

Forskningsöversikt

Föregångsländer och förslag på
förbättringar för en mer likvärdig
utbildning i Stockholms stad

Alba Stjärnkvist

SAMMANFATTNING

Utifrån den forskningsöversikt som presenteras här har det framkommit tre större fokusområden som är viktiga för en positiv utveckling av ett skolsystem med en mer jämlik utbildning. Dessa tre områden handlar om att skapa gemensamma visioner, mål och miljöer som möjliggör nya idéer, att skapa en sammanhållning, goda samarbeten och långtgående tillit samt slutligen ett antal grundläggande förutsättningar som kan uppnås genom olika förändringar.

Länderna Kanada, England och Finland tas upp som föregångsländer när det gäller positiv skolsystemsutveckling i segregerade områden. Dessa länders system har gemensamma drag och framförallt framhävs ungefär samma delar som viktiga för en framgångsrik utveckling av skolsystemet mot att bli bättre och mer jämlikt. Alla länderna framhäver de tre fokusområdena, men på lite olika sätt.

I Kanada, Ontario, har det varit viktigt att hela tiden hålla fast vid några få, men ambitiösa, mål, vilka inkluderar elevers prestationer, likvärdighet och tillit till utbildningssystemet. I England lyfts London fram som exempel på ett system där genomgående goda effekter har observerats då systemet arbetat med en gemensam vision och kultur där alla ska med och ingen lämnas utanför. Här lyfts samarbetsnormen upp som extra viktig. I Finland är utbildningssystemet inte marknadsbaserat, så som många andra länders utbildningssystem, utan är istället uppbyggt på rättvishet, flexibilitet och kreativitet. Finland lyfter fram vikten av att ge lärare och skolpersonal förtroende att undervisa så som de finner bäst.

Att tidiga insatser är viktiga är inget nytt, men alla tre länderna framhäver att det är i de yngre årskurserna som grunden till elevernas förmåga och vilja till att lära läggs. Därför är det extra viktigt att lägga resurser på de lägre årskurserna. Att vidareutbilda lärare och att ha goda samarbeten mellan lärare och skolor framhävs även som ytterst viktigt.

Forskningsöversiktens fokus har inte enbart legat på föregångsländerna, utan även rapporter om utbildningssystemsutveckling har studerats. Skolinspektionens två kvalitetsgranskningar, 2014 och 2017, ger perspektiv på vad Sveriges kommuner gör för att minska ojämlikheten i utbildning och hur de skulle kunna arbeta bättre med detta. Även en artikel från Education Canada är av intresse då de skriver om hållbart förbättringsarbete och innovationer. Forskningsrapporten från Göteborgsuniversitet, 2017, om skolorganisation tas upp i forskningsöversikten.

Sammanfattning	1
Inledning.....	4
Syfte	5
Disposition	5
1. Presentation av de använda källorna	6
1.1 Kanadas utveckling av det offentliga skolsystemet- Ontario.....	6
1.2 Framgången av utbildningsutveckling i London	7
1.3 Finlands skolpolitik för att höja elevers lärande	7
1.4 Hållbart förbättringsarbete och innovationer	8
1.5 Skolinspektionens kvalitetsgranskning 2014.....	8
1.6 Skolinspektionens kvalitetsgranskning 2017.....	8
1.7 Att organisera för skolframgång	9
2. Visioner, mål och en miljö som skapar möjlighet för nya Idéer	10
2.1 Tre nyckelprinciper och tre ambitiösa mål- Ontario.....	10
2.2 En gemensam vision och kultur där alla ska med- London.....	11
2.3 Rättvishet, flexibilitet och kreativitet- Finland	12
2.4 En grund för hållbara förändringar	13
2.5 Systematiskt arbete utifrån gemensam vision.....	14
2.6 en organisation av sammanhang och stabilitet skapad av normer	15
3. Samarbete, relationer och tillit.....	16
3.1 Samarbeten och möjlighet till icke-dömmande stöd krävs - Ontario	16
3.2 Gemensamt ansvar och starka band mellan skola och familj - London	17
3.3 En konsensus och tillitsskapande kultur- Finland	18
3.4 Smarbete lägger grund för hållbara innovationer.....	18
3.5 Samarbetsprojekt är positiva för skolans utveckling	19
3.6 En väletablerad samanhållning kännetecknar framgångsrika skolor.....	19
4. Systemförändringar	20
4.1 Ontario.....	20
4.2 London.....	21
4.3 Finland.....	23
4.5 Grundläggande tillstånd på systemnivå som möjliggör hållbara idéer	24
4.6 Det krävs större, mer systematisk omfördelning och utvärdering	24
4.7 Arbeta för en jämnare fördelning av behöriga och erfarna lärare	26
4.8 Den inre organisationen betydelse för en välfungerande skola	27

5 Vad kan Stockholm stad ta till sig?	28
5.1 Ett gemensamt förhållningssätt och en gemensam strävan	28
5.2 Kreativitet och innovationsarbete	28
5.3 En gemensam bild av syftet med utbildning	29
5.4 Vikten av sammanhållning	29
5.5 Samarbeten med familjer och andra samhällsorganisationer	30
5.6 Konkreta förändringar som bidragit till en positiv utveckling	31
5.6.1 <i>Nya institutioner</i>	31
5.6.2 <i>Coachning och nätverkande för lärare</i>	32
5.6.3 <i>Mentorprogram för rektorer</i>	32
5.6.4 <i>Användning och utvärdering av de socioekonomiska resurstillskotten</i>	32
5.6.5 <i>Lärdommar från England och Finlands skolsystemsutveckling</i>	33
5.6.6 <i>Utforma ett system som erkänner och uppmuntrar verksamhetsutveckling på skolnivå</i>	34
5.6.7 <i>Satsa på lärarutbildningen</i>	34
5.6.8 <i>Öka spridningen av Behöriga och erfarna lärare</i>	34
5.6.9 <i>Stockholm stads uppgift: att leda skolor på rätt väg</i>	35
Källförteckning	36
Länkar	37

Att finna ett skolsystem där alla barn får samma chans till en kvalitativ utbildning oavsett förutsättningar är målsättningen som Sverige uttalat har haft sedan många årtionden tillbaka. Det finns lika många sätt att åstadkomma detta som det finns skolsystem och ett system som passar ett land eller stad behöver inte nödvändigtvis passa en annan. Vad som dock alltid är intressant är att se hur andra länder och städer har utvecklat sina system, för att se vilka delar vi kan ta till oss och efterlikna i vårt eget system.

En socioekonomisk resursfördelning med ett särskilt tilläggsanslag till skolor som har elever med socioekonomiskt utsatt bakgrund är ett sätt för kommunerna att ge möjlighet till en mer jämlik utbildning oavsett elevernas förutsättningar. Effekterna av resursfördelningen har dock ifrågasatts och särskilt med hänseende till användningen av de extra resurstillskotten. Ett fokus för denna forskningsöversikt har därför varit att hitta länder eller städer som har lyckats vända en negativ utbildningstrend i ett område med stor skolsegregation. Särskilt lyfts de attityder och förändringar som genomsyrat systemutvecklingen fram.

Tre länder har identifierats som framgångsrika i att ha en hög likvärdighet i sitt utbildnings-system och att ha vänt en negativ trend inom skolväsendet. Dessa länder är Kanada med provinsen Ontario i spetsen, England med London som framgångsexempel och Finlands annorlunda skolorganisation. Vad forskning om dessa länders skolsystemsutveckling har kommit fram till är tematiskt beskrivet vidare i forskningsöversikten.

Ett annat fokus har varit att hitta rapporter och forskning som undersöker och beskriver det svenska skolsystemet, dess svårigheter och möjliga lösningar på likvärdighetsproblemet. Fyra rapporter om Sveriges utbildningssystem och/eller skolsystemsutveckling är därför även beskrivna. Forskningsöversikten tar upp Skolinspektionens två kvalitetsgranskningar som behandlar jämlikheten i skolsystemet, den första publicerades 2014 och den andra 2017. Beskriven är även en artikel, som publicerades 2013 i Education Canada, som handlar om hur innovationer och förbättringar av skolsystem blir hållbara. Den sista rapporten som ingår i forskningsöversikten är forskningsrapporten från Göteborgs universitet vid namn ”Att organisera för skolframgång”, som publicerades våren 2017.

Stockholm stad kan inte genomföra förändringar som behöver ske på rikssystemnivå, men utifrån positiva förändringar som framkommit i denna forskningsöversikt kan Stockholm influera, stötta och uppmuntra skolorna till att implementera vissa förändringar och på så sätt arbeta för en mer jämlik utbildning i hela kommunen.

SYFTE

Syftet med denna forskningsöversikt är att bidra till utvecklingen av Stockholm stads sätt att verka för en mer jämlik utbildning i Stockholm för alla barn oavsett socioekonomisk bakgrund.

DISPOSITION

I det första avsnittet presenteras alla källor som forskningsöversikten tar upp. Den tematiska uppdelningen är gjord i de efterföljande tre avsnitten. I kapitel 2 berörs först vikten av gemensamma visioner, mål och att skapa en öppen miljö för kreativa förbättringar. Vidare behandlas betydelsen av samarbete, relationer och tillit i det andra tematiska avsnittet, kapitel 3. Sist i den tematiska sammanställningen av forskningen, i kapitel 4, lyfts olika systemförändringar som genomförts, eller som föreslås ska genomföras, för att utbildningen ska bli mer likvärdig och eleverna ska prestera bättre. Allra sist finns ett kapitel, kapitel 5, med reflektioner över det som kommit fram i forskningsöversikten kopplat till det svenska utbildningssystemet. Detta kapitel är också tematiskt indelat.

1. PRESENTATION AV DE ANVÄNDA KÄLLORNA

I detta avsnitt presenteras de källor som forskningsöversikten utgår från. Här beskrivs först de tre föregångsländerna och de rapporter om dem som forskningsöversikten har utgått från. Efter det presenteras övriga rapporter som beskriver hållbara förändringar och Sveriges skolsystems utmaningar.

1.1 KANADAS UTVECKLING AV DET OFFENTLIGA SKOLSYSTEMET- ONTARIO

Kanada och specifikt provinsen Ontario är ett exempel på ett numera högkvalitativt offentligt utbildningssystem som sedan starten av utbildningsreformerna, 2003, har haft ökade studieresultat och en förbättrad jämlikhet mellan skolor. Mellan 2003 och 2014 ökade andelen grundskoleelever som uppnår Ontarios provinsstandard från 54 procent till 72 procent. Under samma period ökade andelen elever som tar motsvarande gymnasieexamen med 16 procentenheter och antalet lågpresterande skolor sjönk dramatiskt. Även andelen invånare som anger att de är nöjda eller väldigt nöjda med det offentliga skolsystemet har ökat från 43 procent 2002 till 65 procent tio år senare. Rapporten framhåller hur ett offentligt utbildningssystem kan åstadkomma en vitt spridd och hållbar framgång, dels genom avsiktliga policymedel och dels genom strategiska handlingar för att bygga upp kapaciteten och känslan av gemensamt ägarskap genom hela systemet.

