

TIMBRO

*Great expectations*

*Hackney och konsten att vända en skolkommun i kris*

Åsa Melander

TIMBRO • April 2015

VÄLFÄRD

*Om författaren*

ÅSA MELANDER har tio års erfarenhet av skolutveckling i England. Mellan 2004 och 2014 arbetade hon i Hackney, London, senast som *Divisional Business Manager (School Performance & Improvement) & Head of School Place Planning*. Under denna period gick Hackneys skolor från att ha sämst skolresultat av alla engelska kommuner, till att få resultat över genomsnittet i alla årskurser.

© Författaren och Timbro 2015

ISBN: 978-91-87709-78-4

[www.timbro.se](http://www.timbro.se)

[info@timbro.se](mailto:info@timbro.se)

## Innehåll

Förord • 4

Inledning: Från problemområde till framgångssaga • 7

Det engelska skolsystemet • 10

Styrningen av den engelska skolan • 12

Hur lyckades man vända utvecklingen i Hackney? • 14

Enbart skolutveckling • 15

Erfarna, utvalda skolledare • 16

Gemenskap kring hur skolorna skulle förändras • 18

Hackneys nya skolor • 19

Förvaltningens school improvement team • 21

Vikten av skickliga lärare • 22

Analys av elevdata • 25

Höga förväntningar • 27

Att peka på framgångar • 28

Disciplin – mindre kontroversiellt än i Sverige • 29

Vikten av att nå alla föräldrar och barn – även resursstarka • 31

Avslutning • 32

Mer att läsa om skolutveckling i England och Hackney • 35

## Förord

*Jag önskar så att de stänger Rosengårdsskolan. Hela Rosengårdsskolan.*

Det är ett ögonblick i SVT-dokumentären ”En förlorad skola” från 2013 som särskilt dröjer sig kvar i mitt minne. Frilansjournalisten Joakim Lamotte pratar med en förälder till en elev på den skandalomsusade skolan. Hon är inte uppgiven, när hon önskar att skolan ska stängas. Hon är arg. Efter att ha sett dokumentären förstår man ilskan. Inte bara för att situationen på skolan hade urartat, utan också över att det fick fortgå så länge utan åtgärder.

För tio år sedan befann sig ett antal skolkommuner i England i en liknande situation, och där samlade sig till slut beslutsfattarna till en helt ny giv: det kan bäst beskrivas som införandet av ett slags lokalt undantagstillstånd. Kommuner som i årtal hade misskött sitt uppdrag fråntogs ansvaret. I stället fick privata stiftelser, ofta sponsrade av företag, statens välsignelse att på försök ta över några av Englands mest problemtungda skolor och gavs därtill ett mandat att använda metoder som i vanliga fall hade varit förbjudna eller omöjliga. Lönesättningen av lärare och rektorer släpptes fri, arbetsrätten sattes på undantag, kameror sattes upp i klassrummen, lokalt anpassade experiment med undervisning och ledarskap tilläts, disciplinen skärptes, våldsamma elevgrupper splittrades och omplacerades, föräldrar involverades. Enorma satsningar gjordes på undervisningen när duktiga lärare premierades, och nya karriärmöjligheter inrättades för dem som visat sig äga särskild pedagogisk skicklighet.

I kommunen Hackney i norra London, som denna rapport fokuserar på, lät resultaten inte vänta på sig. Mindre än tio år efter att den stora satsningen för att lyfta skolorna i denna socialt utsatta kommun inleddes, har skolan förvandlats från krigszon till frizon för elever som ofta saknar familjesammanhang som ger stadga och struktur åt tillvaron. Det visade sig att det fanns en skoleffekt som kunde parera socialt arv; att barnen inte var dömda till utanförskap och elände.

Det är lätt att misströsta om sannolikheten i att svenska politiker skulle våga sig på ens någon av dessa radikala lösningar, men nyligen kom faktiskt ett tecken från Moderaterna om att man har börjat inse att något måste göras för att få ordning på Sveriges sämsta skolor – och det snart. Ett förslag om att Skolinspektionen ska kunna ta över huvudmannskapet för gravt underpresterande skolor har presenterats. Det är ett viktigt första steg, men långt ifrån tillräckligt. För att fungera förutsätter den brittiska modellen ett antal åtgärder på systemnivå, som utmanar ett antal grundbultar i den svenska modellen.

För det första handlar det om den generella politikens primat. Det brittiska ansvarsutkrävandet förutsätter en vilja att tillåta experiment och särlösningar som går på tvären med den svenska skolpolitik som även Alliansen har sagt sig vilja föra.

För det andra krävs att politiken *samtidigt* slutar acceptera långvariga underprestationer, och beväpnar sig med tålamod när nya sätt att attackera gamla problem inte omedelbart faller ut som väntat – motsatsen till dagens ordning. Att den brittiska skolinspektionen Ofsted valde att ta bort kategorin ”satisfactory” för skolor som precis klarade att bli godkända sände en kraftfull signal om att förbättringsarbetet aldrig får gå i stå, och att det gällde hela skolväsendet – inte bara de mest dysfunktionella skolorna. Samtidigt kan en stor del av Londons exceptionella förbättring i kunskapsmätningarna härledas till en förståelse för att lokala problem kräver lokala lösningar, som staten sällan äger.

För det tredje krävs en insikt om att Skolinspektionen inte har den kapacitet eller kompetens som krävs för att kunna driva, och vända, utvecklingen på en krisande skola. År 2013 utdelade Riksrevisionen en svidande kritik av Skolinspektionens arbete, främst för att skolinspektörerna – som ofta är jurister – har ägnat alltför mycket tid åt att granska dokument och i för liten utsträckning granskat undervisningskvalitet.<sup>1</sup> Brittiska Ofsted gör tvärtom, och kan göra det med bibehållen trovärdighet eftersom skolinspektörerna nästan alltid själva är erfarna lärare som har rekryterats utifrån sin professionella skicklighet.

Därför borde en engelskinspirerad reform i Sverige, för det fjärde, utgå från att Skolinspektionen först tar över huvudmannskapet från kommuner som misskött sig men därefter låter privata aktörer, ideella eller kommersiella, konkurrera i en kvalitetsupphandling om uppdraget att vända utvecklingen i skolorna. Hos dessa aktörer finns nämligen den praktiska erfarenhet som staten saknar: Skolinspektionen har konstaterat att de stora fristående skolkoncernerna i Sverige generellt har ett både välutvecklat och väl förankrat kvalitetsarbete.<sup>2</sup> Detta kan jämföras med de kommunala huvudmännen, där nio av tio kritiserats för bristfällig uppföljning av verksamheten.

Det finns alltid risker med att tro att en ”success story” kan importeras från ett land till ett annat, och inte ens en radikal academy-reform skulle ensam kunna vända den svenska skolans negativa utveckling. Men det brittiska exemplet är viktigt, både som en påminnelse om att den defaitism som stundtals präglar den svenska skoldebatten är farlig och omotiverad, och för att det visar på behovet av att prioritera:

- Det kan inte vara viktigare att skydda lokalpolitiker som inte sköter sitt uppdrag, än att ge barn rätt till bra utbildning.

---

1 Riksrevisionen (2013), Statens tillsyn över skolan – bidrar den till förbättrade kunskapsresultat? Rapport, 2013:16, läst 2015-04-10, <[http://www.riksrevisionen.se/PageFiles/18551/RiR\\_2013\\_16\\_Anpassa\\_Statens%20skolinspektion.pdf](http://www.riksrevisionen.se/PageFiles/18551/RiR_2013_16_Anpassa_Statens%20skolinspektion.pdf)>.

2 Skolinspektionen (2014), Från huvudmannen till klassrummet – tät styrkedja viktig för förbättrade kunskapsresultat Skolinspektionens erfarenheter och resultat från tillsyn och kvalitetsgranskning. Rapport, 2014:6739, läst 2015-04-10, <<http://www.skolinspektionen.se/Documents/publikationssok/regeringsrapporter/arsrapporter/arsrapport-2014.pdf>>.

- Det kan inte vara viktigare att lärare som trots vidareutbildningsinsatser inte håller måttet får behålla jobbet, än barns rätt till undervisning av hög kvalitet.
- Det kan inte vara viktigare att elever som stör och trakasserar lärare och kamrater får gå kvar i sin skola, än att upprätthålla en fungerande och trygg arbetsmiljö.

Kan man ha en skola i Rosengård? I mars i år stängde fackliga skyddsombud högstadiet på Värner Rydénskolan i Malmö med omedelbar verkan. Nu har skolan öppnat igen, men inte mycket tyder på att utvecklingen kommer att förbättras i den utsträckning som krävs för att förtroendet ska återvända. Att höja priset för att misslyckas med skolan kommer att kosta på, politiskt och, åtminstone initialt, ekonomiskt. Frågan är om vi har råd med alternativet?

