

[tema: varför lyckas finsk skola]

Vad är det som skiljer finländskt ledarskap från svenskt? Kanske är det den rakare kommunikationen och de tydligare rollerna mellan chef och anställda. Mer auktoritärt? Nja, inte på det sätt som svenskar kanske tror.

Management *by perkele*

SVENSKT LEDARSKAP har växt fram ur svensk kultur och svenska normer, i huvudsak är det de som finns där bakom managementkurserna, inte tvärtom.

Finländskt ledarskap har inte heller uppstått på managementkurser utan är djupt förankrat i finländsk kultur, integrerat med finländsk "attityd".

– Finländskt ledarskap kan inte ses avskilt från hela samhället och den finländska kulturen, säger Sven-olof Karlsson, som driver mediaföretaget Storkamp, skriver om ledarskap och har varit publikationschef vid Nordiska rådet. Inte att förglömma den titel som han själv sätter främst – hemmansägare i Purmo, Österbotten.

Där har aldrig funnits någon adel, får jag veta. En del backstugusittare har funnits, men mest självägande

bönder på självständiga småbruk.

– Det är därför vi kan allt.

Han säger det med en glimt i ögat, men menar allvar. (Purmo ligger för övrigt nära Närpes, den ort som tiokamparen i Rinkebyskolan, Börje Ehrstrand, kommer ifrån.)

Att försöka följa "det finska spåret" blir samtidigt ett sätt att få syn på sin egen svenskhet i de speglar som blir synliga i hörnen.

SVENSKAR ANSES i internationella undersökningar av attityder och normer som väldigt ärliga. Men finländare är ännu ärligare. Brutalt ärliga, tycker många svenskar.

Svenolof Karlsson berättar om skribenten Stefan Lundberg, finlandssvensk, som hade skrivit samma text för Hufvudstadsbladet och Dagens Nyheter. Texten hade vissa brister, tyckte cheferna på ömse

håll, men det framförde de på helt olika sätt.

"Vad är det här för skit?", sade chefen i Helsingfors.

"Jaa. Det här är ju väldigt intressant. Men, har du tänkt på att ...?", sade den svenske chefen.

Sådant hymler är inte vanligt på finländska arbetsplatser, säger Svenolof Karlsson. Man lindar inte in och går omvägar för att slippa konfrontation.

– Den finländska metoden är väldigt enkel. Man bara säger som det är.

I internationell jämförelse tror ju vi svenskar att vi är bra på att vara sakliga och skilja på sak och person, men det tycker inte Svenolof Karlsson att vi är, inte jämfört med finländarna.

Och det är enligt hans förklaring en orsak till att finländaren får be-



”Den finländska metoden är väldigt enkel. Man bara säger som det är.”

tydligt mindre ångest i situationen ovan.

Den anställde, medarbetaren, som vi säger, vet ju med sig egentligen när han eller hon lämnar ifrån sig ett arbete som ”hade kunnat vara bättre”, för att uttrycka sig svenskt.

ALLA PÅ DEN FINLÄNDSKA arbetsplatsen vet att det är chefens uppgift att ta ansvar för företagets synvinkel och intresse. Därför tar man en uppläxning mindre personligt, menar Svenolof Karlsson.

– Sedan bastar chef och anställda ihop, och så är det inget mer med det.

Den svenska bilden av att det är så auktoritärt i Finland mellan chef och anställda är en missuppfattning, menar han.

– Svenskar tror att vi går omkring och hukar för chefen och är förtryckta. Så är det inte alls. Tvärtom. Man säger till chefen vad man tycker även när man är kritisk.

– Ofta känns det mer hierarkiskt här. I Sverige är man som till exempel underordnad på ett universitet inte du och kompis med professorerna på samma sätt som i Finland.

DET SOM SKILJER är i stället rollerna när det gäller att fatta beslut, och de är mycket tydligare i Finland, menar han.

– Chefen har ansvaret, det har inte medarbetarna. Medarbetarna kan utan omsvep säga vad de tycker, att de inte tror på den idé som chefen har, men sedan fattar chefen beslutet. Och där skiljer det sig stort. Man har inte alls den process med att förankra en ny inriktning eller nya idéer, som i Sverige.

EN SPECIELL VINKLING på den finländska chefens ansvarstagande ges i Aki Kaurismäkis film *Mannen utan minne*. Den konkursade företagaren bankrånar ihop till sina an-

ställdas sista lön. Sedan går han och skjuter sig.

