

Daniel Berr

Styrning och ledning matematik – bakgrund och upplägg

Matematik

Under Skolriksdagen i mars 2011 presenterade SKL:s målsättning att Sveriges elever skulle bli avsevärt bättre i matematik. Bakgrunden var den PISA-rapport som publicerats i december 2010 och genomförts våren 2009. Rapporten visade att Sveriges grundskoleelever (15-åringar) hade blivit sämre både i förhållande till tidigare år, och i förhållande till andra länder.

SKL:s målsättning förklarades vara att andelen elever som misslyckades nå godkänd gräns skulle halveras och att andelen som nådde den högsta nivån skulle öka. Sverige skulle placera sig bland de tio bästa länderna inom OECD. Tidsramen sattes till PISA undersökningen 2015, därav namnet på satsningen. För att kunna uppnå den mycket högt ställda målsättningen valde SKL en modell med fokus på styrning och ledning; fyra nivåer (nämnd, förvaltningsledning, rektorer och lärare) enligt en metod med samordnade arbetande nätverk av kommuner. I det följande redogörs kortfattat till varför dessa vägval valdes och innebörderna av dessa.

Styrning och ledning

Skälen till varför SKL valde att fokusera på just styrning och ledning motiverades med att förbundet delade den generella bild av brister som Teknikdelegationen (2010) och Skolverket (2011) hade redovisat ungefär samtidigt. Parallellt hade SKL i en egen undersökning och rapport *Konsten att nå resultat – Erfarenheter från framgångsrika skolkommuner* (2010) identifierat ett antal framgångsfaktorer som bedömdes som centrala för att åstadkomma en god resultatutveckling i kommunernas skolverksamhet.

SKL:s sex satser om Styrning och ledning fördelade på tre områden skulle utgöra grundstrukturen i den kommande satsningen. De tre områdena är:

- Gemensam ledning
- Gemensamma värderingar
- Gemensamma rutiner

Satserna hade bland annat utvecklats från rapporten om framgångsrika skolkommuner (se ovan) och innebörden hade stämts av mot Skolverket och Skolinspektionens lägesbedömningar och analyser samt större internationella undersökningar såsom John Hatties *Visible Learning* och McKinsey & Companys rapporter från 2007 och 2010. *How the world's best performing school systems come out of on top* och *How the world's most improved school systems keep getting better*.

Gemensam ledning med satserna om sammanlänkad ledning och tydlig rollfördelning jämfördes med beskrivningar av sammanhållna skolsystem och innebörderna av framgångsfaktorn ”God ledning” i framgångsrika skolkommuner.

Gemensamma värderingar inbegriper två dimensioner: likvärdighet/höga förväntningar och lärarkompetens/lärarsamarbete. Den första fanns med som en nyckelfaktor i såväl SKL:s egna undersökning, aktuell skolforskning, och bekräftades av McKinseys iakttagelser att i de bästa skolsystemen finns en mycket mindre socioekonomisk påverkan än i mindre framgångsrika skolsystem. Lärarkompetensens avgörande betydelse var väl belagt i forskning (exempelvis av Hattie) och hade även betonats särskilt av Skolverket. Även McKinseys hade i sina studier konstaterat att inget skolsystem är bättre än sina lärare och tesen om lärarsamarbete motiverades med att detta hade urskilts som ett gemensamt inslag i de bästa skolsystemen.

Gemensamma rutiner handlar om systematisk uppföljning och att tidigt fånga upp elever med särskilda behov. Ånyo hade dessa aspekter fångats upp i framgångsrika skolkommuner, samt utifrån Skolinspektionens och McKinseys iakttagelser

SKL:s betoning av den politiska nivåns ansvar jämfördes med en av huvudteserna i 2010 års rapport beträffande mellannivåns avgörande betydelse, vilket i Sverige motsvaras av huvudmännen. SKL:s ambition att nå en förbättring redan efter tre år jämfördes med McKinsey påstående att en förbättring av resultat är möjlig att åstadkomma på sex år.

Hypotesen var att dessa tre områden och sex satser tillsammans skulle förbättra förutsättningarna att skapa en god undervisning, en undervisning som skulle resultera i bättre studieresultat, i detta fall inom fokusområdet matematik.

Arbetande nätverk

För att nå de ambitiösa målen i PISA satsningen var det en förutsättning att en stor del av landets kommuner skulle delta. Alla som ställde upp på villkoren skulle få vara med. SKL:s ambition var därför från början att få igång ett stort antal regionala nätverk. Därför värvades kommuner till pilotomgången från norr till söder. Att det gemensamma arbetet skulle ske i form av arbetande nätverk var en huvudpunkt – i det arbetet skulle företrädare för alla nivåerna delta aktivt.