*Karin Svanborg-Sjövall, vd Timbro*

## *Inledning: Från problemområde till framgångssaga*

I slutet av 1990-talet var skolorna i Hackney, London, närmast i upp-lösningstillstånd. Kommunen i sin helhet hade varit konkursmässig. Arbetslösheten var den fjärde högsta i landet och två tredjedelar av alla barn fick gratis skolmåltider, vilket man är berättigad till om hushål-let har väldigt låga inkomster. Själva skolförvaltningen ansågs av den engelska skolinspektionen, Ofsted, vara i "kaos". Hackneys ena parla-mentsledamot bad i parlamentet regeringen om hjälp med att rätta till de lokala problemen i Hackney. 1999 lades en del av skolförvaltning-  
en över på ett privat företag, men detta hjälpte inte. Missnöjet bland skolledarna steg och de ville att allt ansvar för skolorna skulle tas bort från kommunen, som hade tillräckligt med problem på andra områden ändå.

Utbildningsministern gjorde då ett radikalt ingrepp och beordra-de kommunen att lämna över allt ansvar för skolorna till en privat, icke vinstdrivande, stiftelse, The Learning Trust, som skapades enbart i syfte att sköta skolor och utbildning i Hackney i tio år från 2002. Stiftelsen finansierades med statliga medel och övertog alltså alla upp-gifter på utbildningsområdet som en engelsk kommun normalt sköter.

När The Learning Trust bildades skickade många föräldrar sina barn till skolor utanför Hackney. Mer än hälften av alla barn valde att gå i *secondary school*, från 11 års ålder, i andra kommuner. Andra famil-  
jer flyttade när barnen närmade sig *secondary school*-ålder. År 2002 var andelen barn som fick vad som räknas som "acceptabla" betyg efter årskurs 11 (16 år) 31 procent. Resultaten efter årskurs 6 (11 år) var de sämsta i England. Hackney var sämst i alla tre kärnämnen: engelska, matematik och naturvetenskap.

2003 fick Hackneys andra parlamentsledamot, Diane Abbott, kritik för att hon valde att sätta sin son i en privat skola (till en årlig kost-nad av 10 000 pund) i stället för i en Hackneyskola. Tidigare hade hon själv kritiserat partikamrater i Labourpartiet när de valde privata sko-lor åt sina barn. Abbott var förhållandevis känd – hon hade varit den första kvinnliga svarta parlamentsledamoten – och hade länge kritise-rat Hackneys sätt att sköta skolorna. Nu konstaterade hon att det var inkonsekvent för en person som arbetade för ett jämlikt samhälle att skicka sitt barn till en privat skola, men hon sa själv att hon fick välja mel-lan "sin sons framtid och sitt politiska rykte". Detta förvärrade Hack-neys rykte. Ungefär samtidigt kritiserades Tony Blair för att han inte skickade sina barn till den lokala skolan i grannkommunen, Islington. Hans budskap vid valet 1997, "Education, education, education" hade gjort stort intryck, men tydligen dög inte kommunala skolor för hans egen familj ändå.

När jag 2004 sökte arbete som "projektledare inom utbildning" i

London fick jag inte från början veta vilken kommun tjänsten gällde. Först senare i processen fick jag närmast motvilligt veta att det handlade om Hackney. Dess rykte var då så dåligt att man inte ville avskräcka någon att söka tjänsten. Som svensk med (då) begränsad kunskap om engelsk skola tog jag mig an uppgiften utan fördomar, men några brittiska bekanta höjde på ögonbrynen.

Bara fem år senare var läget i Hackney annorlunda. Hundratals föräldrar protesterade mot att deras elvaåringar *inte* fick plats på någon secondary school i Hackney. Andelen barn som fick ”acceptabla” betyg efter årskurs 11 (16 år) hade gått upp till 52 procent, och skulle komma att fortsätta stiga: 2013 var den drygt 61 procent. Och fortfarande är Hackney en av de kommuner i England som demografiskt sett har de sämsta förutsättningarna.

Vad var det som hände? Hur kunde en kommun med så stora problem under så många år vända utvecklingen på kort tid? Många faktorer samspelade, och extraordinära åtgärder var nödvändiga för att ändra en utveckling som hade fått pågå alltför länge. De viktigaste faktorerna anses ha varit att stiftelsen fokuserade enbart på skolor, att skolledarna hade lång och framgångsrik erfarenhet bakom sig samt att man skapade en gemensam strategi för att förbättra skolorna. Andra faktorer handlar om typiskt engelska åtgärder som att man i stor utsträckning använder sig av resultatanalyser för att sätta in stöd på rätt nivå, och att disciplinen i många skolor är mycket strikt.

Några av de faktorer som kommer att redovisas är svårare att aktivt påverka, men det finns erfarenheter som skulle gå att applicera på svenska förhållanden – om viljan finns.

#### OM RAPPORTEN

Denna rapport bygger på mina egna erfarenheter av tio års arbete med skolutveckling i Hackney. Jag har även samtalat med flera före detta kolleger, framför allt Alan Wood, som har lett arbetet i Hackney sedan stiftelsen skapades och än i dag har överordnat ansvar för skolorna i Hackney, och Steve Belk, som innan han blev Chief Executive hade ansvar för *school improvement* i Hackney i många år. Jag har därutöver diskuterat med representanter för två fackförbund, NUT (National Union of Teachers), och NASUWT (National Association of Schoolmasters Union of Women Teachers).

I rapporten beskrivs åtgärder och metoder som finns att ta till i England för att vända en dålig skolutveckling, exemplifierat med kommunen Hackney. En del av dessa åtgärder sköttes fram till 2010 alltid av respektive kommun (det vill säga av The Learning Trust för kommunen Hackneys räkning). Sedan koalitionen av Conservatives och Liberal Democrats bildade regering 2010 har lagstiftningen förändrats: många skolor får nu en större del av sin finansiering direkt från departementet, i stället för som tidigare via kommunen, och kan köpa in dessa tjänster från sin kommun eller någon annan organisation efter eget



tycke. Detta gäller till exempel vem som står för stöd i school improvement (skolförbättrande åtgärder) och juridisk hjälp. Principerna för hur det fungerar kvarstår.

Hackneys resa betecknas generellt som en enastående, unik framgång i Storbritannien och utöver tidningsartiklar i mängder har några längre skrifter publicerats. Information om en del av dessa finns bland referenserna (sid 35).

#### OM HACKNEY

Det finns 33 kommuner i London och Hackney är en av innerstadskommunerna, 19 kvadratkilometer stor och mycket tätbefolkad. Folkmängden är runt 240 000, men prognosen är att kommunen kommer att växa till runt 300 000 inom 20 år. Traditionellt var Hackney ett fattigt område, och länge inte något populärt område för de som har möjlighet att välja. I dag är delar av Hackney omtyckta. Det är nära till det finansiella distriktet, det är en grön kommun – flest och störst grönområden av Londons kommuner – men det finns fortfarande stora problem med arbetslöshet och utanförskap.

## Det engelska skolsystemet

Medan Sverige länge har haft ett sammanhållet skolsystem för alla så har England haft parallella skolsystem. Segregationen är bland den högsta i världen. Prestigefyllda och mycket dyra privatskolor, som Eton, och många andra mindre kända står utanför offentlig insyn och kontroll, och bestämmer själva vilka ämnen eleverna läser. Den absolut största majoriteten av alla barn i England går dock i skolor som finansieras av staten: sammantaget går bara 7 procent i privata skolor. Denna siffra är viktig att hålla i minnet. Allt som rör statligt finansierade skolor i England har alltså betydelse för den absoluta majoriteten barn.

En hög andel av de som gått i dessa privata skolor läser vidare vid de mest prestigefyllda universiteten och många anser att de har ett oproportionerligt stort inflytande på samhället. Som exempel kan nämnas att 41 procent av ministrarna i premiärminister David Camerons regering har gått i privata skolor, och fyra av Camerons närmaste medarbetare gick – liksom Cameron själv – på Eton. I den andra änden av skalan så var det för några år sedan av 80 000 universitetsansökande som fått gratis skolmat – det vill säga vars familjer hade mycket låga inkomster – endast 40 som fick universitetsplats i Oxford eller Cambridge. Det är ett lägre antal än vad en del enskilda privata skolor skickar till dessa universitet.

Kyrkan har stort inflytande och stod länge för de skolor som fanns tillgängliga för andra än överklassen. Efter andra världskriget fick varje kommun i uppgift att tillhandahålla *primary* och *secondary schools* och kyrkans skolor kom under statlig kontroll. Man försökte även inkorporera de privata skolorna utan att lyckas. Än i dag finns många områden där det enbart finns en skola, en *Church of England* eller en *Roman Catholic* skola, som alla går i.

Parallellt med de religiösa/icke-religiösa skolorna utvecklades en selektiv skola, *grammar school*, för de som ansågs vara studiebegåvade. Alla barn skrev ett ”11+”-prov vid 11 års ålder som avgjorde om de fick gå i en *grammar school*. Med tiden kritiserades det selektiva systemet: urvalssystemet var tveksamt, skolorna var inte jämnt fördelade geografiskt och det fanns fler platser för pojkar än för flickor. *Comprehensive schools*, en sammanhållen skola som alla gick i, växte fram under 1960-talet.

