

ANALYS Öppna jämförelser

Konsten att nå resultat – erfarenheter från framgångsrika skolkommuner



Upplysningar om rapportens innehåll

lämnas på Sveriges Kommuner och Landsting av
Helena Bjelvenius (projektledare), tel. 08-452 79 27
Nina Andersson Brynja, tel. 08-452 79 29
Malin Annergård Pierrou, tel. 08-452 79 38
Joakim Feldt, tel. 08-452 79 75

Beställning av rapporten kan göras direkt på
tfn 020-31 32 30, fax 020-31 32 40
eller från vår hemsida www.skl.se/publikationer

Rapporten kan även laddas hem som pdf-fil
från www.skl.se/publikationer

ISBN 978-91-7164-487-9

Layout och produktion: Kombinera AB

Texter kommunexempel: Anna Lytsy

Foto, omslag: Casper Hedberg samt Eva Wernlid/NordicPhotos

Foto, inläga: Casper Hedberg, om inget annat anges

Tryck: Edita, Västerås 2009

ANALYS Öppna jämförelser

Konsten att nå resultat – erfarenheter från framgångsrika skolkommuner

Förord

VAD ÄR DET SOM GÖR att vissa kommuner lyckas så bra med sin skolverksamhet? Finns det gemensamma nämnare för framgångsrik styrning och ledning av skolan? Vår analys visar att det spelar roll för skolans verksamhet hur den övergripande ledningen och styrningen fungerar. Vi har identifierat ett antal faktorer som kan leda till framgång!

Bakgrunden till projektet Framgångsrika skolkommuner är Sveriges Kommuner och Landstings (SKL) arbete med Öppna jämförelser. Sedan 2007 har vi årligen tagit fram rapporter som jämför resultat- och resursindikatorer på kommunnivå. Med detta projekt har vi tagit ytterligare ett steg på vägen. Vi vill med denna fördjupade analys ytterligare bidra till kommunernas arbete med att utveckla skolan. Genom att lyfta fram goda exempel vill vi också uppmuntra till erfarenhetsutbyte och till att du som politiker, tjänsteman eller rektor inspireras i din verksamhet! Genom att visa på den handlingskraft, det engagemang och den kunskap som finns runt om i Sveriges kommuner, vill vi också nansera den negativa bild av skolan som tyvärr ofta ges i olika sammanhang. Du är viktig och spelar roll för elevernas resultat – läs och låt dig inspireras!

Vi vill tacka alla de kommuner som deltagit i projektet – de politiker, tjänstemän och rektorer som med stort engagemang delat med sig av sina erfarenheter, värdefulla synpunkter och timvis diskuterat framgångsfaktorer med oss. Vi vill även tacka de skolor som tagit emot vår fotograf.

Studien har genomförts av Helena Bjelvenius (projektledare), Nina Andersson Brynja, Malin Annergård Pierrou och Joakim Feldt, utredare på Sveriges Kommuner och Landsting. De texter som utgör kommunexempel är skrivna av Anna Lytsy, frilansjournalist. Övriga texter har projektgruppen skrivit.

Stockholm i december 2009

Håkan Sörman

vd, Sveriges Kommuner och Landsting

Sammanfattning	5
Inledning	8
Bakgrund och syfte med projektet Framgångsrika skolkommuner	8
Studiens upplägg och genomförande	9
Finns det gemensamma framgångsfaktorer?	11
1. Att leda rätt	14
Centralisering och decentralisering – fungerar båda	
<i>I Huddinge och Höganäs ser ledarskapet både lika och olika ut.</i>	19
2. Lyft fram kompetenta lärare	24
Många möjligheter och goda föredömen. <i>Nacka erbjuder alla</i>	
<i>lärare kompetensutveckling, och belönar dem som tar chansen</i>	27
3. Höga förväntningar oavsett förutsättningar	30
Vi ger oss inte förrän alla är med. <i>I stora Haninge och lilla Pajala</i>	
<i>lyckas eleverna – trots allt</i>	32
4. Systematisk uppföljning och återkoppling	36
Full koll – alltid. <i>I Lomma missar man inget vad gäller uppföljning</i>	
<i>och utvärdering</i>	39
5. Fungerande relationer	42
Vikten av självkännedom och gruppkunskap. <i>I Lysekil leder goda</i>	
<i>mellanmänskliga relationer till både ökad trivsel och bra resultat</i>	45
6. Tydlig ansvarsfördelning	48
Ordning och reda måndag till fredag. <i>I Lund Öster bidrar en</i>	
<i>detaljerad delegationsordning till korta beslutsvägar</i>	50
7. Fånga upp barn och elever i behov av särskilt stöd	52
Specialpedagoger spindlar i nätet. <i>I Malung-Sälen spelar aktiva</i>	
<i>specialpedagoger en stor roll för skolframgångarna</i>	54
8. Samsyn om mål och inriktning för verksamheten	57
Strategin ligger fast! <i>I Haninge och Lysekil byttes majoritet, men inte strategi</i>	59
9. Internationellt perspektiv och utblick mot framtiden	62
Referenser	73

Sammanfattning

I PROJEKTET FRAMGÅNGSRIKA SKOLKOMMUNER har Sveriges Kommuner och Landsting genomfört en analys av den övergripande styrningen och ledningen i kommuner vars grundskoleverksamhet är framgångsrik. Syftet med projektet är att lyfta fram goda exempel och bidra till att inspirera kommunerna i deras utvecklingsarbete. Vi har identifierat åtta framgångsfaktorer.

Framgångsrika skolkommuner

1. har ett ledarskap som:

- *på politisk nivå* präglas av att politiken tar ansvar för resultaten, ställer rätt frågor, inte ändrar mål och strategier för ofta och att det finns en tydlig rollfördelning samt ett förtroende mellan politiker och tjänstemän,
- *på förvaltningsnivå* präglas av en aktiv förvaltningschef som arbetar för att skapa förutsättningar för rektorerna att leda verksamheten, ett gott samarbetsklimat samt följer upp resultaten,
- *på rektorsnivå* präglas av rektorer som tar och vill ta ett pedagogiskt ledarskap och fokuserar på läroplansuppdraget. Utmärkande är också ett dynamiskt samarbete i rektorsgruppen och att rektorerna involveras i och tar ett gemensamt ansvar för helheten när det gäller skolverksamheten i kommunen.

2. lyfter fram kompetenta lärare och arbetar aktivt för att få rätt kompetens på rätt plats, exempelvis genom att:

- ha en syn på att alla lärare kan utvecklas,
- försöka utmana "Jante" och skapa ett klimat där det är möjligt att lyfta fram framgångsrika lärare och arbetssätt,
- satsar strategiskt på kompetensutveckling utifrån verksamhetens behov,
- ha utvecklings- och karriärtjänster inom strategiska områden, till exempel didaktiker som gör klassrumsobservationer och ger handledning,
- stimulera lärare att lära av varandra i olika ämnes- och skolformsövergripande nätverk, samarbeta i arbetslag och utvärdera metoder,

- använda lärarnas kompetens på ett nytt sätt – till exempel genom att den lärare som har bäst kompetens inom något område undervisar samtliga arbetslagets/skolans barn i detta område,
- använda utmärkelser och stipendier för att lyfta fram enskilda lärare och skolor som varit framgångsrika,
- använda lönesättningen som ett instrument för att premiera duktiga lärare.

3. har höga förväntningar på skolans resultat oavsett förutsättningar, genom att:

- ha höga krav på att alla elever ska lyckas,
- ha höga förväntningar på alla i organisationen – elever, lärare, tjänstemän och politiker,
- arbeta aktivt med attityder och värderingar som handlar om att ha höga förväntningar,
- ha höga ambitioner med skolan som helhet – skolan är viktig!

4. följer upp och återkopplar till verksamheten genom att:

- det finns en uppföljning av såväl kunskapsresultat som andra mer "mjuka" värden,
- de genomförda uppföljningarna och utvärderingarna används som ett verktyg för skolutveckling,
- elevernas kunskapsutveckling följs på klassrumsnivå ("koll på varje barn") genom exempelvis screening och tester som genomförs regelbundet i olika ämnen,
- det finns system för återkoppling av resultaten i kombination med krav på utveckling/förbättring,
- politikerna tar aktiv del av uppföljningen samt för diskussioner om skolans resultat.

5. arbetar för att få väl fungerande relationer inom hela verksamheten, exempelvis genom att:

- arbeta aktivt för att alla relationer ska präglas av ett respektfullt förhållningssätt och god kommunikation,
- ett aktivt värdegrundsarbete, till exempel genom att alla utbildas i ett gemensamt system som används kontinuerligt,
- formulera tydligt vad som förväntas av olika uppdrag, till exempel som medarbetare och chef. Detta blir ett stöd i kommunikationen,
- komma överens om gemensamma förhållningssätt, till exempel att visa enad front utåt.

6. har en tydlig ansvars- och rollfördelning mellan politiker, tjänstemän och rektorer, där man exempelvis:

- tydligt formulerat inte bara var och ens uppdrag, utan också varje personkategoris kompetens,
- har en tydlig delegationsordning som uttrycker ansvar och befogenheter,
- har skriftliga överenskommelser med förvaltningschefer och rektorer med utgångspunkt i uppdraget att förbättra elevernas resultat.

7. fångar upp elever i behov av särskilt stöd, exempelvis genom att:

- det finns rutiner för att tidigt upptäcka elever som inte når målen, till exempel i form av kunskapskontroller,
- det finns rutiner för insatser kopplade till dessa kunskapskontroller,
- det finns tillgång till elevhälsans kompetenser,
- det finns ett inkluderande synsätt där förhållningssättet är att det särskilda stödet i första hand ska ges i klassrummet.

8. har en samsyn om mål och inriktning för verksamheten. Det finns också en kontinuitet i denna samsyn, exempelvis genom att:

- den är horisontell – de politiska partierna är enade om övergripande mål och strategier,
- den är vertikal – från politiker till tjänstemän och rektor finns en gemensam syn på uppdraget,
- den underlättas av att det finns god kommunikation och ömsesidigt förtroende, till exempel genom forum för dialog och samarbete,
- politiken lyssnar på verksamhetens behov.

Inledning

Bakgrund och syfte med projektet Framgångsrika skolkommuner

Den svenska skolan är bland de bästa i världen, men trots det finns fortfarande stora utmaningar för landets skolhuvudmän. Sveriges Kommuner och Landsting (SKL) anser att möjligheterna att förbättra skolan ökar om den utgår från lokala förutsättningar och perspektiv. I debatten ges ofta en negativ bild av skolan i allmänhet och kommunernas styrning av skolan i synnerhet. En bild som inte stämmer överens med den verklighet vi möter runt om i landet. Vi ser ofta elever som trivs med sin skola, engagerade lärare och rektorer samt aktiva huvudmän som tar och vill ta sitt ansvar för att uppnå en skola av bästa kvalitet. Men vi blundar inte för att det finns problem och utrymme för utveckling. Målet är förstås att alla elever, 100 procent, ska nå skolans mål. Dit har ingen nått, men en del kommuner har kommit längre än andra och vi har under 2009 vänt blicken mot några av dessa. Vilka är deras framgångsfaktorer? Vad kan vi lära?

Syftet med projektet "Framgångsrika skolkommuner" är att lyfta fram goda exempel på kommuner som lyckas i sin grundskoleverksamhet. En övergripande frågeställning har varit om vi kan se gemensamma framgångsfaktorer i de kommuner som deltagit i studien? Vad kännetecknar i så fall en framgångsrik skolkommun? Fokus i detta projekt har varit att hitta faktorer på kommunövergripande nivå, det vill säga i ledningen och styrningen av skolan. Det är alltså kommuner, och inte enskilda skolor, som vi riktat vår uppmärksamhet mot.

Bakgrunden till projektet är SKL:s arbete med *Öppna jämförelser – grundskola* där vi årligen, sedan 2007, presenterat resultaten i kommunernas grundskoleverksamhet. Syftet med rapporterna är att stimulera till jämförelser och att stärka kommunerna i deras analys- och utvecklingsarbete. Flera kommuner har uttryckt en önskan att SKL ska gå ett steg längre och komplettera de årliga rapporterna med fördjupade analyser. Genom att lyfta fram goda exempel hoppas vi kunna sprida kunskap och inspirera alla kommuner som strävar efter att öka måloppfyllelsen i skolan.



Studiens upplägg och genomförande

”Framgångsrika skolkommuner” – vilka är det?

De 16 kommuner som inbjudits att delta i projektet är antingen kommuner vars skolverksamhet under åren 2000–2007 uppvisat bra resultat eller kommuner där det över tid skett förbättringar av elevernas måluppfyllelse.

Vid urvalet har vi analyserat statistik för tidsperioden 2000–2007. Då vår studie tar sin utgångspunkt i kommunens styrning och ledning av skolan avser statistiken resultaten i kommunala skolor. Vi har utgått från de indikatorer som presenteras i Öppna jämförelser: meritvärde, behörighet till gymnasieskolan, godkänt i alla ämnen samt resultat på nationella proven i svenska, engelska respektive matematik i årskurs nio. Vi har även tittat på avvikelser från det av Skolverket framtagna SALSA-värdet, som ger en indikation på hur väl skolan lyckas utifrån elevernas bakgrund.

Det är således resultaten utifrån kunskapsmålen som är grunden till definitionen ”Framgångsrik skolkommun”. Det finns tyvärr inte i dagsläget någon statistik på nationell nivå som möjliggör jämförelser av hur väl skolor, och därmed kommuner, lyckas med det sociala uppdraget, det vill säga värdegrundsarbetet. I *Öppna jämförelser 2009 – grundskola* har vi lyft fram behovet av att utveckla nationella indikatorer som rör trygghet, trivsel, mobbning med mera.

De kommuner som har deltagit i projektet utifrån kriteriet att de har haft stabila och bra resultat, har under större delen av tidsperioden 2000–2007 befunnit sig bland de bästa kommunerna i Sverige. För att identifiera kommuner som gjort en utveckling analyserade vi siffrorna utifrån perspektivet att hitta kommuner som

förbättrat sina resultat under åren 2000–2007. Val av stadsdel i Göteborgs stad har gjorts av Göteborg med anledning av att vi inte har haft statistik på stadsdelsnivå. En av kommunerna, Haninge, har valts ut för att tydliga förbättringar av elevernas resultat har skett i de tidigare årskurserna de senaste åren. En utgångspunkt vid val av kommuner har också varit att urvalet skulle spegla både en viss regional fördelning och kommuner med olika strukturella förutsättningar.

De kommuner som har deltagit i projektet för att de haft goda resultat är (i bokstavsordning): Arjeplog, Båstad, Danderyd, Kungsbacka, Lomma, Lund, Lysekil, Malung-Sälen, Nacka och Pajala. Följande kommuner har deltagit i projektet för att resultaten har förbättrats (i bokstavsordning): Göteborg (stadsdel Majorna), Haninge, Huddinge, Höganäs, Skurup och Värmdö.

Upplägg och utgångspunkter för projektet

Under 2009 har vi besökt samtliga kommuner som deltar i projektet och gjort djupintervjuer med den politiska ledningen i utbildningsnämnden eller motsvarande nämnd, förvaltningschef och andra nyckelpersoner på förvaltningen som till exempel produktionschef, kvalitetsutvecklare, områdeschef med flera samt med rektorer.

Organisationer och titlar ser olika ut i landets kommuner. I skriften använder vi oss av titeln *förvaltningschef* när vi avser den ledande tjänstemannen som ansvarar för skolan i kommunen. I de sammanhang vi redovisar ett specifikt uttalande från

en "förvaltningschef" med annan titel, används den korrekta titeln.

Vi har intresserat oss för att hitta framgångsfaktorer på styrnings- och ledningsnivå. Det är således den politiska ledningen, förvaltningsledningen och rektorerna som är i fokus. Vi har, inom ramen för projektet, inte intervjuat lärare och elever. Inte för att de inte är viktiga – all forskning pekar på lärarens betydelse för elevernas resultat – utan för att det just har varit



den övergripande styrningen och ledningen som varit föremål för projektet. Vår hypotes har varit att den övergripande styrningen och ledningen av skolan har en indirekt betydelse för elevernas resultat genom att skapa bra förutsättningar för

verksamheten, arbeta för rätt kompetens på rätt plats och att ställa krav och följa upp resultat.

Det finns idag omfattande forskning om vad som kännetecknar framgångsrika skolor. Alla resultat pekar på betydelsen av lärarens kompetens och hur relationen mellan lärare och elev fungerar. Detta framgår tydligt i bland annat kunskapsöversikten från Skolverket *Vad påverkar elevernas resultat*¹ och den internationella analysen av faktorer med betydelse för elevens resultat, *Visible Learning*².

I forskningen om framgångsrika skolor framhålls också rektors roll som betydelsefull. Vid Umeå universitet avslutas i december 2009 forskningsprogrammet "Struktur, kultur och ledarskap – förutsättningar för framgångsrika skolor?" Vi kommer i skriften att återkomma till dessa resultat, särskilt i avsnittet "Att leda rätt".

Även om vårt projekt riktar sig mot den kommunövergripande nivån, har vi ändå haft forskningsresultaten om framgångsrika skolor med oss i tankarna när vi formulerat våra frågor. Om forskningen säger att lärarens kompetens är det mest avgörande för elevernas resultat, hur kommer det då till uttryck i styrningen från nämnd och förvaltning? Hur arbetar man för att utveckla lärarnas kompetens? Har man strategier för att få rektorer som är bra ledare?

Intervjuerna har varit semistrukturerade och samma till alla kommuner. Men vi har också haft en tydlig explorativ ansats där vi inledningsvis nyfiket undrat vad rektorerna, förvaltningsledningen och politikerna själva tror är framgångsfaktorer i just deras kommun.

En viktig utgångspunkt för projektet har varit att det inte finns ett sätt som är rätt. Det du håller i handen är således inte en receptbok som man kan kopiera för att bli framgångsrik. Även om framgångsfaktorerna som vi identifierat kan sägas vara generella, har det varit tydligt att frågorna lösts på olika sätt utifrån de olika kommunernas specifika behov och förutsättningar. Så måste det vara. De kommun-



1 Skolverket (2009). *Vad påverkar resultaten i svensk grundskola? Kunskapsöversikt om betydelsen av olika faktorer*.

2 Hattie, J.A.C. (2008). *Visible Learning: a synthesis of over 800 meta-analyses relating to achievement*. London, New York: Routledge.

exempel som vi lyfter fram i skriften hoppas vi väcker tankar och inspirerar till utveckling. Som en av rektorerna sa till oss vid ett möte: "Jag är nöjd med projektet om det någon dag ringer en kollega från en annan kommun och vill veta mer om hur vi jobbar för att få alla våra elever att lyckas!"

Finns det gemensamma framgångsfaktorer?

Hur gick det då? Hittade vi några gemensamma nämnare i de kommuner vi besökte? Tycker rektorerna att politiken och förvaltningsledningen spelar roll och på vilket sätt? Hur skapar förvaltningsledningen förutsättningar för de verksamma i skolan? Vilka krav ställer de på sina rektorer och lärare och hur vet de att de har lyckats?

Ja, vi tycker oss kunna säga att vi har sett vissa faktorer som lyfts fram i de flesta av de deltagande kommunerna. En första reflektion är att det har varit slående att besöka så olika kommuner, med olika förutsättningar och ofta få samma svar. Att kommuner som Pajala, Lomma och Huddinge, för att nämna några exempel, pekar på samma faktorer som de tror har bidragit till en framgångsrik styrning och ledning av skolan, är oerhört spännande. Vägen dit, hur och vad man har gjort för att lyckas, kan naturligtvis se olika ut. Men alla – oavsett förutsättningar – kan nå framgång! Det är ett starkt intryck som vi har med oss efter detta projekt.

För att identifieras som framgångsfaktor måste de flesta kommunerna ha lyft fram den faktorn som viktig för deras arbete. Vilka gemensamma nämnare har vi då sett i de kommuner vi besökt?

Det är tydligt att framgångsrika skolkommuner har en hög ambition med skolan och att det finns en strävan att alltid bli bättre. Man är inte nöjd med att 95 procent av eleverna når målen, utan alla ska lyckas. *"Bra är bättre's fiende nummer ett"*, som en rektor sa vid ett av samtalen. I framgångsrika skolkommuner finns ett tillåtande klimat på så sätt att man uppmuntrar rektorer och lärare att prova nya idéer. Viljan att hela tiden bli bättre ger ett driv i organisationen att ständigt utveckla sig för att nå bättre resultat. Detta speglas i flera av de exempel som finns i skriften.

Vi har listat åtta framgångsfaktorer och ägnar ett avsnitt i skriften till respektive faktor, men är naturligtvis medvetna om att de hänger ihop och att det inte alltid är så lätt att särskilja dem. Vi lyfter exempelvis fram ledarskap som en specifik framgångsfaktor även om det egentligen kan ses som en ram för alla de andra. I ett bra ledarskap ingår självklart att arbeta för att utveckla den kompetens som finns i organisationen, liksom att arbeta för att skapa förtroendefulla relationer och att följa upp verksamhetens resultat. När vi ändå väljer att lyfta fram *ledarskap* som en egen faktor kommer vi i det sammanhanget framförallt att ge några inledande iakttagelser utifrån politikens, förvaltningschefens respektive rektors ledarskap. *Samsyn* och *tydlig ansvars- och rollfördelning* ses ofta som förutsättningar för de an-

dra faktorerna, till exempel för att få fungerande relationer och ett väl fungerande samarbete i organisationen.

I skriften ägnar vi ett avsnitt åt varje framgångsfaktor. Varje avsnitt inleds med en reflektion av de iakttagelser vi gjort i vår studie. I det sammanhanget nämner vi också några korta exempel från de kommuner som deltagit i projektet. Observera att när vi räknar upp ett antal kommuner som exempel innebär det inte att det enbart är dessa kommuner som skulle kunna passa in.

Efter varje inledande reflektion följer sedan ett eller två längre exempel från de kommuner som deltagit i projektet. Skriften avslutas med en internationell utblick och några korta tankar om de utmaningar som skolan står inför i framtiden.



1. Att leda rätt

Framgångsrika skolkommuner har ett ledarskap som

- **på politisk nivå** präglas av att politiken tar ansvar för resultaten, ställer rätt frågor och att det finns en tydlig rollfördelning samt ett förtroende mellan politiker och tjänstemän,
- **på förvaltningsnivå** präglas av en aktiv förvaltningschef som arbetar för att skapa förutsättningar för rektorerna att leda verksamheten, skapar gott samarbetsklimat samt följer upp resultat,
- **på rektorsnivå** präglas av rektorer som tar och vill ta ett pedagogiskt ledarskap och fokuserar på läroplansuppdraget. Utmärkande är också ett dynamiskt samarbete i rektorsgruppen och att rektorerna involveras i och tar ett gemensamt ansvar för helheten när det gäller skolverksamheten i kommunen.

