

## **Mina personliga reflexioner över och minnen av Pärnuveckan som är en vidareutveckling av brevet till kollegorna på Lagmansgymnasiet.**

### **Skrivet sista kvällen med ytterligare reflektioner efter terminsstarten.**

Vara kommun där jag är anställd som lärare har den policyn att vart fjärde år ska all anställda inom kommunen ha en vecka med kompetensutveckling förlagd på ett internat utomlands. Första gången var det på Mallorca, sedan Island, Prag och nu sist Pärnu i Estland. Denna gång skulle alla undervisas i bl.a. leankonceptet. Det som först utvecklades av Toyota i Japan.

Resan gick utmärkt med Malmö Aviation från Trollhättan till Tallinn. Tallinn har en gammal charmig stadskärna, lite kuperad med kullersten på gatorna. När jag vandrade runt där på egen hand tänkte jag lite på Prags gamla stadskärna, charmig. Samtidigt undrade jag om denna verksamhetsutveckling skulle bli bättre i jämförelse med den i Prag. Glömde dock att ställa om klockan, hade det stressigt innan avresan och hade inte en tanke på detta med tidsskillnader. Skulle komma till bussen halv två och som en typisk svensk gick jag ner till platsen där bussen skulle stå i god tid klockan ett. Det var bara så att klockan var två lokal tid och flera kollegor sprang omkring och letade efter mig och ingen av mina nya arbetskamrater hade mitt telefonnummer. Antar att det fälldes vissa kommentarer i bussen om att ”komma i tid”, det var ju mest punktliga svenskar i bussen. Nåväl allting ordnade sig som det brukar. Bussresan till Pärnu tog ca två timmar tvärs genom Estland som är ett helt platt men lite tråkigt landskap på väg att förbuskas. På sina ställen längs vägen fanns stora storkflockar, på ett ställe ett storkbo överst på en ledningsstolpe även det alldeles vid vägen vilket var spännande att se. Storkarna verkar ha fattat att människorna i bilarna är ofarliga

Hotellet var bra med utmärkta sängar för normala ryggar, god mat. Fick dela rum med en trevlig kollega från Nästegård som dock lät som ett mindre sågverk vid en porlande bäck. Vande mig efter en vecka. Hörde om en annan lärare som hade värre nattliga upplevelser och där den snarkande kände att det var väldigt genant. Talade med ansvariga om detta. Då blev den snarkande personen förflyttad till en fin svit i två våningar högst upp i hotellet, inte så dumt eller hur? Bra initiativ av ansvariga får man säga. Snarka på bara, kanske får du bättre rum! Vi var så många så vi fick äta på två ställen. För vår del var nattklubben högst upp vår matsal. En nattklubb i grönt med trädgårdsredskap på väggar och trevliga bilder på väggarna med trädgårdsarbetande, välnärda damer i sina bästa år. På väggar och tak var det på flera ställen konstgräs. Kanske lite ovanlig utformning av en nattklubb men för en biolog var det tummen upp.

Efter första middagen var det för många ett måste att söka upp närmaste butik med bra sortering. Många klirrande kassar bars hem till hotellet och alla sken som solen, det brukar man ju göra efter en god affär. De glada minerna fanns sedan kvar hela veckan även hos de som inte hade behov av de klirrande kassarna.

Det var nära till stranden och mycket, mycket långgrund, det platta Estland fortsatte ut i havet. Ett naturreservat fanns även i närheten där gamla strandängar hade röjts fram bland de höga

vassbestånden. Där fanns de blåhallon att äta. En något längre promenad fick man ta till centrum för den som vill handla lite mer. Det syntes tydligt på husen att det var en så kallad "sommarhuvudstad". Det var livliga träffar på rummen och någon tittade kanske lite för djupt i glaset. Blev tvungen att gå på toa under natten men kunde inte förstå varför toaletten saknade stol och var så lång, fel dörr oturligt nog och förargligt nog låstes den bakom så det var bara att knalla upp till receptionen i kallingarna och be om hjälp. Tur att kallingarna var på!

Första dagen hade vi en introduktion och välkomsthälsning av ansvariga och borgmästaren i Pärnu. Presentation av nya skolchefen, en dam får man väl säga som tycktes vara korrektheten själv. När vi träffade vår förra skolchef Nina för första gången för fyra år sedan nere i Prag var det lite mer hejsan svejsan över henne men sedan fick vi erfara hennes nypor. Nu undrar vi hur vi kommer att märka av vår nya skolchef. Gert, kommundirektören höll givetvis ett tal med en massa diagram (samma sak i Prag). Dessa diagram visade hur fantastiskt bra det går för Sverige som nästan alltid låg i topp i alla internationella undersökningar men hua mig när han visade diagram över skolan då kom Sverige långt ned.

Sensmoralen av hans föreläsning blev. Lita på oss som leder Sveriges land och kommuner, vi gör ett jättebra arbete men se till att jobba på så att skolan blir bättre. Sen fick vi naturligtvis veta hur framåt Vara kommun är som bygger stort fint badhus och även ska bygga hotell.