1976 stipulerade en lag att alla skolor skulle vara öppna för alla. De flesta *grammar schools* förändrades, men 164 skolor bevarades. Detta innebär att i några delar av England – till exempel i Kent sydost om London – skriver de flesta barn än i dag ett ”11+”-prov som avgör vilken skola de får fortsätta i, medan det i andra områden inte finns några *grammar schools* och alla går i *comprehensive school*.

Sedan några år tillbaka höjs åter en del röster för att skapa fler selektiva skolor, som alltså erbjuder platser efter antagningsprover. Det anses inte rättvist att det i en del områden finns många, och i en del inga.

Motståndarna pekar på att många elever som kommer in på grammar schools i dag har haft hjälp av privatlärare för att öva inför proven, och att de enbart är till för den ”rika medelklassen” som därmed slipper lägga pengar på privatskolor. Andelen barn som får gratis skolmåltider är normalt avsevärt lägre i grammar schools än i omkringliggande skolor.

Det är i dag inte tillåtet att öppna nya grammar schools men ett kryphål har öppnats genom att existerande grammar schools har fått rätt att öppna annex med samma antagningsvillkor.

#### PRIMARY SCHOOL OCH SECONDARY SCHOOL

Barn börjar *primary school* det skolår (september–augusti) de fyller 5 år och går där i sju år. Därefter följer den femåriga *secondary school*, som avslutas med en GCSE-examen, *General Certificate of Secondary Education*. Betygsskalan går från A\* (utläses ”A-star”) till E. Skolor rankas ofta efter vilken andel av eleverna som får betygen A\*–C i minst fem ämnen, inklusive engelska och matematik. Det är denna andel som avses med uttrycket ”acceptabla” betyg – i England uttrycks det normalt bara ”X procent av eleverna fick A\*–C”.

Den engelska motsvarigheten till gymnasiet är tvåårig och man studerar färre ämnen än i Sverige – ofta fyra ämnen i ett år och därefter tre ämnen. Ämnesstudierna går mer på djupet än i Sverige, men man uppnår förstås inte samma bredd som i Sverige, där man läser fler ämnen.

Från 2015 måste alla kvarstå i utbildning av något slag tills de fyller 18 år, antingen på heltid, eller i kombination med arbete av något slag, exempelvis en lärlingsutbildning.

#### ANTAGNING

Möjligheten att välja skola är viktig i England. Det finns inga fasta upptagningsområden och alla söker skolplats året före skolstart, både till primary och secondary school. En antagningslag föreskriver vilka urvalskriterier som får tillämpas och inte tillämpas. Kölistor av svensk typ – ”först till kvarn” – är strängt förbjudna: alla ska ha samma chans att söka till statligt finansierade skolor. Antagningsprocessen sköts av respektive kommun centralt.

#### BANDING TESTS

Det är (utöver fåtalet grammar schools) inte tillåtet att anta elever baserat på resultat. I en del områden används så kallade *banding tests* för att se till att de antagna årskullarna till alla secondary schools har liknande ”förmågor” (*abilities*). Banding-testet är ett slags logiskt prov som inte är kunskapsbaserat. Alla skolor antar ett representativt urval av elever med olika ”förmågor”, vilket innebär att de har liknande utgångspunkter ”förmågemässigt”. Det spelar ingen roll vilket resultat ett barn får för dess chanser att få en plats.

## Styrningen av den engelska skolan

### GOVERNING BODY

Alla engelska skolor har en *Governing Body*, en lokal skolstyrelse för varje skola, med ansvar för att anställa och avskeda personal, fastställa budget och utarbeta mål och strategier. Till styrelsen väljs lärar- och föräldrarepresentanter och andra med intresse för skolan. Deras viktigaste uppgift är att anställa rätt rektor och det gör de oftast med hjälp av erfarna skolledare i kommunens school improvement team.

En del menar att en *Governing Body* inte gör så stor skillnad, att man behöver stora kunskaper om utbildning och pedagogiskt ledarskap för att riktigt kunna påverka, och att styrelsen därför ofta blir beroende av rektorns kunskaper och roll. En *Governing Body* där det finns personer med kunskaper om utbildning har ofta större möjligheter att få eget inflytande på skolan och inte bara ledas av rektorn.

### OFSTED

Statliga Ofsted är den engelska skolinspektionen. Ofsted har stor makt att påtvinga en skola förbättringsåtgärder när myndigheten anser att det behövs. Utöver ett helhetsbetyg som varje skola får efter en inspektion får skolorna enskilda betyg på olika områden. Betygsskalan har varierat över åren, men i dag är det bästa betyget ”outstanding”, därefter ”good”. Skolor som inte är ”good” får betyget ”requires improvement”, det vill säga ”måste förbättras”. Det lägsta betyget är ”inadequate”, med undergrupperna ”having serious weaknesses” eller ”requiring special measures”.

Tidigare fanns även mellansteget ”satisfactory” under betyget ”good”, men det togs bort 2012. Cirka 3 000 skolor hade då varit ”satisfactory” vid två inspektioner i rad. Den nytilträdde Ofstedchefen ville skicka en signal att det inte är acceptabelt att i längden vara ”satisfactory”, utan att alla skolor måste arbeta målmedvetet för att bli ”good” eller bättre. Genom att förändra kategorierna kunde man identifiera skolor som behövde hjälp och förstärka stödet så att de inte låg stilla som ”satisfactory”.

Fem områden betygsätts: Ledarskap och management, elevernas uppförande och säkerhet, undervisningskvalitet, elevresultat samt, i förekommande fall, förskoleverksamhet. Normalt försöker Ofsted observera alla lärares undervisning, eller åtminstone ett representativt urval av lärare och klasser vid sina inspektioner. Undervisningens betydelse betonas genom att en skola inte kan få helhetsbetyget ”outstanding” om inte undervisningen individuellt blir bedömd som outstanding.

Ofsted-inspektörerna är skolledare med många års erfarenhet av framgångsrikt skolledarbete. De genomgår en utbildning innan de utses, och ofta är inspektionerna en bisyssla, till exempel till ett arbete som *School Improvement Partner* (se nedan).

The Learning Trusts inställning till de inspektioner Ofsted utförde

var att de i idealfallet inte skulle kunna peka på några okända problem. Ofstedinspektioner blev ofta en bekräftelse på de svårigheter man var medveten om, och en biljett på att det arbete som utfördes var ett steg i rätt riktning. I de fall Ofsted pekade på problem som var okända för kommunen fick skolledaren stå till svars: om problemet var känt för honom eller henne, varför hade de inte löst det eller börjat lösa det? Oavsett vilket så skulle stiftelsens ledning ha informerats. Om problemet var okänt, varför var det okänt för skolledaren? Ibland medförde en inspektion att skolledaren lämnade skolan. Ibland medförde det att hela skolans styrelse fick avgå – de hade tydligen misslyckats med sitt uppdrag, så då var det bättre att sätta in nya krafter.

Denna attityd handlar inte om att det inte får finnas problem i en skola. Det har funnits stora problem i Hackneys skolor (och finns förstås fortfarande), men det ska alltid finnas aktiva åtgärder för att motverka dem, och för att förebygga nya problem. Det är när inställningen är ”vi vet inte vad vi ska göra åt det här” och ”vi kan inte göra något åt det här” som det är dags att låta andra ta över.

Det ena lärarfacket menar att kravet att alltid vara förberedd på en Ofstedinspektion – skolor inspekteras med mycket kort varsel – kan vara begränsande för undervisningen. De är positiva till inspektioner som stödjer skolutvecklingen, men skulle föredra feedback som inte sammanfattas till ett eller ett par absoluta betyg.

## *Hur lyckades man vända utvecklingen i Hackney?*

Vilka var då de viktigaste framgångsfaktorerna för Hackneys resa? Alan Wood och Steve Belk ledde The Learning Trust operativt under hela dess existens. De menar att tre faktorer var helt avgörande för att stiftelsens arbete lyckades: att stiftelsen enbart arbetade med skolutveckling, att man såg till att skolorna leddes av personer med lång erfarenhet av att ha lett skolor framgångsrikt, och att man tillsammans med skolledare och andra skapade ett gemensamt mål och en strategi för hur man skulle arbeta för att förbättra skolorna. Därutöver samverkade många andra viktiga faktorer. En del var konkreta åtgärder som var ganska specifika för Hackney, andra faktorer är vanliga i England, och en del var tidsspecifika.

