst skulle jag vilja att utvecklingen av skolan gick ännu fortare, men det tar tid att vända en atlantångare och vi måste ha hela besättningen med oss.

Men jag är helt övertygad att vi är på rätt kurs.”

Ulla Gisslar (s), 2:e vice ordförande,
Grund- och förskolenämnden

Många nya utmaningar



Från januari 2009 är det politiska ansvaret för skolan i Haninge delat i två nämnder: Grund- och förskolenämnden samt Gymnasie- och vuxenutbildningsnämnden.

Jag är nytillträdd som ordförande i den nybildade gymnasie- och vuxenutbildningsnämnden, vilket känns väldigt spännande. Det händer mycket inom gymnasieskolan och vuxenutbildningen i Haninge. Utmaningarna är stora, framförallt när det gäller att matcha unga människor till arbetsmarknaden.

En av de första åtgärderna blir att uppdra åt förvaltningen att kartlägga verksamheten inom gymnasieskolan och vuxenutbildningen för att se vilka områden vi behöver arbeta mer med.

Det handlar om att ständigt förbättra och utveckla verksamheten så att den ger eleverna goda kunskaper i en föränderlig omvärld. Vi vill också satsa på utbildning för framtidens entreprenörer och vi tänker utveckla det goda samarbetet på idrottsområdet – där Hammarby Akademi är ett mycket bra exempel. Haninges skolor ska tillhöra toppskiktet och vara bland de mest attraktiva i Sverige.”

Alexandra Anstrell, (m) ordförande,
Gymnasie- och vuxenutbildningsnämnden.



LÄRAR- ENGAGEMANG OCH PEDAGOGISK UTVECKLING

Skolans existens bygger på idén att vi i vuxengenerationen bestämt att våra barn ska ta del av mänsklighetens kulturarv och samlade vetande. Vi är eniga om att den kunskapsförmedling som en gång sköttes av familjen numera överläts på en institution – skolan.

Skolan ska ge den unga generationen en möjlighet att stå på den förra generationens axlar, växa sig högre kunskapsmässigt och slippa återupprepa begångna misstag själva.

Det är i mötet mellan de vuxna och den unga generationen som kunskapsöverföringen ska ske. För att den ska fungera måste: a) Kontakt finnas b) Förmåga till förmedling finnas. Det här är skolans viktigaste process. Det är i mötet mellan elev och lärare som kunskapsöverföringen sker eller inte sker. Lärarens roll är helt avgörande för om eleven lyckas eller inte.

Det finns, och kommer alltid att finnas, en betydande skillnad mellan olika elevers förutsättningar eftersom de kommer från så skilda sociala miljöer.

Men en bra lärare kan övervinna dessa skilda förutsättningar – och vissa lärare är bättre än andra på det jobbet.

Det är detta som synvändan handlar om. Att förklara skillnaden i resultat med skillnad i elevernas sociala förutsättningar blir lätt en ursäkt för skolans och lärarnas oförmåga.

Valet är vårt – att välja mellan stagnation eller utveckling. Vi sätter lärarna främst och har därmed också förutsättningar att utveckla skolans verksamhet.

Lärarna är viktigast i skolan men de behöver ledning, inspiration och stöd för att utvecklas i sin profession. Olika lärare är mer eller mindre skickliga och mer eller mindre medvetna om bristerna i sin roll. De har också olika grad av erfarenhet.

Uttrycket "lita på lärarna" kan lätt ge konsekvensen att varje lärare blir lämnad att ensam lösa sin kompetensutveckling.

Vi vill motverka att läraryrket utvecklas till ett ensamarbete och istället rikta kraften i organisationen mot gemensam kompetensutveckling. Vi arbetar för en miljö där lärarna öppet vågar diskutera egna och andras brister och där man vågar synliggöra skolans processer.

Vad är det som sker just nu i vår skola och vad kan vi lära oss av det? Hur kan vi använda varandras skilda kompetenser och erfarenheter för att lyfta hela kollegiets arbete?

Det är några av frågorna som ständigt måste ställas.





Johanna Hult (t.v.), är förskolerektor och Liisa Norberg, förskollärare på förskolan Talgoxen i Haninge.

”Nu pratar vi pedagogik på ett helt nytt sätt”

Förskolan Talgoxen i Haninge byggdes i mitten av 1980-talet. Här finns idag 94 barn i åldrarna ett till fem år. De 17 i personalen ser idag annorlunda på sin roll än för ett år sedan, då en ny förskoleorganisation såg dagens ljus.

– Vi började med att förändra miljön. Vi har lyft ner allt i barnhöjd och gjort det tillgängligt för alla, dessutom pratar vi nu pedagogik på ett helt nytt sätt mellan avdelningarna och mellan de olika förskolorna. Det säger Liisa Norberg, förskollärare.

Det senaste året har inneburit flera nya inspirerande förhållningssätt till barnen och till hennes uppdrag som pedagog, tycker hon.

Miljön ska vara en palett av möjligheter med stora valmöjligheter för barnen som också får vara med och bestämma hur den ska utformas.

– Nu vågar vi låta barnen visa vägen, lärandet blir mer kreativt när de får syssla med det som intresserar dem för tillfället. Och det får gärna vara lite svåra uppgifter. Men det betyder inte att förskollärarna lämnar barnen ensamma eller att verksamheten saknar regler:

– Vi är tydliga med att tuschpennorna bor där vi gemensamt bestämt. Det får vi förstås repetera. Vi sätter värde på det vi har och behandlar både våra saker och kamraterna med respekt.

Visa vägen

Johanna Hult är förskolerektor för Talgoxen och två andra förskolor, Duvan och Gladan.

– När vi observerar och dokumenterar gör vi det främst för att se lärandet och vår uppgift är att vara lyhörda för barnens utveckling. Stora ögon och öron är en tillgång och så måste vi inte värdera barnen hela tiden, säger hon.

– Vi försöker istället lyfta fram goda exempel i barngruppen hela tiden, få barnen att hitta varandras goda egenskaper och att hjälpas åt. Vem har exempelvis ”spetskompetensen” i att hitta den borttappade strumpan, i att rita ett öga eller att skriva en viss bokstav?

Johanna Hult har gått pedagogistutbildningen i Reggio Emilia Institutets regi. Och hon har funderat en hel del på kunskapskontrollernas vara eller inte vara, säger hon.

– Idag, efter att ha provat dem i två år, känns de väldigt rätt. Vi har ju dem för barnens skull, för att ingen ska lämnas på efterkälken, alla ska vara med på banan.

– Vi behöver inte alls hamna i någon provsituation. Det räcker att hålla ögonen på barnens läsriktning när man sitter med dem eller om de kan läsa sitt namn på torskäpsdörren när det är dags för gruppen att gå ut på gården.

– Och som rektor är det förstås också en indikation på att något i situationen på en avdelning måste förändras om färre barn klarar sig. Kunskapskontroller är främst ett verktyg för oss att få syn på oss själva.

Liisa Norberg instämmer:

– Egentligen har vi alltid gjort det här, det gäller bara att systematisera det. Och vi släpper ingen unge som inte klarar kunskapsmålen. Fungerar inte A så försöker vi med B. Det gäller hela tiden att ha nya saker i bakfickan.

Självgående barn med stöd av miljön och pedagogen i mitten är ett ideal på Talgoxen. När ett barn försöker bygga högt i lera och det inte fungerar ska pedagogen finnas till hands med armerande ståltråd, säger Johanna Hult.

– Det känns som om vi startat en oändlig process, jag har insett att jag aldrig blir klar med den. Det gör i alla fall mig ganska lugn – det betyder att jag måste lära mig nya saker hela tiden, säger Liisa Norberg.





Lena Carlsson vill att matematiken ska få behålla sin plats i vardagen. Multiplikationstabellen kan lika gärna tränas i ett fotbollsmål som på papper.