LEDARSKAP HANDLAR OM att påverka någon i den riktning, mot de mål, man vill nå. De flesta av de framgångsfaktorer som vi beskriver i skriften kan rymmas inom begreppet "ledarskap". Ett bra ledarskap handlar om att skapa förtroendefulla relationer och bra kommunikation. Det handlar om att ha tydliga mål för vad man vill uppnå. Det handlar om att följa upp och ge återkoppling. När vi nu i detta projekt intresserat oss för ledarskap, handlar det också om ledarskap på flera nivåer. Det handlar om det politiska ledarskapet, förvaltningschefens ledarskap och rektorernas ledarskap. Med andra ord en gigantisk fråga. Icke desto mindre vill vi lyfta fram några iakttagelser vi gjort på de olika nivåerna. Denna inledande text kan därför ses som ett slags sammanfattande bild och vi återkommer till iakttagelserna i senare avsnitt i skriften. Vi relaterar här också våra slutsatser till aktuell forskning.

I framgångsrika skolkommuner är det vanligt att förvaltningschef och rektorer säger att *politikerna* fokuserar på rätt frågor, ägnar sig åt *vad* som ska göras, medan tjänstemännen ansvarar för *hur* det ska göras. De beskriver också att politikerna inte ändrar mål och strategier för ofta. Vi diskuterar detta närmare i avsnitten om *tydlig ansvarsfördelning* och *samsyn*. Klart är att just dessa delar i det politiska ledarskapet ses som viktiga framgångsfaktorer av både rektorer, förvaltningsledning och politiker.

Samtidigt visar vår studie att den politiska ledningen tar ett ansvar för att leda skolan mot goda resultat. Den tydliga ansvarsfördelningen och kontinuiteten i



mål och riktning innebär således *inte* att politikerna tar ett steg tillbaka. I flera kommuner har vi sett att politikerna tar ett ansvar för att styra skolan som helhet i kommunen, ofta med tydlig delegation till rektorerna. Detta bidrar, enligt flera rektorer, till att skapa en trygghet i organisationen.

I forskningsprogrammet *Kultur, struktur och ledarskap – förutsättningar för framgångsrika skolor?* har Olof Johansson och Håkan Myrlund intresserat sig för nämndens och skolchefens/förvaltningschefens styrning³. När det gäller den politiska ledningen tyder deras forskning på att nämnden styr verksamheten främst genom beslut om medel, det vill säga genom de ekonomiska ramarna. Däremot diskuteras, enligt Johansson och Myrlund, skolans resultat eller stöd till elever med särskilda behov mer sällan och en stor del av sammanträdena ägnas åt administration och information.

I de kommuner vi besökt har vi däremot sett att politiken även diskuterar och efterfrågar information om just elevernas resultat och att diskussionen på nämndsammanträdena handlar om mer än ekonomi. Barn i behov av särskilt stöd och skolornas arbete för att förbättra måluppfyllelsen är uppe på dagordningen. Här har kommunerna kommit olika långt, men vi har sett en ambition att vilja gå i den riktningen.

Rektorerna och förvaltningsledningarna beskriver ofta att det finns ett ömsesidigt förtroende mellan politiker och tjänstemän. Vi har också sett flera exempel där politikens styrning gör tydliga avtryck i verksamheten, där politikerna gör skillnad. En rektor i Haninge beskriver nämndens (ordförandes) styrning så här:

3 Se Vetenskapsrådets rapportserie 2:2009. Resultatdialog 2009. Kommande publikation: Höög, J. & Johansson, O (red.) (2009) *Struktur, kultur, ledarskap – förutsättningar för framgångsrika skolor?* Lund: Studentlitteratur

– Vi har en bra kommunikation, samtidigt petar hon ej i detaljer. Vid besöken återspeglar hon nämndens beslut och det finns ett genuint intresse för att fråga, förstå och diskutera. Hela tiden är vårt förhållningssätt och våra mål i fokus. Det finns inga möjligheter för oss att ställa oss utanför, utan det är en styrning som fyller en funktion hela vägen. Det finns en tydlighet i balansen och rollfördelningen mellan politiker och tjänstemän. Hon tar ansvar för sin politik och rektorerna känner stöd. Det är en tydlig gränsdragning som bygger och inger ett ömsesidigt förtroende.

Förvaltningschefen, eller skolchefen som är det begrepp som används av de flesta forskare, har en komplex roll som länk mellan den politiska styrningen och skolan, en slags knypunkt där politiken ska formas till genomförande. Förvaltningschefens roll har av forskare beskrivits som en ”yrkesgrupp klämd mellan olika uppfattningar, värderingar och krav. De slits mellan ideologi och vardag, övertygelse och regler, organisation och profession samt mellan effektivitet och realitet”⁴. Johansson och Myrlund pekar i sin forskning på att förvaltningschefens relation till ordföranden i nämnden har stor betydelse för dennes framgång. Förvaltningschefens indirekta betydelse för skolornas måluppfyllelse varierar också kraftigt beroende på hur pedagogiskt kunnig och intresserad förvaltningschefen är av utbildningsfrågor⁵.

I framgångsrika skolkommuner har vi sett att förvaltningschefen har en central roll. Förvaltningscheferna har själva betonat att i ett strategiskt ledarskap är förmågan att kunna hantera parallella processer en viktig del. Vi har sett aktiva förvaltningsledningar som skapar förutsättningar för rektorernas arbete. Rektorerna själva beskriver en nära samverkan mellan förvaltningsledning och rektorer, att det är högt till tak och att det finns ett ömsesidigt förtroende. Samtidigt har förvaltningsledningen tydliga krav på sina rektorer och arbetar aktivt för att få rätt ledare på rätt plats, till exempel genom att byta ut rektorer som inte fungerar. Vi har sett att rektorerna ges stor frihet att leda sina skolor. Samtidigt beskriver rektorerna att de genom den tydliga styrningen får ett stöd i vad de ska prioritera och var fokus ska ligga. Ett stöd som uppskattas. Ofta har förvaltningsledningen arbetat för att skapa tydlighet i rektors uppdrag och ansvar. I Lund, som vi kan läsa mer om i skriften, lyfter man exempelvis fram hur en mycket tydlig delegationsordning bidrar till att förväntningar och roller klargörs på alla nivåer i organisationen. I flera av kommunerna gör man särskilda överenskommelser med rektorerna.

Vi har sett att förvaltningsledningen följer upp och för en diskussion med rektorerna om verksamhetens resultat. I exempelvis Huddinge, Danderyd och Lomma finns tydliga rutiner för hur diskussion och dialog om resultaten ska ske. Förvaltningsledningen besöker rektor och man diskuterar resultaten gemensamt. *”Detta är tillfällen att ge både beröm och ställa de svåra frågorna”*, som grundskolechefen i Huddinge uttryckte sig.

4 Cregård, A. (1996). *Skolchefers arbete. Om chefskap och styrning inom skolsektorn i Göteborg*. Göteborgs universitet, CEFOS. Rapport 6.

5 Se Vetenskapsrådets rapportserie 2:2009. Resultatdialog 2009 – aktuell forskning om lärande.

Det som har varit slående när vi samtalat med rektorer och förvaltningsledning runt om i landet är det dynamiska samarbete som ofta finns i rektorsgruppen. I till exempel Kungsbacka, Båstad och Skurup beskriver rektorerna ett samarbete som innebär att de stöttar varandra, delar med sig av sina erfarenheter och driver angelägna skolutvecklingsfrågor tillsammans. Vi får läsa mer om liknande samarbete i exemplen om Huddinge och Höganäs. Det som också varit utmärkande är den beskrivning som vi fått i flertalet kommuner av att rektorerna är involverade i och tar ett gemensamt ansvar för utbildningsverksamheten som helhet i kommunen.

Om lärarnas kompetens har störst betydelse för elevernas resultat, brukar **rektors** roll ofta lyftas fram som nummer två. Även om vi inte besökt enskilda skolor i detta projekt har vi ändå några tankar utifrån de samtal vi fört med rektorerna.

Pedagogiskt ledarskap är ett i debatten återkommande mantra när man diskuterar rektors roll. Begreppet pedagogiskt ledarskap är diffust och tolkas olika. Den från början tydliga inriktningen mot undervisningen i klassrummet har förskjutits mot mera övergripande uppgifter som att hävda läroplanens mål och att främja skolutveckling⁶.

I kommunerna vi besökt resonerar oftast rektorerna utifrån den vidare tolkningen av begreppet pedagogiskt ledarskap. Att vara pedagogisk ledare handlar inte bara om att vara ute i klassrummen, utan om att ha det pedagogiska ledarskapet ständigt med sig i sin funktion. I uppföljningen och utvecklingen av verksamheten, i dialogen med elever, föräldrar och lärare, i diskussionen om hur budgeten ska prioriteras och i samtalen med lärare om deras undervisning och kompetensutveckling. I flera av kommunerna uppfattar rektorerna att det inte finns något alternativ eller utrymme att *inte* vara en pedagogisk ledare. Ett stort fokus på resultat och kvalitet kräver rektorer som är pedagogiska ledare och inte stänger in sig i sina rum.

Rektorsrollen är dock komplex med ett omfattande uppdrag och ansvar. Brist på tid och stödfunktioner brukar därför ofta nämnas som hinder för att vara en pedagogisk ledare. Rektorerna ger lite olika bilder när de beskriver möjligheten att



6 Nestor, B. 1993: Pedagogiskt ledarskap och pedagogisk ledning: två svårfångade begrepp. I B. Stålhammar (red): *Skolledare i en föränderlig omvärld*. Göteborg: Gothia.

utöva ett pedagogiskt ledarskap, men oftast uppfattar rektorerna att det finns goda förutsättningar genom till exempel centrala stödfunktioner, tydliga prioriteringar från förvaltningsledningen, stabil, trygg organisation och ett långtgående delegerat ansvar, ett eget beslutande. En av rektorerna i Nacka uttrycker det så här:

"Att överprövas och omprövas hela tiden tar en enorm kraft. En avgörande faktor som underlättar det pedagogiska ledarskapet är att vi alltid vet vad som gäller – principerna står fast. De organisationer som är röriga när det gäller beslutsgångar suger energi och kan knäcka de flesta."



Monica Törnsén visar i sin forskning att på framgångsrika skolor bedömer lärarna att rektor tar ett större ansvar för sitt läroplansuppdrag, det vill säga att rektor är pedagogisk ledare i större utsträckning än i icke framgångsrika skolor. Törnsén visar också att i framgångsrika skolor har rektor lärarnas tillit och att samspelet och samarbetet med lärarna fungerar. De förutsättningar på kommunal nivå som hon sett är att rektor har ett avgränsat ansvarsområde, tillgång till centrala stödfunk-

tioner och möjligheten att bli avlastad i vissa administrativa uppgifter.⁷

Anders Olofsson har forskat om lärarnas inställning till rektors ledning av skolan. I skolor där samarbetet i arbetslagen fungerar bra och där alla tar ett gemensamt ansvar för eleverna, är man också framgångsrik och når goda resultat.⁸ I vårt projekt har vi sett att det är tydligt att det finns en medvetenhet om vikten av väl fungerande arbetslag. Även om man har kommit olika långt på olika skolor, lyfter rektorer och förvaltningsledning upp betydelsen av väl fungerande arbetslag för att skapa trygghet för och kunskap om eleverna. Det är tydligt i bland annat Höganäs, Pajala och Lomma.

Forskning pekar entydigt på att rektors betydelse för elevernas framgång är stor och det engagemang och det driv som vi mött i samtalen med rektorerna har

7 Törnsén, Monica (2009). *Successful Principal Leadership: Prerequisites, Processes and Outcomes*. Doktorsavhandling. Umeå: Pedagogiska institutionen, Umeå universitet.

8 Se Vetenskapsrådets rapportserie 2:2009. Resultatdialog 2009 – aktuell forskning om lärande. Kommande publikation: Höög, J. & Johansson, O (red.) (2009) *Struktur, kultur, ledarskap – förutsättningar för framgångsrika skolor?* Lund: Studentlitteratur

varit slående. I flera avsnitt i skriften ger vi exempel på hur rektor kan nå framgång genom att till exempel tillsammans med lärarna driva utvecklingsarbete och genom att organisera och använda lärarnas kompetens på bästa sätt.

Centralisering och decentralisering – fungerar båda

I Huddinge och Höganäs ser ledarskapet både lika och olika ut.

TEXT: ANNA LYTSY

UNDER 1970- OCH 80-TALET arbetade Ragnar Åsbrink som mellanstadielärare. Efter det blev han rektor. Sedan ungefär tio år tillbaka är han skolchef, och sedan 2005 innebär det att han ansvarar för barn- och utbildnings-

förvaltningen i Huddinge kommun med cirka 95 000 invånare och där 35 procent av grundskoleeleverna har ett annat modersmål än svenska. Barn- och utbildningsförvaltningen är Huddinges största med 3 500 anställda som arbetar med daglig omsorg och dagligt lärande för cirka 20 000 barn, ungdomar och vuxenstuderande. Drygt 600 av dem går i Annerstaskolan där Björn Grünstein är rektor "sedan kanske 20 år".

Peter Andreasson hade 18 år inom försvarsmakten som major med ekonomi- och personalchefsutbildning bakom sig när han bytte slagfält och blev först skolledare, därefter gymnasiechef och, år 2007, chef för utbildningsförvaltningen i Höganäs. Höganäs är en mellanstor kommun med cirka 25 000 inte sällan akademiskt utbildade invånare, och har under senare år förvandlats från bruksort till pendlingskommun.

Barnen i både Huddinge och Höganäs har – tydligt – förbättrat sina skolresultat under 2000-talet. Både Ragnar Åsbrink, Björn Grünstein och Peter Andreasson har tankar om på vilket sätt deras respektive förvaltningars organisation och arbetssätt, och därmed även deras eget ledarskap, har bidragit till det. För den som lyssnar på deras berättelser står det klart att två olika kommuners uppenbart fungerande ledarskapsmodeller – har både likheter och olikheter.

I HUDDINGE GENOMFÖRDES under 2002 och 2003 en större omorganisering som innebar att skolfrågorna flyttades från sex separata kommundelsnämnder till en enda central facknämnd. Enligt såväl politiker som förvaltning

FOTO: ANNA VIKLUND



Ragnar Åsbrink är utbildningschef i Huddinge kommun

och rektorer ledde förändringen bara till det bättre och är den huvudsakliga orsaken till att Huddingebarne har förbättrat sina resultat. I den gamla kommunalorganisationen fanns ingen övergripande styrning över skolan och ingen samlad skolkompetens på de olika förvaltningsarna. Genom sammanslagningen blev tjänstemännen på barn- och utbildningsförvaltningen skolspecialister istället för kommunalgeneralister, vilket gör att rektorerna kan få en helt annan förståelse för och hjälp med olika slags problem som uppstår.

– Det var väldigt svårt att kraftansamla i sex olika kommunalar. Nu har vi en central förvaltning och tre olika, specialiserade nämnder istället: förskolenämnden, grundskolenämnden och gymnasienämnden, säger Ragnar Åsbrink.

– Kärnan i vår verksamhet är målstyrning och decentralisering. Samtidigt ska man centralisera sådant som är effektivast att hantera centralt. Det handlar om att decentralisera och centralisera på en gång. Det är en ständig avvägningsfråga.

Ragnar Åsbrink liknar sitt arbete som skolchef vid att hålla upp ett stort och skyddande paraply över rektorerna så att de i största möjliga mån fredas från allt och alla som hela tiden vill ta deras tid och uppmärksamhet i anspråk – men som de omöjligt kan hinna med.

– Det kan till exempel handla om att andra förvaltningar vill ha svar på olika frågor som rör skolverksamheten. Då svarar vi centralt, så att rektorerna slipper. Eller det kan vara att ta fram kvalitetsdeklarationer. Det tar vår kvalitetsavdelning ansvar för, men självklart i dialog med rektorerna.

Det är en balansgång, tillstår Ragnar Åsbrink, att avlasta lagom mycket. Rektorerna tycker emellanåt att han petar för mycket i deras verksamhet, medan politikerna tycker att han petar för lite. Jobbet som chef för barn- och utbildningsförvaltningen i Huddinge handlar helt enkelt om att klara den här balansakten.

– Man får ha is i magen ibland. Och komma ihåg att förutsättningen för att verksamheten ska fungera är att allt samarbete, både åt politiker- och verksamhetshållet, bygger på ömsesidigt förtroende.

Konkret sköts balansakten utifrån den praxis som har utvecklats genom åren och som kommer till uttryck i delegationsordningar och arbetsplaner. Det rektorerna har ansvar för är ekonomi, anställningar, lönesättning

inom vissa för enheten givna ramar, kompetensutveckling samt personal- och elevfrågor.

– Men om det uppstår mycket stora behov av särskilt stöd hos någon elev eller till exempel stora rehabiliteringsbehov hos en anställd kan vi gå in och ta över frågorna om någon rektor så önskar, säger Ragnar Åsbrink.

– Vi gör givetvis aldrig något sådant om inte rektor begär det. Allt sker i dialog. Men vår ekonomiavdelning, kvalitetsavdelning och personalavdelning står till deras förfogande när de behöver oss. Och det är min absoluta erfarenhet att rektorerna tycker att det är skönt att ha oss bakom ryggen på det här sättet.

– Decentralisering får aldrig vara ett självändamål. När det är smartast att göra saker tillsammans så ska man göra det.

BJÖRN GRUNSTEIN ÄR REKTOR för Annerstaskolan med elever i årskurserna F till och med nio. Annerstaskolan ligger i ett så kallat miljonprogramsområde och 99 procent av eleverna i de lägre klasserna har ett annat modersmål än svenska. Från och med årskurs sex är andelen elever med svenskt ursprung däremot 30 procent, eftersom barn utifrån söker sig till just Annerstaskolan. Björn Grunstein är folkskollärare i botten. Han har tre biträdande rektorer till sin hjälp, som från början valdes utifrån sina respektive kompetenser inom förskole-, skol- och fritidsverksamhet.

– Ledningen måste ha en kompetens som kan respekteras av arbetslagen och jag hade inga planer på att lära mig förskola och fritids när jag började som rektor.

Björn Grunsteins ledord utifrån vilka han styr sin verksamhet och sina medarbetare är tydlighet och respekt.

– Varje medarbetare har rätt att bli sedd och hörd, men också rätt att kunna luta sig mot en trygg och tydlig ledare.

Björn Grunstein säger själv att han tog över en dålig skola, då för länge sedan när han tillträdde som rektor.

– Vi hade dåliga resultat och dåligt rykte. Och eftersom vi inte fick spränga skolan i luften var vi tvungna att komma på något annat.

Detta andra som har utvecklats genom åren och som har gjort Annerstaskolan till vad den är idag handlar bland annat om en tydlig värdegrund, även den baserad på respekt, som genomsyrar allt och alla och omsätts i

regler och kontrakt som både barn och föräldrar skriver på och attraktiva profilklasser där barnen kan välja mellan till exempel fotboll, tennis, IT och kultur. Och både elever och lärare trivs i sin skola. Personalomsättningen är så gott som obefintlig och Annerstaeleverna har till exempel vunnit DM i fotboll i Stockholm, och åkt på fotbollsresa till Brasilien efter nian. Skolan har så sent som i år vunnit Arlas pris "Sveriges mesta matglädjeskola" på grund av sin alldeles egna restaurang där en riktig kock serverar flera olika varmrätter varje dag.

Arbetslagen på Annerstaskolan åtnjuter en mycket stor frihet och har bland annat egen budget.

– Money talks. Pengar är det bästa diskussionsunderlaget, säger Björn Grunstein.

Ett flertal fortbildningsprojekt, framför allt rörande svenska och matematik, har startat på skolan, för att sedan spridas vidare i Huddinge. Samtliga rektorer i kommunen träffas regelbundet i rektorsutskott där man lyfter gemensamma frågor, som till exempel kompetensutveckling, vilken på så sätt kommer alla skolor tillgodo.

– Vi har inte haft problem med klotter på 15 år och har i stort sett inget glaskross heller. Ingen har ytterkläder på sig inomhus, inga mobiler är på under lektionstid och hemklassrummen, som alla, alltså även högstadieeleverna har hos oss, är rena och fina eftersom ingen kackar i eget bo. Alla lärare äter tillsammans med eleverna och den som tar sin kafferast tillsammans med barnen har högre lön än den som inte gör det, säger Björn Grunstein.

– Vi har den högsta trygghetssiffran i hela Huddinge, och trygghet är vad som krävs för lärande.

Vad gäller just lärandet kan Björn Grunstein i och för sig inte visa upp några lysande resultat.

– Nej, det är ogörligt eftersom vi har ett 70-tal helt nyinvandrade elever som inte kan ett ord svenska varje år och det tar fyra år att lära sig språket på ett sådant sätt att man förstår vad som står i till exempel läroböckerna, och blir förstådd själv. Men om man går in och ser på våra resultat för enskilda klasser så ligger vi över kommungenomsnittet.

Björn Grunstein säger att han har fullt förtroende för sina arbetslag när det gäller hur politikernas och skolans egna mål ska uppnås, men att det är han själv som ledare som måste vara tydlig med vilka de är.

– Som ledare måste jag inte alltid ha rätt, men jag måste ha svar som är logiska och motiverade på mina



Björn Grunstein är rektor för Annerstaskolan i Huddinge kommun

medarbetares frågor. Att jag bestämmer vissa saker och tar konsekvenserna för det behöver inte vara obehagligt för medarbetarna, utan kan lika gärna innebära att jag avlastar dem.

– På samma sätt som förvaltningen och Ragnar Åsbrink avlastar er rektorer genom att "hålla upp ett paraply" över era huvuden?

– Det har jag aldrig tänkt på, säger Björn Grunstein.

– Men det kan ju å andra sidan bero på att det är bra och tätt, det där paraplyt.

ÄVEN HÖGANÄS HAR, liksom Huddinge, förändrat förutsättningarna för sin skolverksamhet på ett övergripande sätt under 1990-talet. Utifrån den då nya läroplanen genomfördes 1994 en mycket stor satsning där kommunens samtliga skolor organiserades om till sex geografiskt



Peter Andreasson är chef för utbildningsförvaltningen i Höganäs kommun.