## *Enbart skolutveckling*

När The Learning Trust bildades var skolledarnas, lärarnas och föräldrarnas förtroende för kommunen och dess bristande stöd till skolorna i botten. Nya initiativ hade tagits med jämna mellanrum för att vända den nedåtgående spiralen utan resultat. Med stiftelsen kom en betydelsefull skillnad: majoriteten av stiftelsens styrelsemedlemmar var skolledare och andra med erfarenhet av skolor, till exempel ordförande för *Governing Bodies*. Där fanns även andra personer med erfarenhet av utbildning, juridik och näringsliv, och i princip alla hade anknytning till Hackney. Att stiftelsen var privat gjorde att det var möjligt att fatta snabba beslut med enbart utbildningsmässiga hänsyn. Det fanns inga politiska strider att vinna och fokuseringen på skolan skymdes inte av problem på något annat område, som tidigare under den kommunala ledningen.

Till ordförande för The Learning Trust utsågs den tidigare chefen för Ofsted. Han hade lång erfarenhet av utbildning och var därmed trovärdig. Relationen med kommunen Hackney var haltande under de första åren, men stiftelsen var inte beroende av den. I dag råder enighet om att det var en god lösning att bryta ut skolorna från kommunen.

## *Erfarna, utvalda skolledare*

En del skolor i Hackney hade skolledare som med åren hade blivit desillusionerade. Det är förståeligt med tanke på den situation de befann sig i, men för stiftelsen var det inte acceptabelt. Många skolledare lämnade sina tjänster – av egen vilja eller för att de ombads sluta – när det verkade som att de tappat tron på att det skulle gå att radikalt förändra Hackneys skolor. Nya skolledare tog över med en ny attityd och fick massivt stöd av stiftelsen. Skolorna gavs redskap och fick hjälp från kommunen, så att skolledare och lärare kunde fokusera på undervisningen.

Det hade effekten att det allmänna intrycket av Hackney förändrades. Stiftelsen gjorde vad den sa att den skulle göra och blev trovärdig, vilket lockade dit fler kompetenta skolledare. Det blev tydligt att utbildning var något man satsade på – även när man fattade beslut om att byta ut skolledare eller förvaltningschefer som inte var effektiva. Många skolledare höll med om att den förändrade inställningen var nödvändig. Alan Wood kommenterade att ett antal av dem ”tyckte inte om förändringarna, ville inte förändra något och hoppades att om de ignorerade oss så skulle vi försvinna igen, precis som det hade varit förut”. När fler och fler skolledare och skolors styrelser hoppade på tåget så snurrade den positiva spiralen snabbare. Detta ökade ambitionerna, och ledde så småningom till att man kände stolthet över att gå i skolan, eller arbeta, i Hackney.

### HUVUDSAKLIGT ARBETSOMRÅDE: PEDAGOGISKT LEDARSKAP

I England har en skolledare det pedagogiska huvudansvaret i praktiken. En skolledare använder en stor del av sin vardag till att observera undervisning och att ge feedback till lärare, både nya och mer erfarna lärare. Att kommunicera med lärare och elever, både formellt och informellt, är en skolledares viktigaste uppgift. Även därutöver har nästan allt med pedagogik att göra: analyser av elevresultat tar mycket tid och personalmöten bör fokusera på hur pedagogiken kan utvecklas. Att läsa in sig på forskning om hur man förbättrar undervisningen och möten med ämnesledare är andra viktiga delar. En del rektorer undervisar kontinuerligt själva också. De bästa skolledarna har mycket höga förväntningar på hur långt en lärare kan få elever att gå. De måste ha egna erfarenheter av vad bra undervisning är och kunna utarbeta en pedagogisk vision för skolan som fungerar. Det ska vara en mindre del av deras tid som ägnas åt exempelvis personalfrågor, budget och fastighetsplanering.

Utöver skolledare och lärare finns ett mellanskikt av ”middle leaders”: exempelvis *Heads of Year*, som har överordnat ansvar, ofta socialt, för eleverna i en årskurs, och *Subject Leaders*, som är ämnesansvariga. Dessa anses också mycket viktiga för att utveckla undervisningen.

I primary school är det vanligt att skolledarna har uppföljningskonferenser om alla elever sex gånger per år för att snabbt kunna iden-



tifiera de som har behov av extra stöd, till exempel med lästräning. I secondary school delas detta ansvar ofta av *Subject Leaders* eller *Heads of Year*. Däremellan håller skolledare ofta koll på elevböcker för att följa deras utveckling och ge feedback på lärarens rättning. I skolor som har problem kan det hända att skolledaren vill titta på lektionsplaneringen mycket ofta – så ofta som varje vecka har förekommit – för att vara säker på att man arbetar systematiskt mot samma mål. Autonomi för lärare är ofta större ju bättre resultat skolan får.

Även *Subject Leaders* ger feedback – att utveckla andra är en viktig del av deras arbete. Sammantaget innebär det att varje skola har förhållandevis god kontroll över vad som händer i klassrummet, vilka lärare som behöver stöd med vad, och vilken form av fortbildning som är lämplig.

Skolledare som söker arbete får ofta provundervisa och även genomgå tester med uppgifter som liknar arbetsuppgifterna. Det kan till exempel handla om att observera en lektion och ge läraren relevant feedback efteråt.

#### RENODLADE ROLLER: ADMINISTRATIVT STÖD

Utöver det pedagogiska ansvaret är en rektor ofta även administrativ ledare. Eftersom en skolledare tillbringar största delen av sin tid med det pedagogiska ledarskapet är det viktigt att det finns kvalificerat stöd att tillgå. *The Learning Trust* (eller vanliga kommuner) bistod med bland annat kvalificerad juridisk expertis, och tog ansvar i ekonomiska frågor och personalfrågor. I riktigt stora skolor kan en rektor få en mer administrativ chefsroll, men då finns andra skolledare som tar aktivt pedagogiskt ansvar.

#### SKOLFEDERATIONER – SAMARBETEN MELLAN SKOLOR

I England råder brist på kvalificerade skolledare. I stället för att acceptera att man fick anställa skolledare med mindre erfarenhet hette lösningen i Hackney ibland skolfederationer. Detta innebär att två eller fler skolor leds av en överordnad skolledare, men får stöd av rektorer vid respektive skola. Kandidater med rätt inställning men för kort erfarenhet för att få det yttersta ansvaret kunde därmed få större ansvar, men ha en erfaren rektor bakom sig. Detta blev ett bra sätt att utnyttja erfarna skolledares kompetens, och att låta dem utmanas mer. Ibland var det också en mer påtvingad lösning för *primary schools* som inte hade förbättrats på lång tid.

Skolfederationerna var också nödvändiga för att planera för framtiden och kommande pensionsavgångar. Ledarskapsprogram skapades för att stödja framtida skolledare som man gav utrymme att växa genom att lära av andra.

De har även varit ett bra sätt att utnyttja annan kompetens på skolorna. Bra lärare på en skola kan stötta kolleger på en annan skola och utveckla undervisningen även där. Det bygger återigen på att kunskapen om hur olika lärare undervisar och utvecklar undervisningen är stor.

## *Gemenskap kring hur skolorna skulle förändras*

Under 1990-talet var skolorna i Hackney ofta ”öar”. Att vara rektor med det yttersta ansvaret för ett stort antal elever kan vara ett ensamt arbete. Detta förändrades: inställningen var redan från början den att även om skolledare och personal i första hand var ansvariga för eleverna på de egna skolorna, så hade alla också ansvar för alla barn i Hackney. Samtliga skolledare förväntades använda sina kunskaper även till att ge andra skolor stöd. Ingen tilläts luta sig tillbaka för att hans eller hennes skola fungerade. Nätverk mellan skolor startades där en skola kunde få hjälp av en annan skola, och där erfarna skolledare kunde få fler utmaningar. Personal fortbildades genom att tillbringa tid på andra skolor. Ingen skolledare tilläts kämpa ensam i motvind – det fanns personal från stiftelsen redo att bistå med hjälp, även i de fall skolledaren kanske helst hade fortsatt kämpa själv.

Därutöver uppmanades alla att tänka kreativt, och man var öppen för risktagande. Det fanns inga fasta lösningar, utan alla anställda – förvaltningens tjänstemän såväl som personal på skolorna – uppmuntrades att söka kreativa lösningar och att ta risker.

## *Hackneys nya skolor*

Brittiska regeringens "academies"-program var en åtgärd som vidtogs i början av 2000-talet för att skapa en ny typ av skola under delvis andra lagar. Tanken var att halvprivata samarbeten med företag, kyrkor eller ideella grupper skulle öka mångfalden i skolsektorn och göra skolorna bättre, genom att initiativ och erfarenheter från den privata sektorn skulle kunna överföras till skolor som hade misslyckats. Genom detta skulle elevresultaten bli bättre och en spiral av låga förväntningar brytas.