En rapport som beskriver förändringarna i Ontarios skolsystem heter ”Developing high-quality public education in Canada- The case of Ontario” och är skriven av Michael Fullan och Santiago Rincon-Gallardo. Rapporten är det sjunde kapitlet i boken Global Education Reform- ”How Privatization and Public Investment Influence Education Outcomes”, utgiven 2016 av Routledge. Michael Fullan var ”special policy adviser” till premiärminister Dalton McGuinty mellan 2003 och 2013 och efter det rådgivare till premiärminister Kathleen Wynne och ”the Minister of Education, Liz Sandals.

1.2 FRAMGÅNGEN AV UTBILDNINGsutVECKLING I LONDON

Sedan 90- talet har elever i Londons grundskolor presterat bättre och bättre, till att nu prestera över det nationella genomsnittet. Vad som är slående med detta är att förbättringen till stor del kan tillskrivas snabbt förbättrade studieresultat för elever med familjer som har en svag ekonomi i Londons inre stadsdelar. Denna positiva utveckling kallas ”the London Effect” och det finns många studier som försöker peka ut vad som har lett till effekten. I rapporten ”Educational success in two Inner London boroughs: Lessons for the U.S.” av Helen F. Ladd och Edward B. Fiske, 2016, beskriver de framgångsfaktorerna från två stadsdelar som under sent 90-tal hade sämst ekonomiska förutsättningar och lägst studieresultat bland Londons inre stadsdelar. Helen F. Ladd är professor i ”public policy” och professor i ekonomi vid Stanford School, Duke University. Edward B. Fiske är utbildningsskribent och författare till ”Fiske Guide to Colleges” och före detta utbildningsutgivare för ”The New York Times.

1.3 FINLANDS SKOLPOLITIK FÖR ATT HÖJA ELEVERS LÄRANDE

Från att ha varit ett jordbruks- och industrisamhälle genomgick Finland en samhällsförändring under senare halvan av 1900-talet till att bli en kunskapsnation med utbildning som nyckel till ekonomisk och social utveckling. Det finska utbildningssystemet har visats sig vara effektivt och finska elevers prestationer har stigit i ranking vid internationella jämförelser över tid. Skillnaden mellan skolornas elevers resultat skiljer sig också åt i mindre utsträckning än i de flesta andra OECD länder. Då skillnader i studieresultat mellan skolor ofta kommer av elevunderlagens olika socioekonomiska bakgrunder, indikerar de mindre heterogena resultaten på att det finska systemet hanterar socioekonomiska ojämlikheter bland eleverna på ett effektivt och utjämnande sätt.

Artikeln ”Education policies for raising student learning: the Finnish approach” av Pasi Sahlberg i Journal of Education Policy, Vol. 22, No 2, 2007 beskriver de positiva effekter som Finlands utbildningssystem och utvecklingen av det har på elevernas studieresultat och jämlikheten mellan olika skolor samt vad som har lett dem dit. Författaren Pasi Sahlberg är utbildningsspecialist på Human Development Network inom World Bank. Artikeln argumenterar för att en utmärkt utbildning är möjlig, även till en resonabel kostnad, genom att använda utbildningspolitiska åtgärder som skiljer sig från de marknadsorienterade reformerna som är och har varit vanliga i många andra länder.

1.4 HÅLLBART FÖRBÄTTRINGSARBETE OCH INNOVATIONER

Artikeln ”From Bright Idea to System Change: Making innovation stick”, handlar om förändrings- och innovationsprocesser inom utbildningsväsendet och hur dessa görs för att få det mest hållbara resultatet. Den tar upp skillnaden mellan vardagligt förbättringsarbete och större förändringar, kallat innovationer, samt vilka förutsättningar och komponenter som behövs för att en innovation ska vara hållbar och ge effekter.

Artikeln publicerades först av Education Canada i november 2013 och återfinns på Canada Education Associations hemsida. Canada Education Association är ett nätverk av lärare som utvecklar idéer för ett ökat engagemang i offentlig utbildning genom att bedriva och sprida forskning. Organisationen är icke-vinstdrivande och har funnits i 125 år.

1.5 SKOLINSPEKTIONENS KVALITETSGRANSKNING 2014

Bakgrunden till Skolinspektionens kvalitetsgranskning 2014 är de sjunkande kunskapsresultaten i internationella mätningar och den ökade spridningen av resultat, både mellan skolor och mellan grupper av individer. Skolverket fastslår i en rapport från 2009 att segregation är en viktig orsak till de ökade skillnaderna mellan skolors kunskapsresultat och att skolan har blivit sämre på att uppväga skillnaderna hos barn och ungdomars olika förutsättningar i att tillgodogöra sig utbildningen. Rapporten heter ”Kommunernas resursfördelning och arbete mot segregationens negativa effekter i skolväsendet” och är en del av Skolinspektionens kvalitetsgranskning 2014. Granskning undersöker om, och i så fall hur, resursfördelning används i syfte att minska segregationens negativa effekter i 30 av Sveriges 50 mest segregerade kommuner. Granskningen undersöker även vilka andra insatser som görs och huruvida kvalitetsarbete görs samt om det skapar ett underlag för fortsatt förbättring.

1.6 SKOLINSPEKTIONENS KVALITETSGRANSKNING 2017

I en kvalitetsgranskning, 2017, fortsätter Skolinspektionen på sin tidigare granskning angående kommuners resursfördelning, men här med ett fokus på lärarresurser. Rapporten heter ”Lärarresurser- Att verka för likvärdighet i utbildningen”. Lärare ses som den viktigaste undervisningsrelaterade faktorn när det gäller elevers studieresultat och det finns stora skillnader i tillgång till behöriga och erfarna lärare mellan skolor med olika socioekonomiska sammansättningar hos elevunderlaget. Av den anledningen har Skolinspektionen granskat huvudmän och rektorers tillvägagångssätt för att säkra tillgången på lärarresurser i grundskolan som stödjer likvärdighet. I undersökningen har 20 kommuner med stor skolsegregation valts ut som huvudmän och två kommunala grundskolor per kommun.

1.7 ATT ORGANISERA FÖR SKOLFRAMGÅNG

2017 kom tre forskare vid institutionen för pedagogik och specialpedagogik vid Göteborgsuniversitet med en bok vid namn ”Att organisera för skolframgång”. Vetenskapsrådet har i sin rapport, ”Resultatdialog 2016”, med ett kapitel om forskningen som är skrivet av de tre författarna till boken: Maria Jarl, Ulf Blossing och Klas Andersson. Informationen från forskningen kommer från båda dessa källor. Målet med forskningsprojektet är att bidra till en ökad kunskap om vad som kan förklara skillnaderna i elevernas studieresultat mellan olika skolor och särskilt betydelsen av hur skolornas inre arbete är organiserat. Bakgrunden till forskningen är att tidigare forskning visat att hemmiljö och föräldrars utbildningsnivå påverkar elevers studieresultat i stor utsträckning. Trots att skolor arbetar under liknande förutsättningar visar forskning på att det finns systematiska skillnader mellan skolorna. Av den anledningen avser denna forskning undersöka den interna organisationens betydelse för skolornas framgång genom systematiska jämförelser mellan framgångsrika och icke-framgångsrika skolors inre organisation under en längre tid.

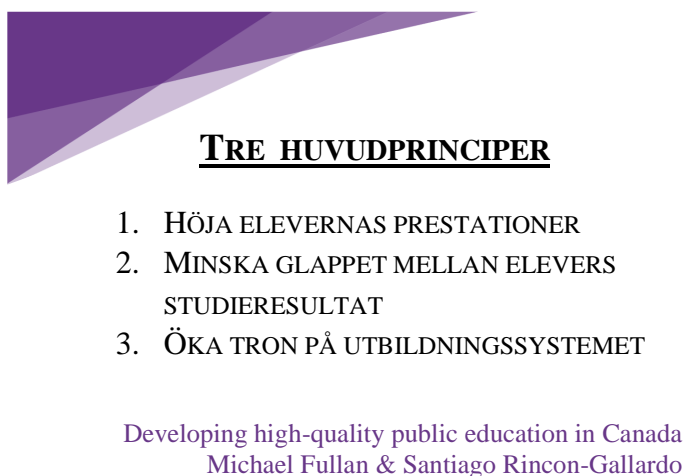
2. VISIONER, MÅL OCH EN MILJÖ SOM SKAPAR MÖJLIGHET FÖR NYA IDÉER

Gemensamt för rapporterna och forskningen som ingår i denna översikt är att ett effektivt utbildningssystem som skapar en likvärdig utbildning kräver en gemensam vision, tydliga mål och en miljö där nya idéer välkomnas. I detta avsnitt tas först exempel från de tre föregångsländerna upp och sedan beskrivs det som forskningen lyfter fram som viktigt i förhållande till visioner och mål.

2.1 TRE NYCKELPRINCIPER OCH TRE AMBITIÖSA MÅL- ONTARIO

Tre huvudprinciper har legat till grund för den strategi som har lett till de förbättrade och mindre spridda studieresultaten i Kanada. Första principen är att hålla fast vid några få, men ambitiösa mål. Andra principen är att bygga upp en stark kollektiv kapacitet inom systemet som är nära sammankopplad med studieresultat, och den tredje och sista principen är att konstruera ett progressivt samarbete med lärarprofessionen. Dessa principer utgick alla förändringar inom utbildningsväsendet från.

Det första målet var att höja elevernas prestationer inom matematik, att öka elevernas läs- och skrivkunnighet samt att öka andelen elever som tar examen. Det andra målet var att minska glappet mellan elevers studieresultat och det tredje och sista målet var att öka tron på utbildningssystemet bland befolkningen. Dessa tre mål är genomgående i hela strategin och vikten av att hålla fast vid dessa mål poängteras.



Figur 1. Tre huvudprinciper för förändringen

Något som har varit en genomgående och viktig anda i förändringen som Ontarios skolsystem gått igenom är transparens, obeveklighet och ökande utmaningar. I fokus fanns alltid tanken och känslan av att alla barn kan lära sig och att arbetet aldrig riktigt blir färdigt, det kan alltid bli lite bättre. Vad som även är viktigt att notera är att de initiala förändringarna i Ontarios skolsystem inte kom till genom policyförändringar. De tre mål som förändringen kännetecknats av var från början informella och strategin var att samarbeta med skoldistrikt och skolor för att bygga upp kapaciteten samt att konstant hålla fokus på målen.

Rapporten beskriver åtta nyckelfaktorer i Ontarios´ strategi och några av dem handlar om vikten av att skapa miljöer som möjliggör idéer. En av faktorerna anger att det ska finnas höga standarder och förväntningar, men en annan uppger också att ingripanden ska ske på ett icke-straffande sätt. För att inte hämma utvecklingen är även en ytterligare faktor att stöttande förutsättningar och minskade distraktioner är viktigt för strategin. Dessa tre faktorer tillsammans pekar på vikten av att skapa en öppen arbetsmiljö i alla delar av organisationen och för alla personer i den, lärare som elever.



