



Ökad måluppfyllelse

En fråga om:

- Yrkesskicklighet
- Ledarskap
- Mod att tänka annorlunda
- Mod att granska sig själv och verksamheten

INNEHÅLL

- 4 Inledning
- 6 Uppdraget
- 9 Bilden av skolan
- 11 Rektors ledarskap och kompetens
- 13 Pedagogens ledarskap och kompetens
- 16 Hur vi använder tiden
- 22 Uppföljning och analys av resultatet
- 23 Reflektioner
- 25 Verktyg i arbetet

Kontaktpersoner för projektet Ökad måluppfyllelse i Örebro:

Inga-Lill Nilsberth, programchef, 019 - 21 41 46, inga-lill.nilsberth@orebro.se

Håkan Ågren, projektledare, 019 - 21 61 58, hakan.agren@orebro.se

Sirkka Sannö, delprojektledare, 019 - 21 11 76, sirkka.sanno@orebro.se

Gunilla Hedman, delprojektledare, 019 - 21 58 18, gunilla.hedman@orebro.se

Positiv helhetsbild och stora skillnader

Allmänheten är mer nöjd med grundskolan 2008 än 2007 enligt Svenskt Kvalitetsindex. Den samlade bilden av skolorna i Örebro är övervägande positiv, vilket vi belyst på många olika sätt och på många olika ställen i rapporten. Det finns många engagerade rektorer, pedagoger, elevvårdspersonal och andra medarbetare i skolan som gör ett fantastiskt arbete. Ett arbete som ibland är avgörande för om eleverna ska lyckas i framtiden.

Därför kan jag inte nog understryka hur viktigt det är att se allt som fungerar bra. Elevens betygsresultat är ett mått som ofta används för att belysa hur bra en skola är. Det är till viss del sant. Men vi får aldrig glömma bort de skolor som sliter med att få elever att lyckas, trots att de i vissa fall har varit en kort period i Sverige, eller har olika svårigheter som gör att de inte kan få godkända betyg just nu. Vår skolstudie av Vivallaskolan visar att en skola som har många elever som saknar behörighet till de nationella programmen, ändå kan vara en bra skola, kanske till och med mycket bra.

Det finns stora skillnader både inom skolan och mellan olika skolor. För att få en samlad bild måste rapporten läsas i sin helhet. De slutsatser vi drar gäller givetvis inte alla skolor, rektorer, arbetslag, lärare eller annan personal. Det blir upp till verksamheten att i dialog med högre chef fundera över på vilket sätt detta kan gälla dem.

Rapporten presenterar en samlad bild av det som framkommit vid intervjuer med skolledare och pedagoger. Vi redogör också för ett begränsat urval av forskning och omvärldsiakttagelser. Dessutom har vi gjort en skolstudie i Vivalla. Delprojektet Flexibelt lärande och flexibel skolgång i Östernärke kommer att fortsätta som en naturlig del av skolutvecklingen i Örebro.

Obekväma frågor?

Vilka motiv är det som driver oss som arbetar i skolan? Har vi diskuterat och förstått vårt uppdrag? Hur mycket av det som sker i verksamheten stödjer arbetet med eleverna? Har vi elevernas bästa för ögonen? Har vi en organisation som möjliggör möten, kommunikation och utveckling? När jag tackade ja till att bli projektledare ville jag få utmana, vara obekväma, få ”prov tänka” och starta processer, bland annat för att få möjlighet att påverka tankemönster och handlingsmönster.

Individuell återkoppling

Jag hade redan från början föreställningen att vi för att öka måluppfyllelsen måste in i verksamheternas kärna, in under ytan på den enskilde pedagogen och den enskilde rektorn. Skolans aktörer arbetar till vardags med betyg, omdömen och utvärdering men är ovana att utvärdera sig själva som pedagoger. Det är sällan en pedagog ger återkoppling, positiv eller negativ, till en kollega. Rektorns återkopplingar till den enskilde läraren och tvärtom kan också förbättras. Läraren kan förmodligen bli en ännu bättre lärare med en systematisk återkoppling från eleverna.

Tid för reflektion

Att medvetandegöra och tydliggöra blir viktigt i detta sammanhang, bland annat genom reflektion. Många lärare anser att tid för reflektion saknas i skolan både bland elever och lärare och att en viktig del för att öka måluppfyllelsen borde vara att ”reflektera över varför vi gör som vi gör”. Förhoppningen är att denna rapport ska ge möjlighet till reflektion. För detta krävs tid. Det är ett ledaransvar att skapa den tiden.

Kunskap finns

En sak som slagit mig under arbetet med projektet är vilken stor mängd kunskap som finns samlad i olika rapporter och annan litteratur om vad som krävs för att utveckla skolan, inte minst från Skolverket/Myndigheten för skolutveckling. Sirkka Sannö på förvaltningskontoret Förskola och skola är den person som jag arbetat närmast med i projektet. Sirkka har skrivit de flesta avsnitt där vi redovisar forskning. Hon har fungerat som stöd och reflektionspartner i projektet.

Det krävs mod

Det är rektorernas ansvar att utveckla sin skola eller sitt program och då krävs mod att tänka annorlunda, mod att leda och mod att granska sig själv och verksamheten.

Håkan Ågren projektledare



Programchefens direktiv

Hösten 2007 gav programchef Inga-Lill Nilsberth rektor Håkan Ågren, Virginska skolan, i uppdrag att beskriva och utarbeta en strategi för att förbättra elevernas kunskapsresultat, framför allt i grundskolan.

I projektet definierades Ökad måluppfyllelse på följande sätt:

- Varje barn och ungdom är med om mesta möjliga utveckling och bästa möjliga möten, för att nå högsta möjliga resultat, efter vars och ens förutsättningar.
- Resultaten ska relateras till de mål som anges i läroplaner och kursplaner och som kommer till uttryck i elevernas utveckling och prestationer.

I projektet ingick en rad delprojekt som

- Flexibelt lärande, flexibel skolgång
- Lärares behörighet
- Lärarlyftet
- Medarbetarskap
- Lärares arbetstid
- Styrning och ledning

Den 4 februari 2009 beslutade programnämnd Barn och utbildning om uppdraget:

Att utifrån slutrapporten Ökad måluppfyllelse genomföra, driva och samordna åtgärder för en ökad måluppfyllelse i förskolor och skolor i Örebro kommun. Uppdraget ges till skolchefer och skolledare som tillsammans med sin personal har att, på ett systematiskt sätt, driva skolutveckling utifrån slutrapportens intentioner.

Strategier

Det är viktigt att det finns ett gemensamt fokus i Örebro kommun där vi ställer frågan: Leder denna aktivitet till att vi fokuserar skolans kunskapsmål och elevernas resultat? De verksamheter, aktiviteter och strukturer som inte leder till förbättrade resultat för eleverna ska vi inte ägna oss åt.

För att öka måluppfyllelsen behövs ett långsiktigt övergripande tillvägagångssätt där alla drar åt samma håll. En del i strategin är att tydliggöra uppdraget utifrån gällande styrdokument. En annan del är att anpassa samtliga stödfunktioner så att de utgör ett ”optimalt” stöd till enheterna i deras arbete med att uppnå målen.

Syfte

Syftet med arbetet är att utifrån programnämndens beslut den 4 februari 2009 **öka måluppfyllelsen genom att fokuserat arbeta med och utveckla ett antal genomförandeprocesser.**

Genomförandeprocesser

Kompetenskartläggning av skolledare och pedagoger

Pedagogernas ämneskompetens har kartlagts. För att lyckas som pedagog krävs förutom ämneskompetens: förtroendefulla relationer, tillit och förmåga att coacha eleverna. Kompetenskartläggningen ska därför kompletteras med dessa områden. När kompetens behöver tillföras ska en plan upprättas. I enstaka fall ska arbetsgivaren i dialog med facket och den enskilde hitta lösningar som är positiva för alla parter. Detta kan innebära alternativa arbetsuppgifter för pedagogen.