En academy har till exempel rätt att anställa vem de vill som lärare, utan krav på att de ska ha motsvarande lärarlegitimation, Qualified Teaching Status. Företag sponsrade skolor och fick därigenom inflytande över vem som skulle sitta i skolans styrelse. En academy styrs inte av respektive kommun, utan lyder direkt under departementet. De startades ursprungligen i områden som betecknades som utanförskapsområden, men växte så småningom fram även i andra områden. Från början var det bara secondary schools som hade låga resultat som kunde bli academies; i dag är kravet om sponsring borttaget och vilken skola som helst kan bli en academy, varför dagens academies skiljer sig mycket från de ursprungliga.

Eftersom Hackney var i stort behov av fler skolplatser var academies-programmet den enda möjligheten att få statliga medel för fler skolor. Fem nya academies öppnade i Hackney mellan 2004 och 2010. Existerande skolor som ingen ville gå i stängdes även om det ännu inte fanns tillräckligt många andra skolplatser. En del elever fick gå i skolor i andra kommuner. För att se till att alla skolor fortsatte arbeta tillsammans sattes strikta kriterier upp: sponsorerna skulle ha anknytning till Hackney sedan tidigare och vilja arbeta aktivt för alla Hackneys skolor och barn. Ingen skola fick ha några särskilda antagningskriterier, de skulle inte ha någon religiös anknytning och vara öppna för både pojkar och flickor. Dessa kriterier var unika för Hackney – det fanns inga liknande krav på academies i andra områden. Därutöver hade ingen Hackneyacademy någon koppling till en tidigare skola som hade misslyckats.

Alla Hackneys academies öppnades ett år i taget, så att de första året enbart hade elever i årskurs 7, nästa år årskurs 7 och 8 etc. Därmed fanns det tid för skolan att sätta upp regler och skapa ett etos kring skolan som kunde föras vidare till en årskull i taget. Tanken var att det skulle vara meningslöst att öppna en "ny" skola om alla elever från en existerande skola fördes över dit. Det skulle vara svårt att skapa stora förändringar då, bland annat vad gäller disciplin. Föräldrar var också mer benägna att ge en helt ny skola en chans. En baktanke var att de existerande skolorna skulle få tid på sig att ställa om för att bli bättre, och inte omedelbart bli utkonkurrerade i GCSE-examen av de nya skolorna. Detta fungerade bra. "Nya" skolor i andra områden som enbart varit nya till namn och skolledning, och som stängt en dag och öppnat

nästa som ”ny” har oftare haft problem att bryta destruktiva mönster och vända utvecklingen.

Även de andra Hackneyskolorna påverkades av den omvälvning som de nya skolorna medförde. Resultaten steg i Hackney redan innan de nya skolornas första årskullar skrev GCSE:s, och Hackneys academies anses ha haft positiva effekter även för de andra skolorna. Det faktum att man såg till att alla nya academies samarbetade med de andra skolorna på samma villkor förstärkte känslan av gemensamt arbete för alla Hackneys barn och ”the Hackney family of schools”.

## *Förvaltningens school improvement team*

Engelska kommuner har *school improvement teams*, skolförbättringsavdelningar, direktanställda eller fristående, som ger stöd till skolor baserat på deras behov. Varje skola hade i stiftelsen en *School Improvement Partner* som fungerade som länk mellan förvaltning och skola. Dessa var tidigare skolledare med stor erfarenhet som hade ansvar för att se till att skolan fick det stöd den behövde och att förvaltningsledningen fick information om vad som hände i skolan, vilka problem man hade och hur man arbetade för att lösa dem.

School Improvement Partners tillbringar huvuddelen av sin tid på skolorna med att coacha skolledare och förbättra undervisningen. I Hackney var inställningen den att alla School Improvement Partners skulle veta mer om skolan än skolledaren: genom att veta mer får man auktoritet att ge råd och kan göra skillnad. Utöver att känna till skolresultaten i detalj visste de till exempel vilket rykte skolan hade bland föräldrar, hur många som sökte och hur dessa siffror hade förändrats genom åren samt vilken socioekonomisk grupp som dominerade på skolan.

Utöver School Improvement Partners finns lärarkonsulter, som är erfarna lärare med erkänt goda resultat bakom sig. De får av olika School Improvement Partners uppdrag att bistå olika skolor. Det kan handla om att arbeta som matematiklärare under en hel termin på en särskild skola, eller att stötta engelskundervisningen i fyra skolor, en dag i veckan var. Tillsammans fungerar dessa roller som ett team som har god insyn i skolan – både strategiskt och i klassrummen – och kan bistå med både praktisk hjälp och moraliskt stöd när det finns problem.

Många av de som arbetade med school improvement i Hackney hade också en bakgrund som skolledare eller lärare i Hackney. Eftersom nya rådgivare tidigare hade kommit och gått, och åtskilliga av dem hade haft förutfattade meningar om att det skulle vara omöjligt att förändra något, ansågs det vara viktigt att de som nu skulle leda utvecklingen var förankrade lokalt. Det visade sig också att de inte gav upp lika lätt som de som kom utifrån med ”universallösningar” – som inte fungerade. Det fanns finansiering för att exempelvis köpa ut personal från skolor som var ”outstanding” för att tillbringa tid på andra skolor eller bli School Improvement Partner.

Den primära uppgiften för de som arbetade med school improvement var att identifiera vilka speciella problem en skola hade och skapa handfasta, individuella implementeringsprogram för att förbättra utvecklingen. Det fanns inga absoluta eller exakta formler för vad som skulle göras, eller hur, utan många skolor experimenterade med olika strategier. Uppföljningen var noggrann. Skolledarna involverades i planerna på djupet och kunde påverka dem i den riktning de tyckte behövdes – de var experter på sin skola.

## Vikten av skickliga lärare

Att prata om kvaliteten på undervisningen är viktigt i England. Även om åsikterna om hur man skapar en bra skola skiljer sig åt så trycker alla partier i sin retorik på vikten av ”good teaching”.

En anledning till att det anses vara avgörande att undervisningen är bra är att i princip varje undersökning om framgångsfaktorer inom utbildning betonar vikten av kompetenta lärare. Engelska studier har visat att elever som undervisas av ”satisfactory” lärare får GCSE-betyg (som sätts genom externt rättade prov) som är lägre än elever som undervisas av ”outstanding” lärare.

Alla lärare är vana att ha besökare i klassrummet och få synpunkter på vad som är deras styrkor och svagheter samt hur de ska arbeta för att bli bättre i framtiden. I en undersökning gjord av utbildningsdepartementet ställdes frågan: ”Vad skulle förbättra undervisningen?” Svaret: ”Att vara med när kolleger undervisar” kom i topp, och att själv bli coachad kom på andra plats. Det ses som en självklar och viktig del av skolarbetet att man utvecklar sin undervisning, oavsett hur lång erfarenhet man har. Forskningen går framåt och nya rön kan ge nya idéer. På en skola med gott samarbete är observationer inte summativa och slutgiltiga, utan en del i ett pågående gemensamt arbete för att förbättra undervisningen, som alla lärare deltar aktivt i.

Läraryrket är positivt till samarbete kring att utveckla undervisningen, inklusive lektionsobservationer, men poängterar att det är viktigt att det är en levande diskussion. Det får inte bli en slentrianmässig arbetsuppgift som ska utföras och bockas av på en lista, utan intentionen måste alltid vara att förbättra undervisningen.

### KONSEKVENSER FÖR ICKE FUNGERANDE LÄRARE

Det är alltså inte speciellt kontroversiellt att säga att det finns personer som arbetar som lärare som inte gör det tillräckligt bra trots att de har lärarlegitimation (*Qualified Teaching Status*), och därmed inte heller att prata om vad som kan göras för att ge dem bättre möjligheter att göra ett bra arbete.

Det finns en fast process för hur en skola ska agera om en lärare inte är tillräckligt bra; en så kallad *capability*-process. Detta kan bero på olika saker och behöver inte betyda att läraren inte kan fungera bra någon annanstans. Processen innebär att läraren formellt får besked om att han eller hon inte upplevs leva upp till kraven och under en fastställd period får ökat stöd för att förbättra sitt arbete. Om detta inte fungerar så kan skolan säga upp läraren. Detta är inte ett beslut som kan fattas på kort tid utan det måste finnas en relevant motivering, och beslutet kan överklagas.

I en svensk kontext kan detta låta drastiskt. En engelsk skolledare konstaterade att det kan verka hårt, men det bärande argumentet är att det handlar om generationer av barn och deras framtid. Deras utbild-

ning kan bli lidande om man inte agerar för att säga upp en lärare som inte är tillräckligt bra. Liknande synpunkter har jag hört från många fler. Någon sa: ”Ditt jobb finns inte för att du ska ha en anställning, utan ditt jobb finns här för att du ska lära barn saker, och om du inte gör det bra så ska du inte vara här.”

I ett samtal med en representant för ett lärarfack konstaterade denne att det är nödvändigt att det finns en capability-process och att den kan ha positiva effekter. Han menade att i majoriteten av de fall han har haft hand om så var åtgärden fullt rimlig från skolans sida. Normalt avbryts processen innan den leder till uppsägning och läraren kan få viss ersättning. Det är inte ovanligt att samma lärare passar bättre i en annan skola och blir uppskattad där.