Berit vår personalchef hade hand om detta med Lean, lite centralt för verksamhetsutvecklingen. Hon hade ett bokbord med böcker om detta vid receptionen vilket såg mycket proffsigt ut men inte så många tittade i dessa. Vi fick en filmad föreläsning i två delar av Niklas Modig en kunnig man som talade både om effektiviteten hos Toyota (det har ju skrivits böcker om detta som exempelvis "The Toyota Way"), utredningar om brott och frågeställningar om varför det tar så lång tid tills någon förklaras skyldig eller oskyldig och förkortande av sjukhusköer men han har vad jag förstår, inte jobbat med skolan och sedan skulle vi själva tänka till om vår skolverksamhet. Det som tydligt kom fram i hans båda anföranden hade med förkortandet av ledtider att göra. Det ska gå snabbare att producera varor och tjänster. Alla skulle tjäna på att de skulle gå undan lite mer men utan att ge avkall på kvalitén. Ett exempel som Niklas använde i sin föreläsning gällde mammografiundersökning och visst är det bra om en kvinna efter en mammografiundersökning kan få ett svar efter ett par dagar.

Men det är inte bara att flytta över begreppen och metoderna fick vi höra. Han införde ett begrepp som han kallade för "concept drifting". Många har tillämpat detta med Lean felaktigt fick vi veta och många böcker som behandlar Lean är därför inte så bra. Vi amatörer skulle då tillämpa detta på vår arbetsplats utan att det blir "concept drifting". Vi skulle även fundera på "flödeseffektivitet" kontra resurseffektivitet. Man måste nog säga att Vara kommun har en väldig förmåga att få en att känna sig som en amatör. Varför inte bjuda in en guru som jobbat med skolan? Det hade även gått bra med en filmad föreläsning.

Lean conceptet är ju bra när det gäller biltillverkning/montering. Först börjar man på skrivbordet/datorn med en konstruktionsritning som ska ge en så robust produkt som möjligt för då kan det inte bli så många fel. I produktionen ska ledtiderna vara korta och flödet vara jämt och så snabbt som möjligt utan att det blir fel. Just in time är ju slogan. (Tänk om alla eleverna hade sin hjärna påslagen just in time för min lektion, ibland är det ju bara mobilen

som är påslagen) Det ska också produceras resurssnålt. Inte mer skruvar än det som verkligen behövs för då blir det även ett mindre antal skruvar lösa i den slutliga produkten.

Detta ska jag då tillämpa på mitt arbete på skolan. Jag gjorde väl samma fel som många av mina kollegor tror jag, jag tänkte först på det viktigaste jag gör nämligen min undervisning, mina lektioner. Toyota har ju utvecklat detta begrepp på sina huvudprocesser och överallt i industrin tillämpas detta vad jag förstår på huvudprocessen på det viktigaste som man gör. Min fru är Teknisk Magister (maskiningenjör) och är utbildad på Lean. Hon jobbar emellanåt med detta. (Hon är anställd av ett stort internationellt logistikföretag, som ”Standardiseringsexpert” och jobbar med att leana och standardisera processer för hantering av varulager. Har deras siter i Sverige, Norge och Finland som arbetsplats). Har ibland hört henne klaga på att folk uppfattar Lean som någon sorts frälsningslära och pratar om att tillämpa det överallt när det skulle räcka med sunt förnuft. Men hade även hört henne prata om att hon hade fått tag på en ny bra bok om Lean. Ringde henne efter en föreläsning och frågade henne vad det var för en författare och döm om min förvåning när hon sa att en av författarna hette Niklas Modig. Så föreläsaren var en duktig person.

Ska vi då tillämpa Lean på vår huvudprocess? Nej jag tror inte det, lean kan vara bra på sidoprocesser har jag kommit fram till när det gäller vår verksamhet. Ett bra flöde till skolsystem när elever mår dåligt om hon nu bara är på skolan vid den tiden annars kan det bli långa ledtider. Att förkorta ledtiden i undervisningen är inte aktuellt, våra ledtider skulle vi behöva försvara bättre, ibland till och med mot alla trevligheter som skolledning kommer på under terminen och som hela skolan ska tralla med på.

Som lärare ska jag göra ett antal saker så att det skapas så bra och hållbara minnesbilder som möjligt i hjärnan på mina elever och som biolog vet jag att en nervcell måste ha samma impuls minst fyra gånger för att det ska kunna bildas bestående synapser för att bevara minnesbilderna. Att borra i samma hål fyra gånger under en leanad produktion är en dödssynd, det ger sämre flödeseffektivitet. Repetition är viktigt vid inläring, att bara göra en sak en gång är viktigt med Lean. Göra rätt från början och inga fel under produktionen. En lärare kan göra rätt från början men behöver ändå göra om det, repetera ett antal gånger. Det är inte alla gånger som uppmärksamheten är på topp. Det finns ju något som heter hormonstormar och vi vet alla att ibland går kärleksdrömmar i kras. Uppmärksamheten är då inte på topp. Niklas uttryck kanelbullar och bröllopstårtor som används inom sjukvården passar ju bra in på skolans verksamhet. Mer bröllopstårtor, svårutredda fall inom sjukvården eller krångliga elever i skolan. Vad jag kan konstatera är att vissa skolor har fler ”bröllopstårtor” än andra skolor och de tar mycket resurser i anspråk.

Detta med PDCA-cykeln (att planera, göra, utvärdera, göra på nytt) som ingår i Lean conceptet är ju inget nytt för en lärare. Man får ju utvärdera sig själv och ibland ställa sig frågan varför det inte gick så bra på lektionen. Prova andra tillvägagångssätt och kanske till och med ha olika tillvägagångssätt för olika klasser.