Rektorernas förmåga och kompetens att leda, styra och att driva verksamhetens utvecklingsfrågor ska kartläggas. Förmågan att skapa förtroendefulla relationer och tillit samt att coacha lärarna är viktiga kriterier för att utveckla en verksamhet. När kompetens behöver tillföras ska en plan upprättas. I enstaka fall ska arbetsgivaren i dialog med facket och den enskilde hitta lösningar som är positiva för alla parter. Detta kan innebära alternativa arbetsuppgifter för rektorn.

I uppdraget ingår också att fortsätta stödja arbetet med att öka behörigheten och ämneskompetensen utifrån gjord kartläggning.

Ansvarig processledare är förvaltningschef Margareta Borg.

Flexibelt lärande och flexibel skolgång

Organisation och arbetssätt ska anpassas till ett flexibelt lärande där kunskap är överordnad tid. Erfarenheterna från bland andra skolorna i Östernärke ska tillvaratas.

Ansvariga processledare är förvaltningschef Jan Lindblom och rektor Håkan Ågren.

Systematisk skolutveckling

Systematisk verksamhetsutveckling kring ”kunskap och bedömning” och ”förhållningssätt” ska bedrivas på samtliga skolor i Örebro kommun. Skolorna ska bli bättre på att analysera elevernas resultat i de enskilda ämnena och även att följa upp elevernas kunskapsutveckling generellt. En mer likvärdig bedömning och betygsättning är ett viktigt utvecklingsområde som måste kvalitetssäkras.

Varje rektor ska tillsammans med personalen identifiera skolans eller programmets tre viktigaste utvecklingsområden som skolan/programmet behöver fokusera på för att öka måluppfyllelsen genom att använda sig av frågeställningarna: Var är vi? Vart ska vi? Hur gör vi? Hur blev det?

Rektor skriver en plan för dessa utvecklingsarbeten och redovisar till skolchef, nämnd och styrgrupp. Metod och handledning för arbetet kommer att finnas.

Systematisk verksamhetsutveckling genom reflektion och kritisk granskning på individ-, grupp- och organisationsnivå. Metod och handledning kommer att finnas.

Ansvariga processledare är förvaltningschef Marie Holm och utv.chef Catharina Centerfjäll.

Barn i behov av särskilt stöd

Hur Örebro kommun använder sina resurser till barn i behov av särskilt stöd ska kartläggas (organisation, behörig personal, resurser, arbetssätt och arbetsformer). Barn- och elevhälsans organisation och arbetsformer och samarbetet med Social välfärd ska ses över. Kartläggningen och översynen ska kopplas till kompetenskartläggningen.

Ansvarig processledare är förvaltningschef Ewa Lindberg.

Grundskola – gymnasieskola och Komvux

Möjligheterna till en tids- och åldersflexibilitet mellan skolformerna ska kartläggas och belysas.

Ansvarig processledare är förvaltningschef Johan Svedmark.

Avgränsningar

Vi driver många olika projekt som skulle kunna samlas under rubriken ökad måluppfyllelse, till exempel utvecklingsarbeten kring barns och ungdomars språkliga utveckling, mångfaldsarbete, skolbibliotek, matematik, bedömning och betygssättning.¹ Detta projekt handlar om de strukturella och andra förutsättningar som krävs för att måluppfyllelsen ska öka. Avgörande för resultatet är pedagogens yrkesskicklighet, rektors förmåga att driva utvecklingsprocesser, att veta var eleven befinner sig i sin kunskapsutveckling samt medvetenhet om hur tiden används på bästa sätt.

Vi berör bara i korthet det avgörande och viktiga arbetet med elever i behov av stöd, den avgörande språk- och andraspråksinläringen, vikten av tidiga insatser, pedagogiska kartläggningar, specialpedagogisk kompetens, åtgärdsprogram och i en del fall behovet av större utredningar med både pedagogisk, psykologisk, medicinsk och social kompetens. För att utveckla, stödja och kartlägga dessa viktiga processer behöver säkert flera andra politiska beslut fattas.² (Se bl.a. budget 2009 – resurser och arbetssätt för barn- och elevhälsan ska ses över.)

¹⁾ Se text Att äga ett språk – vägen till kunskap – skriftserie om utvecklingsarbeten i Örebro kommun

²⁾ Budget 2009 och flerårsplan 2010 - 2011 programnämnd Barn och utbildning Örebro kommun – Dnr 73-08

Den offentliga diskussionen

Den gemensamma offentliga sektorn diskuteras och ifrågasätts ständigt av allmänheten och massmedia. Diskussionen bedrivs också på en politisk arena där framgångar och misslyckanden blir argument i den politiska debatten. Det är rimligt att anta att det finns ett ömsesidigt samband mellan massmedias perspektiv på verksamheten och de föreställningar som finns hos dem som har att leda, genomföra och utveckla skolan, det vill säga tjänstemän och politiker.

Radioprogrammet ”Kris i skolan” tog i augusti 2008 upp frågan om läget i svensk skola och framförde då att regeringens beskrivning av skolan inte stämmer. Efter programmet fördes en debatt i media mellan utbildningsministern och en rad forskare om vem som egentligen ägde sanningen³.

Med vilka syften och i vems intresse upprätthålls sanningarna/myterna så ihärdigt? Vem vill söka sig till en lärarutbildning där det framtida yrket sägs erbjuda en stökig arbetsmiljö och där dåliga resultat och ineffektivitet hör till vardagen?

Vår självbild

Hur påverkar debatten vår självbild och hur vi väljer att prata om vår verksamhet?

Sveriges kommuner och landsting publicerade under sommaren ”Myter och fakta om skolan” - ett försök att nyansera bilden av skolan genom att bemöta de myter som florerar med fakta.⁴

Maria Tullberg, fil dr vid Handelshögskolan i Göteborg har i rapporten ”Orden som förnyar”⁵ uppmärksammat hur ledare och medarbetare på olika nivåer i offentlig förvaltning uttrycker en negativ självbild, ett slags ”organisatoriskt självförakt”. Hon nämner exempel som ”jag skäms för att säga att jag arbetar i kommunen” och ”vi har tyvärr inte samma möjligheter som den privata sektorn”.

Självkritik kan vara konstruktiv och stimulera till förbättringar och utveckling, men självkritik kan också bli destruktiv och nedbrytande, en bekräftelse på lägre värde. Självklart finns både grupper och individer som beskriver en tillfredsställelse med det man gör, men ofta är detta parat med en besvikelse över att inte få bekräftelse eller erkänsla för sitt arbete.

Maria Tullberg menar att ett annat språkbruk och andra berättelser formar en annan sanning om vår offentliga verksamhet. Ett sätt att förnya skolans verksamhet vore att förnya vårt sätt att berätta om den, om oss själva som verksamma i den, om varandra och inte minst till varandra. Vi borde vara mer observanta på vilket budskap vi förmedlar om skolan, inte minst som politiker/folkvalda, som tjänstemän i kommunen och som fackliga företrädare.

Ett annat sätt att bekräfta och förstärka en negativ föreställning om den egna verksamheten i kommunen är att inte bemöta offentlig kritik (eller för den delen intern kritik). Tystnad tolkas i allmänhet som medgivande.

³ Svenska Dagbladet artiklar 30 aug, 1 sept 2008, Dagens Nyheter debatt 21 sept 2009, Lärarnas tidning 6 okt 2009

⁴ Sveriges Kommuner och Landsting (SKL) – Myter och fakta, 2008

⁵ Orden som förnyar, Maria Tullberg, Handelshögskolan vid Göteborgs universitet, GRI-rapport 2001:10

Ska skolan lösa samhällsproblemen?

