

Skolutveckling i Hylte kommun – ett utredningsuppdrag

Maj 2011



Innehållsförteckning

Sammanfattning	2
1. Inledning	3
1.1. Uppdrag	3
1.2. Frågeställningar	3
1.3. Metod	4
1.4. Disposition	4
2. Nuläge - förvaltningsledning.....	5
3. Nuläge - skolenheter	6
3.1. Örnaskolan 7-9	6
3.1.1. Skolledning	6
3.1.2. Specialpedagog	6
3.1.3. Pedagoger	7
3.2. Örnaskolan F-6	8
3.2.1. Rektor	8
3.2.2. Specialpedagog	8
3.2.3. Pedagoger	8
3.3. Elias Fries Skola	9
3.3.1. Rektor	9
3.3.2. Specialpedagog	9
3.3.3. Pedagoger	9
3.4. Område Unnaryd/Landeryd	10
3.4.1. Rektor	10
3.4.2. Specialpedagog	10
3.4.3. Pedagoger	11
3.5. Torups skola	11
3.5.1. Rektor	11
3.5.2. Specialpedagoger	12
3.5.3. Pedagoger	12
3.6. Rydö – Kinnareds skola	13
3.6.1. Rektor	13
3.6.2. Pedagoger	13
4. Nuläge - Familjecentralen.....	15
5. Nulägesanalys	16
5.1. Organisation och ledning	16
5.2. Pedagogiskt utvecklingsarbete	16
5.3. Överlämning.....	17
5.4. Elever i behov av särskilt stöd	18
5.5. Möjliga orsaker till låga resultat.....	18
6. Handlingsplan	19
7. Stöd till organisationen	20
Bilaga 1: Källförteckning	21

Sammanfattning

Kommunstyrelsen i Hylte kommun har vänt sig till Ernst & Young för att få en tredjepartsvärdering av den bristande måloppfyllelsen inom grundskolan. Bakgrunden till uppdraget är att grundskolan under ett antal år haft en nedåtgående trend vad gäller betygsresultaten. Kommunstyrelsen gör bedömningen att det är nödvändigt att vidta åtgärder för att förbättra elevernas resultat i grundskolan.

Efter genomförd granskning gör vi följande iakttagelser:

- ▶ Av intervjuerna framkommer en bild av en organisation kännetecknad av brist på tydlighet, helhetssyn och kontinuitet. Ledningsgruppens funktion behöver förtydligas och utvecklas. I en tid av förändringsarbete bedömer vi det som väsentligt att ledningsgruppen kan verka kraftfullt tillsammans och förmedla samma budskap till organisationens olika delar. Vi bedömer att gruppen kan behöva ett externt stöd för att komma vidare.
- ▶ Förvaltningsledningen har valt konceptet Hyltes ungas framtid som bland annat bygger på exemplet Essunga. Modellen förutsätter större klasser med mer än en pedagog i klassrummet, åtminstone i kärnämnen, samt att specialpedagoger får en central roll i klassrummet. Vi bedömer att tillgången till specialpedagogisk kompetens är avgörande och i nuläget otillräcklig för att genomföra tänkta förändringar och förbättra måloppfyllelsen. Pedagogerna efterfrågar genomgående stöd avseende planering, genomförande och utvärdering av lektioner.
- ▶ Det behöver tas nya grepp gällande överlämnandet. Från F-6 behöver krav och förväntningar på kunskaper och färdigheter öka och från Örnaskolan behöver det finnas en klar och tydlig beredskap för att anpassa undervisningen efter de elevbehov som identifierats. Vi bedömer att specialpedagogerna kan utgöra en nyckelposition i utvecklingen av den röda tråden. Vi ser en möjlighet i att specialpedagoger från F-6 följer med elever till högstadiet och bistår lärarna med handledning avseende ett inkluderande förhållningssätt. De kan då verka som förändringsagenter som rör sig mellan F-6-skolorna och högstadiet.
- ▶ Vi bedömer att det krävs tydliga rutiner för hur man fångar upp elever i behov av särskilt stöd. Pedagogerna behöver veta vad de skall göra efter konstaterat behov. Insatser från specialpedagog, psykolog, logoped, kurator och Familjecentralen skall företrädesvis ges i klassrummet. Det kräver tydlighet om arbetssätt och för Familjecentralen ett delvis annorlunda uppdrag. Öppenvårdsinsatserna behöver skapas tillsammans med pedagog och förälder.
- ▶ I intervjuerna läggs stort fokus på faktorer utanför skolan, såsom att det finns omfattande social problematik i kommunen, att många föräldrar är studieovana, att det inte finns någon tradition av att skolan är viktig och att många har svenska som andraspråk. Riskerna med sådana resonemang är dels att förväntningarna på eleverna hamnar på för låg nivå, dels att förändringsbenägenheten minskar när orsaken till bristande resultat läggs utanför skolans kontroll.
- ▶ Vi har identifierat två utvecklingsområden som är nödvändiga i förändringsarbetet för att nå en högre måloppfyllelse: för det första ett tydligare ledarskap då det är linjeorganisationen som skall driva utvecklingsarbetet, och för det andra att fokusera på kärnprocessen, det vill säga det som händer i klassrummet.

1. Inledning

1.1. Uppdrag

Kommunstyrelsen i Hylte kommun har vänt sig till Ernst & Young för att få en tredjepartsvärdering av den bristande måluppfyllelsen inom grundskolan. Bakgrunden till uppdraget är att grundskolan under ett antal år haft en nedåtgående trend vad gäller betygsresultaten. Kommunledningen refererar till SKL:s öppna jämförelser av grundskolan och konstaterar att kommunen uppvisar genomgående svaga resultat jämfört med övriga kommuner i landet. Det sammanvägda resultatet i de öppna jämförelserna 2010 placerar Hylte kommun på plats 277 av 290 kommuner. Kommunstyrelsen gör bedömningen att det är nödvändigt att vidta åtgärder för att förbättra elevernas resultat i grundskolan.

Från kommunstyrelsens sida definieras uppdraget i tre delar. Den första delen innehåller en nulägesanalys, där orsakerna framgår till det svaga resultatet. Den andra delen av uppdraget ska innehålla en handlingsplan med förslag till åtgärder. Den tredje delen av uppdraget innehåller eventuella förslag till stöd för organisationen för att kunna genomföra nödvändiga utvecklingsinsatser.

1.2. Frågeställningar

Följande frågor besvaras:

Nulägesanalys

1. Organisation
 - Föreligger en tydlighet kring ansvar och befogenheter i organisationen?
 - Hur hanteras utvecklingsinsatser i syfte att öka graden av måluppfyllelse?
 - Finns uppföljning av resultat och hur kommuniceras detta mellan de hierarkiska nivåerna?
 - Finns styrdokument och dokumenterade rutiner?
 - Fungerar stödprocesserna till ledning och pedagoger, såsom ekonomi, personal och lokal?
 - Hur är elevvården organiserad?
 - Finns samverkan med andra delar av kommunen?
 - Möjliggör organisationen en helhetssyn på barnet/eleven från 0-16 år? Finns det en "röd tråd" mellan läsåren?
 - Stödjer nuvarande organisation måluppfyllelse i skolplan eller motsvarande?
2. Ledning och ledningsorganisation
 - Vilken analys föreligger bland ledare avseende den nuvarande måluppfyllelsen?
 - Vilka insatser anser ledare på olika nivåer är centrala för att nå ett bättre resultat?
 - Vad har gjorts tidigare och vilket resultat har dessa insatser lett till?
 - Hur och till vem rapporteras verksamhetens resultat?
 - Finns det en ledningsgrupp och hur bedöms denna?
 - Finns fungerande samverkan mellan ledare i organisationen?
3. Pedagogerna
 - Hur uppfattar pedagogerna den aktuella situationen?
 - Finns och hur fungerar stöd till pedagogerna, avseende ledning och tillgång till specialistkompetens?