ÅTTA NYCKELFAKTORER

1. NÅGRA FÅ, MEN AMBITIÖSA MÅL
2. LEDARSKAP PÅ ALLA NIVÅER
3. **HÖG STANDARD OCH HÖGA FÖRVÄNTNINGAR**
4. INVESTERINGAR I LEDARSKAP OCH KAPACITETSUPBYGGNAD AV UNDERVISNING
5. MOBILISERING AV DATA OCH EFFEKTIVA METODER SOM EN FÖRBÄTTRINGSSTRATEGI
6. **INGREPP PÅ ETT ICKE-STRAFFANDE SÄTT**
7. **STÖTTANDE OMSTÄNDIGHETER OCH MINSKADE DISTRAKTIONER**
8. TRANSPARENS, OBEVEKLIGHET OCH ÖKANDE UTMANINGAR

Developing high-quality public education in Canada
Michael Fullan & Santiago Rincon-Gallardo

Figur 2. Åtta nyckelfaktorer för att skapa miljöer som möjliggör idéskapande

2.2 EN GEMENSAM VISION OCH KULTUR DÄR ALLA SKA MED- LONDON

Vad rapporten om ”The London Effect” framhäver som viktiga faktorer i förändringsprocessen, är bland annat den gemensamma visionen om högre akademiska förväntningar på alla barn oavsett ekonomisk bakgrund. Även den kultur av gemensamt ansvar och samarbete som präglade hela stadsdelen lyfts fram som en viktig faktor. Fattigdom fick inte lägre vara en ursäkt för dåliga resultat, vilket skapade en kultur av att misslyckanden inte var ett alternativ. Denna kultur skapades genom att höga förväntningar ställdes på såväl lärare och elever, som på administrativ personal. Rapporten beskriver det som ett moraliskt korståg där alla kände ett gemensamt ansvar för alla barn i närområdet och att en skola inte var bättre än den sämsta skolan i området.

Ytterligare en viktig faktor för förändringarna var att rektorerna delade visionen och tog sig an den som sin egen. Rapporten beskriver att förväntningarna måste komma från samhället och att det är rektorerna som kommer kunna lösa problemen på deras egna skolor, men bara om de

själva vill. För att sätta press på att skolorna skulle fortsätta sin utveckling, bröts stadsdelens mål ner i mål som var anpassade för skolorna.

Det har skapats en attityd av att framgång i utbildningsväsendet på stadsdelsnivå inte bara kommer från en eller ett par väldigt starka skolor, utan snare av en kollektiv framgång för alla skolor.

2.3 RÄTTVISHET, FLEXIBILITET OCH KREATIVITET- FINLAND

Sedan 80-talet har många länder genomgått, vad som brukar kallas den globala utbildningsreformrörelsen (the global education reform movement). Finland har inte hängt på den trenden utan har istället utformat en utbildningspolitik byggd på rättvishet, flexibilitet, kreativitet, lärarprofessionalism och tillit. De har inte utvecklat ett prestationsbaserat system med standardiserad utbildning och ökat fokus på enbart vissa akademiska ämnen, så som många andra länder. De har istället byggt sitt system utifrån idén om ett hållbart ledarskap där fokus läggs på undervisning och utbildning, ett intelligent ansvarsutkrävande (som inte baseras på prestationer av standardiserade tester), en uppmuntrande inställning till att skolorna bygger upp en optimal inlärningsmiljö och en implementering av ett utbildningsinnehåll som på bästa sätt hjälper eleverna att nå de generella utbildningsmålen.

Ett kännetecken för det finska utbildningssystemet är att det uppmuntrar både lärare och elever att ta till sig nya idéer och metoder. Systemet förordar också kreativitet, men det är samtidigt viktigt att den pedagogiska andan respekteras. Det kan låta som att traditionell skolundervisning inte finns i Finland, men det är snarare tvärt om. Finland har utvecklat ett system baserat på hållbart ledarskap och värden grundade på rättvishet, istället för att utveckla ett tävlingsbaserat marknadssystem.

En utmärkande faktor för det finska skolsystemet är den tillitsskapande kulturen. Från ett hårt styrt, centraliserat skolsystem 1970 ändrades inriktningen och 1985 introducerades det nya tillsynssystemet som var mindre styrt och ett mer decentraliserat system. Skolorna blev då mer diversifierade och kunde själva utforma sina egna strategier och metoder. Tilliten till lärarna växte efter det och det skapades en kultur där myndigheter och politiska ledare litade på samhället, lärare, rektorer och föräldrar. Mycket tack vare att lärarna och skolorna fick vara med och påverka förändringarna, välkomnades de det nya ansvaret.

2006 beskrev bland andra Hageaves och Fink (Hageaves och Fink, 2006) sju faktorer för Finlands utbildningsutveckling, som rapporten refererar till. Bland dem är det framförallt fyra

som passar in när det gäller syften och mål. Den första faktorn är att syftet med utbildning är ett fokus på personlig utveckling, vilket inkluderar kunskap, färdighet, kreativitet med mera. Skolan är en plats för lärande och inte för bedömning och i de fall som bedömningar görs så görs de utifrån den individuella personliga utvecklingen. Den andra faktorn består i att Finland har ett långsiktigt strategiskt arbete utifrån en vision om allas lika möjligheter. De skolnätverk som Finland har är baserade på idéen om att utbildning är inkluderande och förordar mångfald både i skolor och i klassrum, vilket är den tredje faktorn. Den fjärde och sista faktorn handlar om att erfarenheter kan vara minst lika bra källor till nya idéer och lärdomar som nya idéer i sig. Av den anledningen behövs en balans mellan gammalt och nytt för en positiv utveckling av organisationen och verksamheten.

I Finland ses utbildning som en framgångsnyckel för ekonomisk utveckling och social välfärd, vilket gör att utbildning både är en högt värderad och en prioriterad del av Finlands offentliga service. Flexibilitet och kreativitet har varit grundbultar i uppbyggandet av de framgångsrika förändringarna av utbildningssystemet. Genom dem, tillsammans med en hög tillit för lärare och andra vuxna inom skolsystemet, har fokus på lärande skapat möjligheter för skolor att experimentera med kreativa metoder, utan att känna en press för att eleverna ska lyckas i standardiserade nationella eller internationella prov.

2.4 EN GRUND FÖR HÅLLBARA FÖRÄNDRINGAR

Hållbara innovationer och förbättringar formas av att en idé antas någon annanstans ifrån och sedan anpassas till de lokala omständigheterna. Innovationen går igenom tre faser, vilka alla är lika viktiga för att innovationen ska vara hållbar och ha genomslagskraft. I den första fasen skapas innovationen. Här krävs att ”uppfinnarna” känner att miljön ger möjligheter för en förbättring och att en lösning skulle kunna få genomslag och leda till en förbättring. Den här fasen kan bestå av både workshops och arbetsgrupper samt stöd och hjälp från experter och central förvaltning. Tillsammans behöver alla medarbetare sedan få en gemensam vision av den förbättring som kommer att ske och alla är med i planeringen av implementeringen av innovationen.

Steget efter skapandet av innovationen är att arbeta med implementeringen av den. I den här fasen arbetar hela organisationen med att ta in förändringen i den existerande verksamheten. I arbetet ingår även uppoffrande, antagande och upprätthållande av innovationen. I det här stadiet bör också effekterna av förändringen mätas för att se hur väl innovationen fungerar och om några justeringar behöver göras.

För att innovationen ska vara hållbar i längden krävs i den sista fasen att förändringen har skapat en bra grund för flera innovationer. Ytterligare förbättringar ska kunna utvecklas ur det som innovationen har skapat. Exempelvis kan kunskap om eleverna, som skolan fick från en tidigare innovation, kanske kan skapa möjligheter för ytterligare förbättringar av individuell undervisningsanpassning.

Idéer som leder till hållbara innovationer kommer sällan från ingenting, utan är ofta resultatet av en längre tids funderingar över hur organisationen skulle kunna göra något på ett bättre sätt. Det är en kombination av passion, åtagande, beslutsamhet, flitighet och anpassningsförmåga som skapar en sann innovatör.

En grundförutsättning som tas upp för att en effektiv och hållbar innovation ska vara möjlig och få genomslag är att systemet stöttar risktagande. En innovation är alltid ett risktagande och därför är det viktigt att det finns en stöttande miljö för att ta risker. Om det inte finns kommer ingen att våga initiera en innovation och verksamheten kommer att stagnera. Så länge ett ärligt försök gjordes, lärdomar drogs och verksamheten fortsatte framåt utan att någon blev skadad är en innovation alltid bra även om effekterna av den inte blev sådana som det förväntades.

(Education Canada, 2013)

2.5 SYSTEMATISKT ARBETE UTIFRÅN GEMENSAM VISION

Gottsundaskolan i Uppsala är ett av framgångsexemplen som lyfts fram i Skolinspektionens kvalitetsgranskning 2014. Skolan omsätter de extra resurser de får genom socioekonomisk resursfördelning i ett långsiktigt utvecklingsarbete av både den interna organisationen och olika arbetsmetoder. Sedan en längre tid arbetar skolan även systematiskt utifrån en gemensam vision och genom att pedagogerna deltar i flera forum sker en kontinuerlig och livlig lärprocess som aktivt drivs av skolledningen. Skolan har också ett noggrant uppföljningssystem och arbetar aktivt med utveckling av verksamheten.

(Skolinspektionen, 2014)

2.6 EN ORGANISATION AV SAMMANHANG OCH STABILITET SKAPAD AV NORMER

Utmärkande för de framgångsrika skolorna i forskningsprojektet om strategier för en likvärdig skola, är att de alla tycks ha ett långt tillbakagående sammanhang och stabilitet i organisationen. Detta förefaller komma av en uppsättning regler, normer och föreställningar, vilka ger en kontinuitet i det vardagliga arbetet. Hos både skolledning och lärare finns en gemensam bild av skolans huvuduppgift som utvecklande av undervisningen för att förbättra elevernas resultat.

I motsats till de framgångsrika skolorna utmärks de mindre framgångsrika skolorna av föränderlighet och avsaknaden av långvariga strategier eller gemensamma mål på skolorna. Skolorna tyckts ha ett otydligt ledarskap där rektorer och skolledning byts ut frekvent. De saknar även ett välfungerande samarbete och idéer om utveckling. På dessa icke- framgångsrika skolor finns det även en omfattande individuell arbetskultur där medarbetarna inte delger varandra de dagliga utmaningar som vardagsarbetet består av. Det finns således inget gemensamt förbättringsarbete eller analys av elevernas resultat.

Forskningsprojektet visar att det finns stora skillnader i skolkultur och lärarnas förhållningssätt till det egna arbetet på framgångsrika respektive mindre framgångsrika skolor. Detta visar på vikten av känslan, inställningen och attityden som skolan och skolsystemet har.