Den svenska ”förankringsmanin” skildras ganska roligt i boken *Ader-ton kommentarer om ledarskap och Mötet svenskt och finskt – en bok om kulturskillnader och ledarskap*:

Först förankrar chefen de nya idéerna så att de får sätta sig.

I nästa vända börjar man diskutera hur man ska gå till väga och förankrar de tankarna ordentligt.

Därefter ska man behandla vem som ska göra vad.

Till slut har alla fått sina ansvarsområden, allt är definierat och man sätter igång och gör ”själva jobbet” (i den riktning som chefen och företagets styrelse hade bestämt från början).

I BÄSTA FALL är strategin också kritiskt granskad och kanske går själva genomförandet snabbt efter alla förbered-

Humortest

Med den här lilla historien kan du testa om du har en ”svensk” eller mera ”finländsk” typ av humor:

En gammal dam berättade att hon under det senaste året varit på tjuugoåttio begravningar och ett par hundra sjukhusbesök.

”Begravningarna har varit mycket roligare”, sade hon, ”för då får man i alla fall träffa friska människor”.

När Merete Mazzarella, kolumnist i Svenska Dagbladet och litteraturprofessor i Finland, återgett historien i Finland har folk skrattat.

När hon berättade den i en svensk kolumn tyckte folk den var makaber.

ser.

I Finland har chefen – och tilläts chefen ha – större auktoritet och behöver inte, och förväntas inte heller, arbeta med att förankra sina beslut. Ingen känner sig för den skull överkörd, utan var och en kavlar genast upp ärmarna och sätter igång att lösa de uppgifter som chefen säger ska lösas.

Management by perkele har det kallats, den raka kommunikationen – åt båda hållen – mellan ledning och medarbetare eller verkstads-golv och det snabba, osentimentala sättet att fatta beslut.

– Efter fyrtio minuter i möte vill finländare gå och genomföra besluten, säger Svenolof Karlsson.

”Den svenska beslutsångesten”

kallar finländarna det svenska sättet att diskutera i många omgångar, i avdelningsmöten och tvärgrupper och ledningsgrupper och fackliga möten och samrådsgrupper.

Varför kan de inte bara bestämma sig och sedan bara göra det, frågar en av författarna i *Aderton kommentarer om ledarskap*.

Blir det fel kan man väl ändra sig bara, tycker hon. Eller ska vi behöva kalla in en krisgrupp då? Jo men visst, kalla in både prästen och konsulten! skojar hon (avslöjande?) med oss.

I Finland får chefen med sig de anställda genom den beredskap till snabb handling i enlighet med fattat beslut som de anställda har.

– Det svenska sättet att förankra allt fungerar kanske bra – i Sverige – för att få med sig alla, säger Svenolof Karlsson.

I KRISITUATIONER, då det gäller att improvisera och ta hand om elände, fungerar det svenska ”förankringssystemet” däremot inte alls, tycker han.

– Medansvarigheten har en fördel, när allt går som det ska, men blir en jättenackdel i kris. Medansvaret blir till en skuld känsla, man mår dåligt och sjukskriver sig.

– När det händer något oväntat, som när tsunamin inträffade i julas, var svenskar-na väldigt hjälplösa. När turkarna anföll Cypern 1974 evakuerades de svenska turisterna sist av alla. Tre timmar innan bomberna föll över deras hotell. Man väntade på att svenska ud skulle bestämma sig.

VISST KAN DET finländska förhållandet chef – anställda påminna om militär utbildning. En bakgrund till att den finländske ledaren tilläts vara ledare och inte förväntas söka godkännande för sitt agerande är säkert finländarnas krigserfarenheter i tre omgångar under 1900-talet, med siffror på elände så att man som (okunnig) svensk måste sätta sig ner:

Inbördeskriget 1918 med 30 000 döda, vinterkriget 1939-40 och fortsättningskriget 1941-44 med 90 000 döda – på en så pass liten befolkning. Alla invalidiserade och på olika sätt skadade oräknade.

– Det går inte att förstå finländsk attityd utan att prata om krigen, säger Svenolof Karlsson.

– Varje finne vet vad kriget innebär.

Själv växte han upp med sin fars erfarenheter av kriget. Fadern hade kommit undan med lindriga skador – förfrusna fötter som ständigt värkte.