”Skolan är idag utsatt för en ”accountability-mentalitet” – skolan ska hållas ansvarig, leverera och redovisa sin produktivitet på samma sätt som vilket företag som helst. Elevernas kunskap blir alltmer en vara och det är inte längre viktigt att diskutera hur vi ska utveckla skolan för att möta samhällsförändringar som globalisering, migration, miljöhot, medieutveckling och inte heller hur skolan ska fungera kompensatoriskt för de grupper som har sämst förutsättningar.

Det finns en intressant underton av misstänksamhet mot skolan som uttrycks i ”skolan är kravlös och ungdomen är slö och slapp och detta bådär illa för framtiden”. Att de problem som syns i skolan oftast går bättre att förstå som samhällsproblem än skolproblem vill man från politikerhåll mera sällan känna vid. Ska skolan hantera bostadssegregation, ekonomisk och social ojämlikhet och allmän otrygghet?⁶

En bild grundad på fakta

Hur hjälps vi åt att förändra bilden av skolan? En kritisk debatt om skolan och utbildningspolitiken behövs, men om den ska bli meningsfull måste den idag och framåt grunda sig på fakta, kvalificerade analyser och modern forskning om lärande. Skolan behöver ta ett gemensamt ansvar för att öka kunskaperna om skolan, våga debattera skolfrågor och möta kunskapsbrister och negativa attityder med fakta.

Fakta är till exempel att flertalet elever trivs med skolarbetet och att relationen mellan lärare och elever blir allt bättre. Fakta är också att andelen som är nöjd med skolan har ökat bland föräldrar och elever under senare år.⁷ Vi ser också skolor som arbetar strukturerat med målen, skolor som förändrar sin arbetslagsorganisation för att öka behörigheten, skolor som allmänt talar om ”en ökad måluppfyllelse” och hur man ska förbättra sina resultat.

⁶ Lärarförbundet | kunskapens namn – artikel av Roger Säljö (sid 10)

⁷ Svensk Kvalitetsindex 2007 och 2008

Att vara rektor är förmodligen ett av de svåraste ledaruppdrag man kan ha. Ett statligt uppdrag ska utföras i en kommunal verksamhet med en ibland begränsad ekonomi. Ett uppdrag som innebär utvecklingsansvar, ekonomiskt ansvar, personalansvar, ibland lokalansvar samt många andra saker, högt och lågt, stort och smått.

Stödet till rektorerna måste förbättras. Medarbetare som kan tänka sig rektorsyrket behöver ledas, följas, uppmuntras och eventuellt också avrådas innan han/hon blir aktuell för en rektorsbefattning.

Rektorsbefattningen behöver generellt sett tillföras nya kompetenser och uppdraget beskrivas utifrån andra föreställningar än dem som finns idag. Det förutsätts att rektorerna kan leda sina medarbetare i förändringsarbetet och att de klarar av att välja metod för det, men det är långt ifrån självklart att det är så. För att kunna leda och analysera läroprocesser och kunskapsbildning måste de metodiska och didaktiska frågorna sättas på dagordningen i flera sammanhang och uppvärderas rejält.

Kunskap och mod att leda processer

Verksamma skolledare måste ha mer fokus på utvecklingsfrågor och organisera verksamheten för att stödja det arbetet. Rektorerna behöver arbeta mer med verksamhetens inre processer, leda arbetslagen och den enskilde medarbetarens utvecklingsprocesser. För detta måste de ha verktyg och metoder. Som ledare måste de kunna analysera ett nuläge och ständigt arbeta med frågorna: Var är vi? Vart ska vi? Hur gör vi? Hur blev det? Det krävs kunskap och mod att leda dessa processer.

Dilemmat idag är att många rektorer säger att tiden för att leda utvecklingsprocesser inte finns på grund av för mycket administration och uppgifter som kommer utifrån. Vi håller delvis med om detta, men om rektorns huvuduppdrag är att utveckla sin skola måste tid avsättas till detta. Rektor måste diskutera med sin chef hur tiden till utvecklingsfrågorna ska kunna prioriteras. En del uppgifter måste rektor få avlastning med men samtidigt spelar det inte någon roll hur mycket avlastning rektor får om han/hon inte har kunskap om bland annat utvecklings- och grupprocesser.

Mindre av administration

I en rad undersökningar de senaste åren har skolledare i enkäter och intervjuer fått ge sin syn på rektorsyrket. Många är det som skrivit om rektorsrollen och hur man blir en framgångsrik skolledare (Skolverket, Kairos Future, Skolledarförbundet, forskare som Scherp, Grosin, Rothstein m.fl.).

Om vi börjar med skolledares arbetsmiljö så råder en stor samstämmighet om att flertalet skolledare trivs med sitt jobb och går till sitt arbete med glädje, men väl där har man alldeles för mycket att göra och få att dela sina arbetsuppgifter med. De flesta rektorer leder alldeles för stora personalgrupper. Det har fram till idag saknats ett tillräckligt administrativt stöd.

Nu har rektorerna fått verksamhetsnära administrativa samordnare till sin hjälp och flera verksamhetsutvecklingsprojekt är på gång som e-tjänster inom barnomsorgen, frånvarorapportering, dokumenthantering och IT-stöd för att upprätta individuella utvecklingsplaner. En ny rektorsutbildning ska startas där blivande (och verksamma) rektorer ska utbildas i skoljuridik, myndighetsutövning, utvärdering och kvalitetsarbete.

Mer av ledning

I en nyligen presenterad rapport från OECD ”Improving School leadership”⁸ lyfts skickliga skolledare fram som en avgörande faktor för att eleverna ska lyckas i skolan. Rektorsrollen förändras radikalt i hela västvärlden när skolväsendet reformeras för att förbereda eleverna på en snabbare teknisk utveckling, en ekonomisk globalisering och en ökad invandring. Kraven på rektorerna ökar. Det gäller att både visa resultat, motivera och stötta lärare, leda skolutveckling, skapa ett positivt socialt klimat samt ansvara för ekonomi och personalledning.

Skolans styrdokument kräver att rektor använder mycket mer tid för att delta i elevernas pedagogiska och sociala utveckling liksom för personalledning, än vad som oftast är fallet idag. Skolledare måste ägna mer tid åt ledarskapet. Från att vara den som planerar och organiserar lärares görande ska rektorn bli den som leder sina medarbetares lärande om undervisning och om barns lärande och utveckling.

Bygga upp förtroende

Bo Rothstein, professor i statskunskap menar att rektor har det avgörande inflytandet över hur en skola ska lyckas. Den enda gemensamma nämnare som finns för framgångsrika skolor är att rektor lyckas skapa förtroende och tillit, så att alla tror på de mål och den inriktning som skolan sätter upp – och framför allt att alla tror att alla andra också ställer upp. Att bygga upp förtroende är nödvändigt, men också ett komplicerat psykologiskt fenomen. Om ledningen eller skolan i sin helhet tappar lärarnas förtroende så går det som regel aldrig att reparera igen, hävdar professor Rothstein.⁹

Utveckla skolledare

OECD-rapportens slutsatser pekar på:

Fyra sätt för politiker att utveckla och utbilda nya generationer av skolledare:

- Definiera skolledarnas ansvarsområden och fokusera på de områden som kan förbättra skolans resultat.
- Delegera skolans ledarskap genom att skapa ledningsteam med fler rektorer på varje skola.
- Utveckla kunskapen om hur skolledarskapet ska bli tydligt och effektivt genom olika stadier i rektors yrkesliv.
- Gör skolledarskapet attraktivt genom att garantera rektorerna bra löner och karriärmöjligheter.

Helena Hallerström menar i sin doktorsavhandling från 2006¹⁰ att ”Det rektor ska vara expert på är ledande, motivation och lärande. Vad de behöver för att kunna fullgöra sitt uppdrag är klassiska ledarkunskaper”. Rektorerna vet i regel tillräckligt mycket om hur lärare arbetar, men verkar sakna kunskaper om hur ledare arbetar, hur organisationer kan utvecklas, hur grupper fungerar och om ledarskap under förändringsprocesser. Det hjälper inte hur bra rekrytering och utbildning av rektorer som genomförs om det ledarskap som rektorer sen ska utföra inte är legitimt och efterfrågat inom organisationen. (Se kopplingen till ”bilden av skolan”).