åtskilda men inbördes sammanhållna F-9-enheter med 350 till 500 elever i varje. Ett antal små byskolor lades i samband med detta ner, och kommunen byggde en egen gymnasieskola, vilket tidigare inte funnits. I anslutning till att F-9-enheterna bildades byggdes nya skolor, och de gamla renoverades för att anpassas till F-9-perspektivet som genomsyrar både läroplanen och lärarutbildningen. Vid nybyggnationerna och renoveringarna av skolorna satsade man ordentligt och arkitekterna arbetade nära både pedagogerna och politikerna, vilket ledde till att lokalerna blev precis så ändamålsenliga och trivsamma som det var meningen.

Peter Andreasson arbetade inte i Höganäs när omorganiseringen skedde, men har fått berättat för sig om vilket motstånd den väckte, till att börja med.

– Det var ett himla liv, kort sagt, med demonstrationer på stan och ironiska insändare i pressen.

– Men dels var alla småskolor som fanns innan sammanslagningen en väldigt dyr lösning, och dels handlade det om att skapa trygghet på hemmaplan, för alla barn. Jag tycker att politikerna tog sitt ansvar och fattade bra beslut utifrån en tydlig rollfördelning, och att det är bland annat det vi ser resultat av nu.

Och just den här tydliga ansvarsfördelningen, där politikerna bestämmer *vad* och till viss del *när*, medan tjänstemännen, från skolchef till lärare, avgör *hur*, är vad Peter Andreasson arbetat vidare med sedan han tillträdde sitt jobb i Höganäs och i och med det satte igång en inre förändringsprocess i organisationen, i full dignitet med den yttre.

– Jag kom som chef till en rektorsgrupp där alla var äldre än jag och en del hade varit på skolledarbanan i 20 eller 25 år och hade väldigt starka åsikter om det mesta. Mitt mål var att skapa en platt organisation som byggde på delaktighet i alla led, från förvaltnings- och ända ner till elevnivå.

Peter Andreassons företrädare hade minskat antalet anställda inom förvaltningsledningen för att istället öka cheftätheten ute i verksamheten så att ingen skolledare fick ansvar för mer än 150 barn och 20 till 25 anställda. Peter Andreasson formulerade utifrån detta en mycket tydlig och detaljerad delegationsordning där det framgick exakt vem i organisationen som hade ansvar för vad. Utredningsuppdrag och liknande hamnade ute på enheterna istället för på förvaltningsnivå, utifrån idén om fördelarna med en långt driven delaktighet.

Reaktionen lät inte vänta på sig. Efter ett antal månader med Peter Andreasson som chef samlades rektorerna till ett frukostmöte vilket resulterade i att de meddelade sin nya ledare att de ifrågasatte honom, på samtliga områden.

– Det ledde till några sömnlösa nätter för min del, kan jag säga. Men mitt i natten mot en söndag förstod jag vad det var som hände. När man närmar sig *kärnan* i en förändring så händer det alltid grejor. De började helt enkelt utmana för att vi var på väg! Jag kom till skolan på måndagen helt upprymd.

Och Peter Andreassons analys av läget visade sig stämma. Kort efter det akuta kaosläget kom en mycket konstruktiv dialog igång mellan förvaltningen och rektorerna, där man började diskutera och hitta gemensamt förankrade lösningar på problem som fanns och behövde

lösas. Peter Andreasson tog under ett års tid hjälp av en konsult för att säkert hålla riktningen för egen del. Två chefer, av sammanlagt 23, har också valt att sluta sina jobb efter omorganiseringen.

– Sådana situationer får man lösa på ett bra och rättfärdigt sätt. Åtminstone en av dem har ett helt annat arbete och är en mycket gladare människa idag.

Rent konkret, säger Peter Andreasson, så handlar platt ledarskap och delaktighet om att presentera de frågor och problem som måste lösas för en grupp utan att, till en början, konfrontera någon med någonting. Sedan får alla tänka i lugn och ro. När man träffas nästa gång är det för att diskutera, lägga fram alla olika aspekter på problemet – och tycka olika om hur det ska lösas. Vid det tredje tillfället brukar gruppen vara mogen att fatta ett gemensamt och hos alla parter väl förankrat beslut.

– En fungerande grupp vill inte förstöra sig själv. Och om alla vet vad som är syftet och målet med det man gör, så kommer alla att hjälpa till så att man når dit man ska, säger Peter Andreasson.

– Om en pluton ska anfalla en dunge så måste den få veta exakt var stöten ska sättas in, och varför.

Följden av Peter Andreassons arbete med rektorsplutonen är att den i samlad trupp anfällit, och besegrat,

svåra problem som ekonomiska underskott (där de olika enheterna självmant hjälpt varandra), offensiva högerextremister, en struken lovdag och nödvändiga, ganska stora uppsägningar av anställda på grund av minskat elevunderlag och den rådande ekonomiska situationen.

– Den ledare som pekar med hela handen kommer ofelbart att stöta på väldigt mycket motstånd när han eller hon fattar svåra beslut ensam, säger Peter Andreasson. När alla är delaktiga och besluten genomdiskuterade och förankrade hos en hel grupp går det så oerhört mycket lättare.

Och delaktighetstanken, menar Peter Andreasson, sipprar ofelbart ner och ut i verksamheten, och bidrar sannolikt till Höganäs barnens goda skolresultat.

– Trygga ledare som vet vad som är målet med det de gör skapar trygga barn. Delaktiga ledare låter barnen vara delaktiga. Ingen kan göra mer än sitt bästa, och det räcker bra så. När både vuxna och barn gör det – så blir det bra.

– Mitt mål är egentligen att rationalisera bort mig själv. Det brukar ta tre fyra år att skapa en grupp som klarar sig utan ledare. Jag kom precis nu från ett möte med rektorsgruppen där jag var totalt överflödig. Det känns verkligen bra!

2. Lyft fram kompetenta lärare

I framgångsrika skolkommuner lyfter man fram kompetenta lärare och arbetar aktivt för att få rätt kompetens på rätt plats, exempelvis genom att:

- ha en syn på att alla lärare kan utvecklas,
- försöka utmana "Jante" och skapa ett klimat där det är möjligt att lyfta fram framgångsrika lärare och arbetssätt,
- satsa strategiskt på kompetensutveckling utifrån verksamhetens behov,
- ha utvecklings- och karriärtjänster inom strategiska områden, till exempel didaktiker som gör klassrumsobservationer och ger handledning,
- stimulera lärare att lära av varandra i olika ämnes- och skolformsövergripande nätverk, samarbeta i arbetslag och utvärdera metoder,
- använda lärarnas kompetens på ett nytt sätt – till exempel genom att den som har bäst kompetens inom något område undervisar samtliga arbetslagets/skolans barn i detta område,
- använda utmärkelser och stipendier för att lyfta fram enskilda lärare och skolor som varit framgångsrika,
- använda lönesättningen som ett instrument för att premiera duktiga lärare.

I FRAMGÅNGSRIKA SKOLKOMMUNER råder det inget tvivel om att lärarens kompetens är A och O för hur väl eleverna lyckas i skolan. Samtidigt som lärarkåren i respektive kommun betraktas som kompetent och engagerad råder synen att alla lärare kan fortsätta att utvecklas och att kommunen kan spela en viktig roll i det arbetet.

Samtidigt som kommunerna i projektet strävar efter att ha utbildade lärare, är de noga med att inte låta frågan om lärarens kompetens stanna vid huruvida det finns en formell pedagogisk examen eller inte. De lärare som idag är verksamma i svenska skolor har utbildats vid olika tidpunkter och har olika typer av lärarutbildning. De har också olika lång erfarenhet av yrket och olika personliga egenskaper som påverkar förmågan att utföra olika delar av läraruppgiften. Utöver ämneskunskap och ämnesdidaktik behöver lärarna bland annat kompetens att leda och att skapa goda relationer.

Kommunerna satsar ofta på att stödja och utmana lärarna att ständigt utvärdera sina metoder, tillgodogöra sig ny kunskap, dela med sig av sina erfarenheter och lära av varandra.

I de kommuner vi besökt finns det olika möjligheter för den enskilda läraren att delta i traditionell kompetensutveckling och kurser som läraren själv väljer.

Samtidigt understryker många av dem vi träffat vikten av att göra bredare och strategiskt långsiktiga kompetensutvecklingsinsatser med utgångspunkt i skolans behov. I Lysekils kommun har all personal i skola och förskola fått utbildning i systemteoretiskt tänkande och förhållnings-sätt. Syftet har varit att få människor att fungera bra tillsammans och att alla ska inse vikten av mellanmänskliga relationer. I Nacka ges ett stort utbud av kompetensutveckling inom bland annat IT, som



är ett område där kommunen vill driva utvecklingen framåt. I Skurup har samtliga lärare utbildats i en modell för värdegrundsarbete.

Det finns flera exempel på aktivt och medvetet arbete för att skapa lärande i organisationen. Lärare driver skolutveckling tillsammans med kollegor i olika former av erfarenhetsutbyten inom ämnesområden och över skolformsgränser. I nästan samtliga kommuner vi besökt finns ämnesvisa nätverk. Dessa är vanligt förekommande i svenska, engelska och matematik, men finns även i andra ämnen. I Kungsbacka har kommunen utvecklingsnätverk kring olika teman, till exempel läsinlärning och likvärdig bedömning. Detta har varit en medveten strategi för att skapa en lärande organisation och fungerar som forum för att sprida både goda exempel, men också erfarenheter om vad som inte har lyckats. I Lund ges ett antal lärare årligen möjlighet att delta på tio procent av sin tjänst i tankesmedjor med pedagoger från närliggande kommuner. Tankesmedjorna behandlar områden som IUP, hälsa, matematik och lärande i framtiden. De mynnar ut i en rapport som sprids och man arrangerar även seminarier som är öppna för andra lärare att delta vid. Flera kommuner uppmuntrar även lärare att besöka varandras lektioner för att på så vis sprida erfarenhet och ge varandra feedback.

Flera förvaltningschefer och rektorer betonar vikten av att ständigt utmana en förlegad skolkultur som präglas av "Jante". Att upprätthålla "rättvisan" mellan lärare och att var och en har "sina" elever, klasser och undervisningstimmar får inte

bli mer styrande än frågan om hur man kan arbeta tillsammans för att eleverna ska nå största möjliga måluppfyllelse. Det anses svårt, men viktigt, att skapa ett klimat där det är möjligt att lyfta framgångsrika metoder och premiera kompetenta lärare.

I bland annat Höganäs och Huddinge har man inrättat ett antal utvecklings-tjänster/karriärtjänster inom strategiskt utvalda områden där lärare med god kompetens och utvecklingsvilja använder en del av sin tjänst till att driva den pedagogiska utvecklingen. Dessa tjänster innefattar bland annat att följa och sprida forskningsresultat, samla lärare från olika skolor för erfarenhetsutbyte eller för att hitta gemensamma underlag för att bedöma elevernas utveckling. I Lund och Lomma finns didaktiker som på uppdrag av enskilda pedagoger eller arbetslag kommer ut och handleder, gör klassrumsobservationer eller på annat sätt ger stöd i utvecklingsarbetet på skolorna.

En rektor, som tillsammans med sin personal lyft resultaten på ett par skolor i Haninge, sporrar arbetslagen till att definiera olika lärarkollegors styrkor. Den

som är bäst på att undervisa i ett svårt moment i matematiken undervisar samtliga elever i just det momentet, medan en annan lärare tar ett annat område som den behärskar bättre. På så vis får alla elever ta del av de bästa kompetenserna.

Andra metoder för att lyfta fram kompetenta lärare och deras arbete sker genom utmärkelser och stipendier eller att man som ledare på andra sätt lägger vikt vid att fira och belysa framgångar som enskilda medarbetare,



arbetslag eller skolor gör. Detta beskrivs närmare i kommunexemplet om Nacka.

Nästan alla de förvaltningschefer och rektorer vi mött framhåller även lönespridning som ett viktigt instrument för att premiera duktiga lärare.

Många möjligheter och goda föredömen

Nacka erbjuder alla lärare kompetensutveckling, och belönar dem som tar chansen

TEXT: ANNA LYTSY

NACKA KOMMUN ÄR BRA PÅ SKOLA. De är bra på väldigt mycket som har med skolverksamhet att göra. De drygt 10 000 Nackaelevernas studieresultat har varit bland de högsta i landet under hela 2000-talet och kommunen har en hög, positiv SALSA-avvikelse. I den utbildningsinspektion som genomfördes av Skolverket år 2007 fick Nacka förvisso kritik för vissa saker, men företrädesvis mycket beröm, för bland annat sitt "mycket väl fungerande pedagogiska ledarskap" samt för sina goda resultat och sitt goda kvalitetsarbete.

I NACKA TYCKTE MAN, redan när den genomfördes, att kommunaliseringen av skolan för ungefär 20 år sedan var något bra, och att det var spännande och utmanande att axla ansvaret som huvudman. Kommunen utformade omgående system för till exempel finansiering, valfrihet och kundperspektiv och utmanade staten vad gäller till exempel skriftliga omdömen och individuella utvecklingsplaner. Nacka var också först i Sverige med att konkurrensetsätta sin skolverksamhet, vilket har präglat både det styrsystem som byggts upp och den skolkultur som råder i kommunen. Skolan uppfattas idag som en prioriterad verksamhet, för att inte säga ett flaggskepp. Jag ringer upp kultur- och utbildningsdirektör Lena Dahlstedt för att prata om hur Nacka arbetar med att uppmuntra och lyfta fram kompetenta lärare, vilket kommunen, bland annat, är bra på. Hon vill, innan vi kommer in på just det, berätta om en vid Luleå tekniska universitet nyligen framlagd doktorsavhandling som handlar om hur man framgångsrikt kan leda komplexa organisationer, och där forskaren, Klara Palmberg, har studerat just Nacka kommuns skolverksamhet och formulerat en generell modell för hur man kan styra och utveckla verksamheter av den typ som just kommuner utgör exempel på. Så vi låter de kompetenta lärarna anstå en stund, och talar om detta.

De av Klara Palmberg framlagda framgångsfaktorerna för styrning och utveckling av komplexa verksamheter är: förekomsten av en tydlig vision, delegerat ansvar, mångfald och konkurrens samt uppföljning och återkoppling av/på allt som görs. Vilket också är vad Nackas nuvarande styrmodell, i huvudsak, är uppbyggd omkring.

– Vår vision är att ha Sveriges bästa skola, för alla, varje dag, säger Lena Dahlstedt.

– Och vi som jobbar med det centralt ägnar mycket tid och energi åt dem som lyckas bäst, som vi försöker



Lena Dahlstedt är kultur- och utbildningsdirektör i Nacka kommun.

premiära, och dem som lyckas sämst, som vi försöker stödja och hjälpa på olika sätt så att de kan förbättra sin verksamhet och höja sina resultat.

Och två olika sätt att premiära och sporra medarbetare är att dels uppmärksamma sådana som lyckats bra, och dels att erbjuda olika vägar till kompetensutveckling för alla. I Nacka sker detta både på lokal, det vill säga enskild skolnivå, och på central förvaltningsnivå.

– Varje rektor driver kompetensutvecklingsprojekt på sin skola, och vi har hand om sådant som är riktat till samtliga lärare i kommunen, inklusive dem som arbetar på fristående skolor, säger Lena Dahlstedt.

Ett exempel på hur kommunen premiärer förskolor och skolor vilka visar upp bra resultat och utifrån dem kan inspirera andra är att sedan 2005 årligen dela ut priset Kvalitetshatten, om vilket man kan tävla i fem olika kategorier. En sådan utgörs av "Lyftpriset" som kan vinnas av skolor där antalet nöjda elever ökat tydligt över tid.

– De skolor och förskolor som lyckats bra inom något av fem olika målområden kan bli nominerade till Kvalitetshatten av sina rektorer eller förskolechefer. Därefter är det kommunens kultur- och utbildningsenhet som utser vinnarna, säger Lena Dahlstedt.

– Förutom äran, ett diplom och en prisutdelning under anseelig pompa och ståt får vinnarna en stor glasskulptur föreställande just en hatt, tillverkad av en Nackakonstnär.

Sedan två år tillbaka delar Nacka kommun även ut kvalitetspriset Fjädern (att sätta i hatten). Fjädern kan sökas direkt av förskollärare, lärare och fritidspedagoger i kommunen, och syftet med priset är att lyfta fram och belöna redan utförda utvecklingsarbeten, vilka kan tjäna som goda exempel för andra. Prissumman är 30 000 kronor, och pristagaren ska, efter att ha tagit emot priset, skriva en artikel om vad hon/han gjort, vilken publiceras på sajten Skolporten AB, som Nacka kommun samarbetar med. Tio till tolv pedagoger belönas med Fjädern varje år.

– Man måste dokumentera vad man gjort efter att ha fått Fjädern, så att andra kan ta del av det. Men för övrigt är det en belöning för redan utfört arbete som vinnarna får använda efter eget huvud, säger Lena Dahlstedt.

Nacka kommun har vidare startat ett antal projekt i syfte att stärka kopplingen mellan forskning och skola. Dessa har startat efter att en stor inventering genomförts,

där man kartlagt intresset och behoven på samtliga skolor och förskolor, och anpassat satsningarna efter dessa samt efter de mål för verksamheten som nämnden slagit fast. Till exempel erbjuder kommunen öppna seminarier med inbjudna forskare, vars resultat utifrån inventeringen kan antas vara av stort intresse för kommunens lärare och skolledare. Man har även startat "Forsknings- och utvecklingslaboratorier" inom vilka fem sex lärare träffas en gång i månaden och, under handledning av en forskare, diskuterar och reflekterar över något de vill utveckla inom sin yrkespraktik.

– FoU-labben är ungefär som Learning Studies-light, säger Lena Dahlstedt.

Nacka kommun har också, tillsammans med Stockholms stad, Botkyrka kommun och Stockholms universitet, startat en forskarskola där två av kommunen utvalda lärare som anmält intresse kommer att få forska på halvtid under ett antal år med bibehållen lön för att i slutänden disputera.

– Man väljer sitt forskningsämne själv, men eftersom det är kommunen som betalar för forskningen så vill kommunen så klart ha något tillbaka vilket innebär att vi väljer ut sådana lärare som vill ägna sig åt praxisnära och didaktisk forskning och vars fokus ligger på hur eleverna ska kunna nå bättre resultat, säger Lena Dahlstedt.

– Och vi vill hela tiden hitta fler sätt att uppmuntra våra medarbetare, och har en hel del på gång!

GUNILLA SCHÖTT ÄR REKTOR på Älta skola med förskolor med cirka 660 barn och elever från förskola till årskurs 6 och ungefär 100 anställda pedagoger. Hon är påtagligt stolt över sina medarbetare och varken kan eller vill dölja det när vi talar vid:

– Vårt absolut viktigaste uppdrag på skolan är elevernas lärande och alla är engagerade i att förverkliga det, på olika sätt. Och elevernas lärande innefattar vårt eget!

Gunilla Schött tilldelar, beroende på budgetläget, arbetslagen på Älta skola 2 000 till 8 000 kronor per person och år för individuell kompetensutveckling.

– Då får de själva bestämma till exempel att "I år satsar vi på Stina som vidareutbildar sig i matte, och sedan lär oss andra". Alla arbetslag har ju idéer om vad de skulle behöva och vilja utveckla.

Förutom "arbetslagspengarna" har Gunilla Schött en

egen kompetensutvecklingspott, som hon använder till gemensam vidareutbildning för medarbetarna.

– Jag kan till exempel beställa föreläsare, eller skicka iväg personal på utbildning eller studiebesök. Sedan får de komma hem och i sin tur utbilda sina kollegor. Det blir ett slags intern benchmarking. Och så har vi tagit emot väldigt mycket studiebesök. Man lär sig mycket av att beskriva sin verksamhet för andra. Dessutom är flera lärare utbildade kvalitetsexaminatorer med uppdrag att granska andra förskolor och skolor. Den kompetensen bidrar också till en kvalitetshöjning av vår egen verksamhet.

Det är viktigt, och lönar sig alltid i längden, menar Gunilla Schött, att satsa på skolans eldsjälar. Man kan varken förvänta sig eller kräva att alla pedagoger, alltid, ska befinna sig i fronten, men genom att satsa på dem som vill vara där, när de vill det – så sprider sig det de lär sig med tiden till resten.

– Det är ingen mening med att tjata på folk. Däremot lönar det sig att utmana dem som vill bli utmanade.

Ett "enkelt" exempel på ovanstående var när några lärare på Älta skola ville införa interaktiva så kallade smartboards istället för både den gamla svarta och den betydligt nyare vita tavlan. "Onödigt", tyckte majoriteten av kollegorna, tills smartboardeldsjälarna med Gunilla Schöts goda minne genomfört sitt projekt.

– Nu vill alla ha!

Gunilla Schött menar att ett sådant här positivt förhållningssätt till kompetensutveckling för lärare ofelbart påverkar arbetet med eleverna och även leder till resultatförbättringar för deras del.

– De jobbar som vi jobbar. Vi har åttaåringar här som



Gunilla Schött är rektor på Älta skola i Nacka kommun.

kan beskriva hur de lär sig, sätta upp mål och utvärdera vad de uppnått. Attityden spiller över, helt enkelt.

– Det är så stimulerande att jobba i Nacka, och en sådan lycka att vara rektor på en skola där ambitionsnivån är så hög!

3. Höga förväntningar oavsett förutsättningar

I framgångsrika skolkommuner har man höga förväntningar på skolans resultat genom att:

- ha höga krav på att alla elever ska lyckas,
- ha höga förväntningar på alla i organisationen – elever, lärare, tjänstemän och politiker,
- arbeta aktivt med attityder och värderingar som handlar om att ha höga förväntningar,
- ha höga ambitioner med skolan som helhet – skolan är viktig.

DET FINNS MYCKET som skiljer de kommuner åt som ingått i vårt projekt – geografiskt läge, storlek och social struktur – men det finns också ett par saker som förenar. I stort sett samtliga kommuner vi besökt inom projektet har tagit upp och vittnat om vikten av att aktivt arbeta med attityder och förväntningar. Det lärarna och rektorerna tror att eleverna klarar tenderar också att bli taket för vad de faktiskt presterar. Förväntningarna blir självuppfyllande profetior. Då gäller det att förväntningarna är högt ställda och att de gäller alla elever – oavsett deras etniska eller sociala bakgrund.

