

Haninge kommun blev sist i länet 2004 när det gäller betygsresultat, sist i landet när Lärarförbundets utsåg "Bästa skolkommun" – och sist i Bris jämförande bedömning av uppväxtvillkor i landet. Nu har Haninge helt lagt om kursen.

Haninge tar ut ny kurs

LÄNGE HADE elevresultaten i Haninge legat lågt, men när man förra hösten hamnade sist i flera rankingar blev det väldigt tydligt att något måste göras och nu skulle man inrikta sig på elevernas resultat.

Kommunen var precis i färd med att rekrytera ny förvaltningschef. Nu blev uppdraget för den nya förvaltningschefen man sökte att ta itu med skolans problem i grunden utifrån betygsresultaten.

Mats Öhlin tillträdde 1 januari i år. Han började med att låta göra en kartläggning och en analys av läget. Varför var det så många elever i just Haninge som inte nådde målen?

EN UTGÅNGSPUNKT i analysen var Skolverkets rapport 202, "Utan fullständiga betyg", som bland annat handlar om personalens inställning och medvetenhet om sin roll i förhållande till elevernas behov.

Upplägget på kartläggningen har

utgått från forskningen om framgångsrika skolor.

Det visade sig att förväntningarna på eleverna sällan var kopplade till målen i läroplaner och kursplaner och inte heller innehållet i undervisningen eller arbetssättet.

Arbetet med kunskapsbedömning och betygsriterier var efterlämnat.

Verksamhetens uppdrag var inte tydliga för personalen, varken på fältet eller i förvaltningen.

Förvaltningen och skolläningen hade otillfredsställande uppföljningssystem. Inga strategiska utvecklingsdialoger fördes kring förväntningar och resultat och pedagogiska diskussioner fördes inte ute på skolorna. Målen hade blivit mera "poesi" än uppdrag.

– Traditionen styrde mer än styrdokumentet. Det fanns en väldigt

omedvetenhet om styrdokumentet bland lärarna. Inte heller alla skolledare hade kläm på dem, berättar Mats Öhlin för Skolledaren.

– Det var inget fel på relationer eller grundtrygghet, men många lärare var uppgivna och pessimistiska. Man fokuserade väldigt mycket på de sociala målen, men diskuterade inte kunskapsmålen.

Genom åren hade många resignerat över de låga betygs- och behörighetsresultaten i Haninge, som var lägre än de "förväntades" vara även om man mätte med Salsa-mått (som i viss mån är en form av relativt bedömningssystem som indexerar skolans insats och därefter ser hur resultatet blir hos eleverna).

– Man hade ingen bra analys av orsakerna, därför var tilltron dålig till att man skulle kunna göra något åt problemen. "Det går väl inte att bli något bättre än så här, tänkte man.

"förväntningarna på eleverna var sällan kopplade till målen i läroplaner och kursplaner"



– Vilka föräldrar eleverna har och vad de har för resurser hemma, det är ju svårt för skolan att göra något åt. Men det finns en förväntansfaktor som har visat sig ha stor betydelse för elevernas resultat, säger Mats Öhlin.

– Lärarna har en avgörande betydelse. Men det vet de inte om själva!

Det framgick också i kartläggningen att de lärare som brann för innehållet i sin undervisning och hade intressanta saker att säga fick en god arbetsro i klassen, medan lärare som främst inriktade sig på att få arbetsro i klassen hade sämst arbetsro!

Det visade sig också att elevernas engagemang inte var beroende av vilket ämne de hade utan samma klass bytte skepnad utifrån vilken lärare man hade.

DETTA KÄNDE INGEN TILL eftersom lärarna bara sett eleverna utifrån sina egna lektioner, man hade inte pratat med varandra om hur olika sorters undervisning påverkar elevernas engagemang.

Arbetslagen fungerade inte som pedagogiskt diskussionsforum och mycket av samarbetet kring ämnen i de högre årskurserna hade man tagit bort.

Man fann också att de lärare som är utmärkta pedagoger inte alltid har någon hög status bland sina kollegor. Det anser man beror på att skolledningens sällan gör några regelbundna observationer i klassrummen.

Lärare som var bra på att tala för sig kunde ha högre status.

”Eget arbete” var det dominerande arbetssättet och lärarna följde inte upp om det var ett framgångsrikt arbetssätt eller inte och om det passade de enskilda eleverna utifrån deras kunskapsläge.

– Söka själv, det innebär i praktiken att eleverna sitter och kopierar texter, kommenterar Mats Öhlin.

– Ytterst handlar det om att skapa arbetsmetoder som passar de elever man har. Man måste hitta egna vägar, inte centralt påbjudna metoder. Det är ju målen som är centrala.

