GENOMLYSNING AV CENTRALA SÄRSKILDA UNDERVISNINGSGRUPPER - MALMÖ STAD HT2019

Rova & Sjögren Psykologi AB

Erik Rova
Joanna Lundin
Michael Villebeck
2020-01-16

Malmö stad

Rova & Sjögren Psykologi AB

Sammanfattning

Malmö stad har initierat en genomlysning av deras Centrala särskilda undervisningsgrupper (CSUG). Genomlysningsarbetet har genomförts av en extern projektgrupp med syfte att lyfta fram utvecklingsområden och formulera konkreta förslag för det fortsatta utvecklingsarbetet.

Ledningsgruppen och projektgruppen har i dialog formulerat arbetets övergripande fokus och specificerat rubriker och frågeställningar. Projektgruppen har tittat på organisationen utifrån: Styrning och ledning, Organisatoriska förutsättningar och samarbete, Kompetens, Lärmiljö, Undervisning, Delaktighet och inflytande och Utfall. Genomlysningsarbetet har utförts med ett övergripande fokus på likvärdighet.

Observationer, verksamhetsbesök, intervjuer, enkäter och närstudier av befintliga policys och rutiner har legat till grund för denna rapport. Den insamlade datan presenteras och diskuteras utifrån överenskomna frågeställningar. Varje rubrik avslutas med ett par konkreta förslag på fortsatt utvecklingsarbete.

Projektgruppen har tagits väl emot i verksamheterna och mött kompetent och engagerad personal. Verksamheterna är särskilt duktig på att jobba relationellt med eleverna som ofta har en komplex problematik och negativa tidigare skolupplevelser. Ledningen har gjort ett omfattande arbete med den verksamhetsbeskrivning som färdigställts i början av hösten 2019. Där finns en övergripande beskrivning av den process som en placering i central särskild undervisningsgrupp innebär. Denna beskrivning är en bra startpunkt för det fortsatta systematiska kvalitetsarbetet. Personalen upplever överlag att dom har goda förutsättningar både kompetensmässigt och organisatoriskt för att lyckas i sitt arbete.

Likvärdigheten är något som behöver utvecklas, i det dagliga arbetet kan det variera mycket mellan och inom verksamheterna. Personalen uttrycker att det finns oklarhet kring rollbeskrivningar och att CSUGs rutiner inte alltid efterlevs och blir levande i vardagen. I rapporten finns förslag på att stärka det systematiska kvalitetsarbetet på flera nivåer. På förvaltningsnivå föreslås att tydliggöra vilka pedagogiska behov som hemskolorna ska kunna möta, och vilka pedagogiska behov som är CSUGs uppdrag. Inom CSUG föreslås att arbeta vidare med att definiera processer och bättre understödja dessa med konkreta tillvägagångssätt (rutiner). Ett sådant arbete kan också främja samverkan inom organisationen.

De pedagogiska utmaningarna är stora utifrån elevernas omfattande och varierade pedagogiska behov, och att finna sätt att undervisa elever med sinsemellan olika behov i grupp, är inte lätt. Det finns utvecklingsbehov när det gäller att få elevernas utredningar och åtgärdsprogram att vara ett konkret verktyg i det dagliga arbetet, och kring vilka progressionsmått som används i utvärderingen av arbetet för att synliggöra resultaten av arbetet. Det finns också ett behov av att samordna elevhälsoarbetet i grupperna som idag är splittrat. I rapporten finns förslag på arbete med alternativa progressionsmått, och att se över hur elevhälsoarbetet är organiserat.

Det finns ett underskott av forum för att diskutera undervisning, didaktik och pedagogisk praktik. Bland personalen finns en hög samlad kompetens som vi uppfattar kan komma mer till sin rätt genom mer av gemensamma pedagogiska arbetssätt och strategier inom CSUG. I rapporten finns förslag om att utveckla handledningsarbetet med ett ökat fokus på pedagogiska frågor och sprida goda exempel, samt förslag på några konkreta aspekter av verksamheten att arbeta med.