ATT SVERIGE INTE DROGS in i kriget berodde enligt Svenolof Karlsson på att de finska soldaterna stod emot Sovjet. Man satte stort värde på de svenska frivilliga som kom till bistånd, men kände också bitterhet över att löften utfärdade av svenska politiker inte infriades.

Den sammanbitna slutsatsen för finländarnas del var, och är, att dåliga tider kommer alltid och då har du bara dig själv att lita till. Återigen kan vi behöva blanda bark i brödet. (Med den beredskapen kämpade man sig ur 90-talets kris i samband med kollapsen av den sovjetiska marknaden.)

Den samtida bilden av de finska soldaterna under vinterkriget och fortsättningskriget var, berättar Svenolof Karlsson, att det var världens sämst disciplinerade armé. De brydde sig inte om att marschera på militärt manér och uniformerna var det ingen ordning på.

Men de bjöd ett enormt motstånd. Sovjet trodde Finland skulle bli en lätt match, men att det i strid dog fem gånger så många ryssar som finns säger någonting.

– Finländarna hade inte formell disciplin, men en stark funktionell disciplin. Medan ryssarna väntade på order agerade finnarna snabbt och självständigt.

INGENJÖRERNA på Nokia liknas faktiskt med lättroliga gerillatrupper i *Boken om Nokia* (författare: Staffan Bruun och Mosse Wallén). Nokias "gerillatrupper" sägs planera ett "tillslag" noga och uppmuntras att självständigt komma med okonventionella och överraskande lösningar.

Tystnad har, det kan nog anses bekräftat, en annan plats i finländsk kultur än hos oss. Förre presidenten Mauno Koivisto älskades för sin ordknapphet och – för sin pessimism, enligt Merete Mazzarella, litteraturprofessor i Finland och ko-

lumnist i Sverige.

Från svenska politiker kommer det, tycker man i Finland, "en svada som liknar ett svar".

Det annorlunda sättet att kommunicera på ett möte i Finland ger ibland upphov till missförstånd och frustration i svensk-finskt samarbete.

Svensken inleder och lindar in sina budskap och det tar ett bra tag innan han "kommer till saken", som finländarna ser det.

Finländaren börjar med det viktigaste först och uttrycker det så koncentrerat som möjligt. Det är därför tystnader behövs ibland, inför det man ska säga.

När svensken börjar närma sig budskapet har finländaren talat färdigt för länge sedan.

– En trist sak i den här relationen, säger Svenolof Karlsson, är att humorn så lätt kommer bort. Humor är svår att översätta. När finns uttrycker sig framt finns ofta en dimension av självironi i påståendet, men det upptäcker svensken sällan.

– Finnen uppskattar mycket om man ger tillbaka med samma mynt.

En skillnad mellan svenskt och finländskt fick Svenolof Karlsson syn på när han själv var chef på mediaföretaget Journalistgruppen och det skulle löneförhandlas med personalen. De var sex chefer som delade upp samtalen.

– De andra fem gruvade sig och någon hade svårt att sova inför lönesamtalen, jag förstod inte varför de hade sådan ångest.

– Jag visste ju vad de anställda gick för, vilket lönespann som kunde komma i fråga och hur löneutrymmet på företaget såg ut.

Här har finländare en helt annan attityd, menar han.

– Och det är inte bara finsktalande utan det är oavsett modersmål. Finlandssvenskar är mycket mera finska än de själva tror. Det upptäcker de när de flyttar till Sverige och möter det rikssvenska sättet att umgås – på arbetsplatser och andra ställen.

DEN KVINNLIGA auktoriteten är också annorlunda. Redan 1906 fick kvinnorna rösträtt i Finland, först i Europa. (Nya Zeeland var före.) Det kvinnliga ledarskapet är av typen rejält, kulturellt grundat i bondmorans auktoritet.

Arketyper för det finländska kvinnliga ledarskapet sägs vara Mu-minmamman. Med handväskan som bastant men vänligt vapen visar hon vägen. Tarja Halonen sägs passa in i det mönstret, men vi lyckades inte hitta en enda bild på henne med den bastanta handväska hon sägs vara utrustad med...

Det djupare finska och finlands-svenska röstläget inger också respekt. Svenska kvinnliga företagsledare tycker man i Finland ser ut som Barbiedockor...

I SVERIGE FÅR MAN INTE brusa upp i förhandlings- och mötessammanhang. Den person som gör det har gjort bort sig som samarbetspartner. I Finland är det tillåtet att vara mer aggressiv. Det tycker man i finländsk kultur generellt inte är något problem.