Processen ska inte utnyttjas för att bli av med obekväma lärare, vilket det kan finnas en risk för. Ett lärarfack menade att de har sett tendenser till att skolor härigenom kan försöka bli av med äldre och dyrare lärare för att i stället anställa yngre och billigare personer. Så ska det självklart inte vara. Det råder ändå enighet om att det är nödvändigt att capability-processen finns. Även om det kan medföra stora problem för en individ att bli av med jobbet så är alternativet – att ett stort antal elever blir undervisade av en lärare som inte håller måttet – mycket värre. Därför var det aldrig ett svårt beslut, även om det var jobbigt, att starta denna process om det behövdes.

Även The Learning Trusts inställning var att kvaliteten på undervisningen är avgörande. Man lyfte ambitionen från att tycka att ”satisfactory” teaching var acceptabelt, till att ha ett uttalat mål om att minst 80 procent av undervisningen skulle vara ”good” eller ”outstanding”.

Hur vet man att en lärare är bra? När en lärartjänst utlyses i England får varje kandidat normalt provundervisa åtminstone en lektion. Därigenom kan en skolledare avgöra om läraren skulle passa in i den vision som finns för skolan. Att man har ett genuint, starkt intresse för lärande är också viktigt. En erfaren skolledare kommenterade att de viktigaste faktorerna han tittar efter är att läraren verkligen vill att alla ska lyckas och hur denne visar det när han eller hon provundervisar.

#### SATSNINGAR PÅ LÄRARE FÖR ATT ÖKA INTRESSET

Även i England är det lärarbrist. Hur får man då tag på lärare, samtidigt som man ställer höga krav på deras kompetens och uthållighet – och inte drar sig för att säga upp de som inte håller måttet? En del av arbetet rörde förutsättningarna: Hackneys lärare fick se att man satsade pengar på dem – de var viktiga. Ett antal lärare fick en masterutbildning betald som de läste parallellt med att de arbetade, om de förband sig att stanna i Hackney i X antal år efteråt. Några åtgärder skapade bostäder till rimlig hyra. Duktiga lärare fick uppmuntran och utmaningar för att ge incitament att vilja fortsätta som lärare. Många andra innovativa idéer provades för att skapa intresse för Hackney. En skola lät eleverna sjunga in en video som lades upp på Youtube för att skapa

intresse för att söka lärartjänster hos dem, vilket gav stor uppmärksamhet (se länk bland referenserna).

I England finns karriärmöjligheter, till exempel som Head of Year och Subject Leader, och mer seniora tjänster. Den som vill prova en annan roll kan bli lärarkonsult. Med dessa tjänster stiger lönen ganska avsevärt och ganska snabbt. Utvecklingsmöjligheterna är ganska stora.

Därutöver fanns i Hackney också ett utvecklat stöd till lärare som behövde det. Skolledare har en nyckelroll i att se till att alla lärare syns och känner stöd och glädje i arbetet. Ingen lärare skulle behöva känna sig ensam i sitt uppdrag. Detta kan leda till att färre lämnar yrket. Det innebär också att hierarkin är större på skolorna – på gott och ont. Automin för den enskilda läraren kan vara mindre, kontrollerna fler, men stödet också större.

#### FORTBILDNING FÖR LÄRARE

Fortbildning är viktig och kommunen hade ansvaret för denna. Ett av de första besluten som fattades av stiftelsen var att ett nytt fortbildningscenter för lärare skulle byggas. ”Lärare ska känna att de är uppskattade, att de har rätt till fortbildning och att vi satsar på dem”, menade den dåvarande ordföranden. Om det mycket nedgångna center som fanns sa han att ”man kan inte skicka lärare dit för fortbildning om man vill verka seriös när man säger att man bryr sig om dem och deras utveckling”.

Professionell fortbildning var en av de två faktorer som det ena lärarfacket nämnde som mycket betydelsefulla för att få lärare att stanna i yrket. De menar att ämnesrelaterad fortbildning och ämnespedagogik stärker lärare och ökar intresset, men inte ”fortbildning” om exempelvis nya regler och lagar.

Hackneys officiella inställning var att man måste visa samhället och invånarna i allmänhet att utbildning är viktigt. Genom att kommunen ger lärarna möjligheter att förkovra sig och gå vidare i sitt yrke visar man att man värderar dem högt.



## *Analys av elevdata*

Ett effektivt sätt att öka kunskapen om skolorna i Hackney visade sig vara att analysera de statistiska data som fanns om dem. Alla skolor hade länge kunnat analysera den egna skolan, till exempel hur många elever som får gratis skolmat, hur många pojkar och flickor som går där, hur många elever som har "special educational needs", vilken etnisk bakgrund eleverna har och vilka resultat olika grupper har. Där emot visste ingen hur det såg ut på andra skolor.

Det gav intressanta resultat när man lät alla skolor få tillgång till allas information. Plötsligt kunde en skola se att pojkarna på deras skola inte fick så bra resultat, medan exempelvis elever som fick gratis skolmat fick bra resultat. På en annan skola kanske det var tvärtom. Genom att identifiera vilka grupper som fick bra resultat kunde man arbeta vidare med frågan om varför det var så. Om pojkar med turkisk eller kurdisk etnisk bakgrund på en skola fick mycket bra resultat, medan en annan skola med ungefär samma förutsättningar fick sämre resultat för denna grupp kunde det leda till värdefulla erfarenhetsutbyten.

Det gjorde också att stiftelsen kunde utmana skolorna bättre, och ge bättre anpassat stöd. Analyser av elevresultat kunde användas för att sätta in åtgärder där det behövdes. School Improvement Partners utvärderade resultat och kunde både motivera och ifrågasätta skolledarna.

En del skolledare var skeptiska från början. Det gick lätt att utläsa vilka skolor som var bäst på olika stadier eller ämnen. Några kände sig säkert utpekade. Faktum kvarstår: om två skolor med elever med samma förutsättningar och lika stor finansiering får helt skilda resultat så är det troligt att skolan är den avgörande faktor som förbättrar eller inte förbättrar resultaten. Man vet då vart stödet bör gå, och kan arbeta vidare med hur. Psykologiskt anses det ha varit en viktig faktor i Hackney som gav ytterligare incitament att agera och så småningom blev det ett accepterat sätt att arbeta. Det väckte nyfikenhet, fick människor att tänka efter hur de arbetar och gav dem utmaningar. Det anses fortfarande vara väsentligt att ha resultattabeller som motvikt till att enbart lärare uppskattar resultat.

Det är viktigt att poängtera att användandet av data aldrig får användas som förklaring eller ursäkt till varför en skola misslyckas. Inga bakgrundsfakta, till exempel etnisk bakgrund, får vara en orsak att acceptera dåliga skolresultat, utan de används som medel för att kontrollera att man behandlar alla barn lika. Om man inte noga kontrollerar resultaten finns risken att man försöker bortförklara sämre resultat med att en elev är pojke, får gratis skolmat, eller har en annan etnisk bakgrund. Det kan tyvärr vara naturligt att ha högre ambitioner för en "white middle-class girl" än för en pojke med lägre socioekonomisk bakgrund. Detta får inte ske, och därför skapar man kontroller för att se till att så inte sker.

Det är inte ovanligt att skolor som anses vara bra faktiskt inte gör så stora framsteg om man ser till elevernas utgångspunkter. Det är en fälla som är lätt att falla i för skolor med en hög andel "välfungerade" elever: om de ändå får goda betyg så släpper skolan på kontrollen. Det är emellertid ett misslyckande om eleverna hade kunnat få ännu bättre resultat om de hade fått adekvat stöd. Noggranna analyser av resultat kan motverka även detta.

## *Höga förväntningar*

Vikten av att ha höga förväntningar på elever påpekas ibland. Undersökningar har gjorts där slumpmässigt utvalda lärare inför ett nytt skolar fick veta antingen att ”din nya klass har goda förutsättningar för att få bra resultat” eller att ”din klass har inte så goda förutsättningar”. Klasserna var förstas lottade och hade varken goda eller dåliga förutsättningar. I klassen med ”goda förutsättningar” blev resultaten bättre.

Stiftelsens utgångspunkt var att varje barn skulle nå sin fulla potential om de gick i skolan i Hackney. De skulle lämna Hackney och studera vidare vid bra universitet. Detta förväntades alla anställda ställa upp på: om man inte trodde på denna vision gick det bra att sluta – och det var det många som gjorde. Parallellt med dessa förväntningar fick skolorna starkt stöd för att nå de uppsatta målen och lämnades aldrig ensamma att vända utvecklingen. Genom att aktivt sprida information om alla positiva förändringar som började ta fart i Hackney blev även detta en positiv spiral, och det blev naturligt att ha höga förväntningar.