”Vardagsmatematik ger lysande resultat”

På Klockarbergsskolan i Haninge nådde 96 procent av tredjeklassarna godkänt resultat i matematik i 2008 års kunskapskontroll. Skolan ligger i miljonprogramsområdet Brandbergen. Här finns ett femtiotal nationaliteter och en mycket stor andel av barnen har invandrarbakgrund. Att matematikresultatet är det bästa i sitt slag i hela kommunen har blivit mycket uppmärksammat.

– Matematiken måste få leva i vardagen och i alla ämnen och inte bara i matteboken, säger Lena Carlsson, matematiklärare.

Matteböcker har ingen självskrivna plats i Lenas klassrum på Klockarbergsskolan. Det har inte matematiken heller förresten. Lena Carlsson tar lika gärna med sig eleverna och matematiken utomhus.

– Matte är inte bara siffror. Vi pratar väldigt mycket, jag ser min roll som ledare för utforskande och prövning av problemen. Visst behöver vi siffror, formler och matteböcker så småningom, men det är först i de högre klasserna. I trean är det glädjen och känslan som är viktigast, att leka sig fram till en taluppfattning.

Matematiken finns överallt, säger Lena. Det är ett misstag att plocka ut den ur vardagen och att göra den abstrakt för de yngre åldrarna.

På hennes utomhuslektioner får barnen istället ta fram tre grenar i olika storleksordning eller leta fram en sten som väger ungefär två hekto eller varför inte gå en kilometer med mätthjul för att få en verklig känsla för längdmåttet. När man ska lära in treans multiplikationstabell kan man göra det genom att skjuta tre skott i taget mot ett fotbollsmål.

– Vi har också använt mjölkpaket för att bygga en kubikmeter och jag använder gärna kroppen som mått. Och så spelar vi olika spel.

Föräldrarna då, vad säger de när barnen saknar böcker?

– Det har gått lång tid sedan jag började fundera på varför så många barn ledsnar på matte och vad man ska göra åt det. Nu har jag hållit på så länge med det här att jag känner mig ganska självsäker. Och när föräldrarna ser att resultaten kommer, så är de givetvis med, säger Lena.

– Min inställning som lärare måste vara att ”jag vet att du kan det här” och det är bra att sätta upp målet att alla kan. Sedan är det givetvis inte utan komplikationer. Jag har just fått in en pojke till klassen som inte kan ett ord svenska. Jag är övertygad om att han kan lära sig räkna, problemet är att vi inte kan kommunicera just nu.

”Kluringar” ett par gånger i veckan istället för hemläxor är en annan av Lena Carlssons specialiteter. Uppgifterna ska eleverna lösa hemma och förklara för sina föräldrar – som gärna får hjälpa till. Det allra viktigaste är inte rätt svar, utan att förklara hur problemlösningen gått till. Sedan går det bra att rita och berätta också för klasskompisarna.

– Och skulle svaret bli fel så är det inte hela världen. För mig handlar det mindre om rätt eller bock än om lusten att pröva sig fram. Huvudsaken är att eleven försökt ordentligt några gånger, om svaret uteblivit så löser vi kluringen tillsammans istället.





”Idag har skolorganisationen tydligt fokus på kunskap och ett helt nytt engagemang. Plötsligt känns det som jag har vinden i ryggen”, säger Johan Kant.

”Böcker är rakaste vägen till framgång”

– Böcker är den rakaste vägen till framgång för mina elever. Det säger Johan Kant, högstadielärare på Jordbromalmsskolan i Jordbro. Förutom undervisningen i SO arbetar han också med intensivkurser i att läsa och skriva för elever som kommit efter – eller kanske aldrig riktigt kommit in i skolarbetet. Just nu satsar man främst på sexorna och sjuorna i Jordbro.

– Det blir två tillfällen med tre timmar varje vecka för dem som har behov av att utveckla sitt språk. Behoven är jättestora, men vi har begränsade resurser.

En illustration till läget i Jordbro; när Johan Kant kom till Jordbromalmsskolan för åtta år sedan utgjorde eleverna från invandrade familjer ca 60 procent. Idag är siffran uppe i 90 procent och antalet IK-klasser (introduktionsklasser i svenska) har utökats från en till tre.

– Det tar oftast fem till åtta år att lära sig ett språk ordentligt. Trots det har jag haft elever som gått ut nian med MVG efter tre och ett halvt år i Sverige. Men det är givetvis ett fåtal.

Skönlitterära böcker är Johans främsta instrument i den kompletterande undervisningen. Man läser högt och tillsammans.

– Sedan förklarar jag svåra ord och vi diskuterar karaktärerna i boken och analyserar hur de förhåller sig till varandra och till historien. På det viset får ungdomarna ord på sina tankar och sin vardag, säger han. I sin undervisning är han också väldigt tydlig med att tala om för eleverna vad de ska kunna och vad som förväntas av dem.

I Jordbro finns många familjer som har det besvärligt och föräldrarna har ringa erfarenhet av studier. Många elever blir inte bekräftade i sitt skolarbete.

– Därmed inte sagt att föräldrarna inte bryr sig om sina barn, men många har inte möjlighet att hjälpa dem i skolarbetet. Bara ett fåtal kommer till föräldramötena.

Vinden i ryggen

Mörka framtidsutsikter i Jordbro alltså? Nej, inte för Jordbromalmsskolan, säger Johan Kant. Visst skulle skolbyggnaden själv, liksom Jordbro Centrum och så mycket annat härute i miljonprogrammets sista vågsvall behöva en rejäl uppryckning. Ån låter den vänta på sig. Men när det gäller skolan finns många positiva tecken:

– När jag kom hit var hälften av lärarna obehöriga. Idag handlar det om några enstaka – och de har lång erfarenhet av yrket. Vi är inte längre en genomgångsskola.

Från början ringde Johan Kant i larmklockan: det duger inte med brandkårsutryckningar i nian om alla elever ska gå ut med fullständiga betyg.

– Jag tjatade om att vi måste följa upp läs- och skrivresultat och om att varje lärare inte kunde fortsätta att köra sitt eget race. Jag brukade få en del ryggdunkar för mina idéer, men inget mer. Idag är situationen helt förändrad. Hela skolorganisationen har tydligt fokus på kunskap och ett helt nytt engagemang.

Jordbro universitet

Tisdagar 17.00-18.00 ställer han upp med läxhjälp, vem som helst får komma. På Facebook har han, tillsammans med en kollega från Fredrika Bremergymnasiet, startat ”Jordbro Universitet” – en informationssida där han tänker samla nya och gamla elever och ta dem på studiebesök i en högskolevärld som oftast är helt obekant för dem.

– Många ungar härute kan ibland vara ganska gränslösa. Men de är nyfikna, jätteroliga och intensiva. De är inte så starka i alla ämnen, men har alltid glimten i ögat. Som lärare får jag mycket tillbaka.

– Jag brukar säga till dem att om du vill bli läkare så kan du. Den enda begränsningen finns i ditt huvud!



“Nu har vi startat studie-cirklar i entreprenöriellt lärande. Boken *Så tänds eldsjälar* är vår bibel – men det är klart att även eldsjälar måste gå på sparlåga ibland om brinntiden ska bli tillräckligt lång”, säger Anette Onn.

”Det viktigaste är att utveckla självkänslan”

– Det finns en gnista inom varje elev och det är lärarens uppgift att vårda och tända den, säger Anette Onn, som undervisar i religion, historia, turism och entreprenörskap vid Erika rektorsområde på Fredrika Bremergymnasierna i Haninge.

Att det blev turism och historia är inte så konstigt eftersom Anette själv har en bakgrund som reseledare för temaresor i bland annat Egypten, Turkiet och Israel.

– Det gav mycket idéer från allt till hur man möter människor och hur man inspirerar lärande. När jag först kom till Handelsprogrammet i Haninge för snart tio år sedan hade jag inställningen att alla elever vill, kan och vågar – fast det var tyvärr inte så många som gjorde det.

– Det kändes först som jag hamnat i underhållningsbranschen när jag försökte blåsa liv i klassrummet. Varför fungerade allting så bra när de gjorde sin praktik ute i samhället, och varför försvann ta-sig-församheten när eleverna kom tillbaka innanför skolans väggar?