⁸) OECD – Improving School Leadership – Policy and Practice

⁹) Skolledaren nr 10/08 Bo Rothstein – Artikel ”Den framgångsrika skolan skapas av rektors ”magi”

¹⁰) Rektors normer i ledarskapet för skolutveckling (H Hallerström, Lund Studies in Sociology of Law 23)

Enligt Helena Hallerström krävs bland annat följande åtgärder från kommunen för att rektorerna ska ha/få kompetenser som gör att de kan fullfölja uppdraget:

- Förändrade rekryteringsprocesser och fördjupad rekryteringskompetens hos huvudmannen.
- Systematiskt och långsiktigt fokus på ledarstrategier och ledarhandlingar och stöd för det från huvudmannen.
- Ökad och förändrad ledarkompetens hos rektorerna.
- Handledning – långsiktig coachning/mentorskap för ledarhandlingar i praktisk verksamhet.
- Tydlighet i ansvar och ansvarsutkrävande kring rektors utvecklingsuppdrag från huvudmannen.
- Skapande av rektorsdomän, rektorsarena, för rektorernas ledarutveckling och ledarroll.

Reflektioner

Hur används resultatet av Örebro kommuns medarbetarenkät? Enkäten är mycket omfattande och ett bra underlag för att diskutera både ledar- och verksamhetsutveckling. Genom att sammanfatta resultatet av enkäten i form av ett PM både om vad rektor behöver utveckla i sin egen roll och vad verksamheten behöver utveckla, kan vi tydliggöra och medvetandegöra. Kollegial handledning och spegling är ett annat sätt.

Rektor bör, i dialog med förvaltningschefen, identifiera individuella utvecklingsområden som han/hon behöver utveckla i sin rektorsroll. En plan, på kort och lång sikt, bör upprättas.

PEDAGOGENS LEDARSKAP OCH KOMPETENS

Att vara pedagog i dagens skola är både komplext och svårt. Kraven och förväntningarna är höga, många och olika. Man ska kunna hantera både värdegrunds- och kunskapsuppdraget i en verksamhet som är oerhört relationstät. I skolan idag finns det många medarbetare som gör ett mycket bra arbete tillsammans med eleverna. Skolorna i Örebro har olika förutsättningar utifrån sina upptagningsområden.

Olika sociala förutsättningar

Bostadssegregationen påverkar vilka elever som hamnar i den enskilda skolan. Samtidigt verkar det som att de som arbetar med elever som befinner sig i svårigheter på olika sätt, har ett engagemang utöver det vanliga.

Det sociala stödet till de skolor som arbetar med ett stort antal elever i behov av särskilt stöd bör öka. För mycket av pedagogens tid går till att försöka skapa rimliga undervisningssituationer. Några pedagoger nämner att 20-40 procent av tiden går åt till annat än undervisning och till att skapa förutsättningar för att undervisa. En del elever har också en oacceptabelt hög frånvaro som gör att de behöver extra mycket stöd för att klara målen.

Vägen till framgång

De pedagoger som har störst förutsättningar att lyckas:

- har goda ämneskunskaper
- vet var eleverna befinner sig i sin kunskapsutveckling och kommunicerar detta med eleverna
- använder sig av varierande arbetssätt, som kan skapa goda tillitsfulla och respektfulla relationer
- försöker se till det som fungerar och har förmåga att uppmuntra eleverna.

Framgångsrika pedagoger:

- samarbetar med andra och ser eleverna som allas elever
- har diskuterat och tolkat uppdraget tillsammans med andra i ett sammanhang
- arbetar mot gemensamma mål.

Tydlighet i uppdrag, krav och förväntningar

Det förefaller som att den tid som krävs för att processa fram en gemensam syn på uppdraget och arbetslagets/skolans målsättningar, inte prioriteras eller saknas. Denna process är nödvändig för att nå målen. Är inte uppdraget tillräckligt tydligt, är inte krav och förväntningar diskuterade och helst nedskrivna, finns det risk att enstaka pedagoger ”hamnar vid sidan om” och kanske arbetar i en annan riktning än kollegorna.¹¹ Det är ett ledaransvar att varje verksamhet diskuterar och tydliggör uppdraget.

Medarbetare som står utanför

Det är också ett ledaransvar att ha mod att ta de ibland svåra samtalen med medarbetare som av olika skäl har hamnat ”utanför” eller väljer att stå utanför. En plan för hur dessa medarbetare ska komma in i verksamheten behöver upprättas och kompetensutveckling eller andra insatser sättas in.

Lärarkompetens ger resultat

Skolverkets rapport Ekonomiska resursers betydelse för pedagogiska resultat (2002) behandlar forskning kring samband mellan ekonomiska resurser och pedagogiska resultat. Huvudslutsatsen är att ”lärarkompetens är den enskilt mest betydelsefulla faktorn för elevernas resultat”.

Till skillnad från en del andra resurser, som till exempel antal elever per lärare, lokalyta per elev och tillgång till utrustning, är lärarkompetensen svår att avgränsa på ett enkelt och entydigt sätt. I de undersökningar som gjorts har olika former av indikatorer på lärarkompetens använts, till exempel tjänstgöringstid samt pedagogisk och ämnesmässig utbildning.

¹¹ Öhrlings PriceWaterhouseCoopers – Britt-Mari Idensjö – Vad som styr det som sker i skolan (2007)

¹² Se t.ex. Skolverket (2002) Ekonomiska resursers betydelse för pedagogiska resultat – en kunskapsöversikt, Jan-Erik Gustafsson och Eva Myrberg

¹³ Skolverket (2005) Vad gör det för skillnad vad skolan gör? Om skolors olikheter och deras betydelse för elevernas resultat

¹⁴ Skolverket (2006) Lusten och möjligheten – om lärares betydelse, arbetssituation och förutsättningar. Rapport nr 282

¹⁵ Grossin, Dolan (2007) Forskning om framgångsfaktorer i den svenska grundskolan.

Underlag till Skolverkets lägesbedömning 2007. Dnr 2007:1003

¹⁶ Se bl.a. Hälsa Lärande Trygghet – allt hänger ihop – skriftserie om utvecklingsarbete i Örebro kommun och www.icdp.se

Undervisa på annat sätt

Men det är givetvis genom att dessa erfarna och välutbildade lärare undervisar på annat sätt, som de når bättre resultat.

Effektiva lärare kännetecknas av att:

- anpassa sin undervisning så att den passar olika elevers behov,
- ha tillgång till en bred repertoar av undervisningsmetoder,
- ha ett vitt spektrum av interaktionsstilar och strategier för olika elevgrupper,
- presentera information kort och entusiastiskt,
- skapa motivation genom att väcka nyfikenhet och intresse och visa på uppgifternas relevans,
- strukturera materialet,
- ställa komplexa frågor,
- fånga upp och vidareutvecklar elevernas idéer.¹²

Skolverkets studie om skolors olikheter och deras betydelse för elevernas studieresultat visar ett antal egenskaper hos skolor som tycks samvariera med god måluppfyllelse. I de skolor som studerats återkommer lärarnas förhållningssätt som en faktor med stor betydelse för elevernas studieresultat.¹³

Den nationella utvärdering av grundskolan som genomfördes 2006 visar att lärare som både har lärarutbildning och utbildning i undervisningsämnet, i högre grad än andra lärare uppfattas som bra lärare av eleverna. De undervisar bra, kan förklara bra och ger rättvisa betyg.¹⁴

I Grosins forskning om framgångsrika skolor¹⁵ framhålls framgångsfaktorerna:

- flexibilitet i undervisningsmetoder,
- interaktiv klassrumsundervisning tillsammans med individualisering,
- höga förväntningar på eleverna med utgångspunkt från att alla är läroaktiga,
- skolans och undervisningens kvalitet, inte elevernas bakgrund, är avgörande för deras resultat,
- lärare uppträder som förebilder och auktoriteter.