Statistiken visar att de elever som kommer från studieovana hem eller har kommit till Sverige efter skolstart ofta, men inte alltid, har sämre resultat än andra elever. Dessa barn kan behöva särskilt stöd under utbildningens gång, men detta stöd kommer att stå sig slätt om inte lärarna och andra i skolan tror att eleverna kan klara målen och lyckas förmedla det. Skolverket publicerade i september 2009 en kunskapsöversikt med titeln "Vad påverkar resultaten i svensk grundskola?"⁹. I rapporten lyfter Skolverket fram höga förväntningar på elevernas förmåga – oavsett bakgrund – som en av de viktigaste punkterna för att nå goda resultat. En lång rad forskare bekräftar detta, däribland John Hattie i den omfattande internationella studien om faktorer som har betydelse för elevernas resultat¹⁰. Skolverket

9 Skolverket (2009). *Vad påverkar resultaten i svensk grundskola? Kunskapsöversikt om betydelsen av olika faktorer.*

10 Hattie, J.A.C. (2008). *Visible Learning: a synthesis of over 800 meta-analyses relating to achievement.* London, New York: Routledge.

menar också att detta är extra viktigt idag då det finns en ökad segregation, såväl mellan skolor som elever.

Samtalen med politiker, förvaltningschefer och rektorer visar att höga förväntningar måste prägla alla nivåer. I exempelvis Danderyd, Pajala och Lomma beskriver förvaltningsledning och rektorer hur höga förväntningar genomstrar hela organisationen och leder till en kultur där alla led förväntar sig bra resultat av alla. De höga förväntningarna är också något som diskuteras kontinuerligt. Lärarna måste ha höga förväntningar på eleverna men pedagoger, rektorer, föräldrar, politiker och hela samhället måste också ha höga förväntningar på skolan som kunskapsförmedlare. Om inställningen till var och ens arbete och bidrag präglas av att det som händer i skolan gör skillnad, att det är meningsfullt, så kommer också skolan att göra skillnad. Först då är det möjligt för skolan att på allvar fylla sin kompensatoriska roll och bryta sociala mönster.



Vi ger oss inte förrän alla är med

I stora Haninge och lilla Pajala lyckas eleverna – trots allt

TEXT: ANNA LYTSY

NÄR MATS ÖHLIN tillträdde som förvaltningschef vid utbildningsförvaltningen i Haninge den 1 januari 2005 började han – alldeles självvalt och medvetet – från noll. Haninge kommun, med 75 000 invånare, hade i mitten av 1990-talet stått inför ett direkt konkurshot och drogs fortfarande med sviterna av det, inte minst de psykologiska. Hos politikerna fanns en känsla av att inte kunna kräva så mycket av sina förvaltningar eftersom man bara kunde erbjuda dem starkt begränsade resurser. Så mycket som 42 procent av eleverna i årskurs nio gick ut grundskolan utan fullständiga betyg. Haninge hade dess-

utom hamnat på 290:e och sista plats i Lärarförbundets ranking "Bästa skolkommun" och på jumboplatz i BRIS undersökning om svenska kommuners barnvänlighet.

Idag har andelen elever som går ut nian med fullständiga betyg ökat med 13 procentenheter, läsförmågan i årskurs ett har ökat från 60 till 93 procent och andelen elever som klarar Haninges eget test i matematik i årskurs tre har ökat från 53 till 70 procent. I en specifik skola, belägen i ett miljonprogramsområde, har andelen teorier som klarar matten ökat från 29 till 96 procent.

Vad är det som har hänt?

– Mitt främsta uppdrag var att förbättra resultaten för barnen och ungdomarna i Haninge, och jag är av den åsikten att det spelar roll att man gör saker, och att det man gör kan leda till antingen goda eller dåliga resultat, säger Mats Öhlin.

Han inledde sitt nya arbete med att definiera vad som egentligen utgör framgångsfaktorer i skolan, både utifrån forskning, egna erfarenheter av ett långt yrkesliv inom skolans värld och Skolverkets rapport "Utan fullständiga betyg" där de fyra viktigaste faktorerna för framgångsrika skolor beskrivs som: engagerade vuxna som skapar förtroendefulla relationer och har höga förväntningar i kombination med rimliga krav, anpassning av arbetssättet efter elevernas förutsättningar och behov, elevernas engagemang och vilja och, slutligen, föräldrarnas engagemang och vilja att stödja sina barn i deras skolarbete.

När Mats Öhlin nu visste vad det var han eftersträfvade lät han genomföra en kartläggning av skolverksamheten i Haninge för att se huruvida de fyra framgångsfaktorerna redan fanns på plats, eller inte – vilket visade sig vara fallet. Kartläggningen klargjorde att lärarna, trots att de flesta var engagerade, hade otydliga mål och låga förväntningar och krav på elevernas resultat. Den visade dessutom att det fanns en brist på pedagogisk diskussion på både lärar- och förvaltningsnivå, att eleverna ägnade sig åt "eget arbete" i alltför hög grad och att det fanns stora brister vad gällde uppföljningen av de alltför dåliga

FOTO: EVA SIMONSON



Mats Öhlin är chef för utbildningsförvaltningen i Haninge kommun.

resultat som de uppnådde. Den visade också att resultatskillnaden inom skolorna var större än den mellan dem.

– Vilket talade om för oss att det allra mest avgörande för om en elev lyckas eller inte är vilken lärare han eller hon har. Den enskilda läraren betyder mer än både klassens sammansättning, storlek och sociala bakgrund, säger Mats Öhlin.

Och han säger mer än så. Han säger att inte heller resurserna, hur mycket pengar en skola får eller inte får, spelar någon roll för elevernas resultat.

– Vad gäller frågan om hur mycket pengar man behöver för att leverera resultat så anser jag att vi har vad vi behöver av resurser i Sverige. Jag har ingen personlig erfarenhet av att mer resurser någonsin löst något problem som jag stött på i skolsammanhang. Däremot riskerar resursdiskussionen att få negativa effekter eftersom den gör att människor ägnar sig åt att vänta på något som aldrig kommer istället för att göra något här och nu.

– Och McKinseyrapporten säger samma sak. Igen. Nämligen att det som spelar roll för hur barn och ungdomar lyckas i skolan är läraren, och på vilket sätt hon eller han undervisar dem.

Och sedan säger Mats Öhlin något som möjligen tar en stund att förstå den fulla innebörden av: När barn och ungdomar misslyckas i skolan är det alltså inte dem det är fel på, utan skolan som måste bli rätt.

– Ja, just det. Alltför ofta diskuteras elevernas sociala, etniska och könsmissiga tillhörighet, som om sådant skulle styra deras resultat, när det som verkligen spelar roll är *skolan*.

– SALSA-undersökningarna är ett sätt att till och med försöka få den här typen av resonemang att se vetenskapliga ut.

Utifrån sin absoluta övertygelse om skolans möjligheter att kompensera barn för de olika förutsättningar de har med sig dit sjösatte Mats Öhlin år 2006 en "synvända" i Haninge, vars syfte var att samtliga anställda inom utbildningsförvaltningen skulle förstå – på djupet förstå – att det inte är barnens fel när skolan misslyckas med sitt uppdrag – det vill säga att *alla* barn kan nå alla mål, såvida skolan arbetar på rätt sätt med dem.

Det var inte helt lätt.

– Majoriteten av de anställda visade sig bära på föreställningar om att förklaringen till våra dåliga resultat

fanns hos eleverna. Men sanningen är att elevernas resultat – alltid – beror på skolan. Min uppfattning är att de som har mest med sig ofta också är de som får mest i skolan idag, medan de som har minst får minst. Det vill säga att skolan förstärker de socioekonomiska skillnaderna. Men det behöver inte vara så. Jag anser mig kunna leda i bevis att vi har brutit med de socioekonomiska faktorerna idag här i Haninge.

– I en av våra skolor i ett så kallat "besvärligt" område knäcker till exempel alla ettor läskoden i november.

Vägen till brottet med de socioekonomiska faktorerna gick, förutom genom att förankra synvändan, via ett tydliggörande av vilket uppdrag skolan – och därmed alla verksamma inom och i nära anslutning till densamma – faktiskt har, från såväl staten som politikerna i Haninge kommun. Utifrån de fyra, identifierade framgångsfaktorerna, samt den kartläggning som visat att de var långt ifrån uppfyllda, formulerades mål. Det första statuerade något så till synes enkelt som att skolans primära uppgift är att förmedla kunskap.

– Kunskapsuppdraget är överordnat allt annat, säger Mats Öhlin.

Och han fortsätter:

– Självklart krävs det trygga barn och trygga lärandesituationer för att kunskapsförmedling ska kunna komma till stånd, men det är fel att tänka att man måste skapa trygghet *först* för att därefter börja förmedla kunskap. Att jobba med trygghet och förmedla kunskap är som jag ser det olika sidor av en och samma sak.

– Och det främsta skälet till att vi har skolor över huvud taget är för att lärare ska förmedla kunskaper till eleverna, även om det emellanåt kan råda en viss osäkerhet om just detta.

En konsekvens av det prioriterade kunskapsuppdraget i Haninge är att alla chefer rekryteras utifrån sina pedagogiska – inte sina administrativa – meriter. Det pedagogiska ledarskapet är det huvudsakliga uppdraget, oavsett om man arbetar på förvaltnings- eller klassrumsnivå. Alla inom skolan ska ha en chef som har pedagogisk insikt – och makt att förändra. Alla ska vara bärare av uppdraget.

– De bästa pedagogerna ska vara chefer. De har möjlighet att få administrativt stöd, men det är de som vet hur man använder pengarna bäst för att utföra kunskapsuppdraget, säger Mats Öhlin.

Det andra målet formulerades som att "alla ska med" och innebär att den kunskap som förmedlas i förskolan och skolan i Haninge är till för *alla* barn.

– Alla partier, från vänstern till moderaterna, var helt eniga om den formuleringen, säger Mats Öhlin. Det underlättade ju att läget var så eländigt som det var: man var helt enkelt tvungen att göra något annat än vad man gjort tidigare, och genom att vi på förvaltningen kartlagt problemen så var alla eniga om dem och villiga att ställa sig bakom de åtgärder som behövdes för att lösa dem.

Det tredje målet handlade om att testa och kontrollera barnens och ungdomarnas kunskaper tidigare och mer, och sätta in stöd så fort som möjligt för dem som behövde det.

– Om man som barn lär sig att göra rätt i början av sin skolgång är det sannolikt att man gör det i slutet också. Jag anser att man ska kontrollera alla barn redan i förskolan för att upptäcka problem i tid.

Vilket är fallet i Haninge idag: alla femåringar, förskoleklasser och ettor LUS-testas och matematikscreening genomförs på fyraåringar och i skolår två.

Det fjärde målet är detsamma som målet med synvändan, det vill säga en icke-förhandlingsbar inställning hos alla anställda om att barns eventuella skolproblem beror på skolan och inte på barnen.

– Jag vet att det är en smärtsam och kontroversiell tanke för många, åtminstone till att börja med. Men om man är mycket tydlig med vad man har för mål och visar människor att man *gör* saker, och att det man gör faktiskt leder till förändringar, då får man de allra flesta med sig, säger Mats Öhlin.

– Jag och förvaltningen var tydliga inför rektorerna med *vad* de skulle uppnå, och sedan var det upp till dem att lösa frågan om *hur* de skulle göra det. Det finns naturligtvis tusen olika sätt, som alla utgör goda exempel.

Det nya förhållningssättet, att alla elever kan lära sig och att alla ska göra det, genomsyrar skolplanen som är kommunens viktigaste strategiska dokument över hur arbetet i skolan ska bedrivas, och som stöds av ett enigt kommunfullmäktige – trots att Haninge bytte politisk majoritet vid det senaste valet. Följaktligen heter den "Skolplan 2008–2011. Kunskap till 100 procent".

– Jag tog det här jobbet för att se om det gick, och hittills har de resultat som vi har uppnått överträffat alla mina förväntningar, säger Mats Öhlin.

– Jag har lärt mig mycket under resans gång. Framför allt att det går att bryta med de sociala förväntningarna. När de fattiga barnen i Brandbergen är bäst på matematik i hela Haninge – då är det mer än jag vågade hoppas på.

DET ÄR INTE BARA mer än hundra mils avstånd som skiljer stora Haninge och lilla Pajala kommun åt. Att bo, leva och arbeta på det ena respektive det andra stället förefaller vara – väldigt olika. Liksom att gå i skolan. Men inte vad gäller att lyckas där. Eleverna i Pajala kommun, med 6000 invånare och ungefär 550 grundskoleelever totalt sett, lyckas i skolan och har gjort det sedan lång tid tillbaka. Enligt förvaltningschef Ann-Mari Mäki-Larsson är det främsta skälet till Pajalabarnens skolframgångar de höga förväntningar som alla, såväl skolan som familjen som samhället runt omkring, har på dem.

– Alla, verkligen alla, här vet att utbildning är nödvändigt – både för dem som ska flytta och hitta arbete någon annan stans och för dem som blir kvar och ska konkurrera om de ytterst få jobb som finns. I den kön är det ingen som vill stå sist.

Avfolkningen i Pajala har pågått så länge och spelar en sådan stor roll i människors liv att utbildning och utflyttning automatiskt kopplas ihop med att lyckas. Ann-Mari Mäki-Larsson säger att även den laestadianska väckelserörelsen och det värdegrundsarbete kommunen lagt ner på att revitalisera minoritetsspråket meänkieli, spelar roll.

– Väckelsen sitter i ryggmärgen här uppe och innebär att man ska vara flitig och lydig och göra rätt för sig. Arbetet med meänkieli handlar om att människor, bland annat, får sin identitet genom språket, att det är en del av kulturen.

Pajalas skolframgångar beror dessutom, menar Ann-Mari Mäki-Larsson, på att alla känner alla och på att den sociala kontrollen är hård.

– Det är på gott och ont, naturligtvis, men ingen har riktigt råd att bete sig illa här.

Framgångarna beror också, säger hon, på ett visst mått av trots. Vilket även förefaller vara fallet i Haninge som, till exempel, testat gränserna för vad man får göra vad gäller uppföljning, utvärdering och bedömning. Trotset i Pajala tar sig bland annat uttryck genom att man bedriver en del undervisning på distans med hjälp av

tekniskt sett avancerade lösningar – istället för att lägga ner små skolor vilka, i sig i vissa fall, är en förutsättning för en levande landsbygd. Och för en dräglig vardag för en del barn. Att pendla 18 mil om dagen är ingen optimal lösning för någon, även om fyra Pajalabarn gör det för närvarande efter att deras skola inte kunnat drivas vidare. Några övriga nedläggningar är dock inte planerade.

– Våra 550 elever går i sju olika skolor, och 350 av dem går i Pajala, så då förstår du ungefär hur stora de övriga är, säger Ann-Mari Mäki-Larsson.

– Och ändå bedriver vi undervisning i sju olika språk, bland annat genom en ganska avancerad videokonferensanläggning. Vi testar var lagens gränser går för sådant som passar hos oss, med utgångspunkten att vi ska bedriva en minst lika bra undervisning som den som bedrivs i resten av landet.

Ett annat exempel på om inte trots så i alla fall sisu var när Pajala kommun i slutet av 1980-talet bidrog till att det startades en lokal lärarutbildning på distans. Idag drivs den från bland annat Luleå tekniska universitet och Umeå universitet och har lett till att andelen utbildade lärare i Pajala ligger på 98 procent. Och samtliga rektorer har gått rektorsutbildningen.

– Vi med våra avstånd gillar teknik, säger Ann-Mari Mäki-Larsson, vilket bekräftas av att kommunen blivit så bra på distansundervisning att man även säljer tjänster till andra kommuner. Vilket kan innebära konkurrensmässiga problem. Vilket Pajala inte bryr sig om förrän de – i så fall – får svart på vitt att det de gör inte är tillåtet. Liksom i Haninge vad gäller matematikscreeningen för fyraåringar.

– Vi nöjer oss inte med att eleverna får godkänt. Alla,



FOTO: BRITTFINGER JOHANSSON

Ann-Mari Mäki-Larsson är chef för utbildningsförvaltningen i Pajala kommun.

oavsett om de ska flytta eller bo kvar, ska sträva efter MVG. Vi måste ta tillvara alla barns resurser. Det handlar om deras liv, säger Ann-Mari Mäki-Larsson.

Det kunde lika gärna vara Mats Öhlin som talat.

4. Systematisk uppföljning och återkoppling

I framgångsrika skolkommuner:

- finns en uppföljning av såväl kunskapsresultat som andra mer "mjuka" värden,
- används de genomförda uppföljningarna och utvärderingarna som ett verktyg för skol-utveckling,
- följs elevernas kunskapsutveckling på klassrumsnivå ("koll på varje barn") genom exempelvis screening och tester som genomförs regelbundet i olika ämnen,
- finns system för återkoppling på resultaten i kombination med krav på utveckling/förbättring,
- tar politikerna aktiv del av uppföljningen samt för diskussioner om skolans resultat.

LITE FÖRENKLAT KAN MAN uttrycka det så att det som inte följs upp diskuteras inte. Att ha en systematisk uppföljning och utvärdering av skolans verksamhet är en framgångsfaktor som de allra flesta kommuner vi mött beskriver som en grundförutsättning för att kunna styra och leda skolan. En aktiv och genomtänkt uppföljning skapar förutsättningar för att på allvar diskutera skolans resultat och de bakomliggande orsakerna. En systematisk uppföljning och utvärdering ger alla aktörer inom skolan en god bild av vad som fungerar och vad som inte fungerar, vilket i sin tur skapar goda förutsättningar att bedriva ett kvalitativt utvecklingsarbete.

Uppföljningen kan ha flera olika syften. Att på klassrumsnivå regelbundet följa upp elevernas kunskapsutveckling genom olika typer av bedömningar ger en bra bild av när det kan behöva sättas in extra stöd till en elev som av en eller annan orsak inte hänger med i något ämne. Det är också nödvändigt för att se om de åtgärder som redan satts in för att stödja barnet ger förväntat resultat.

I exempelvis Lysekil har man tagit fram en kommungemensam screeningpärm som används i samtliga skolor. I denna finns angivet vid vilka tidpunkter och med vilket mätverktyg elevernas språkutveckling ska stämmas av. Mätningarna påbörjas redan i förskolan och den sista mätningen görs i årskurs 9. Ett liknande schema för matematik håller nu på att tas fram.

I Lomma och Malung-Sälen är uppföljning och kunskapskontroller ett ledord i kommunens utvecklingsstrategi. Där finns ett uttalat fokus på resultatuppföljningar, särskilt när det gäller de yngre barnen, även i förskolan. Det har varit en medveten strategi att lägga fokus där eftersom man är mån om att alla barn ska hänga med redan från början. Så är även fallet i Haninge där barnens läsförmåga börjar mätas när de är fem år. Matematikscreening genomförs från årskurs två och man genomför även prov i kemi för årskurs fem. Resultaten diskuteras både i skolorna, rektorsgruppen och förvaltningen. Ett annat syfte är att ge skolans ledning, skolförvaltningen och politikerna en tydlig signal om vad som fungerar och vad som inte fungerar i skolan samt om de mål som finns för verksamheten uppnås. Denna information blir sedan en grund för det fortsatta utvecklingsarbetet.

I Nacka analyserar förvaltningsledningen grundligt resultaten av kommunens omfattande uppföljningar, till exempel kunskapsuppföljningar och brukarundersökningar. Man intresserar sig särskilt för "svansarna" och en kontakt med skolorna tas så fort uppföljningen visar på anmärkningsvärda resultat, oavsett om det är mycket bra eller mycket dåliga. De skolor som har mycket bra resultat lyfts fram för att inspirera andra. De skolor som har sämst resultat får ett besök och man för en dialog om orsaken till resultaten. När förvaltningsledningen gör bedömningen att skolan inte når de uppsatta målen tas olika former av åtgärdsprogram fram.

Uppföljningarna blir ett verktyg för alla inom skolan, såväl lärare, rektorer, tjänstemän som politiker, att få svar på om målen uppnåtts och fundera över varför resultaten ser ut som de gör? Ett väl utformat uppföljningssystem ger exempelvis möjlighet för rektor att göra jämförelser mellan klasser. En sådan jämförelse kan ge mycket värdefull information då forskning visat att det ofta är större skillnad mellan klasser i samma skola än mellan olika skolor. Med denna information förbättras förutsättningarna för rektor att bedriva ett aktivt pedagogiskt ledarskap då det blir tydligt var undervisningen fungerar och vilka lärare som kan behöva utvecklas i sin profession.

Uppföljningen av elevernas kunskapsresultat behöver inte heller inskränka sig till att gälla enbart resultaten i grundskolan. I flera kommuner, som exempelvis Värmdö och Höganäs, följer man upp elevernas slutbetyg i årskurs nio och jämför



med de betyg eleverna sedan får på gymnasieskolan. Syftet är att få en indikation på om skillnaderna i betyg mellan gymnasieskolan och grundskolan ligger på en rimlig nivå samt få till en diskussion kring betygssättningen mellan grundskolorna.

Som ett nödvändigt komplement till uppföljningarna av elevernas kunskapsutveckling används i kommunerna olika typer av brukarundersökningar. I exempelvis Skurup har man kvalitetsundersökningar som riktar sig både till elever och föräldrar. Undersökningarna ligger sedan till grund för skolornas utvecklings- och förbättringsarbete. Förutom att undersökningarna ger ett bra underlag för det framtida utvecklingsarbetet förmedlar det att skolan tar elevens och föräldrarnas synpunkter och åsikter på allvar vilket ökar förutsättningarna för förtroendefulla relationer.

Även i Huddinge finns ett omfattande kvalitetssystem för uppföljning och utvärdering som går ända ner på klassrumsnivå. Eleverna tar tillsammans med läraren fram "klassens kvalitetsrapport". Rapporten innehåller bland annat en utvärdering och förslag på förbättringar både på klassrums- och skolnivå. Elevernas synpunkter vägs sedan in i skolledningens övergripande utvärdering av hela skolan samt i kvalitetsredovisningen.

Flera rektorer har under våra intervjuer gett uttryck för att uppföljningsarbetet många gånger upplevs som en tung arbetsbörda. Samtidigt har de varit överens om hur viktigt arbetet är för att kunna utveckla sin skolverksamhet. Eller som en rektor suckade:

– Oj, vad jobbigt det är med alla uppföljningar. Men sen inser man hur bra det är. För det är ju så att de resultat som vi får är inte slutstationen. Vi och våra medarbetare använder resultaten för att ständigt utveckla vår verksamhet och bli bättre.

Full koll – alltid

I Lomma missar man inget vad gäller uppföljning och utvärdering

TEXT: ANNA LYTSY

FÖRVALTNINGSCHEF EVA ALBIHN i Lomma kommun formulerar sig tydligt och klart:

– Politik handlar om vad som ska göras. Barn- och utbildningsnämndens affärsidé är att jobba för barn och ungdomar på olika, fastställda sätt. Vi i organisationen är de som ska genomföra det uppdrag som politikerna gett oss. Därför måste vi ständigt utvärdera oss själva, dels vad gäller huruvida vi jobbar med rätt saker, och dels rörande vad det är vi levererar.