Flödeseffektivitet javisst men jag har märkt att jag har för stort munflöde och bra fart på whiteboardpennan lägger en del av mina elever av. Jag ska ju skapa minnesbilder i mina elevers hjärnor och för detta krävs kreativitet. En finare minnesbild målad med lite humor och intresseväckande tankar blir kanske kvar lite längre. Så fungerade det för mig som en gång i tiden var elev. Att vara en bra lärare har mer gemensamt med att vara en skicklig konstnär än

med en ingenjör som effektiviserar bandet på Toyota. Kan vi ibland skapa överraskningar och Aha-upplevelser blir minnesbilderna mer bestående. Har haft en sådan där sak som jag alltid körde med på gymnasiet och det gick alltid hem. På hösten då vi höll på med växtkännedom brukade jag plocka in en växt som inte var bland de vackraste men kul på ett annat sätt. Den hade en skaplig rot och jag brukade skrapa av ytterdelen. Den inre delen var vit och luktade, alla fick lukta på den och lukten var bekant, alla kände igen lukten men alla kom inte på vad det var för lukt. Den luktar morot, var det alltid någon som kom på och då gick det genast upp ett ljus för alla. Det var ju morotsluk, visst. Varför luktar den morot frågade jag? Ganska tyst i klassen, de såg frågande ut. Den luktar morot för att det är en morot, en vildmorot sa jag. Ursprunget till våra morötter. Det var en sak de kom ihåg. Sen försvann alla vildmorötterna som växte längs vägen fram till baksidan av skolan. Det byggdes ett bad och som jag kallar det, det kommunala gräsmatteförtrycket, gjorde att den biologiska mångfalden minskade och vildmorötterna försvann.

Vi ska ge eleverna minnesbilder och kan vi utnyttja mer än ett sinne blir minnesbilden mer bestående. Vi bör ställa frågan hur vi skapar bra minnesbilder? Här har jag svårt för frågan om flödeseffektivitet kontra resurseffektivitet hur det ska hjälpa mig att bli bättre i mitt lärarkall. Vissa program på tex gymnasiet kräver mer resurser andra. Vissa elever kräver också mer resurser i form av personliga assistenter.

Minns en sak från min gymnasietid. Läste första året på ett tekniskt gymnasium i Gbg. Min brorsa hade ju blivit ingenjör och farsan tycket också att jag skulle bli det. Men mitt biologiska intresse blev inte tillgodosett så till andra året bytte jag över till ett annat gymnasium som hade NV-programmet. Min kemilärare på tekniska hade en förmåga att prata om allt annat än kemi på lektionerna men han lärde oss i alla fall att räkna på reaktioner. På min nya skola frågade jag mina nya klasskamrater lite oroligt hur mycket de hunnit med av första årets kemi. Allt eller inget blev svaret och alla sa samma sak. Förstod att läraren hade haft ett bra flöde i undervisningen så att han hade hunnit igenom hela läroboken vilket jag själv alltid har lika svårt med. Ett sånt bra flöde i undervisningen att eleverna inte kom ihåg något. Allt eller inget, jag fick välja. Jag funderar mycket på ibland vad jag vill att eleverna ska får med sig. Det finns ju så mycket att välja mellan och de förmår inte att ta upp allt. Som gymnasielärare är jag imponerad av omfattningen av biologiboken på högstadiet. På de praktiska programmen och till viss del SA blir det mest repetition av det som finns i biologin på högstadiet. Den största skillnaden är att biologiboken som jag nu använder på högstadiet skrämmer upp eleverna mer för framtiden än vissa gymnasieböcker så på gymnasiet har jag fått ägna en del tid åt att ”avprogrammera” eleverna i detta avseende. Tänk om de inte hade glömt så mycket men de har i alla fall hört talas om det och det underlättar. Detta med att tillämpa Lean på en inlärningsprocess tycker jag är lika fruktbart som att lärare ska jobba 40-timmarsvecka. Det finns ju en del skolledare och rektorer som driver denna fråga. Jag har alltid lika svårt att förstå personer som inte fattat detta enkla med lärararbetet, det är ju ett säsongsarbete.

När jag tänker på detta med Lean i vår skola undrar jag om Vara kommun är först på området. Om andra kommuner med sina skolor har kommit längre finns det då inte några bra erfarenheter från annat håll att ta vara på så att man inte behöver uppfinna hjulet på nytt. Niklas Modig har inte jobbat med Lean i skolan.

Letar på nätet efter erfarenheter av Lean i skolan. Hittar en del.

Först ett arbete som heter ” Lean-Produktion i skolan” gjort vid Malmö Högskola. Det är ett arbete om Lean på en gymnasieskola, industritekniska programmet.

<http://dSPACE.mah.se/bitstream/handle/2043/13575/Leanproduktion.pdf?sequence=2>

Från deras sammanfattning hämtas följande:

”Syftet med examensarbetet är att undersöka möjligheten att kunna påbörja ett arbete med att införa ett lean-tänkande i skolverksamheten för att kunna strukturera och få en effektivare undervisning i verkstaden. I undervisningen förekommer det tidsåtgång för onödiga moment till exempel letande efter olika verktyg som inte är placerade på rätt ställe. Den grundläggande meningen med lean-filosofin är att eliminera slöseri i det dagliga arbetet.”

Ordning och reda i en verkstad är viktigt. Lean handlar om att få bort onödiga moment som inte skapar värde för kunden. Tiden är viktig, all produktionstid ska vara värdeskapande för kunden. Det som kallas 5S har att göra med ordning och struktur. Detta som de upptäckte, den dåliga ordningen på verktyg, ska det behövas en tillämpning av japansk produktionsfilosofi för att verktygen ska läggas på rätt plats. Lean talar inte om var verktygen ska ligga bara att de ska ligga ordnat på en lämplig plats. Räcker det inte med sunt förnuft, ett tänkande med ordning och reda. Den tanken får man när man läser deras rapport.