I en del av Örebros skolor har man sedan september 2004 arbetat med programmet Vägledande samspel/ICDP (International Child Development Programmes).¹⁶ Syftet är att bli medveten om betydelsen av ett lyhört och stödjande förhållningssätt i barns utveckling och lärande och därmed gynna ett gott lärandeklimat. Totalt har 53 diplomerade vägledare, 45 skolledare och tre samordnare för barn- och elevhälsan utbildats.

Reflektioner

- Läraren bör i dialog med rektor identifiera individuella utvecklingsområden som han/hon behöver för att utvecklas i sin lärarroll – en plan på kort och lång sikt upprättas.
- Arbetslaget/skolan processar fram en programförklaring för att tydliggöra vision, uppdrag, krav och förväntningar.
- Kollegial granskning och återkoppling från eleverna behöver utvecklas.

Arbetstidsavtalet

Om mod att tänka annorlunda krävs för att öka måluppfyllelsen så gäller det inte minst hur vi tillämpar arbetstidsavtalet. På en del skolor talar man fortfarande om undervisningsskyldighet och nedsättning i tjänsten, utifrån att man har arbetsuppgifter som inte är undervisning. Man talar om arbetstidsmätt som avtalades bort för nästan nio år sedan.

När undervisningsskyldigheten (usken) försvann år 2000 talades det om ett genombrott i skolutvecklingen och att det nya avtalet skulle möjliggöra nya arbetssätt och lokala lösningar. På en del skolor har det blivit så, men många rektorer vi intervjuat vittnar om att de inte lyckats driva utvecklingsfrågorna enligt avtalets intentioner. Med stor samstämmighet beskriver rektorerna att de lokala fackliga ledamöterna och rektorn ofta har helt olika uppfattningar om tolkningen av tidsavtalet.

Å andra sidan har rektorn inte levt upp till avtalets intentioner att ha en dialog med de enskilda medarbetarna om det kommande läsårets arbetsinnehåll. Alltför ofta läggs generella tjänster ut med ett gemensamt arbetstidsmätt. På några gymnasieskolor finns dock en sådan dialog mellan rektor och pedagogerna.

Dialogen mellan chef och medarbetare måste utvecklas. ”Dialogens utgångspunkt är att varje skolas särart och varje lärares individuella förutsättningar ska påverka hur uppdraget genomförs för att nå bästa möjliga måluppfyllelse. Det uppdrag som skolan har bygger på att arbetet ska bedrivas utifrån varje enskilt barns/elevs individuella förutsättningar.”¹⁷ Idag fungerar inte dialogen enligt avtalets intentioner.

Att tjänsterna måste bedömas individuellt är en central del i avtalet, men detta verkar vara svårt i praktiken. Det är många faktorer som påverkar belastningen på varje tjänst: klass- och gruppstorlek, elevernas förkunskaper, social problematik, lärarens erfarenhet, med mera.

Mer undervisningstid

Det är också viktigt att förstå att det är i vilken utsträckning som den enskilde pedagogen undervisar som ger resurser till skolan. En pedagog som i huvudsak har andra arbetsuppgifter än undervisning, måste balanseras upp med en annan pedagog som undervisar mer.

För den enskilda läraren behöver det finnas en balans mellan undervisning/tid med eleven och övriga arbetsuppgifter. På en enstaka gymnasieskola med många teoretiska program kan det förmodligen vara så att man undervisar i mindre omfattning än man gjorde innan det nya arbetstidsavtalet kom. Då hade kärnämneslärarna 504 timmar per läsår i undervisningsskyldighet.

Om huvuduppdraget handlar om kunskaper och värdegrund måste varje skola och arbetslag processa fram vad verksamheten i huvudsak ska syssla med och hur fler elever ska nå målen. I det perspektivet måste en del av de övriga uppgifter som den enskilde pedagogen nu utför, tas bort och ersättas med undervisning.

¹⁷ Inledning till Lärares arbetstid Bilaga 3 ”Skolutveckling” till HÖK 05

¹⁸ Öhrlings PricewaterhouseCoopers – Britt-Mari Idensjö – Vad som styr det som sker i skolan (2007)

¹⁹ Stadsrevisionen i Stockholm, revisionsrapport nr 7 Dnr 420-169/07 (2007)

Förtroendearbetstiden utgör cirka 20 procent av lärarens tid och är tänkt att innehålla bland annat rättning, planering av lektioner och efterarbete. Denna tid ska i huvudsak förläggas utanför de 1 360 timmar som är reglerade till arbetsplatsen. Årsarbetstiden är 1 767 timmar vilket på 194 dagar ger en arbetsvecka på i genomsnitt 45,5 timmar.

Om pedagogens undervisning och tid med eleven är en framgångsfaktor, vad är då en rimlig fördelning mellan undervisning/tid med eleven, övriga arbetsuppgifter och förtroendearbetstid? Avtalet ger möjlighet att stämma av arbetsbelastningen i tre olika perioder under läsåret, en möjlighet som sällan används.

Två revisionsrapporter ger samma bild

Lsåret 2006/2007 genomförde Öhrlings PricewaterhouseCoopers en kartläggning i Örebro med följande inriktning ”Vad är det som styr det som sker i skolan - och därmed påverkar lärares arbets-situation och arbetstid”¹⁸.

Tre utvecklingsområden identifierades:

- Rektors ledarskap och förmåga att styra och leda arbetslagen och skolutvecklingen.
- Arbetslagsutveckling och skolutveckling ägnas för lite tid.
- Förutsättningar och möjligheter att tillämpa intentionerna i HÖK 05 (det saknas dialog mellan fack och arbetsgivare om innehållet).

Öhrlings skriver i sin rapport att intentionerna och de centrala överenskommelserna i HÖK05 styr endast marginellt. Den traditionella skolkulturen lever kvar och bevarar det som är rådande. I intervjuerna säger arbetslagen att det inte finns tillräckligt med tid att diskutera hur man ska organisera arbetet utifrån arbetsinnehåll, att man behöver stöd och hjälp för att kunna tänka nytt och utgå från helt andra kriterier för tjänstefördelning och organisation av arbetet.

Stadsrevisionen i Stockholm publicerade en revisionsrapport i oktober 2007¹⁹ som visar samma bild. Revisionskontoret konstaterar att det saknas mål för lärarnas tidsanvändning, trots att man vet att användningen av lärartiden är en nyckelfaktor för måluppfyllelsen i skolan. Man konstaterar att det behövs en styrning av tidsanvändningen med utgångspunkt från skolans uppdrag och mål samt en systematisk uppföljning av tidsanvändningen relaterad till elevernas resultat, både på övergripande nivå och skolnivå. Av granskningen framgick också att många rektorer saknade uppbackning i arbetet med att utveckla arbetsformer och arbetsorganisation.

Revisionskontoret bedömde att det finns möjligheter att öka lärarnas tid tillsammans med eleverna bland annat genom bättre former för planering och uppföljning av lärarnas arbetstider, bättre samarbete i arbetslaget och modern utrustning. Man framhöll också vikten av att inte bara se till tiden som sådan, utan också till hur tiden används.

Elevers tid i förhållande till målen

Det kan skilja 50 kg i vikt, 50 cm i längd och fem år i ”intellektuell mognad” på två elever i skolår 5. En pojke född i slutet av året, kan till exempel riskera att hamna efter klasskamraterna. Å andra sidan slutar många elever grundskolan med toppbetyg och skulle kanske klara av skolgången på en betydligt

kortare tid är nio år. Därför måste vi i skolan ha mod att tänka annorlunda. Kunskap och mognad måste vara överordnad tid. I en målstyrd skola blir då timplanen ett hinder. Eftersom timplanen i nuläget är styrande för hur undervisningstiden läggs ut, hur schemat konstrueras samt för den enskilde lärarens tjänstgöring, kanske vi inte ens har en målstyrd skola?