– Och om vi utför vårt uppdrag, eller inte, visar sig främst genom två saker: om eleverna når de resultat de ska, och om vi håller budget.

Vilket är fallet, eller fallen, i Lomma sedan en tid tillbaka. Att hålla budgeten i balans med en ständigt ökande verksamhet har det förvisso varit problem med emellanåt, men resultaten är höga, och stabila sedan något tiotal år. Förvaltningsledningens egna förklaringar till det handlar bland annat om välutbildade och engagerade föräldrar, höga förväntningar på barnen från skolans håll, tydliga roller och en tydlig ansvarsfördelning för chefer och personal samt mycket engagerade och duktiga rektorer som i sin tur rekryterar duktiga pedagoger. Men för den som fortsätter fråga verkar det finnas ännu ett svar. I Lomma tillämpas ett noggrant utarbetat och sedan länge tillämpat system för kvalitets-säkring, kallat "hjulet", vilket tillämpas inom alla verksamheter inom UKF-förvaltningen, det vill säga förvaltningen för utbildning, kost, kultur och fritid, för vilken Eva Albihn är chef.

– Det är inte alls säkert att hjulet är den enda lösningen eller det enda sättet att göra det här på, men metoden har tagits fram här i kommunen i dialog med väldigt många människor och prövats under lång tid nu. Jag tycker att vi, med hjälp av just hjulet, har blivit väldigt duktiga på att genomlysna målkedjan både uppifrån och ner och nerifrån och upp, säger hon.

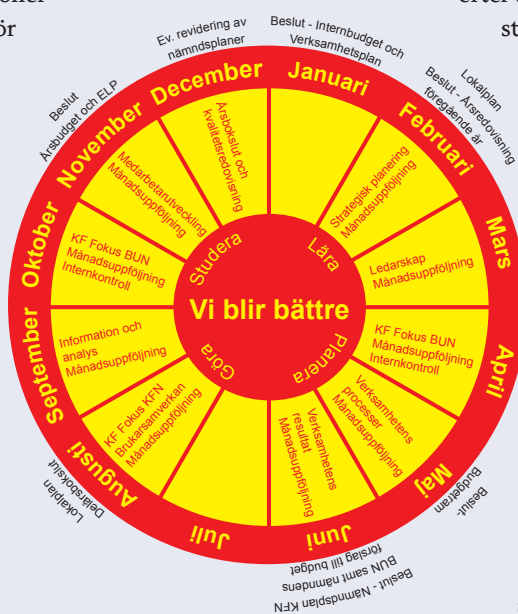
– Det slog mig när jag började arbeta i Lomma för snart tre år sedan hur mycket man jobbade med uppföljning, och visst, det tar mycket tid och kraft, men det leder också till bättre resultat.

Och utbildningschef Kerstin Ferbas, som arbetsleder Lommas nio rektorer och som i sin tur har 14 biträdande rektorer, håller med:

– Vi tillämnar en mycket långtgående delegation, vilket kräver noggrann uppföljning, för allas skull. Hjulet är ett mycket strikt utvärderings- och uppföljningsverktyg.

Och Kerstin Ferbas har att jämföra med, efter att ha jobbat i en annan, betydligt större kommun i 25 år innan hon kom till Lomma:

– Fördelen med Lomma, med 20 000 invånare, är att allt är så litet och förhållandevis lätt gripbart. Här har vi verkligen koll. Och den är strukturellt inbakad.



KONKRET SER DET OMTALADE HJULET rent grafiskt ut som en tårta med tolv bitar, vilket betyder en för varje kalendermånad. I alla tårtbodyter utom januari och juli står det "månadsuppföljning",

vilket betyder att samtliga rektorer rapporterar till nämnden om hur de ligger till ekonomiskt på sina respektive enheter. Förutom den regelbundna, ekonomiska rapporteringen ska Lommarektorerna varje månad även fokusera på och rapportera vidare om hur det är ställt med en specifik kvalitetsfaktor som finns inskriven i en specifik månadstärktbit och kan vara till exempel strategisk planering, ledarskap eller brukartillfredsställelse. Två gånger om året går både den ekonomiska och den månadsspecifika rapporteringen vidare från förvaltning och nämnd till kommunstyrelsen.

Det låter jobbigt, men både Eva Albihn och Kerstin Ferbas säger att hjulet snarare avlastar än tynger rektorerna i deras arbetsvardag genom att det fungerar som ett slags checklista eller redskap för självvärdering för dem, samtidigt som de månatliga rapporterna ger politikerna möjlighet att jämföra enheterna, och de återkommande rapporterna till kommunstyrelsen gör att det aldrig uppstår några tveksamheter om vem som ansvarar för och utför vad. Alla har koll, kort sagt, på vad det är som levereras, och om det är rätt saker i förhållande till den politiska "beställningen".

– Samarbetet med rektorerna måste bygga, och bygger, på tillit och förtroende. Hjulet och rapporteringen handlar inte om att kontrollera dem, utan om att tillhandahålla en struktur som gör det möjligt för dem att utföra det uppdrag de ytterst har fått av politikerna, säger Eva Albihn.

– Och när uppdraget bryts ner och tydliggörs på det här sättet får vi fram den här delaktigheten och det här engagemanget som är avgörande. Om vi inte hade rektorerna med oss, och om de inte var så besjälade som de är, skulle vi aldrig uppnå de resultat vi gör. Det är ute på enheterna de blir till.

Kerstin Ferbas påpekar att allt är inbakat i hjulets frågor. Har man som rektor i Lomma svarat på dem så vet man att man förhållit sig till allt som både staten och Lomma kommun förväntar sig att man inom sitt uppdrag ska förhålla sig till. Dessutom är kvalitetsredovisningen till Skolverket inbakad, även den. Totalt sett blir det kanske till och med mindre redovisande och rapportskrivande med detta frekventa, men kompakta allt-i-ett-system än vad det skulle bli med ett antal separata redovisningsplikter.

– Och det är inte frågan om att rapporterna ska

vara några världsomseglingar. Det handlar om två till tre sidor som ska skrivas, och där tydliga frågor ska få tydliga svar. Det är rätt snabbt gjort, säger Eva Albihn.

– Det kanske tar lite tid att rapportera den första gången man gör det, men när man väl har gått igenom alla fokusfrågorna, det vill säga jobbat som rektor i ett år, så behöver man ju bara formulera om sådant som har förändrats sedan sist, eller sådant man har för avsikt att ändra på, säger Kerstin Ferbas.

Och framför allt blir det tryggare med hjulet än utan. Att svara på de månatliga fokusfrågorna kräver att man som rektor kommunicerar med sina arbetslag om hur de arbetar och med vad, för att kunna rapportera det vidare. Kollen och vissheten om att man inte råkat förbise någon väsentlig del av sitt uppdrag sträcker sig alltså på det sättet ut i verksamheten. Samtliga rektorer träffas dessutom på så kallade strategidagar två gånger



FOTO: TEDDY LINDÉN

Eva Albihn (sittande) är förvaltningschef i Lomma kommun. Kerstin Ferbas är utbildningschef i samma kommun.

om året, där de jämför varandras kvalitetsredovisningar och diskuterar innehållet i dem.

Som ett exempel på en fokusfråga nämner Eva Albihn "ledarskap", vilket är vad rektorerna fokuserar på och rapporterar om varje mars månad. De svarar då på frågor som till exempel "Hur gör ni i ledningen för att förmedla och tydliggöra läroplanens visioner, värderingar och mål?" och "Hur gör ni i ledningen för att alla ska omfattas av dem?". De frågor som ställs sägs inledningsvis handla om "hur ledarna skapar förutsättningar att arbeta med rätt saker, på rätt sätt och i rätt riktning".

Svaren kan till exempel handla om hur rektorerna och arbetslagen diskuterar de olika frågorna i olika sammanhang och gruppkonstellationer, om hur man gör medvetna satsningar tillsammans med personal, elever och föräldrar, hur man bemöter oro och kritik samt om hur man utvärderar till exempel styrdokument av olika slag.

– Hjulet med fokusfrågorna utgör en väldigt bra grund för en riskanalys eftersom ingenting hamnar utanför, säger Eva Albihn.

Och syn- och tänkesättet har – givetvis – spritt sig och sipprat ut och ner i verksamheten totalt sett.

– Det gör ju det eftersom rektorerna hela tiden måste informera sig genom att kommunicera med pedagogerna och övrig personal, säger Kerstin Ferbas.

Och synsättet att ett medvetet arbete med uppfölj-

ning och utvärdering lönar sig och leder till resultat avspeglar sig även på elevnivå i och med Lommas sätt att ha koll på varje enskilt barn alltifrån förskoleklass-nivå och uppåt.

– Vi vinnlägger oss särskilt om att upptäcka eventuella problem med läsning och grundläggande matematik redan i förskoleklassen och årskurs ett. Det är där vi lägger krutet, säger Kerstin Ferbas.

Och "krutet" består i det här fallet främst i att kommunens resursenhet bestående av skolpsykolog, kurator, skolsköterska, logoped, talpedagog och ett antal specialpedagoger med speciellt ansvar hjälper till i de sammanhang och på de sätt som de finner mest adekvat. Man har även nätverksgrupper av olika slag och studiedagar i kompetensutvecklingssyfte, och personal deltar i högskolornas och kommunernas gemensamma tankesmedjor. Ett antal mycket erfarna lågstadielärare handleder yngre kollegor i just läsinlärning och Lomma deltog för Skolverkets räkning i implementeringen av de nationella proven i matematik och svenska i årskurs tre.

– Jag tror inte att vi hade haft så nöjda föräldrar som vi har om vi inte hade haft så tydligt formulerade mål, och en sådan koll på att de faktiskt uppfylls, säger Kerstin Ferbas.

– Och där är hjulet till stor hjälp. Det är viktigt att se hur bra det fungerar på en sådan, övergripande nivå. Flera av våra rektorer har faktiskt gjort egna hjul som de använder sig av i arbetet med sin personal.

5. Fungerande relationer

I framgångsrika skolkommuner arbetar man aktivt för att få väl fungerande relationer, exempelvis genom:

- att arbeta för att alla relationer ska präglas av ett respektfullt förhållningssätt och god kommunikation,
- ett aktivt värdegrundsarbete, till exempel genom att alla utbildas i ett gemensamt system som används kontinuerligt,
- att tydligt formulera vad som förväntas av olika uppdrag, till exempel som medarbetare och chef. Detta blir ett stöd i kommunikationen,
- att komma överens om gemensamma förhållningssätt, till exempel att visa enad front utåt.

EN AVGÖRANDE FAKTOR FÖR FRAMGÅNG är fungerande relationer. I framgångsrika skolkommuner finns en stor medvetenhet om vikten av att kunna skapa och upprätthålla just väl fungerande relationer och kommunikation i alla led. Om personal och företrädare i skolsystemet förstår att det har stor betydelse hur man kommunicerar och förhåller sig till andra, ökar också chanserna för eleverna att nå målen.

Det pekar även Helene Ärlestig på i sin forskning. Ärlestigs resultat visar att framgångsrika skolor har djupare kommunikation om undervisning och lärande än i icke framgångsrika skolor. I de framgångsrika skolorna gav rektorerna också bekräftelse och feedback på lärarnas professionella roll i större utsträckning än i icke framgångsrika skolor.¹¹

Flera av dem vi träffat understryker att goda och förtroendefulla relationer inte innebär att människor måste vara av samma åsikt eller att kompisrelationer ska ersätta professionella relationer och ansvar.

Att skapa bra och fungerande relationer är viktigt inte minst i förhållandet mellan lärare och elev. Det inger trygghet och tar bort hinder för inläring. Ett respektfullt förhållningssätt till eleverna är enligt flera av dem vi mött även en viktig utgångspunkt för skolans värdegrundsuppdrag. Enligt forskningen är just lärarens

¹¹ Ärlestig, Helene (2008). *Communication between Principals and Teachers in Successful Schools*. Doktorsavhandling. Umeå: Pedagogiska institutionen, Umeå universitet.

relationsskapande kompetens, tillsammans med ämneskunskap/ämnesdidaktik och ledarskap, en av de viktigaste kompetenserna en lärare behöver¹².

I de kommuner vi har besökt finns många exempel på hur man arbetar med värdegrunden i förhållande till eleverna. I till exempel Skurup utbildas samtliga lärare i en modell för värdegrundsarbete som de praktiserar varje vecka i sina klasser. Utbildningen ges kontinuerligt till varje nyanställd lärare.

Många rektorer vittnar även om att förtroendefulla relationer mellan lärarkollegor och rektorskollegor ger större möjligheter till skolutveckling. De beskriver att i ett klimat där det är "högt i tak" vågar man ge och ta emot konstruktiv kritik i lärarkollegiet eller i rektorsgruppen. Läraren vågar öppna klassrumsdörren för kollegan och kan ta emot feedback på sitt arbetssätt. Rektorerna vågar inom sin grupp dela med sig av sina erfarenheter, vara öppna med sina åsikter och blotta sina brister även om de utåt sett konkurrerar. I till exempel Huddinge, Malung-Sälen och Lysekil, har vi träffat rektorer som själva upplever att de blivit mer effektiva och bättre chefer när klimatet i rektorskollegiet blivit bättre.

Flera av de kommuner vi besökt, till exempel Haninge samt Majorna i Göteborg, som fokuserar på att vända dåliga resultat till det bättre, arbetar aktivt för att kommunikation och

förhållningssätt gentemot föräldrar inte ska glömmas bort. Föräldrars uppfattning om skolan baseras bland annat på egna erfarenheter som ibland kan vara dåliga. Den påverkas också av medias bild av skolan som ofta är negativ. Flera rektorer som vi har träffat pekar på att när föräldrarna känner förtroende för skolan ökar chansen att också eleverna gör det. Dessutom undviker man att föräldrar måste gå andra vägar, till exempel

via politiska företrädare eller media med klagomål och kritik, om de känner att de blir väl bemötta och tagna på allvar när de kontaktar lärare och skolläddning.

Framgångsrika skolkommuner lägger även vikt vid att skapa och upprätthålla fungerande relationer mellan lärare och rektor. I exempelvis Lomma inleddes i



12 Nordenbo, S.E., m.fl. (2008). *Teacher competences and pupil achievement in pre-school and school. A systematic review carried out for The Ministry of Education and Research, Oslo. Technical report: Danish Clearinghouse for Educational Research, Copenhagen*

slutet av 90-talet ett omfattande värdegrundsarbete i kommunen med stort fokus på medarbetar- och chefsuppdraget. Bland annat formulerades vad som förväntas i medarbetaruppdraget och i chefsuppdraget, vilket utgör ett stöd i kommunikationen mellan chef och medarbetare då det behövs. Även i Båstad finns ett gemensamt arbete med värdegrunden i kommunen. Konkret kan det innebära att den som är ledare aldrig ska hänga ut enskilda medarbetare och att ledningsgruppen/rektorsgruppen, oavsett hur oeniga de varit i en intern diskussion, utåt sett håller en enad front utifrån det man gemensamt kommit fram till. Ett annat exempel är att rektorerna håller förvaltningschefen informerad om pågående diskussioner med föräldrar och att förvaltningschefen alltid hänvisar till rektorerna om föräldrar hör av sig.

En positiv konsekvens av arbetet med att nå goda relationer har enligt flera av dem vi mött skapat en medvetenhet om att man själv har ansvar för att en relation med någon annan ska fungera. Det innebär att det inte går att stå med armarna i kors och ensidigt skylla på kollegan, eleven, den anställde eller chefen om relationen är dålig. Det finns en medvetenhet om att var och en kan försöka påverka relationen genom ett ändrat förhållningssätt.



Vikten av självkännedom och gruppkunskap

I Lysekil leder goda mellanmännsliga relationer till både ökad trivsel och bra resultat

TEXT: ANNA LYTSY

– **JAG ÄLSKAR DET HÄR JOBBET.** Det är så *kul*. Ibland tänker jag att jag måste vara galen som inte har fattat hur svårt och jobbigt det egentligen är, men sanningen är att jag bärs fram på ett slags lyckovåg.

Den som säger så är Jeanette Janson, rektor på Gullmarsskolan i Lysekils kommun. Gullmarsskolan är en, enligt Jeanette Janson, "klassisk kommunal högstadieskola" med cirka 520 elever. Lysekil är en relativt liten kommun med ungefär 15 000 invånare, vilka har låg utbildningsnivå i jämförelse med landet totalt sett. Men Lysekilsbarnen har lyckats bra i skolan under hela 2000-talet. En av orsakerna till det förefaller vara det väl fungerande samarbetet skolfolk emellan, på alla nivåer. Såväl politiker som tjänstemän och rektorer vittnar om att man har både ett stort förtroende för och en väl fungerande dialog med varandra, trots att den politiska majoriteten skiftat. Och när man som journalist frågar vidare om just detta, de mellanmännsliga relationerna och betydelsen av dem i skolans värld i Lysekil, så dröjer det inte länge förrän man får berättat för sig om FIRO.

FIRO, Fundamental Interpersonal Relations Orientation eller, på svenska: orientering om de grundläggande mellanmännsliga förhållandena, är en teori om gruppdynamik som presenterades av den amerikanska psykologen Will Schutz på 1950-talet. FIRO-teorin har också använts i det svenska försvarets ledarskapsutbildning. Jeanette Janson kom i kontakt med den i mitten av 2000-talet, när hon var biträdande rektor på samma skola som hon arbetar på nu.

– Alla på Gullmarsskolan fick utbildning. Först på ett tvådagarsinternat på en lugn och trevlig plats och sedan genom uppföljning. Det var fantastiskt att få lära sig hur en grupp fungerar, att det går att förstå och förhålla sig till de olika roller vi alla får och tar, där en del tar befälet och andra går undan och inte vill vara med alls.

I den grundläggande FIRO-utbildningen ingår även att alla deltagare gör en så kallad SDI, Strength Deploy-



FOTO: GABRIEL BERNDTSSON

Jeanette Janson är rektor på Gullmarsskolan i Lysekils kommun.

ment Inventing, vilket är en metod för självskattning där man som deltagare får svara på frågor om hur man reagerar i olika situationer, för att kunna urskilja och förstå sin egen del i en grupps inre liv.

– När man förstår vilka grundmönster det finns, och varför både man själv och person A och person B reagerar så olika, försvinner spekulationerna omkring det, och en stor del av försvaren. Man förstår både sig själv och andra bättre, och känner sig själv mer förstådd, vilket leder till att gruppmedlemmarna öppnar sig för varandra, säger Jeanette Janson.

Hon tog utbildningen till sitt hjärta och har sedan hon själv blev rektor låtit alla arbetslag på Gullmarsskolan gå den.

– Jag tyckte att vi hade väl fungerande ämneslag, men att arbetslagstiden skulle kunna användas bättre än vad den gjorde.

– Vi vuxna kan inte hjälpa barnen att lösa problem som uppstår mellan dem om vi inte har kommit till insikt och ro med att vara respekterade i vår egen grupp, och med att respektera de andra gruppmedlemmarna.

DEN HÄR IDÉN, om vikten av att "bygga laget", det vill säga måna om olika slags gruppers hälsa och funktion, kom till Lysekil i början av 2000-talet genom Kent Javette, som efter att ha jobbat som rektor på just Gullmarsskolan blev förvaltningschef, vilket han arbetade som till och med juli 2009 när han bytte kommun till Vänersborg.

– Jag hade haft lite kontakt med FIRO innan, men 2002, när jag var rektor, ramlade polletten ner och jag *förstod* något viktigt. Jag tog hjälp av en konsult för att förstå ännu mer, och sedan lät jag alla på skolan gå på utbildning i FIRO/SDI.

Och vid det här laget är det inte bara personalen på Gullmarsskolan som fått utbildning i den här teorin, utan hela bildningsförvaltningen. En gång om året hålls det "uppsamlingsutbildning" för nyanställda.

– Det är väldigt konstruktivt och meningsfullt att som chef träffa och kommunicera med sin personal när

de har byggt upp kunskaper om sig själva, varandra och om hur relationer fungerar, säger Kent Javette.

– Alla mänskliga problem uppstår på grund av att samspelet människor emellan inte fungerar, av någon orsak. Men om man *inte* ägnar sig åt försvar så händer det väldigt mycket i mötet mellan individer. Att känna sig trygg med sig själv och i sin grupp och att ägna sig åt att bygga broar istället för murar på jobbet skapar en öppenhet för uppdraget, det vill säga för att alla ska kunna göra sitt jobb på bästa sätt.

Både Jeanette Janson och Kent Javette poängterar att det naturligtvis inte måste vara just FIRO-teorin man använder sig av för att "bygga ett bra lag", det vill säga få en grupp människor att fungera bra och ändamålsenligt tillsammans. Det viktiga är att man fokuserar på vad de mellanmänniska relationerna faktiskt betyder för att ett antal individer ska kunna göra ett bra jobb ihop, och sedan ser till att arbeta för att så ska ske. Och att man har en teori i botten.

– Teorin är ett verktyg för att nå dit man vill. Den ger alla som deltar ett gemensamt sätt att tänka och ett gemensamt språk för att tala om vad det är man håller på med, säger Kent Javette.

Utifrån insikten om hur viktigt och meningsfullt det är att arbeta med en teori som stöd har både Kent Javette, på förvaltningsnivå, och Jeanette Janson på skolledarnivå, som nästa steg arbetat vidare med sina personalgrupper genom att på ett både övergripande och konkret sätt tillämpa ett systemteoretiskt förhållningssätt i sina respektive organisationer. Att ha ett systemteoretiskt förhållningssätt innebär att man ser gruppen eller organisationen som en helhet och antar förhållningssättet att de problem som uppstår inte kan förklaras med enskilda individers inneboende egenskaper.

– Det blir ett slags paradigmskifte i huvudet när man börjar tänka att alla människor gör så gott de kan i just den situationen och stunden de gör det istället för att något de gör per definition är *fel*, säger Jeanette Janson.

– Det här synsättet spiller ju naturligtvis över på hur vi jobbar med barnen. Vi lär dem samtalsteknik och –metodik, och att urskilja vad man själv kan bidra med i en grupp, och vad andra tillför.

Ett konkret resultat av arbetssättet är att det på

FOTO: THOMAS FRIDÉN



Kent Javette är f.d. chef för utbildningsförvaltningen i Lysekils kommun.