Innehållsförteckning

1.0 Bakgrund och syfte 1
1.1 Fokus och frågeställningar 1
1.2 Metod 2
1.2.1 Observationer 3
1.2.2 Intervjuer 3
1.2.3 Enkäter 3
1.2.4 Gruppdiskussioner 4
1.2.5 Maja Lindqvists observationer 4
1.3 Projektgrupp 4
1.3.1 Uppdragsgivare och kontaktpersoner 4
1.4 Sammanställning och avrapportering 4
2.0 Resultat 5
2.1 Styrning och ledning 5
2.1.1 Processer och rutiner 6
2.1.2 Arbetsbeskrivningar och önskemål om arbetslagsledare 8
2.1.3 Skolutvecklingsperspektiv 8
2.2 Organisatoriska förutsättningar och samarbete 9
2.2.1 Gruppernas sammansättning 9
2.2.2 Jämförelse med dimensionering och organisering i andra delar av landet 10
2.2.3 Samverkan med hemskolor 11
2.2.4 Samverkan med Centrala stödteamet och elevhälsa 11
2.2.5 Intern samverkan mellan SU-grupper 13
2.2.6 Samverkan med externa aktörer 13
2.3 Kompetens 13
2.4 Lärmiljö 15
2.4.1 Inre och yttre fysisk lärmiljö 15
2.4.2 Pedagogisk och social lärmiljö 16
2.5 Undervisning 17
2.5.1 Utformning och upplägg av skoldagen i relation till elevernas möjligheter att nå läroplanens mål avseende kunskaper och värden 17
2.5.2 Ledarskap i klassrummet 18
2.6 Delaktighet och inflytande 20
2.6.1 Samverkan skola-hem 20
2.6.2 Elevinflytande 21
2.7 Utfall 22
3.0 Avslutning/slutord 23
4.0 Bilagor 24
4.1 Bilaga A ”Observationsmall” 24
4.2 Bilaga B ”Intervjuspecifikation” 25
4.3 Bilaga C ”Intervjumall” 26

1.0 Bakgrund och syfte

De centrala särskilda undervisningsgrupperna i Malmö stad (CSUG) befinner sig i ett fördelaktigt läge. Efter en tids arbete med förändringar och utveckling är organisationen satt och en ny verksamhetsbeskrivning är författad. Det finns stora ambitioner samt många idéer och tankar om fortsatt utveckling. För att ytterligare bidra till, komplettera och stimulera det pågående utvecklingsarbetet initierar Malmö stad en genomlysning av organisationen.

Under slutet av våren 2019 formulerades de yttre ramarna för genomlysningsprojektet och en upphandling genomfördes. Genomlysningen har ägt rum under höstterminen 2019 och utförts av en extern projektgrupp. Arbetet inleddes med ett uppstartsmöte under vilket projektgrupp och ledningsgrupp diskuterade de lokala förutsättningar och i samråd specificerade genomlysningens övergripande fokus, delområden och frågeställningar.

CSUG eftersträvar hög kvalitet i arbetet och likvärdighet mellan organisationens olika delar. Projektgruppen har fått i uppdrag att utifrån observationer, intervjuer och enkäter sammanställa, beskriva och belysa nuläget, titta på likvärdigheten samt ge konkreta förslag för fortsatt utveckling. Genomlysning av CSUG kommer att användas i det fortsatta utvecklingsarbetet.

1.1 Fokus och övergripande frågeställning

Projektgruppen har utifrån följande rubriker och frågeställningar belyst det pedagogiska arbetet som genomförs i verksamheterna ur ett likvärdighets- och utvecklingsperspektiv.

Styrning och ledning
- Process och rutiner
- Ledning och styrning ur ett skolutvecklingsperspektiv

Hur förhåller sig verksamhetsbeskrivningens rutiner och riktlinjer till grundskoleförvaltningens strategiska ramverk? Efterlevs dessa dokument i verksamheternas vardag? Förhåller sig organisationens olika delar till verksamhetsbeskrivningens rutiner på ett likvärdigt sätt? Hur bidrar ledning och styrning till att processer och rutiner fungerar? Finns några tydliga utvecklingsområden gällande CSUGs processer och rutiner?

Organisatoriska förutsättningar och samarbete
- Gruppernas sammansättning utifrån ålder och problematik
- Samverkan med hemskolor, intern samverkan mellan SU-grupper, samverkan med stödfunktioner och externa aktörer

Upplevs nuvarande gruppsammansättning vara ändamålsenliga? Hur upplever personal och elever de organisatoriska förutsättningarna? Hur upplever personalen att samverkan fungerar internt och externt? Är samverkan likvärdig? Är de centrala särskilda undervisningsgruppernas dimensionering och organisering jämförbar med motsvarande verksamheter i andra delar av landet? Finns några tydliga utvecklingsområden gällande samarbete och organisatoriska förutsättningar?

Kompetens
- Bemanning, behörigheter, kompetensutveckling

Hur förhåller sig sammansättningen av arbetslagen till den som formulerats i verksamhetsbeskrivningen? Är personalen rustad för att möta aktuell elevgrupp? Finns det utvecklingsområden gällande kompetensutveckling eller arbetslagens sammansättning?

Lärmiljö
- Inre och yttre fysisk lärmiljö
- Pedagogisk och social lärmiljö

Upplevs den fysiska lärmiljön ändamålsenlig? Hur upplever personal och elever den pedagogiska lärmiljön? Hur upplever personal och elever den sociala arbetsmiljön? Hur förhåller sig likvärdigheten mellan organisationens olika delar beträffande lärmiljö? Finns en röd tråd, finns kännetecken som återkommer i de olika verksamheterna? Finns goda exempel som vi kan lyfta fram och lära av? Finns tydliga utvecklingsområden när det kommer till lärmiljön?