Över huvud taget är det betydligt mer accepterat att sticka ut och vara lite udda i Finland, säger Svenolof Karlsson.

– Då tror folk på dig. Då är man ju ärlig med vem man är.

Men vi kan nog inte härma finländskt ledarskap i Sverige, tror Svenolof Karlsson.

– Bara om det passar vederbörande chefs personlighet. Ledarskap måste vara förankrat i personligheten och i kulturen.

text: Kerstin Lööv

Litteratur

Anita Ekwall, Svenolof Karlsson: **Mötet svenskt och finskt. En bok om kulturskillnader och ledarskap**, Storkamp Media 1999.

Aderton kommentarer om ledarskap (red. Svenolof Karlsson), Finska akademien 2003.

Den finska tystnadens spännande grammatik...

Den finska tystnaden har, börjar jag förstå, en spännande grammatik, med koder som förstås av de invigda. Den finske 1800-talsförfattaren Volter Kilpi skildrar i myllret av finskhetens liv och uttryck i romanen **I stugan på Ylistalo** det finska tigan-dets konst, den kommunikation som tigan-det innehåller.

I romanen framträder några av de olika sorterna och grader-na av tigan-de.

Om en av gubbarna i storstuga – tigan-de – vänder på sig trettio grader från den som nyss uttalat sig betyder det en sak ("du pratat dumt", tror jag).

Sätter man sig i skarpare vinklar än så har budskapet än tyngre innebörd.

Sedan kan man – utan ord – resa på sig och gå fram till fönstret och ställa sig och se ut.

Lägger man så armarna i kors dessutom, då är det nog fråga om en ganska allvarlig protest, hur allvarlig förstår de som känner tigan-dets grammatik.

Den allvarligaste graden av tigan-de liknas vid en masurknöl på en björk, den som ingen yxa orkar ta sig in i... Den kan vara i sju timmar. (Hu! Den skulle man inte vilja råka ut för!)

text: Kerstin Lööv

En experimenterande metodik och järnkoll på vad varje elev förstår och inte förstår verkar ligga bakom de finländska skolframgångarna. Plus en otrolig, organiserad envishet.

Organiserad envishet och respekt för kunskaper

GRUNDBULTEN i skolsystemet är, säger alla man pratar med, det som man benämner jämlikhet. Det motsvarar i viss mån vårt begrepp likvärdighet – alla elevers rätt till och tillgång till en likvärdig utbildning. Men i Finland trycker man mer på kunskapsmässig jämlikhet.

Hur har man då organiserat principen om jämlikhet?

Läroutbildningen är som första länk i den kedjan inriktad på elevjämlikhet (eller en kombination av kunskapsrätt och kunskapsplikt, skulle man kunna säga).

Läroutbildningen är betydligt mycket mer attraktiv än i Sverige, trots att lärarna inte har bättre löner än i Sverige. Tio procent kommer in, det vill säga bara sökande med höga betyg.

I antagningsprocessen ingår också intervjuer som ska fånga ambition och lämplighet.

Läroutbildningarna är på fem år, minst, och innefattar två vetenskapliga arbeten, varav en magisteruppsats. Även den som ska bli lägstadielärare lär sig vetenskaplig metod.

Utbildningen har fokus på didaktik, metodik och pedagogik inriktat på yrkesutövningen, man har undervisningsövningar och lär sig anpassning av metoder för att få alla elever att hänga med.

Redan från start i läroutbildningen lär man sig att kontinuerligt observera eleverna för att upptäcka om där finns någon som inte förstår och varför. Det genomsyrar hela läroutbildningen för att sedan kunna integreras i vardagsarbetet.

Genom det forskande förhållningssättet tycks lärarna bli kreativa när det gäller att hitta sätt att få alla att förstå. Man experimenterar och

utvärderar kontinuerligt effekten av den egna undervisningen och de metoder man hittar på.

Man låter inte eleverna jobba själva "i sin egen takt" utan försöker i stället individanpassa metoder och insatser för att få alla att hänga med. Fördelen är att lärarna då kan förklara begrepp och ha diskussioner i helklass.

KLASSERNA ÄR SOM regel små, vilket förstärker underlättar möjligheten att se alla elever kunskapsmässigt och pedagogiskt.

Mycket krut läggs på de första åren. Många elever får extra stödinsatser. Detta får man extrapengar för utanför den vanliga elevtimresursen.