Gullmarsskolan idag finns ett väldigt litet och tillika väldigt aktivt arbetslag vid namn Parabol som består av en skolvärdinna, en kurator och två resurslärare. Parabolens jobb är, förutom att ha ögon och öron ständigt utfälda, att bistå både barn och vuxna med konflikt- och problemlösning i enighet med ett systemteoretiskt förhållningssätt närhelst så behövs.

– Jag är så otroligt nöjd och stolt över Parabolens arbete, säger Jeanette Janson.

Även Kent Javette vittnar från förvaltningsnivån om ett betydligt vänligare, smidigare och mera ändamålsenligt arbetsklimat sedan all personal fått utbildning i FIRO och i att tänka systemteoretiskt:

– Ja, när alla förstår sitt uppdrag och tar gemensamt ansvar för att lösa de problem som uppstår, och för att göra det på rätt nivå, så ökar effektiviteten påtagligt. Gnället och kinket minskar väldigt mycket när alla medarbetare bemöter varandra på ett professionellt och medvetet hjälpsamt sätt.

– För några år sedan tror jag att jag ägnade två timmar om dagen åt att lösa konflikter. Nu klarar arbetslagen och Parabol av det själva, säger Jeanette Janson.

– När man slutar att bevaka varandras revir och istället verkligen börjar *lyssna*, vara ärligt och aktivt hjälpsamma och dra åt samma håll som personalgrupp – då händer det saker.

FÖR ATT UTVECKLA DE professionella, mellanmännsliga relationerna i Lysekil ytterligare och bygga vidare på FIRO och det systemteoretiska sättet att tänka inledde Kent Javette, som ett tredje steg på vägen, arbetet med att göra bildningsförvaltningen till en lärande organisation. Kärnan i lärande-organisation-tänket är att se gruppen som en helhet där *alla* är delaktiga och har samma målbild. En lärande organisation vet alltså varför den finns och vart den är på väg och ser lärande som en ständigt pågående process. En lärande organisation är vidare framtidsorienterad, förenar teori och praktik och har en human människosyn.

Ett konkret exempel på hur man arbetar som lärande organisation i Lyskeil är att pedagoger från åtta näraliggande kommuner besöker varandras förskolor, fritidshem och skolor för att spegla, uppmuntra och utmana sina kollegor i deras utvecklingsarbete.

Och som ett fjärde steg i utvecklingen initierade Kent Javette innan han bytte jobb aktionsforskning. Vilket är en metod där människor ges möjlighet att beforska sin egen profession. Inom aktionsforskning tar forskningsprojekten sin utgångspunkt i verksamheten, man använder sig av vardagskunskap, man ser arbetsplatsen som en plats för utveckling, forskningen sker i samverkan med andra och lärande och förändring går hand i hand.

– Ytterst är syftet med alltihop att bryta ner de politiska målen och verkställa dem genom mätbara resultat genom att arbeta insats- och målorienterat med dem. Det vill säga det handlar i bildningsnämndens fall ytterst om barnen säger Kent Javette.

– Jag och mina medarbetare jobbade på det här sättet, med FIRO, systemteori, en lärande organisation och aktionsforskning, i Lysekil i sju år, och genom våra jämförelser kunde jag se att vi nådde resultat och att vi gjorde det till en låg kostnad. Jag vill också tro att arbetet lett till ett ökat välbefinnande för alla anställda. Sunt-liv-enkäten visade i alla fall på hög trivsel, och jag inbillar mig att vårt arbete med mellanmännsliga relationer har spelat roll för det.

– Jag tycker att jag kan leda i bevis att både barnens trivsel och deras resultat har ökat i och med att vi började arbeta metodiskt med de mellanmännsliga relationerna här i skolan. Ungarna har mycket bättre förutsättningar för att nå målen nu, säger Jeanette Janson.

– Jag älskar och har alltid älskat mitt jobb, men innan vi började arbeta medvetet med våra grupprelationer och med att tänka systemteoretiskt omkring dem uppstod det väldigt ofta akuta kaotiska situationer som jag var tvungen att hantera och lösa. Så är det inte längre, eftersom alla medarbetare vet var vi är, vart vi ska och hur vi når dit.

6. Tydlig ansvarsfördelning

I framgångsrika skolkommuner är ansvarsfördelningen mellan olika funktioner tydlig. Verktyg för detta kan vara:

- att man tydligt formulerat inte bara var och ens uppdrag, utan också varje personalkategoris kompetens,
- en tydlig delegationsordning som uttrycker ansvar och befogenheter,
- skriftliga överenskommelser med förvaltningschefer och rektorer med utgångspunkt i uppdraget att förbättra elevernas resultat.

I **SKOLAN FINNS** det en rad olika personalkategorier som alla fyller olika funktioner. Vad det innebär är dock ofta inte självklart för andra kategorier än den egna, vilket lätt kan leda till missförstånd och misstro. En tydlig ansvarsfördelning är ett sätt att motverka detta, vilket vi sett i flera framgångsrika skolkommuner.

I Lysekil skrev man tydligt ner inte bara var och ens uppdrag utan också varje personalkategoris kompetens. När alla kunde se vad till exempel fritidspedagogerna faktiskt kunde och gjorde var det lättare att visa varandra respekt och samarbeta över verksamhetsgränserna. Det skapade också ett mer meningsfullt utbyte inom och mellan personalgrupperna då man synliggjorde nya fält där personalen kunde ta hjälp av varandra. På en del skolor fortsatte man arbetet och definierade ett uppdrag och kompetensprofiler – en process som i sig skapade en ytterligare grogrund för gemensamma initiativ och utveckling.

När en organisation har arbetat fram en samsyn kring de olika befattningarnas roll och funktion och skapat en fungerande delegationsordning underlättas många av de processer som krävs för att tillsammans kunna skapa en bra verksamhet. Med utgångspunkt i att politiken ägnar sig åt *vad* som ska göras och tjänstemännen åt *hur* det ska göras, beskrivs sedan de olika funktionerna utifrån kompetens, ansvar och befogenheter. En tydlighet i ansvarsfördelningen kan skapa förtroendefulla relationer, respekt för varandras arbete och kan bidra till en gemensam målbild. Allt detta underlättar i sin tur samarbetet mellan delar av verksamheten.

I exempelvis Lomma, Höganäs och Pajala har man aktivt arbetat med att skapa tydliga roller och koppla befogenheter och ansvar till dessa. Rektorerna upplever att politikerna har stort förtroende för dem och att när något delegeras till dem så är det också deras rätt att fatta beslut. Detta har i sig underlättat informationsut-

bytet, både via de formella och de informella kanalerna. I Haninge har man tydliga skriftliga uppdrag för förvaltningschefer, grundskolechefer och rektorer. Dessa har dessutom en gemensam utgångspunkt i hur varje funktion kan bidra till att förbättra elevernas resultat. När alla känner till sin egen roll men också andras, kan stabila strukturer för samarbete skapas.

De framgångsfaktorer som vi identifierat verkar inte isolerat från varandra. Den tydliga ansvarsuppdelningen och samsyn om mål och riktlinjer samt ledarskap hänger naturligtvis ihop på så sätt att den tydliga ansvaruppdelningen underlättar samsyn och ett starkt ledarskap. En förtroendefull relation kan bara byggas om man som till exempel förvaltningschef vet att när en politiker möter en upprörd förälder utanför ICA så kommer denne inte att lova något som ligger utanför det egna uppdraget utan hänvisa till rätt person i kedjan. Detta gäller naturligtvis alla funktioner. I framgångsrika skolkommuner finns dessa ömsesidiga och förtroendefulla relationer.



Ordning och reda måndag till fredag

I Lund Öster bidrar en detaljerad delegationsordning till korta beslutsvägar

TEXT: ANNA LYTSY

– **DET FINNS EN KOMMENTAR** jag ofta får av nya rektorer som kommer hit och det är att "På Öster är det så välstrukturerat". För mig är det ju vardag som vi har det, ett normaltillstånd, men jag har förstått av både dem som kommer och av dem som går att det inte är så överallt, säger Ingela Hyddmark.

Hon är utvecklingsledare på barn- och skolförvaltningen Lund Öster, som ansvarar för förskoleverksamheten, fritidshemmen och skolan i de östra delarna av Lunds kommun. Ingela Hyddmark har flera förklaringar till hur det kommer sig att just Lund Öster upplevs som – är – så ordnat. De handlar bland annat om att man har en, för kommunens storlek, liten och slimmad förvaltning på sammanlagt 14 personer och om månatliga möten mellan förvaltningschefen och ledningsgruppen som består av tio rektorer som också samtliga är verksamhetschefer.

– De är till för att man ska kunna fatta större beslut som behöver förankras nog, som till exempel nedskärningar.

Två gånger per termin arrangeras dessutom utbildningsdagar där några av skolkontorets handläggare, bland annat utvecklingsledarna, träffar nämndledamöterna tillsammans med samtliga rektorer. På dessa utbildningsdagar medverkar ofta representanter från verksamheterna och berättar om olika delar av desamma.

I Lund Öster har man också avskaffat alla biträdande rektorer och har från och med 2009 istället 27 "riktiga", där tio alltså även är verksamhetschefer.

– Ja, biträdandebefattningen finns ju inte i några förordningstexter eller styrdokument, vilket gjorde att befogenheterna för dem som arbetade som sådana blev oklara. Nu är alla rektorer och har därmed de mandat som styrdokumentet stipulerar, säger Ingela Hyddmark.

Rektorerna i Lund Öster arbetar vidare i team, vilka skulle kunna jämföras med ett slags "lärlarlag" för skolledare, vilket innebär att de kan fördela – och

fördela – arbetsuppgifter mellan sig och även rycker in för varandra vid behov. Över huvud taget råder ett gott samarbetsklimat medarbetare emellan – på alla nivåer: Lunds kommun har bytt politisk majoritet varje val sedan 1986, men alla parter på den politiska arenan tycker att skolan är viktig och det görs blocköverskridande överenskommelser rörande skolans verksamhet och utveckling, som består över tid. Samarbetsklimatet mellan politiker och förvaltning är gott, företrädesvis på grund av att de olika roller som politiker, förvaltning och rektorer har är klara och respekteras av alla. Även samarbetet med facken är gott, vilket gör att diskussionerna med dem mestadels handlar om innehållet i skolverksamheten, och om hur den kan utvecklas ytterligare – och inte om avtal.

MEN DEN SOM FRÅGAR vidare om den goda strukturen i Lund Öster, och om vad den kan bero på, får förr eller senare ett svar som handlar om den mycket detaljerade delegationsordning som råder i kommundelen, och vad detta digra dokument förefaller leda till, i sig.

– Ja, vi har en mycket tydlig delegationsordning som talar om för skolledarna exakt vad som ligger i deras mandat att göra. Det sparar många samtal till chefen! säger Ingela Hyddmark.

– Delegationsordningen är en del i ett övergripande synsätt som handlar om att vi har mycket stort förtroende för våra rektorer och övriga medarbetare och har placerat besluten mycket långt ut i verksamheten, vilket leder till att vi i förvaltningen kan hålla vårt fokus, nämligen skolutveckling, och hålla fast vid frågor som har med det att göra över tid.

Och denna delegationsordning, vars fullständiga namn är "Delegations-, verkställighets- och attestordning för barn- och skolnämnd Lund öster och förvaltning" består av ett 70-tal sidor med rubriker som "Bestämmelser angående delegation", "Handledning

för delegater”, ”Överklagande”, ”Förteckning över delegater” och ”Förteckning över ärenden”. Under rubriken ”Delegationsordning”, som omfattar 49 sidor, beskrivs sedan, punkt för punkt, vad alla anställda, från nämndens ordförande till samtliga rektorer för samtliga skolor och förskolor inom kommundelen, får och ska fatta beslut om inom ramen för sin yrkesutövning.

– Att delegationsordningen är så här specificerad gör att en himla massa ärenden aldrig går upp till oss på skolkontoret. Och det är som det ska eftersom det är de som är ute i verksamheten som känner till alla detaljer och som är bäst på att fatta beslut om väldigt många saker. Det finns en stor poäng med korta beslutsvägar, säger Ingela Hyddmark.

– Men det är självklart att den som vill och tycker sig behöva får stöd av oss. Det kan till exempel handla om skoljuridiska frågor.

Och i förlängningen, menar alltså Ingela Hyddmark, påverkar den detaljerade delegationsordningen arbetsmiljön totalt sett, och därmed även elevernas resultat

– och Lund Östers skolframgångar.

– Vi har ett sådant stort förtroende för våra rektorer och förlitar oss helt på att de är professionella tills motsatsen bevisas. Det är en sådan otroligt härlig grupp bestående av allt från väldiga visionärer till mycket pragmatiska personer, men alla drivs av att utveckla verksamheten.

– Och vi känner varandra så väl vid det här laget och kan tycka väldigt olika ibland, vilket är bra. Men har vi bestämt någonting tillsammans så är det så sedan. Då är alla lojala mot verksamheten totalt sett.



FOTO: LOVIS HYDDMARK

Ingela Hyddmark är utvecklingsledare på barn- och skolförvalningen i Lunds kommun.

7. Fånga upp barn och elever i behov av särskilt stöd

I framgångsrika skolkommuner arbetar man aktivt för att fånga upp barn och elever i behov av särskilt stöd. Vi har sett:

- att det finns rutiner för att tidigt upptäcka elever som inte når målen, till exempel i form av kunskapskontroller,
- att det finns rutiner för insatser kopplade till kunskapskontrollerna,
- att det finns tillgång till elevhälsans kompetenser,
- att det finns ett inkluderande synsätt där förhållningssättet är att det särskilda stödet i första hand ska ges i klassrummet.

FÖR ATT LYCKAS VÄL med skolan krävs att man lyckas med alla barn, även de som av olika anledningar har svårare att nå målen.

För att fånga upp de elever som är i behov av särskilt stöd har de flesta kommunerna som är med i projektet byggt upp gemensamma rutiner för skolorna kring kunskapskontroller i olika årskurser och ämnen. Många använder sig av det nationella provsystemet och har kopplat rutiner för åtgärder till det. I Lysekil finns till exempel som rutin att alla kommunens elever som inte bedöms klara målen efter de nationella proven i årskurs 5 träffar elevhälsan för att bedöma hur skolan ska kunna möta elevens behov. Flertalet kommuner använder också olika läs-, skriv- och matematikutvecklingsscheman för att följa och kontrollera elevernas kunskapsutveckling. I Kungsbacka finns tydliga rutiner för vilka åtgärder som kopplas till de tester som genomförs. De elever som till exempel inte klarar läsinläring i årskurs 2 får extra stöd i trettio minuter varje dag i sex veckor. Sedan testas barnen igen och har de fortfarande behov av särskilt stöd kopplas Specialpedagogiskt centrum in. I Malung-Sälen testas varje elevs skriv- och läsutveckling i varje årskurs. Arjeplog ser till att regelbundet lyfta frågan om stödbehov kring varje elev för att garantera att ingen riskerar att halka efter utan att det upptäcks i tid. En gång per termin sitter rektor tillsammans med lärarna och elevhälsans personal och går igenom varje elevs utveckling. Oavsett hur bra allt förhåller sig för en elev en termin ställs samma fråga kring eleven ett halvår senare igen.

Alla kommuner betonar att det är viktigt att ha tillgång till elevhälsans kompetenser. Det tycks dock inte finnas en modell för elevhälsans organisation som är mer framgångsrik än en annan. Det viktigaste är snarare att organisationen passar in i kommunens sätt att organisera skolan i övrigt. I några kommuner är elevhälsans kompetens till största del samlad i ett centralt resursteam som jobbar mot alla skolor vid behov eller enligt ett rullande schema. I andra kommuner organiseras elevhälsan helt och hållet eller huvudsakligen på respektive skola.



I Båstad där elevhälsans resurser delvis finns ute på skolorna och delvis i ett centralt resursteam, understryker förvaltningschefen vikten av att oavsett vilken åtgärd som sätts in måste det grundläggande ansvaret för eleven alltid vara "kvar i lärarens knä". I kommunen finns gemensamt framtagna rutiner för elevvårdsarbetet med fasta mötestider och tydlighet rörande vilka som deltar. Av rutinerna framgår klart när centrala stödenheten ska gå in och att skolorna först ska försöka åtgärda problemet på egen hand. Alla diskussioner sker ute på skolorna för att betona att varje skola äger sina elevärenden.

Flera av de skollädares och rektorer vi mött har betonat vikten av att skapa och upprätthålla ett förhållningssätt där man i första hand ser till vad skolan kan göra annorlunda om det går dåligt för en elev. Det är lätt att lägga över problemet hos eleven och fokusera på omständigheter som man tycker måste förändras kring eleven i stället för att se till vad skolan kan göra. Många vittnar om att det tidigare många gånger varit en bekväm administrativ lösning att samla elever med olika typer av problem i särskilda undervisningsgrupper utan tydliga mål och med de minst kompetenta lärarna. Detta har inte gett bra resultat. Forskning visar också att särskiljande lösningar som får fortgå utan att de följs upp och utvärderas istället för att hjälpa eleverna riskerar att leda till inläsnings- och stigmatiseringseffekter¹³.

Förvaltningschefer och rektorer i projektet vittnar om att det ofta krävs ett förändrat synsätt hos skolans personal för att hämta hem elever som placerats i

13 Skolverket, 2008: *Särskilt stöd i grundskolan – en sammanfattning av senare års forskning och utvärdering*.

avskiljda lösningar till skolan eller klassen och låta dem ta del av de mest effektiva lärarnas kompetens. Man betonar att utgångspunkten i första hand bör vara att stöd ska ges inom den klass eller grupp eleven tillhör oavsett ämne. Men samtidigt kan det inte alltid vara lösningen. Det ställer krav på lärarnas kompetens och ledningens förmåga att tillsammans med lärare och elevhälsopersonal organisera verksamheten med målet inställt på vad som är bäst för eleven.

Specialpedagoger spindlar i nätet

I Malung-Sälen spelar aktiva specialpedagoger en stor roll för skolframgångarna

TEXT: ANNA LYTSY

I MALUNG-SÄLENS KOMMUN i västra Dalarna bor det drygt 10 400 invånare på en yta av 41 kvadratmil. Malung är den största tätorten. Kommunen har haft goda skolresultat under hela 2000-talet, men också förbättrat dem under senare år, bland annat genom att man lyckats lösa två avsevärda problem som stört verksamheten under flera års tid, samt, och möjligen framför allt, genom den speciella satsning på specialpedagoger som genomfördes för sju år sedan och sedan dess har utvecklats vidare på ett antal olika sätt.

Ett av de stora problem som Malung-Sälen har tampats med har rört svårigheten att få stabilitet på förvaltningschefsposten och en fungerande rektorsgrupp.

– Ibland har jag känt att mitt viktigaste uppdrag sedan jag tillträdde har varit att plocka bort icke-fungerande rektorer. Man tog in nästan vem som helst när det inte fanns någon kontinuitet i förvaltningsledningen, säger Elisabeth Ohlin, själv före detta rektor som tog över chefskapet för barn- och utbildningsförvaltningen 2007.

Det andra stora problemet som kommunen lyckats lösa är att de två skolor man har för elever i de senare årskurserna tidigare konkurrerade med varandra på ett ogynnsamt sätt. Ungärde skola i Lima hade mycket goda resultat medan det gick sämre för eleverna på Centralskolan i Malung. Och istället för att hjälpas åt och samarbeta för att *alla* barn skulle lyckas lika bra

som de på Ungärde konkurrerade skolorna på ett icke-konstruktivt sätt.

– Man kan sammanfatta det som så att de duktiga hade väldigt svårt att dela med sig av sina framgångsfaktorer, säger Elisabeth Ohlin.

Den nya förvaltningsledningens mera långsiktiga linje, liksom rektorsbytena och medvetna satsningar av olika slag på Centralskolan, har hur som helst lett till att den djupa klyfta och "vi-mot-dem"-mentalitet som tidigare rådde mellan den norra och den södra kommundelen nu har bytts ut mot ett "vi-tillsammans"-tänk.

MEN FRAMFÖR ALLT, som sagt, förefaller Malung-Sälens förbättrade resultat bero på kommunens satsning på specialpedagoger. Med ursprunglig inspiration från Ungärde skola, som alltid haft mycket ambitiösa specialpedagoger, har man idag i Malung-Sälen ett team bestående av specialpedagoger som inte är knutna till någon speciell skola, utan bistår samtliga nio. Dessa fristående specialpedagoger har genom sitt "helikopterperspektiv" överblick över kommunens alla elever i behov av särskilt stöd och arbetar på många nivåer. I deras arbetsuppgifter ingår att göra klassrumsobservationer och handleda lärare samt att vara bollplank för enskilda såväl lärare och arbetslag som rektorer och



FOTO: ULRICA LINDHOLM

Elisabeth Ohlin (t.v.) är chef för barn- och utbildningsförvaltningen i Malung-Sälens kommun och Gunilla Kapla är rektor på Blomsterbäcksskolan i Yttermalung.

förvaltningschefer, både vad gäller specifika elevärenden och andra frågor. Specialpedagogerna medverkar också vid övergångarna mellan förskola och skola, samt mellan skolor, och har tagit fram rutiner för hur dessa kan ske på ett så konstruktivt och bra sätt som möjligt. De går vidare igenom resultaten från de kunskapskontroller eller "kontrollstationer" som varje elev i varje årskurs passerar varje år i Malung-Sälen, och hjälper till att formulera vilket slags stödinsatser som behövs när det konstaterats att sådana är aktuella. När något barn inte klarat målen i sin IUP är det specialpedagogerna som handleder personalen i hur man ska komma vidare, och de hjälper även till vid utformandet av åtgärdsprogram när sådana ska utformas.

Specialpedagogerna driver också tillsammans med rektorerna arbetet för likvärdig bedömning och betygssättning genom att till exempel ta fram anvisningar för hur man ska arbeta med och rätta de nationella proven. Detta sker bland annat genom att specialpedagogerna regelbundet samlar kommunens samtliga lärare i ett visst ämne, vars elever gör nationella prov, dels för genomgångar innan proven görs, och dels för diskussioner om gemensamma bedömningar av framför allt tveksamma prov när de väl är genomförda. Det händer också att specialpedagoger medverkar vid nämndmöten och drar olika ärenden.

TOTALT SETT HAR specialpedagogernas "skolöverskridande" arbete bidragit till ett bättre samarbetsklimat och mindre misstro mellan skolorna. Och allt detta utan att specialpedagogtättheten totalt sett ökat i kommunen – även om det är ett önskemål från rektorshåll. Ungärde skolas gamla motto "ingen elev släpps igenom" har helt enkelt kommit att bli hela kommunens devis.