(M. Jarl, U. Blossing & K. Andersson, 2017)

3. SAMARBETE, RELATIONER OCH TILLIT

Informella och formella samarbeten på alla sätt, mellan skolor, mellan lärare, mellan huvudmän och skolor med mera, tycks alla ha en positiv effekt på elevresultaten, skolorganisationen och skolsystemet. Utbyte av erfarenheter, mentorskap, inplanerad tid för planering och alla andra uttryck för kommunikation inom och mellan skolor verkar också leda till positiva effekter. I detta avsnitt beskrivs vilka former av samarbeten som de tre framgångsländerna och de andra rapporterna beskriver som framgångsrika.

3.1 SAMARBETEN OCH MÖJLIGHET TILL ICKE-DÖMANDE STÖD KRÄVS- ONTARIO

Provinsen Ontario satte i system att riva de mentala murar som funnits mellan skolor, klasser och till och med mellan skoldistrikt för att kunna bygga upp kommunikationen och på så sätt dela med sig av fungerade strategier och bygga upp en gemensam positiv kultur. De ansåg att goda relationer och samarbeten, mellan alla funktioner inom utbildningsväsendet krävdes för att uppfylla målen. (The Atlantic, 2012)

En av de tre huvudprinciperna som legat till grund för den strategi som lett till förbättringarna av Ontarios skolsystem är att konstruera ett progressivt samarbete med lärarprofessionen, vilket ger skolsystemet en hög samhörighet. En av komponenterna som utbildningsreformen byggdes upp på var uppbyggandet av en förmåga för ledningen att arbeta tillsammans med utbildningssektorn. Detta gav både en grund för ett bra samarbete vidare och gav reformerna legitimitet inom systemet.

För att stärka och sprida ledarskap och undervisningsförmåga genom skolsystemet och mellan skolor, kopplat till elevernas studieresultat i grundskolan, genomfördes ett antal olika aktiviteter. Några exempel på sådana aktiviteter är coachning, nätverkande och utbytet av välfungerande metoder samt online videos för undervisningsstöd. Ett organ vid namn Student Success School Support Initiative arbetade med de skolor vars elever presterade sämst för att bygga upp både rektorernas och lärarnas undervisningsförmåga samt genom att förespråka undervisningsmetoder som leder till förbättrade studieresultat.

Den initiala strategin var att bygga upp kapaciteten och att hålla fokus på målen genom samarbete med skoldistrikt och skolor. Av den anledningen råder författarna till rapporten andra länder att utveckla strategier genom ett konstant samspel med professionen, gemensamt utvecklade insatser och ett ramverksarbete med verktyg för sektorn som bibehåller fokus och riktning runt ett par få, men ambitiösa, mål.

3.2 GEMENSAMT ANSVAR OCH STARKA BAND MELLAN SKOLA OCH FAMILJ-LONDON

Det är inte bara samarbeten inom skolväsendet som är av betydande vikt. Även samarbete mellan skolan och elevernas föräldrar är viktiga för ett välfungerande system. I Londons inre stadsdelar besöker lärare och annan personal från skolan alla elevers hem året innan eleverna börjar i skolan. Besöken ger inte bara en starkare relation mellan skolpersonal och föräldrar, utan också tidig information om speciella behov hos eleven som kan komma att behöva tas om hand i skolan. Det finns även skolor som har speciellt anställd personal som ska vara bryggan mellan föräldrarna och skolorna, så kallade: ”parent advocated”, ”Family liaison team” eller ”home school worker”. Dessa personer kan också upptäcka andra brister hos familjen och hjälpa dem hitta rätt instans som kan hjälpa dem. Vissa skolor har även workshops för föräldrarna i allt från föräldraskap till engelska som andraspråk.

Något som rapporten om skolsystemsutvecklingen i London lyfter fram som särskilt viktigt för förändringen är skolornas samarbeten och känsla av professionellt ansvar. Som tidigare nämnt är den genomgående känslan att en skola inte är bättre än den sämsta skolan i området och den positiva samarbetskulturen har även minskat det destruktiva tävlandet mellan skolorna. Tävlandet består nu snarare i att skolorna vill bli lika bra som grannskolan istället för bättre, vilket ger en mer jämställd utbildning mellan skolorna utan att utvecklingen stagnerar.

Både formella och informella samarbetsstrukturer skapades i avsikt att lärare och annan personal skulle träffas regelbundet för att utbyta information och dela erfarenheter. Även samarbeten mellan skolor bidrar i stor grad till känslan av ett gemensamt ansvar. Det finns informella samarbeten, där starka skolor stöttar svagare genom att dela med sig av resurser och erfarenheter av ledarskap. Det finns även formella samarbeten där två eller flera skolor gått ihop under ett och samma styrande organ med en gemensam huvudrektor och separata skolrektorer. För att kunna anställa viss typ av personal eller lärare har även lärarpooler skapats inom samarbeten mellan skolor. Lärarna själva uppger att de ofta tänker på sig själva som lärare i ett kollektiv snarare än i en enskild skola.

3.3 EN KONSENSUS OCH TILLITSSAKAPANDE KULTUR- FINLAND

En grogrund för de positiva resultat som kommit från Finlands systemutveckling är den konsensus kultur som präglat utvecklingsprocessen. Motsvarigheten till de svenska lärarförbunden har i Finland alltid varit emot en marknadsbaserad modell för utbildningssektorn och har därför stöttat den utveckling som istället skett i Finland.

Från ett hårt styrt, centraliserat skolsystem 1970 ändrades inriktningen och 1985 introducerades det nya tillsynssystemet som var mindre styrt och mer decentraliserat. Skolorna blev mer diversifierade och kunde själva utforma sina egna strategier och metoder. Efter det växte tilliten till lärarna och en kultur där myndigheter och politiska ledare litade på lärare, rektorer och föräldrar skapades. Lärare och skolor välkomnade det nya ansvaret, mycket tack vare att de fick vara med och påverka förändringarna.

För att utvecklingen skulle vara möjlig krävdes att skolorna hade möjlighet att lära av varandra och därför har flexibilitet också varit en viktig komponent i systemet. Smidigheten i systemet möjliggör också utvecklingen av nya metoder för en individanpassad utbildning. Den låga variansen mellan skolornas elevers resultat som Finland uppvisar, skulle delvis kunna förklaras med det samarbete som finns mellan skolorna.

3.4 SAMARBETE LÄGGER GRUND FÖR HÅLLBARA INNOVATIONER

Det finns sex olika kategorier som lyfts fram som viktiga för en innovations hållbarhet i rapporten om hållbara innovationer, varav en av dem specifikt handlar om samarbete. Om innovationen skapar ett stärkt samarbete mellan två eller flera organisationer så anses den ha större potential att vara hållbar.

För att möjliggöra effektiva innovationer och hållbara förbättringar framhärdar rapporten att de krävs fem grundläggande tillstånd på systemnivå. Ett av tillstånden handlar om att ge lärarna tid för planering, förberedelse och att utforska nya metoder för undervisning. Detta är viktigt då lärarna är den ledande delen i skolsystemet när det gäller undervisningsutveckling. (Education Canada, 2012)

3.5 SAMARBETSPROJEKT ÄR POSITIVA FÖR SKOLANS UTVECKLING

I mottagandet av nyanlända har samarbeten med andra kommunala insatser skett och vissa kommuner har initierats i program för barn och föräldrar tillsammans. Det finns dock brister i mottagandet av nyanlända elever då flera kommuner inte erbjuder, eller i för liten utsträckning erbjuder studiehandledning på modersmålet. För att få modersmåls lärare tillgängliga för studiehandledning under skoldagen och för att integrera modersmåls lärarna mer i arbetslagen har skolor i Landskrona kommun förlagt modersmålsundervisningen efter skoltid. Det frigör modersmåls lärarna för studiehandledning och vardagligt arbete i klasserna med övriga lärare under skoldagen.

Det finns även andra framgångsrika samarbetsprojekt, bland andra ”Part” (Preventivt arbete tillsammans) som finns i både Helsingborg och Landskrona och som arbetar för att skapa hälsofrämjande effektiva arbetsmodeller som främjar barnens skolgång. Ett sådant projekt är ”Skolfam”, vilket består av tvärvetenskapliga team som utför tester och ger strukturellt stöd till skolor och familjehem under minst en två-årsperiod. Andra framgångsprojekt i Helsingborgskommun är modellklasser och familjemobilisering. Båda projekten satsar extra mycket på föräldrasamverkan och i familjemobiliseringsprojektet anordnas studiecirkel där lärare och tolkar leder arbetet tillsammans för att ge föräldrarna ökad kunskap om det svenska skolsystemet och ge dem verktyg för att aktivt arbeta med sina barns individuella mål hemma. Detta arbete är tänkt att skapa en delaktighet för föräldrarna i barnens utbildning. (Skolinspektionen 2014)

3.6 EN VÄLETABLERAD SAMANHÅLLNING KÄNNETECKNAR FRAMGÅNGSRIKA SKOLOR

Forskningsprojektet om skolans organisation har identifierat tre huvudsakliga utvecklingsspår som krävs för uppbyggnaden av en stabil organisation som utmärker de välfungerande skolorna. En av principerna som forskningsprojektet lyfter fram är att det finns en väletablerad sammanhållning på skolorna. Detta samarbete består bland annat av att lärarna planerar tillsammans, har gemensam undervisning och att de har en öppen och kritisk diskussion om både undervisning och övergripande om skolans arbete. Detta kännetecknar de framgångsrika skolorna, medan motsatsen verkar råda på de icke-framgångsrika skolorna. Som tidigare nämnts finns på dessa skolor en omfattande individuell arbetskultur där medarbetarna inte delger varandra de dagliga utmaningar som vardagsarbetet består av.

(M. Jarl, U. Blossing & K. Andersson, 2017)

4. SYSTEMFÖRÄNDRINGAR

Även om visioner, gemensamma mål, samarbeten och hållbart ledarskap är viktiga komponenter i ett välfungerande skolsystem och på välfungerande skolor, så krävs det också konkreta systemförändringar för att uppnå effektiv och måluppfyllande utbildning. I detta avsnitt beskrivs de systemförändringar, andra organisatoriska inslag och nya aktiviteter som har bidragit till ett välfungerande utbildningssystem och skola. Liksom i de övriga avsnitten tas exempel från de tre undersökta länderna först upp och sedan ges de förslag som övriga källor tar upp.

4.1 ONTARIO

För att bygga upp kapaciteten i Ontarios skolsystem skapades ”The Literacy and Numeracy Secretariat” (LNS) inom utbildningsdepartementet. LNS syfte var att hitta och undersöka skoldistrikt som var särskilt framgångsrika i att förbättra elevernas läs- och skrivkunnighet och enskilda skolor där elevernas studieresultat signifikant hade förbättrats under en tvåårsperiod. Även en liknande satsning, men med matematik som fokus genomförs. LNS undersöker och sprider fungerande metoder samt vad som krävs för att genomföra dem. De har även utvecklat, och kunnat förbättra, sina egna strategier för att stödja skolor och distrikt samt blivit ett stabilt och starkt stöd för skolorna.