Undervisning
- Utformning och upplägg av skoldagen i relation till elevernas möjligheter att nå läroplanens mål avseende kunskaper och värden
- ”Ledarskap i klassrummet”

Genomlysningen ska observera hur undervisningen och skoldagen utformas. Finns en likvärdighet, en gemensam nämnare gällande upplägg av skoldagen? Hur förhåller sig undervisningen till Lgr11 och dess mål gällande kunskap och värden? Hur upplever personalen sina förutsättningar för att utöva ledarskap i klassrummet? Är undervisningen i synk med elevernas förutsättningar? Hur ser samverkan med hemskolan ut gällande undervisningens upplägg?

Delaktighet och inflytande
- Samverkan skola-hem, elevinflytande

Hur upplever personal och vårdnadshavare att samverkan mellan skola och hem fungerar? Finns det tydliga utvecklingsområden som kan främja samverkan?

Utfall
- Måluppfyllelse
- Alternativa progressionsmått
- Uppföljning

Genomlysningen kommer att belysa hur verksamheterna arbetar med uppföljning och kvalitetssäkring. Hur mäter man om man lyckas? Används några alternativa progressionsmått utöver måluppfyllelse? Hur vet man att man är på rätt väg? Finns tydliga utvecklingsområden när det kommer till att arbeta med, och uppföljning av utfallet?

1.2 Metod

Projektgruppen har belyst ovanstående rubriker, områden och frågeställningar utifrån kvantitativa och kvalitativa data. Datainsamlingen har gjorts i form av semistrukturerade intervjuer, enkäter, gruppdiskussioner, observationer och via granskning av befintliga policys och rutiner såsom de beskrivs i följande dokument:

- Verksamhetsbeskrivning, centrala särskilda undervisningsgrupper
- Åtagandeplan SKA (systematiskt kvalitetsarbete) centrala SU-grupper läsåret 2019/2020
- Grundskoleförvaltningens strategiska ramverk för varje elevs bästa skola pekar ut gemensam riktning och övergripande långsiktigt tillvägagångssätt för medarbetare, skolor och förvaltningen som helhet.

1.2.1 Observationer

För att få en kvalitativ och övergripande bild av verksamheterna har observationer och verksamhetsbesök genomförts. Observationer har genomförts i alla centrala särskilda undervisningsgrupper och utgick ifrån på förhand formulerade punkter, frågor och fokusområden i linje med genomlysningens frågeställningar (observationsmallen återfinns som bilaga A). Besöken i verksamheterna har också givit möjlighet till diskussion och frågor. Alla verksamheter har observerats av psykolog och pedagog. Observationerna har utgjort ett komplement till data insamlad i intervjuer och enkäter.

1.2.2 Intervjuer

Totalt trettio intervjuer har genomförts. Vi ville få en bred och bra spridning bland de intervjuade och ta del av personalens bilder av verksamhetens nuläge och utvecklingsmöjligheter. Personer att intervjuas har valts ut utifrån frågeställningar och fokusområden. Vi har intervjuat personal från de olika verksamheterna med olika yrkestillhörigheter, samverkanspartners och chefer. Vi har tillämpat ett bekvämlighetsurval, vilket i detta fall inneburit att ledningsgruppen fått en specifikation med vilka personalkategorier vi velat träffa, från vilka verksamheter, samt vilken personal på hemskolorna (intervjuspecifikationen återfinns avidentifierad som bilaga B). Ledningsgruppen har sedan givit oss namn och kontaktuppgifter till personer i enlighet med specifikationen. Personerna har sedan kontaktats och intervjuerna har bokats in. Ett visst bortfall har orsakats av att ett fåtal personer inte nåtts. Vår bedömning är dock att genomförda intervjuer gett oss möjlighet att prata med så många personer, som representerar samtliga verksamheter och yrkeskategorier, att vi kunnat bilda oss en god uppfattning om organisationen.

Ett semistrukturerat intervjuunderlag, en intervjumall har skapats utifrån genomlysningens frågeställningar och används vid intervjuerna (intervjumallen är bifogad som bilaga C). Intervjuerna har efter genomförandet sammanställts, tolkats och använts för att belysa aktuella fokusområden. Intervjuerna har genomförts av Joanna Lundin och Michael Villebeck och har skett på plats i Malmö, via videolänk eller via telefon.

1.2.3 Enkäter

Utifrån frågeställning och fokusområden har frågebatterier satts samman för att fungera som ett komplement till intervjuerna. Kvantitativ datainsamling i form av enkäter har som syfte att teckna en bild av vad den större gruppen tänker och tycker. Enkäterna utgår ifrån genomlysningens frågeställningar och har sammanställts, tolkats och använts för att belysa aktuella fokusområden.