I Skolverkets rapport 202 ”Utan fullständiga betyg”²⁰ belyser man problematiken kring de elever som inte får godkända betyg i grundskolan. Man konstaterar att i cirka 50 procent av de fall där betyg saknas, handlar det inte om individens inlärningssvårigheter eller om sociala faktorer. Skolverket drar slutsatsen att de eleverna skulle kunna vara behöriga om skolan gjorde de rätta insatserna. Det kan handla om ändamålsenlig organisation, rekrytering av duktiga pedagoger, rätt sorts stödinsatser men kanske främst hur verksamheten och de som arbetar där förhåller sig till uppdraget och eleverna.

Tidigare fanns det mål för eleven att nå i skolår 5 och 9. 2008 började de gälla även för skolår 3. Tanken är att den enskilda skolan, arbetslaget och pedagogen ska bryta ned målen till delmål, för att tydliggöra var den enskilde eleven befinner sig i sin kunskaps- och sociala utveckling.

En pedagog med gedigna ämneskunskaper och god kommunikationsförmåga som kan variera arbets-sätten och möta den enskilde eleven där han/hon befinner sig, lyckas oftast i undervisningen trots stora individuella skillnader bland eleverna. Att bygga en förtroendefull relation till eleven och veta var eleven befinner sig i sin kunskapsutveckling, är andra viktiga kriterier för att eleven ska nå målen.

Det som händer när en elev blir färdig före andra är att eleven får vänta in sina kamrater. Hur stimulerande är det? Visserligen får den eleven kanske några andra uppgifter att lösa, men sällan får den fortsätta till nästa utvecklingsnivå.

Till slut tar tiden slut

I en del fall försöker pedagoger lösa de individuella skillnaderna genom att individualisera undervisningen: eleven kan få mer tid, tillrättat material, lättare läxor och uppgifter, eller få jobba i en mindre grupp tillsammans med en annan lärare än klassläraren. Kanske arbetar eleven i en lärobok som är avsedd för elever i en lägre årskurs. Eleven går kanske vidare till nästa årskurs där han/hon fortsätter att få individualiserad undervisning med lättare material och läroböcker avsedda för elever från lägre årskurser. Eleven trivs, fungerar socialt och alla är nöjda.

Ibland går eleven vidare i skolsystemet utan att ha en egentlig grund att klara av nästa steg. Hur långt eleven kommit i sin läsutveckling är förmodligen den enskilt viktigaste faktorn om eleven ska lyckas tillgodogöra sig nästa steg. Grundkunskaper i matematik och social mognad är givetvis andra viktiga faktorer. Trots alla insatser tog tiden slut för 17 procent av grundskolans elever i slutet av årskurs nio, utan att de nått målet att få godkända betyg i de behörighetsgivande ämnena läsåret 2006-2007.

Tidiga insatser

Om eleven ligger långt ifrån målen blir det viktigt med fördjupade pedagogiska diskussioner i arbetslaget och att arbeta lösningsfokuserat kring den enskilde eleven. Detta kvalificerade arbete måste göras så tidigt som möjligt och den enskilde pedagogen måste kunna efterfråga denna

²⁰⁾ Skolverket rapport nr 202 Utan fullständiga betyg

specialkompetens. Det handlar om:

- ett systematiskt arbete med de individuella utvecklingsplanerna,
- pedagogiska kartläggningar av specialpedagoger i dialog med klass-/ämnesläraren och arbetslaget,
- strukturerat arbete med åtgärdsprogram,
- i en del fall utökade utredningar med både pedagogisk, psykologisk, medicinsk och social kompetens.

En del elever behöver mogna och få mer tid. Alla pedagoger som vi intervjuat anser att eleven ska få denna bonustid i så tidig ålder som möjligt. Ofta ser de redan i år 2-3 vilka elever som behöver mer tid eller andra insatser. Idag är det ca 17 procent som saknar behörighet till de nationella programmen. En majoritet av dessa elever får minst ett extra år på de individuella programmen.

Flexibelt lärande och flexibel skolgång

I delprojektet Flexibelt lärande och flexibel skolgång ser man annorlunda på tiden och ser inte klassen som enda organisationsform. Att den enskilde pedagogen måste veta var varje elev befinner sig blir en självklarhet i det systemet (se sidan 21).

En ständig dialog mellan pedagogen, eleven och hemmet blir avgörande för hur man tillsammans ska lyckas. Det goda och motiverande samtalet där eleven och föräldrarna förstår att det är något positivt att få extra tid, kanske till och med ett helt bonusår så tidigt som möjligt, är viktigt för att eleven ska kunna sluta grundskolan med ett bibehållet självförtroende och en positiv självbild.

Elevintervjuer om mer tid

I de elevintervjuer vi gjort kan elever från andra länder, som är sent anlända till Sverige och kanske bara varit här 1-2 år, tänka sig att vara kvar ett år till i grundskolan. Etniskt svenska elever och invandrarelever som kommit till Sverige i tidig ålder, tycker det är bättre att få extratid så tidigt som möjligt och inte efter år nio. Om de inte har nått målen i år nio vill dessa elever gå vidare till gymnasieskolan och ett individuellt program.

Det individuella programmet

De elever som saknar behörighet till de nationella programmen i gymnasieskolan kommer in på ett individuellt program. De elever som har ca 100 poäng i meritvärde och två av de behörighetsgivande ämnena godkända, kan under vissa omständigheter gå in i ett nationellt program enligt beslut i gymnasienämnden.

I nuläget är det övergripande målet på det individuella programmet att eleverna ska komma in på ett nationellt program. Även här gäller det att ha mod att tänka annorlunda. Ofta blir steget från det individuella programmet till ett nationellt program för stort. Även om eleverna blivit behöriga så har de blivit vana att arbeta i mindre grupper och kanske fått mycket individuell hjälp.

Om fler elever än idag får stöd, hjälp och insatser av specialistkompetens i tidiga åldrar i kombination med en varierad och anpassad undervisning och i vissa fall ett bonusår i grundskolan, kommer andelen elever som får behörighet till de nationella programmen att öka betydligt.

De individuella programmens övergripande målsättning kan då ändras till att eleverna där i lugn och ro ska få nya kunskaper, befästa nödvändiga kunskaper samt få en stabil grund att stå på för ett liv som samhällsmedborgare. Att jobba med elevernas självförtroende, självbild och att hitta alternativa vägar framåt mot studier, jobb eller en annan individuell lösning, blir då ett alternativ till ett nationellt program.

Utan timplan

Om man tänker annorlunda infinner sig frågorna: Vilken funktion har timplanen i en målstyrd skola? Finns den för att bibehålla gamla strukturer eller kanske för att hålla ihop klassen och underlätta för läraren?

Lsåret 2000/2001 startade en försöksverksamhet med utbildning utan timplan i 900 grundskolor. Försöksverksamheten förlängdes till utgången av år 2007. Resultatet blev övervägande positivt och delegationen föreslog att timplanen skulle tas bort även om det fanns många invändningar och farhågor. En sådan farhåga var att några ämnen skulle försvinna och att det skulle bli en treämnesskola med de behörighetsgivande skolämnena som bas. Uppfattningen var att de nationellt fastställda timplanerna fungerar som garant för en likvärdig skola och att eleven får den garanterade undervisningstiden på 6 665 tim.

I nuläget är det inte aktuellt att avskaffa timplanerna. Det finns fortfarande ett visst motstånd och för att en timplanelös skola ska kunna genomföras måste många områden säkras och i vissa fall skrivas in i skollagen, till exempel varje elevs rätt till undervisning i alla ämnen.