Samtidigt är det viktigt att elever på industritekniska programmet får lära sig vad leankonceptet är. Då kanske det är en bra idé att tillämpa det på det som finns. ”Man tager vad man haver sa Kajsa Warg”.

Ungefär som de som läser miljökunskap ska få lära sig hur man arbetar med miljö enligt miljöledningssystemet ISO 14000.

Några avslutande reflektioner från deras arbete.

”I diskussioner om det är möjligt att arbeta enligt lean-filosofin inom skolan så är det viktigt att lyfta fram att skillnaderna mellan skola och företag är ganska omfattande. Därför kan det vara svårt att använda sig av lean-filosofin inom skolan rakt av så som den framställs i Likers (2009) The Toyota Way. Däremot tycker vi att det bör diskuteras om hur man kan anpassa filosofin så att den passar in i skolans verksamhet, eftersom det finns så många fördelar med arbets sättet.

Som svar på vår stora fråga, om det är möjligt att organisera vår egen verksamhet med hjälp av lean-filosofin, så anser vi att det för den verksamhet som bedrivs i verkstaden inte borde bli några större problem. I första hand handlar det för oss om att få en bättre ordning på verktyg och utrustning, främst med hjälp av lean-verktyget 5S (se avd. 2.6 sid.14). ”Nån J-a ordning måste det ju vara på arbetsplatsen”(Utrop av lärare en gång på industriprogrammet, ett härmande av kommunistledaren C H Hermansson 1969, synd att inte Hermansson kände till lean då kunde han kört Lean på sitt parti).

Vidare säger de ”Lean får inte uppfattas som ett projekt med start och slutdatum. Arbetet med lean handlar om en kulturell förändring av arbets sätt och ska ses som en process med ständigt pågående förbättringsarbete som aldrig får återvända till ursprungsnivån.

Vår förhoppning är att arbetet med lean på det industritekniska programmet kan få den effekten att det sprids till övriga delar i skolan. Förändring av verksamheten kan ske på flertal olika sätt. Målsättningen på lokal nivå är en bättre ordning och reda men i ett bredare perspektiv kan de positiva effekterna avspeglas på flera program på skolan genom att flera vill få hjälp med introduktion av lean-filosofin

Här var det alltså fråga om ordning och att hålla reda på verktyg. Måste man ha en produktionsfilosofi för att hålla ordning?

Detta med att hålla ordning och reda är inkorporerat i Lean men det uppfanns inte med Lean. Kanske det blir intressantare med ordning om man kallar det Lean?

Men jag hittar fler som arbetar med Lean i skola och förskola. Det kommer från Östhammar.

Från Stress eller struktur?

Från ”Chef & Ledarskap”. Rubriken ”Stress eller struktur?”

<http://www.lararnasnyheter.se/chef-ledarskap/2013/08/20/stress-eller-struktur>

I Östhammar finns det en förskolechef Pedro Alvarez som enbart ser fördelar. ” - Jag var skeptisk från början. Lean var inget jag hade frågat efter och jag visste heller inte så mycket om det, säger Pedro Alvarez, som arbetar med lean production i två av sina tre förskolor” Han fick med sig personalen på detta.

Exempel på nytta med Leanarbetet i Östhammar: ”När Pedro Alvarez och hans personal började leta förbättringsområden tog de bland annat upp att det var svårt att få matros vid frukosten. Barn som redan ätit frukost hemma lämnades av föräldrarna och skulle tas emot på förskolan, samtidigt som personalen åt frukost med de barn som inte ätit hemma. Det blev ständiga avbrott vid frukostborden på de två avdelningarna.

– I stället för att fortsätta servera frukost på båda avdelningarna har vi det nu så att de barn som ska ha frukost lämnas på en avdelning och de som redan ätit lämnas på en annan avdelning. På så sätt får vi matros, samtidigt som de barn som redan ätit får ett bra mottagande, säger han”. Detta visar att det är bra att se över verksamheten och att samarbeta och kan man inte göra det utan Lean så fyller Lean en viktig uppgift.

I samma artikel varnar en Leanexpert på ungefär samma sätt som Niklas Modig. ”Pernilla Ingelsson är lektor i kvalitetsteknik vid Mittuniversitetet och disputerade nyligen med en avhandling om betydelsen av ledarskap, värderingar och kultur i förhållande till initiativ som lean. Hon är tydlig med att det inte går att lyfta lean direkt från tillverkningsindustrin till skolan.

– Det viktiga är att titta på vilka man är till för. Man behöver inte tänka i kundperspektiv, det kan bli fel i en tjänsteorganisation. Fundera i stället på för vem eller vilka ni ska skapa värde och varför ni vill jobba med lean, säger hon. Att införa lean för att det är modernt just nu är helt fel anledning. Det måste finnas en anledning som personalen kan sluta upp bakom för att det ska fungera.

Det har kommit ut en dansk studie om tillämpningen av Lean i skolor och förvaltningar. I artikeln sägs det vidare ”Just ständiga förändringar och jakten på förbättringar är det som

skapar stress hos många anställda, enligt den danska studie som kom i vintras.