- *Enkät till personal* – Administrerades i samband med studiedag 26 september. 50 personer svarade på enkäten.
- *Enkät till elever och vårdnadshavare* – Kuvert innehållande enkäter till elev och vårdnadshavare samt frankerat svarskuvert distribuerades av skolpersonal. 13 elever och 7 vårdnadshavare svarade.

1.2.4 Gruppdiskussioner

I samband med en två gemensamma studiedagar genomfördes gruppdiskussioner tillsammans med CSUGs personal utifrån genomlysningens övergripande fokus. Gruppernas svar samlades in via blädderblock och digitalt. Gruppdiskussionerna syftade till att skapa engagemang och delaktighet samt att samla in personalens upplevelser och utvecklingstankar.

1.2.5 Maja Lindqvists observationer

Utöver projektgruppens arbete har specialpedagog Maja Lindqvist anlitats av Malmö Stad för att genomföra ytterligare observationer och verksamhetsbesök. Detta med syfte att stärka datan av pedagogisk och specialpedagogisk karaktär. Fyra verksamheter besöktes, Maja Lindqvist har redovisat sina intryck för projektgruppen och bidragit i arbetet med värdefulla inspel kring områdena 2.4 Lärmiljö, 2.5 Undervisning samt 2.6 Delaktighet och inflytande.

1.3 Projektgrupp

Projektgruppen består av följande personer:

- Erik Rova, leg. psykolog, projektledare
- Joanna Lundin, leg. lärare, NPF-pedagog
- Michael Villebeck, leg. psykolog
- Anton Sjögren, leg. psykolog, sakkunnig

1.3.1 Uppdragsgivare och kontaktpersoner

I Malmö stad har följande personer varit uppdragsgivare och kontaktpersoner:

- Ann-Britt Palm, enhetschef för centrala elevhälsan, övergripande primär kontaktperson
- Christina Törnkvist, enhetschef för centrala särskilda undervisningsgrupper, verksamhetsnära kontaktperson.

1.4 Sammanställning och avrapportering

Projektgruppen har genomfört en delredovisning för personalen som arbetar inom CSUG. I samband med en gemensam studiedag 26/11 2019 presenterades då framkomna översiktliga resultat och tendenser, personalen fick möjlighet att ställa frågor och uttrycka synpunkter.

Denna rapport utgår ifrån nämnda frågeställningar och presenterar framkommen information om CSUGs nuläge och utvecklingsmöjlighet. Vi i projektgruppen har vävt in våra synpunkter och formulerat konkreta förslag för fortsatt utveckling.

Rapporten har redovisats och presenterats för ledningsgrupp och berörda personer inom grundskoleförvaltningen den 16/1 2020. Respektive sektionschef har tillsammans med enhetschef fått tillfälle att diskutera genomlysningsarbetet med fokus på den ”egna” verksamheten den 22/1 2020.

2.0 Resultat

Ledningsgruppen har uttryckt önskemål om att genomlysningsarbetet ska fungera syresättande och rådgivande i verksamhetens fortsatta utvecklingsarbete. För att svara mot de önskemålen har vi disponerat följande resultatdel på ett pragmatiskt och konkret sätt. Resultatdelen utgår ifrån frågeställningarna i avsnitt 1.1. Under varje rubrik redovisas intryck och fynd från genomförd datainsamling, utvecklingsmöjligheter föreslås och diskuteras, slutligen presenteras konkreta förslag för det fortsatta utvecklingsarbetet. Vi är mycket tacksamma gentemot verksamheternas personal och ledning som genom att generöst bidra med sina tankar, synpunkter och reflektioner gett oss stoff att arbeta med och analysera. Personal och ledning har på så sätt varit mycket viktiga medskapare av genomlysningen.

2.1 Styrning och ledning

Under de senaste åren har CSUG genomgått många förändringar. De kommunövergripande särskilda undervisningsgrupperna (Eken, Segepark, Kunskapscentrum, Tornets SU-grupp, Thymus SU-grupp, Kristallens SU-grupp, Hanaehögs SU-grupp) samt Flexteamet har samlats ihop i den organisation som gäller idag. Under denna process har ledningsfunktionen formats och chefspositionerna bemannats. Nedanstående grafiska presentation av ledningsorganisationen är hämtad ur CSUGs verksamhetsbeskrivning (2019).

