

Lyckat paradigmskifte i skolans styrning

Hur skapar man en modell för att genomföra den pedagogiska mål- och resultatstyrningen i skolan? Lars Lagheim vid Stockholms utbildningsförvaltning tycker man har hittat den modellen i Stockholm. Hur och varför beskriver han på SkolForum den 29 oktober.

I STOCKHOLM HAR grundskolan hittat ett redskap för att genomföra den pedagogiska mål- och resultatstyrning som beslutades nationellt 1994 med introduktionen av det nya betygssystemet, anser Lars Lagheim, som är enhetschef på utvärderingsavdelningen vid Stockholms utbildningsförvaltning, där man har genomfört ett projekt som Lars Lagheim analyserar i en c-uppsats vid Skolledarhögskolan i Örebro.

Om skolan ska vara både likvärdig och decentraliserad måste man ute i skolorna leta efter de metoder och organisationsformer som leder till att eleverna får de kunskaper de har rätt till, menar Lars Lagheim.

– Vägen dit måste ju se olika ut för olika skolor beroende på olika förutsättningar och på vilka elever som går på skolan, men idén är att eleverna ska kunna gå ut i livet med en miniminivå av kunskaper. Och för att kunna förändra den pedagogiska processen så att eleverna får de kunskaper de har rätt till måste man ha koll på läget.

– Jag tycker vi har hittat en bra modell för att lära skolledare att leda skolan mot mål och lärarna att ha koll på läget.

I stället för att ha tiden och kronorna som den fasta variabeln i skolans inre styrning utgår man från elevernas kunskaper, eller rättare sagt, deras kunskapsutveckling.

Det man valt som främsta redskap i projektskolorna för att se hur resultatet utvecklas är den så kallade Lus-bedömningen, som vi skrivit om tidigare och som innebär att lärarna med hjälp av kriterier för de olika nivåerna i läsutvecklingen re-

gelbundet stämmer av var varje elev befinner sig i sin läsutveckling. Syftet är att skolan ska kunna sätta in effektiva åtgärder så att varje elev får den läsförmåga som krävs för att nå skolans mål och samhällets krav.

LARS LAGHEIM har analyserat rapporterna från projektet och de intervjuer som gjorts med de deltagande rektorerna. Hans slutsats är att de deltagande rektorerna genomgående tycker att Lus-bedömningen är ett effektivt instrument i det pedagogiska ledarskapet, med förbehållet att "systemet är bra men att det varit svårt att få vissa högstadielärare att tycka att elevernas läsningsstandard är någonting som angår dem". De kvinnliga rektorerna har dock av någon anledning varit bättre än sina manliga kollegor på att övertyga sina högstadielärare om vitsen med detta.

Någon betonar att arbetsgivarrollen naturligtvis kräver mycket mer än kontroll på undervisningens kvalitet och på om eleverna når kunskapsmålen.

Men utfallet av projektet är så positivt att man sedan ett år erbjudit samtliga grundskolor i kommunen att vara med. För närvarande är det etthundrasex skolor som börjat använda elevernas resultat som utgångspunkt för skolans styrning. Skolledarna och lärarna på dessa skolor kompetensutvecklas i mål- och resultatstyrning. Arbetet går under namnet rep, där bokstäverna står för *resultat för pedagogiskt ledarskap*.

Det är också meningen, berättar Lars Lagheim, att man ute på sko-

lorna, med rep-arbetet som modell, ska få hjälp att göra sina egna tolkningar av uppnåendemålen i alla ämnen.

– Då handlar det om att skapa kvalitetsnivåer, inte om att göra innehållslistor, typ kursplaner.

Han ger ett exempel från Paulinska skolan i Strängnäs, där han själv var rektor i tio år, 1987 till 1997. De lokalt formulerade nivåerna för ämnet historia var för godkänd: "du kan med egna ord beskriva historiska händelseförlopp", för väl godkänd: "du kan förklara tänkbara orsaker till historiska händelseförlopp" och för mycket väl godkänd: "du kan göra jämförelser mellan olika historiska händelseförlopp samt dra slutsatser och redogöra för faktiska – och troliga – följder utifrån dessa".