SKL hade inför starten av SKL Matematik PISA 2015 en egen rik erfarenhet av olika nätverksarbeten, ibland i helt egen regi, ibland tillsammans med lärarorganisationerna och utvecklingen av utvalda skolor *Albatross* (1996 – 1999) och i ett fall tillsammans med både staten och alla tre skolfackliga organisationerna kring skolutveckling och hur läraryrkets attraktivitet skulle kunna förbättras *Attraktiv Skola* (2001 – 2006).

Albatross

Bakom Albatross stod lärarfacken och Svenska Kommunförbundet. Enskilda skolor deltog och skulle berika varandra med nya uppslag, målet var skolutveckling genom erfarenhetsutbyte. Arbetet byggde på ett relativt löst strukturerat utbyte av idéer. De skolor som efter projekttiden ville gå vidare gjorde det i huvudsak på egen hand och utan koppling till politik och förvaltning.

När Svenska Kommunförbundet, Lärarförbundet, Lärarnas Riksförbund, Sveriges Skolledarförbund och Utbildningsdepartementet förberedde förslaget till det som kom att bli Attraktiv Skola var ett av de första kraven att huvudmannen skulle stå bakom satsningen tillsammans med skolfacken. Likaså sågs nätverksarbete som ett viktigt inslag i den kommande satsningen. Andra inslag var avsiktsförklaring, fleråriga projektplaner och tydlig dokumentation.

Attraktiv skola

Attraktiv Skola byggde vidare på grundidén om erfarenhetsutbyte men följde en tydligare förutbestämd struktur och tydligare förankring hos huvudmännen. Under Attraktiv Skola anammades idén om kritiska vänner och att innehållet på nätverksträffar skulle utgå från arbetet på hemmaplan. Attraktiv Skola kan därmed betraktas som den första generationen av arbetande nätverk, dessutom med blandade arbetsgrupper.

Under Attraktiv Skolas slutskede gav den dåvarande regeringen i uppdrag åt Myndigheten för skolutveckling (MSU) att ge en [sammanfattande bedömning](#) baserad på deltagande kommuners, den nationella projektledningens slutredovisningar samt den externa utvärderingen gjord av Arbetslivsinstitutet. Enligt slutrapporten hade villkoren för Attraktiv Skola – fleråriga projektplaner, dokumentation, blandade grupper och nätverk – visat sig vara hållbara och borde vara vägledande för kommunernas fortsatta arbete.

SKL Matematik PISA 2015

Erfarenheterna från Attraktiv Skola kom att utgöra utgångspunkten för arbetssättet inom SKL Matematik PISA 2015. En genomtänkt styrning och ledning sågs vara centralt för att skapa förutsättningar och långsiktighet i ett utvecklingsarbete som omfattar samtliga fyra beslutsnivåer. SKL:s fokus i Matematik PISA 2015 blev därför att stödja huvudmännen att utveckla sin egen styrning och ledning. Under hela arbetet var Nationellt Centrum för Matematikutbildning (NCM), en aktiv partner.

SKL vidareutvecklade modellen med arbetande nätverk från Attraktiv Skola som kom att innehålla flera nya inslag. Framförallt lades kraft på förbättra formerna för de gemensamma mötena. Fokus skulle ligga på det egna arbetet och samarbete kring det. Villkoren för deltagande fastställdes med en särskild avsiktsförklaring där den högsta politiska ledningen förband sig att pröva sin egen styrning och ledning utifrån SKLs

satser samt uttryckligen verka för förbättra den egna kommunens matematikundervisning i grundskolan. Därtill följde krav på att arbeta tillsammans med andra kommuner, formulera operativa mål för arbetet samt bistå nya kommuner i deras uppstartsarbete.

I de 86 deltagande kommunernas slutredovisningar 2016 besvarar kommunerna ett stort antal frågor, bland annat om arbetssätt och upplägg. Dess sammanställdes i en [slutrapport](#).

Styrning och ledning matematik

I arbetet med SKL Matematik PISA 2015 identifierades nya utvecklingsområden. Den kanske mest slående slutsatsen i de inventeringar som gjordes var att de formella ämneskunskaperna var låga bland de behöriga lärarna som undervisar i matematik i årskurs 1-3. Under den tid SKL PISA-satsningen pågick var även omsättningen på förvaltningsledningsnivå mycket hög i de deltagande kommunerna.

Detta är upprinnelsen till SKL:s nya satsning Styrning och ledning matematik vilken kan ses som en direkt förlängning av SKL Matematik PISA 2015. SKL startade därför januari 2018, tillsammans med NCM, satsningen Styrning och ledning matematik inom vilken SKL tillsammans med NCM ger kommunerna möjlighet att utveckla en helt ny kompetensutvecklingsmodell för didaktik och ämneskunskaper i matematik för lärare i årskurs f-3. Samtidigt kommer den egna styrningen och ledningen prövas enligt modellen med arbetande kommunnätverk.

Figur 1. Hur de olika satsningar förhåller sig till varandra