Ett annat Organ är Education Quality and Assessment Office (EQAO) som utför oberoende bedömningar av elevers studieresultat på ett transparent sätt. Genom deras bedömningar och en standardbaserad läroplan har standarden och förväntningarna ökat. Så som tidigare nämnts genomfördes ett antal olika aktiviteter med inriktning mot att stärka och sprida ledarskap och undervisningsförmåga genom bland annat coachning och nätverkande. I de högre årskurserna av grundskolan genomfördes också två konkreta insatser, en för elever som lärare tidigt observerade riskerade att inte bli behöriga till nästa skolnivå och en för elever som behövde en starkare motivation genom en tydligare koppling till arbetslivet. Även andra aktiviteter som fokuserade på läs- och skrivkunnighet samt matematik och olika typer av undervisningsformer genomfördes.

För att kunna identifiera, använda och sprida evidensbaserade goda exempel skapades en databas för bedömningar, inhämtande av data och utvecklande samt spridning av information om hur undervisningen ska gå till för att möta elevernas behov. Programmet ”Ontario Focused Intervention Partnership (OFIP) skapades för att kunna bryta in och stötta upp verksamheter som inte fungerade. Dessa ingripanden gjordes med tankesättet att kapaciteten behövde

förstärkas och inte att skolan behövde straffas. Exempelvis kunde ingripandena innehålla behovsbedömningar, stöd, utvecklandet av en handlingsplan samt deltaganden i både formella och informella samarbeten för att få del av fungerande metoder från andra skolor. Även organet Student Success School Support Initiative, som tidigare är beskriven, arbetar med icke-välfungerande skolor genom att bland annat bygga upp undervisningsförmågan på skolan.

Genom åren av förändring har olika program för ledarskaps- och kapacitetuppbyggande åtgärder utvecklats. Dessa innefattar både program för rektorer, vice rektorer, lärare, lärarkandidater och förvaltningsledare. Bland annat mentorsprogram för alla nya rektorer och vicerektorer under deras två första år och inbyggd tid för stöd och utbytande av framgångsrika metoder för skolpersonal. De flesta ledarskapsutvecklingsprogram är frivilliga, men de allra flesta utnyttjar dem.

4.2 LONDON

Samtidigt som de ekonomiska resurserna ökades under förändringsperioden riktades de mer och mer mot så kallade ”missgynnade” elever, vad vi i Sverige skulle benämna som elever med socioekonomiskt utsatt bakgrund. Från läsåret 2011-2012 introducerades en speciell elevpremie riktad till dessa elever. Skolan får premien per elever vars familj någon gång under de senaste sex åren har haft rätt till gratis skollunch. På bara ett par år tredubblats premien i storlek. Skolorna får själva bestämma hur den speciella elevpremien ska användas, men de måste skriva ut på sin hemsida vad premien går till. Många skolor använder premien till extra personal, lärare och lärarassistenter, för individuell elevhjälp och undervisning i framförallt engelska och matte. Det kan även gå till support av ”booster groups” och mindre klasser, såväl som till att se till så att alla elever fullt ut kan delta i aktiviteter efter skolan och på studiebesök. ”Booster groups” är små grupper av elever som får specialundervisning i vissa läroprocesser som läraren har identifierat som brister hos eleverna. Skolor har även lagt stor vikt vid att ge professionell support till lärare och bland annat givit dem en halvdag i veckan för planering. Det satsas även på lärarcoacher som ska supporta lärare och i många fall finns system där nya lärare observerar äldre och mer erfarna lärarkollegor.

Ofsted är ett organ inom det brittiska offentliga utbildningssystemet som bland annat inspekterar alla skolor vart tredje eller fjärde år. I samband med inspektionen skrivs en rapport där skolans förbättringsområden berörs, rekommendationer framförs och skolan ges ett övergripande betyg. Betyget består både av hur väl eleverna lyckas jämfört med andra, men

även på skolledningens kvalitet, lärande och om skolan tar hänsyn till socioekonomiskt utsatta elevers förutsättningar.

För yngre elever genomförde staten en serie av policyförändringar som kan ha bidragit positivt till utvecklingen. De minskade klasstorlekarna för fem- till sjuåringar, de införde en nationell matematik- och en läs- och skrivkunnighetsstrategi. I London skapades även flera så kallade ”children’s centers” i områden med många ekonomiskt utsatta familjer. Dessa center tillhandahåller en sammanhållen vård och service för barn och dess familjer, så som hjälp med mental ohälsa, hemlöshet, ungdomsbrottslighet med mera.

2002 startade den brittiska staten även ”Academies programme”, vilket innebar att skolor kunde övergå från att svara mot de lokala myndigheterna till att istället direkt svarade mot staten. Efter 2010 ökade dessa ”Academies” mycket i antal, då den nya regeringen gav högre ersättning till dessa skolor, än vanliga. Från början var denna skolform endast tänkt för de högre årskurserna i grundskolan, men även skolor med yngre årskurser ansluter sig till systemet i allt större utsträckning. 2016 var två tredjedelar av alla skolor i London ”Academies”.

Rapporten om ”The London Effect” lyfter fram fyra grundbultar i systemet som anses vara extra viktiga för utvecklingen av systemet och implementeringen av det. För det första är det viktigt att kontinuerligt använda data av elevernas kunskapsnivå för att ständigt följa deras individuella utveckling. I Londons olika skoldistrikt träffas lärarna i små grupper för att diskutera elevernas utveckling och hur de kan utforma strategier för att hjälpa eleverna individuellt. Vid årets slut kan utvärderingar enkelt göras, både över tid och i jämförelser med andra klasser och skolor tack vare den insamlade datan.

För det andra är det viktigt med tidiga insatser för att ta tag i kunskapsbrister hos eleverna. Skolorna arrangerar bland annat, så kallade, ”booster groups” där elever, som tidigare nämnts, får specialundervisning i mindre grupper, eller individuellt. Den tredje grundbulten i systemet är att ha starka band mellan skola och elevernas föräldrar. Detta är redan beskrivet, men i stora drag handlar de konkreta aktiviteterna om hembesök, föräldrar workshops och speciell personal vars arbete riktar sig mot hemmen. Slutligen lyfter rapporten fram vikten av att elevernas sociala, emotionella och andra behov tillgodoses som viktiga för att systemet ska kunna fungera på ett effektivt sätt. I detta sammanhang spelar både Englands välutvecklade centrala hälso-system stor roll, men även de tidigare nämnda ”Childrens center” har här en avgörande betydelse.

4.3 FINLAND

I rapporten om Finlands utbildningssystem lyfts de lägre årskurserna av grundskolan upp som ytterst viktiga för elevernas fortsatta prestationer. Detta då det är under de första läsåren som eleverna lär sig de grundläggande kunskaperna och färdigheterna samt tar till sig attityderna för ett livslångt lärande. Det lönar sig därför att satsa på utbildning och undervisning i de tidiga årskurserna, vilket det finska skolsystemet också gör.

I Finland är läraryrket, i motsats till i Sverige, ett välrenommerat yrke som många ungdomar strävar efter. Under första decenniet av 2000-talet gjordes undersökningar av yrkets popularitet och 26 procent av Finlands gymnasieelever rankade lärare som det yrke de helst ville ha. Tack vare det höga söktrycket, är det bara de elever som lyckas allra bäst på universitetsinträdesprovet som blir antagna till lärarprogrammet.

Rapporten pekar på att populariteten av läraryrket kan förklaras med att det sedan sent 70-tal har krävts en master examen från lärarutbildningen vid något av Finlands universitet för att bli fast anställd som lärare för de yngre årskurserna. Detta har skapat status för läraryrket och lärarutbildningens popularitet har ökat då studenterna känner att de har flera karriärmöjligheter. Nyutexaminerade lärare är inte enbart attraktiva som lärare utan även inom Human Resources för finska företag och industrier eller inom offentlig förvaltning. Flera studenter väljer även att gå vidare inom akademien efter sin examen, vilket har resulterat i en stigande andel disputerade lärare och rektorer. I och med lärarnas höga utbildningsgrad har yrket jämförts med andra attraktiva högutbildade yrken och lärarna har därför fått större befogenheter i klassrummet. Detta har även lett till att föräldrar i högre grad har tillit, respekt och förtroende för lärarna.

Finland har valt att inte använda standardiserade centrala prov förrän i sista året av gymnasiet, vilket gör att de prov som eleverna gör fram tills dess är skapade av elevernas egna lärare eller skolor. Efter årskurs fyra får skolorna inte längre ge eleverna graderade betyg, utan endast skriftliga omdömen. Trots att detta kan skapa vissa problem vid skolbyten framhäver rapporten att föräldrar, elever och lärare uppfattar att ett mer individuellt anpassat system är bättre än ett standardiserat system där resultat ska kunna vara ”helt jämförbara”.

En annan viktig aspekt av det finländska skolsystemet som är viktigt att nämna är att det som avslutning av gymnasieutbildningen finns en studentexamen av i princip samma typ som Sverige avskaffade 1968. Det betyder att det inte är elevernas egna lärare som avgör vilka slutbetyg eleverna får och om de över huvud taget ska få en examen. Det är lärarnas uppdrag

att förse eleverna med bästa möjliga kunskaper, men det är andra än elevernas egna lärare som slutligen utvärderar vilka kunskaper de har nått.

Skolorna är ansvariga för sina elevers studieresultat, men det är myndigheterna och förvaltningen som är ansvarig för att göra det arbetet möjligt för skolorna. Lärare i yngre årskurser är mer fria att testa nya inlärningsmetoder, då fokus ligger på lärande och nyfikenhet snarare än på prov och bedömning. En undersökning av OECD 2004 visade även att finska elever upplever en lägre stress- och orolighetsnivå än elever i andra länder. Detta skulle kunna förklaras av det annorlunda fokus som det finska utbildningssystemet har jämfört med många andra länder.

4.5 GRUNDLÄGGANDE TILLSTÅND PÅ SYSTEMNIVÅ SOM MÖJLIGGÖR HÅLLBARA IDÉER

Artikeln om hållbart förbättringsarbete och innovationer tar upp fem grundläggande tillstånd på systemnivå som behöver råda för att effektiva innovationer och hållbara förbättringar ska vara möjliga och få genomslag inom skolverksamheten. Att ge lärarna tid för planering och professionell utveckling samt att skapa ett system som stöttar risktagande är två av tillstånden som redan lyfts fram i tidigare avsnitt. Utöver det är det även viktigt att systemet erkänner verksamhetsutveckling genom att belöningar och utmärkelser är konstruerade så att de stöttar innovationer och förbättringsarbeten. Det är exempelvis farligt att ha ett utvärderingssystem som enbart bygger på standardiserade tester av elevernas kunskaper då skolan kan uppleva sämre resultat i sådana tester under en anpassningsfas, vilket skapar hinder för innovationer.