– Men i det här avseendet har det länge varit lite tvärtom i landet. Diskussionen om hur man ska hantera

målen har man fått föra på lokalt initiativ, men metoderna har märkligt nog varit centralt påbjudna. De senaste tio-femton åren har man lyckats få en hel generation lärare att låta eleverna jobba med ”eget arbete”.

– Jag är fascinerad av att man lyckats genomföra det utan att det finns en rad om det i läroplaner el-

”elevernas engagemang var inte beroende av vilket ämne de hade utan samma klass bytte skepnad utifrån vilken lärare man hade”

ler kursplaner. Men det upprepas i alla möjliga sammanhang, konsulter för ut det, forskare, lärarhögskolor.

– Många lärare har känt sig tvingade att arbeta så, fast de känt att det inte varit bra.

– I itis-projektet försökte man från regeringshåll locka Sveriges lärare att arbeta ämnesövergripande och i arbetslag. Då fick de en egen dator!

– Det som skulle styras lokalt styrdes centralt ifrån, men målen har man inte betonat centralt. Fokus ska ju vara på intellektuell stimulans, inte på arbetsmetoderna utan på vad som är bra för eleverna.

– Och då måste man ju observera det.

Det här har varit tabubelagt att säga, menar Mats Öhlin.

– Att vi nu petar i ”det självklara” är en befrielse, tycker många.

Under vårterminen hade förvaltningsledningen en rad möten med skolledarna och man diskuterade kartläggningsresultaten.

– Skolledarna var överens om att det var en riktig bild. ”Äntligen börjar vi prata allvar och om allvarliga saker, äntligen får vi prata pedagogik”, tyckte de. Vi fick ett väldigt gensvar på rapporten, det hade jag inte riktigt väntat mig.

DET ÄR VIKTIGT att alla är överens om problembilden om man ska få till en förändring, menar han.

Under vårterminen hade man också en rad stormöten med personalen.

– Och det har känts att det finns ett stort sug efter att få diskutera de här frågorna, vi har fått väldigt fin respons. Lärarna blir glada, de känner att vi återupprättar respekten för kunskaper.

– Den strategi och det åtgärdsprogram vi nu antagit vänder på det här. Där lyfter vi fram lärarna. Och det kan ju kännas lite läskigt. Nu ska

skolan inte ha någon att skylla på! Ansvar ska vila på läraren och rektor.

– Lärarna ska känna att de har både större frihet och större ansvar. Om man väljer arbetsmetoder som leder till dåliga resultat, då måste man ju ändra sig. Och då måste man ju ha koll på eleverna kunskapsmässigt.

Fokus på kunskaper och att lärarna ska ha ”koll på läget” för eleverna handlar inte om att hålla på och mäta hela tiden, betonar han.

– I England, där kan man tala om att mäta. Där har man i detalj beskrivit vad eleverna ska kunna.

– Där är det risk att undervisningen inriktas på ”fasta kunskaper”. Men i Sverige har vi motsatt problem. Vi har inte riktig koll på vad eleverna kan och förstår.

– Med två nationella provtillfällen på nio år i tre av grundskolans sexton ämnen behöver vi inte oroa oss för att det ska bli för mycket ”mätningar”. Då finns det större skäl att oroa sig för att elever inte får lära sig läsa ordentligt.

– I Sverige handlar det dessutom inte om att mäta utan om att bedöma. Systemet med att mäta passar inte dagens kursplaner och betygssystem.

Men en del är ju rädda för att undervisningen ska inriktas på ”fasta kunskaper”.

– Det beror på att man är ute i gamla fotspår. Gör man prov som ser ut som körkortspröv, som utfaller så att ”35 rätt av 50 faktauppgif-

ter” är lika med godkänt, då har man inte förstätt vad det nya bedömningssystemet handlar om. Det är inte i enlighet med det nya betygssystemet och de nya kursplanerna.

– Godkänd kunskapsnivå i ett ämne handlar om att man har vissa begrepp och mera faktabetonad kunskap. För ”väl godkänt” ska man kunna tolka och värdera och reflektera kring olika fenomen.

– För ”mycket väl godkänt” ska man kunna behandla materialet självständigt, analysera och se sammanhang.

– Det är det som ska bedömas. Det finns ingen kvalitativ skillnad mellan att ha 36 eller 37 fakta rätt.

Mats Öhlin tycker att det nya betygssystemet och kursplanerna är ”ganska utmärkta” i sig, men att det getts för lite tid och vägledning för att få dem i funktion.