I Nacka

Nacka kommun var en av de kommuner som deltog i försöksverksamheten. Kommunen skriver i en tjänsteskrivelse att det i en mål- och resultatstyrd skola utan timplan krävs ett medvetet arbetssätt som utgår från elevens behov och val. De krävs mycket arbete för att förstå, tolka och bryta ned målen som sedan ska utvärderas, dokumenteras stämmas av och kommuniceras med eleverna och deras föräldrar.

”En ytterligare effekt som uppmärksammas i betänkandet är att elever som är i behov av särskilt stöd identifieras tidigare. Detta är en viktig del i skolarbetet för att skolan så snabbt som möjligt ska sätta in adekvata åtgärder.” ... ”Det är mycket positivt att delegationen uppmärksammat att lärarnas och arbetslagens funktioner stärks i ett timplanelöst system och vidare att det ställs höga krav på skolledningen i ett sådant system.” ... ”Kommunen ser med tillfredsställelse på att föräldrainflytande, delaktighet och information om elevs skolsituation har ökat.”

Erfarenheterna från Nacka visar att det blivit vanligare att arbetslagen ägnar tid åt strukturerade och fördjupade diskussioner samt att målen i allt högre grad sätts i centrum, både för arbetslagens planering och för pedagogiska överväganden. Elevernas väg mot målen är i allt högre grad en gemensam fråga för arbetslaget. En följd av detta är att lärarnas förståelse för varandras ämnen har fördjupats och förutsättningarna för bättre helhet i undervisningen har förbättrats.

Flexibelt lärande och flexibel skolgång i Östernärke

Att utgå från den garanterade tiden men göra individuella bedömningar utifrån om eleven behöver mer eller mindre tid, blir en nödvändighet om målpuffyllelsen ska öka.

I delprojektet Flexibelt lärande och flexibel skolgång i Östernärkes skolor har man i stort sett gjort samma erfarenheter som i Nacka. Skillnaden är att man har arbetat inom det vanliga systemet med en garanterad undervisningstid. De elever som får ett bonusår får mer än den garanterade tiden i grundskolan, i stället för kanske ett eller fler år på det individuella programmet på gymnasieskolan. De elever som går lite snabbare fram får den garanterade tiden, men kanske i en senare årskurs.

Det handlar bland annat om att grundskolan inte borde vara så bunden vid klasser och om att tiden ska vara underordnad kunskap och mognad. Barn utvecklas olika och varje elev har rätt till den tid den behöver för att nå målen, en del längre och en del kortare tid. En del elever går nu ett bonusår, några har snabbare utbildningstakt. Syftet är att eleverna ska få den tid de behöver för sitt lärande, behålla tron på sig själva och känna att de duger.

Östernärkes skolor har gemensamt tagit fram ett tydligt och lättbegripligt måldokument för svenska, matematik och engelska som följer eleverna från förskoleklass till skolår 6. Eleverna får ett eget exemplar av måldokumentet som de får fylla i. Föräldrarna får skriftlig information om måldokumentet och vad det innebär. Eleven och föräldrarna får löpande information, skriftlig och vid samtal, om hur eleven klarar att nå målen. Om eleven behöver mer tid (bonusår) så diskuterar man detta i god tid och tillsammans.

Varje skolenhet i Östernärke har utifrån sin situation gjort förändringar i förhållande till sina resurser, för att anpassa organisation, arbetssätt och arbetsformer till flexibelt lärande. Under processen förändras tänkandet, framför allt för lärarna, men även för elever och föräldrar. Till exempel fokuserar lärarna för första gången även på elever som snabbt når målen. Projektet är lyckosamt och kan stå som modell för ett vidare utvecklingsarbete i Örebro där ledningens, lärarnas och arbetslagens erfarenheter tas tillvara.

Kontaktperson Gunilla Hedman, processledare och rektor, 019-21 58 18, gunilla.hedman@orebro.se.

Reflektioner

Man bör på den enskilda skolan göra en kartläggning av de olika arbetsuppgifter som en lärare har och en värdering av dessa utifrån kunskaps- och värdegrundsuppdraget.

Arbetslag/skolor bör avsätta tid, reflektionsdagar, kring ämnet tidsanvändning – lärarens tid, elevens tid. Koppla ihop kunskap – tid – organisation ”tänka stort, fritt och annorlunda”. Finns det andra sätt att organisera verksamheten?

FAKTA

Vi har en nioårig obligatorisk skola i Sverige. Därefter kan eleven få ytterligare tid (skollagen 4 kap 10 §). Skolplikten upphör vid vårterminens slut det kalenderår då barnet fyller 16 år (17 år för specialskoleelever), men kan upphöra innan dess om barnet har slutfört högsta årskursen i grundskolan eller har motsvarande kunskaper (3 kap 10 §).

UPPFÖLJNING OCH ANALYS AV RESULTAT

I inspektionsrapporten från Skolverket (2005:16)²¹ framgår att inspektörerna hade svårt att bedöma resultaten av skolornas undervisning. Detta gällde framför allt i de årskurser där betyg inte sattes. Flertalet skolor saknade systematik och metoder för att göra skolornas resultat synliga. Fanns det sammanställningar så gällde de i huvudsak resultaten från de nationella proven i svenska, engelska och matematik för årskurs 5.

Mål och bedömning

Efter inspektionen fastställde programnämnd Barn och utbildning en ”Kommunal plan för arbetet med likvärdig bedömning och betygssättning, Örebro kommun 2005-2007”. Utvärderingen av planen år 2007 visade att ett samarbete börjat utvecklas mellan skolorna om att sätta och tydliggöra mål samt att bedöma och betygssätta elevernas kunskapsutveckling. Det är rektors uppgift att driva detta arbete; sätta upp mål, skapa struktur och slutföra. Det finns ett stort behov av att träffas och tala med varandra både i ämnesgrupper och mellan årskurser, inom skolan och mellan skolor som har elever gemensamt.

Våren 2008 genomfördes en kartläggning av rutiner och metoder för uppföljning och utvärdering av elevernas resultat i svenska och matematik i skolåren 1-3 i grundskolan. Slutsatsen blev att det måste skapas en enighet om vad/vilka förmågor hos eleverna som ska bedömas utifrån kursplanernas intentioner, samt hur man gör detta. Insatserna måste lyftas från individnivå till att även omfatta klassrums- och skolnivå.

Styrning och ledning i dialog

Sedan tre år tillbaka formulerar Gymnasienämnden inte generella resultatmål för alla skolenheter. Istället fokuserar man i hög grad på specifika utvecklingsområden/resultatmål för varje enskild skola, som knyter an till frågan om hur man på bästa sätt kan bidra till elevernas lärande och utveckling. I nämndens dialogträffar med respektive skola formuleras och beslutas gemensamt de utvecklingsområden/uppdrag som skolan ska arbeta med under kommande period. För att få långsiktighet och kontinuitet i utvecklingsarbetet omfattar perioden längre än ett år.

Reflektioner

Det kan finnas anledning att diskutera om Örebro kommun ska ha någon form av gemensamma rutiner för att säkra likvärdigheten i bedömningen av elevernas kunskapsutveckling.

Rektors ansvar för att få till stånd tydliga rutiner för utvärdering/dokumentation och uppföljning av elevernas kunskapsutveckling skulle behöva tydliggöras.

Den politiska styrningen borde omfatta få mål och ske i dialog med verksamheterna. Den modell som gymnasienämnden utvecklat sedan många år tillbaka, verkar vara ett bra exempel på en styrning som uppfattas som positiv av både skolor och politiker i nämnden.