## *Att peka på framgångar*

Redan från början var Hackney noga med att peka på de framgångar man haft. Morötter ansågs alltid vara bättre än piskor. Både elever och lärare påverkades negativt av Hackneys dåliga rykte och därför var en målsättning från början att aktivt sprida information om allt positivt som hände i skolorna, både resultatmässigt och socialt. Alla framgångar uppmärksammades, och man tryckte på att även lärare behöver uppmuntras och känna motivation för att kunna inspirera eleverna. De behöver känna att ledningen har tilltro till dem. Detta var också en viktig faktor för att kunna rekrytera nya lärare.

Galaceremonier ordnades för att fira elever och skolor som gjort något bra. Lärare och rektorer nominerades till nationella priser för sitt arbete. Man arbetade även aktivt med att få ut positiva rapporter i media. Innan dess hade ingen trott på att Hackney värdesatte skolorna, eller ens hade något större intresse av dem, för det var ingen som pratade om dem.

## *Disciplin – mindre kontroversiellt än i Sverige*

Jämfört med svenska skolor är disciplinen ofta hård i engelska skolor. Det finns långa ordningsregler och ”kontrakt” som både föräldrar och elever skriver på före skolstart och förbinder sig att följa. Omedelbara konsekvenser finns för elever som bryter mot reglerna, till exempel kvarsittning för att läsa in det man missat, anmärkning till Head of Year, indragna raster, meddelande till eller möte med föräldrar, eller undervisning i annan grupp under en tid. Skolledningen övervakar uppförandet och vid många anmärkningar vidtar de åtgärder. En elev kan stängas av under en period, eller för alltid. I båda fallen övergår ansvaret till särskilda skolenheter, där eleven får hjälp och så småningom återintegreras i en vanlig skola – men vid permanent avstängning en annan skola, där han eller hon (oftast han) kan få en nystart.

Det är dock inget självändamål att bestraffa elever. De skolor som har bäst resultat stänger sällan av flest elever. Att oönskat beteende leder till konsekvenser är normalt tillräckligt avskräckande för majoriteten elever, så fort det står klart att skolorna kommer att se till att reglerna faktiskt följs. Belöningar används avsevärt mer: många primary schools har varje vecka elever som får utmärkelser, antingen för studiemässiga framsteg, eller för att de har gjort något bra socialt sett. Ofta finns tävlingar mellan klasser exempelvis om bästa närvaro.

De flesta skolor har även en strikt skoluniform. Den som kommer till skolan i fel kläder kan bli hemskickad. Smycken är i princip inte tillåtna, ej heller mobiltelefoner. I en del skolor är det inte tillåtet att tala med varandra i korridorer inomhus; i några får eleverna inte ens lov att vidröra varandra. Anledningen till det senare är att man vill minimera risken för fysisk mobbning.

I en svensk kontext låter detta strikt, men faktum är att i de undersökningar som Hackney genomför årligen om vad som är viktigt för föräldrar när de väljer skola så kommer stark disciplin alltid bland de högst prioriterade kriterierna. Ett av lärarfacken menar att det är alltför förenklat att säga att elevers dåliga uppförande beror på brist på disciplin, och att läraryrket är ett kreativt yrke där det inte alltid räcker att peka på regler. Samtidigt menar man att den stora majoriteten lärare håller med om att det måste finnas disciplin i skolor och att regler hjälper. Uppförande i klassrummet är ett mycket krävande område för många lärare som facket får många frågor om och även ordnar kurser i.

När stiftelsen började sitt arbete var det viktigt att redan från början upprätthålla en strikt disciplin. Många barn blev mobbade och mårde dåligt i skolan och det gjordes inte tillräckligt för att stoppa det. Det blev en nedåtgående spiral: föräldrar ville inte skicka sina barn till en skola som inte kunde garantera säkerheten.

De nya skolorna lade därför naturligt vikt vid att ha en stark dis-

ciplin där det fanns sanktioner mot elever som inte behandlade sina kamrater eller lärarna väl. Det blev en symbolfråga att alla barn skulle ha rätt att gå till en skola där *lärandet* var det viktiga. För att nå dit ansåg man att disciplinen måste vara hård från början för att statuera exempel. Elever som riskerade att falla ur ramarna blev identifierade omedelbart och åtgärder sattes in för att stötta dem. Under tiden skulle inte några andra elever försaka sin undervisning. Normalt är disciplinen som hårdast under början av ett nytt skolår – barn anpassar sig snabbt efter förutsättningarna.

Denna inställning menar man gynnar i synnerhet barn – ofta pojkar – som inte har en strukturerad vardag i övrigt eller inte får tillräckligt stöd hemifrån. Om de inte självmant försöker lära sig, så är det skolans sak att se till att de gör det. En Hackneyskola har inställningen att barn naturligt försöker hitta den enklaste utvägen. Om de ”får lov” att inte bruka allvar på lektionerna så låter de bli, medan om de märker att den ”enklaste utvägen” är att göra det de ska under lektionen, för då får de gå hem efteråt i stället för att arbeta längre på eftermiddagen eller på lördagen, så gör de det i stället.

Man menar att det är ett problem för många barn ur lägre socioekonomiska grupper att skolan gör sitt bästa för att de ska trivas i skolan och *tar hand om* dem för att de kanske har problematiska hemförhållanden – vilket är viktigt – men försummar att se till att de lär sig. En del Hackneyskolor ansågs under 1990-talet ha lagt nästan hela sitt ansvar vid att ta hand om eleverna, och alltför lite på lärande.

Det är och var förstås inte alla skolor som hade stora disciplinproblem. Där behövdes inte samma nystart, men på många skolor fick det en viktig psykologisk betydelse för att skapa förtroende.

## *Vikten av att nå alla föräldrar och barn – även resursstarka*

Många av de föräldrar som aktivt valde bort Hackneys skolor var resursstarka. Hackneys inställning var att *alla* skulle få plats och utrymme – inklusive de resursstarka och de som får goda resultat. För att de skulle få förtroende var det viktigt att se till att alla elever, oavsett förmågor, fick stimulans i skolan.

*Setting* är en vanlig åtgärd från och med secondary school i England, och ibland även tidigare. Det innebär att elever delas in i förmågegrupper i en del ämnen, så att undervisningen blir mer sammanhållen. Grupperna är inte fasta, utan man kan byta beroende på intresse, förmåga och behov. Det finns evidens både för att *setting* kan ha positiva och negativa effekter. I Hackney hade det en enormt stor psykologisk betydelse. Undervisning i grupp med elever med mycket olika förmågor ansågs ofta handla om hur man får elever med sämre förutsättningar att få bättre resultat, och sällan om hur man får elever med goda förutsättningar att komma längre.

Att använda sig av *setting* på olika sätt gjorde att föräldrarna såg att alla barn blev sedda och fick utrymme, och gjorde att resursstarka föräldrar ”vågade” skicka sina barn till skolor i Hackney. I England är det svårare än i Sverige att ”ta igen” en bristande skolgång – även GCSE-examen vid 16 års ålder kan vara avgörande för att komma in på ett bra universitet.

## Avslutning

*Man måste visa att samhället värdesätter utbildning och skolor. Man måste visa att vi uppskattar skolorna, och se till att alla framgångar i skolorna märks. Det är förvaltningens ansvar inte bara att ge skolorna pengar, utan att ha höga ambitioner, tydliga mål och att se till att den service vi erbjuder ger adekvat stöd till skolorna. Det är vår uppgift att se till att skolledarna kan fokusera på sin uppgift – undervisningen – genom att skapa strukturer som fungerar, att finnas till som resurs, ta itu med ordningsproblem och genom att se till att skolorna får uppdaterad information om vad som händer i forskning kring inlärning och barns utveckling. Därigenom får skolorna utrymme att bli bättre.*

Så utvärderade en skolchef i Hackney The Learning Trust. Hackney hade ett motto som gick ut på att förvaltningen skulle ta bort så många uppgifter som möjligt från skolledarna och skolorna, så att de kunde använda sin tid på det pedagogiska ledarskapet. Detta trummades in i alla anställda: allt vi kunde göra för att underlätta för skolpersonalen innebar i slutändan genom kedjereaktioner att elevresultaten blev bättre. Därmed kände sig alla delaktiga i gemenskapen – och kunde ta åt sig en del av äran för att arbetet blev framgångsrikt. Vi kände ett genuint ansvar, även om det faktiskt förväntades av oss.

Skolledarnas ansvar är förstås störst, och de hålls till svars för vad de gör – eller, ännu mer, vad de inte gör.

*En skolledare kan säga att ”det är elevernas fel”, ”lärares fel”, ”föräldrarnas fel” – men när man har räknat bort alla dessa faktorer så står skolledaren ändå där som slutgiltigt ansvarig och måste kunna svara på frågan: ”Vad gör du då för att förändra och vad är ditt ansvar?”*

Det har kostat pengar. Hackneys resa var dyrbar, men i dag är det ingen som skulle säga att det inte var värt pengarna. Med den utgångspunkt som fanns så hade andra kostnader (socialtjänst, ungdomsvård, kriminalvård...) kunnat vara ännu högre. Den stolthet som i dag finns i många av Hackneys skolor, som gör att elever inte längre behöver skämmas för var de har gått i skolan är däremot ovärderlig, liksom de positiva effekter som har skapats av att elever från Hackney har kommit in vid elituniversitet.