De första sex åren måste lärarna väldigt specifiserat dokumentera sina bedömningar av vilka färdigheter eleverna har och vilka färdighets- och kunskapsluckor de har.

Rektors arbete har fokus på att stödja lärarna med att ha kontinuerlig koll på alla elever och se till att de hittar sätt att få med sig alla. Det innebär också planering av extrainsatserna.

Sifferbetyg har man från fyran, i en skala från 4 till 10, där 5 betyder godkänt. (Nyligen beslöt riksdagen att behålla den och inte införa en skala 1-5 enligt den så kallade Bolognaprocessens normer.)

REFERENSPUNKTER för bedömningarna är kunskapsmålen i den nationella läroplanen, som också innehåller etappmål. I varje kommun måste man också göra en kommunal undervisningsplan, där man ska konkretisera stoff, metoder och planer för hur man ska göra för att få

alla med sig.

Elever som har två underkända betyg får gå om, men bara om elev eller föräldrar vill det. Totalt är det två procent som gör det.

Har man inte klarat nian med godkända betyg i samtliga obligatoriska ämnen kan man inte gå till gymnasium eller yrkesskola/fackskola direkt. Då finns ett tionde skolår med tonvikt på "verktygsämnen" – modersmålet, matematik och studieteknik.

Så långt komma i detta "infångningssystem" är det bara tre procent som går tian, mest pojkar. Både elever och lärare blir så att säga inringade av skolans struktur av åtgärder, incitament och principer. Man närmast tvingas att anstränga sig maximalt på vägen, eleverna för att hänga med, lärarna för att få alla elever att hänga med.

En av specialiteterna i Finland är att det råder läroplikt, inte skolplikt. Det är knappast några ungdomar som orkar tenta av grundskolekunskaperna i stället för att gå den krävande grundskolan, men en strategisk poäng är att det är obligatoriskt med kunskaper, de kunskaper som grundskolan ger.

När man kommit till slutändan av detta system är det mindre än en halv procent av en årskull elever som inte har en komplett grundskoleutbildning.

På gymnasiet förekommer det att ungdomar tentar av utbildningen eller delar av den.

På sekundärnivå har man två utbildningsformer. Gymnasiet är treårigt och enbart teoretiskt. Alternativet är yrkesskola, som kan variera i längd mellan två och tre år allt efter inriktning. Båda är kursindelade.

"Man låter inte eleverna jobba själva "i sin egen takt" utan försöker i stället individanpassa metoder"

Två tredjedelar av kurserna inom ett och samma ämne måste vara godkända för att få examen.

Men för att bli behörig till högskola räcker detta inte. Då vidtar fyra krävande studentskrivningar enligt rutiner som påminner om de vi hade förr. Två gånger per år, höst och vår, kan man avlägga student-examensproven.

"Varsågod, här har du en bunt facktexter – skriv en uppsats på tema x utifrån detta", det är en av uppgifterna i modersmålet, alltså en uppgift som påminner om arbetslivets uppgifter.

Skolledaren har talat med några representanter för Sure Fire, Finlands skolledarförbund, om hur de ser på den finländska skolans organisation och resultat.

– Vi är en så liten nation. Vi måste få bruk för alla invånare. Därför måste vi ta ansvar för alla elever, säger Jorma Lempinen, ordförande i Sure Fire, när vi äntligen i kamp

med mängder av skolfolk från hela Europa och halva världen får tag på honom när han är på väg i bil till ett seminarium för blivande rektorsutbildare. Då har han nyss varit i Tyskland och föreläst om de finländska framgångarna. Hans mobil ringer i ett.

Rektors arbete är i hög grad inriktat på det pedagogiska ledarskapet, berättar han.

– Vi arbetar mycket med att se till att evalueringen fungerar. Utvecklingssamtalen med lärarna handlar om vad de når för resultat med eleverna.

– Om någon skulle slå sig till ro och säga att "nu är det bra", det accepterar vi inte. Hela skolåret söker vi: "vad kan det finnas för fel med undervisningen?".

DET ÄR HELHETEN som förklarar "det finländska undret" och att man tar hand om eleverna individuellt, menar Peter Johnson, grundskole-

rektor i Karleby/Kokkola och styrelseledamot i Sure Fire.