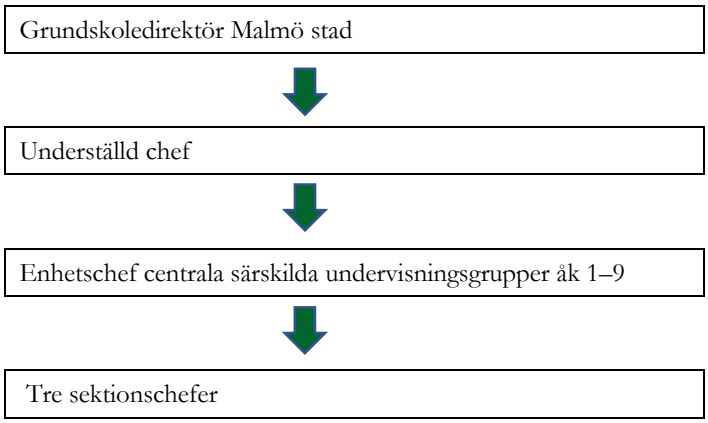


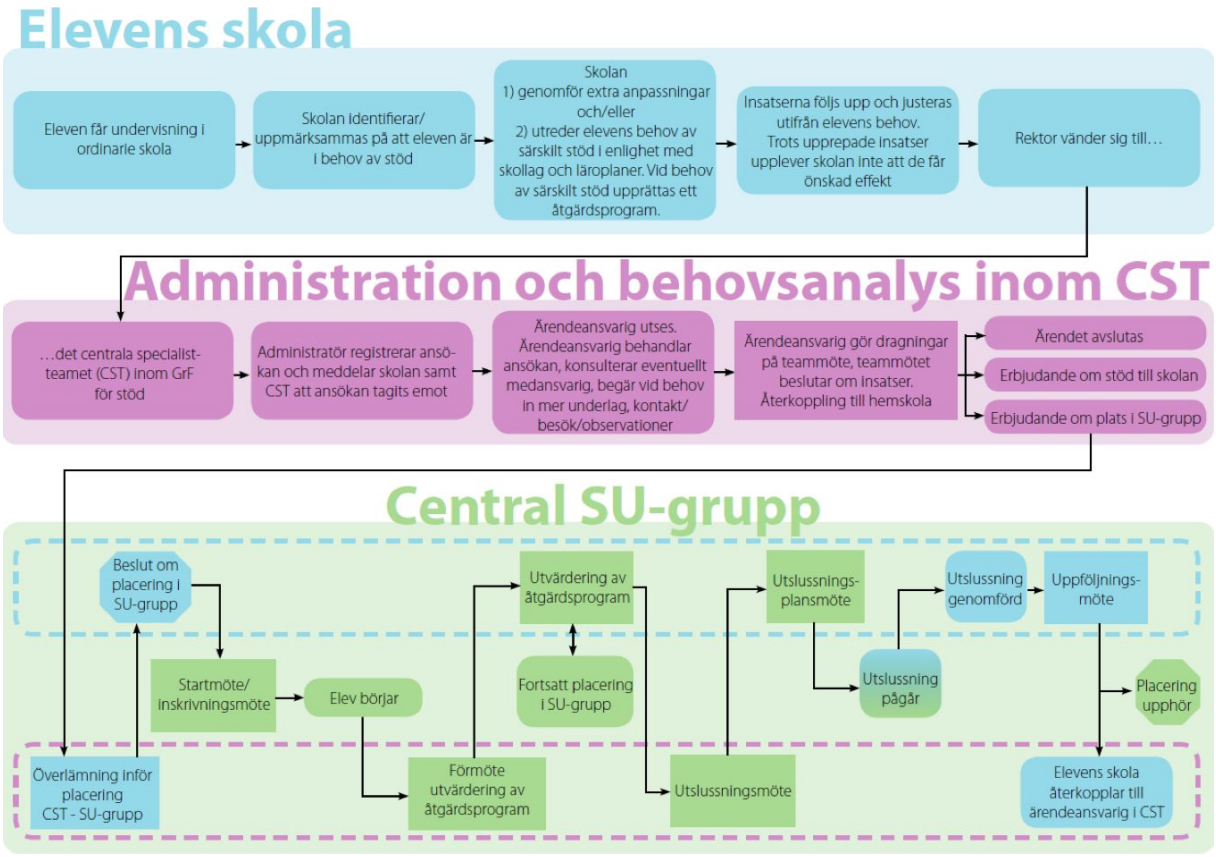
Bild över CSUGs ledningsorganisation.

Cheferna uppger att dom är nöjda med ledningsorganisationen. Majoriteten av personalen upplever att det finns organisatoriska förutsättningar som möjliggör att dom kan lyckas i sin pedagogiska uppgift. Dom beskriver att CSUGs ledning och styrning bidrar till att rutiner efterlevs och fungerar, på ett bra eller okej sätt. Vi uppfattar överlag ledningsorganisationen som ändamålsenlig.

Organisationen är fortfarande rörlig, t ex flyttar och nybildningar av undervisningsgrupper har skett ända fram till starten av detta läsår. CSUGs ledningsgrupp har varit mycket belastad under förra läsåret och har först från starten av denna termin varit fullt bemannade på ett fungerande sätt.

2.1.1 Processer och rutiner

I Grundskoleförvaltningens ”Rutin inför och under placering i kommungemensam SU-grupp” finns en genomarbetad övergripande beskrivning av den process som en placering i central särskild undervisningsgrupp innebär. Processen är tydligt beskriven grafiskt – denna beskrivning kan ses som en huvudprocesskarta. I dokumentet beskrivs ansvarsfördelning och vilka processteg som ingår i processen – både kring mottagande, uppföljning och utslussning.