Ny anda

– Jag tog som min uppgift att göra om kurserna för att plocka fram ungdomarnas entreprenörsanda, säger Anette Onn.

Med entreprenörsanda menar hon ansvar, hållning, självkänsla, att kunna tala inför publik och andra kompetenser som gör det möjligt för eleverna att kunna ta sig fram i livet. Det behöver inte nödvändigtvis mynna ut i att starta eget företag efter skolan, men det är givetvis ett alternativ på dagens arbetsmarknad.

– Först efter att jag själv varit med på en kurs som gick ut på att stödja ungt entreprenörskap i Stockholmsregionen fick jag ett namn på det jag hållit på med – nämligen ”entreprenöriellt lärande”, säger hon.

Idag tillämpar hon den inriktningen på Turismprogrammet där hon är ansvarig:

– Det viktigaste är att utveckla självkänslan hos eleverna och att lärandet är anpassat till livet utanför skolan. Att bara vara ”lydig” är ingen dygd idag. Och om en elev frågar vilken dag ett arbete ska vara klart så svarar jag: ”hur lång tid behöver du?”

– Eleverna lär sig bättre utanför skolan. Jag får det bekräftat gång på gång. Om de möter en imam eller en präst så blir religionsundervisningen intressant och när vi varit på en resebyrå har eleverna fått nya dimensioner på turistbranschen.

”Att få ge eleverna en möjlighet att lyckas är den största kicken i det här jobbet.”



Mitt i livet fick Niklas Pihl ”tursamt nog sparken tillsammans med en massa andra” från sitt välbetalda jobb som produktchef på ett dataföretag. Under IT-krisen sadlade han om till Matematik/NA-lärare och fick jobb på Mediaprogrammet på rektorsområdet Merika vid Fredrika Bremergymnasiet. Idag har han varit lärare i åtta år.

– Mötet med eleverna och att få ge dem en möjlighet att lyckas är den största kicken i det här jobbet. Det är i kontakten med eleverna det händer något, och helst ska man räkna till alla, även om det inte är lätt, säger han.

– Häromåret var det en kille som stirrade mig stint i ögat första dan och sa: ”Jag hatar matte!” Men du kan väl komma in i alla fall, svarade jag. Det blev förstås en utmaning. Men när han långt senare fick VG på en skrivning blev han så glad så att det nästan gick håll i väggen.

– En annan viktig egenskap är att vara flexibel. En fredagseftermiddag kan matteboken ofta kännas för tung för eleverna och nu i fredags hade jag förberett något lättare. Jag tänkte be dem skriva formeln för ”meningen med livet” och få igång ett snack istället.



När eleverna på det individuella programmet för teknik, underhåll och service vid Fredrika Bremergymnasierna får nya verkstadslokaler så är det eleverna själva som håller i hammare, såg och pensel under överinseende av sina yrkeslärare. En del har ställt upp på frivilligt jobb under sommarlovet.

– Men det blev ingenting med det. Alla var inställda på att räkna i boken – så då gjorde vi det. Det var knäpptyst och engagerat tills det var dags att gå hem.

Personligt tilltal

Niklas Pihl undervisar i gymnasiet alla tre årskurser. Eleverna är skuttiga i ettan, lugnare i tvåan och allvarsamma i trean, säger han.

– Då behöver man nästan spela upp dem lite. De sitter tysta och räknar hela tiden. Jag är rädd för att de ska bli ”utmattade”, säger han och skrattar.

Skrivningar är ett bra medel, men man måste ha personlig kontakt med eleverna annars blir det lätt för fyrkantigt, tycker Niklas Pihl. – En del är skrivningsrädda, med dem ”pratar jag skrivning” istället. Matematik kan liknas vid en labbok och alldeles för många har läst den och fått fel svar, gång på gång i grundskolan. Det är min konkreta erfarenhet att många av de svåraste läsningarna hos eleverna beror på rädsla att visa sitt tillkortakommande en gång till.

– Detta gäller också andra ämnen, men jag tror att i matematiken ställs det på sin spets. Niklas Pihl tror att de psykologiska fällorna går att undvika genom öppna uppgifter, laborativ matematik, fokus på process istället för precisa svar och genom att prata matematik.

– Jag resonerar, visar i personliga samtal. Ofta är de som räknar dåligt på papper jättebra i huvudräkning istället. Och så måste man vara ärlig, rak och intresserad av situationen.

– Det går inte att lura ungdomar, de måste veta var de har sin lärare, jag försöker att vara personlig, men inte privat. Och ibland tar jag faktiskt ett leopardsprång i undervisningen, det är då det känns riktigt kul att vara lärare!





SÅDANA ÄR SKOLANS KUNSKAPS- PROCESSER

Det finns olika föreställningar om hur barnets kunskapsutveckling och pedagogiken ska gå hand i hand. Ett par av de intressantaste teorierna har formulerats av Jean Piaget och Lev Vygotsky, båda födda 1896.

Enligt den schweiziske pedagogen Jean Piaget genomgår barnet förutbestämda mognadsfaser. När dessa väl inträder har pedagogen bara att välja en verksamhet som är rätt anpassad till varje fas.

Den vitryske utvecklingspsykologen Lev Vygotsky instämmer när det gäller Piagets analys av mognadsfaserna, men till det lägger han möjligheten att med rätt och avancerad pedagogisk verksamhet få barnets utveckling att gå snabbare, längre och djupare. Inlärninng driver helt enkelt på utvecklingen.

Konsekvensen av Piagets teori är att pedagogen får en mer passiv roll – han eller hon kan bara invänta barnets mognad och sedan välja en verksamhet som anpassar sig till den.

Vygotskys teori förutsätter istället en aktiv pedagog som genom sin verksamhet påverkar barnets utveckling i rätt riktning. Hans syn på pedagogikens möjligheter och pedagogens roll är betydligt mer optimistisk.

Det senare är också ett synsätt som vi ansluter oss till.

Istället för att betona varje barns individuella utveckling som förutbestämd anser vi att den avgörs i samspelet mellan barnet och de vuxna i omgivningen. Därmed måste vi som pedagoger inta ett mer aktivt förhållningsätt.

Detta synsätt har stöd bland annat i amerikansk forskning som visat att språkutvecklingen är länkad till den sociala strukturen i familjen. Det kan finnas upp till hundra procents skillnad i treåringars ordförråd och att det finns tydliga kopplingar till den sociala miljö varifrån barnen kommer.

Redan i förskoleåldern skapas alltså stora skillnader i kunskapsutveckling beroende på yttre stimulans. Här finns en stor potential i den svenska förskolan och skolan. Den kan ge extra stimulans till de barn som bäst behöver det. Men alltför ofta hamnar de duktigaste barnen med de duktigaste lärarna när det borde vara tvärt om.

Vår uppgift är att ta tag i dem som behöver skolan bäst redan från första dagen.

Kvalitet & kunskap

Finns det då ett sätt att kvalitetssäkra kunskapsproduktion?

Går det att göra rätt från början i förskolan och sedan rätt genom åren i grundskolan? Är det möjligt att hitta verktyg för att säkra varje steg och se till vad barnen behöver i varje del av processen?

I Haninge är vi övertygade om det. Gemensamt för alla de som säger att skolan inte går att styra är också motviljan mot att använda styrmedel. Vi säger så här: om det går att peka ut mål och visioner så måste man samtidigt kunna beskriva vägen dit. Genom att följa upp resultatet, läsa av dem, ta hand om dem och genom att skärpa verksamheten så är det också möjligt att nå målen. Hur ska man annars göra?

Ekonomi exempelvis, följs alltid upp i skolan därför att den anses viktig, varför skulle man då inte också följa upp pedagogiken som är allra viktigast?

Fortfarande lämnar en betydande andel barn grundskola och gymnasium utan de grundläggande färdigheter som skolan är satt att förmedla.