- Hur är lärare organiserade på de olika skolorna?
- Finns samverkan mellan pedagoger i ett 6 till 16-års perspektiv?
- Vilka insatser och förändringar anser pedagogerna är vitala för att öka måluppfyllelsen?
- Finns styrdokument och dokumenterade rutiner för bedömning och uppföljning av elever i ett 6 till 16-års perspektiv?
- Fungerar elevvården ur ett pedagogperspektiv? Är gränssnitten tydliggjorda mellan pedagoger och central elevvårdspersonal?
- Har utvecklingsinsatser genomförts för att förbättra måluppfyllelsen och vilket resultat ledde detta till?
- Hur sker återrapporteringen från personalen till ledningen?

1.3. Metod

Granskningen baseras på dokumentstudier och intervjuer med förvaltningschef, skolledning, lärare och specialpedagoger på kommunens F-6-skolor och kommunens högstadieskola Örnaskolan samt representanter från Familjecentralen.

1.4. Disposition

I avsnitt 2-4 redogörs för vad som framkommit vid intervjuerna. Avsnitt 5 innehåller vår analys och i avsnitt 6 och 7 presenteras en handlingsplan och förslag till stöd för organisationen.

2. Nuläge - förvaltningsledning

Organisationsförändringen 2007, som innebar att skolan och individ- och familjeomsorgen lades i samma nämnd, beskrivs som lyckad. Dock togs utvecklingsledare och sekreterare bort med den nya organisationen vilket har gjort utvecklingsfrågorna svåra att hantera.

För att komma till rätta med de låga resultaten menar förvaltningschefen att det är viktigast att sätta kunskap i fokus. Vidare menar förvaltningschefen att det är viktigt att finns tid för reflektion och att fokusera på kunskapsmålen. Arbetet med elever i behov av särskilt stöd har inte varit tillräckligt systematiskt. Det har tagit för lång tid att identifiera de som inte når kunskapsmålen. Därför finns det utrymme att höja förväntningarna på eleverna.

För att vända utvecklingen vill förvaltningschefen ta fasta på forskningsresultat och de goda exempel som finns i exempelvis Haninge och Essunga. Det är väsentligt att prioritera kunskapsmålen, att ha ett inkluderande förhållningssätt och att noga följa upp verksamheten. I ledningsgruppen uppges majoriteten vara med på hur arbetet ska genomföras. Det har riktats mycket kritik mot högstadieskolan då gapet i förhållande till låg- och mellanstadieskolorna har varit för stort. Kunskapsmässigt förbättras dock elevernas resultat på högstadiet. Nu byggs skolan om och anpassas efter en arbetslagsmodell samtidigt som ny teknik som exempelvis smartboards installeras.

Förvaltningschefen vill förtydliga specialpedagogernas roll. På individnivå ska de inte undervisa och inte heller överdrivet utreda utan istället hjälpa eleverna att formulera vad de behöver för hjälp. På gruppnivå ska de göra iakttagelser och handleda läraren i konkreta situationer. På ledningsnivå ska de ha ett tydligt mandat att driva utvecklingsarbete. På sikt ska elevassistenterna i stor utsträckning ersättas med pedagoger. För att frigöra mer tid för pedagogiskt ledarskap kan en uppdelning i rektorskap för förskola respektive grundskola vara en möjlig väg. Förvaltningschefen menar att det saknas en central utbildningsstab för att driva effektivt utvecklingsarbete. En ny portal för dokumentation ska handlas upp och kommer att möjliggöra uppföljning på daglig basis.

3. Nuläge - skolenheter

3.1. Örnaskolan 7-9

3.1.1. Skolledning

Rektor menar att en del av problematiken är att kommunen är liten och att det saknats dynamik. Det har inte funnits utrymme för kompetensutveckling av personal och de har inte heller fått möjlighet att träffa och jämföra sig med andra. Det finns i kommunen strukturella problem med många små skolor med få elever vilket påverkar dynamiken.

På högstadiet pågår arbete med att ge lärarna struktur för ämnesplanering. Idag planerar var och en för sig. Att arbeta utifrån mål har inte slagit igenom. Lärarna behöver bli bättre på att undervisa utifrån att elever är olika. Den lokala pedagogiska planeringen ska innefatta mål och kriterier och det ska framgå hur målen nås och hur det bedöms. Bedömarkompetensen behöver stärkas. Idag sker bedömning utifrån fakta och inte förmåga.

Det finns ett skoldaghem som är en heldagsverksamhet. Det finns även en särskild undervisningsgrupp för fem särskoleelever och ett tiotal andra elever. Då många elever kom till skolan men inte gick på lektionerna startades Hoppet, där elever i mindre grupp får stöd av specialpedagog och speciallärare. Ett antal assistenter har ersatts med resurslärare för att stärka den pedagogiska kompetensen. Vid skolan finns ett tiotal assistenter från Familjecentralen. Sammantaget menar rektor att skolan ger omfattande stödinsatser, men att det ändå är svårt att ge alla barn det de har rätt till. Rektor uppskattar att 20 % av eleverna är i behov av särskilt stöd. 70 % får fullständiga betyg medan 87,7 % når behörighet. Skolan inför nu en ny inkluderande organisation i vilken de särskilda undervisningsgrupperna tas bort.

Rektor menar att eleverna borde ha fått mer stöd i lägre klasser då många elever inte har tillräckliga kunskaper när de börjar högstadiet. Tidigare insatser behövs exempelvis för att utveckla läs- och skrivförmågan. Ett bättre samarbete mellan F-6-skolorna och högstadiet behövs. Att kommunen placerats lågt i de öppna jämförelserna menar rektor bl a beror på att många elever inte har tillräckliga kunskaper med sig till högstadiet. De som kommer med låga kunskaper faller ofta i sjuan och åttan medan en viss återhämtning sker i nian. Resultaten är speciellt låga i ämnena matematik, fysik och geografi. Ett par elevvårdskonferenser genomförs varje vecka. En åtgärd är anpassad studiegång men ambitionen är att färre elever ska få den insatsen. Mycket samarbete sker med Familjecentralen, men det kan utvecklas ytterligare då många barn är kopplade till Bup och/eller har sociala problem hemma. De barn som är mycket frånvarande når inte målen.

Ledningsgruppen beskrivs som splittrad. Hyltes ungas framtid är framtaget av förvaltningschefen och implementeras top-down. Rektor ser det som positivt att ytterligare en rektorstjänst ska tillsättas. De administrativa uppgifterna och elevvårdsarbetet tar mycket tid och avlastning behövs.

3.1.2. Specialpedagog

Specialpedagogen tillträdde sin tjänst hösten 2009 och var då den första utbildade specialpedagogen på lång tid. Hon ser stora organisatoriska brister och uppfattar inte att hon har ett klart och tydligt uppdrag. Bristen på intern och extern kommunikation medför ständiga planeringsmissar, dubbelbokningar och inställda möten. Problem uppstår när rektor uteblir från

inbokade möten med elevhälsoteamet, elev och föräldrar. Det är oklart för specialpedagogen vilket beslutsmandat hon har. Riktlinjer och handlingsplaner tas fram men implementeras inte. Det råder brist på övergripande samordning. De resurser som finns används inte optimalt utan borde gå att organisera på ett annat sätt.

