



Rapport avseende genomförd insats i Norbergs kommun inom ramen för Samverkan för bästa skola (Skolverkets dnr 2.7.4-2021:1169)

Föreliggande rapport avser det uppdrag som Högskolan för lärande och kommunikation, Jönköping University, har utfört i Norbergs kommun under tidsperioden 210601 - 221231. Beslut om en förlängning av uppdraget (230101-230831) har fattats, vilket innebär att insatser är alltjämt pågående. Slutlig rapport kommer lämnas efter avslutad insats, senast 230831.

Problembild och syften

Att huvudmannen utvecklar förmågor och kunskaper för att bedriva förändrings- och utvecklingsarbete utifrån vetenskap och beprövad erfarenhet, utgör insatsens syfte. Insatsernas målsättning relaterar till de mål och effekter som har beskrivits i Källskolans respektive Centralskolans åtgärdsplaner, vilka i sin tur har utformats med utgångspunkt i genomförda nulägesanalyser inom ramen för SBS.

I uppdragsplanen beskrivs det övergripande målet för Källskolan i termer av ökad måluppfyllelse i svenska och matematik för elever som har svårt att nå målen, men också ökade möjligheter att utvecklas vidare för de elever som når "godkänd-nivån". För Centralskolan handlar målet om att på sikt öka måluppfyllelsen så att fler elever blir behöriga till gymnasieskolans nationella program.

Vid tidpunkten för uppdragets start, hade en relativt lång tid förflutit sedan SBS-arbetet startade i Norbergs kommun (våren 2020), och sedan nulägesanalyserna genomfördes. På Centralskolan befann sig arbetet med upprättande av åtgärdsplanen i ett slutskede.

I samtalen med skolornas respektive rektorer, stod det genast klart vilket område som inledningsvis skulle prioriteras på Källskolan, men bilden var mera diffus på Centralskolan. Flertalet i Centralskolans personal tycktes inte vara helt uppdaterade på syftet med SBS-projektet eller vad som tidigare hade gjorts. För att aktualisera SBS-insatsen och öka personalens delaktighet, genomfördes därför en omfattande enkät där personalen fick ta ställning till ett stort antal påståenden om skolornas främjande, förebyggande och åtgärdande arbete. Enkätsvaren på Källskolan pekade på ett mera tydligt och begränsat behov av utvecklingsområden, vilka också harmonierade med skolans tidigare nulägesanalys och

åtgärdsplan i flera avseenden. På Centralskolan framstod ett stort behov av utveckling inom ett flertal områden, vilket skulle komma att kräva insatser på alla nivåer, från huvudmannanivå ner till individnivå.

De undervisningsnära insatserna syftade till att skapa förutsättningar på skol- grupp- och individnivå för ett arbete som långsiktigt förväntas leda till högre kvalitet och ökad likvärdighet inom och mellan Norbergs skolor. För Källskolans del blev första delmålet att höja kompetensen inom läs- och skrivutveckling, i enlighet med den upprättade åtgärdsplanen. Centralskolans första delmål var att organisera och starta upp det kollegiala lärandet, som verktyg för vidare utveckling av skolans värdegrundsarbete och inte minst en pedagogiskt differentierad undervisning. Insatserna förväntades också inkludera de specifika utvecklingsområden som skolornas förstelärare hade tilldelats.

Insatsens upplägg, genomförande och innehåll

Undertecknad höll en kort introducerande presentation och föreläsning digitalt för respektive skolas personal 210615. Inför dessa digitala möten hade skolornas nu-lägesanalyser och åtgärdsplaner granskats och en övergripande analys hade gjorts. Planeringssamtal hölls med rektorerna på såväl Källskolan som Centralskolan redan i maj och jag träffade också den pedagogiska utvecklingsgruppen på Källskolan i ett digitalt möte före semestern.