I Haninge har vi tidigare använt bilden: ”Vad skulle hända med en bilfabrik som producerade fordon där endast 75 procent av vad som rullade av bandet fungerade?” I skolan liksom i bilfabriken kan man inte förbättra verksamheten utan vettiga utvärderingsmetoder och engagerad personal.

Genom mätning och uppföljning framträder bristerna. Först när felkällorna är ordentligt identifierade kan de åtgärdas.

Bryt sorteringen

Vårt främsta mål är att se till att alla elever får de kunskaper de har rätt till. Därför måste vi bryta den sortering som redan är inbyggd i samhället bland annat via sociala och ekonomiska skillnader.

För att garantera att detta sker i vår skola så måste vi kontrollera att elevernas utveckling går i önskvärd riktning.

– Vi vill använda alla verktyg som fungerar för att förbättra skolan och att ge alla elever kunskap till 100 procent. Varför skulle vi utesluta vissa verktyg av princip? säger Mats Öhlin, förvaltningschef på Utbildningsförvaltningen.

– Vi kontrollerar inte för att sortera – tvärt om är målsättningen att bryta sorteringen genom att ge alla en chans att gå ut skolan med fullständig betyg.

En annan kritik mot utvärderingar är att när måttstockar kommer fram så är det lätt hänt att det bara är det allra enklast mätbara som mäts.

– Visst finns det en risk för förenkling. Det är vi medvetna om. Men det får inte göra att vi helt avstår från att mäta resultaten, säger Mats Öhlin.

– När vi mäter kunskap är det därför viktigt att inte bara inhämta svaren på uppställda problem, utan också att ha ett moment där man tar reda på förståelsen och frågar hur eleverna kommit fram till det rätta svaret.

– Vår målsättning är att övervinna förenklingarna och klara av att följa upp även det som är svårt att mäta.

Kunskapsmätt

Vad är för övrigt kunskap? Kan kunskap överhuvudtaget mätas?

– Jag skulle vilja ställa frågan tvärtom. På något sätt måste vi ju kunna förnimma vad kunskap är – annars ägnar vi hela skoltiden åt saker som vi inte vet finns. I så fall vilar hela skolarbetet på en mycket svajig grund, säger Mats Öhlin.

– Det är naturligtvis lättare att mäta om man lärt sig läsa än om man lärt sig känna empati. Olika företeelser har olika mått. Men något mått på framgång måste vi ha!

Och när måtten är fastställda kan individernas framgång och genom dem verksamhetens resultat mätas och ständigt förbättras. Mycket beror förstås på ledningens inställning och på verksamhetens målsättning.

Använd verktygen rätt!

Kontinuerlig kunskapskontroll är en förutsättning för kunskapsgaranti. När alla elever kan läsa, skriva och räkna vet vi att de har fått den grund de behöver för att kunna tillägna sig kunskaper på högre nivåer.

Under en lång rad av år har skoldebatten hamnat i en olycklig läsning mellan förespråkare för vad som av respektive motståndare kallas ”flumskola” eller ”disciplinskola”.

I Haninge anser vi att den debatten inte är fruktsam:

- I Haninge förespråkar vi en syntes där alla elever ska ha samma chans att utvecklas. I fokus har vi kunskap, pedagogiskt ledarskap och noggrann uppföljning. Kvaliteten på lärarna och undervisningen är avgörande för inlärningsprocessen.

- Vi mäter inte för att sortera, utan för att förbättra verksamheten, höja kunskapsnivån och garantera att eleverna når sina kunskapsmål.

- Det behövs kraftfulla insatser om mobbning, hot eller bråk uppstår. Men att fokusera helt på disciplinproblem är att börja i fel ända. Skolan är arbetsplats för hundratusentals personer varav många är tonåringar. Här finns gott om engagerade lärare som klarar att skapa förtroendefulla relationer till sina elever i en fungerande lärmiljö.



FEM RÖSTER OM HANINGES SKOLOR

Pia Enochsson

Pia Enochsson är generaldirektör på Utbildningsdepartementet. Under åren 2004 – 2008 var hon GD i Myndigheten för skolutveckling. Hon har också en bakgrund som mellanstadie lärare.

- *Du har följt utvecklingsarbetet av skolan i Haninge. Vad är ditt omdöme om det?*

Jag har med stort intresse och under flera år följt utvecklingsarbetet i skolan i Haninge. I Myndigheten för skolutveckling där jag var generaldirektör valde vi att i olika sammanhang lyfta fram just Haninge som det enda exemplet på en kommun som tagit ett helhetsgrepp på skolans resultatutveckling.

Jag är imponerad av att politiker från alla partier och ansvariga tjänstemän så resolut och samstämmigt beslutat sig för att ta itu med de problem man haft med dåliga resultat i skolorna.

Min bild efter flera besök och många samtal på olika nivåer är att Haninge arbetar mycket konsekvent och målmedvetet med resultat i fokus i sitt utvecklingsarbete. Arbetet är så intressant och lyckat att det dessutom fanns anledning att från myndighetens sida sprida Haninges

exempel till andra kommuner. Av det skälet har också medarbetare från Haninges skolor ofta medverkat på seminarier och konferenser som vi inbjudit till. Av utvärderingarna att döma så är intresset stort runt om i landet för att lära av erfarenheterna från Haninge.

• *I Haninge arbetar vi med att utveckla kunskapskontroller. Vi anser att de är nödvändiga för att säkerställa såväl elevernas kunskapsutveckling som utvecklingen av skolans arbete. Vilken är din inställning till kunskapskontroller?*

Jag är positiv till kunskapskontroller och ser dem närmast som en självklarhet för varje lärare som vill ha kontroll över vilket resultat han eller hon åstadkommit med sin undervisning. Kunskapskontroller är en naturlig uppföljning av verksamheten och av lärarnas förmåga att säkra alla elevers rätt till kunskap. Jag anser att kunskapskontrollerna främst är och bör vara en kontroll av lärarnas resultat, inte elevernas.

• *Vi vill lyfta fram det pedagogiska ledarskapet som den kanske viktigaste ledstjärnan för utvecklingen av den svenska skolan. Instämmer du i vår slutsats – och i så fall hur vill du att det arbetet ska skötas?*

I det pedagogiska ledarskapet ryms ett stort ansvar för att stimulera till och ta ansvar för att alla elever presterar på sin optimala nivå. Det kräver av alla ansvariga lärare och skolledare att det finns en gedigen och ärlig tilltro till att alla barn kan och har möjlighet att uppnå målen för skolan och undervisningen. I det pedagogiska ledarskapet finns kärlek till barnet och en stark och övertygande tro på att alla kan lyckas. Det är bara så jag tror att ribban kan höjas och att alla elever oavsett bakgrund kan nå oanade höjder.



Intresset är stort
runt om i landet
för att lära av
erfarenheterna
från Haninge

Lennart Grosin

Lennart Grosin är docent i pedagogik vid Stockholms Universitet. Han har forskat om vad som gör skolor framgångsrika under mer än 20 år.

- *Du har följt utvecklingsarbetet av skolan i Haninge. Vad är ditt omdöme om det?*

Med utgångspunkt från mitt forskningsperspektiv om skoleffekter och effektiva skolor är det mycket intressant.

En viktig faktor är den näst intill fullständiga enigheten över partigränserna som kännetecknat de båda politiska nämnderna när det gäller synen på skolan och skolutvecklingen.

De ger förvaltningsledningen en tydlig och stabil grund för arbetet med att höja kvalitén i alla kommunens förskolor och skolor. Det vanliga är annars att sådana förändringar initieras på enstaka skolor genom att rektorer tar initiativ till att förändra sitt pedagogiska ledarskap i linje till exempel med vad man funnit utmärkande för effektiva skolor.

Men i Haninge initieras och leds skolutvecklingen alltså på kommunal nivå. En annan

viktig aspekt är att man strävar efter att skolutvecklingen skall vila på vetenskaplig grund såväl när det gäller lärande som när det gäller utvecklingen av skolkultur och arbetssätt. I det första fallet har man hämtat inspiration från Vygotskys teorier, bland annat från Leif Strandbergs bok "Vygotsky i praktiken".