²¹ Skolverket rapport 16:2005 utbildningsinspektion i Örebro kommun

Skolans organisation och arbetssätt

- Den politiska styrningen bör omfatta få mål och ske i dialog med verksamheterna. Den modell som Gymnasienämnden utvecklat sedan många år tillbaka är ett exempel på en styrning som skolorna uppfattar som positiv.
- Skolorna måste diskutera uppnåendemålen ingående och bryta ned dessa i delmål.
- Några skolor är bättre än andra på att fokusera målen och kunskapsuppdraget, att diskutera vägar till en ökad måluppfyllelse, försöka hitta alternativa arbetstidslösningar och fokusera mer på ämneskompetens.
- Skolan behöver en organisation som följer eleven och som inte är bunden vid gamla strukturer.
- Att avsätta tid och organisera arenor för kommunikation är avgörande för om en skola ska utvecklas.
- Det finns arbetslag som provar att undervisa mer och öka tiden med eleven. På så sätt kan man minskat antalet elever i grupperna. Arbetsbelastningen och stressen upplevs minska och man hinner med att hjälpa eleverna på ett bättre sätt.
- Lokala fackliga företrädare och arbetsgivare har ofta olika uppfattning om vad avtalet säger om tid, men även kring andra centrala frågor.
- På en enstaka gymnasieskola med många teoretiska program kan det förmodligen vara så att lärare undervisar i mindre omfattning nu än man gjorde innan det nya arbetstidsavtalet kom.
- Förmodligen har vi inte en målstyrd skola utan en tidsstyrd skola.
- Försöket att arbeta utan timplan på 900 grundskolor var framgångsrikt. Erfarenheterna är i stort samma som från flexibelt lärande och flexibel skolgång.
- Individualisering är bra men innebär ibland att ett problem flyttas framåt i tiden. ”Tiden tar slut” i slutet av årskurs nio.
- Skolans ledning måste bli en röst i debatten och presentera en motbild till medias bild.
- Skolan behöver ta ett gemensamt ansvar för att öka kunskaperna om skolan, våga debattera skolfrågor och möta kunskapsbrister och negativa attityder med fakta.

Rektor

- Rektorernas förmåga att leda och styra är avgörande för måluppfyllelsen.
- De flesta rektorer leder alldeles för stora personalgrupper.
- Förvaltningscheferna behöver bli ett bättre stöd för rektorerna.
- Rektorerna ägnar för lite tid åt uppdraget skolutveckling. Det administrativa arbetet kan ta för mycket tid men rektor saknar ibland verktyg och i vissa fall kunskap för ett strategiskt utvecklingsarbete.
- Rektorerna behöver stöd, verktyg och ibland kompetensutveckling för att driva praktisk verksamhetsutveckling.

Pedagogen

- Är inte uppdraget tillräckligt tydligt, krav och förväntningar diskuterade och helst nedskrivna, finns det risk att enstaka pedagoger hamnar vid sidan om och kanske arbetar i en annan riktning än kollegorna.
- Pedagogens ämneskompetens och förmåga att variera arbetssätt i kombination med förmåga att skapa förtroendefulla relationer och möta eleverna där de befinner sig, är framgångsfaktorer.
- För barn i lägre åldrar borde pedagogens ämneskompetens kunna utnyttjas bättre.
- Specialpedagoger och annan specialistkompetens borde användas på ett mer strukturerat sätt och så tidigt som möjligt.
- Lärarna måste fokusera mer på kunskaps- och värdegrundsuppdraget. En del andra uppgifter kan göras av andra eller tas bort.
- Istället för diskussionen om tid borde diskussionen om uppdraget stå i fokus.
- Återkoppling som ett sätt att utveckla pedagog, arbetslag, rektor och verksamhet bör användas på ett strukturerat sätt. Pedagoger ger sällan återkoppling till andra pedagoger och eleverna ger sällan återkoppling till pedagogerna.

Eleven

- Hög frånvaro från skolan försvårar givetvis måluppfyllelsen.
- Samarbetet med socialtjänsten kring barn och elever i behov av särskilt stöd behöver förbättras.
- Bostadssegregationen bidrar till att en del elever inte når målen. I skolor med nästan bara invandrarelever tränas inte svenska språket i på samma naturliga sätt som i skolor där det finns både elever med svenska som modersmål och elever med andra modersmål.
- I rapport 202 ”Utan fullständiga betyg” konstaterar Skolverket att för ca 50 procent av dem som saknar betyg handlar det inte om individens inlärningssvårigheter eller sociala faktorer. Genom insatser som ändamålsenlig organisation, rekrytering av duktiga pedagoger, rätt stödinsatser men kanske främst hur verksamheten och de som arbetar där förhåller sig till uppdraget och eleverna, skulle skolan kunna hjälpa dem.
- Utifrån slutsatserna i rapport 202 och våra samtal med engagerade pedagoger och rektorer, borde andelen elever som saknar behörighet till de nationella programmen kunna minska till under 10 procent inom 3-5 år.

Kartläggning av skolans två huvuduppdrag – kunskaps- och värdegrund

Genom att låta varje arbetslag lista den stora mängd arbetsuppgifter man utför under en arbetsperiod och numrera dessa för att sedan värdera uppgifterna utifrån huvuduppdraget, tydliggör och medvetandegör man vad som är viktigast. Därefter kan man diskutera hur man kan ta bort arbetsuppgifter för att effektivisera verksamheten.

Efter att ha numrerat arbetsuppgifterna poängsätter pedagogerna individuellt varje arbetsuppgift på en skala 1-10:

- 8 - 10 är den primära processen och rör kunskaps- och värdegrundsuppdragen.
- 5 - 7 är den sekundära processen och stödjer den primära processen.
- 2 - 4 spelar ingen större roll om de utförs eller inte (utifrån huvuduppdraget).
- 1 tar bara kraft och energi.

Utvärdering och elevåterkoppling

Genom att låta eleverna individuellt göra en skriftlig återkoppling till den enskilde pedagogen tydliggör och medvetandegör man vad som krävs för att pedagogen ska bli en ännu bättre pedagog. Svaren markeras med ett kryss på en linje med svaret "nej aldrig" i ena änden och "ja alltid" i den andra änden.

Nej aldrig _____ Ja alltid

Exempel på frågor:

- Låter jag dig vara med och bestämma hur du ska jobba?
- Gör jag det som krävs av dig?
- Känner du att du lär dig något på mina lektioner?
- Upplever du att jag har goda kunskaper i mitt ämne?

Programförklaring

Genom att i arbetslaget processa uppdraget, varför man finns och vad man vill uppnå, tydliggör och medvetandegör man krav och förväntningar samt verksamhetens mål och visioner.

Exempel på rubriker:

- Rektors krav och förväntningar på den enskilde medarbetaren.
- Rektors syn vad som krävs för att utveckla verksamheten.
- Varför en arbetslagsorganisation?
- Relation, möte och reflektion.
- Personalens förväntningar på rektor.
- Elevernas krav och förväntningar på skolan.
- Elevernas krav på sig själva.

Skolstudie

Att göra en skolstudie innebär ett mycket stort och omfattande arbete. 3-5 personer tillbringar cirka tre dagar på en annan skola än sin egen. Som en förberedelse studerar de planer, kvalitetsredovisningar, rutinbeskrivningar och andra dokument. De läser in sig på skolans organisation m.m. och skaffar sig en bild av skolan via dessa dokumentstudier.

Under de tre dagarna intervjuar de arbetslag, elever, skolläda, föräldrar, elevhälsoteam, måltidspersonal, elevråd, vaktmästare m.fl. De gör miljöstudier, klassrumsbesök, har spontana samtal med elever och personal. De söker efter ”mönster och gemensamma bilder” och försöker förstå det som sker på den enskilda skolan. De försöker också fånga ”klimat” och ”stämning” på skolan. Resultatet analyseras tillsammans med skolläda och redovisas för den övriga personalen. Skolstudien redovisas även som en kort rapport.

För att få tillgång till verktygen krävs en genomgång på 1-2 timmar för att förstå bakgrund och syfte med verktygen samt få inblick i arbetsgången. Det räcker med att en person från varje skola får den genomgången.

Kontaktperson: Håkan Ågren, Virginska skolan.