Under höstterminen (ht 21) var jag sedan på plats vid tre tillfällen, dvs tre besöksveckor, vardera omfattande fyra dagar. Detta följdes av fyra besöksveckor under vt 22 och tre besöksveckor under ht 22 plus ett endagsbesök i december, dvs totalt 41 dagar. Ytterligare två veckor var planerade, dels en vecka på hösten 2021 som ställdes in pga sjukdom, dels en vecka i februari 2022, då pandemin hindrade resandet. Jag kunde dock delta digitalt i vissa aktiviteter på skolorna under dessa veckor och därutöver har digitala inslag mellan besöksveckorna förekommit under hela insatsperioden, liksom mailkontakter med skolornas olika aktörer.

Källskolan

Kompetensutveckling inom läs- och skrivutveckling, blev således inledningen på SBS-insatsen. Efter att skolans lärare hade fått skatta den egna kompetensen inom området och ge uttryck för sina utvecklingsbehov, planerades hösten tillsammans med skolans rektor och förstelärare (den pedagogiska ledningsgruppen). Fokus riktades mot utvecklandet av en pedagogiskt differentierad undervisning, som för flertalet var ett nytt begrepp. I utvecklingskonferenserna har det kollegiala lärandet fungerat både som mål och medel och deltagarna har varit organiserade i fyra grupper som bibehållits under hela processen. Andra gruppkonstellationer har använts vid behov. Vid vissa tillfällen har det funnits inslag med gemensamma, kortare föreläsningar eller presentationer av lärarnas genomförda aktiviteter. *Alla* elevers lärande och språkutveckling har stått i centrum, vilket också har inkluderat elever med annan språklig bakgrund (ytterligare ett av skolans identifierade utvecklingsområden). En gästföreläsare med särskild kompetens i läs- och skrivutveckling deltog med en digital föreläsning under hösten 2021. Ytterligare en föreläsning om språklig medvetenhet hölls av undertecknad, men fick

flyttas fram till våren 2022, eftersom arbetet med val av nya läsläror och tillhörande material fick prioriteras på hösten (beställning skulle göras före årsskiftet).

Den pågående insatsen för fritidshemspersonalen som Line Isaksson ansvarade för, fortsatte parallellt under hösten 2021 men avslutades vid årsskiftet. För att fortsätta arbetet med samverkan skola-fritidshem, planerades tre studiedagar för lärare och fritidspersonal under våren 2022. Den första i januari gick dock inte att genomföra som planerat, eftersom sjukfrånvaron var så hög. Innehållet i övriga studiedagar kopplades till gemensamma delar i Lgr22, kap 1-2, samt specifikt kap 4 för att öka lärares kompetens om fritidshemmets uppdrag samt för jämförelser med förskoleklassens verksamhet (kap 3) och skolans kursplaner (kap 5). Gemensamma aktiviteter planerades, bl a en temavecka under våren 2022 där ”språkbruket” bland eleverna var i fokus.

Undervisningsaktiviteter har sålunda gemensamt planerats, genomförts och följts upp, under ledning av den pedagogiska ledningsgruppen. Lärarna har också gjort klassrumsbesök (auskultationer) hos varandra, enligt uppgjorda scheman. Förstelärarna med sina specifika ansvarsområden har tillsammans med kollegor ansvarat för olika inslag under utvecklingskonferenser och ovan nämnda studiedagar. Behov har uppstått under resans gång och implementeringen av nya kursplaner i Lgr22 kom att fylla en stor del av innehållet i vårens utvecklingskonferenser. Ytterligare ett behov som redan tidigare hade identifierats var övergångarna mellan förskola och förskoleklass, förskoleklass till åk 1, samt övergången från åk 3 till åk 4. Ett sådant arbete genomfördes också under våren 2022.

Sammanfattningsvis kan sägas att läsåret 2022 präglades av flera parallellt pågående processer och uppföljningar av iscensatta åtgärder (implementering av Lgr 22, rutiner för övergångar, språk-, läs och skrivutveckling, samverkan skola-fritidshem). Under hösten startade dessutom en kompetensutveckling kring ”Språkstörningar”. Undertecknad ansvarade för en introduktionsföreläsning och därefter fortsatte arbetet med stöd i Anna Eva Hallins bok ”Förstå och arbeta med språkstörning”. Arbetet kommer att avrundas vecka 8, 2023.