Eleven ska visa att han eller hon har förstått och kan tillämpa, poängterar Lars Lagheim.

– Det handlar alltså om att bedöma hur eleverna hanterar sina kunskaper – kvaliteten går före kvantiteten.

Och att bedöma kvaliteten på elevernas kunskaper ska professionella lärare klara av, menar Lars Lagheim. Om inte bör lärarnas "bedömarkompetens" utvecklas, något som också skulle höja lärarnas status, tror han.

När det sedan finns resultat, då kan rektor enligt den använda modellen ta sitt pedagogiska resultatansvar och tillsammans med sin personal börja diskutera hur man ska göra för att resultatet ska bli bättre.

I det skedet börjar man se över skolans *pedagogiska och sociala kli-*

"Inte så att vi inte ska ha omsorg och trivsel i skolan. Men inte som styrinstrument!"

”Man måste få till utvärderingen på ett sådant sätt att den går att använda till att förbättra de processer som ska föra fram eleverna till målen.”

mat, i projektet kallat pesok. Det arbetet utgick i projektet från forskningen om framgångsrika skolor och försökte fånga in hur skolledarna arbetade med dessa dimensioner.

FRAMGÅNGSRIKA skolor karaktäriseras av att rektor tar ansvar för undervisningens kvalitet och av att kunskapen sätts i fokus. Där finns enhetlighet och konsekvens i de sociala spelreglerna, höga förväntningar i fråga om kunskaper och uppträdande. Vidare har man en så kallad belöningskultur. Genom att ”kopiera” dessa konstaterade drag är det tänkt att det framgångsrika ledarskapet ska skapas.

Lars Lagheim anser att de pedagogiska och sociala processerna naturligtvis är mycket viktiga för att elevernas resultat ska bli bra, men för att få grepp på *var* i processerna man ska gå in och förbättra måste man *först* ha koll på de faktiska resultaten. Han är därför kritisk till begreppet kvalitetssäkring.

– Det bygger ofta på tanken att bara man gör rätt så *blir* resultatet bra. Men hur vet man det om man inte utvärderar om eleverna får de kunskaper de har rätt till? Säg att man utvärderar *processerna* i skolan och finner att jo, skolan har ”gjort rätt”. Men de elever som man lämnat bakom sig då? Ja, dem är det fel på om skolan är kvalitetssäkrad på det sättet.

DEN SORTS UTVÄRDERING som nationella proven och den statistiska sammanställningen över betygen i nian representerar ger visserligen en *statistisk* överblick över hur skolsystemet i sin helhet lyckats, men för att resultatet ska vara *användbart* och komma de enskilda eleverna till godo måste kontrollen på kunskaperna vara kontinuerlig och följa de enskilda eleverna, menar han.

– I nian är det ju för sent.

Lars Lagheim menar att det finns många fördomar och missförstånd om vad resultatstyrning innebär.

– Det är ju inte så att man vid pedagogisk resultatstyrning konstaterar ett för lågt resultat och sedan lämnar eleven i sticket, vilket däremot egentligen var inbyggt i det relativa betygssystemet. Utgångspunkten är ju den motsatta – att skolan tar på sig ansvaret för att hjälpa eleven fram till målet.

Lars Lagheims analys förefaller som inget mindre än ett paradigmskifte när det gäller skolans styrning.

Jovisst, det är vad det handlar om, menar han.

– Det handlar om att flytta strategiskt fokus. Rektor kan inte fungera som pedagogisk ledare om han eller hon inte skaffar sig ett grepp på det pedagogiska resultatet av verksamheten.