Specialpedagogen ser många orsaker till att elever går ut utan fullständiga betyg. Utbildningsnivån bedöms som låg i kommunen, kompetensutveckling av lärare har varit eftersatt och läromedel och teknik har inte uppdaterats. Skolan har inte arbetat systematiskt med elever i behov av särskilt stöd vilket innebär att kompetensnivån är låg. Det saknas en fullständig dokumentation av elevernas behov av stöd. Det förebyggande arbetet brister vilket medför att arbetet har karaktär av akutvård. Ungefär var tredje elev uppskattas ha inlärningssvårigheter. För närvarande är 15 elever inskrivna i eller får stöd från särskolan. Det finns 69 elever som har ett dokumenterat behov av särskilt stöd och 64 elever får ett kontinuerligt stöd, men mörkertalet uppges vara stort. Det finns ingen bra rutin för att skriva åtgärdsplaner, vilket medför att ytterst få skrivs.

Det primära behovet är enligt specialpedagogen att få ordning på den övergripande nivån. En god administratör som kan avlasta ledningen och förbättra den interna kommunikationen hade varit behövlig.

3.1.3. Pedagoger

Pedagogerna framhåller att de elever som klarar målen på högstadiet klarar sig bra på gymnasiet och att andelen som klarar de nationella proven är mycket högre i årskurs 9 än i årskurs 5. Pedagogerna menar att de har ett strukturerat arbetssätt men strukturen uppges inte komma från ledningen utan var och en får hitta sin egen struktur. Kollegiet beskrivs som sammansvetsat och lärarna stöttar varandra om tid finns. Tid uppges dock vara en bristvara allt sedan undervisningstiden utökades för ett antal år sedan vilket medför att många går på knäna. Tid för att planera och reflektera finns inte och schemat är sammanpressat med endast fem minuter mellan varje lektion. En brist är att för mycket ansvar läggs på eleven.

Överlämning av blivande sjundeklassare sker på vårterminen då pedagogerna sitter ner med pedagogerna från F-6-skolorna. Fokus är på de elever som har behov av särskilt stöd. Deras mappar med bl.a. åtgärdsplaner lämnas över, men pedagogerna uppger att allt material inte finns med. Av 28 elever uppgavs cirka 12 inte ha klarat de nationella proven i femman eller sexan. Beredskap för att hantera det finns inte på Örnaskolan.

Specialpedagogiska utredningar uppges ta lång tid. När beslut väl kommer på vilka åtgärder som ska vidtas upplevs detta inte som verklighetsförankrat då pedagogerna inte ser hur de ska kunna leva upp till det. Det kommer ofta en hel A4-sida med åtgärder och pedagogerna upplever att det är samma text oavsett elev. Det råder brist på speciallärare och kuratorn är ständigt uppbokad. Pedagogerna befarar att måluppfyllelsen kommer att minska istället för att öka om assistenterna plockas bort. De har på skolan assistenter som har specialkompetens för att bemöta elever med ADHD och pedagogerna menar att de inte skulle klara sig utan dem .

Hyltes ungas framtid upplever pedagogerna som något som inte är förankrat på skolan. De känner sig omyndigförklarade och upplever ingen delaktighet. Den tid som de menar att de hade behövt för att planera, genomföra och efterarbeta undervisning bokas upp av arbetet kring Hyltes ungas framtid och implementeringen av Lgr11. De har också suttit i många grupper och diskuterat inför ombyggnationen av skolan men menar att inga av deras förslag har gått igenom. Rektorn uppges ha bra idéer som förankras hos personalen, men saknar gehör i ledningsgruppen.

Det finns en frustration i att resurserna riktas mot de svaga eleverna. Pedagogerna vill ha större möjligheter att utmana de som är duktiga. De efterlyser ordningsregler och repressalier som t ex kvarsittning. De menar att de som inte når målen redan sitter i klassrummen och att inkludering inte hjälper dem. Det finns i kommunen stora sociala svårigheter och utbildningsnivån är låg. Familjecentralen och Bup arbetar för långsamt och brister i återkoppling. Internt på skolan är inte roller och mandat tydliggjorda. Det är olika från gång till gång vem som ska vara med vid elevvårdskonferenser och kommunikationen brister.

3.2. Örnaskolan F-6

3.2.1. Rektor

Att resultaten varit låga menar rektor beror på att många elever har svenska som andraspråk och att skolan varit utan specialpedagog under några år vilket har försenat utredningar. Nu finns en specialpedagog under utbildning och barnen testas redan i förskoleklassen. Åtgärder som sätts in är TIL (Tidig intensiv lästräning) och extra träning på eftermiddagarna. Det skrivs numera kortare och mer konkreta åtgärdsplaner och de blir föremål för utvärdering och omprövning. Det som behöver utvecklas är elevernas förmågor. Arbetet kring Hyltes ungas framtid upplevs som positivt och skolan hade redan innan påbörjat det arbetet.

Ledningsgruppen består av olika starka individer men rektor upplever att de pratar ihop sig rätt så väl. Tre rektorer har som särskild uppgift att arbeta med implementeringen av Lgr11. Rektor upplever att allt mer tid går till administration på bekostnad av det pedagogiska ledarskapet. Det finns en avsaknad av övergripande analys och systematiskt kvalitetsarbete.

3.2.2. Specialpedagog

Den övergripande organisationen utmärks av kortsiktiga lösningar, bristande helhetssyn och ingen kontinuitet. Vid överlämningar till högstadiet lämnas mycket information men upplevelsen är att det inte tas emot och att elever inte får rätt förutsättningar från början. Många elever behöver stöd, framför allt kring inläring och sociala problem. Tydliga rutiner saknas för t ex screening; när det ska ske, vad som ska testas och vad som ska göras utifrån resultaten.

Sedan årsskiftet har skolan slutat placera elever i smågrupper. Mer konkreta åtgärdsplaner skrivs och kortare mer intensivt stöd sätts in och utvärderas. Inkludering uppges kräva ett nytt tänk. Många pedagoger är vana vid synsättet att elever ska lyftas ur klasserna för att få hjälp och det finns en omhändertagande kultur. Behov finns av fler speciallärare.

Specialpedagogen samarbetar mycket med specialpedagogen vid Elias Fries skola. Familjecentralen kommer en gång per termin och informerar. Ett gott samarbete finns kring vissa elever, men i övrigt ger sekretess upphov till frustration när de från skolans sida upplever att ingenting händer och att de inte får reda på vilka insatser som ges.

3.2.3. Pedagoger

Pedagogerna menar att det saknas en röd tråd från F till 9. Överlämningarna fungerar dåligt även om det har skett en viss förbättring under det senaste året. Det saknas gemensamma mötesplatser över stadiegränserna. Vid F-6-skolorna fokuseras arbetet mer kring eleven medan ämnena är i fokus på högstadiet. Det är två helt skilda kulturer som ser olika på kunskap och förhållningssätt gentemot eleverna. Pedagogerna menar att det tar för lång tid innan

stödinsatser sätts in på högstadiet. De upplever också att de är osäkra på var de ska lägga ribban i förhållande till högstadiet. Pedagogerna efterlyser rutiner för hur de som inte når målen ska identifieras och vilket stöd de ska få. Det har under senare år inte funnits några medel för kompetensutveckling.