Min roll har varit att forskningsanknyta och stödja den pedagogiska utvecklingsgruppens planeringsarbete, delta i uppföljningar (digitalt eller IRL) men också i själva genomförandet under besöksveckorna. Vidare har insatsen exempelvis bestått i framtagande av material, forskningsartiklar och övrig litteratur, bidra med sammanställningar/analyser som stöd för utvecklingsarbetet samt dokumentation av planeringar, processer med mera.

Under besöksveckorna har jag deltagit i Elevhälsans möten (EHT) och vid några enstaka tillfällen har deltagandet skett digitalt. Vidare har handledande samtal efterfrågats och genomförts med enskilda aktörer. Dessutom har alla informella samtal varit betydelsefulla för att få kunskap om verksamheten och ta del av personalens inifrånperspektiv. Kritiska aspekter har därmed synliggjorts, vilket i sig gett underlag för samtal om förbättringsåtgärder. Resterande tid har ägnats åt klassrumsbesök, i synnerhet i de sammanhang där rektorerna sett behov av observationer. Feedback och återkoppling till berörda lärare har främst skett muntligt.

Centralskolan

På Centralskolan saknades en fungerande utvecklingsgrupp och höstterminen 2021 passerade utan att gruppen formerades. Försteläraryuppslagen var inte heller tydligt synliggjorda. Utan samarbete med rektor och förstelärare kunde inte utvecklingskonferenser, eller tillfällen för kollegialt lärande starta upp. I början av vårterminen 2022, fick jag möjlighet att presentera resultatet på enkäten som hade genomförts tidigare på hösten. Biträdande rektor och jag träffade sedan förstelärarna och vi upprättade en planering för vårens utvecklingskonferenser. Fyra tillfällen kunde planeras in under temat ”Bedömning”, som var ett av skolans utvecklingsområden. Ett femte tillfälle i slutet av vårterminen preliminärbokades. Jag deltog och stöttade i planeringen och uppföljningen vid försteläraryuppslagen, samt tog fram inläsningsmaterial för fyra tillfällen. Successivt tog förstelärarna över detaljplaneringen inför träffarna. Mixade lärgrupper inom åk 4-9 bildades och förstelärarna roterade mellan träffarna, för att alla skulle lära känna dem.

Jag försökte även delta i elevhälsoteamets möten, men de ställdes ofta in av olika skäl. Totalt blev det tre möten under läsåret 2021/22. I brist på samverkanspartners i utvecklingsarbetet, ägnades en stor del av tiden till klassrumsbesök och samtal med enskilda lärare, biträdande rektor, kurator och inte minst elever.

Efterfrågan på rådgivande och handledande samtal ökade på Centralskolan efter höstterminsstarten 2022. Även klassrumsbesöken kunde intensifieras. Detta bidrog med underlag som underlättade möjligheterna att stödja förstelärarnas, elevhälsans och rektorernas utvecklingsarbete och föreslå innehåll, riktning och prioriteringar i det fortsatta förändringsarbetet. Flera lärare har också fått muntlig och/eller skriftlig feedback på sin undervisning. Under besöksveckorna har jag deltagit i EHT-mötena, vilka har förändrats innehållsmässigt och fått en tydlig struktur. Ett extra besök gjordes i december 2022, då processen med revideringar av elevhälsoplanen och övriga dokument inleddes.

Källskolan och Centralskolan

Under ht-22 har förstelärarna på Källskolan och Centralskolan träffats gemensamt vid tre tillfällen i samband med mina besöksveckor. Syftet har varit att öka likvärdigheten och skapa samsyn, kontinuitet och progression mellan skolorna. Förstelärarna har lärt känna varandra, diskuterat sin försteläraryuppslag och uppdragets innebörd samt utbytt erfarenheter. Olika samtals-/handledningsmodeller har prövats och sedan använts vid utvecklingskonferenserna. Efter att ha fullföljt redan planerade utvecklingsinsatser på respektive skola under ht-22 och början av vt-23, kommer sedan både Källskolan och Centralskolan att arbeta vidare med pedagogiskt differentierad undervisning, utifrån Helena Wallbergs bok ”Lektionsdesign”. Träffarna med båda skolornas förstelärare kommer att fortsätta under vt-23, med bland annat metahandledning.

