

# skolledaren 03|01

SVERIGES SKOLLEDARFÖRBUNDS TIDNING MARS 2001



## målstyrningens Columbi ägg?

SAJTER FÖR SKOLLEDARE • TALA OM DÖDEN? • AVTALSKONFERENSER



Enskedeskolan i södra Stockholm låter man regelbundna kvalitetsbedömningar av elevernas läsutveckling styra de pedagogiska insatserna. För rektor har detta blivit ett skarpt sätt att erövra det pedagogiska ledarskapet.

# Elevresultat som får styra åtgärder kan bli ett lyft för det pedagogiska ledarskapet

**I SIN DATOR HAR ELISABETH** Nilsson staplar som visar läsutvecklingens framåtskridande för alla elever i alla klasser i sin skola, Enskedeskolan, 0-9-skola i södra Stockholm. Behöver rektor veta det? Ja, det är till och med nyckeln i rektors förutsättningar att vara pedagogisk ledare, anser Elisabeth Nilsson.

Enskedeskolan är en av ett drygt tjugotal skolor i Stockholm som deltar i det så kallade PRIS-projektet, tidigare kallat Rektorsprojektet. PRIS står för Pedagogiskt ledarskap samt mål- och resultatstyrning i grundskolan (beträffande projektet som sådant, se sid. 6).

**EN AV INGREDIENSERNA** i projektet är att rektor ska få grepp om var de pedagogiska – och ibland naturligtvis ekonomiska – satsningarna behöver sättas in genom att elevernas läsförmåga bedöms och följs upp. Bedömningen sker enligt den kvalitativa mätmetod som kallas LUS, "Läsutvecklingsschemat", utvecklat av läsforskarna Birgita Al-lard och Bo Sundblad (se särskild faktaruta sid. 7).

I februari 2000 bedömdes elever-

## [målstyrning]

na första gången efter den tjugogradiga skala som speglar deras läsförmåga och med hjälp av stapeldiagram kunde man se direkt hur många som nått kursplanens mål för årskursen. Och lärarna – och rektor – kunde se vilka som ännu inte nått ända fram.

I september och december samma år mätte man återigen elevernas läsförmåga, inte genomsnittet för eleverna och inte skolan i stort utan de individuella och identifierbara elevernas läsförmåga i förhållande till den lägstanivå som årskursen kräver.

**DET MÄRKLIGA VAR ATT** bara genom att så klart få syn på utgångsläget hade lärarna börjat fokusera på läsningen som sådan och på att uppmuntra och stödja de lässvaga eleverna. Bara genom dessa åtgärder, som än så länge ägde rum inom klassundervisningens ram, hade staplarna för läsförmåga vandrat i väg uppåt på den tjugogradiga skalan.

I vissa klasser var de små staplarna med elever som hade alldeles för låg läsförmåga för sin årskurs utplånade! I andra klasser hade de blivit lägre, *samtidigt* som staplarna för elever med för årskursen god läsförmåga höjts – också!

–Läsförmågan är ju nyckeln till allt det övriga i skolan. Är du inte en god läsare tappar du så mycket annat. Har du lyckats tränga in i läsandet tillägnar du dig så mycket mer av ämneskunskaper i allmänhet, konstaterar Elisabeth Nilsson.

**Men vad är det då för revolutionerande med att lägga in regelbundna läsutvecklingsbedömningar av alla elever som rutin?**

–Tidigare har detta lämnats till varje lärare att lösa bäst de själva kunnat och orkat. Nu har skolan koll på läget för varje barn och jag som rektor kan koppla resursbeslut till resultatet av mätningarna.

–Risken för den enskilde eleven i vanliga fall är att han hittar på saker för att dölja sina bristande läskunskaper.

–Men nu kan vi fånga upp dem mycket bättre.

–Genom att rektor skaffar sig en

tydlig bild av varje elevs utveckling kopplas elevresultaten till åtgärder, både sådana som lärarna själva kan vidta och till resursfördelningsbeslut som rektor tar. Det pedagogiska ledarskapet kopplas tydligt till kunskapsresultaten hos eleverna och lyfter fram skolans ansvar för elevens rätt till kunskap.