### JÄMFÖRELSER MED SVERIGE

Mina många år i skolsektorn i England har gett mig erfarenheter och insikter om skolutveckling som inte alltid är konventionella i Sverige. När jag håller presentationer om engelskt school improvement-arbete får jag alltid frågor om hur det är möjligt att en lärare som är behörig kan bli avskedad – de är ju trots allt behöriga, är det inte tvivelaktigt arbetsrättsligt?



I England betyder inte Qualified Teaching Status att en lärare alltid passar in. Skolor är olika, skolledares ledarstilar och pedagogiska visioner är olika, och det anses inte konstigt att en lärare inte passar in överallt. Denna ganska krassa inställning skiljer sig mycket från den i Sverige. Det var ingen av mina kolleger bland Hackneys School Improvement Partners som tyckte om att ha en diskussion med en skolledare för att diskutera deras framtid på skolan, men det överordnade målet – barnens utbildning – var för viktigt för att man skulle låta bli att ta den diskussionen.

En annan fråga som alltid möter nyfikenhet är disciplinen. I Sverige ser många det som otänkbart att en skola skulle få stipulera huruvida eleverna får gå utanför skolans område på rasterna, eller att de inte skulle få ta med sig mobiltelefoner. Det låter strikt, och det är strikt. Den erfarenhet jag har fått är att det i synnerhet i områden där det finns problem i form av utanförskap, och i synnerhet för pojkar, kan vara värdefullt att skolan har en fast struktur, med tydliga regler och konsekvenser om man bryter mot dem. Det leder till mindre godtycke, det ger lärarna fasta ramar att hänvisa till, och mindre ansvar för att ta tag i problem som egentligen inte har direkt med undervisningen att göra. Morötterna ska alltid vara fler – positiv uppmuntran räcker normalt längre.

Det är förstås inte alla som gillar denna strikta disciplin. En del menar, precis som säkert skulle vara fallet i Sverige, att dessa skolor liknar militärförläggningar mer än skolor. För dem finns alternativ – alla skolor är inte lika strikta.

Den strikta disciplinen kan också göra skolgången lättare för elever som riskerar att fara illa. Att omsorgen om eleverna var det som omedelbart nämndes som orsak till att man i Hackney valde att införa en strikt disciplin på många nya skolor är, för mig i ett svenskt perspektiv, anmärkningsvärt. Alla elever är viktiga – oavsett om de har direkta problem eller inte – och lärandet i skolan är det viktigaste. Elever som behöver hjälp med ”sociala” problem ska självklart få det, men inte på bekostnad av andras undervisning. Och – det kan nog inte sägas för många gånger – många föräldrar efterfrågar strikt disciplin, eftersom de vet att det gynnar alla barn, inklusive deras egna.

Det inpräntades i skolledarna i Hackney från början att det inte räcker att ”vara snäll”. Enbart det hjälper inget barn i längden, utan att vara snäll emot ett barn, i synnerhet ett barn som har röriga hemförhållanden, innebär också att ställa krav på dem så att de lär sig, och lär sig att tycka om att lära sig.

Det är självklart inte guld allt som glimmar i England. Det anses i dag generellt vara ett problem att skolstandarden växlar mycket mellan olika statliga skolor, och mellan privat och statlig sektor. Allt fler menar att det är omoraliskt att ha stora klyftor i skolsystemet och pekar på att andra länder lyckas bättre. De resultat Hackney får i dag finns även i andra kommuner, men det finns också många skolor som käm-

par med resultat som inte blir bättre, i dag oftare i mindre städer och inte i London.

Ofsted får kritik i England för att inspektionerna är för rigida och inte ger tillräckligt utrymme för diskussioner, men jämfört med Sverige är det skillnad: här inbjuds elever, föräldrar och lärare att skriva eller säga vad de tycker om sin skola direkt till inspektörerna, som tar det i beaktande.

En stor skillnad är attityderna till skolan. Även om de engelska politiska partierna inte alltid är eniga om *hur* man gör skolorna bättre, så är de flesta eniga om *vad* det är som är viktigt: att undervisningen är bra, och för att undervisningen ska vara bra måste lärarna vara bra – helst outstanding. Respekten för läraryrket är generellt sett bättre än i Sverige, och det finns ganska många samhällsdebattörer som har gjort sig kända som kompetenta skolledare. Därmed får de utrymme i samhällsdebatten.

Den nuvarande chefen för Ofsted, Sir Michael Wilshaw, var lärare, blev rektor och sedan rektor för en av Hackneys första academies och gjorde den till en framgång utan motstycke. Därefter blev han chef för Ofsted. Hans åsikter i skolfrågor respekteras, för man vet att han har mycket lång erfarenhet av skolledarskap med exceptionella resultat. Han var också mycket omtyckt av eleverna. De såg dagligen att han brydde sig om dem och gjorde sitt bästa för att det skulle gå bra för dem.

Det unika med Hackneys resa ligger i hur snabbt det gick att vända utvecklingen, det samförstånd som skapades kring vad som behövde göras, och hur det skulle göras, och i att skolorna blev bättre för alla. Både elever med sämre förutsättningar och elever som har bra resultat har i dag en bättre skolgång, de får stöd och stimulans på rätt nivå och bidrar till att alla skolor är bättre i dag. Detta skapar en positiv spiral, och kommer att fortsätta ge Hackneys barn en bättre framtid.

# Mer att läsa om skolutveckling i England och Hackney

## **Om det engelska skolsystemet**

<<http://www.educationengland.org.uk/>>. Läst 2015-04-20.

## **Längre skrifter om Hackney**

Boyle Alan & Humphreys, Sally (2012), *A Revolution in a Decade*. London: Leannta Publishing, <[http://trustnet.learningtrust.co.uk/new\\_hlt/Documents/ARevolutioninaDecade.pdf](http://trustnet.learningtrust.co.uk/new_hlt/Documents/ARevolutioninaDecade.pdf)>.

Läst 2015-04-20.

*10 Years Transforming Education in Hackney* (2012). The Learning Trust, ISBN 978-0-9557213-1-1, <<https://www.learningtrust.co.uk/Documents/10%20Years%20in%20Hackney.pdf>>.

Läst 2015-04-20.

## **Kortare tidningsartiklar**

It's not easy to turn a school around, but the principles are simple (2015), intervju med en rektor i Hackney om hur han har arbetat för att vända sina skolors utveckling,

<[http://www.theguardian.com/teacher-network/2015/apr/12/headteacher-turn-school-around-principles?CMP=share\\_btn\\_tw](http://www.theguardian.com/teacher-network/2015/apr/12/headteacher-turn-school-around-principles?CMP=share_btn_tw)>. Läst 2015-04-20.

Something to shout about (2006), intervju med en rektor i Hackney om hur hon vände utvecklingen på en primary school, <<http://www.theguardian.com/education/2006/jul/16/schools.uk>>. Läst 2015-04-20.

Black boys do better (2005), om arbetet med att förbättra resultaten för specifika elevgrupper, <<http://www.independent.co.uk/news/education/education-news/black-boys-do-better-6155002.html>>. Läst 2015-04-20.

A maths movement: how one teacher made numbers count (2007), om hur en lärarkonsult arbetar för att stärka andra lärare, och elever, <<http://www.independent.co.uk/news/education/schools/a-maths-movement-how-one-teacher-made-numbers-count-402863.html>>. Läst 2015-04-20.

Brightest pupils failed by state schools, chief inspector warns (2013), om vikten av att alla skolor ger stöd till alla elever på rätt nivå för att inte resursstarka föräldrar ska fly, <<http://www.telegraph.co.uk/news/9828734/Brightest-pupils-failed-by-state-schools-chief-inspector-warns.html>>. Läst 2015-04-20.

Council to lose school powers (1999), om hur ansvaret för utbildning framtogs kommunen Hackney, <<http://news.bbc.co.uk/1/hi/education/299068.stm>>. Läst 2015-04-20.

Hackney schools' long haul back (2003), intervju med Alan Wood ett år efter att The Learning Trust bildats, med några ljuspunkter, och om vikten att vinna föräldrars förtroende och inte fokusera på de socioekonomiska problemen, <<http://news.bbc.co.uk/1/hi/education/3237446.stm>>. Läst 2015-04-20.

## **Filmer**

The Learning Trust – 10 years of transforming education in Hackney (12:24),

<<https://www.youtube.com/watch?v=dZpMOPG-BEG>>. Läst 2015-04-20.

Come and teach at Thomas Fairchild Community School, video för att skapa intresse för skolan (5:16), <<https://www.youtube.com/watch?v=4RiPNECyxDI>>. Läst 2015-04-20.