Han menar att skolan i början av 80-talet fick en inriktning mot omsorgsperspektivet, genom ”Skolan ska fostra-kampanjen”, vilket starkt lever kvar inom lärarutbildning, på Skolverket, i Utbildningsdepartementet och i många kommunala skolförvaltningar. Detta, menar han, gör att man i så hög grad poängterar processen och inte resultatet.

– Inom äldrevården *är* processen lika med målet. Där är det självklart att man ska ”leverera” en god omsorg, men i skolan krävs något mer. Inte så att vi inte ska ha omsorg och trivsel i skolan. Men inte som styrinstrument!

Men om uppnåendemålen avskaffas då? Det finns ju de som pläderar för det.

– Ja, jag är jätteskraj för det. Då ger man ju signalen att skolan inte behöver uppnå något. Och vad händer då ute på skolorna? Ska man formulera *egna* uppnåendemål då? Hur blir det då med likvärdigheten?

– Skolverket har egentligen aldrig accepterat uppnåendemålen. Man har ogillat det nya systemet. Själva termen ”mål- och resultatstyrning” kommer från det privata näringslivet, ja. Men där är ju målet *vinster!* Det är ju inte relevant i offentliga sektorn.

Men för skolans del räcker det inte med att vända på steken, Lars Lagheim tror inte på metoder som siq. Det är en utvärderingsmodell som kan användas, menar han, när just processen *är* målet.

– Men det är inte *är* användbart som styrinstrument i skolan.

Men det har Skolverket inte förstått, menar han, och har därför inte heller hjälpt skolorna med att få fram metoder för att uppnå det som konstituerar likvärdigheten – kunskapsmålen.

– Först motarbetar man det nya systemet och sedan försöker man

föra i bevis att det inte *kan* fungera. Man har ju aldrig försökt få det i funktion! Man måste få till utvärderingen på ett sådant sätt att den går att använda till att förbättra de processer som ska föra fram eleverna uppnåendemål och resultatstyrning.

Däremot tror Lars Lagheim inte på fler betygssteg.

– Det skulle flytta fokus från skolans ansvar för elevens kunskapsrätt till en sortering av eleverna.

– För att skolan ska kunna leva upp till sitt ansvar att föra fram eleven till målnivån måste man ta reda på var eleven står, så enkelt är det. Denna resultatredovisning använder skolan sedan som styrinstrument för att tillgodose elevens kunskapsrätt. Skolan är ju skyldig att ge eleven det eleven behöver för att ta sig till målet. Men vad behöver eleven då? Det måste man ju ta reda på.

– Den så kallade kravnivån, alltså målnivån, är ingenting som ska stressa eleven. Kravnivån ska – i konstruktiv bemärkelse – stressa *skolan*.

För Lars Lagheim handlar det om två helt olika uppfattningar om skolans åtagande. Antingen ”Så här ser vårt erbjudande ut. Take it or leave it” eller ”Här står du. Hit ska du. Kom nu, så hjälper vi dig.”

Det ligger en rättighetsprincip i det nya betygssystemet vars strategiska betydelse Skolverket inte förstått och därför inte tagit till vara för att stötta skolorna med strukturer som utnyttjar ”kravnivån” för att ta eleven till målet, hävdar han. Där finns en dynamik som ligger i uppnåendemålen i kombination med resultatstyrning som Skolverket inte förstått, menar han.

Tänker du säga det på SkolForum?

– Jo, på något sätt. För att beskriva de möjligheter som resultatstyrning, alltså resultat lika med elevernas kunskapsutveckling, faktiskt kan ge skolan så måste man beskriva ett och annat tankefel.

– Avskaffar man uppnåendemålen så avskaffar man också, strategiskt sett, elevens kunskapsrätt. Vi får inte längre något bra instrument för att uppfylla skolans skyldigheter.

text: Kerstin Lööv

Fotnot

På www.skolledarna.se/ Skolledaren hittar du en rad artiklar på temat pedagogisk resultatstyrning i praktik och princip.