

2023-08-29

Dnr HDa: C 2020/1344, C 2021/525

Appendix till slutrapport Borlänge kommun (2020-2023)

HÖGSKOLAN DALARNAS UPPDRAG INOM
SAMVERKAN FÖR BÄSTA SKOLA

I juli 2023 lämnade Högskolan Dalarna, HDa, en slutrapport till Skolverket i vilken ett uppdrag inom Samverkan för Bästa skola i Borlänge kommun, åren 2020-2023, redovisas. I rapporten behandlas fem enheter. När samarbetet mellan Högskolan Dalarna, Skolverket och Borlänge kommun inleddes år 2020, gällde uppdraget emellertid sex olika enheter. Uppdraget på en av enheterna: Tjärnaängsskolan/Solängsskolan (som senare fick namnet Paradisskolan) avbröts i förtid, formellt våren 2022, och kom inte att ingå i rapporteringen av de övriga fem. Arbetet på Paradisskolan behandlas istället separat i detta appendix. Här belyses de betydande samarbetssvårigheter Högskolan Dalarna upplevde med Paradisskolans ledning och med förvaltningen i Borlänge kommun i frågor rörande insatser och arrangemang på den aktuella skolan.

Syftet med texten är att kort beskriva och analysera händelser, aspekter och möjliga orsaker som vi från Högskolan ser som relevanta för de samarbetsutmaningar vi upplevde med Paradisskolans ledning, och som alltså slutligen resulterade i att Paradisskolan togs bort från det avtal vi hade med Skolverket. I texten visas vårt perspektiv. Vi är ödmjukt medvetna om att skolan och huvudmannen kan ha kontrasterande uppfattningar i de frågor som återges nedan. Den traditionella strukturen för att återrapportera insatser i SBS: *Problembild och syften, insatsens upplägg och genomförande, insatsens resultat, delaktighet och samverkan* kommer inte följas. Däremot får rubriken från Skolverkets gängse rapportmodell: *Lärdomar av projektet*, en alldeles speciell innebörd och ett betydande utrymme i texten. Vi har förstått att Skolverkets intresse i det här ämnet handlar om just aspekterna som förelåg avtalsuppbrottet, för myndighetens eget kvalitetsarbets skull. Våra slutsatser från de genomförda insatserna hamnar sålunda i skuggan och kommer belysas mer utifrån att de är exempel, eller bidrar med stoff, för att processen fram till att avtalet hävs lättare ska kunna förklaras och förstås. Vi beskriver de händelserna för en utomstående intresserad av fallet men också för vårt eget lärandes skull, där den aktuella skolan bidrar med att vara exemplet. Texten begränsas till tre större områden vilka representerar olika typer av utmaningar som kan illustreras av det aktuella fallet. 1) Ovilja att bli utmanad, 2) Olika förståelse för SBS-arrangemangets premisser, samt 3) Avsaknaden av gemensam värdegrund.

Ovilja att bli utmanad

Välbekant för alla i skol- och utbildningssektorn är förstås att en skola ska byggas på vetenskaplig grund, skollagens skrivning känner vi nog alla till. Forskningens roll i det sammanhanget är komplex men sammanfattas ändå utmärkt i skriften "Att ställa frågor och söka svar" (Skolverket 2020). Här tydliggörs att forskningen, idealt, har två syften. Dels finns det en "stödjande" funktion. Forskning ger guidning, professionsspråk och presenterar teorier som kan öppna nya synfält, till exempel. Samtidigt har forskningen en "störande" funktion, dvs att forskning också syftar till att uppmuntra – genom t ex ny teoribildning - ett kritisk förhållningssätt och till ifrågasättanden av föregivettaganden, normer mm.

Initialt i SBS-processen hade Högskolan och skolan en planeringsträff. Syftet var att vi från HDa, efter trepartssamtalen, önskade höra skolans eget resonemang kring deras åtgärdsplan för att därefter lättare kunna navigera, och prioritera, i dess olika lager och ingångar. Det stod ganska klart att skolans intresse för perspektiv utifrån, sådant som "störde", inte mottogs med någon större nyfikenhet utan snarare med starka ifrågasättanden. I efterhand kan vi nog konstatera att forskning, forskare och individer från lärosätet som kommunicerade det skolledningen innehållsmässigt, och på förhand, hade godkänt var välkomna, medan andra som uppfattades ha avvikande eller konkurrerande uppfattningar var det inte. T ex. ställdes en av Högskolan inplanerad uppstarts dag med all personal på skolan i augusti 2021 in, med kort varsel. En spekulation är att en av de inbjudna forskarna – med gott rykte och efterfrågad av många lärare i regionen, också av lärargruppen på skolan - hade ett för provocerande budskap, för ledningen.

