

**In i skolan kom en grupp näringslivskonsulter och granskade arbetet med nya glasögon. Resultatet blev coaching mellan kolleger, effektivare möten och mer gemensam planering.**

**Text Margareta Edling Foto Jonas Hallqvist**

Det går inte att ta miste på den samlade entusiasmen runt bordet på rektorsexpeditionen. Lärarna Maude Pettersson och Susanne Mackegård, biträdande rektor Eva Gustafsson och rektor Bodil Torelm beskriver engagerat skolans utvecklingsarbete. De nickar åt varandras berättelser, fyller i och är tydligt nöjda. Lite stolta också.

F-6-skolan Maltesholm, som även har särskola F-9, ligger i Stockholmsförorten Hässelby – längst ut i ena änden av tunnelbanans gröna linje. Byggnaderna är från femtitalet och upptagningsområdet blandat, socioekonomiskt såväl som språkligt. Knappt hälften av de 415 eleverna har annat modersmål än svenska.

Skolan sticker inte ut i något speciellt avseende, enligt rektor. Samtidigt fungerar den väl och har medarbetare som är intresserade av utvecklingsarbete. Därför valdes den ut som en av två pilotskolor i det så kallade Prioprojektet under våren (se faktaruta).

En central aktör var managementkonsultbolaget McKinsey. Blotta namnet väckte en viss oro på arbetsplatsen, beskriver Maude Pettersson och Susanne Mackegård. Att lärarna inledningsvis skulle kartlägga hur de använde sin tid sågs som ett dåligt tecken. "Då är det neddragningar på gång", fick de höra av vänner och bekanta.

Men vi fick tydliga besked, säger Maude Pettersson. Det handlade inte om att vi skulle bli färre, utan om hur vi använder de resurser vi har. Det kändes som en chans som vi borde ta.

Första mötet med konsulterna hade stor betydelse för Susanne Mackegård.

– De gjorde ett proffsigt intryck och hade utgångspunkten att de mötte kompetenta och erfarna lärare. De vilade så tydligt på forskning och kunskap. Jag blev jätteintresserad av vad framgångsfaktorer på andra skolor skulle kunna bidra med för kompetens och inspiration för oss.

Tre effekter ser de, så här långt.

Coachingen är den första. Alla lärare ger och får coaching av en kollega en lektion per månad. Lärarna hade pratat om behovet av återkoppling i årtal. Problemet var tiden.

– Nu har vi gått från att bara prata vid kopieringsmaskinen till verklighet, säger Susanne Mackegård.

Coachingen bygger på ömsesidig respekt, slår de fast. Lärarna har tillsammans definierat vilka aspekter man kan analysera, till exempel hur lektionen startar eller hur läraren aktiverar eleverna. För den som iakttar blir det tydligt varför vissa saker fungerar – och andra inte.

Att se hur kolleger, som delar samma verklighet som man själv, hanterar olika situationer är lärorikt, säger Maude Pettersson. Hon lär sig mer än hon kan ge, tycker hon.

– Den feedback jag får ger också jättemycket. Det kan vara saker man inte är medveten om, hur man står i klassrummet, fraser som man upprepar eller hur man fördelar talutrymmet.

Inom skolans väggar finns en enorm erfarenhet och kunskap att ta vara på, konstaterar Bodil Torelm.

Coachningen ligger som en fast tid i varje lärares schema. Tjugo minuter av veckans arbetstid går åt för ett coachtillfälle per månad, beskriver Eva Gustafsson, biträdande rektor. Skolledarna lägger dessutom tio procent av arbetstiden på lektionsbesök, något som lärarna efterlyste.

Tiden har de fått loss genom att skapa en ny mötesstruktur – det är projektets andra effekt.

Tidigare kändes möten ofta ineffektiva. Praktiska frågor tog mycket tid. Nu ägnar arbetslagen en kvart per vecka åt så kallade tavelmöten, där de bestämmer vem som gör vad, och när. Vem ska på kurs? Vem hämtar busskorten inför utflykten? Frågor som kräver mer diskussion förs över till kommande möten av annan karaktär. Modellen kommer från produktionssystemet Lean, som utvecklats i bilindustrin.