– De vanliga läs- och skrivsvårigheterna kommer vi åt. Jag tror faktiskt det är möjligt att få barnen med sig.

Just nu har man börjat fundera på vad man ska hitta på för åtgärder för de elever man – effektivt men sorgligt – fått upp ögonen för på högstadiet.

**Skulle det pedagogiska ledarskapets Columbi ägg ligga här? Kan det vara så enkelt?**

– Begreppet låter ju väldigt stort, men jag känner att detta som vi infört har stärkt mig i mitt pedagogiska ledarskap.

– Jag har inte tidigare kunnat tydliggöra för mig själv vad det handlar om. Det enkla kan vara det svåra att komma på, det geniala är ofta det enkla. Det var inte det pampiga men diffusa ”pedagogiska ledarskap” som jag letat efter.

**– NU NÄR LÄRARNA SER SÅ** tydligt var eleverna står kommer de till mig och säger: vad gör vi nu då med de här eleverna? Vi måste göra något! Då har jag kanske veckor eller månader dessförinnan droppat idén lite här och där att kanske vi skulle kosta på oss att sätta in intensivlästräning en fjortondagarsperiod, det skulle vi tjäna in senare. Nu trycker de på att vi ska göra något!

– Det är pedagogiskt ledarskap! Elisabeth Nilsson demonstrerar hur hon kan gå in i materialet för varje klass: ”Oj då, Pelle verkar stå och stampa. Vad är hindret?” Eller man kan se att: här har det hänt saker! Det är lite kul, tycker jag!

Det hörs att ”lite” egentligen står

för ”ganska mycket”, minst. Att följa klassens utveckling och se att det går framåt, det måste ju närma sig rektors dröm?

**– NÄR JAG KOM HIT** var jag bara chef. Jag känner att detta givit mig legitimitet som ledare.

– Det handlar inte om att eleverna stigmatiseras genom att *bedömas*, säger Elisabeth Nilsson.

– I det gamla systemet jämförde vi elever mot varandra, men nu handlar det om att vända fokus: har vi lyckats hjälpa eleven att nå målen?

– Det handlar ju inte bara om att bedöma eleven utan det handlar om att sätta in åtgärder i tid, säger Elisabeth Nilsson.

– De flesta elever vet dessutom mycket väl själva var de står.

I början fanns en viss osäkerhet hos lärarna, berättar Elisabeth Nilsson: skulle detta bli en extra pålaga?

– Men när de ser resultaten så blir de – med rätta – stolta över att vi gör ett så bra jobb.

**STÄMMNINGEN** bland personalen har också förändrats positivt, berättar Elisabeth Nilsson.

– Mitt i korridoren kan en lågstadielärare och en adjunkt stå och diskutera läsutveckling! Lärarna får något väldigt konkret att diskutera kring och de talar samma språk! Det är jättehäftigt! På sikt tror jag det blir mindre oro i systemet av det här.

Elisabeth Nilsson vill inte spekulera i om det nya sättet att få koll på elevresultaten skulle kunna fungera som den ”effektivitetshöjning” i skolan som Kommunförbundet vill ha enligt det nya avtalet och att det därmed skulle kunna bidra till att skapa det tilltänkta ökade utrymmet för löneökningar.

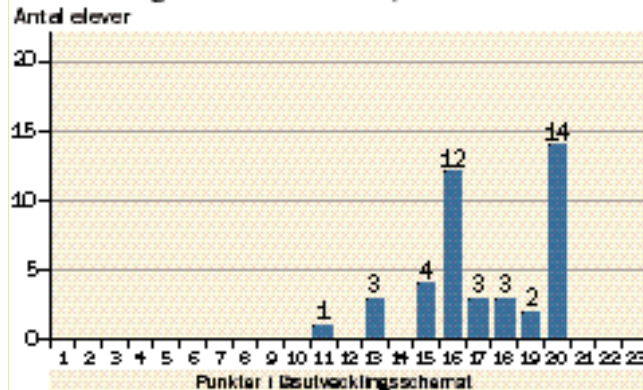
– Men helt klart är detta en del i en verksamhetsutveckling.