Forskargruppen har undersökt hur bland annat socialförvaltningar och skolor påverkas av lean och andra styrningsfilosofier som ofta tillskrivs New Public Management – en samling styrningsmetoder som lånat managementidéer och effektiviseringstankar från privat sektor.

– Lean har blivit som en religion. Det finns nästan inga kritiska studier alls, ingen vill ju vara för resursslöseri och emot förbättringsarbete, säger Jakob Krause-Jensen, lektor i antropologi vid Århus universitet och en av forskarna bakom studien”. Vidare ” Han tycker att en organisation gärna kan prova de verktyg som lean erbjuder, men lämna ambitionen om att förändra hela arbetsplatsens kultur och synsätt därhän”

I en artikel i ”Skola och Samhälle” <http://www.skolaochsamhalle.se/flode/skolpolitik/larsson-och-lundstrom-lat-undervisningen-bli-det-viktigaste-i-skolan/> med rubriken ”Låt undervisningen bli det viktigaste i skolan!” sägs det: ” Vi uppmanar alla skolans huvudmän att lägga ner Lean production och alla andra effektiviseringsmodeller sprungna ur New public management. Inte förändra eller utveckla – avveckla! I stället bör skolutvecklingsgrupper bestående av behörig personal inrättas (lärare och rektorer) där utvecklingsarbetet utgår från de nationella styrdokumenterna. På så sätt visar politikerna och tjänstemännen att de tar lärarbehörigheten på allvar.

De säger att ” Det enda som krävs för att undervisning ska ske är lärare och elever. Allt annat är servicefunktioner. Lokaler, personalmöten, trivselregler, skolchefer och vaktmästare har tillkommit för att skapa bättre förutsättningar för undervisning. Det är deras enda uppgift. Vaktmästaren skapar förutsättningar genom att ha koll på lokaler, teknik och brandskydd – en ytterst viktig funktion. Chefer rekryterar, strukturerar och organiserar verksamheten – en nog så viktig uppgift. Men det handlar trots allt om service. Om att skapa och upprätthålla ett ramverk. Lärarens uppgift är av en annan karaktär. Ett teoretiskt, socialt och konstnärligt yrke. Det handlar om att levandegöra vad som står i paragrafer och förordningar. Att iscensätta lärande på bästa sätt för varje elev och samtidigt verka för elevernas sociala utveckling och deltagande i samhällslivet. Och i slutändan betygsätta deras kunskaper. Ett mångbottnat uppdrag som kräver ständig dialog, uppdatering och reflektion.”

Hittade även en rapport som skrivits av en person som jobbat mest med Lean i skolan vad jag förstår. <http://www.hakanjonsson.com/Lean%20i%20skolan%20-%20artikel.pdf> (Tyvärr är den bortagen för tillfället men jag har sparat den)

Rubriken ”PROCESSORGANISERING I SKOLAN – SKOLAN I ETT LEAN-PERSPEKTIV” av Håkan Jonsson.

Han skriver ”Jag har arbetat med processorganisering i skolans värld de senaste tio åren. Dels i två större fleråriga projekt, Räddningsverkets skolor och med Höörs kommun i ett fortfarande pågående projekt. Därutöver har jag varit engagerad i ett antal mindre uppdrag på enskilda skolor runt om i landet.”

Jag får själv en tankeställare när jag läser rapporten.

Författaren påpekar att Lean betyder smal och snål, mager skulle man kunna säga. Det gäller att kunna skapa ett värde som tillfredsställer både kunden och de nationella styrdokumenterna genom den magra produktionen. Kommer själv att tänka på begreppet magra lektioner. Det kanske vi ska inrikta oss på. Ibland har ju lektionerna av sig själva blivit något magra med tanke på elever i vissa yrkesprogram som aldrig läser en läxa och det är en sak som är svår att leana.

En sak som han tar fram är slöseri, tidsslöseri. Väntan på lektioner, håltimmar, lärarlösa lektioner och det kan man hålla med om. För mycket tid till transporter, elever som ska förflytta sig mellan salar men även material. Det känner vi igen.

Tidigare fel och brister i utbildningsprocessen som inte blivit åtgärdat. Elever med bristfälliga kunskaper som slussas vidare i systemet och som ska åtgärdas i efterhand.

Stödprocesser som inte alltid fungerar och som exempel tar han upp IT-system som inte fungerar.

Dubbelarbete som orsakas av oklar ansvarsfördelning.

Överproduktion med exempel på enskilda lärare som har sina älsklingsaktiviteter som man ogärna slutar med. Det sistnämnda ger mig en tankeställare. Jag kanske är en sådan lärare som sysslat med överproduktion. Ingen har efterfrågat att jag ska åka runt i hela Västergötland och ta vattenprover för mina elever att mäta på eller skaffa fram pengar till att göra kvalificerade östrogen-undersökningar vid Eurofins i Lidköping. Eller undersöka sportflaskor med hjälp av Eurofins osv.

Visserligen var föräldrarna stolta över att se sina barn i TV4. Och jag fick en karamell att suga på, har kvar en liten bit av den ännu som jag tar fram emellanåt men egentligen var det en överproduktion och i synnerhet när jag tänker på min löneutveckling där inte sådant betyder någonting så inser jag att det var överproduktion som jag lagt ned en massa energi på.

Författaren skriver mycket om processer och flöden. Dels ett flöde av olika individer, dels ett flöde av olika aktiviteter. Han skriver "Enskildheterna i skolans värld är eleverna som inte alltid följer med strömmen utan många gånger följer sin egen väg och i sitt tempo.