– Det blir en god cirkel. Strukturen är bra, därför blir läraryrket attraktivt och därför får vi de bästa studenterna till läraryrket. I systemet är rektors insats också mycket viktig, rektor arbetar med att upprätthålla den struktur vi har på skol-systemet.

–Men det är också skolans plats i hela kulturen. Vi tror utbildning är mycket viktig, det är också elevernas inställning.

Läsning har också ett starkt stöd i folklig tradition och hos finländsk arbetarrörelse. Somliga påstår rentav att traditionen att högt skatta kunskaper (i dag översatt till formell utbildning) är ett kulturellt arv ända sedan Kalevala(!), liksom att skolan ger ett bra tillfälle att kämpa. Och att kämpa ger energi.

text: Kerstin Lööv

Jämn kunskapsnivå för Finland i PISA 2003

INGET ANNAT LAND hade så jämna resultat i skolor med olika socioekonomisk status som Finland i pisa 2003. Skillnaderna i kunskapsresultat följer inget synbart mönster och går inte att knyta till skolans sociokulturella status, elevens socioekonomiska bakgrund eller kön eller ens utifrån om eleverna hade invandrarbakgrund, utan skillnaderna ligger mellan elever.

I alla undersökta ämnen, det vill säga matematik, läsning, naturvetenskap och problemlösning, hade de finländska eleverna toppresultat.

Vad som särskilt slagit omvärlden är de svagaste elevernas goda resultat. Den lägstpresterande fjärdedelen höll en mycket högre nivå än motsvarande grupp i andra länder. De högstpresterande hade också mycket bra resultat.

De så kallade riskgrupperna, elever som bedöms inte klara informations-samhällets krav när det gäller läsning och matematik, var betydligt mindre än oecd-snittet.

I läsning var den andelen i

Finland sex procent mot i snitt 19 procent i oecd-länderna, i matematik var de siffrorna sju procent i Finland respektive 21 procent i snitt.

Eleverna i svenskspråkiga skolor höll också en mycket hög nivå, men den var något lägre än i finskspråkiga skolor. Trots i snitt högre socioekonomisk status hade de inte riktigt samma "push" hemifrån när det gäller studierna och de hade inte samma beredskap att anstränga sig. De var inte heller lika intresserade av fritidsläsning. Paradoxalt nog, med tanke på de goda resultaten i matematik, var de finländska eleverna inte mer intresserade av ämnet än elever i andra länder, intressenivån låg till och med långt under snittet.

Förklaringen är att de finländska eleverna inte ger upp lika lätt när det tar emot. Där kom elever i övriga nordiska länder långt efter.

DE FINLÄNSKA eleverna var också goda läsare i kvalificerad mening, de klarar att läsa en text mera på djupet så att de förstår

hela innebörden och uppfattar budskap mellan raderna. Där- emot hade de svårare att uttrycka en egen uppfattning när själva texten inte hjälpte till.

Jämfört med elever i de flesta andra länder i undersökningen lade finländska elever paradoxalt nog ner mindre tid på studierna.

ANMÄRKNINGSVÄRT nog har de högst presterande eleverna också ovanligt bra resultat internationellt sett. Den sammanhållna skolan har inte i någon högre grad sänkt deras prestationer. (En orsak till att de kan göra sig själva rättvisa skulle kunna vara att de inte i så hög grad störs av en massa elever som inte hänger med.)

Finländska forskare som analyserat resultaten anser att grundutbildningen i Finland måste beskrivas som effektiv.

De finländska rektorerna hade också en mycket positiv syn på lärarna och deras höga arbetsmoral och plikt-känsla.

PISA MÄTER inte "korvstoppningskunskaper" utan förmågan att använda kunskaper och färdigheter i verkliga utmaningar snarare än i specifika ämnen. 2003 var matematik huvudområde, läsning och naturvetenskap biområden. Då hade man också med problemlösning som nytt område. Uppgifterna handlar om sådant man bör klara för att vara med i vår tids "informations-samhälle" och för att vara delaktig i kulturella och demokratiska aktiviteter.

Tre procent av eleverna går till den speciella årskurs 10 i grundskolan. Mindre än en halv procent av en årskull har efter tio år inte komplett grundskolekompetens.

Bara sju procent fortsätter inte genast sina studier. Omkring 55 procent av eleverna söker sig till teoretiskt gymnasium, 35 procent till yrkesskola. Man strävar efter att något fler ska välja yrkesskola, men att sedan helst inte majoriteten av dem som är klara med den väljer att fortsätta på yrkeshögskola, vilket är tendensen.