3.3. Elias Fries Skola

3.3.1. Rektor

Rektor betonar vikten av att fokusera på resultat. Det finns rutiner för vilka tester som ska göras i kommunen, men inte för vad som ska hända sen.

Skolan har nyligen övergått till att ha större klasser med två pedagoger i varje klass. De extra resurserna fördelas nu under kortare tid och kan efter utvärdering styras om.

Behov finns av att avlasta rektor och personalen från den administrativa bördan. Rektor önskar mer tid till det pedagogiska ledarskapet. Det är positivt att även vara rektor för förskolan då det ger en helhetssyn.

3.3.2. Specialpedagog

Vid skolan finns en specialpedagog under utbildning. När hon tillträdde i höstas fanns det många elever som stod i kö till logopedutredning. Det visade sig att logopeden vid Familjecentralen inte kände till att kön existerade, men tillsammans började de beta av listan och i dagsläget finns det inte längre någon kö. Specialpedagogen har nu introducerat arbetssätt som bygger på forskning. Vid skolan används TIL (tidig intensiv lästräning). Alla elever screenas och de som inte når upp till en viss poäng får under 12 veckor intensiv enskild lästräning om 20 minuter varje dag. De som inte har utvecklat läsförmågan tillräckligt under den tiden får genomgå pedagogisk utredning. Arbetssättet har nyligen introducerats men har redan visat positiva resultat då många elever har förbättrat sin läsförmåga, vilket även har uppmärksammats av föräldrar. Genom TIL vaskas de elever med verkliga behov av stöd fram vilket frigör resurser och ger ökat utrymme för t ex handledning.

Tidigare fanns en speciell undervisningsgrupp för fem elever men den är nu upplöst och eleverna är inkluderade i klasserna. I specialpedagogens arbetsuppgifter ingår pedagogisk utveckling. Gehöret från pedagogerna är olika. Många är positiva men en del tenderar att se problem hos enskilda individer istället för ur ett relationellt perspektiv. Specialpedagogen har ett nära och kontinuerligt samarbete med Familjecentralen. Hon är ofta ute i klasserna och observerar, ibland tillsammans med logoped och psykolog.

Specialpedagogen har tre förslag till förbättringar; positiv förstärkning (dvs att pedagogerna uppmärksammar elevernas starka sidor), satsning på TIL och ett inkluderande förhållningsätt. När det gäller lektionsplanering menar specialpedagogen att anpassningar som är bra för barn i behov av särskilt stöd är bra för alla barn.

3.3.3. Pedagoger

Pedagogerna menar att de inte har varit medvetna om att kommunen har legat så lågt resultatmässigt. Ingen har slagit larm. Deras analys är att satsningar har gjorts på exempelvis IT och internationalisering medan fokus på kärnan har tappats. Gapet mellan F-6-skolorna och högstadiet upplevs som stort. En röd tråd saknas. F-6-skolorna arbetar på ett sätt och an-

passar exempelvis läromedel. Elevernas behov av stöd överlämnas men i sjuan förväntas alla vara på samma nivå. Återkoppling från högstadiet ges ej.

Organisationen brister i tydlighet avseende vem som gör vad, när och hur. Pedagogerna ser behov av starka tydliga ledare som kan peka med hela handen. De har varit med i många diskussionsgrupper som inte har lett fram till några resultat. Frustrationen över detta är stor. Behov finns av att frigöra pedagogernas tid så att de kan ägna sig åt kärnprocessen. Nu är de fullbokade varje eftermiddag för möten kring dels Hyltes ungas framtid, dels Lgr 11. Minst tid lägger de på att planera sin undervisning. Pedagogerna efterlyser en tydligare målprioritering.

3.4. Område Unnaryd/Landeryd

3.4.1. Rektor

En orsak till att resultaten ligger lågt är att många barn från utlandet kommer sent in i systemet, vilket betyder att de haft kort tid på sig för att nå målen i årskurs 5. Detta avspeglas i sammanställningar över skolans resultat. Tidigare brast dialogen mellan professionerna vid överlämnande mellan F-6 och högstadiet. Idag finns en plan, som följs och särskilda behov har identifierats under höstterminen i årskurs 6. Finns det en dialog så är förutsättningarna goda för ett bra överlämnande.

Rektorsområdet har ett väl fungerande elevhälsoteam. Det fattas tydliga och konkreta beslut om vem som skall jobba vidare med insatser. Samverkan med Familjecentralen fungerar väl. Dock finns det frågetecken kring återkopplingen av information efter en anmälan.

Inom rektorsområdet finns inga särskilda undervisningsgrupper. Istället har pedagogerna ett arbetssätt som förutsätter inkludering av eleverna. Eleverna testas eller screenas inte systematiskt, eftersom barn inte mognar samtidigt. Istället skall de eleverna väntas in tills de är mottagliga.

Som utvecklingsinsats vore det önskvärt med den extra pedagog till rektorsområdet, som kan fungera som stöd och bollplank till pedagogerna. Det skall vara en erfarenhet lärare men inte en specialpedagog. Vidare är det viktigt att renodla rektorskapet för att kunna fokusera på det pedagogiska ledarskapet inom skolan, varför tiden är mogen att släppa chefskapet inom förskolan.

3.4.2. Specialpedagog

Det pågår en utveckling mot att arbeta mer inkluderande. Lokalmässigt är eleverna inkluderade men det finns mer att göra. I en inkluderande undervisningssituation behöver pedagogerna olika lektionsplaneringar, vilket kräver tid till förberedelse och diskussion. Bemötande är också avgörande för en bättre resultatutveckling. I själva mötet finns möjligheter att bekräfta framsteg och sätta nya högre mål. Allmänt sett behöver skolorna bli bättre på att arbeta efter målen.

Ett annat utvecklingsområde är vad pedagogerna skall göra om problem uppstår i inlärningen. Detta ligger inte på en självklar rutinnivå. I specialpedagogens roll ingår att hela tiden arbeta mot att det särskilda stödet skall avvecklas.

3.4.3. Pedagoger

Från pedagogernas sida framhålls att det inte finns en röd tråd genom skolverksamheten. Brister i organisationen och avsaknaden på utvecklingsåtgärder är orsaker till att det inte finns ett tydligt sammanhang mellan stadierna. Det har tidigare inte satsats på kompetensutveckling för lärare och det finns inga mötesplatser för lärare från de olika stadierna.

Styrningen av skolan har varit svag. Idag får lärare ägna tid åt att skapa rutiner och blanketter som istället borde tas fram centralt. Lärarnas medverkan i olika grupper, ibland kallad för delaktighet, går ut över undervisningen, eftersom mer tid ägnas åt administration. Det vore önskvärt med en central administration som kan ta fram blanketter och riktlinjer för hur de skriftliga omdömen skall skrivas. I nuläget sker det på olika sätt ute på respektive rektorsområde.

Skolutveckling handlar idag om inkluderande undervisning men det skulle behövas konkreta verktyg för att genomföra intentionerna. Pedagogerna framhåller att det behövs två vuxna i klasserna för att kunna arbeta inkluderande men gör ändå bedömningen att det till viss del går att genomföra med nuvarande resurser.

Lärarna uttrycker att det finns osäkerhet om hur insatser skall utformas till elever i behov av särskilt stöd, vilket gör åtgärdsprogrammen otidliga. Tillgången till specialpedagoger borde förstärkas. Idag får fyra skolor dela på en specialpedagog, som sitter centralt i Hyltebruk. Specialpedagogik är en kompetens som fler vanliga lärare borde få fortbildning i inom ramen för lärarlyftet. Kontakten med Familjecentralen måste bli bättre. Det sker aldrig någon återkoppling från socialtjänsten.