Utmaningen för skolan som system är då att både skapa den fungerande floden men även ha beredskap för när elever inte följer med strömmen".

Detta som man inom industrin kallar "avvikelse". Avvikelse kräver resurser för att komma tillrätta med. Det kan man göra på Toyota men i en skola kommer det nya "avvikelse" varje år.

I skolans värld talar man om en individuell utveckling och att det ska skrivas individuella utvecklingsplaner för alla elever. Det hela blir till ett flöde av olika individer. Och ett flöde med olika "produkter" kräver att verktygen ändras mera, mer ställtid och ett sämre flöde. Men huvudtanken med Lean var just att ha samma produkter i ett jämnt flöde så man minskar ställtiderna och därmed få en effektivare och resurssnålare produktion. Det är lite svårt att få det att gå ihop.

Det blir för mycket här att kommentera hela rapporten men det är i alla fall en konsult som jobbat med Lean i skolan till skillnad från Niklas Modig. Bifogar gärna denna.



Jag diskuterar frågan mer med min fru som är Leanexpert. Hon tycker visst att man kan tillämpa Lean på skolan. Men, som hon säger, jag vet inte om kulturen här tillåter det. Gör som i Sydostasien, dela in eleverna med hjälp av olika diagnostiska prov. Det som har bäst förmåga till teoretiska studier får vara i samma sektioner med inriktning på olika vidare studier. De som inte har samma förmåga samlas i andra sektioner och undervisningen inriktas mer på praktiska saker, de kan till exempel bli hantverkare.

I en produktionsprocess är det viktigt att ställtiderna för verktygen i processen inte behöver ändras allt för ofta. Om ställtiderna ändras mer än nödvändigt blir ledtiderna längre och det blir ett tidsslöser och detta skapar inget mervärde för kunden.

Om man vid undervisning kan köra på med samma metoder utan att behöva ändra efter elevernas behov hela tiden och inte behöver individualisera allt för mycket sparas resurser och ledtiden blir kortare vilket gör att läraren kan komma längre i sin undervisning. Betydligt mer nivågruppering skulle behövas i svensk skola. Min ena dotter övertygar mig om detta.

När vi höll på med att prata om detta hemma blev vi avbrutna av vår yngsta dotter. Hon tar upp en sak som diskuteras emellanåt, nämligen skillnaden i mognad mellan pojkar och flickor i grundskolan.

Hon berättade att fröken en dag i sexan frågade så käckt: ”Nåväl vad tycker ni om undervisningen”?

Hon fick då en verbal rak höger från flickorna. ”Sluta att behandla oss som mammor för grabbarna”. Hon blev häpen och sa att det får hon inte göra då men sedan fortsatte det på ungefär samma sätt. Det har ju diskuterats ibland att skilja på pojkar och flickor i en del av undervisningen och detta är i överrensstämmelse med Leanprincipen.

Detta att duktiga elever får vara mamma för de elever som inte är intresserade och inte bryr sig fortsätter på högstadiet berättar min dotter. Hon är väldigt trött på att bli placerad med jobbiga elever som inte bryr sig bara för att det ska bli ett färdigt arbete i gruppen. Det finns ett skäl säger hon för att gå ned på medelmåttig nivå i sina ansträngningar för då slipper man de jobbiga eleverna och de som inte bryr sig när det gäller grupparbeten. ”Jag är så trött på det” säger hon. Det låter så fint när man säger att ”eleverna ska lära sig att samarbeta med alla olika elever som finns i klassen”. Frågan är vad de duktiga lär sig om samarbete med de som inte vill arbeta, de som inte är intresserade. Denna fina fras blir mer som en tom kuliss för att skolan har misslyckats med att få alla elever att arbeta och då utnyttjas de duktiga eleverna som ”Mammor”.

När man hör detta tycker man att det skulle köras Lean på riktigt i den svenska skolan och inte bara på låtsas. Har försökt uppmuntra min dotter att hålla ut drygt ett halvår till. När gymnasiet börjar kommer hon att slippa de flesta strulPELLarna säger jag till henne. Kanske skulle de lärare som jämt och ständigt har grupparbeten i sina ämnen nivågruppera dessa. Eleverna få då välja sin nivå och samarbetet sker då mellan eleverna som valt samma nivå.

Låter även min fru se de instruktioner som vi fått för våra Leandiskussioner under verksamhetsutvecklingen i Pärnu. Hon som är Leanexpert blir lite förvånad och frågar vad

detta är. Hon säger att detta inte kan leda till någonting. När man ska tillämpa Lean väljer man först en process som man ska tillämpa Lean på. De ansvariga väljer processen. Därefter ställer de upp vissa mål upp vilka är kvantifierade i ekonomiska termer, tex en 10 % minskning av tillverkningskostnaderna eller minskning av ledtiden. Tid som frigörs kan då användas till annan produktion. Efter att mål har satts för en produktion som ska leanas används de olika leanverktygen.

När det gäller elever är det frågan vilka elever vi vill producera, vad samhället/föräldrarna/kunden efterfrågar. Elever som är kunniga och kreativa och som kan fortsätta att föra utvecklingen framåt så att vi kan få en bra pension, det vill vi alla ha. Idealet i vår skola är att alla eleverna ska få utvecklas individuellt enligt sin förmåga. Detta är inte lean, detta är inte en mager produktion. Det är egentligen motsatsen till Lean, en mycket resurskrävande individuell produktion. Så här ska det vara i teorin men i praktiken blir det att de duktigaste eleverna får klara sig mer själva, de behöver inte anstränga sig i grundskolan, de klarar sig utan att jobba själva med läxor och dylikt. När de sedan kommer till gymnasiet blir det för somliga en chock och de kommer inte igång med självstudier förrän de kommit efter i kursen.