text: Kerstin Lööv

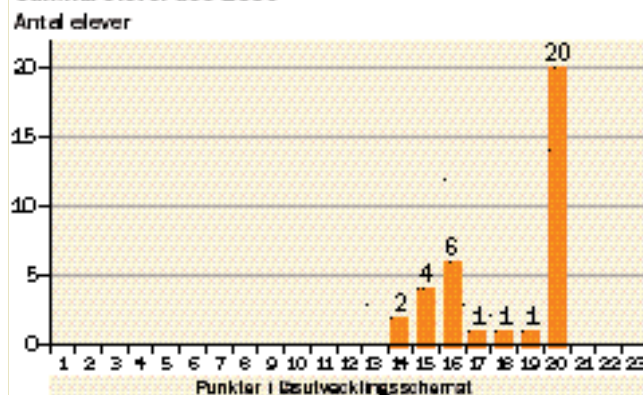
## Nivåer i läsutvecklings-schemat, LUS

1. Läser och skriver sitt namn
2. Känner till läsriktningen
3. Vet: bokstav har ett ljud (**mål förskoleklass**)
4. Kan dela upp och sätta ihop ett ord
5. Kan ljuda ihop korta eller bekanta ord
6. Kan avläsa korta ord i text, som ”och”, ”ett”
7. Kan läsa en välkänd text
8. Kan ersätta talat-avlyssnat med skrivet-läst
9. Kan läsa dubbelteckning
10. Använder ljudning vid obekanta ord
11. Kan staka sig igenom en text
12. Klarar avläsning men stakar sig en del
13. Läser med hjälp av förförståelse
14. Förstår instruktion i flera led i läromedel
15. Läser flytande med förståelse (**mål åk 3**)
16. Kan sökläsa
17. Förstår utländsk TV-film med hjälp av textremsan
18. Läser mycket (**mål åk 6**)
19. Kan översiktsläsa
20. Intensiv kontakt med innehållet (**mål åk 9**)

Läsutvecklingen i x-skolan åk 7 sept 2000



Samma elever dec 2000



Så här fungerar läsutvecklingsmätningen, som är en konkretisering och tolkning av kursplanen i svenska. I exemplet härövan ligger i september 2000 en elev på läsnivå 11 och tre på nivå 13. I december 2000, tre månader senare, låg ingen elev kvar på nivå 11, 12 eller 13 och det antal som nått nivå 20 (mål för åk 9) hade växt betydligt. Resultatet i diagrammet är autentiskt och ganska typiskt för projektet.

# Koll på elevernas läsutveckling – det pedagogiska ledarskapets Columbi ägg?

## Ett bedömningsinstrument för barns läsutveckling kan vara den springande punkten för rektorers förutsättningar att utöva ett pedagogiskt ledarskap, enligt läsforskaren Bo Sundblads analys.

**FÖR ATT FÖRKLARA** sambandet, tar han först tar en liten omväg, eller två:

Om Gatukontoret ska lägga asfalt från ett ställe till ett annat och pengarna tar slut när man har 200 meter kvar, då kommer inte Gatukontoret att ha några större problem att få loss extraresurser för att klara asfaltläggningen ända fram. *Asfaltmättet* kallar Bo Sundblad det språk som Gatukontoret har tillgång till i förhållande till politikerna.

– Och varifrån tar då kommunen ett par extra miljoner som Gatukontoret behöver? Jo från förvaltningar som har dåliga mättekniker. Som skolan, säger Bo Sundblad.

– Skolan är i akut behov av ett asfaltmått.

**Asfaltmått applicerat på människor ger kanske inte så trevliga associationer?**

Den kritiska debatten om behaviorismen och behaviorismens mättekniker har lämnat kvar en botten-sats, säger Bo Sundblad, av att det är fullt att mäta över huvud taget.