3.5. Torups skola

3.5.1. Rektor

Torups skola har ett upptagningsområde som präglas av tung social problematik och studieovana föräldrar. Gentemot föräldrarna måste skolan därför arbeta med att bygga upp ett förtroende och att betona vikten av utbildning. Ett stort problem är att många barn mår dåligt och har dåligt självförtroende. Rektor är av uppfattningen att skolan ska stå för trygghet, eftersom det utgör grunden för att kunna ta emot kunskap. Ett dike finns mellan årskurs sex och sju då högstadiet ser på vägen till kunskap på ett annat sätt. Där Torups skola menar att ett tryggt barn är vägen till kunskap sätter högstadiet kunskap först. Vid småskolorna finns ett inkluderande arbetsätt, men så arbetar inte högstadiet. Det händer att tidigare elever som skolkar från högstadiet kommer till skolan. Några har fått anpassad skolgång i Torup. Det finns ingen dialog med högstadiet om elevernas kunskapsnivå vid överlämningen, vilket rektor beklagar för om de hade vetat vad som behövde förbättras så hade de arbetat med det.

När det gäller ledningsgruppen är rektor av åsikten att mer tydlighet och styrning krävs. Det finns brister i närvaro och det borde ställas krav på att alla kommer och följer fattade beslut. Det finns potential att öka dynamiken i gruppen och rektorerna skulle kunna stötta varandra mer. Rektorerna i ytterområdena har inlett ett nära samarbete.

Rektor menar att implementeringsarbetet kring Lgr 11 är positivt. Nätverksträffarna har haft bra innehåll och bra föreläsare. Hittills har arbetet dock fallerat på att förmedla hur deltagarna ska ta med sig kunskaperna till arbetslaget, vilket medför att det inte kommer hela vägen ner. Arbetet kring Hyltes ungas framtid är också positivt och här menar rektor att det är väsentligt att rektorerna leder och tror på detta arbetssätt och för dialog med pedagogerna. En utmaning består i att lärare inte är vana vid att vara två i klassrummet.

Rektor ser följande behov av ytterligare stöd: fler pedagoger, utökning av specialpedagogtjänst med 25 % (75 % finns idag) samt administrativt stöd till rektor i form av sekreterare på 50 %. Samarbetet med Familjecentralen uppges fungera bra. Skolan har i dagsläget 3,75 % assistenter och ser behov av ytterligare två.

3.5.2. Specialpedagoger

Specialpedagogen arbetar 75 %. Hon upplever att neddragningar har medfört att pedagogerna är i klassrummet hela sin tid och inte har tid till planering samt att hon får fler speciallärouppgifter för att stötta upp pedagogerna. En annan utmaning är att sociala problem tenderar att ta övertaget över kunskapen, och att lärarna får ägna sig åt omsorg så som att dela ut extra smörgåsar och påminna om gymnastikkläder. De sociala problemen är så omfattande att socialtjänsten hade kunnat ha kontor på skolan. En kurator från familjecentralen är numera på skolan en dag i veckan vilket fungerar mycket väl. Kuratorn observerar och stödjer pedagogerna. Fritidspersonalen får handledning av skolpsykologen en gång per vecka. Det är en utmaning att fokusera på kunskaper trots social problematik.

Specialpedagogen ser en klar vinst i att arbeta med Hyltes ungas framtid. Hon samlar personalen en timme i veckan och leder samtalen, och upplever att det leder till samsyn och ett gemensamt framåtblickande, samtidigt som det ges stort utrymme till att prata konkret om arbetet i klassrummet. På skolan hanteras Hyltes ungas framtid och implementeringen av Lgr 11 i ett sammanhang. Arbetssättet är inkluderande lokalmässigt men det skiljer sig åt mellan olika klasser hur pass inkluderande undervisningen är. Det är till viss del avhängigt pedagogens personlighet samt att det är svårt att som ensam pedagog arbeta inkluderande.

Kunskapsmässigt är uppfattningen att Torups skola levererar så bra den kan utifrån förutsättningarna, men att återkoppling från högstadiet saknas. Överlämningen till Örnaskolan uppges aldrig fungera bra. Skillnaden gentemot mellanstadiet är stor och många elever klarar inte högstadiemiljön. Ett problem är att lärarna inte tittar utanför sitt uppdrag. Alla ser bara sin del, ingen ser helheten.

Specialpedagogen ser behov av mer personal för att öka flexibiliteten. Det finns för närvarande inget utrymme för att vara två pedagoger i klassrummet, vilket gör att inkluderingsidén faller. Två pedagoger per 30 elever hade möjliggjort inkludering samt frigjort tid för specialpedagogen till att arbeta som pedagogisk utvecklingsledare. Assistenterna vill specialpedagogen behålla. För att kunna leva upp till Lgr11 krävs ett resurstillskott då läromedelspengen på 500 kr per år och elev inte räcker.

3.5.3. Pedagoger

Pedagogerna ser stora brister i organisationen. De upplever att det saknas struktur och en röd tråd. Projekt påbörjas hela tiden men avslutas inte. Det finns ingen enhetlighet ens på skolan utan alla skriver exempelvis skriftliga omdömen och individuella utvecklingsplaner på sitt sätt. En blankett togs fram men den används olika då en diskussion kring innehåll saknades. Det finns ingen tydlighet från ledningen utan varje pedagog får själv fundera ut hur de skriftliga omdömen ska skrivas, vilket tar mycket energi.

Hyltes ungas framtid beskrivs som det första som bundit ihop pedagogerna. Arbetssättet kring materialet uppskattas men för pedagogerna framstår det som en utopi att kunna vara två vuxna per klass då det inte finns resurser till det. Att utbilda assistenter till lärare bedöms

inte som trovärdigt. Det saknas en kompetensutvecklingsplan för pedagogerna, och den kompetensutveckling som erbjuds är inte individanpassad.

Många elever vid skolan har speciella behov och social problematik. Trots att det förra året saknades en lärare i Svenska A räknades de elever som inte fick den undervisningen in i det totala resultatet. Hade de eleverna inte ingått i statistiken hade måluppfyllelsen uppgått till 100 %. Familjecentralen utgör ett gott stöd, t ex genom att en kurator kommer till skolan, men det kan ta tid att få specialkompetens som t ex psykolog och logoped. Åtgärdsplaner skrivs men det saknas resurser för att fullt ut genomföra dem. Det som behövs är fler pedagoger.

3.6. Rydö – Kinnareds skola

3.6.1. Rektor

Rektor menar att det måste ske en förbättring när det gäller att analysera tester och prov, för att se vad resultaten beror på och hur ökad måluppfyllelse ska nås. Det specialpedagogiska nätverket har börjat hitta gemensamma rutiner. Kommunens låga resultat kan delvis förklaras av försöket med att elever i årskurs 6 fick sin undervisning vid högstadieskolan i Hyltebruk. Det slog inte väl ut. Uppfattningen generellt är inte att eleverna kan mindre eller att resultaten har försämrats märkbart, men däremot är det fler barn som är oroliga och som har svårt att ta till sig kunskap.