– Det nya betygssystemet och kursplanerna skiljer sig ju kvalitativt från tidigare system. Hade alla vetat det skulle vi inte ha de här problemen.

Men staten har tidigare abdikerat när det gäller bedömning och betyg, det har till och med funnits ett aktivt motstånd, menar han.

– Skolverkets före generaldirektör Mats Ekholm ville till och med avskaffa de nationella proven för att de hade en betygsnormerande roll. Han fattade på egen hand ett beslut under sommaren 2001 att betygsgränserna i de nationella proven skulle avskaffas. Men det tvingade regeringen honom att ta tillbaka.

– Så lärarna har inte fått någon hjälp här. Det är inte så konstigt att undervisningen inte är inriktad på målen, kvaliteterna i målen. Skolverket måste hjälpa till här!

Gör de inte det då numera?

– Det har kommit lite mera material, men det är fortfarande alldeles otillräckligt.

Barn- och utbildningsnämnden i Haninge har nu i en enhällig och bred uppslutning från (v) till (m) beslutat om en strategi som ger skolan och skollidarna ett tydligt uppdrag att fokusera på kunskaper.

TILL LÄRARN I HANINGE har Mats Öhlin gått ut med budskapet att betygen är både för låga, och för höga – kunskaperna hos kommunens elever är för låga men det har varit lättare att få betyg än att klara de nationella proven.

– Lärarna måste bli noggrannare med betygsriterierna när de sätter betyg. Man har för få diskussioner om hur man använder riterierna. Men lärarna måste ges tid och tillfälle till det.

Det har funnits åtgärdsprogram i Haninge, men de har legat vid sidan av undervisningen, berättar han, och det har inte varit lärarna som har bevakat insatserna utan eleven själv.

– Den bristande uppföljningen av elevernas kunskaper har gjort att problemen upptäckts för sent.

– Största insatsen har gjorts i gymnasieskolan, där prognosen är som sämst.

I höst kommer förvaltningsledningen att ha internatdagar för skollidningar och arbetslagsledare. De ska arbeta fram lokala arbetsplaner för hur man ska genomföra den nya strategin i den egna skolan.

Skollidarna ska ha en tydligare roll när det gäller att ta ansvar för resultaten, berättar Mats Öhlin.

MED RESULTAT menar han inte kundmätt och nöjdhetsmätt utan elevernas kunskapsresultat i kursplanetermer.

– Men det handlar om långa processer, betonar han.

– Har en elev misslyckats i nio år kan vi inte rätta till det på ett litet kick. Att vända hela resan rätt tar många år.

Kommunen gör en extra satsning på 13,5 miljoner för de närmaste två åren. Då ingår utbildning, konferenser, en extra läromedelssatsning och en förstärkning av skollidningarna.

Rektorerna kan använda en del av satsningen till att ge arbetslagsledare mera tid eller för att få en biträdande rektor.

Meningen är att de ska få avlastning för att kunna arbeta mera med det pedagogiska ledningsarbetet och, inte minst, för att ha någon att diskutera de pedagogiska strategierna med.

Hela kommunfullmäktige delar nu uppfattningen att fokus på kunskap i skolan är ett kommunövergripande intresse.

Mats Öhlin tror inte att lärarna kommer att känna sig mera stressade, tvärtom.

– Det handlar om att bli mera medveten om sin roll och sina möjligheter som lärare.

Han tror till och med att lärarnas sjukskrivningsnivåer påverkas av hur de lyckas med sitt uppdrag. Förvaltningen planerar att göra en analys av sambanden mellan trivsel och sjukskrivningar.

– Jag tror det har en jättestor betydelse. När man jobbar med människor, har stort ansvar och behoven är hur stora som helst och man inte har grepp över vad man åstadkommer, det tror jag skapar en väldig stress.

text: Kerstin Lööv

”Har en elev misslyckats i nio år kan vi inte rätta till det på ett litet kick. Att vända hela resan rätt tar många år.”

Att Haninge i ett par olika rankningar förra året hade sämst skolresultat blev ett uppvaknande för de politiskt ansvariga. Robert Noord, ordförande i Barn- och Utbildningsnämnden, var en av dem.

Förstärkt skolledning ska klara kunskapsresultaten

”Det ska snarare vara tvärtom, att andra delar av förvaltningen ska fråga sig vad de kan göra för skolan”

I SLUTET AV 90-TALET hade Haninge kommun hamnat i allvarlig ekonomisk kris. Kostnaderna för ombyggnaden av ett bostadsområde hade gått helt över styr. Krisen drabbade även skolan. Bland annat drogs skolledartjänster in.