– Det man tappar bort är att det finns mättekniker som mäter *kvalitet*. Man glömmar bort hela traditionen från Piaget och Vygotskij.

– Psykometrin, den mäter hastighet och kvantitet, precis som traditionella lästest. Det är samma grundidé som IQ-test.

– Poängen i Piagets och Vygotskij's analysinstrument är att ditt

tänkande genomgår kvalitativa förändringar i den kognitiva utvecklingen.

Det läsutvecklingsschema (se ruta sid. 7) som Bo Sundblad och Birgita Allard utvecklat, förkortat LUS, är ett bedömningsinstrument för att bestämma barnets kunskapsutveckling när det gäller läsningen. Schemat har siffror, men de står för kvalitativa nivåer (1-20) i läsutvecklingen.

I svensk skoltradition har det länge varit fullt att *mäta* elevernas kunskaper, hävdar Lars Lagheim, som från Stockholms utbildningsförvaltnings sida håller i projektet. Man får gärna "mäta och väga" på skolnivå och på nationell nivå, men när mätningen, eller kunskapskontrollen, går ner på individnivå, då börjar det brännas, menar han.

Men hur ska då skolan bete sig för att samtidigt vara pedagogiskt målstyrd? Då måste den ju definitionsmässigt vara individanpassad – det är ju de individuella eleverna som skolan ska hjälpa fram till en minsta kunskapsnivå.

Ja där får svensk skola problem, menar Lars Lagheim.

– När man har målstyrning – alltså när man bestämmer att hit ska eleverna nå – måste man ju kunna bedöma var de enskilda eleverna står i olika stadier av processen.

Problemet med de nationella proven är, säger Lars Lagheim, att de

aldrig mäter *samma* elevgrupp, det vill säga resultatet kan inte användas i det enskilda klassrummet i insatser gentemot identifierade elever.

– Men vad är fundamentalt i skolan? Jo, läsningen. Man måste därför kontrollera läsutvecklingen hos eleverna flera gånger per läsår. Och det måste handla om *samma* elever varje gång. Hur ska man annars kunna rikta åtgärderna?

– Lågstadie lärarna grejar det där rätt bra, men sedan har skolan inte koll på hur eleverna utvecklas från en termin till nästa.

– Skolverkets perspektiv gäller ju inte *samma* elever. Men för att utvärdera kunskapsutvecklingen måste utvärderingen röra samma elever.

I begreppet *kvalitetssäkring* ligger, menar Lars Lagheim, en flykt från skolans (pedagogiska) målsvar gentemot eleven:

– Man kvalitetssäkrar *processen*. Men antag att man kommer fram till att processen har "gått rätt till". Då måste det ju vara fel på eleven?

– Varför kvalitetssäkrar man inte *resultatet* i stället?

Svaret, tror Lars Lagheim, är att man är rädd att det ska bli dyrt, på kort sikt.

– Alla vet att kostnaderna blir större ju senare man försöker reparera bristerna, säger Bo Sundblad. Att se till att alla elever kommer upp till punkt 15 i LUS i årskurs 3, det innebär inga extrakostnader. Att

sedan köra i kapp blir dyrare. En elev som inte kan läsa ordentligt på högstadiet blir kantig och frustrerad och kostar mycket mer.

– En del frustrerade elever som inte "fixar gymnasiet" börjar syssla med andra saker. Och där vet vi att en enda bilstöld kostar 50-100 000.

– Men den unge som utvecklar *läslust* får inga problem på högstadiet. Och har de nått punkt 20 i LUS får de inga problem på gymnasiet.

Bo Sundblad delar inte uppfattningen att man måste lösa en elevs sociala problem *först* innan man kan hjälpa honom i skolan.

– Det är snarare tvärtom så att kan du få ordning på läsandet, skrivandet och räknandet så kan du även hantera en tuff hemsituation.

Bo Sundblad anser att en hel del ungdomar luras in i gymnasiet därför att grundskolan inte fått möjlig-

het att göra sitt jobb ordentligt.