I det senare fallet hämtar man kunskaper från pågående internationell och nationell forskning om effektiva skolor (Grosin 2002 och 2004).

- *I Haninge arbetar vi med att utveckla kunskapskontroller. Vi anser att de är nödvändiga för att säkerställa såväl elevernas kunskapsutveckling som utvecklingen av skolans arbete. Vilken är din inställning till kunskapskontroller?*

Två viktiga metoder i Haninges skolutveckling är att utveckla det pedagogiska ledarskapet och att regelbundet utvärdera elevernas kunskaper. Pedagogiskt ledarskap innebär att rektorerna och deras chefer tar det direkta ansvaret för den pedagogiska kvalitén i undervisningen och att alla elever når målen.



En förutsättning för det är att elevernas kunskaper utvärderas kontinuerligt. Annars har rektorerna ingen utgångspunkt för sina observationer av arbetet i klassrummen eller grund för att diskutera undervisningens kvalitet med lärarna.

• *Vi vill lyfta fram det pedagogiska ledarskapet som den kanske viktigaste ledstjärnan för utvecklingen av den svenska skolan. Instämmer du i vår slutsats – och i så fall hur vill du att det arbetet ska skötas?*

Jag har inte någon ingående kunskap om hur långt arbetet med att skapa ett slagkraftigt pedagogiskt ledarskap i Haninges skolor kommit. Men jag vet att förvaltningsledningen initierat forskningsbaserad fortbildning för rektorerna och att man ställt sig positiv till forskning om skolklimat och pedagogiskt ledarskap i kommunens skolor. Det är löftesrikt.

Regelbunden utvärdering är en nödvändig förutsättning för pedagogiskt ledarskap och ger alla inblandade fakta om måluppfyllelsen. Men den har även andra viktiga pedagogiska effekter, bland annat när det gäller förutsättningar för specialundervisning av elever som behöver extra stöd. När kunskapskontroll av elevernas läsförmåga infördes i läsning i årskurs 1 i Haninge var det 40 procent av eleverna som inte nådde det uppsatta målet.

En satsning på extra stöd till så många elever låter sig knappast göras, vare sig genom specialundervisning eller genom insatser i den ordinarie undervisningen. Risken är istället överhängande att ingenting görs utan att man avvaktar och ser om eleverna kan komma att uppfylla målen i ett senare skede.

Några gör kanske det men risken är stor att många elever halkar efter ytterligare och att vissa ger upp. Men sedan diskussionen om målen i läsning för årskurs 1 initierades sjönk antalet elever som inte nådde målen till 8 procent och det är inte fler elever än att såväl de ekonomiska som de pedagogiska resurserna för att ge extra stöd och hjälp räcker till.

Resultaten tyder på att det finns dolda pedagogiska resurser som aktiveras genom att kunskapsmätningar införs. Det beror sannolikt på att lärarna fokuserar sin undervisning och använder tiden mer effektivt och målriktat.

Sammanfattningsvis är skolutvecklingsarbetet i Haninge mycket spännande och det kommer säkert att ge lärdomar som kan tillämpas i andra kommuner och bidra till forskningen.

REFERENSER

Grosin, L. (2002) Rektorerna i Framgångsrika skolor och deras betydelse för lärarkulturen. *Nordisk Pedagogik*, Vol.22, 158-175.

Grosin, L. (2003) Skolutveckling grundad på forskningen om effektiva skolor. I Berg & Sherp, (red). *Skolutvecklingens många ansikten*. Myndigheten för skolutveckling, *Forskning i fokus*, nr. 15.

Grosin, L. (2004) Skolklimat, prestation och anpassning i 21 mellan- och 20 högstadieskolor. *Forskningsrapport 71*, Pedagogiska institutionen Stockholms universitet, 2004.





Bo Sundblad

Bo Sundblad arbetar med skolutveckling sedan lång tid tillbaka. Han är pedagog, läsforskare, föreläsare, sakkunnig och konsult med specialiteten resultatstyrning, resultatuppföljning, läsförståelse och kunskapsutveckling.

- *Du har följt utvecklingsarbetet av skolan i Haninge. Vad är ditt omdöme om det?*

Jag har de senaste åren arbetat med ett 50-tal kommuner för att hjälpa dem med att förstå övergången till resultatstyrning – d.v.s. grundidén bakom Lpo 94 (grundskolans läroplan) och Lpf 94 (läroplan för de frivilliga skolformerna). På politikernivå och ledningsnivå är Haninge kommun främst i landet och ett föredöme för alla andra kommuner.

Man har på den nivån även löst de problem styretredningen (SOU 2007:75 Att styra staten – regeringens styrning av sin förvaltning) tog upp.

Det innebär att Haninge antagligen kommer att bli landets första kommun som fullt ut genomför elevens kunskapsrätt så som det var tänkt i riksdagsbeslutet från år 1988.

Man börjar redan kunna skörda frukterna av det nya styrsystemet ute i skolorna vilket leder till en växande självkänsla bland lärarna (se: DN debatt 20080407 som ett exempel).

Skolans värld är full av paradoxer.

En av dessa är att en kommun som lyckas med att genomföra riksdagsbesluten från 1988, 1989, 1990 och 1992 framställs som kontroversiell.

Haninge ska ha uppmärksamhet – men framförallt för att man är först med att genomföra de beslut som är fattade i demokratisk ordning.

- *I Haninge arbetar vi med att utveckla kunskapskontroller. Vi anser att de är nödvändiga för att säkerställa såväl elevernas kunskapsutveckling som utvecklingen av skolans arbete. Vilken är din inställning till kunskapskontroller?*

Resultatuppföljning är själva fundamentet för att kunna genomföra resultatstyrning och elevens kunskapsrätt. Det som är så annorlunda och för skolfolk i landet svårt att förstå sig på är att till exempel Lpo 94 utgår från att olika elever behöver olika mycket undervisning, hjälp och tid.

Om man inte tidigt tar reda på vilka elever som behöver detta går inte den kunskapsrätten att genomföra. Väntar man för länge med att ta reda på vilka elever som behöver mer stöd blir det svårare och dyrare att hjälpa eleven eftersom de har gett upp.

På politikernivå
och ledningsnivå är
Haninge kommun
främst i landet



För en kommun som Haninge som är tvungen att vända på slantarna och satsa pengarna där de ger störst nytta är en noggrann resultatuppföljning ekonomiskt nödvändigt. Man har helt enkelt inte råd att lägga sina resurser på fel saker. Och vad som är fel kan man bara ta reda på genom resultatuppföljning. Detta borde fler kommuner tänka på i samband med en vikande ekonomi. I en krympande ekonomi är resultatuppföljning viktigare än i en god ekonomi.

Om man inte har en fungerade resultatuppföljning riskerar man att av misstag skära bort de mest välfungerande delarna i sin verksamhet. Här är Haninge också unikt -- man har nämligen satt sig in i den internationella forskningen och vet att man inte kan använda sig av traditionella tester och instrument av det slaget som bygger på normalfördelningen. Istället måste man använda sig av instrument som bygger på människosynen att eleverna i Haninge är lika förmögna att lära sig som eleverna i andra lyckligare lottade kommuner.

Det finns nog inget annat sätt att ta reda på om en kommuns skolor och förskolor håller god kvalitet än att hålla på reda om barnen och eleverna kan det de behöver kunna och det de har rätt att kunna.

- *Vi vill lyfta fram det pedagogiska ledarskapet som den kanske viktigaste ledstjärnan för utvecklingen av den svenska skolan. Instämmer du i vår slutsats – och i så fall hur vill du att det arbetet ska skötas?*

För mig handlar det pedagogiska ledarskapet i första hand om rektorerna. Jag har under mina cirka 25 år i den svenska skola lärt mig att rektorerna och deras ledarskap har mycket större betydelse än vad många tror. Jag har sett skolor resa sig på två - tre år med en ny rektor och även sett skolor falla ihop på ett år med fel rektor.