Bilden är hämtad ur Malmö Stads Grundskoleförvaltnings "Rutin inför och under placering i kommungemensam SU-grupp"(2019).

Personalen uppger generellt att de har kännedom om hur denna övergripande rutin ser ut, liksom om förvaltningens strategiska ramverk. Samtidigt uppger man att dessa dokument inte är något som riktigt tar plats i det dagliga arbetet, och att det finns brister i vardagliga rutiner. Detta får till följd att likvärdigheten blir lidande. Ledningsgruppen är medvetna om detta och uppger att likvärdighet i organisationen är ett viktigt fokus. Det finns en uttalad ambition om gemensamma rutiner som stöd för det dagliga arbetet. I intervjuerna med de respektive cheferna uppfattar vi dock att det inte finns en klar gemensam uppfattning kring vad som är gynnsamt att göra likvärdigt, och hur detta ska stödjas med gemensamma processer och rutiner.

En gemensam uppfattning, eller specificering av vad som ska göras likvärdigt, gör det lättare att hitta fokus i det fortsatta utvecklingsarbetet.

Begreppen processer och rutiner används med olika innebörd i olika sammanhang. Ordet rutin används t ex i en mycket övergripande betydelse i verksamhetsbeskrivningen. En sådan bred betydelse är inte ovanlig inom skolan, medan rutin i andra kvalitetsledningssammanhang ofta

betyder en väldigt konkret beskrivning av hur en enskild arbetsuppgift ska genomföras med syfte att göra arbetet enklare att utföra. För att minska oklarheter och underlätta det fortsatta utvecklingsarbetet rekommenderas att formulera en gemensam förståelse för hur begreppen används inom den egna verksamheten. I det följande används dessa definitioner som, bland annat, förekommer inom hälso- och sjukvården:

- En **process** är en serie aktiviteter som främjar ett bestämt ändamål eller ett avsett resultat.

- En **rutin** är ett bestämt tillvägagångssätt för hur en aktivitet ska utföras.

Olika typer av verksamheter har nytta av olika typer av processbeskrivningar och rutiner som stöd för arbetet. CSUG är en komplex organisation med en utmanande uppgift och flertalet samverkanspartners. Eleverna har i många fall en sammansatt och mångbottnad problematik vilket kräver ett delikat pedagogiskt arbete, både ur ett socialt och inlärningsmässigt perspektiv. Det särskilda stödet ska utformas i samverkan med hemskolan och det krävs ofta samarbete med externa parter så som Barn- och ungdomspsykiatri (BUP) och socialtjänst. För att skapa likvärdighet och kvalitet i en komplex organisation krävs ett metodiskt systematiskt kvalitetsarbete.

Huvudprocesskartan i verksamhetsbeskrivningen är tydlig samtidigt som den visar på rådande komplexitet vilket gör den till en bra startpunkt för det fortsatta systematiska kvalitetsarbetet. Huvudprocesskartan innehåller dels processen kring särskilt stöd på hemskolorna som CSUG inte har någon involvering i utan som hemskolan rår över, men där Centrala stödteamet (CST) blir inkopplat som stöd. Sedan finns en process inom CST kring beslut om elever ska erbjudas placering i CSUG. Och slutligen finns en övergripande processbeskrivning kring placeringen hos CSUG.

Här föreslår vi att man jobbar vidare med att avgränsa och beskriva några olika delprocesser som sker under placeringen hos CSUG. Sedan kan gemensamma rutiner (i den vardagsnära, praktiska betydelsen) utformas för dessa delprocesser. Exempel på möjlig indelning av delprocesser skulle kunna vara 1. Mottagande i CSUG (inklusive inledande planering av undervisningen), 2. Regelbunden uppföljning av placeringen och det särskilda stödet, och 3. Utslussning (som då ofta sker parallellt med 2.). Oavsett hur indelningen av delprocesser görs underlättar indelningen framtagandet av gemensamma rutiner.

Vi vill dock understryka att det, vid systematiskt kvalitetsarbete, är en central framgångsfaktor att organisationen själv hittar en beskrivning och indelning av processer, så att det blir klargörande och användbart för medarbetarna i vardagen. Alla processer behöver inte beskrivas, utan det är bäst att välja fokus på processer och rutiner som bidrar med saker som är viktiga, så som likvärdighet, minskad risk för brister i arbetet, eller som underlättar att genomföra arbetet.

Det skulle också vara en god idé att definiera sido- eller stödprocesser till CSUGs huvudsakliga arbete. Till exempel skulle elevens kontakt med hemskolan kunna definieras som en sidoprocess, där det sedan skapas en beskrivning av och rutiner för hur hemskola och CSUG förväntas planera vad som är gynnsam kontakt med hemskola för en specifik elev, och hur detta ska följas upp.