Tänker på det som leankritikerna skrev ”Lärarens uppgift är av en annan karaktär. **Ett teoretiskt, socialt och konstnärligt yrke. Det handlar om att levandegöra vad som står i paragrafer och förordningar. Att iscensätta lärande på bästa sätt för varje elev och samtidigt verka för elevernas sociala utveckling och deltagande i samhällslivet. Och i slutändan betygsätta deras kunskaper. Ett mångbottnat uppdrag som kräver ständig dialog, uppdatering och reflektion.**”

Hjärnforskare har kommit fram till att ska man bli riktigt bra på något ämne eller färdighet så är det 10 000 timmar som gäller. Det är något att tänka på när det gäller skolundervisningen. När det nya gymnasiet började 1994 med en massa kurser, tilldelades varje kurs ett antal poäng och varje poäng skulle motsvara en timma undervisningstid. Det dröjde inte länge förrän man började snåla på detta. Hundra poäng var snart nere i 85 timmar. Kommunerna fick ju lov att reducera timantalet och alla gjorde det. Den minsta garanterade undervisningstiden blev ett tak istället för ett golv och även denna försvann vill jag minnas. Bara detta visar att Lean med förkortade undervisningstider inte passar i skolans undervisning. Friskolor har ju prövat på det med att skära ned den lärarledda undervisningen, elever ska ta eget ansvar för sin egen skolgång och undervisning som det så fint heter. Eleverna kan mindre vilket man försökt att kompensera med högre betyg. Efter konkursen för John Bauerkoncernen sa Vd:n som tog över ett antal skolor ”vi har nu förstått hur viktigt det är med bra undervisning”. Tiden är viktig.

Vara kommun lät tidigare ett antal lärare åka till en fattigare del av Indien för att lära sig om matteundervisning för de hade ju hört att ”indierna är bra på matte”. Jag har aldrig förstått varför det var bäst att åka till en fattigare del av Indien med lägre utbildningsgrad. Varför inte åka till någon av de mer utvecklade delarna som har utvecklats med hjälp av bra skolundervisning/matteundervisning? En av indierna som besökte Vara berättade för mig och andra i utvecklingsgruppen att från åk1 tom åk 10 så hade de matte två timmar om dagen. Skulle våra svenska mattelärare få lika mycket tid i matte med våra elever skulle dessa

komma mycket längre och Sverige skulle inte hamna så lågt i i internationella undersökningar.

Vi fick också reda på att föreläsningen om professionalism utgick, det hade blivit ett missförstånd om tiden men inga sura miner bland lärarna inte. Det skulle bli en halv dag extra ledigt istället. Fast att ordna en verksamhetsutveckling i ett annat land med många människor inblandade och inte dubbelkolla överenskomna tider var ju inte så professionellt. Vi hade och så egen tid för enheten första dagen som utnyttjades till 50 %. Återigen inga sura miner. Efter resan var det skönt.

Andra dagen var det en studieresa till Märjamaa halvvägs till Tallinn, till Nästegårds vänortsskola. En tom skola och ett kulturhus som vi sprang igenom på en timma. Sedan till en hembygdsgård med gamla jordbruksmaskiner och jordbruksredskap liknande dem som jag som grabb skrotade i början på 60-talet, en halvtimme för att snabbt gå/springa igenom. Hembygdsgården hade även en massa gamla knepiga traktorer, som var roliga att se, en del säkert hemmabygda. Det var förmiddagen.

Buss tillbaka till hotellet och lunch. Sedan ett besök på den finaste skolan i Pärnu. En riktig mönsterskola förstod vi. Även om det kanske inte var bästa skolan i Baltikum var den säkert bäst i Estland och lika fin och fräsch till utseendet som skolan i Märjamaa. Först en dryg timmes föreläsning av en kvinna från utbildningsförvaltningen som stakade sig igenom sitt ämne på engelska. Var lite jobbigt att lyssna på, råkade visst slumra lite sa mina kollegor. Men hade tur att det mitt i föreläsningen kom ett par rejäla åskknallar som hjälpte mig. Uppfattade dock en del saker från föreläsningen, hon sa att ”students are unhappy and teachers are unhappy in the schoolsystem in Estonia”. Under pausen innan nästa föreläsning frågade jag några kollegor och min rektor lite oroligt (tänkte att jag missat något väsentligt) om detta och om de hade uppfattat varför det var så men ingen hade fattat något så jag kände mig lugn. Fick även ett par gliringar och några pikar av mina nya arbetskamrater (gjorde ju misstaget att sätt mig på första bänk) vilket gjorde att jag kände mig riktigt hemma bland mina nya kollegor. Sådana föreläsningar som denna borde vara förbjudna efter en god middag.