– Av dem som kommer in på gymnasiet är det tjugo procent som lämnar programmet redan efter novemberlovet och går över till individuella programmet, eller slutar. De är helt enkelt inte rustade. Punkt 20 i LUS, det är "asfaltmättet" på vad de behöver för läsnivå för att greja gymnasiet.

– Men Skolverket och departementet tycker synd om dem. Men är det någonting som krossar deras självkänsla så är det att misslyckas med gymnasiet.

– Den lärare som godkänner en elev i årskurs 9 som uppenbart inte kan det han borde kunna ser sig själv som humanist. Men egentligen fattar den läraren ett beslut att den här eleven behöver ingen mer hjälp!

– Men när skolledningen får grepp om läget så uppstår en jätte-

spännande diskussion, det kan vi se i PRIS-projektet, om hur vi ska fördela resurserna. Ska vi prioritera årskurs 9 samtidigt som elever längre ner halkar efter? Ska vi satsa på treorna – och då har mellanstadie-lärarna igen det? Vilka åtgärder är dyra och dumma? Vilka är billiga och effektiva?

– Den rektor som driver in resultatet och använder dem blir chef över verksamheten, den som inte gör det blir chef över någonting annat, men inte över verksamheten.

Förutom att få "manöverutrymme neråt" får rektor också genom detta "manöverutrymme uppåt", hävdar Bo Sundblad.

– Javisst, när politikerna känner att de har grepp om läget så vågar de satsa.

text: Kerstin Lööv

## PROJEKT FÖR BÄTTRE PEDAGOGISK STYRNING

Efter regelstyrning och relativa betyg fick vi (pedagogisk) mål- och resultatstyrning och kunskaps- och kriterierelaterade betyg. Hur ska det pedagogiska ledarskapet och skolan hitta vägar för att leva upp till det nya systemet?

I det så kallade PRIS-projektet, tidigare kallat Rektorsprojektet, som startade 99/00 i ett tjugotal skolor i Stockholm, ansvarar rektor för att lärarna regelbundet redovisar elevernas kunskaper, framför allt i läsning. (Bedömningar i fler ämnen tillkommer senare i projektet.) Detta underlag används sedan systematiskt för pedagogiska åtgärder.

Rektor ansvarar också för att elevernas kompetensnivå sammanställs och redovisas för ansvariga politiker.

Ytterligare oerhört ambitiösa faser i projektet följer, som ska ge politiker och tjänstemän förutsättningar för att ta ansvar för att skolans mål nås. Skolan ska också dokumentera vilka arbetssätt och metoder som visar sig vara bäst på att hjälpa skolan att uppfylla målen när det gäller elevernas resultat. Skolan ska också lära sig att redovisa behovet av resurser och förväntade effekter av begärda resurser.

I höst utvidgas projektet till att omfatta samtliga Stockholms grundskolor.

# – Lusten att läsa är en rättighet!

## En timmes tyst läsning varje dag har Anne-Marie Körling, 1-7-lärare på Enskedeskolan, med sin fyra.

**ANNE-MARIE KÖRLING** är en av de lärare som arbetar med att bedöma eleverna enligt LUS, läsutvecklings-schemat.

I vardagen har Anne-Marie sin egen metod för att se hur det går för barnen i läsandet – hon går omkring och betraktar dem!

– Om jag ser att någon njuter då behöver jag ju inte kolla lästekniken! Eller om de skrattar högt!

– Jag ser genast när någon är okoncentrerad och inte kommer in i texten. Då sätter jag mig en stund bredvid eleven. Är boken för svår? Förstår han eller hon inte samman-

hanget? Redan under den här tysta lästimmen har jag möjlighet att sitta länge med den elev jag slår mig ner hos.

– Jag ser också på det här enkla sättet vilka det är som behöver mera av mitt stöd, men "LUS-staplarna" från bedömningen av läsför-mågan hjälper hela skolan att få syn på de elever som behöver mera stöd. Det blir tydligt för hela skolan och därmed allas ansvar.