En annan viktig grund för hållbara förbättringar är att skolorna ses som huvudbeslutsenheter i utbildningssystemet. Detta är viktigt då skolorna själva, snabbt och effektivt, ska kunna agera för att stötta innovationerna utan att behöva ta den långsamma beslutsvägen genom hela systemet. Slutligen är det viktigt med tryggade stabila resurser över tid som motsvarar den verksamhet som krävs. Skolor kan inte tillåta sig att vara innovativa om de inte vet hur mycket resurser de kommer att ha nästa år. Av den anledningen är det ytterst viktigt att det finns en bra basplanering för ett par år fram i tiden för resursfördelning mellan systemets skolor. (Education Canada, 2012)

4.6 DET KRÄVS STÖRRE, MER SYSTEMATISK OMFÖRDELNING OCH UTVÄRDERING

Skolinspektionen kommer fram till sex olika förbättringsområden när det gäller kommunernas resursfördelning och andra insatser riktade för att minska de negativa effekterna som kommer av skolsegregationen. Det första som Skolinspektionen tar upp är att de har hittat utvecklings-

områden direkt knutna till kommunens resursfördelningssystem i flera kommuner. I ett par kommuner är resursfördelningen så pass liten, i förhållande till totala resurser, så att en påtaglig



FÖRBÄTTRINGSOMRÅDEN FÖR ARBETE MED SOCIOEKONOMISK RESURSFÖRDELNING

1. FÖR LITEN RESURSFÖRDELNING
2. INGEN MODELL PASSAR ALLA
3. UTVÄRDERING, UPPFÖLJNING OCH UTVECKLING BEHÖVER BLI BÄTTRE
4. LÅNGSIKTIGT OCH MEDVETET UTVECKLINGSARBETE BEHÖVS
5. FYSISKA ÅTGÄRDER KAN MINSKA SKOLSEGREGATIONEN
6. INSATSER FÖR ELEVER MED FÖRÄLDRAR SOM HAR EN LÅG UTBILDNINGSBAKGRUND BEHÖVER GENOMFÖRAS MER

Skolinspektionen, kvalitetsgranskning 2014

effekt av omfördelningen knappast är möjlig. Skolinspektionen kommer även fram till att ingen modell är idealisk för alla kommuner, då deras inbördes förutsättningar är olika. Dock observerar de en tendens till att både förälders utbildningsnivå och migrationsbakgrund används som socioekonomiska bakgrundsfaktorer i allt större utsträckning bland kommunerna.

Figur 3. Förbättringsområden för arbete med socioekonomisk resursfördelning

Utvärdering, uppföljning och utveckling av resursfördelningssystemen och andra insatser behöver kommunerna förbättra. Granskningen framhåller att resursfördelningen och användningen av resurser har avgörande betydelse för skolornas möjlighet att kunna tillhandahålla den utbildning som krävs. Av den anledningen är det allvarligt att det, på grund av undermåliga utvärderingar, i många kommuner saknas underlag för den politiska diskussionen om hur resurser ska fördelas och användas.

Om de extra resurserna omsätts på i ett långsiktigt och medvetet utvecklingsarbete visar stora resurstillskott på stor effekt av måluppfyllelsen, menar skolinspektionen. Det är därför avgörande att det finns ett välfungerande kvalitetsarbete och att skolan tar till sig forskningsbaserade effektiva arbetsmetoder. Granskningen har även visat att kommunernas utvecklingsarbete har påverkan på den totala måluppfyllelsen i kommunen, vilket markerar vikten av att det finns ett medvetet och långsiktigt utvecklingsarbete även på övergripande nivå.

Skolinspektionen visar att det finns exempel på att skelsegregationen minskar genom fysiska åtgärder, så som exempelvis nya skolbyggen och förändrade upptagningsområden för skolor. Sådana insatser har visat sig vara effektiva i några kommuner av granskningen och särskilt om dessa åtgärder har gjort tillsammans med andra insatser.

På de skolor som Skolinspektionen har granskat genomförs det även andra insatser, utöver socioekonomisk resursfördelning, som är riktade för att minska skillnaderna i skolornas elevers studieresultat. Det är vanligare att insatser riktas till nyanlända elever, i form av kartläggning av kunskaper och starkt språkstöd under de första åren i Sverige, än att insatser riktas till svenskfödda elever som exempelvis har föräldrar med låg utbildningsbakgrund. En insats som några kommuner satsar på för att stärka dessa svenskfödda elever med socioekonomiskt utsatt bakgrund, är ”språkinriktad undervisning”. Pedagoger i alla ämnen arbetar då för att bygga upp elevens kunskap inom ämnet och samtidigt lära ut den vokabulär som används inom ämnet. (Skolinspektionen, 2014)

4.7 ARBETA FÖR EN JÄMNARE FÖRDELNING AV BEHÖRIGA OCH ERFARNA LÄRARE

Skolinspektionen menar i sin kvalitetsgranskning 2017 att lärarna är den enskilt viktigaste faktorn för utfallet av elevernas studieresultat. Av den anledningen är det särskilt oroande att tillgången på behöriga och erfarna lärare skiftar mycket mellan skolor med olika socioekonomisk sammansättning hos eleverna. Skolor som har ett socioekonomiskt utsatt elevunderlag har en lägre andel legitimerade lärare och skolor med stora utmaningar har ofta lärare som har liten erfarenhet. Det är av dessa anledningar viktigt att attrahera behöriga och erfarna lärare till alla skolor.

En brist i möjligheten att identifiera utvecklingsområden av användningen av lärarresurserna är att huvudmännen inte följer upp hur lärarresurserna används av rektorerna och vilka effekter resurserna får för elevernas utveckling och lärande. Skolinspektionen kommer fram till att riktade och stödjande insatser för att attrahera behöriga eller erfarna lärare till skolor med svåra förutsättningar inte alls görs i tillräcklig utsträckning.

Huvudmän kan förstärka skolor på fler sätt än endast med extra ekonomiska medel. Ett exempel är att använda mobila team som består av erfarna och kompetenta lärare och personal med särskild kompetens och som används utifrån behov för förstärkning av vissa skolor. Även om de extra ekonomiska resurserna ger rektorerna flexibilitet, så tar de inte bort den svårighet som finns i att rekrytera de lärare som behövs. Rektorer på skolor med ett socioekonomiskt utsatt elevunderlag upplever det svårare att attrahera lärare och att konkurrensen med närliggande

skolor är negativ. Ett alternativ som Skolinspektionen tar upp är att fördela förstelärartjänster mellan skolor på ett kompensatoriskt sätt. Genom att göra det kan huvudmännen hjälpa de socioekonomiskt utsatta skolorna att attrahera lärare. Dock gör endast hälften av de undersökta huvudmännen detta, men flera huvudmän ser ett behov av en sådan fördelning eller planerar att fördela tjänsterna på ett sådant sätt i större utsträckning. (Skolinspektionen, 2017).

4.8 DEN INRE ORGANISATIONEN BETYDELSE FÖR EN VÄLFUNGERANDE SKOLA

Genom gemensamma regler, normer och föreställningar får det vardagliga arbetet en kontinuitet och organisationen blir stabil över tid. En gemensam bild av skolans huvuduppgift som utvecklande av undervisningen för att förbättra elevernas resultat kännetecknar också de välfungerande skolorna. Den inre organisationen behöver präglas av tre principer för att en stabil organisation ska uppstå på en skola.

Den första principen ligger i ett tydligt ledarskap som fokuserar på skolans huvuduppgift. Detta skapar förutsättningar för en organisationskultur som medarbetarna förstår och sympatiserar med. För det andra krävs tydliga krav och förväntningar på lärarna om att ställa upp på huvuduppgiften. Ofta dras lärare till skolor med samma värderingar som de själva och ofta har även rekryteringen varit inriktad på att hitta lärare som tilltalas av skolans värderingar. För att den inre organisationen ska vara välfungerande krävs även att det finns en väletablerad sammanhållning på skolan. Arbetet för sammanhållning kan bestå av exempelvis gemensam undervisning, att lärare planerar tillsammans och att det finns en öppenhet och kritisk diskussion om både undervisning och övergripande om skolans arbete.



HUVUDPRINCIPER FÖR EN STABIL ORGANISATION

1. TYDLIGT LEDARSKAP SOM FOKUSERAR PÅ SKOLANS HUVUDUPPGIFT
2. TYDLIGA KRAV OCH FÖRVÄNTNINGAR PÅ LÄRARNA OM ATT STÄLLA UPP PÅ HUVUDUPPGIFTEN
3. EN VÄLETABLERAD SAMANHÅLLNING

Att organisera för skolframgång

M. Jarl, U. Blossing & K. Andersson, 2017

Figur 4. Huvudprinciper för en stabil organisation

(M. Jarl, U. Blossing & K. Andersson, 2017).

5 VAD KAN STOCKHOLM STAD TA TILL SIG?

En del av det som kommit fram av denna forskningsöversikt innebär större systemförändringar som Stockholm stad själva inte kan genomföra, utan för dessa krävs förändringar på riksnivå. Det finns dock andra delar av forskningsöversikten som Stockholm stad, inklusive skolorna i Stockholm stad, direkt kan ta till sig, alternativt ta till sig efter små modifieringar och anpassningar. I detta kapitel beskrivs därför vad som framkommit genom forskningsöversikten som Stockholms stad skulle behöva arbeta på för att uppnå en bättre och mer jämlik utbildning och hur detta skulle kunna göras.

5.1 ETT GEMENSAMT FÖRHÅLLNINGSSÄTT OCH EN GEMENSAM STRÄVAN

Forskningsprojektet ”Att organisera för skolframgång” visar på att det finns stora skillnader i skolkultur och lärarnas förhållningssätt till sitt eget arbete på framgångsrika skolor respektive icke-framgångsrika skolor (M. Jarl, U. Blossing & K. Andersson, 2017). För att alla skolor i Stockholm ska bli framgångsrika, oavsett elevunderlagets socioekonomiska bakgrunder eller andra skolspecifika förutsättningar, krävs därför att det satsas på känslan, inställningen och attityden som finns hos lärare, skolor och kommunala förvaltning. Från Londons systemutveckling kan Stockholm ta till sig den gemensamma visionen om högre akademiska förväntningar på alla barn oavsett socioekonomisk bakgrund och kultur av ett gemensamt ansvar för alla barn i området. Skolsystemet utgörs av alla som arbetar med och i det, vilket visar på vikten av att få med alla i förändringar som genomförs. Av den anledningen är det viktigt att ställa höga förväntningar på alla medarbetare, såväl lärare som administrativ personal. I London beskrivs förändringen som ett gemensamt moraliskt korståg där alla tog ett gemensamt ansvar och en skola var inte bättre än den sämsta i området (H.F Ladd & E.B Fiske, 2016). Författarna menar att det är särskilt viktigt att få skolornas rektorer att dela den gemensamma visionen vilket även är viktigt för Stockholms stad då rektorerna är de som styr den dagliga verksamheten på skolorna.