– Ja, vi har fokus på varje barn och elev idag, säger Elisabeth Ohlin.

– Och vi är mera öppna för varandra nu, och för att lära av varandra. Vi döljer varken problem eller framgångar, säger Gunilla Kapla som är rektor på Blomsterbäcksskolan i Yttermalung.

Gunilla Kapla är noga med att framhålla det ambitiösa och professionella arbete som utförs i klassrummen varje dag av alla "vanliga" lärare.

– Men att ha "experter" som står till de andra lärarnas förfogande på det här sättet som specialpedagogerna gör fungerar väldigt bra. Lärarna kan till exempel maila dem och boka tid för handledning, och de kan få hjälp med att testa elever eller med att se hur det fungerar för dem i klassrummet.

Gunilla Kapla poängterar hur viktiga de av specialpedagogerna utformade årliga "kontrollstationerna" är.

– Det räcker inte med de nationella proven! Kontrollstationerna är till stor hjälp för att se var vi behöver sätta in resurser, som sedan specialpedagogerna och lärarna hjälps åt med att formulera.

Elisabeth Ohlin håller med och tillägger att sådana

här "kontrollstationer" numera finns redan på förskolenivå i Malung-Sälen. Kommunens tolv förskolor har en "egen" specialpedagog som står till deras förfogande och bland annat handleder personal samt tillsammans med de i skolan verksamma specialpedagogerna arbetar för bra övergångar mellan skolformerna.

– Det är jätteviktigt med tidiga insatser. Vi arbetar medvetet i förskolan och med speciella utvärderingsverktyg som framför allt fokuserar på läsning, skrivning och social utveckling i de tidiga skolåren, säger Elisabeth Ohlin.

Och satsningen på specialpedagogteamet har gett ringar på vattnet i verksamheten överhuvudtaget:

– Vi har numera resurspedagoger på skolorna, vilka är lärare som har läst 20 poäng specialpedagogik. Vi försöker, och lyckas ofta, lösa de problem som uppstår med hjälp av dem, säger Gunilla Kapla.

För de allra svåraste fallen har Malung-Sälen också ett centralt team bestående av två rektorer, specialpedagoger och hela elevhälsan med bland annat skolsköterska och kurator.

– Specialpedagogerna har en mycket aktiv och professionell roll idag som ett slags spindlar i nätet. Tillsammans med Centrala teamet jobbar de hela tiden på att sprida goda exempel i hela kommunen. De har också utvecklat samarbetet med de sociala myndigheterna, säger Gunilla Kapla.

– Allt och alla cirklar kring eleverna och deras behov.

8. Samsyn om mål och inriktning för verksamheten

I framgångsrika skolkommuner finns en samsyn om mål och inriktning för verksamheten som:

- är horisontell – de politiska partierna är enade om övergripande mål och strategier,
- är vertikal, från politiker till tjänstemannaorganisation och rektor finns en gemensam syn på uppdraget,
- underlättas av att det finns god kommunikation och ömsesidigt förtroende, till exempel genom forum för dialog och samarbete,
- underlättas av att politiken lyssnar in verksamhetens behov.

OM DET FINNS EN SAMSYN om målen och inriktningen för verksamheten finns det goda förutsättningar att skapa den kontinuitet som ofta behövs för att man inom skolan ska kunna arbeta långsiktigt. Sven Siverbo och Björn Brorström har forskat om vad som kännetecknar *framgångsrika kommuner* i stort¹⁴. Deras resultat pekar på att framgångsrika kommuner kännetecknas av väl fungerande samarbete både mellan politiker och tjänstemän och mellan olika förvaltningar, en stark ledningsorganisation med en tydlig chefsroll och en ”sampratad” ledningsgrupp samt att det finns en form av överenskommelse eller samsyn i botten. Denna samsyn anser forskarna har en fundamental betydelse för ställningstaganden och för kommunens utveckling.

Vi har sett att den samsyn som finns både kan vara horisontell och vertikal. Den horisontella samsynen kan uppnås genom att de politiska partierna kan enas om att skolans övergripande målsättning ligger fast även vid ett majoritetsskifte. Flera av våra besökta kommuner vittnar om betydelsen för verksamheten av att målen och strategin för skolan ligger fast över en längre tidsperiod.

Att det finns en samsyn mellan partierna behöver dock inte betyda att den politiska dimensionen går förlorad. Det finns ofta andra frågor för den politiska nämnden som tillåts vara politiskt laddade, till exempel den om vårnadsbidrag.

14 Siverbo, Sven och Brorström, Björn (2008). *Perspektiv på framgångsrika kommuner*. Göteborg: KommunForskning i Västsverige.

Samsyn handlar snarare om att skapa en gemensam bild av situationen i kommunens skolor och utifrån den lägga fast en riktning och ta fram långsiktiga mål som alla kan ställa sig bakom. I exempelvis Haninge har man trots skiftande majoriteter inte ändrat inriktningen på verksamheten. Genom att hålla fast vid strategin har

politikerna skickat en tydlig signal till organisationen om vad som gäller vilket i sin tur skapat ett lugn och en stabilitet i verksamheten.

Den horisontella samsynen blir naturligtvis av underordnad betydelse i kommuner med en stabil majoritet då detta i sig självt allt som oftast borgar för kontinuitet i skolpolitiken, som i exempelvis Danderyd och Pajala som båda har haft stabila majoriteter över en längre tid.

Den vertikala samsynen innebär att det finns ett gemensamt fokus som genomsyrar hela organisationen, från politiken till klassrummen. Att

det är tydligt för alla aktörer som verkar inom skolan vad uppdraget är och att alla blir bärare av den idén. Att åstadkomma detta är dock ingen lätt uppgift.

Ledarskapet inom skolan får här stor betydelse. Att ha goda ledare på alla nivåer som kan förmedla de värden och målsättningar som politiken slagit fast och få personalen att bli besjälade av detta, ökar inte bara möjligheterna till en hög måluppfyllelse utan bidrar också till att skapa en "vi-känsla". Det bidrar till en hög grad av lojalitet i organisationen, något som lyfts fram av bland annat Lomma. Det är också viktigt att politiken lyssnar in verksamhetens behov och aktuella frågor. I många kommuner, exempelvis Båstad, Kungsbacka och Höganäs, genomförs också regelbundna besök ute på skolorna där politiker träffar lärare och rektorer för att tillsammans diskutera utvecklingen av verksamheten, vilket bidrar till att skapa en gemensam bild av skolan i kommunen.

Av vad som framkommit vid våra besök är ett vanligt hinder för att nå samsyn, såväl horisontellt som vertikalt, att alla inte delar samma verklighetsbild. Det finns en oenighet om vad som fungerar väl och vad som utgör problem och utmaningar. Att kunna enas om en gemensam bild av skolan i kommunen ger goda förutsättningar för att alla ska dra åt samma håll och verkar även bidra till att öka förtroendet mellan de som arbetar i verksamheten, förvaltningen och de folkvalda politikerna.

För att lyckas i sitt utvecklingsarbete krävs självklart fler komponenter än samsyn om skolans mål. Inte minst måste samsynen kompletteras med en strävan att alltid bli bättre. Utan denna strävan riskerar utvecklingen att stagnera och samsynen kan då bli ett hinder snarare än en framgångsfaktor.

FOTO: EVA WERNLID/NORDICPHOTOS



Strategin ligger fast!

I Haninge och Lysekil byttes majoritet, men inte strategi

FÖR ATT SPEGLA DENNA framgångsfaktor ställde vi en fråga till tidigare ordförande och nuvarande ordförande i nämnden i Lysekil respektive Haninge. Två kommuner med majoritetsskifte vid förra valet.

Vilken betydelse tror du att samsyn om mål och riktning, och kontinuitet i denna samsyn, har för verksamheten? Och hur når man dit?

MATS KARLSSON (M), ordförande i bildningsnämnden i Lysekils kommun:

– Det gäller att hitta en gemensam relation mellan ledning, lärare och elever. Där vi politiker måste ta till oss vad personalen i skolan säger så att en förtroendeklyfta ej uppstår. Att enighet i syn på resultat och kunskap i skolan är ett måste, där varje barn får det stöd som krävs för att lyckas. Vi bör ha en samsyn i kunskapskontroll för att varje barn i tid skall få den hjälp det behöver.

Vilken betydelse tror du att samsyn om mål och riktning, och kontinuitet i denna samsyn, har för verksamheten?

KLAS-GÖRAN HENRIKSSON (S), vice ordförande och tidigare ordförande i bildningsnämnden i Lysekils kommun:

– Det har stor betydelse att ha en samsyn om mål och riktning. En samsyn som sedan måste genomsyra verksamheterna. Det är också av stor betydelse att skolchef/bildningschef och ledningen i sin tur vet om och arbetar mot målen och riktlinjerna. Jag vill i detta framhålla våra rektorer, allt ifrån förskolan och upp till årskurs 9. De har känt av verksamheten och kommit med framåtriktade förslag helt i linje med våra mål och riktlinjer. Ett konkret exempel är när vi utan att tillskjuta medel skapade klasser på högst 20 elever i årskurs 7 till 9. Förslaget kom nerifrån, men de visste



FOTO: GABRIEL BERNDTSSON

Mats Karlsson (M) t v och Klas-Göran Henriksson (S), ordförande respektive vice ordförande i bildningsnämnden i Lysekils kommun

att det var helt i linje med våra (politikernas) mål och riktlinjer, vilket gjorde att förslaget snabbt klubbades igenom och det gäller än idag till stora delar. Samsyn ger oss politiker också ryggrad i kommunstyrelsen och fullmäktige när det gäller skolfrågor.

– Att det finns kontinuitet är också av stor betydelse, naturligtvis över partigränser men också att inte alla politiker byts ut vid val. Vi har varit lyckligt lottade när det gäller ledare och lärare som verkat stora delar av sitt yrkesverksamma liv i vår kommun. Det har naturligtvis haft stor betydelse att vi byggt upp lärarlag som gjort ett enormt jobb och byggt upp en stor erfarenhet för att lyckas med *alla* barn.

Och hur når man samsyn?

– Samsyn och kontinuitet når man genom att stå fast vid målen och riktlinjerna. Det skapar förtroende. Det finns ett ordspråk som säger "i nöden prövas vännen". Vi har haft goda och mindre goda år avseende tilldelade medel. Vi har dock i stort sett hela tiden värnat om kärnverksamheten och det har hela nämnden stått bakom. Jag tror också att personkemin spelar roll, man kan tycka olika i sakfrågan, men om viljan finns till en samsyn för verksamhetens bästa, så ger och tar man för att komma fram till en gemensam hållning. Det visar på styrka och verksamheterna känner sig trygga och kan se framåt. Att vi som jag sagt ovan har haft personal som verkat i kommunen i många år har naturligtvis varit en grogrund för att lyckas skapa ett som jag tycker "varmt" klimat. Vi har träffat våra ledare kontinuerligt, detta har skapat ändå mer förtroende och respekt för varandras roller. Detta har förhoppningsvis smittat av sig neråt i pyramiden.

– Till sist vill jag bara säga att med goda krafter allt ifrån ledning ner till vaktmästare, bispisningspersonal och så vidare går det mycket lättare att fokusera på målet. För varje *elevs* bästa. En "glad" elev är skolans bästa förutsättning!

Vilken betydelse tror du att samsyn om mål och inriktning, och kontinuitet i denna samsyn, har för verksamheten?

MARTINA MOSSBERG (M), ordförande i grund- och förskolenämnden, Haninge kommun:

– Jag tror att det är oerhört viktigt. Med samsyn om vad vi vill åstadkomma har vi i Haninge lyckats sätta gemensamma mål. Då blir uppdraget och riktningen tydlig. För Haninges del handlar det om fokus på kunskap och en inställning att varje barn kan och ska klara målen.

– För oss har det varit viktigt att samarbeta över blockgränserna kring de här frågorna så att mål och uppdrag blir tydliga gentemot våra skolor. Jag har fascinerats av att skolan ibland arbetar på som de alltid gjort, utan att ta hänsyn till att samhället och skolans uppdrag har förändrats. Exempelvis omnämns Lpo 94 ofta som "den nya läroplanen". Jag kan ha förståelse för att förnyelse är påfrestande och ibland svårt, men det

är helt oacceptabelt att en läroplan 15 år senare inte är genomförd.

– De förändringar som vi genomför kan varken i förvaltningen eller ute på skolorna kallas för "ideologiska experiment". Och vetenskapen att inriktningen gäller oavsett hur det går i valet är en styrka. Genom vår samsyn blir det tydligt vad som gäller, det är bara att sätta fart med arbetet. För oss i Haninge handlar det om att höja kvaliteten i verksamheten så att varje elev når sin potential. Ingen ska lämnas efter och ingen ska hindras i sin utveckling. Det är 100 procent som gäller, alla elever ska nå minst godkänt i alla ämnen. Numera får vi stöd av Skolinspektionen som säger att utgångspunkten är att 100 procent av eleverna ska ha lägst godkänt i alla ämnen.

Och hur når man samsyn?

– För oss i Haninge krävdes en insikt, i hela organisationen, att vi måste förändra oss. Våra resultat var alldeles för dåliga. Inga bortförklaringar var tillräckliga, utan det blev väldigt tydligt att det krävdes en förändring av vårt eget arbetssätt – ända från politiken ner till klassrummen.

– Det borde egentligen inte behövas en krisartad situation för att komma till insikt. Men det krävs en förändrad syn på skolan inom politiken. Skolans resultat är varken en följd av ojämlikhet eller bristande incitament till studier. Skolan själv måste ansvara för sina elevers resultat. När skolan fullt ut tar ansvar för att varje barn lär sig det som den ska så spelar inte socio-ekonomiska faktorer längre någon roll. Det handlar om att ha fokus på kunskapsuppdraget och säkerställa att varje barn redan från början får med sig kunskaper så att de kan ta nästa kunskapssteg. Elevernas kunskaper är det enda konkreta resultat som vi kan se i skolan. Därför måste vi våga ta kunskapsuppdraget på allvar.

– Detta kan låta enkelt – men det är ingen lätt process, varken för politiken eller för våra skolor. Inom politiken tror jag för det första att det krävs en ömsesidig respekt. Oavsett ideologisk syn på vårt samhälle är skolans uppdrag gemensamt. Skolan är inte till för att plocka politiska poäng.

– För det andra krävs en insikt om att våra elever drabbas av politikens destruktiva konflikter. Anklagelser om att en skola inte är bra, att vi behöver fler lärare

FOTO: INGER ANDREASSEN



Martina Mossberg (M) och Robert Noord (S), ordförande i grund- och förskolenämnden respektive oppositionsråd i Haninge kommun.

eller vad det nu kan vara politiken strider om, leder inte till att elevernas resultat förbättras. I Haninge har vi självklart politiska debatter, men inte om skolans uppdrag. Det ligger fast.

Vilken betydelse tror du att samsyn om mål och riktning, och kontinuitet i denna samsyn, har för verksamheten?

ROBERT NOORD (S), oppositionsråd och tidigare ordförande i utbildningsnämnden i Haninge kommun:

– När Haninge 2004 utsågs till Sveriges sämsta skolkommun av Lärarförbundet och senare samma år till sämsta barnkommun av BRIS så valde vi politiker att istället för att skylla på fel i rankningen faktisk erkänna våra brister. Att vi politiker klev fram och sa det föräldrar och personal sett hela tiden tror jag var en viktig framgångsfaktor för vårt utvecklingsarbete. Hade vi valt

att förklara bort oss eller säga att det inte var så illa som rankningarna visade hade vi tappat allt förtroende. Att vi också vågade erkänna bristerna gjorde att det fanns goda förutsättningar till en bred politisk samsyn. Vi fick samma problembild vilket är en förutsättning för att sedan kunna bli överens om åtgärderna. Hade vi inte sagt att något är fel hade majoritet och opposition grälat om hur verkligheten såg ut istället för att tillsammans arbeta för att åstadkomma en förbättring.

– Att vi lyckades åstadkomma en enighet från vänster till höger har otroligt stor betydelse för att få genomslag för förändringsarbetet. Ingen i organisationen ska tvivla på vart Haninge är på väg och de ska heller inte kunna sätta sig ned och vänta på maktskifte, för vi är överens om vart vi ska och vad som ska göras.

– En demokrati förutsätter att åsikter byts mot varandra och att det går att utkräva ansvar. Men i krislägen gäller det att hålla ihop och markera enighet. Skolresultaten 2004 var en kris för Haninge och då krävdes politiskt ledarskap och enighet.

Och hur når man samsyn?

– Att påbörja ett så omfattande förnyelsearbete som Haninge genomför är inte lätt. På så sätt kan vi säga att krisen var en tillgång för oss då den gjorde att alla, politiker, förvaltning, skolledare, lärare, elever och föräldrar insåg allvaret och att någonting måste göras. Vi valde också att börja i toppen, det vill säga vi politiker gick först ut och sa att vi gjort fel och att vi tänker ändra oss. Politiken förändrades och förnyades. Sedan omorganiserades förvaltningen, därefter blev det förändringar i skolorganisationen för att slutligen hamna hos de enskilda lärarna. Att förändra är många gånger smärtsamt och att vi började i toppen gjorde att acceptansen för förändringarna ökade i hela organisationen.

9. Internationellt perspektiv och utblick mot framtiden

TILL SIST RIKTAR VI nu blicken ut från Sverige för att ge ett internationellt perspektiv på några av de framgångsfaktorer som diskuterats i skriften. Vi vill också lyfta fram en del utmaningar och trender inför framtiden. Vad visar jämförelser med andra länder när det gäller till exempel lärarnas kompetens och ledarskap? Vad kommer att krävas av morgondagens skola för att vara framgångsrik?

Vi tog hjälp av David Istance, professor och forskare vid Centre for Educational Research and Education, en avdelning inom OECD:s¹⁵ utbildningsdirektorat. Han guidade oss genom aktuella internationella studier med koppling till några av de framgångsfaktorer som identifierats i detta projekt. I det här avsnittet kan vi givetvis bara ge några små glimtar av dessa komplexa och stora frågor. Den som blir nyfiken och önskar få en djupare bild kan läsa mer i de studier som vi hänvisar till. Rapporterna från OECD kan beställas på www.oecd.org.

Lärarnas kompetens – den viktigaste framgångsfaktorn!

Jämfört med andra länder har Sveriges lärare en i allmänhet relativt liten undervisningstid och något färre elever per lärare. Sverige har också en stor andel lärare som närmar sig pensionsåldern. Svenska lärare har en lägre lön än vad lärarna i flera OECD-länder har, men eftersom löneskillnaderna mellan olika yrkesgrupper i samhället i stort är mindre i Sverige än i de flesta OECD-länder är det inte enkelt att dra några slutsatser om till exempel hur attraktivt läraryrket är i Sverige i förhållande till andra länder¹⁶. I en analys av svensk ekonomi som genomfördes 2008, rekommenderade OECD att Sverige utvecklar en flexiblare lönesättning inom lärarområdet, en lönesättning som särskilt belönar skickliga och framgångsrika lärare.¹⁷

¹⁵ Organisation for Economic Cooperation and Development

¹⁶ OECD (2009) *Education at a Glance 2009*, OECD, Paris

¹⁷ OECD (2008) *OECD Economic Surveys. Sweden. Volume 2008/20*, OECD, Paris



OECD har i flera studier, inom ramen för sitt arbete på utbildningsområdet, gjort jämförelser och uppmärksammat frågor relaterade till lärarkompetensen. Även om medlemsländerna har olika organisering av utbildningssystemen, tycks utmaningarna och problemen likna varandra i de flesta länder.

Rapporten *Teachers Matter – Attracting, Developing and Retaining Effective Teachers*¹⁸, publicerades av OECD år 2005. Den bygger på jämförelser mellan 25 av OECD:s 30 medlemsländer. Vad gäller läraryrkets attraktivitet uttrycker ungefär hälften av länderna oro för att i framtiden inte ha tillräcklig tillgång på utbildade lärare, särskilt i ämnen som matematik och naturvetenskap. Länder som dock inte anser sig ha några problem att rekrytera lärare oavsett ämnesinriktning är till exempel Italien, Spanien, Korea och Portugal. Precis som i Sverige, beskriver de flesta länder att det finns en trend att färre ”toppstudenter” och färre män söker sig till läraryrket. Ett undantag som beskrivs i rapporten är Irland där de studenter som påbörjar lärarutbildning kommer från de 25 procent av eleverna som har bäst resultat på slutexamen från gymnasieskolan eller motsvarande.

Den första så kallade *TALIS-studien (Teaching and Learning International Survey)*, presenterades av OECD i juni 2009 och bygger på data från 70 000 lärare och rektorer i 23 länder (Sverige deltog ej i studien).¹⁹ Undersökningen visar att i de flesta länder trivs majoriteten av lärarna med sitt jobb och tycker att de har stor betydelse för sina elever.

18 OECD (2005) *Teachers Matter: Attracting, Developing and Retaining Effective Teachers*, OECD, Paris

19 OECD (2009) *Teaching and Learning International Survey (TALIS). Creating Effective Teaching and Learning Environments*, OECD, Paris

TALIS-studien visar att de lärare som kompetensutvecklar sig också uppfattar att de har en bredare repertoar av undervisningsmetoder och strategier att använda i klassrummet. En slutsats är att det finns behov av riktad kompetensutveckling för att nå resultat. Slutsatsen grundar sig på att relativt få lärare deltar i den typ av kompetensutveckling som de själva tycker har störst betydelse för deras arbete.

Den svåraste frågan att hantera, enligt slutsatserna från *TALIS-studien*, handlar om hur man ska förbättra lärandeprocessen genom att förbättra själva undervisningen. De flesta lärare i de olika länderna uppger att de använder traditionella undervisningsmetoder oftare än de använder moderna elevorienterade metoder, som till exempel att anpassa undervisningen efter varje elevs behov.

Studien visar även att det finns ett starkt samband mellan faktorer som till exempel positivt skolklimat, lärarnas värderingar, samarbete mellan lärare, hur nöjda lärarna är med sitt arbete, kompetensutveckling och hur lärarna tillämpar varierande undervisningsmetoder. Variationerna handlar dock oftare om skillnader mellan hur individuella lärare ser på sin situation än skillnader mellan skolor och länder.

I rapporten *Knowledge Management in the Learning Society*²⁰, har OECD uppmärksammat att nätverks- och skolbaserade aktiviteter är viktiga för lärarnas utveckling.

Det handlar om att aktivt lära av varandra utifrån skolans mål och behov.