Betygsresultaten, liksom andelen gymnasiebehöriga, har länge varit låga i Haninge, både före och efter krisen.

– Men vi skyllde lite på krisen och tänkte att ”vi kan inte vara bättre än så här”, berättar Robert Noord.

– Vi hade också mycket en inställning att det var synd om eleverna, att orsakerna till de låga resultaten berodde på elevernas bakgrund. Men den kan vi ju inte styra så därför är det än viktigare att ställa tydliga krav.

Undersökningarna, där Haninge kom klart sist, blev alltså ett uppvaknande.

– Vi måste våga prata om kunskaper och vi måste våga ompröva heliga kor. För vilka är det som drabbas om skolan inte satsar på kunskaper, jo de ungdomar som inte har det stödet hemifrån.

– Just våra elever måste få en så bra utbildning och så goda kunskaper som möjligt så att de kan komma in på gymnasiet och sedan vidare till universitet och högskola.

– Det var nog så förut, säger Robert Noord, att det har varit lite för mycket fokus på värdegrunden, vi har inte vågat ställa krav, man har trott att det var oförenligt med värdegrunden. ”Lyckas vi bara med värdegrunden så kommer kunskaperna automatiskt”.

– Men jag tror det snarare är tvärtom.

Efter kartläggningen av orsaker till de låga resultaten har barn- och utbildningsnämnden gjort en total omsvängning och gett tydliga mandat för en kunskapsinriktning ute på skolorna. Den nya inriktningen finns formulerad i en strategi och ett åtgärdsprogram för alla skolor i kommunen (som vi beskriver i intervjun med förvaltningschefen).

– Det kändes som att vi nu var politiskt mogna för det.

FÖRÄLDRAR SOM FICK information om omsvängningen skrev och kom med uppmuntrande tillrop: ”äntligen någon som vågar ställa krav, äntligen någon som vågar börja prata om kunskaper”.

För att man ute på skolorna ska komma igång med samtal om hur man konkret ska göra för att få ökad måluppfyllelse gör nämnden en extra satsning med 13,5 extra miljoner på två år bland annat för att stärka ledningarna på de olika skolorna.

– Vi förstärker med en biträdande till varje rektor. Vi bildar tydliga ledningsgrupper, där också arbetslagsledare ska ingå, berättar Robert Noord.

– Det ska ge tid och möjlighet till samtal om hur man ska främja ökad måluppfyllelse. Ensamma rektorer har inte utrymme för pedagogiska diskussioner.

SKOLLEDARNA I HANINGE har varit ”så duktiga att hålla budget” enligt Robert Noord, att det nu ska komma dem till godo. Det som var

avsatt för reserver kan nu användas till skolorna och till satsningen på skolledningarna.

Kompetensutveckling i mötes- och internatform ges också i linje med den nya inriktningen.

Politikerna har kommit fram till att det är ett kommunövergripande intresse att skolan lyckas så nu har man också bestämt sig för att skolan inte alltid ska göras till ”allt och allas hjälpgumma” så fort ett problem visar sig som har med ungdomar att göra.

– Det ska snarare vara tvärtom, att andra delar av förvaltningen ska fråga sig vad de kan göra för skolan. Trafikingenjören ska se sig själv som en resurs för skolan i stället och inte förvänta sig så mycket av rektorerna.

– Ibland kanske det är en socialhandläggare som ska komma till skolan och hålla i samtal med eleverna i stället för att lärarna genast måste rycka in på en massa saker som inte ingår i deras uppdrag.

NÄR DET GÄLLER kommunpolitikernas möjlighet att styra och stödja skolan är det viktigaste, säger Robert Noord, att man skickar ut tydliga signaler när det gäller uppdraget.

– En nyckel till framgång är att man ute på skolorna ser att vi är intresserade av resultaten. Vi kommer att titta på hur utfallet blir på skolorna. Om vi ser att det inte är bra kommer vi att kräva åtgärdsplaner och analyser. Jag tror det leder till att man på skolorna snabbare hittar orsakerna och kan göra något åt problemen.

text: Kerstin Lööv

– De förtroendevalda har inte varit tillräckligt medvetna och tydliga förut när det gäller skolans uppdrag, det har varit mera ”miljöprofil på kaféet” än fokus på kunskaper, säger Robert Noord, ordförande i barn- och utbildningsnämnden i Haninge, som nu svängt 180 grader i sin inriktning.

Goda cirklar av tydlig inriktning på målen

Karin Jordås, rektor på Söderbymalmsskolan i Haninge, började tidigare än andra rektorer i kommunen att låta kursplanemålen styra lektionerna. Andelen elever med fullständiga betyg har på några år ökat kraftigt.