På motsvarande sätt planeras gemensamma träffar under vt-23 för skolornas elevhälsopersonal.

Insatsens resultat

Källskolan

Redan när insatsen inleddes fanns det organisatoriska förutsättningar på skolnivå för utvecklingsarbetet, främst genom rektors och biträdande rektors engagemang och kompetens, men också genom tillgång på en pedagogisk ledningsgrupp (förstelärare) och ett fungerande elevhälsoteam med olika professioner. Processer var redan i gång och andra startade upp. Arbetet har utmärkts av att det har gett ”ringar på vattnet”. Ett kartlagt utvecklingsområde ger ofta upphov till upptäckten av fler behov och allt kan inte åtgärdas samtidigt, hur stor viljan än är. Förändringsprocesser är givetvis något mycket positivt, samtidigt som det finns en risk för att personalen inte riktigt ser den röda tråden, när flera processer pågår samtidigt. Därför kommer vi nu att följa upp och se tillbaka, summera och fundera över nu-läget, för att sedan kunna ta nya steg framåt. Vid en tillbakablick på de insatser som inledningsvis beskrevs i uppdragsplanen har arbetet fullföljts till stora delar. Elevhälsoarbetet och revidering av EH-planen beskrivs nedan under rubriken ”Delaktighet och samverkan”.

Då insatsen avslutas helt 230831, kommer vi förhoppningsvis kunna presentera ett tydligare ”resultat” genom presentation av personalens och rektorernas upplevelser av utvecklingsarbetet, men också genom eventuella förändringar i elevernas resultat och närvaro.

Centralskolan

Många och ständigt upprepade försök gjordes för att komma i gång med utvecklingsarbetet på Centralskolan under läsåret 21/22, men tyvärr kom de kritiska rösterna mot hela SBS-insatsen att bli ett hinder. Samtidigt visade den genomförda enkäten bland personalen på omfattande och allvarliga brister på såväl organisations- som gruppnivå. När skolorna förenades under ledning av en gemensam rektor inför ht-22, skedde stora förändringar. Det påbörjade arbetet med lärgrupper och utvecklingskonferenser, kom i gång direkt under rektorernas och förstelärargruppens ledning.

Elevhälsans arbete på Centralskolan fick en nystart och strukturen för hantering av elevärenden och uppföljning av desamma utvecklades i positiv riktning. Detta arbete avslöjade dock en rad brister och den syreskulden arbetar man alltjämt med. När EHT samlades i december diskuterades revidering av elevhälsoplanen, tillhörande blanketter och rutiner. Dessförinnan ägnades ett särskilt tillfälle till genomgång av diverse rutiner.

Skolan befinner sig alltjämt i ett ”uppbyggnadsarbete” och det är omöjligt att se konkreta resultat ännu. Resultatet består i det här fallet av att flera processer har kommit i gång och det gäller även uppdragsplanens beskrivna insatser. Startsträckan har dock varit längre än beräknat. Förhoppningsvis kommer också fortsatta insatser på huvudmannanivån att underlätta rektorernas arbete med att skapa förutsättningar för lärarnas undervisning, som i sin tur ska skapa förutsättningar för elevers lärande och utveckling.

Nämnas bör också att Källskolan och Centralskolan (i likhet med landets övriga skolor) har haft en ansträngd period under den pågående pandemin med stor frånvaro på såväl personal- som elevsidan.

Uppföljning och utvärdering av undervisningsnära insatser kommer ske i slutet av vårterminen och vid ett avslutande besök i augusti 2023. Då sker också öppnandet av de ”brev till sig själva” som personalen skrev vid insatsens start hösten 2021 och som har varit arkiverade på respektive skola.

Delaktighet och samverkan

Samarbetet med Källskolans personal har varit mycket positivt och fungerat väl från första stund. Det gäller också samverkan med enskilda aktörer på Centralskolan, men som helhet försvårades kommunikationen och samspelet av olika skäl under läsåret 21/22.