Konkret förslag:

- Fortsätt utveckla det systematiska kvalitetsarbetet:

    - definiera CSUGs viktiga processer och beskriv dom ännu mer grundligt och konkret

    - ta sedan fram stödjande rutiner av olika slag för att arbetsprocesserna ska flyta smidigare och bli mer likvärdiga (till exempel förväntansdokument, checklistor för olika aktiviteter, mötesagendor, överlämningsdokument, planeringslathund, avstämningsstöd osv.)

2.1.2 Arbetsbeskrivningar och önskemål om arbetslagsledare

Både under intervjuer och i enkäten till personalen uttrycks att arbets- och rollbeskrivningar kan kännas oklara, bristfälliga eller saknas. När verksamheten förändras och nya arbetslag bildas kan glidningar ske och otydlighet kring roller och ansvar uppstå. Även om det självklart måste finnas utrymme för flexibilitet och olikheter riskerar detta att leda till osäkerhet hos den enskilde medarbetaren och en minskad likvärdighet. Det blir svårare att, som personal, gå mellan verksamheterna inom CSUG om det finns för många lokala lösningar och informella förväntningar.

Bland personalen finns det på flera håll också önskemål om arbetslagsledare som är närvarande kontinuerligt i det dagliga arbetet. Detta utifrån att man uppfattar att det finns många avgöranden som behöver göras i vardagen med ledningsstöd. Det kan både leda till att finns en osäkerhet kring hur beslut ska fattas, eller att sådana beslut fattas av informella ledare. Här kan det vara viktigt att samla upp vad som orsakar osäkerhet och klargöra hur olika vardagliga beslut ska fattas. Vilka beslut ska sektionscheferna vara tillräckligt närvarande för att kunna göra? Vilka beslut i vardagen ska arbetslagen kunna fatta själva, och behöver det formuleras rutiner eller liknande för att klargöra hur detta ska göras? Finns det beslut som är lämpliga att någon utsedd person i arbetslaget ska fatta inom ett område (så som en arbetslagsledare, eller mer avgränsat)?

Konkreta förslag:

- Klargör rollfördelning och ansvar i samband med att verksamhetens processer beskrivs tydligare och mer konkret (enligt förslag i Processer och rutiner 2.1.1)

- Samla ihop synpunkterna kring behov av arbetslagsledare utifrån vad som är oklart i vardagen kring beslutsfattande; klargör hur olika beslut ska fattas och av vilka funktioner samt se över hur rätt person är tillgänglig för avgöranden vid behov. Sådana beslutsstöd kan både leda till minskad osäkerhet och öka likvärdigheten.

2.1.3 Skolutvecklingsperspektiv

CSUG är verksamheter som per definition arbetar med elever som har behov som Malmö stads ordinarie skolor inte möter. Här uppfattar vi en tydlig möjlighet för Grundskoleförvaltningen att samla information på förvaltningsnivå och arbeta med detta som ett underlag för generellt skolutvecklingsarbete – SU-grupperna skulle kunna ses som ett karbonpapper på vad skolorna behöver arbeta med och bli bättre på. Skolan är ett system där många delar förändras över tid, och att analysera trender i eleverna som placeras i CSUGs behov, bör kunna vara en viktig indikator för att kunna följa och svara upp på förändringar.

För att informationen ska vara av god kvalitet krävs dock väl utformade utredningar inför särskilt stöd som verkligen klargör vilka behov eleverna har i relation till skolans mål. Vi tänker oss att ett systematiskt sätt att regelbundet analysera informationen kan ge en tydlig bild av utvecklingsbehov för skolornas arbete på flera nivåer, både ledning och stimulans, extra anpassningar och särskilt stöd. I vilken utsträckning uppstår behov, som behöver mötas med placering i CSUG, som konsekvens av brister i ordinarie undervisningsmiljö och undervisning? I brister i extra anpassningar och särskilt stöd? Och i vilken utsträckning av att elever ibland är i behov som inte går att förebygga och som är mest gynnsamt att möta i en CSUG?

Konkret förslag:

- Systematiskt kvalitetsarbete på förvaltningsnivå kring vilka pedagogiska behov som hemskolorna kan möta och vilka behov som CSUG har i uppdrag att möta:
    - Systematisera regelbundet informationen om vilka pedagogiska behov som ligger till grund för placering i CSUG.
    - Analysera denna information för att uppmärksamma utvecklingsbehov:
        - pedagogiska behov som hemskolorna bör kunna möta bättre för att minska behovet av CSUG
        - pedagogiska behov som CSUG behöver vara särskilt bra rustade för att möta

2.2 Organisatoriska förutsättningar och samarbete

2.2.1 Gruppernas sammansättning

Att sätta samman välfungerande grupper av elever med stora och komplexa behov är en svår utmaning. Bland personalen finns olika tankar kring gruppernas sammansättning – allt från att önska mer homogena grupper till att önska mer blandade. Generellt uppfattas eleverna ha mycket stora behov som ofta är svåra möta i kombination med varandra. Här tänker vi att det knappast finns enkla lösningar, men det vore möjligt att göra det kontinuerliga arbetet med gruppernas sammansättning mer strategiskt, genom att tydliggöra vad det är för olika pedagogiska behov som CSUG är till för att möta. Med en mer explicit beskrivning av vilka behov som CSUG är skickliga på att möta, både som organisation i stort och specifikt för respektive verksamhet, kan gruppindelning underlättas.