Uppfattningen om Örnaskolan är att personalen där av tradition inte har något intresse av att interagera med F-6-skolorna och att de inte ser att de är en del av en större helhet. Förhoppningen är att implementeringsarbetet kring Lgr11 kommer att innebära ett närmande. Rektor menar att det måste till ett annat tänk, att mentaliteten behöver förändras. Om rektorstjänsterna renodlas avseende grundskola och förskola så kommer diken att uppstå där istället. Rektor lyfter fram fritidshemmets betydelse för ökad måluppfyllelse.

Ledningsgruppen uppfattas som svårstyrd. Deltagarna visar dålig respekt för varandras tid och det finns inslag av prestige i gruppen. En del vill klara sitt arbete själv. Mötena är agendastyrda och lämnar inte utrymme för att ta inte upp dilemman etc. Arbetet kring Hyltes ungas framtid är positivt och leder till bra diskussioner i arbetslaget. Initiativet behöver dock byggas på så att dialogerna fortsätter. Det är även väsentligt att hålla kvar nätverken kring Lgr11.

Rektor ser behov av administrativ avlastning. Det är viktigt med en närvarande chef som kan vara mer ute i klasserna och utöva pedagogiskt ledarskap.

3.6.2 Pedagoger

När det gäller elevernas resultat menar pedagogerna att de vet att något behöver göras men för att veta vad, krävs en samlad analys. I nuläget vet de inte hur det går för deras elever på högstadiet trots att de har efterfrågat återkoppling. De behöver få reda på både vad de brister i och vad de gör som är bra. Uppfattningen är att eleverna förbereds väl men att många är i behov av särskilt stöd, speciellt när det gäller läs- och skrivsvårigheter. Pedagogerna ser ett behov av att lägga mer tid på läsförståelseträning. Alla elever kontrolleras genom tester

och brister finns när det gäller ordförråd och förståelse. Vid behov kopplas speciallärare in. Arbetssättet beskrivs som inkluderande.

Vid överlämning till högstadiet berättar pedagogerna vilket extra stöd som behövs, men de resurserna finns inte på Örnaskolan. Övergången beskrivs i termer av att olika synsätt kolliderar. Det finns en förväntan från högstadiet att alla ska vara på samma nivå, men så är det inte. Klassindelningen inför höstterminen målas upp som kaotisk.

Den övergripande organisationen beskrivs som otydlig och rörig och i avsaknad av röd tråd. Uppfattningen är att Hyltes ungas framtid och Lgr11 genomförs som parallella spår istället för att de knyts ihop, och det blir många möten. Förvaltningschefen borde enligt pedagogerna göra studiebesök ute i verksamheterna. Projektet Hyltes ungas framtid sätts oförankrat och de ser det som viktigt med inkludering även av personalen. Vid den egna skolan uppges det finnas en rektor som lyssnar, är ödmjuk och för pedagogernas talan.

4. Nuläge - Familjecentralen

Familjecentralen är organiserad under barn- och ungdomskontoret. Målsättningen med Familjecentralen är att erbjuda en mötesplats och därmed stärka barnfamiljernas sociala nätverk, att tidigt upptäcka hjälpbehov och att vara en samlad resurs för barnfamiljer i olika skeden. Det finns vid Familjecentralen psykolog, logoped, kuratorer, sjuksköterskor, skolläkare och en övergripande specialpedagog samt elevassistenter som fördelas ut på skolorna efter behov. IFO-verksamheten är bemannad med sex handläggare och två socialpedagoger. Verksamhet som bedrivs är öppen förskola, barnhälsoteam, övergripande elevhälsoteam, IFO:s barn- och ungdomsverksamhet och barn och tonårsgruppen Fussi, som riktar sig till barn och tonåringar som växer upp i en familj där det förekommer missbruk, psykisk ohälsa eller våld. Det finns också en gruppverksamhet vid namn Lindan som arbetar med anknytning.

En elevhälsopärm har tagits fram och alla rektorer har en sådan men samarbetet med skolorna uppges inte fungera bra. Särskilt svårt är det att samarbeta med högstadieskolan. Åtgärdsprogram saknas, det är svårt att boka möten och det finns en otydlighet i vem som äger ärendet. Mötena saknar struktur och interna skoldiskussioner förs på möten där elever och föräldrar är närvarande. Rektorn uteblir ofta och det är svårt att få med pedagoger på mötena vilket är en förutsättning för att få stödet att fungera.

Familjecentralen menar att de är duktiga på att sätta barnet i centrum men att skolorna inte alltid tar sin del av ansvaret. För mycket ansvar läggs över på socialtjänsten. Socialtjänsten skriver en genomförandeplan och ibland skriver skolan under den istället för att ta fram en åtgärdsplan. Ofta föreslås individanpassad studiegång. Skolorna väntar ofta för länge på att ta kontakt med Familjecentralen. Uppfattningen är att lärarna vid F-6-skolorna inte är klara över sina rättigheter och skyldigheter, och att de inte utnyttjar kringresurserna tillräckligt. Istället för att utreda de barn som har kunskapsproblem anpassas undervisningen vilket medför att allt brister när barnen kommer till högstadiet. Anmälningsförfarandet fungerar olika väl på olika skolor. Generellt brukar F-6-skolorna bli mer aktiva under vårterminen i 6:an. Familjecentralen är medveten om att de kan bli bättre på att återkoppla anmälda ärenden.

Uppfattningen om överlämningen från årskurs sex till årskurs sju är att den inte fungerar. Barn får inte det stöd som de tidigare fått i mellanstadiet. Kompensatoriska hjälpmedel följer dock eleven även till högstadiet. På högstadiet finns det en samundervisningsgrupp med 16 elever som uppges fungera mycket väl. Eleverna klarar målen och går ofta vidare till gymnasiet. Personalgruppen är välfungerande och har ett helhetsgrepp kring eleverna. Assistenterna följer gruppen och delar upp sig efterhand vilket ger fördelar både för eleverna som får tillgång till olika assistenter och för personalen som kan stötta varandra. Övriga assistenter på högstadiet har inte samma arbetssätt utan de följer en viss elev.

5. Nulägesanalys

5.1. Organisation och ledning

Av intervjuerna framkommer en bild av en organisation kännetecknad av brist på tydlighet, helhetssyn och kontinuitet. Det finns brister i den övergripande samordningen. Roller och mandat är inte tydliggjorda. Tydliga rutiner saknas och personalen upplever att handlingsplaner tas fram men inte implementeras och att förändringar sjösätts men inte genomförs. Stödprocesserna framstår som bristfälliga. Staben behöver förstärkas för att frigöra resurser i den befintliga organisationen och ge mer utrymme för pedagogiskt ledarskap.

Ledningsgruppens funktion behöver förtydligas och utvecklas. Den framstår i intervjuerna som splittrad och svag. Lojaliteten gentemot varandra brister då alla inte närvarar eller följer fattade beslut. Det finns konflikter och förväntan om ett tydligare ledarskap och bättre respekt för varandra. Mötena är till övervägande del agendastyrda och dilemman i vardagen ges inte tillräckligt utrymme. Förvaltningschefen har knutit några av rektorerna närmare sig medan rektorerna i ytterområdena stöttar varandra.

Parallellt pågår rekrytering av ytterligare en rektor till högstadiet. Det är tydligt att ledningsorganisationen behöver förstärkas men det framgår inte tydligt av intervjuer vilken arbetsfördelning som skall gälla mellan två parallella rektorer. I den nya skollagen framgår att elever och lärare skall veta vem som är dess rektor. Det har inte framförts argument i intervjuer för att Örnaskolan skall delas upp i två enheter, vilket blir resultatet av två rektorer enligt den nya skollagen. Vi gör bedömningen att två rektorer inte per automatik ger ett tydligare ledarskap utan att det föreligger en risk för otydlighet och att rektorerna behöver ägna för mycket tid åt inbördes arbetsfördelning och informationsöverföring sinsemellan.