En möjlig orsak bakom oviljan för skolledning att ta in utomståendes perspektiv, samt rädsla för att ventilera och problematisera olika utvecklingsvägar, skulle kunna ha att göra med rektors omfattande sidouppdrag. När vi, genom slumpen faktiskt, erfor att rektorn själv var verksam som insatsledare inom SBS vid ett annat lärosäte, och operativ vid en skola hos en huvudman i en annan del av landet, så reagerade vi. För rektor och förvaltning ifrågasatte vi för det första rimligheten att rektor på en skola som var på väg att beviljas betydande SBS-medel, själv på deltid bedrev förbättringsarbete på andra skolor än sin egen. De insatser som låg på bordet var kostsamma och ambitiöst utformade. Bedömningen från oss var att skolan behövde prioritera och kraftsamla för att inte bara svara på, utan också leda, detta kommande skolövergripande arbete, med stöd av oss. För det andra påpekade vi att några av de föreslagna insatserna skulle rektor möjligen kunna genomföra på egen hand, tillsammans med kollegiet och sålunda göra det "utanför" SBS. Vi från HDa informerade att vi i så fall skulle föreslå Skolverket att reducera insatserna i de då preliminära avtalsutkasterna, och tillsammans med skolan bistå med att identifiera delar som skolan och rektorn inte på egen hand bedömde ha kompetens för. Vi fick emellertid inget gehör för dessa invändningar, eller förslag. Arrangemanget med att skolan var på väg in i ett omfattande SBS-avtal med Skolverket, och samtidigt hade en rektor som jobbade med liknande frågor hos annan huvudman, ansågs uppenbarligen inte egendomligt. Förvaltningens representanter i de här diskussionerna – skolchef och huvudmannens SBS-samordnare – hade heller inga invändningar att rektor hade ett sidouppdrag, av delvis motsvarande karaktär som HDa bidrog med, utanför sin ordinarie tjänst och ställde sig bakom det tudelade arrangemanget. Skolverket informerades.

Olika förståelse för SBS-arrangemangets premisser

SBS-arbetet i Borlänge var omfattande, se rapporten för de övriga fem enheterna så framgår det. Vi hade i uppstarten av SBS-arbetet i Borlänge kommun tillsatt en intern samordnare vid HDa eftersom Borlänge kommun innebar ett så omfattande projekt, och Paradisskolans var den skola i kommunen som tilldelats flest och störst insatser. Ungefär ett halvår efter att de första insatserna påbörjats så bantades uppdragen på skolan betydligt. Se separat beslut för detta. Som svar på det förändrade läget på skolan så reducerade vi ned samordningsfunktionen internt vid HDa; vi ansåg det svårmotiverat att HDa skulle behålla en så omfattande samordningsroll. Från ett resursperspektiv på HDa var det i efterhand ett uppenbart misstag.

Att vi med det nya avtalet, som började gälla hösten 2021, reducerade insatserna på skolan påverkade inte i praktiken behoven av att arbeta "utanför" de reella insatserna, nu alltså färre till antal och omfång. En mindre ny insats hade tillkommit, och den hade skisserats till att vara just begränsad. Den nya insatsen bestod i att iscensätta en "SBS-styrgrupp" på skolan. Från lärosätet hade vi noterat att det fanns en påtaglig klyfta mellan lärare och skolledning, och hade därför föreslagit att, åtminstone genom SBS-arrangemanget, uppmuntra till samsyn och till vertikal dialog i styrkedjan. I styrgruppen skulle skolans olika funktioner, och vi på lärosätet, verka för att människor på skilda befattningar gemensamt bildade sig en gemensam uppfattning om vad det övergripande syftet med SBS på skolan var, och hur olika insatser hade potential att tillsammans möjliggöra en framgångsrik skolutveckling. Högskolan medverkan bestod i att olika insatspersoner närvarade i denna styrgrupp. Skolledningen var initialt positiva till idén om styrgrupp men väl i startskedet exkluderades lärarna att representeras i gruppen. Arrangemanget och lärarnas uteblivna närvaro resulterade samtidigt i att Högskolan, indirekt, gavs en intern samordnings- och budbärfunktion, på skolan.