Haninge har en förutsättning för ett gott pedagogiskt ledarskap som inte finns i alla kommuner – nämligen en kommunledning som vet vilka krav ett pedagogiskt ledarskap Lpo 94 ställer.

Kommunledningen uppskattar de rektorer som vet hur man använder sig av elevresultat/kunskapskontroller för att effektivare använda de resurser han eller hon har till förfogande.

Ett pedagogiskt ledarskap förutsätter fem delar:

1. Att få in resultat
2. Att gå igenom resultaten – elevernas behov – tillsammans med personalen
3. Prioritera
4. Genomföra
5. Ta in resultat av omprioriteringen.

Det pedagogiska ledarskapet förutsätter också att varje rektor tillåts att självständigt få ta ansvar för sin skolas resultat och för personalens kompetens.

Här har det genom åren gjorts många misstag, vilket utan att man insett det urholkar rektorernas chefsroll.

För att kunna ta tillvara den möjlighet som ges i Haninge krävs att rektorn getts möjlighet att fullt ut förstå resultatstyrningen som system; hur den hänger ihop med resultatsystemen och hur det hela hänger ihop med den människosyn som leder fram till elevens kunskapsrätt.



Brian Annan

Brian Annan, ansvarig för skolutvecklingsprojekt på utbildningsministeriet, Nya Zeeland

- *Du har följt utvecklingsarbetet av skolan i Haninge. Vad är ditt omdöme om det?*

Att besöka Haninge var ett rent nöje. Jag fick tillfälle att ta del av vissa idéer när det gäller "förbättrad skolundervisning", där Mats Öhlin, förvaltningschef i kommunen, och huvudlärarna i några av skolorna var överens. Min definition av förbättrad skolundervisning är "en planerad insats för att lyfta de akademiska prestationerna hos alla elever som insatsen riktas till" (Annan, 2007). Till min glädje talade Mats Öhlin samma sorts språk, fullt övertygad om att det är möjligt att uppnå. Hans tillförsikt kändes uppfriskande med tanke på de låga nivåer som resultaten låg på för några år sedan och på det växande antal elever med invandrarbakgrund som kämpar med sin akademiska grundutbildning.

Enligt Mats räcker det inte med att ha förväntningar på framgång och för att få ett totalt lyft. Han visade mig Haninge kommuns skolplan "Kunskap till 100 procent", där man skissat några viktiga kopplingar mellan förväntad framgång och medveten strategi för förbättring. Skolplanen tydliggör skolornas ansvar för att införa strategin, att skapa kunskap om strategin

Vi behöver alla kontrollera vår kunskapsnivå för att kunna gå vidare.

och kunskapskontrollerna. Skolplanen ger riktlinjer som är lättlästa och enkla att följa för alla i kommunen.

Många chefer runt om i världen talar som Mats och tar fram tjugiga planer, men verkligheten i skolorna ser ofta väldigt annorlunda ut. Enligt vad jag såg går Haninge emot den trenden. Jag besökte två skolor i kommunen där huvudlärare talade med samma övertygelse som Mats. Det var Åbyskolan och Ribbybergsskolan i Västerhaninge. Den ena skolan hade uppnått sitt mål till 100 procent och den andra var på väg att göra detsamma. Huvudlärare i de båda skolorna förklarade hur

de hade gått tillväga när det gäller läsning. De kontrollerade regelbundet läsnivån hos varje elev, tog reda på hur de låg till och ändrade sedan sin undervisningsmetod och sitt praktiska ledarskap för de elever som låg efter, för att sedan återigen kontrollera deras nivå. Det var ett kretslopp bestående av problemanalys, anpassade övningar och kontroller för att lyckas nå målet.

Ofta misslyckas försöken med förbättrad skolundervisning på grund av att deltagarna tar genvägar vid början och slutet av kretsloppet. Mats följde med under de här besöken i skolorna med intentionen att lära från lärarna – och han blev positivt överraskad över utvecklingen i Ribbybergsskolan. Det finns ett budskap i Mats idéer som vi alla bör ta till oss – att fortsätta ha kontakt med det som händer i och runt klassrummen oavsett var i systemet vi arbetar.

● *I Haninge arbetar vi med att utveckla kunskapskontroller. Vi anser att de är nödvändiga för att säkerställa såväl elevernas kunskapsutveckling som utvecklingen av skolans arbete. Vilken är din inställning till kunskapskontroller?*

Grundliga kunskapstester är ett utmärkt sätt att kontrollera att människor tar till sig information. Chefer tar ofta för givet att ett omsorgsfullt uttryckt e-postmeddelande eller en plan ska förstås av skolledningen på i stort sett samma sätt som lärare förutsätter att eleverna förstår vad som händer på en lektion. God forskning visar att situationer med kunskapsöverföring har sina brister (Spillane, 2002). Vi kan för det första inte förutsätta att eleverna har förstått innehållet i undervisningen – vi måste kontrollera att de har förstått.

Här kan era kunskapskontroller komma till nytta. För det andra kan vi heller inte förutsätta att de har nödvändiga färdigheter för att kunna använda innehållet i kunskaperna. Vi måste kontrollera deras färdigheter och förbättra deras förmåga där så krävs. Denna andra punkt är mycket viktig när elever använder sina läsfärdigheter för att utforska den mer avancerade läroplanen på högstadiet. Dessa punkter är lika relevanta för personalen i skolan och kommunen som för eleverna själva. Vi behöver alla kontrollera vår kunskapsnivå för att kunna gå vidare.

- *Vi vill lyfta fram det pedagogiska ledarskapet som den kanske viktigaste ledstjärnan för utvecklingen av den svenska skolan. Instämmer du i vår slutsats – och i så fall hur vill du att det arbetet ska skötas?*

Ja, jag delar åsikten att pedagogiskt ledarskap är centralt, i synnerhet när det gäller att komma till rätta med problemet med underpresterande grupper i ert samhälle. Att undervisa elever med invandrarbakgrund som till exempel lever under besvärliga förhållanden har visat sig vara en stor utmaning i många samhällen i dag. Det går inte att undervisa dessa elever på ett effektivt sätt genom att göra som man alltid har gjort, och det gäller även pedagogiskt ledarskap.

I Nya Zeeland ansåg vi att det var nödvändigt för skolledningar att vara fokuserad på pedagogik på det mest aktuella området i läroplanen, vilket i vårt fall var läs- och skrivkunnigheten. Vi fann också att det var bättre att skolledningar tillsammans med skolforskare och kommunala tjänstemän tittade på olika arbetssätt för att se vad som fungerar och är effektivt. Att lösa komplexa problem blev ett gemensamt ansvar för människor som tittar på pedagogik med olika ögon. Skolledarna bidrog med praktiskt kunnande medan skolforskarna bidrog med sin senaste forskning och sitt kunnande inom utveckling, och de kommunala tjänstemännen hade ett bra grepp om de evigt förändrande politiska riktlinjerna.

Under flera år arbetade vi med att ta fram fyra enkla frågeövningar som skolorna använde för att lyckas nå sina mål. Skolorna kom överens om att använda gemensamma bedömningsinstrument, de identifierade de främsta bristerna i de egna resultaten, de förändrade undervisningen och det praktiska ledarskapet som hörde ihop med de identifierade bristerna, och så använde de återigen de gemensamma bedömningsinstrumenten för att kontrollera resultatet.

Pedagogiskt ledarskap handlar därför inte bara om växande kunskapsinnehåll. Det handlar om att identifiera och att använda relevant kunskapsinnehåll för specifika situationer tills varje problem har fått sin lösning. När problemen har lösts kommer nya att uppstå och kretsloppet med nya undersökningar fortsätter.

REFERENSER

Annan, B. (2007). A theory for Schooling Improvement: Consistency and Connectivity to Improve Instructional Practice. Doctoral thesis, University of Auckland.