En fråga som i högsta grad har koppling till lärarnas kompetens och elevernas resultat är den diskussion om sambandet mellan forskning och skola som är högaktuell såväl i Sverige som i andra länder. I OECD-rapporten *Evidence in Education: Linking Research and Policy*, konstateras att det fokus som idag finns på resultat i skolans verksamhet har bidragit till att det

finns en stor efterfrågan från politiskt håll på forskning och beprövad erfarenhet. Kunskapen om hur forskning och beprövad erfarenhet används i olika länder är dock ganska liten.²¹ I de flesta länder är de ekonomiska investeringarna i utbild-

20 OECD (2000) *Knowledge Management in the Learning Society*. OECD, Paris

21 OECD (2007) *Evidence in Education: Linking Research and Policy*. OECD, Paris

ningsforskning relativt låga och kopplingen mellan forskning och politik å ena sidan, och forskning och praktik å den andra, är svag.²²

I den tidigare nämnda OECD-rapporten *Teachers Matter*, från 2005, framgår att det generellt finns en oro över läraryrkets status och att lärare själva ofta känner att deras arbete undervärderas. Nästan alla länder som deltog i studien, lyfter fram en osäkerhet om huruvida lärarkåren har tillräcklig hög kompetens för att möta elevernas behov. I stort sett alla länder pekar på att det finns en för svag koppling mellan lärarutbildning, lärares kompetensutveckling och verksamhetens behov.²³

TALIS-studien visar att i de länder som deltagit i studien uppfattar 75 procent av lärarna att de inte skulle få något erkännande eller någon belöning om de skulle bli bättre i sitt arbete. Det finns inte så stora skillnader mellan de olika länderna. 75 procent av lärarna uppfattar också att rektor inte ger de bästa lärarna högst lön och de mindre bra, lägst lön.²⁴

Även i rapporten *Teachers Matter*²⁵ uppmärksammades att det finns begränsade möjligheter att uppmärksamma och belöna lärares arbete. I rapporten framgår att de flesta länder, utom till exempel Australien, England och Irland, har ett system med en platt karriärstruktur. Det ger enligt undersökningen bristande incitament för lärare att stanna kvar och utveckla sig i yrket. En rekommendation i rapporten är därför att skapa system att belöna enskilda duktiga lärare samt att uppmuntra och skapa möjligheter till olika karriärvägar för lärare, till exempel genom att driva utvecklingsfrågor inom ramen för sitt arbete.

I båda OECD-studierna dras slutsatsen att det finns ett behov av att i större utsträckning utvärdera lärares arbete med fokus på lärarnas undervisning och elevernas lärandeprocess, med syfte att förbättra verksamheten och hjälpa dem som behöver utveckla sin kompetens.

Skolledares/rektors roll och ansvar

2008 genomförde OECD en studie av skolledares/rektors roll och ansvar i 22 medlemsländer, *Improving School Leadership*²⁶. Rektors roll ser olika ut i olika länder. Det är egentligen först under de senaste decennierna som man börjat tillskriva rektorerna stor betydelse. I exempelvis länderna vid Medelhavet har rektorerna fortfarande en svag roll och fungerar ofta som statens förlängda arm. Skolorna

22 OECD (2003) *New Challenges for Educational Research*, OECD, Paris

23 OECD (2005) *Teachers Matter: Attracting, Developing and Retaining Effective Teachers*, OECD, Paris

24 OECD (2009) *Teaching and Learning International Survey (TALIS). Creating Effective Teaching and Learning Environments*, OECD, Paris

25 OECD (2005) *Teachers Matter: Attracting, Developing and Retaining Effective Teachers*, OECD, Paris

26 OECD (2008) *Improving School Leadership. Volume 1: Policy and Practice*. OECD, Paris.

har sällan en egen identitet och känsla av gemenskap vilket ofta beskrivs i exempelvis Storbritannien och i de nordiska länderna. Skolledarskap har dock blivit en prioriterad fråga världen över och OECD pekar efter den jämförande studien på fyra åtgärder som krävs för att förbättra skolledarskapet och skolans resultat. Dessa beskrivs kortfattat i punktsatserna nedan. Mer detaljerad information finns antingen i OECD:s rapport *Improving School Leadership*, volym 1 och 2 eller i Skolverkets översättning av volym 1.²⁷

Nedan beskrivs kort de fyra åtgärderna.

1. Att (om)definiera skolledarnas/rektors ansvarsområden

Forskning har visat att rektor kan spela roll för skolans och elevernas arbete om rektor har ett självbestämmande i strategiska frågor. Självbestämmande är dock inte tillräckligt, utan OECD pekar i rapporten på att rektor också behöver förutsättningar för att klara sitt uppdrag. Förutsättningar i form av tid, kompetens, tydliga ramar med mera.

Rektors självbestämmande, det vill säga på vilken nivå beslut fattas, ser olika ut i olika länder. I Sverige har rektorerna en jämförelsevis hög grad av självbestämmande. I tabellen nedan finns några exempel:

Tabell 1. Andel av besluten i offentliga skolor (lower secondary jfr år 7–9) som fattas på olika nivåer.

	Nationell nivå	Delstats-nivå	Regional nivå	Lokal nivå (kommunal)	Skol-nivå
Australien		76			24
Danmark	19			38	44
England	11			4	85
Finland	2			71	27
Grekland	80		4	3	13
Island	25			50	25
Korea	9		34	8	48
Norge	32			32	37
Nya Zeeland	25				75
Sverige	18			36	47
Tyskland	4	30	17	17	32
Österrike	27	22		23	29

Källa: OECD (2008) *Improving School Leadership. Volume 1: Policy and Practice*.

27 OECD (2008) *Improving School Leadership. Volume 1: Policy and Practice*. OECD, Paris och Skolverket (2009) *Förbättrat skolledarskap – politik och praktik* (OECD).

I Finland, som har bäst resultat på PISA-undersökningarna, fattas 71 procent av besluten på kommunal nivå och 27 procent på skolnivå. I Korea, som tillsammans med Finland ligger i topp, fattas störst andel av besluten på regional nivå. Norge, Danmark och Sverige har liknande siffror, dock har rektorerna störst självbestämmande i Sverige jämfört med övriga nordiska länder. Grekland och England kan ses som två motsatser där 80 procent av besluten som rör skolan fattas på nationell nivå i Grekland medan 85 procent av besluten fattas på skolnivå i England. I Tyskland är alla nivåer delaktiga i styrningen av skolan.

I studien, *Improving School Leadership* fastställs fyra ansvarsområden som bör vara skolledningens huvuduppgift i syfte att förbättra elevernas resultat:

- *Att stödja, utvärdera och utveckla kvaliteten på lärarnas yrkesutövning.* Med detta menas att anpassa skolan till lokala behov, främja lagarbeten mellan lärare och engagera sig i uppföljning och utvärdering av lärarna samt i deras yrkesutveckling. I OECD:s rapport *Learning for Tomorrow's World: First Results from PISA 2003*, gjordes en undersökning av andelen 15-åringar som gått på skolor där rektor rapporterat att de eller någon erfaren ledare på skolan deltagit i klassrummet och observerat en lektion i matematik under det gångna året. Sverige, med en siffra på 58 procent, hamnar något under OECD-genomsnittet (61 procent). I USA är siffran 100 procent och Tjeckien, Polen, Storbritannien och Nya Zeeland är länder som hamnar över 90 procent.²⁸
- *Målsättning och bedömning.* Med detta avses en strategisk arbetsledning, att sätta mål för verksamheten och att utvärdera den.
- *Strategisk hantering av finansiella resurser och personalresurser.* Här ser OECD ett behov av stöd till rektorerna genom utbildning eller genom att erbjuda skolorna ekonomiska stödtjänster.
- *Samarbete med andra skolor.* Studien visar att samarbete med andra skolor är bra för skolans system som helhet. Samtidigt behöver rektorerna utveckla sin kompetens för att kunna engagera sig i frågor utanför skolans väggar.

2. Fördela skolans ledarskap

OECD:s studie visar att i de flesta länder ökar rektorernas ansvarsområden. Slutsatserna är att det finns ett behov av att dela upp ledarskapet såväl inom skolorna som över flera skolor. Detta kan göras formellt genom ledningsgrupper på skolan eller mer informellt genom att utveckla specialgrupper som skapas från gång till annan, utifrån behov. Utvecklingen av sådana ledningsgrupper kan också bidra till att hitta potentiella framtida skolledare.

28 OECD (2004) *Learning for Tomorrow's World: First Results from PISA 2003*, OECD, Paris

3. Utveckla kompetens för ett effektivt skolledarskap

Jämförelsen mellan länderna visar att det behövs specifik utbildning för att klara av den utökade rollen och det ökade ansvaret för skolans ledare. Enligt studien måste fokus för detta slags utbildning vara att utveckla och stärka kunskaper som rör förbättringar av skolans resultat. Därför bör man exempelvis uppmuntra grundläggande utbildning i ledarskap, organisera introduktionsprogram och se till att den skolledarutbildning som erbjuds är konsekvent. Nyckelfaktorer för en bra rektorsutbildning är, enligt OECD-studien, bland annat att bygga på verklighetsanknutna erfarenheter, att undervisning sker i stora grupper och att man erbjuder handledning och rådgivning. Det är också viktigt att det finns strukturer för samverkan mellan utbildningsprogrammen och skolorna.

4. Gör skolledarrollen/rektorsrollen till ett attraktivt yrke

Utmaningen är, enligt OECD-studien, att förbättra kvaliteten hos befintliga ledare och bygga ett hållbart ledarskap för framtiden. OECD pekar på att rekryteringen av rektorer behöver professionaliseras och att man i de olika länderna behöver arbeta aktivt för att hitta och utveckla potentiella ledare. För att attrahera kompetenta rektorer lyfter OECD också fram lönenivån. Genom tydliga skillnader mellan lärares och rektors löner kan fler lärare bli intresserade av att bli rektor.

Systematisk uppföljning och utvärdering

OECD:s studier visar att en utveckling har skett i de flesta länder vad gäller uppföljning och utvärdering och att det idag finns en större vilja att utvärdera verksamheten än tidigare. Oavsett land har läraryrket av tradition varit ett ensamarbete och det har funnits en rädsla för att utvärdering skulle underminera lärarnas professionalism. Även om en utveckling har skett, finns det idag större skillnader mellan individuella lärare, än mellan skolor och länder.²⁹

OECD pekar också på att en viktig aspekt som alla länder brottas med är att hitta balansen mellan utvärdering och ansvarsutkrävande. Det måste med andra ord finnas en koppling mellan utvärdering och att man använder de resultat utvärderingarna ger. För att övertyga lärarna pekar också OECD på att det måste finnas ett förtroende för och en tilltro till att utvärdering sker i positivt syfte och i syfte att stötta läraren i hans/hennes yrkesroll.

OECD visar att det i de flesta länder idag finns verktyg för summativa bedömningar, det vill säga bedömningar som summerar en elevs samlade kunskaper vid ett specifikt tillfälle, till exempel PISA-undersökningar, olika former av nationella prov, ämnesprov och diagnostiska prov med mera. Sådana summativa bedömningar

29 OECD (2006) *Formative Assessment: Improving Learning in Secondary Classroom*, OECD, Paris

genomförs ofta systematiskt. Däremot drar OECD slutsatsen att bedömningar av mer formativ karaktär skulle kunna utvecklas. Formativa bedömningar handlar om att kontinuerligt lyfta fram en persons styrkor och svagheter samt att ge återkoppling under pågående läroprocess. Det som brister, menar OECD, är att den formativa bedömningen har en tendens att vara osystematisk och att man inte anpassar läroprocessen och undervisningen efter de resultat man får.³⁰

Likvärdighet, kunskap och trygghet

I studien, *No More Failures: Ten Steps to Equity in Education*³¹, från 2007, jämför OECD likvärdigheten i skolan mellan medlemsländerna. Med likvärdig skola menas framför allt att skolan ska kunna kompensera för elevernas socioekonomiska bakgrund och förutsättningar, det vill säga att skillnaden mellan skolor och elever inte ska vara stor. Studien visar att svensk skola i förhållande till andra länder är en av de mest likvärdiga. Vi redovisar ett par exempel från rapporten nedan:

- I de flesta OECD-länder är det mellan tre och fyra gånger troligare att ett barn från ett hem med låg inkomst hamnar i den grupp som presterar lägst i matematik vid 15 års ålder. I Sverige, liksom i bland annat Island, Finland, Norge och Kanada, är förhållandet bättre. Här är det mellan två och tre gånger troligare att dessa elever får sämst resultat. Tyskland, Ungern, Slovakien och Belgien är de länder där det är mest troligt att elever från hem med låg inkomst har sämst resultat i PISA-undersökningen.
- När OECD jämför andelen barn med lässvårigheter hamnar Sverige på sjunde plats av 30 länder. Finland och Korea är de länder som har lägst andel elever som har svårt att läsa.



I studien ovan framgår att i utbildningssystem som inte är effektiva, syns en stor spridning mellan elevernas resultat. Det är svårt att mäta, följa upp och jämföra

30 OECD (2006) *Formative Assessment: Improving Learning in Secondary Classroom*, OECD, Paris

31 OECD (2007) *No More Failures: Ten Steps to Equity in Education*, OECD, Paris

sådana faktorer som handlar om kultur och värderingar eftersom statistik saknas. Men det som PISA-undersökningarna visar är att höga förväntningar och ett inkluderande synsätt på eleverna kan gå hand i hand. Resultaten i PISA visar nämligen att man kan ha en låg påverkan av socioekonomiska faktorer och samtidigt ha goda resultat. Vilket Finland är ett exempel på. Det motsatta exemplet brukar refereras till som den så kallade "PISA-chocken" i Tyskland. Tyskland har jämförelsevis

låga resultat både på kunskapsmätningarna och på likvärdighetsmätningarna.

I den nämnda rapporten identifieras ett antal steg för att nå en likvärdig utbildning. De insatser som rekommenderas bygger på tidigare forskning och handlar om att exempelvis tidigt identifiera de elever som riskerar att halka efter och att tidigt sätta in insatser för barn i behov av särskilt stöd. Insatser som har stöd i forsk-



ning är framför allt kopplade till klassrummet och kan vara till exempel formativa bedömningar, olika strategier för läsinlärning och noggrann uppföljning av elevernas kunskaper. För att nå en likvärdig skola behöver också kommunikationen med föräldrarna förbättras. Att skolan erbjuder hjälp med läxläsning har visat sig ha resultat för de elever som har svårt att få det stödet hemifrån. OECD lyfter också fram vikten av att det inte finns några återvändsgränder i utbildningssystemet, det vill säga att man rekommenderar ett utbildningssystem där det finns möjlighet att få en andra chans och komplettera sin utbildning.

En av de kraftfullaste slutsatserna som OECD drar är betydelsen av att satsa på förskolan. Forskning visar att de barn som kommer från socioekonomiskt utsatta hem har större chans att nå bra resultat i skolan och lyckas senare i livet om de har gått i förskolan. Sverige framhålls som ett föregångsland när det gäller förskolan, både vad gäller verksamhetens kvalitet och andelen barn som är inskrivna.³²

32 Se även OECD (2006), *Starting Strong II: Early Childhood Education and Care*, OECD, Paris

Trender och utmaningar inför framtiden

Stora förändringar i omvärlden har skett de senaste åren och utvecklingen går i snabb takt. Vi har idag ett globalt, komplext, öppet, digitaliserat samhälle som ställer andra krav på färdigheter och kunskaper än tidigare. Både OECD och EU har reflekterat över de utmaningar som skolan står inför i framtiden. Hur förbereder vi våra barn för att klara sig i världen utanför?

EU har i sitt arbete inom utbildningsområdet identifierat följande åtta nyckelkompetenser som barnen behöver vara utrustade med:³³

- Kommunikation på modersmålet
- Kommunikation på främmande språk
- Matematiskt kunnande och grundläggande vetenskaplig och teknisk kompetens
- Digital kompetens
- "Lära att lära" (inlärning)
- Social och medborgerlig kompetens
- Initiativförmåga och företaganda
- Kulturell medvetenhet och kulturella uttrycksformer

I rapporten *Trends Shaping Education*, från 2008, diskuterar OECD de trender som påverkar förutsättningarna för skolan nu och de kommande åren.³⁴ I punktlistan nedan lyfter vi fram några av de utmaningar som beskrivs i skriften:

- Skolan måste vara öppen för vad som händer i samhället. Verksamheten måste vara anpassningsbar och ha möjlighet att ställa om, inte bara på grund av demografisk utveckling, utan också på grund av utvecklingen i samhället, till exempel genom IT. OECD pekar på att globaliseringen och den ökade konkurrensen också kräver ständig innovation. Ger skolan näring till den kreativitet som krävs för att vara innovativ? Är utbildningssystemen tillräckligt känsliga och mottagliga för den internationella utvecklingen?
- En stor utmaning i samtliga länder är hur skolan ska klara sin kompensatoriska roll, det vill säga att kompensera för barnens socioekonomiska bakgrund.
- I alla OECD-länder har kostnaderna för skolan ökat. Hur ska pengarna spenderas? Vad ger bäst resultat? Forskning visar att höga kostnader inte automatiskt betyder bäst resultat. OECD ställer frågan hur resurserna kan användas mest effektivt.
- Den tekniska utvecklingen går väldigt snabbt. Uppfattas IT som ett hot eller en möjlighet i skolan? Hur kan lärarnas kompetens ökas så att IT

³³ Se till exempel ec.europa.eu/dgs/education_culture/publ/pdf/ll-learning/keycomp_sv.pdf

³⁴ OECD (2008) *Trends Shaping Education*, OECD, Paris

används i lärandet? Hur påverkar IT barnens förmåga och behov i lärandet? Hur kan IT stärka skolans kvalitet?

- Den tekniska utvecklingen har också bidragit till ett förändrat samhälle på det sätt människor interagerar och träffas. Hur påverkar det skolan? Hur ska man kunna upprätthålla tillit och hur ska man styra ett fragmenterat och komplext samhälle? OECD pekar på att denna utveckling kräver system som är flexibla och anpassningsbara.



Referenser

- Cregård, A. (1996). *Skolchefers arbete. Om chefskap och styrning inom skolsektorn i Göteborg*. Göteborgs universitet, CEFOS. Rapport 6.
- ec.europa.eu/dgs/education_culture/publ/pdf/ll-learning/keycomp_sv.pdf
- Hattie, J.A.C. (2008). *Visible Learning: a synthesis of over 800 meta-analyses relating to achievement*. London, New York: Routledge.
- Nestor, B. (1993): Pedagogiskt ledarskap och pedagogisk ledning: två svårfångade begrepp. I B. Stålhammar (red): *Skolledare i en föränderlig omvärld*. Göteborg: Gothia.
- OECD (2000) *Knowledge Management in the Learning Society*, OECD, Paris
- OECD (2003) *New Challenges for Educational Research*, OECD, Paris
- OECD (2004) *Learning for Tomorrow's World: First Results from PISA 2003*, OECD, Paris
- OECD (2005) *Teachers Matter: Attracting, Developing and Retaining Effective Teachers*, OECD, Paris
- OECD (2006) *Formative Assessment: Improving Learning in Secondary Classroom*, OECD, Paris
- OECD (2006), *Starting Strong II: Early Childhood Education and Care*, OECD, Paris
- OECD (2007) *No More Failures: Ten Steps to Equity in Education*, OECD, Paris
- OECD (2007) *Evidence in Education: Linking Research and Policy*, OECD, Paris
- OECD (2008) *Improving School Leadership. Volume I: Policy and Practice*. OECD, Paris
- OECD (2008) *Trends Shaping Education*, OECD, Paris
- OECD (2008) *OECD Economic Surveys. Sweden*. Volume 2008/20 – December 2008, OECD, Paris
- OECD (2009) Teaching and Learning International Survey (TALIS). *Creating Effective Teaching and Learning Environments*, OECD, Paris
- OECD (2009) *Education at a Glance 2009*, OECD, Paris
- Siverbo, Sven och Brorström, Björn (2008). *Perspektiv på framgångsrika kommuner*. Göteborg: KommunForskning i Västsverige.

- Skolverket 2009: *Förbättrat skolledarskap – politik och praktik* (OECD).
- Skolverket 2009: *Vad påverkar resultaten i svensk grundskola? Kunskapsöversikt om betydelsen av olika faktorer.*
- Skolverket, 2008: *Särskilt stöd i grundskolan – en sammanfattning av senare års forskning och utvärdering.*
- Törnsén, Monica (2009). *Successful Principal Leadership: Prerequisites, Processes and Outcomes*. Doktorsavhandling. Umeå: Pedagogiska institutionen, Umeå universitet.
- Vetenskapsrådets rapportserie 2:2009. Resultatdialog 2009. Kommande publikation: Höög, J. & Johansson, O (red.) (2009) *Struktur, kultur, ledarskap – förutsättningar för framgångsrika skolor?* Lund: Studentlitteratur
- Ärlestig, Helene (2008). *Communication between Principals and Teachers in Successful Schools*. Doktorsavhandling. Umeå: Pedagogiska institutionen, Umeå universitet.

ANALYS Öppna jämförelser

Konsten att nå resultat – erfarenheter från framgångsrika skolkommuner

VAD ÄR DET SOM GÖR att vissa kommuner lyckas så bra med sin skolverksamhet? Finns det gemensamma nämnare för framgångsrik styrning och ledning av skolan? Denna rapport visar att det spelar roll för skolans verksamhet hur den övergripande ledningen och styrningen fungerar. Vi har identifierat ett antal faktorer som kan leda till framgång!

Bakgrunden till projektet Framgångsrika skolkommuner är Sveriges Kommuner och Landstings arbete med Öppna jämförelser. Sedan 2007 har vi årligen tagit fram rapporter som jämför resultat- och resursindikatorer på kommunnivå. Med detta projekt, har vi tagit ytterligare ett steg på vägen. Vi vill med denna fördjupade analys ytterligare bidra till kommunernas arbete att utveckla skolan. Genom att lyfta fram goda exempel vill vi uppmuntra till erfarenhetsutbyte och till att du som politiker, tjänsteman eller rektor inspireras i din verksamhet!



Rapporten beställs på www.skl.se/publikationer
eller på tfn 020-31 32 30, fax 020-31 32 40.
Pris: 100 kr/st exkl. moms, porto och expeditiavgift.

Rapporten kan även laddas hem som pdf-fil från
www.skl.se/publikationer.

ISBN 978-91-7164-487-9



Sveriges
Kommuner
och Landsting

118 82 Stockholm, Besök Hornsgatan 20
Tfn 08-452 70 00, Fax 08-452 70 50
info@skl.se, www.skl.se