KARIN JORDÅS "tjuvstartade" för flera år sedan med att arbeta mot mål och tydligare kunskapskrav.

Hon är väldigt glad att få draghjälp med det arbetet genom den inriktning på kunskaper som nu håller på att introduceras i alla skolor i Haninge.

Från 2002 till 2005 har hon och hennes lärare i Söderbymalmsskolan, 6-9-skola, fått upp elevernas genomsnittliga meritvärde från 163 till 184, andelen med fullständigt betyg från 37 till 57 procent och andelen behöriga till gymnasiet från 68 till 83 procent.

Det har hon och lärarna åstadkommit genom att verkligen fokusera på målen, säger hon.

– Vi satsar målmedvetet och konsekvent på att nå kunskapsmålen. Lärarna tydliggör dem både för sig själva och för eleverna hela tiden. Målen är ju vårt uppdrag.

– Eleverna får veta vart de ska komma och var de är.

Inriktningen på målen står inte i någon motsättning till det sociala omhändertagandet i skolan, menar hon.

– Att få kunskaper och må bra är parallella processer, men om man satsar på "må bra" först är det risk att man tonar ner målen. Dessutom mår eleverna bra av att lyckas.

Karin Jordås och hennes biträdande rektor går runt till klasser och de pratar om målen på elevvårdskonferenser.

ARBETSLAGSLEDARNA tar upp diskussioner i arbetslagen och man diskuterar målen på konferenser och studiedagar.

Som led i inriktningen på kunskapsresultat ordnar man läxhjälp för eleverna tre dagar i veckan, inklusive mattehjälp. Tjugo-trettio elever kommer, en del efter utvecklingssamtal.

Den insatsen kostar skolan sex, sju undervisningstimmar i veckan.

Nyligen har man också börjat med någonting man kallar "Hämta hem". En timme i veckan kan elever som kommit efter i något ämne få hjälp. Lärarna tar ansvar för att hålla reda på vad eleverna är efter i och att puffa på dem.

Man kommer också att börja jobba med individuella utvecklingsplaner, som ska vara just planer för vad skolan och eleven ska göra för att nå en viss nivå i till exempel skrivutveckling. Det skiljer sig alltså från portfolion, som visar upp vad som är gjort.

Även utvecklingssamtalen är inriktade på hur eleven ska nå målen. När en elev inte når målen bjuds föräldrarna in till skolan för samtal för att de ska bli så medvetna om målen och var deras barn står, att de kan hjälpa till med att motivera barnet hemma.

Skolan har en hemsida där kursplanemål och betygskriterier i alla ämnen finns att läsa. Rektor skickar också hem informationsbrev, "Rektor har ordet". Invandrarföräldrar blir väldigt tacksamma för tydligheten och kommer ibland och tackar för de råd för läsning de får. "Rektor har sagt att du ska ..." kan de argumentera hemma i läs- och läxsammanhang.

Den här strukturen och inriktningen på verksamheten hjälper lä-

rarna i deras uppdrag, tycker Karin Jordås.

– Lärarna får namn om sig att vara *duktiga lärare*.

– Lärare vill lyckas med sitt uppdrag, alla vill vara duktiga och nu blir de det. Jag ger dem förutsättningar för att bli bättre lärare.

Skolans inriktning hjälper också henne själv i arbetet, tycker hon.

– Det hjälper mig att fokusera på kärnuppdraget. Jag drunknar inte lika mycket i ekonomin. Och behoven blir tydligare.

Skolan saknade kurator och Karin Jordås satte upp som ett delmål att hon skulle ha en sådan. Tydligheten i behoven hjälpte henne i argumentationen och hon fick så småningom en kurator. Det tog två och ett halvt år.

HON TYCKER ATT förvaltningen numera visar respekt för rektorerna och det är väldigt viktigt, säger hon, för rektors ställning på sin skola.

– Förvaltningen måste stödja rektor i kärnuppdraget och inte bara prata ekonomi. Får rektor respekt från förvaltningen blir det lättare för henne att få respekt från eleverna.

Karin Jordås har nyligen kunnat anställa en extra biträdande rektor; de verksamheter hon ansvarar för har svällt.

– När förvaltningen ser våra resultat och ser att vi har verktyg för att nå målen, när strukturen och behoven blir tydliga, då vågar de satsa. Verktygen blir bättre, lärarna blir bättre, föräldrarna säger bra saker om lärarna. Det blir goda cirklar av att fokusera på målen.

text: Kerstin Lööv

"Lärare vill lyckas med sitt uppdrag, alla vill vara duktiga och nu blir de det."