I en tid av förändringsarbete bedömer vi det som väsentligt att ledningsgruppen kan verka kraftfullt tillsammans och förmedla samma budskap till organisationens olika delar. Vi bedömer att gruppen kan behöva ett externt stöd för att komma vidare.

5.2. Pedagogiskt utvecklingsarbete

Förvaltningsledningen har valt konceptet Hyltes ungas framtid som bland annat bygger på exemplet Essunga. Modellen förutsätter större klasser med mer än en pedagog i klassrummet, åtminstone i kärnämnen, samt att specialpedagoger får en central roll i klassrummet.

Specialpedagogerna har således en nyckelroll i förverkligandet av Hyltes ungas framtid. De måste få ett tydligt mandat att tillsammans med rektor bedriva pedagogiskt utvecklingsarbete. I nuläget är de inte samspelta och agerar inte fullt ut som rektors högra hand. Det finns ingen varaktig systematik utan arbetet är personbundet. Många småskolor med sviktande elevunderlag kan medföra svårigheter att bemanna enligt vald modell.

Förändringsarbetet är inte fullt ut förankrat. En del ser inte relevansen och andra menar att det inte är realistiskt då det kommer att kräva resurstillskott. Samtidigt som Hyltes ungas framtid pågår implementering av Lgr11. En del pedagoger upplever detta som två parallella spår som inte knyts ihop och ser konsekvenser i form av många obligatoriska möten. Det finns även en låg grad av centralt stöd i frågor som exempelvis utformning av IUP och skriftliga omdömen. Pedagogerna beskriver att mycket tid läggs på diskussioner i tvärgrupper som sällan leder fram till några resultat. Pedagogerna blir frustrerade och dränerade på energi av

att sitta med i många grupper som det inte blir något av. Samtidigt upplever de att de inte har tillräckligt med tid till att planera och följa upp undervisningen. Det finns behov av en bättre övergripande samordning och en förståelse för att delaktighet inte betyder att alla måste vara med på allting.

Det finns brister i uppföljning av resultat och övergripande analyser över vad som ger resultat. Det finns olika uppfattningar om huruvida kommunövergripande scheman finns för läs- och skrivutveckling (t ex Bornholmsmodellen vs TIL). Det saknas övergripande direktiv för vad eleverna ska kunna i olika stadier. Matematikdiagnoser och läsutvecklingsprogram blir ofta godtyckligt gjorda utifrån varje lärare. Det finns också en avsaknad av enhetlighet i bedömning, IUP och skriftliga omdömen samt rutiner för vad pedagogerna ska göra när någon inte når målen. Individanpassad kompetensutveckling av personalen är en bristvara.

Vi bedömer att tillgången till specialpedagogisk kompetens är avgörande och i nuläget otillräcklig för att genomföra tänkta förändringar och förbättra måluppfyllelsen. Pedagogerna efterfrågar genomgående stöd avseende planering, genomförande och utvärdering av lektioner.

5.3. Överlämning

Det finns en avsaknad av helhetstänk och ansvar för tidigare och kommande stadier. Alla pratar om röda tråden – men ingen gör något. Högstadiet menar att de får elever som inte har tillräckliga kunskaper. Eleverna behöver bli bättre på att analysera och bedöma; att utveckla de intellektuella färdigheterna. Det finns potential att öka kraven på F-6. Skillnaderna mellan stadierna tar sig också uttryck i att det på F-6-skolorna finns ett omsorgsorienterat synsätt medan högstadiet är mer ämnesorienterat.

Sammanfattningsvis kan sägas att kraven på kunskaper och färdigheter behöver öka på ett markant sätt i F-6 skolorna. Mot bakgrund av den socioekonomiska situation som framkommer i intervjuerna behöver kraven ligga väsentligt över vad som är att betrakta som godkänt på låg- och mellanstadiet för att eleverna skall vara förberedda på de mer omfattande studierna som väntar på högstadiet. Det är av vikt att låg- och mellanstadiet bidrar till att andelen elever i behov av särskilt stöd på högstadiet blir så liten som möjligt. Det stöd och den omsorg som ges på F-6 är självklart nödvändig men får inte bli ett hinder i ett annat sammanhang. Samtidigt måste högstadiet genomföra en stor förändring som innebär att undervisningen blir inkluderande och att elever med olika svårigheter har möjlighet att följa den ordinarie undervisningen. Detta är en utmaning och kommer rimligtvis att kräva förberedelser och stöd eller handledning i större omfattning än vad det finns resurser till idag samtidigt som fungerande rutiner behöver säkerställas för elever i behov av särskilt stöd.

F-6-skolorna identifierar för dem relevant problematik. Dock görs inte detta i ett långsiktigt perspektiv av vilka färdigheter och kunskaper som krävs i de senare klasserna för att nå godkänt och högre betyg. Örnaskolan har hittills haft en dålig beredskap för att ta emot information från överlämnande skolor på ett systematiskt sätt. Det finns ingen tydlig process för hur informationen skall omsättas i en organisatorisk eller pedagogisk verklighet. En bild framträder av två slutna system som endast möts vid överlämnandesituationer. Det finns stora brister i kommunikationen och det professionella samarbetet. När överlämningen fallerar blir konsekvenserna för enskilda elever allvarliga.

Bristande återkoppling från Örnaskolan får som konsekvens att möjligheter till organisatoriskt lärande uteblir. F-6-skolorna uttrycker osäkerhet angående var de ska lägga ribban i förhållande till högstadiet och vet inte vad de skall utveckla för att bättre matcha kraven på högstadiet. Det finns även önskemål om att kontakt tas med avlämnande skola när någon elev får

problem på högstadiet. En sådan återkoppling hade möjliggjort dels inhämtande av kunskap runt eleven som tidigare skola besitter, dels ökad medvetenhet på F-6-skolorna om vilka tidiga signaler som bör uppmärksammas för att undvika att behov av stöd först upptäcks och diagnostiseras på högstadiet. Det behöver tas nya grepp gällande överlämnandet. Från F-6 behöver krav och förväntningar på kunskaper och färdigheter öka och från Örnaskolan behöver det finnas en klar och tydlig beredskap för att anpassa undervisningen efter de elevbehov som identifierats.

Vi bedömer att specialpedagogerna kan utgöra en nyckelposition i utvecklingen av den röda tråden. Vi ser en möjlighet i att specialpedagoger från F-6 följer med elever till högstadiet och bistår lärarna med handledning avseende ett inkluderande förhållningssätt. De kan då verka som förändringsagenter som rör sig mellan F-6-skolorna och högstadiet.

5.4. Elever i behov av särskilt stöd

När det gäller elever i behov av särskilt stöd redogör F-6-skolorna för vad eleverna behöver på högstadiet men motsvarande resurser finns inte på Örnaskolan. Det finns skillnader mellan F-6-skolorna och Örnaskolans högstadieskola, både vad gäller tillgång till stödresurser och i fråga om förhållningssätt gentemot elever i behov av särskilt stöd. På F-6-skolorna finns ett omsorgsorienterat synsätt medan högstadiet är mer ämnesorienterat. Familjecentralen uttrycker att samverkan inte är bra med högstadiet men att det fungerar bättre med F-6-skolorna. Skolorna menar att de gör anmälningar men att de inte får någon återkoppling.