Line Isaksson (HLK) och jag har haft avstämningar under hennes insatsperiod fram t.o.m. 2021. När uppdraget återupptogs i slutet av ht-22, diskuterade vi innehållet i våra respektive uppdrag inför våren 2023. Hon informerades om studiedagarna vt-22 och övriga aktiviteter där fritidspersonalen deltog eller där det var planerat att de skulle ingå. I pågående insats, knyter Line an till delar i Wallbergs bok ”Lektionsdesign”. Vi anser båda att det är av stort värde om skolans och fritidshemmets personal får ett gemensamt innehåll att diskutera och samlas kring.

Vid uppdragets start inbjöds jag till träffar med ett s.k. ”Team Norberg”, som leddes och främst bestod av lärosätesrepresentanter från Uppsala. Kollisioner tidsmässigt gjorde att jag sällan kunde delta och så småningom upphörde träffarna. Däremot insåg vi, dvs Eva Hoas och Charlotte Baltzer (som handledde rektorerna) och jag själv, att det var betydelsefullt med erfarenhetsutbyte oss emellan. Syftet var att få en helhetsbild av pågående insatser och säkerställa att vi ”drog åt samma håll”. Vi träffades ibland i samband med besöken i Norberg, eller också gjorde vi avstämningar vid digitala träffar. Så småningom kom också den lärosätesrepresentant som ansvarar för insatserna på huvudmannanivån, Sirkka Nilsson, att knytas till vår grupp, vilken idag består av tre personer. Under ht-22 övergick vi till kortare avstämningar som görs digitalt i ett särskilt gemensamt dokument.

Sirkka Nilsson och jag kom genast att diskutera vikten av att elevhälsoarbetets främjande, förebyggande och åtgärdande arbete utgör *allas* ansvar på samtliga nivåer (inklusive huvudmannanivån). Samtalen fördes vidare till skolchefen och under hösten bildades en styrgrupp som i dagligt tal kallas ”Övergripande elevhälsa”. Gruppen består av skolchef, rektor för förskola, rektor för grundskola, Sirkka Nilsson och undertecknad. Tre träffar hölls under ht-22 och ytterligare tre träffar är inbokade under våren 2023. Gruppen utgör ett forum där frågor lyfts som rör barns/elevs möjligheter till lärande och utveckling under hela skolgången. Stödstrukturer diskuteras och planeras, för att det främjande och förebyggande arbetet ska kunna intensifieras och utvecklas i förskola och grundskola, men självklart också åtgärdande insatser när problemen redan är ett faktum.

Lärdomar från projektet

Det här projektet bekräftar till stora delar mina tidigare erfarenheter. För att ett utvecklingsarbete ska få genomslag och önskade effekter, förutsätter det att berörda skolaktörer på olika nivåer (huvudmanna-, skol- och gruppnivå) har en *delad* förståelse för vad insatsens syfte är och vad arbetet ska leda till. Det krävs också välfungerande samverkan, samspel och kommunikation inom och mellan olika nivåer och dess olika kommunikativa kontexter.

Undervisningsnära insatser kan inte avgränsas till ”gruppnivån” och lärares arbete, utan är i hög grad beroende av de organisatoriska förutsättningarna och inte minst rektorers delaktighet och engagemang. Personalomsättning, brist på utbildad personal, brist på anpassade lokaler för verksamheten utgör några exempel på hinder i förändringsarbetet. För att kunna skapa förutsättningar för att utvecklingsarbetets resultat ska bestå och utvecklas vidare efter projekttidens slut, så måste hela styrkedjan involveras. Därtill är kontinuerliga uppföljningar, gemensamma avstämningar och planeringar nödvändiga för att inte arbetet ska tappa riktning och fart.

Att vara fysiskt närvarande i den aktuella skolkontexten har ett stort värde. Det underlättar arbetet i den roll som undertecknad har haft. Att själv få träffa all personal, uppleva lärmiljöerna, delta i undervisningen och verksamheten i övrigt, ger en förståelse för vad som sker och vad som inte sker. Direkta möten med skolans aktörer innebär ett relationsbygge som har stor betydelse för insatsernas trovärdighet.

Jönköping 230215

Gunvie Möllås

Ph D/Lektor i Specialpedagogik