Samverkansarbetet inom SBS består därtill av mer än att praktiskt skapa förutsättningar för gemensamt "görande". Samverkan tar avstamp också i ett förhållningssätt, att parter intresserar sig för den andre och är ödmjuk inför de premisser som samverkan bygger på. En inte oviktig kugge i SBS-maskineriet är förståelse för att den tredelade aktörsmodellen med parterna Skolverk, lärosäte och

en huvudman. De verkar tillsammans. Lärosätet kommunicerar med skolan, men parterna har inga avtal med varandra, däremot har respektive aktör det med Skolverket. Att verka i SBS fodrar en förståelse för att samarbetet är mer än en ekonomisk organisatorisk lösning, parterna *jobbar* också i samverkan. Till exempel är lärosätet inte på skolan i egenskap av "konsult", eller för att utföra uppdrag och sysslor huvudmannen och skolans för stunden initierar eller i stunden upplever ett akut behov av. Lärosätet är där för att medverka till att skolans utvecklas, men håller sig i det arbetet till de ramar som ytterst åtgärdsplanen stipulerar, och mer precist till det konkreta avtal lärosätet har med Skolverket. Det här fodrar parter som inser vikten av att samverka och att förstå det övergripande syftet med olika aktörers uppdrag och villkor inom ramen för SBS. Det framstår i efterhand som att skolans ledning saknade kunskaper om detta. Som vi uppfattade den var skolledningens syn på lärosätet att HDa utförde ett konsultuppdrag - som skolan betalade. Ur deras perspektiv – som vi uppfattade det – var det sålunda ytterst upp till rektor och dennes ledningskrets att löpande omdefiniera uppdraget till oss på lärosätet, liksom att efter eget tycke definiera villkoren för det aktuella samarbetet.

Avsaknaden av gemensam i värdegrund

En aspekt i skolans egen åtgärdsplan beskriver bristande värdegrund i klassrum och i korridorer, särskilt beskrivs problemet vara orsakat av bristande språkfärdigheter hos elever, men också hos en del personal. En spekulering i efterhand är att "brister i skolans värdegrundsarbete" också gällde den aktuella skolledningen, samt tillhörande förvaltningsrepresentation. Vid ett tillfälle hade en av våra insatsledare blivit långtidssjukriven. Plötsligt stod nu alltså Högskolan med temporär personalbrist och vi behövde tillsammans med skolorna finna konstruktiva lösningar och arrangemang för att nu på ett så smidigt sätt som möjligt hantera konsekvenserna av den uppkomna situationen. Den aktuella insatsledaren var aktiv på flera av SBS-skolorna i Borlänge kommun. På samtliga skolor löstes situationen förhållandevis enkelt och i konstruktiv dialog. Några insatser pausades till exempel en kort tid, någon annan fick ersättare, några insatser flyttades i tid. Olika lösningsmodeller tillämpades och ledningsgrupper vi mötte på de andra skolorna visade både sympati och välvilja för att konstruktivt hitta kloka vägar framåt. På Paradisskolans utvecklades de här dialogerna till något annat. Skolledning, skolchef och SBS-samordnare gick hårt fram mot Högskolan. Kulmen på ett av dessa möten nåddes när rektorn uttryckte: - Vi skiter i era personalutmaningar, ge oss det vi vill ha! Ingen från kommunens eget led verkade bekymrad över utsagan, eller ville nyansera bilden. För oss signalerar detta utmaningar skolans ledning, liksom uppenbarligen delar av förvaltningen, har med det egna värdegrundsarbetet i den egna gruppen.

Slutord

I sammanhanget är det viktigt att framföra att relationen med övriga skolor, liksom i de insatser vi också haft på förvaltningsnivå, inte speglar de erfarenheter vi gjort med Paradisskolan åren 2020-2022. Vi är medvetna om att relationsbygge sker *mellan* människor. Människor har olika personligheter och tillkortakommanden, och att SBS-systemet - egentligen all samverkan - är sårbar när den blir avhängig ett mycket begränsat antal individer. Karlstad universitet tog över SBS-uppdraget på Paradisskolan; vi har förstått att ungefär samtidigt byttes ledningen på den aktuella skolan ut. Frågor hur fortsättningen utvecklades kan möjligen framgå i Karlstads universitets rapport från de insatser som genomfördes i deras regi.

/Mattias Gradén – projektledare för SBS-insatserna i Borlänge kommun 2020-2023 samt

Stefan Weinholz Magnusson – projektledare för SBS-insatserna i Borlänge kommun 2020-2021