”Vi går inte på katt dop”

Vem blir rektor?

För att bli behörig som rektor måste man i Finland ha

- lärarexamen, det vill säga minst fem års högskoleutbildning
- några års erfarenhet som lärare
- ha gått en kurs på femton studieveckor i undervisningsförvaltning – före rektorstjänsten, oftast utspritt på ett år. En del kommuner betalar lärares tjänstledighet för att gå kursen, särskilt i kommuner där det råder brist på lärare som gått kursen.

När det gäller själva ledarskapet är fortbildningsinsatserna precis som i Sverige ojämna.

Man har börjat bygga upp ett mera systematiskt system för vidareutbildning av rektorer, framför allt i ledarskap, och utbildar just nu sjuttio rektorsutbildare.

Sure Fire, Finlands skolledarförbund, ordnar tillsammans med Utbildningsministeriet och Utbildningsstyrelsen (Skolverket/Myndigheten för skolutveckling) fortbildning om nya rektorsuppgifter och andra aktualiteter.

Det är vanligt att både rektorer och lärare forskar på den egna verksamheten.

Ganska många rektorer studerar för doktorsgrad. Det är populärt med aktionsforskning och ”användbar” forskning.

Ordning och reda, tydlighet och höga krav tycks känneteckna finländsk skola. Mikael Hakola, gymnasie rektor i Vanda utanför Helsingfors, är en av dess ”kvalitetsvaktare”.

DET PEDAGOGISKA ledarskapet är den uppgift som tycks ha störst tyngd i rektors uppdrag och vardag.

– I princip delegerar rektor undervisningen till lärarna, säger Mikael Hakola.

– Jag ska se till att verksamheten fungerar, då måste jag veta vad som pågår. I princip ska jag hålla reda på alla elever, och det är förstås lättare med hundra elever än med tusen.

(Hans egen skola, ett svenskspråkigt gymnasium med företagsamhet och modern teknologi i undervisningen som profil, har drygt hundra elever och tjugo-tjugofem lärare.)

En del av denna koll på eleverna går via protokollen på alla icke godkända och icke bedömda kurser. (Det finländska gymnasiet är kursutformat och innefattar minst sjuttiofem kurser om trettioåtta lektioner.)

LEKTIONS BESÖK är ett annat sätt att få veta vad som pågår.

– Jag går in och lyssnar på undervisningen och frågar mig: ”är detta relevant utifrån kursplan och mål?”. Därför måste rektor vara lärarutbil-

dad, menar Mikael Hakola.

Många beslut har decentraliserats till skolorna, även om lärar- och skolledartjänsterna fortfarande är statliga och lönerna sätts enligt tariff, dock med många tillägg enligt noggrant definierade kriterier. I höst kommer man – i ett krångligt system – att utgå från ett belopp i euro i stället.

EN BUDGETPÅSE, baserat på en timresurskvot per elev har man på vissa håll, vilket ska räcka till lärarkostnad, hyra och så vidare. På andra håll har man ett mer traditionellt eller ”gammaldags” kommuncentralt resursfördelningssystem.

På sin skola får Mikael Hakola anställa lärare. Det är annars vanligt att den politiska nämnden gör det.

Jämte lärare och studiehandledare deltar han i en grundlig introduktion som man har på skolan av nya lärare.

En finländsk rektor undervisar också för det mesta, ofta vid lärares bortovaro.

– Ett billigt sätt för kommunen att få vikarier..., kommenterar Mi-

kael Hakola.

Möten är en arbetsform som han försöker ransonera.

– Beroende på vad man vill åstadkomma för utveckling måste man ha vissa möten, jag samarbetar till exempel med några andra rektorer.

Sex-sju ”lärarmöten” har man – per år. Tio ärenden brukar man klara på en och en halv timme.

– De mötena ska vara – och är – väl förberedda. Föredragningslista skickas ut en vecka i förväg.

– Det är en möteteknik som passar oss. Vi ska inte ha några kafferep.

Inbjudningar utifrån till att delta i allt möjligt tackar man också nej till.

– Katt dop kallar vi sådana där onödiga möten. Vi går inte på katt dop.

Sättet att driva skola i Finland passar Mikael Hakola, ändå tänker han prova på att jobba i Sverige några år.

Men det blir i en Sverigefinsk skola, så skillnaden mot hemma kanske blir måttlig.

text: Kerstin Lööv