Spillane, J., Reiser, B., & Reimer, T. (2002). Policy Implementation and Cognition: Reframing and Refocusing Implementation Research. *Review Of Educational Research*, 72(3), 387-431.

Harold Göthson

Harold Göthson är Pedagogisk utvecklingskonsult vid Reggio Emilia Institutet i Sverige.

- *Du har följt utvecklingsarbetet av skolan i Haninge. Vad är ditt omdöme om det?*

Min uppfattning är att Haninge kommun visat ett speciellt mod i sin självkritiska syn på vad nedskärningsåren fick för konsekvenser för barns välbefinnande i sin uppväxt särskilt vad avser förskolans och skolans kvalitet. I detta liknar kommunen den kända danska kommunen Hirtshals som under 1980-talet konstaterade att man var Danmarks sämsta barnkommun, men att man ville ändra på detta. Hirtshals kommun blev under några år, genom deras konferenser ”Fånga framtiden”, en mötesplats för samtal för många kolleger över hela Europa om barns rättigheter och förmågor.

Haninge kommun har betonat värdet av att barns rättigheter till kunskap är nödvändiga för att ge dem reella verktyg att utveckla ett aktivt medborgarskap. Man har inte bara vågat arbeta fram en egen plattform. Den är dessutom brett förankrad över de partipolitiska blockgränserna – något som är särskilt viktigt i en tid då skolan tycks splittras i den tidigare enigheten som vägledde begreppet ”En skola för alla” som varit grunden för svensk efterkrigspolitik på utbildningsområdet. Den breda överenskommelsen är bara bra om den ger förskolan och skolan uppdraget att vara demokratiska verktyg – nästan att jämställa med rösträtt, demonstrationsrätt m.m. – som vi också enas kring till skydd för demokratin.

Min synpunkt är att detta är avgörande som förankring för svaren på de fortsatta frågorna och min uppfattning är att kommunen inte alltid tydligt nog gör denna koppling till sin utgångspunkt när de diskuterar dessa frågor.

* Detta är inte någon randanmärkning utan avgörande för att jag ska kunna ställa mig bakom en bred uppgörelse om skolan. Vi behöver en liknande uppgörelse på riksplaneln – förankrad i ett kvarhållande av den generella välfärdspolitikkens utgångspunkt att värna alla barns rätt.

- *I Haninge arbetar vi med att utveckla kunskapskontroller. Vi anser att de är nödvändiga för att säkerställa såväl elevernas kunskapsutveckling som utvecklingen av skolans arbete. Vilken är din inställning till kunskapskontroller?*

Om skolan och förskolan ska kunna säkerställa barns rättigheter att uppnå de mål som sätts upp för verksamheten måste en mångsidig uppföljning av hur de efterlevs genomföras. Jag är skeptisk till att utvärdera det enskilda barnet p.g.a. att det i skolans historia ofta inte gjorts i solidaritet med barnets och elevens rättigheter utan snarare fungerat som sortering och därmed bidragit till att cementera sociala och kulturella samhällsstrukturer.

Samtidigt, om man vill utvärdera skolans och förskolans förmåga att ge barnen de rättigheter de har, måste många olika strategier tillämpas för att belysa vad skolan och förskolan behöver utveckla. Det är också nödvändigt att inse att stöd till barn alltid vägleds av en syn på barnet och på lärandet som inte alltid är uppenbar. Därför behövs alltid en kritisk diskussion kring

den egna synen på barnet hos dem som betecknar och bedömer barn och barns lärande. Därför förespråkar jag dialogiska metoder för hur barn ska få återkoppling på sig själva, sina familjer, sina klasskamrater och sina pedagoger.

På kommunal nivå är det viktigt att sammanställa helheten så att man kan se strukturella behov av resurser eller ideologiska ställningstaganden politiskt eller professionellt. Kunskapskontroller, som underlag för att fatta strategiska och politiska beslut, görs med detta syfte och måste bejakas som ett av många verktyg för att belysa skolans och förskolans utvecklingsbehov. Kontrollerna måste dock hanteras så att de samtidigt bidrar till de värden man vill att skolan ska utveckla och ge mening åt.

Det viktiga är att förankra kunskapsbegreppet i den allmänbildande skolans demokratiuppdrag. Det kunskapsbegrepp jag avser är tilltron till multipla förståelser och en betoning på att samma behärskande har olika innebörder för olika människor. Min betoning ligger på ett kunskapsbegrepp som uppmuntrar till kollektiva lärprocesser och utvecklar färdigheter att förhålla sig till olika förståelser av fenomen och begrepp tillsammans med andra. Min bas för detta är demokratiuppdraget.

Kunskapsbegreppet behöver alltid diskuteras när man talar om kunskapskontroller så att inte begreppet kunskap framstår som självklart och oomtvistat. Alla diskussioner om utvärderingens "Hur?" måste granskas och diskuteras i relation till utbildningens "Vad?" och "Varför?", så att inte kunskapsbegreppet hanteras som entydigt och som självklart operationaliserbart. En kritisk diskussion måste alltid föras om svårigheten att operationalisera och mäta kunskapsinhämtande. Idag ser vi alltför ofta att olika metoder som Lus, Rus, Tras och liknande sprids utan denna diskussion.

Mot denna bakgrund är jag skeptisk till det ensidiga betonandet av kunskapskontroller som inte problematiseras och utförs på många olika vis. Risken är att argumenten för



Det viktiga är att förankra kunskapsbegreppet i den allmänbildande skolans demokratiuppdrag

kontroller diskuteras lösryckt från det demokratiska argumentet och då kan såväl kunskapsbegreppet som hur kontrollerna fungerar för barn och elever förfelas.

Min uppfattning är att Haninge för en diskussion om kunskapskontroller i relation till demokratiuppdraget, men att detta inte alltid är tillräckligt klart och motiverat. I alla mina diskussioner med Haninge kommun är jag tydlig med min skepsis, men jag uppfattar kommunens avsikter som trovärdiga och modiga.

Min bild är att man försöker tillämpa många olika metoder genom att använda en praktik som bidrar till en kritisk dialog mellan pedagoger, familjer, barn och elever.

- *Vi vill lyfta fram det pedagogiska ledarskapet som den kanske viktigaste ledstjärnan för utvecklingen av den svenska skolan. Instämmer du i vår slutsats – och i så fall hur vill du att det arbetet ska skötas?*

Den viktigaste ledstjärnan för mig är att bidra till en brett förankrad skola och förskola som söker didaktiska utmaningar och genom organisationsinsatser blir demokratiska mötesplatser för meningsskapande och lärande. Ledningsfrågan måste därför diskuteras och förstås utifrån detta uppdrag - och vilka värden som den tjänar eller ska tjäna - och inte diskuteras fristående. Det är uppdraget som vägleder hur man ska bygga en organisation där olika rollers och uppdrags särskilda och gemensamma ansvar är relaterade till varandra.

Demokratiuppdraget gör att ledningsorganisationen i första hand byggs för ett samarbete där olika kompetenser och perspektiv är nödvändiga för att utveckla verksamheten. Att vara tydlig med rektors legala rätt och skyldighet måste förenas med denna syn på en samarbetande organisation, vilket bl.a. sker i organisationen i den, för sina förskolor så berömda staden, Reggio Emilia.

I den satsning på att utveckla ett pedagogiskt ledningsperspektiv som jag deltar i vid Reggio Emilia Institutet diskuteras om rektor själv kan utveckla denna starkare pedagogiska kompetens eller om rektor behöver kompletteras i det konkreta pedagogiska ledningsarbetet av andra roller med pedagogiska uppgifter.

För mig är det en empirisk fråga vad som är möjligt att göra som rektor. Det viktiga är att resurserna för ett pedagogiskt samarbete - pedagoger sinsemellan och med den pedagogiska ledningen - förstärks såväl kompetensmässigt som organisatoriskt. I Haninge menar man att Reggio Emilia inte har en organisation med dubbla roller utan att man har enbart s.k. pedagogistor.