Nästa föreläsning som var lika lång gavs av rektorn på stället men det tolkades till svenska av vår guide som gjorde ett mycket bra arbete. Vi fick reda på allting om denna fina skola, här hade ministrar och kändisar gått och vi fick till och med reda på att eleverna gick ut och lekte på skolgården under rasterna. Under föreläsningen kom det tyvärr ingen åskknall, ja för mig behövdes det inte, nu var jag skapligt pigg. Men hörde av en kollega efteråt, en kollega som satt baktill, att det hade behövts fler åskknallar för nu var det en tredjedel av kollegorna som hade problem. När jag en gång råkade titta till vänster såg jag en kollega som höll på med en väldig ögongymnastik, sträcka på halsen, rikta huvudet framåt, blinka ett antal gånger, öppna ögonen extra mycket, titta ned i bänken, gnugga ögonen, sträcka på halsen igen osv. En annan kollega sa till mig att för ett motverka att ögonlocken föll ned satt hon med uppspärade ögon och tittade rakt på den vänliga rektorn. Som sagt ingen åskknall det enda som hördes var en mindre duns, Ja det var den estniska studierektorn på sista raden som visst slumrade till och huvudet dunkade in i ett skåp.

Undrar lite vad den estniska rektorn tänkte på efteråt. Kanske tänkte hon så här. ”Visst var det några som verkade lite trötta men svenskarna är ju kända för att vara ett folk som arbetar hårt.

De flesta lyssnade så uppmärksamt och några verkade ju till och med vara förundrade över allt det fina om skolan som jag berättade. Det kunde man se på deras stora ögon”. En lärare uppskattade dock guds fria natur mer än denna skolföreläsning, Tillbringade en stund i den närbelägna parken under trädens ljuva grönska.

Det flesta kollegorna höll till på hotellet på kvällarna. Upptäckte själv att ”Paradishotellet” strax intill hade en fin ”Romantic Bar” på åttonde våningen med en underbar utsikt över stranden och havet. Lugnt och fint och inte så många besökare, billiga drinkar också. En Tequila Sunrise kostade bara 3 Euro. Tog med ett par Nästegårdskollegor dit kvällen efter och de tyckte det var fint att jag hade upptäckt denna bar. De undrade lite hur jag hade hittat denna bar. Fick tillfälle att skryta lite och sa ”att när man varit ute och rest i världen så får man en känsla för sådant” (men denna bar annonserades med stora bokstäver på utsidan av hotellet så egentligen var det svårt att missa den).

Var där en gång till med en kvinnlig kollega som jag bjöd på en drink men då var det inte längre lugnt, ryktet hade spridit sig och Nästegårdslärarna hade intagit stället. (När jag skrev detta till mina gamla kollegor på Lagman tycktes det ha vållat ett stort huvudbry, vem är den kvinnliga kollegan? Det kändes hjärtevärmade att på detta sätt få erfara mina gamla kollegors omsorg om mig.)

Vi hade även viktig tid för vår enhet och Evacaisa bla berättade intressant om bedömning och utvärdering med lite glada tillrop från Leif och frågor från oss andra. Viss tid användes till förberedelsetid och info om de kommande eleverna. Det var viktigt att vi fick denna tid för vår egen verksamhet men ändå märktes det när vi kom hem och bara hade en förberedelsedag innan eleverna kom att det var för lite tid. Det kändes lite mer rörigt än vanligt vid terminsstarten.

Jag fick tillfälle att lära känna många nya trevliga kollegor, en av dem visade det sig att hon var nästan en granne till mig där jag bor. Jag förstod också att jag hade kommit in i ett härligt gäng på Nästegårdsskolan. På detta sätt var det bra för mig med internatet i Pärnu.

Att bli flyttad från Lagmansgymnasiet till ett högstadium ser jag inte som att bli nedgraderad. Mitt arbete här är lika viktigt som det jag utförde på gymnasiet och vill jag fördjupa mig i något ämne ännu mer än det jag kan göra på högstadiet med till mina elever kan jag alltid skriva av mig på min hemsida, jag har ju för närvarande ca 100 besökare/elever där per dag.

Här på Nästegårdsskolan har jag fått så många goa elever i biologi och det blir säkert andra utmaningar. En utmaning som jag nyligen har fått klart för mig är att flödet av elever är annorlunda än vad jag är van vid. Sex lektioner och sedan en ny elevgrupp. Har just nu fullt upp med att lära mig alla namnen och även skolan och till hösten ska jag sätta betyg på alla efter två gånger sex lektioner för alla högstadiets elever. Hur ska jag klara det? Givetvis hade det varit enklare om jag hade haft dem mer och mer kontinuerligt men så är traditionen här och jag måste ha alla för att kunna sätta betyg på dem till jul. Det hade ju räckt med betyg till våren. Men jag brukar säga till mina elever att det ”ni som ska övertyga mig om att ni vill ha ett visst betyg”, vilket de kan göra genom att visa upp sin aktivitet och sitt kunnande.

Om man ska utvärdera denna verksamhetsutveckling i internatform och sätta betyg på denna objektivi sett och med tanke på alla de skattepengar som använts så skulle jag ge det en tvåa på en skala från ett till fem där fem är det högsta.

Att besöka en tom vänortsskola. Att en viktig föreläsning ställs in. Att vi ska jobba med frågeställningar som inte är viktiga för vår huvudsakliga inriktning. Att veta mer om ett skolsystem där ”students are unhappy and teachers are unhappy in the schoolsystem in Estonia”.

Det bör väl tilläggas att denna verksamhetsutveckling startade med ett par föreläsningar på hemmaplan som var riktigt bra. Dessutom bör man kanske säga att med så många människor av olika yrkeskategorier är det inte det lättaste att ordna att det blir lika bra för alla.

Visst hade vi kul då vi umgicks men det var väl inte det huvudsakliga skälet för internetet.

Rutger Staaf

Nästegårdsskolan