Ny är även en lathund, som beskriver hur man förbereder och leder möten.

– Det kan låta trivialt, men är inte alltid så lätt, säger Bodil Torelm.

Rena informationspunkter försöker de hålla borta från mötena. E-posten har blivit viktigare.

Den gemensamma lektionsplaneringen – effekt nummer tre – innebär att lärarna inom en årskurs tillsammans planerar två lektioner per vecka. Mål och innehåll för lektionen förs in i särskilda dokument, så att alla lätt kan se hur det hela är tänkt.

– Lektionerna kan se lite olika ut beroende på grupperna, men innehållsmässigt matchar de. En stor fördel med det gemensamma arbetet är att vi sätter ord på det vi gör. Det blir mer genomtänkt när man skriver ner det, säger Maude Pettersson.

Lärarna lägger också mycket av sin planering i gemensamma mappar, som alla kan inspireras av. De måste inte uppfinna hjulet hela tiden.

Det är för tidigt att säga om det ändrade arbetssättet påverkar elevernas resultat. Bodil Torelm är övertygad att det kommer att bli så. I uppföljningen säger 96 procent av skolans lärare att projektet har fått positiv effekt på verksamheten och att det fokuserat på rätt saker.

– Det kollegiala samarbetet har stärkts. Vi har fått mer pedagogisk diskussion och ett öppnare klimat. Jag kan inte tänka mig att det *inte* skulle få betydelse.

Nu väntar en period av noggrann uppföljning.

Konsulterna i sina stiliga kostymer väckte en del uppmärksamhet i korridorer och klassrum. Behövdes de, eller hade skolan kunnat göra det själv? Och kan andra kopiera konceptet?

– Det var intressant att konsulterna såg på vår verksamhet med nya ögon, säger Susanne Mackegård. Framgångsfaktorerna som vi kom fram till var inget nytt för oss, men vi fick hjälp att strukturera tid för dem och använda dem i vår vardag.

Mycket går att göra på skolan, utan konsultstöd, menar Bodil Torelm.

– Självklart måste alla inte ha McKinsey. Men det är viktigt att göra förändringen genomgripande och se hur olika frågor hänger ihop. För oss hade det tagit mycket längre tid. Vi fick en sådan skjuts!

## **Om projektet**

Prio-projektet (planering, resultat, initiativ och organisation) drevs våren 2012 av Sveriges Kommuner och Landsting (SKL) och Stockholms stad. Det syftar till att varaktigt höja kunskapsresultaten. Fokus ligger på att utveckla interna processer och arbetssätt. Projektet har utvecklats i samarbete med det amerikanska konsultbolaget McKinsey och bygger på företagets rapporter om framgångsrika skolsystem och internationell utbildningsforskning. Konsulterna var inne i pilotskolorna under delar av vårterminen.

SKL tar nu fram en utbildning byggd på projektet, som inledningsvis kommer att erbjudas ett antal pilotkommuner. I Stockholm har projektet, nu kallat Prio Stockholm, utvidgats till ytterligare två skolor.

## **Kommentar Håkan Edman**

Håkan Edman, grundskolechef i Stockholm, är övertygad om att erfarenheterna från Maltesholmsskolan och Aspuddens skola går att överföra till andra.

– Absolut!

Han skulle gärna se att alla stadens grundskolor anammade arbetssättet. Till en början behöver skolorna extern hjälp, menar han. McKinseys uppdrag är avslutat. Nu ska två kommunanställda förändringsledare, som arbetade tillsammans med managementkonsulterna, utbilda fler i konceptet och driva arbetet vidare. Även en projektledare rekryteras.

– Hur modellen ska se ut när vi skalat upp till tio skolor får vi fundera över.

Enligt Håkan Edman har projektet hittills kostat staden "några miljoner". Det tycker han ska ses i relation till budgeten på 7 miljarder, där en mycket stor del är lönekostnader.

– Kan vi komma åt hur tiden används på skolorna, så är det värt varenda krona.