I Haninge pågår därför en satsning såväl på rektorernas pedagogiska kompetensutveckling som på en utveckling av organisationen med andra roller kring rektor så att rektor ska kunna vara aktiv i det konkreta pedagogiska arbetet.

Jag anser att Haninge kommun visar att man är beredd att göra stora omprövningar och satsa såväl på rektorer som på andra insatser för att utveckla också pedagogernas och övriga rollers kompetens och bidrag till en pedagogisk utveckling.

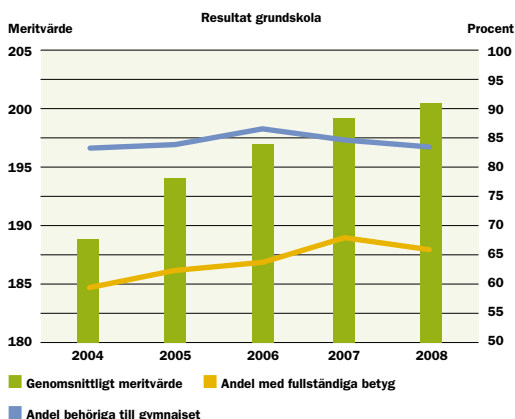
Min uppfattning är att verksamheten i Haninge - så som jag kunnat få inblick i den på förskolans område just nu - genomgår en stor pedagogisk utveckling genom satsningen på den pedagogiska ledningsorganisationens kompetens och struktur. Detta är en satsning som jag gärna vill fortsätta att bidra till.

ÖKADE INSATSER SKAPAR INTRESSANTA RESULTAT

Vi har sett flera intressanta resultat av våra insatser i Haninges skolor. Redan efter en termin kunde vi se att den ökade fokuseringen på skolans kunskapsuppgång gav resultat i form av de högsta betygsresultaten i årskurs nio i Haninges historia. Förändringar kan alltså gå fort, om rätt signaler ges. Därefter har resultaten i årskurs nio fortsatt att förbättras, om än med mindre variationer upp eller ner.

BETYG I ÅRSKURS 9

Den tydligaste förbättringen gäller meritvärdet. Det pekar stadigt uppåt. Andelen elever med fullständiga betyg har ökat med tio procentenheter på fyra år, även om vi såg en mindre nedgång förra året. Andelen elever med behörighet till gymnasieskolan har i stort sett legat still. Vi anser att det viktigaste resultatet är andelen elever med fullständiga betyg. Det visar om grundskolan fullgjort sitt uppdrag eller inte, eftersom alla elever har rätt till fullständiga betyg.

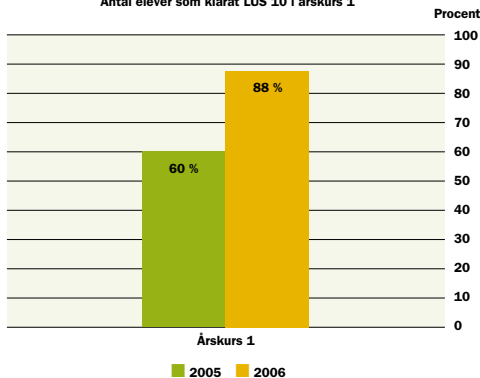


LUS ÅRSKURS 1

Vi har medvetet prioriterat insatser i förskolan och de tidigare årskurserna i grundskolan. Dels för att problemen med osäkra resultat varit som störst just där, dels för att vi tror att alla måste vara med från början om vi vill att alla ska vara med mot slutet av skoltiden. Det är också här vi ser de största förbättringarna. I årskurs ett har vi kontrollerat läsförmågan i flera år. Första gången vi gjorde det förbättrades resultatet från 60 procent till 88. Därefter har de fortsatt att förbättras, om än i långsammare takt.

Vi har också sett att förbättringen håller i sig. När vi efter två år kontrollerade läsningen hos samma elever när de gick i årskurs tre hade de fortfarande en bättre nivå på sin läsning än årgången före. Det visar att våra insatser inte bara har ”kortsiktiga och ytliga” effekter. De ger förbättrade resultat även på sikt.

Antal elever som klarat LUS 10 i årskurs 1



KUNSKAPSKONTROLL MATEMATIK I ÅRSKURS 3

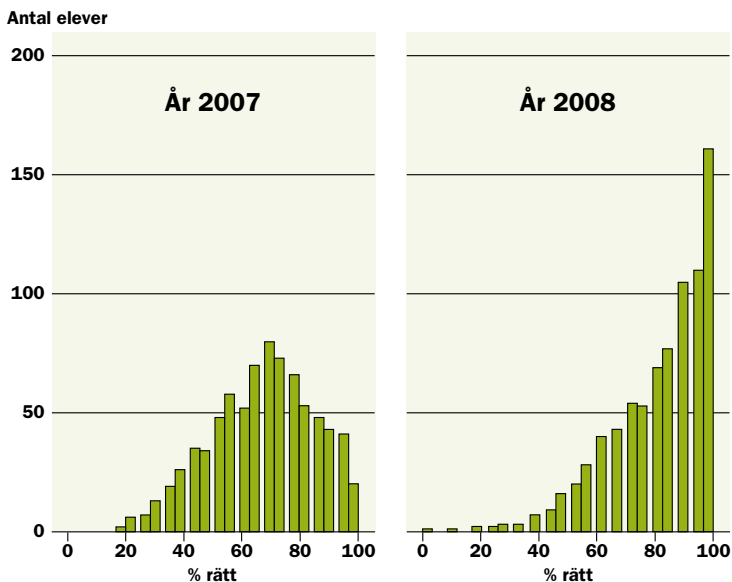
Första gången vi gjorde en kunskapskontroll i matematik blev resultatet mediokert. 53 procent av eleverna klarade Prim-gruppens prov för årskurs tre. Året därpå hade resultatet förbättrats till 70 procent. Särskilt intressant var resultatet i Klockarbergsskolan. Det hade ökat från 29 procent till 96!

Klockarbergsskolan ligger i ett miljonprogramsområde. Plötsligt blev dessa elever bäst i kommunen! Vid närmare efterforskning visade det sig att rektorn hade omfördelat lärarna så att alla elever skulle få lärare med särskild kompetens i de ämnen de undervisade i – lite mer ämneslärarsystem fast i tidiga åldrar alltså. Det visade sig ge bättre resultat. Det visade sig också att den lärare, Lena Carlsson, som undervisat just årskurs tre inriktade sin undervisning på begreppsförståelse och att prata matematik. Det visade sig också ge bättre resultat. Du kan läsa mer om Lenas syn på matematikundervisningen på sidan 27 i denna skrift.

Kunskapskontroll matematik med Klockarbergsskolan



Diagrammet visar hur många procent rätt svar som eleverna har fått på provet. 2007 var det vanligast att eleverna fick mellan 65-70 procent rätt. 2008 var det vanligast att eleverna fick 95-100 procent rätt.



KEMI ÅRSKURS 5

Trots att eleverna har rätt att nå kursplanens mål i kemi i årskurs fem, så vet vi att de flesta skolor i Sverige inte undervisar i kemi före årskurs sex eller sju. För att tydliggöra elevernas rätt till kemiundervisning har vi sedan två år satt in en kunskapskontroll i kemi i årskurs fem. Kontrollen har föregåtts av kompetensutveckling för lärarna och att de tidigare årskurserna försetts med material för enkla experiment. Även här kan vi se intressanta resultat. Första gången vi genomförde provet ”normalfördelades resultaten” – några bättre, några sämre, de flesta i mitten. Andra gången har vi brutit normalfördelningen! Plötsligt är det bästa resultatet det vanligaste. Det visar vilka möjligheter det finns om vi lägger upp undervisningen efter kursplanerna. Både elever och lärare vet i förväg vad de ska lära och lära ut. Därefter blir eleverna bedömda utifrån målen i kursplanen.



VILL DU VETA MER?

Besök Haninge kommuns hemsida, www.haninge.se

Under rubriken “Barn & Utbildning” klickar du dig vidare till “Haninges strategi för ökad måluppfyllelse”.



www.haninge.se