5.2 KREATIVITET OCH INNOVATIONSARBETE

Det finska skolsystemet uppmuntrar både lärare och elever att ta till sig nya idéer och metoder för inläring och undervisning. Systemet förordar kreativitet, samtidigt som den traditionella pedagogiken respekteras. Detta framhävs som viktigt även i artikeln om hållbara förändringar, där en öppen miljö lyfts fram som en grundförutsättning för att hållbara förbättringar och innovationer ska kunna skapas. De menar även att alla medarbetare behöver ta den gemensamma visionen av förbättringen till sig för att innovationen ska vara effektiv och hållbar.

De framhåller också att det är viktigt att systemet stöttar risktagande då förbättringsarbete och innovationer alltid innebär en viss risk (Education Canada 2013). Detta är något som Stockholms stad skulle kunna arbeta med när det gäller hur de arbetar med erkännanden av skolornas verksamhet och verksamhetsutveckling. Vad som lyfts fram i artikeln är att det är viktigt att inte enbart bygga belöningsystem utifrån standardiserade tester, utan även premiera nytänkande och förbättringsarbeten under processen.

5.3 EN GEMENSAM BILD AV SYFTET MED UTBILDNING

Något som speciellt framhävts i alla de undersökta länderna och i forskningsrapporten om organisation för skolframgång, är vikten av en gemensam bild av skolans huvuduppgift. Forskningsrapporten kommer fram till att de framgångsrika skolorna i Sverige alla ser skolans huvuduppgift som att utveckla undervisningen för att förbättra elevernas resultat (M. Jarl, U. Blossing & K. Andersson, 2017). I Kanada utgår utbildningsstrategin från tre principer, varav en handlar om att hålla fast vid några få ambitiösa mål, som alla i utbildningsväsendet skriver under på. Det första målet är att eleverna ska höja sina prestationer, det andra att minska glappet mellan elevers studieresultat och det sista målet är att öka förtroendet för utbildningsväsendet (M. Fullan & S. Rincon-Gallardo, 2016). Dessa mål skulle inte vara otroliga att tänka sig att även Stockholm stad skulle kunna ha. I London ligger fokus på det gemensamma ansvaret för utbildningen, men även på att socioekonomisk bakgrund inte är någon ursäkt för sämre resultat (H.F Ladd & E.B Fiske, 2016). Det visar även forskningsprojektet om skolorganisation på genom att peka på att icke-framgångsrika skolor ofta förklarar den negativa utvecklingen genom elevernas förmågor och skolans elevsammansättning (M. Jarl, U. Blossing & K. Andersson, 2017). Finland har valt att inte följa med den marknadsorienterade förändringen av skolsystemet som många andra länder, inklusive Sverige, genomgick i slutet av 1900-talet. Det innebär att det finska utbildningssystemet bland annat bygger på idén om hållbart ledarskap med ett fokus på undervisning och utbildning och ett ansvarsutkrävande som inte baseras på prestationer av standardiserade tester (P. Sahlberg, 2007).

5.4 VIKTEN AV SAMMANHÅLLNING

Det är viktigt att det finns en väletablerad sammanhållning inom skolan och att det finns ett välfungerande samarbete där lärare planerar tillsammans, har gemensam undervisning och där en öppen och kritisk diskussion kontinuerligt råder, om undervisningsmetoder och skolans övergripande arbete (M. Jarl, U. Blossing & K. Andersson, 2017). Detta, inklusive att lärare ges tid för förberedelser och att utforska nya metoder för undervisning, är även viktiga delar av

den miljön som behövs för att skapa effektiva och hållbara innovationer (Education Canada 2013). Betydande delar i Londons utbildningssystemsutveckling har varit att skolorna samarbetar med varandra, antingen formellt eller informellt. Den samarbetsstrukturen har minskat det destruktiva tävlandet mellan skolorna och genom att lärare och annan skolpersonal regelbundet träffas för att utbyta erfarenheter skapas dessa samarbetskulturer och känslor av sammanhållning naturligt. I London har flera formella samarbeten mellan skolor skapats där två eller fler skolor har gått ihop under ett och samma styrande organ med en gemensam huvudrektor, men med separata skolrektorer. Även lärarpooler har skapats för att underlätta rekrytering, effektivisera resursanvändningen och öka känslan av samhörighet mellan skolorna. (H.F Ladd & E.B Fiske, 2016).

En grundläggande del i Kanadas och provinsen Ontarios utveckling vad gäller utbildningssystemet har varit att bygga upp kommunikationen på alla plan och därför började de tidigt med att riva de mentala murar som funnits, exempelvis mellan skolor. Genom att skapa en norm av att dela med sig av sina fungerande strategier har en gemensam positiv kultur byggts upp (M. Fullan & S. Rincon-Gallardo, 2016). Aktiviteter som genomförts i Ontario och som Stockholm stad skulle kunna överväga att implementera i sitt skolsystem är bland annat mer coachning, mer nätverkande och utbytande av välfungerande metoder mellan skolor samt online videos med undervisningsstöd. Dessa aktiviteter stärker och sprider ledarskap och undervisningsförmåga genom hela skolsystemet.

5.5 SAMARBETEN MED FAMILJER OCH ANDRA SAMHÄLLSORGANISATIONER

Det finska skolsystemet lägger stor tyngdvikt vid kvaliteten på undervisningen av de yngre eleverna, då de anser att det är i de yngre åldrarna som grunden för barnens kapacitet och vilja att lära sig läggs (P. Sahlberg, 2007). I London ses relationen mellan skolan och elevernas föräldrar som ytterst viktig för resultatet av elevernas prestationer och liksom i Finland anses de yngre årskurserna vara av betydande vikt för elevernas fortsatta prestationer. I London satsas det därför mycket på ett välfungerande samarbete mellan skolan och föräldrarna genom hembesök av lärare och annan skolpersonal hos familjerna innan barnen börjar i skolan. Skolpersonalen som besöker familjerna knyter då viktiga relationsband med föräldrarna samtidigt som de också får en tidig indikation på vad barnet behöver när hen börjar skolan. Det finns även anställd personal som har till uppgift att vara bryggan mellan skola och hem samt föräldraworkshops som genomförs med syfte att föräldrarna ska få kunskapen och möjligheten att vara mer engagerade i sina barns utbildning. (H.F Ladd & E.B Fiske, 2016). Framförallt i

socioekonomiskt utsatta stadsdelar har detta genomförts och dessa aktiviteter är något som Stockholm stad även kan överväga att genomföra.

Enligt artikeln i Education Canada är en innovation mer hållbar om förbättringen skapar ett samarbete eller ett stärkt samarbete mellan två eller flera organisationer (Education Canada, 2013). Även Skolinspektionen pekar i sin kvalitetsgranskning 2014 på att samarbete mellan skolan och andra samhällsorganisationer bidrar positivt till elevernas prestationer. Flera samarbeten mellan skolor och andra kommunala insatser och privata initiativ har bidragit positivt till mottagandet av nyanlända elever. Dock uppmärksammar de att det finns många kommuner som brister i sitt mottagande. En förändring som Stockholm stad skulle kunna ta till sig är den förändring som Landskrona kommun har genomfört. I Landskrona sker numera modersmålsundervisningen efter skoltid, vilket gör modersmålslärarna tillgängliga för studiehandledning på modersmålet under skoldagen, vilket även för med sig att modersmåls- lärarna kan integreras i lärolagen på ett bättre sätt. Andra samarbetsprojekt som Stockholm stad kan se som förebilder är de som genomförs i Helsingborg och Landskrona tillsammans med bland andra organisationen ”Part” (Preventivt arbete tillsammans). Dessa finns beskrivna mer utförligt på sida 19, under rubriken ”Samarbetsprojekt är positiva för skolans utveckling”.

5.6 KONKRETA FÖRÄNDRINGAR SOM BIDRAGIT TILL EN POSITIV UTVECKLING

Även om mycket av det som framkommit av denna forskningsöversikt handlar om attityder, visioner, sammanhållning och samarbete, så har det även framkommit en del mer konkreta förändringar som Stockholm stad skulle kunna ta till sig av.

5.6.1 NYA INSTITUTIONER

Inom Kanadas utbildningssystem har flera olika institutioner inrättats med syfte att dels öka och sprida kunskapen om vilka undervisningsmetoder som fungerar, dels bedöma skolor och se till att de får den stöttning de behöver och dels för att kunna bryta in och stötta upp verksamheter som inte fungerar. (M. Fullan & S. Rincon-Gallardo, 2016). Dessa är beskrivna mer ingående på sida 20, i avsnittet ”Systemförändringar” under rubriken ”Ontario”. Dessa institutioner och organisationer kan vara fungera som utgångspunkter även för Stockholm stad i sin utveckling av det stöd som de ger grundskolorna i kommunen.

5.6.2 COACHNING OCH NÄTVERKANDE FÖR LÄRARE

I flera av rapporterna som ingår i forskningsöversikten lyfts samarbete upp som en viktig komponent i välfungerande system. Coachning och nätverkande för lärare är bara en del av det som lyfts fram. Detta är också något som Stockholm stad kan framhålla är viktigt inför skolorna att arbeta med och möjligen även stötta skolorna resursmässigt.

5.6.3 MENTORPROGRAM FÖR REKTORER

Rektorer har verksamhetsansvaret på sina skolor och det är ett stort ansvar de bär. Av den anledningen är det också viktigt med ordentliga introduktioner och i Kanada har man infört ett mentorsprogram för alla rektorer och vice rektorer under de två första åren inom yrket (M. Fullan & S. Rincon-Gallardo, 2016). Detta är också något som Stockholm stad skulle kunna införa för att stärka rektorer på skolorna och förhoppningsvis ge rektorerna mer kunskap så att de känner att de klarar av arbetet och därför också stannar längre på skolan. Genom mentorsprogram sprids även kunskaper mellan skolorna, vilket är en positiv bieffekt.

5.6.4 ANVÄNDNING OCH UTVÄRDERING AV DE SOCIOEKONOMISKA RESURSTILLSKOTTEN

Framförallt är det London som har tagit upp användningen av ett riktat resursfördelningssystem bland de undersökta länderna. Bland annat finns det en specifik elevpremie som skolorna får per elev vars familj har haft rätt till gratis skollunch under de senaste åren. Detta ska vara en indikator på bristande ekonomiska resurser hos familjen, då skollunchen i vanliga fall inte är gratis för eleverna. Denna elevpremie får skolorna själva disponera, men de måste redovisa användningen av den på sin hemsida (H.F Ladd & E.B Fiske, 2016). Transparensen i användningen av resurstillskottet är något som Stockholm stad skulle kunna ta till sig av när det gäller det egna resursfördelningssystemet. Antingen tar förvaltningen själv på sig ansvaret att ta reda på till vad de extra resurserna används, eller så läggs informationsansvaret på skolorna. I London har resurserna ofta gått till specialundervisning i så kallade ”Booster groups”, professionell support och vägledning för lärare, en extra halvdags planering i veckan för lärarna med mera. (H.F Ladd & E.B Fiske, 2016).