Det finns exkluderande stödformer inom skolorna, tydligast på högstadiet som har särskilda undervisningsgrupper. Samtidigt framhålls att motsvarande exkluderande system finns på F-6 genom att lärarna när bilden av svagpresterande barn. Genomgående är att F-6-skolorna skolan inte lär barnen att ingå i större grupper, vilket genererar problem på högstadiet. Snällhetskulturen kan fungera väl på låg- och mellanstadiet men verkar exkluderande på högstadiet. På högstadiet blir alltför ofta insatsen till elever med särskilda behov att ämnen tas bort, s.k. anpassad studiegång.

Vi bedömer att det krävs tydliga rutiner för hur man fångar upp elever i behov av särskilt stöd. Pedagogerna behöver veta vad de skall göra efter konstaterat behov. Insatser från specialpedagog, psykolog, logoped, kurator och Familjecentralen skall företrädesvis ges i klassrummet. Det kräver tydlighet om arbetssätt och för Familjecentralen ett delvis annorlunda uppdrag. Öppenvårdsinsatserna behöver skapas tillsammans med pedagog och förälder.

5.5. Möjliga orsaker till låga resultat

I intervjuerna läggs stort fokus på faktorer utanför skolan, såsom att det finns omfattande social problematik i kommunen, att många föräldrar är studieovana, att det inte finns någon tradition av att skolan är viktig och att många har svenska som andraspråk. Riskerna med sådana resonemang är dels att förväntningarna på eleverna hamnar på för låg nivå, dels att förändringsbenägenheten minskar när orsaken till bristande resultat läggs utanför skolans kontroll.

Snarare än att externalisera orsakerna bör skolorna självkritiskt granska vilka förbättringar som kan göras inom skolans sfär. Kraven på förvärvade färdigheter och kunskaper i F-6 bör höjas. Pedagogerna säger själva att det går att höja kraven men är samtidigt osäkra på hur och inom vilka områden. Högstadiet framstår som bristfälligt när det gäller att ge stöd till elever med särskilda behov och att planera undervisningen så att alla elever kan tillgodogöra sig kunskaperna. Politikerna behöver ställa krav på uppföljning, redovisning och resultat.

6. Handlingsplan

I handlingsplanen nedan har vi valt att ange två utvecklingsområden, som vi ser som nödvändiga i förändringsarbetet för att nå en högre måluppfyllelse. Vi har inte angett någon tidplan för de olika utvecklingsområdena. Organisationen behöver arbeta med områdena parallellt för att uppnå en kritisk massa inom respektive område. Vi ser därför inte förändring från en dag till en annan dag utan att organisationen kan röra sig mot ökad måluppfyllelse genom en mängd mindre utvecklingssteg. Insatser krävs därför på flera olika nivåer och områden samtidigt.

- **Tydligare ledarskap - Linjeorganisationen skall driva utvecklingsarbetet**
 - Ett utvecklingsarbete har kommit igång hösten 2010. För att få genomslag krävs en fungerande ledningsgrupp och att utvecklingstankarna genomsyrar hela organisationen. Ledningsgruppen behöver extern handledning/stöd för att intentionerna ska kunna förverkligas.
 - Eftersom implementering av HUF och Lgr11 rör kärnverksamheten åligger ansvaret linjeorganisationen. Ledningsgruppen ansvarar även för att ta fram övergripande rutiner för IUP, skriftliga omdömen m.m.
 - Kunskap och resultat måste vara i fokus. En helhetssyn på grundskolan krävs och det behöver ställas ökade krav på F-6 och förändrat bemötande men inte sänkta krav på 7- 9. Skolresultaten bör upphöjas till en kommunstrategisk fråga.
 - Utvecklingsarbetet på varje skola måste ledas av rektor tillsammans med specialpedagog. Insatserna måste följas upp i linjeorganisationen. Rektor ansvarar för att analysera skolans resultat.

- **Fokus på kärnprocessen – det som händer i klassrummet**
 - Specialpedagogerna har en nyckelroll i förverkligandet av ett inkluderande förhållningssätt i vilket insatser skapas och ges med klassrummet som bas. Specialpedagogerna måste jobba i samklang. De kan verka som förändringsagenter som rör sig mellan stadierna.
 - Tid behöver frigöras för pedagoger vad gäller förberedelse och efterarbete av lektioner tillsammans med annan pedagog och specialpedagogen. Kompetensen förstärks av handledning i konkreta situationer och didaktiska diskussioner med kolleger, specialpedagog och rektor.
 - Operationalisera HUF-modellen omgående för att skapa goda exempel. På varje skola behöver det inkluderande arbetet komma igång för att efterhand uppnå en kritisk massa. Arbeta konkret med stöd av specialpedagoger. Prova olika konkreta arbetsätt för att öka inkludering och följ noga upp resultaten, såsom resultat av olika läsinlärningstekniker.
 - Höj förväntningarna på eleverna. Tydliggör nivåer i svenska och matematik som ligger över NP 3 och NP 5. Signalera höjda kunskapskrav genom inkludering.
 - Alla insatser till barn och elever i behov av särskilt stöd, även från individ- och familjeomsorgen, skall designas tillsammans med specialpedagog, pedagog, elev och förälder. Individ- och familjeomsorgen behöver se sina insatser som stödprocesser till barnens kunskapsinlärning och måluppfyllelse i skolan. Eftersom eleven tillbringar största tiden i förskola/skola är det arenan för insatser. Därför behöver Individ- och familjeomsorgen arbeta för att lyfta sekretessen direkt.

7. Stöd till organisationen

Under denna rubrik har vi gjort en konkretisering av handlingsplanen i resurser som vi ser som grundläggande för att kunna komma igång med förändringsarbetet. Även dessa insatser riktar sig primärt till områdena ledning och klassrum.

Stöd 1

Utvecklingsledare och "doer". Syftet med en resursförstärkning av den övergripande ledningen är att avlasta förvaltningsledningen avseende övergripande uppföljning, projektledning kring t ex ombyggnad, införande av nya applikationer samt skapande och införande av övergripande rutiner.

Stöd 2

Tillföra specialpedagogisk kompetens till varje skola, som kan införa ett systematiskt arbete kring undervisningen. Skolorna har olika förutsättningar idag.

Vi gör bedömning att följande resurser behöver tillföras de olika rektorsområdena:

- Örnaskolan 7 -9. Resurstillskott +1,0
- Örnaskolan F-6. Finns idag men är under utbildning
- Elias Fris. F-6 Finns idag men är under utbildning
- Torups skola F-6. Resurstillskott +0,25
- Unnaryd/Landeryd. Resurstillskott +0,50
- Kinnared /Rydöbruk. Resurstillskott +0,50

Stöd 3

Vi bedömer att ledningsgruppen behöver externt stöd/handledning för att bli mer samspelt och kunna agera mer kraftfullt. Fungerar inte röda tråden-samarbetet och samarbetet mellan stadierna i ledningsgruppen är utsikterna små att få det att fungera för pedagoger och elever.

2011-05-31

Lars Eriksson

Ann-Mari Ek

Bilaga 1: Källförteckning

Intervjuer:

Förvaltningschef, rektorer, specialpedagoger och pedagoger vid samtliga kommunala skolor, samt representanter från familjecentralen.

Material:

Upprättade sammanställningar över elever i behov av särskilt stöd från respektive skola.
Kvalitetsredovisningar från samtliga skolor.