– Läsbedömningarna är väldigt bra att samlas kring. Diskussionerna mellan lärarna tättnar. Det är ett bra sätt att visa att vi gör allt vad vi kan

och vi vet vad vi gör och vart vi ska och vi kan peka på vad vi skulle kunna göra med de och de resurserna.

– **ALLA LÄRARE MÅSTE JU** ha koll på var eleverna befinner sig. Alla elever ska ha möjlighet att nå målen. Jag är elevens redskap, och jag vill vara där varje elev är, det är det viktiga för mig som lärare. Läsning är ju nyckeln till allt.

– Att få upptäcka vad läsning är är barnens rättighet och min glädje.

text: Kerstin Lööv

– Läsutvecklingsschemat i skolorna har blivit ett tydligt instrument för politikernas prioriteringar av resurserna, säger Kristina Alvendal, ordförande (m) i Vantörs stadsdelsnämnd i Stockholm.

## –Det blir inte längre lika lätt att skära ner!

### SAMTLIGA TRE AV DE POLITIKER

Skolledaren talar med är mycket positiva till användningen av Läsutvecklingsschemat, LUS, för att – från sitt perspektiv – få grepp om vad de satsar på.

Utan att glömma bort de elever som klarar sig bra har användningen av Läsutvecklingsschemat i skolorna blivit ett väldigt tydligt instrument för politikernas prioriteringar av resurserna, säger Kristina Alvendal, som är ordförande (m) i Vantörs stadsdelsnämnd i Stockholm, där samtliga sex skolor är anslutna till PRIS-projektet, där användningen av läsutvecklingsschemat ingår i den första fasen.

Politikerna i stadsdelsnämnen har fått en, berättar hon, ”otroligt bra genomgång av systemet” och kan se precis hur läget är för alla elever vid olika tidpunkter.

–Väldigt intressant, tycker Per Sundgren (v), vice ordförande i Vantörs stadsdelsnämnd.

–Man kan se vilka elever som halkar efter och var man ska sätta in extra resurser. Det finns dokumenterat på ett sätt som är ovanligt i skolan.

Py Börjeson är gruppleddare för (s) i Vantör. Som utbildningsledare för fritidspedagog- och förskollä-

rarutbildningen vid Lärarhögskolan i Stockholm tycker hon att utgångspunkten för LUS – ”att alla kan och att alla kan lära sig” – är både sympatisk och praktisk.

–Jag ser det inte som att det handlar om att sätta etiketter på barnen, utan om att kunna sätta in resurser, olika för olika barn alltefter behov.

*”Jag ser det inte som att det handlar om att sätta etiketter på barnen, utan om att kunna sätta in resurser, olika för olika barn alltefter behov.”*

**POLITIKERNA I VANTÖR** har fått en redogörelse för arbetssättet. Py Börjeson tycker att rektorena i Vantör hade väldigt kloka analyser av varför det kunde finnas någon enstaka elev kvar på en för låg nivå av läsförmåga.

–Det blev väldigt konkret för politikerna var resurserna behövs.

–Det blir inte lika lätt att skära ner. Och därför var det ju bra att skolan kunnat visa detta.

Faktum är att den systematiskt använda läsutvecklingsbedömningen nog till och med kan sägas ha hindrat tilltänkta nedskärningar på skolans område i Vantörs stadsdelsnämnd. Kristina Alvendals företrädare avgick till jul därför att hon inte fick igenom nedskärningar inom barn- och ungdomsområdet för att täcka underskott inom stadsdelens äldreomsorg. Det fanns skäl att befara att det skulle ha drabbat skolan.

**MEN SKOLAN LYCKADES** tydligt visa (”för tydligt”) både vad man hittills lyckats med när det gällde nyckelfärdigheten, elevernas läsutveckling, och vad man behövde fortsatta satsningar till. Det som då hände var att (kd) och delar av (fp) och (m) inte ställde upp på de föreslagna nedskärningarna på skolan.

Nu gick man in i 2001 med ett underskott och vad som händer nästa budgetmangling är det ingen som vet, men Py Börjeson tror det blir svårt att ta resurser från skolan.

text: Kerstin Lööv