Skolinspektionen finner i sin kvalitetsgranskning 2014 att en stor resursfördelning också tycks ge störst effekt för studieresultatsutvecklingen. Dock kommer Skolinspektionen även fram till att effekterna av omfördelningen är avhängigt att det finns ett välfungerande kvalitetsarbete på skolorna och att de tar till sig av forskningsbaserade effektiva arbetsmetoder. De pekar även på att många kommuner inte utvärderar, följer upp och utvecklar sina resursfördelningssystem

i tillräcklig utsträckning för att effektiviteten av dem ska synas eller öka. (Skolinspektionen 2014). Med hänseende till detta tycks den stora omfördelningen som Stockholm stad genomför utifrån socioekonomiska bakgrundsfaktorer vara positiv men dessa två delar är några av de som Stockholm stad kan ta till sig av. Dels kan utvärderings- och uppföljningsarbetet bli bättre inom Stockholm stad och dels kan Stockholm stad peka på vikten av ett fungerande kvalitetsarbete på skolorna.

Skolinspektionen pekar även på att fysiska förändringar kan minska skolsegregationen. Exempelvis kan nybyggnationer, ombyggnationer eller förändrade upptagningsområden bidra till en positiv utveckling av integrationen i skolan (Skolinspektionen 2014). För Stockholm stad innebär detta en möjlighet som kan ses över. Skolinspektionen påvisar även vikten av att inte endast genomföra riktade insatser för nyanlända elever eller elever med utländsk bakgrund. De menar att det är minst lika viktigt att genomföra insatser riktade till elever med andra socioekonomiskt bristande bakgrunder. Ett exempel på sådana insatser är ”språkinriktad undervisning” (mer ingående beskriven på sidan 24, under rubriken ”Det krävs större, mer systematisk utvärdering och uppföljning”) vilket är en insats riktad till elever med föräldrar som har en låg utbildningsbakgrund, men som även kommer andra elever till del.

5.6.5 LÄRDOMMAR FRÅN ENGLAND OCH FINLANDS SKOLSYSTEMSUTVECKLING

Presenterat i figur 6 finns fyra viktiga komponenter som Stockholm stad kan ta med sig från utvecklingen av London. Dessa fyra delar är viktiga även för Stockholm stad att arbeta med, för att förstärka resursfördelningssystemet. Det framhävs både i rapporten om Englands skolsystemsutveckling och i den Finska rapporten att de yngre årskurserna är särskilt viktigt att fokusera på. I framförallt Finland framhävs vikten av att se skolan som en lärande plats där det finns stort utrymme för nyfikenhet, istället för en bedömande plats där allt ska vara standardiserat och mätbart (P. Sahlberg, 2007). Antal standardiserade prov och utbildningens inriktning är något som Stockholm stad inte själva kan förändra, men de kan uppmuntra lärare i de



1. FÖLJA ELEVERS KUNSKAPSUTVECKLING
2. TIDIGA INSATSER
3. STARKA BAND MELLAN SKOLA OCH HEM
4. SE TILL ELEVERNAS ANDRA BEHOV, SOCIALA OCH EMOTIONELLA

*Educational success in two inner London boroughs: Lessons for the U.S.
H.F Ladd & E.B Fiske, 2011*

Figur 6. Londons systemutveckling

yngre årskurserna att fokusera mer på elevernas motivation, nyfikenhet och lärglädje, istället för att trycka på vikten av mätbara resultat i redan tidiga årskurser om det inte är ett krav från riksnivå.

5.6.6 UTFORMA ETT SYSTEM SOM ERKÄNNER OCH UPPMUNTRAR VERKSAMHETSUTVECKLING PÅ SKOLNIVÅ

Artikeln ur Education Canada om hållbara innovationer menar att det är ytterst viktigt att skolsystemet erkänner och stöttar verksamhetsutveckling och att innovationer och förbättringar belönas inom systemet. Innovationer innebär alltid en viss risk, men utan innovationer så stagnerar utvecklingen. Stockholm stad bör därför se till så att innovationer och förbättringsarbeten stöts från förvaltningsnivå och se över så att det existerande systemet inte onödigt hindrar risktagande och innovationsskapande.

5.6.7 SATSA PÅ LÄRARUTBILDNINGEN

I många rapporter framhävs vikten av förtroendet och respekten för lärarna. I Sverige har vi under de senaste decennierna upplevt ett minskat förtroende för läraryrket och populariteten av yrket har också sjunkit drastiskt. I Finland har de upplevt raka motsatsen. Där infördes hårdare krav på utbildning för lärarna, framförallt för de yngre årskurserna, vilket gjorde att läraryrket attraherade fler studenter. Utbildningen kan numera leda till mycket mer än endast läraryrket och det är också flera som doktorerar innan de blir lärare. Detta för med sig en högre utbildningsnivå för lärare och rektorer på skolorna, vilket ger dem större respekt och friare händer. (P. Sahlberg, 2007). Även i de London och Ontario har det satsas på lärarutbildningen och vidareutbildningar för lärare. I rapporten om skolsystemsutvecklingen i Ontario lyfts kapacitetshöjande åtgärder upp som viktiga för en förbättring av elevresultaten (M. Fullan & S. Rincon-Gallardo, 2016). Stockholm stad kan själva inte göra mycket för att förändra dagens lärarutbildning i Sverige. Dock kan de uppmuntra och stötta kvalitativa vidareutbildningar och ett ökat samarbete mellan skolor för utbyte av effektiva undervisningsmetoder.

5.6.8 ÖKA SPRIDNINGEN AV BEHÖRIGA OCH ERFARNA LÄRARE

Skolinspektionen visar i sin kvalitetsgranskning 2017 att fördelningen av behöriga och erfarna lärare i många kommuner är snedfördelad till fördel för skolor med få elever med socioekonomiskt utsatt bakgrund. Av denna anledning och på grund av den lärarbrist som finns på många platser i Sverige är det därför viktigt att kommunen försöker hjälpa till att åstadkomma en jämnare fördelning av lärare på skolorna. Några sätt för kommunerna att göra detta lyfts fram i granskningen och är listade nedan.

- Fördela förstelärartjänster på ett kompensatoriskt sätt efter skolornas elevers socioekonomiska bakgrunder.
- Sätt in andra riktade och stödjande insatser för att attrahera behöriga och erfarna lärare till skolor med svårare förutsättningar.
- Använda mobila team av erfarna och kompetenta lärare och annan personal som kan användas utifrån behov på olika skolor och förstärka verksamheten under en period.

5.6.9 STOCKHOLM STADS UPPGIFT: ATT LEDA SKOLOR PÅ RÄTT VÄG

Många av förändringarna som denna forskningsöversikt har kommit fram till kan kommunen inte ensam driva igenom. Detta kan bero på att förändringarna behöver göras på en övergripande riksnivå, så som tidigare nämnts. Det kan dock också bero på att det är skolorna själva som behöver göra förändringarna. I dessa fall kan dock Stockholm stad både visa vägen och också vara ett stöd längs vägen. I forskningsrapporten från Göteborgs universitet om skolorganisationsutveckling lyfts tydligt ledarskap som fokuserar på skolans huvuduppgift fram som en av tre viktiga komponenter hos välfungerande skolor. Att ha tydliga krav och förväntningar på lärarna om att ställa upp på skolans huvuduppgift är också något som forskningsrapporten nämner och till sist har de sett att en välfungerande sammanhållning på skolorna är hänger ihop med hur väl skolorna fungerar. För att skolorna i Stockholm stad alla ska bli välfungerande så kan Stockholm stad därför uppmuntra gemensam undervisning, att lärare får tid att planera tillsammans och att det finns en öppenhet och kritisk diskussion om både undervisning och övergripande om skolans arbete.

KÄLLFÖRTECKNING

- A. Hargreaves & D. Fink (2006) *Sustainable leadership* (San Francisco, Jossey-Bass).
- *From Bright Idea to System Change- Making innovation stick* (Education Canada, 2013)
Hämtad 2017-06-16. <https://www.edcan.ca/articles/from-bright-idea-to-system-change/>
- H. Ladd och E. Fiske (2016) *Educational success in two Inner London boroughs: Lessons for the U.S* (Brown Center on Education Policy).
- M. Fullan & S. Rincon-Gallardo (2016) *Developing high-quality public education in Canada- The case of Ontario* (New York, Routledge).
- M. Jarl, U. Blossing & K. Andersson (2017) *Att organisera för skolframgång* (Stockholm, Natur & Kultur).
- M. Jarl, U. Blossing & K. Andersson (2017) *Att organisera för skolframgång* (Vetenskapsrådet, Resultatdialog 2016).
- P. Sahlberg (2007) *Education policies for raising student learning: the Finnish approach* (Journal of Education Policy, Vol. 22, No 2).
- Skolinspektionen (2014) *Kommunernas resursfördelning och arbete mot segregationens negativa effekter i skolväsendet* (Kvalitetsgranskning).
- Skolinspektionen (2017) *Lärarresurser- att verka för likvärdighet i utbildningen* (Kvalitetsgranskning).

LÄNKAR

Länkar till källorna i samma ordning som Källhänvisningen.

- <https://keithdwalker.ca/wp-content/summaries/q-z/Sustainable%20Leadership.Hargreaves%20%26%20Fink.EBS.pdf>
- <https://www.edcan.ca/articles/from-bright-idea-to-system-change/>
- <https://www.brookings.edu/wp-content/uploads/2016/07/london.pdf>
- <https://books.google.se/books?id=v1mpCwAAQBAJ&pg=PA169&lpg=PA169&dq=Developing+high-quality+public+education+in+Canada+The+case+of+Ontario&source=bl&ots=GW-NLm4Jh7&sig=-Eh6YXkZ35mOk349tp3oK0GpOeY&hl=sv&sa=X&ved=0ahUKEwjz-3PuvTUAhWGa5oKHYOJALIQ6AEIMjAB#v=onepage&q=Developing%20high-quality%20public%20education%20in%20Canada-%20The%20case%20of%20Ontario&f=false>
- Detta är en bok och det finns därför ingen länk till denna källa. Dock är nästa källa en sammanfattande artikel av boken.
- http://www.edu.su.se/polopoly_fs/1.310013.1480609142!/menu/standard/file/Resutatdialog-2016.pdf
- <https://pasisahlberg.com/wp-content/uploads/2013/01/Education-policies-for-raising-learning-JEP.pdf>
- <https://www.skolinspektionen.se/globalassets/publikationssok/granskningsrapporter/kvalitetsgranskningar/2014/segregation/kvalgr-segregation-slutrapport.pdf>
- https://www.skolinspektionen.se/globalassets/publikationssok/granskningsrapporter/kvalitetsgranskningar/2017/lararresurser/lararresurser_skolinspektionen_kvalitetsgranskning_2017_juni.pdf