En aspekt av gruppernas sammansättning är att det ofta finns ambitionen att undervisa eleverna i grupp, men många faktorer gör att det i praktiken blir mycket enskild undervisning. Detta är förståeligt utifrån att elevernas kunskapsnivå kan variera oerhört mycket inom samma grupp, att vissa elever är frånvarande olika mycket och att eleverna börjar i gruppen löpande. Att det finns en diskrepans mellan ambition och praktik kan innebära negativa konsekvenser både för personal och elever. Det kan bli stressigt och osäkert i arbetslaget när undervisningen sker ad hoc. För eleverna riskerar diskrepansen att innebära att den pedagogiska planeringen inte genomförs. Om elever kommer till CSUG med behov som bedöms kunna mötas genom undervisning i en mindre grupp med högre lärartäthet så är det olyckligt om eleven istället mestadels får en-till-en-undervisning. Om det är så att eleven behöver mycket enskild undervisning behöver det formuleras i åtgärdsprogrammet (ÅP) och ligga till grund för hur gruppsammansättningen planeras.

I enkät och intervjuer framkommer att både personal och chefer funderar över om elever med utagerande beteenden egentligen får sina behov tillfredsställda. Detta utifrån att det handlar om elever som har svårt att hitta arbetsro och lätt blir störda när det händer saker. När flera elever med sådana svårigheter samlas i en grupp påverkar och triggar de ofta varandra mer eller mindre konstant.

I verksamheterna finns en mycket hög andel pojkar och en hög andel elever med svenska som andraspråk. Det är viktigt att förvaltningen har en tydlig bild av om det finns aspekter av hur de ordinarie skolorna arbetar som gör att just dessa elevgrupper faller ut om hamnar i CSUG. Det är också viktigt att skapa sig en bild av t ex finns fler flickor som skulle behöva placering i CSUG men av någon anledning inte uppmärksammas i samma grad. Är det så att de ordinarie skolorna är bra på att möta flickornas behov och att dom därför inte kommer till CSUG, eller är det så att dessa flickor hamnar någon annanstans? Då det i nuläget finns så få flickor i CSUG är det också viktigt att reflektera över deras situation som minoritet.

För att öka möjligheterna för organisationen att sätta samman bra grupper tänker vi oss alltså att det är viktigt att klargöra vilka pedagogiska behov eleverna har och hur de kan mötas. Utredningarna av behov av särskilt stöd och utformandet av åtgärdsprogram behöver leda till en aktuell, konkret och användbar bild av elevens behov. Med ett förtydligande av vilka typer av behov som CSUG är avsedda att möta kan gruppindelningen underlättas. Idag finns förutom åldersinledning en grov indelning i utåtagerande elever och inåtvända elever. Men för att kunna sätta samman grupperna så bra som möjligt skulle det behövas en mer nyanserad beskrivning av paletten av behov hos eleverna, och ett kontinuerligt arbete med hur arbetslagen ska matcha de kombinationer av behov som finns i grupperna.

Konkret förslag:

- Stärk arbetet med sammansättning av grupperna genom följande arbete som beskrivs i andra delar av rapporten:
    - att vässa arbetet med utredning, ÅP och uppföljning (2.5.2 Pedagogiskt i klassrummet)
    - alternativa progressionsmått som ledning i arbetet som diskuteras i 2.7 Utfall.
    - kontinuerligt kollegialt lärande kring att möta en komplex kombination av behov i grupperna. Behovet och förtjänsterna av ett forum för utvecklande samtal om undervisning diskuteras vidare i 2.4.2 Pedagogisk och social lärmiljö.

2.2.2 Jämförelse med dimensionering och organisering i andra delar av landet

Det finns en stor variation i hur andra kommuner organiserar insatser för elever med liknande behov. Både mellan och inom kommuner finns en rad olika aspekter som påverkar hur många elever som får behov av undervisning i en särskild undervisningsgrupp. Jämförelser blir därför både svåra och komplexa att göra utifrån faktorer så som:

- hur väl ordinarie undervisningsgrupper möter elevers varierande behov
- hur skolor arbetar med flexibla lösningar som komplement till ordinarie undervisningsgrupper (flexgrupper och annat)

- i vilken grad och på vilket sätt särskilda undervisningsgrupper används

- hur många elever som har problematisk skolfrånvaro som helt eller delvis orsakats av brist på tillgång till adekvat särskilt stöd

Inom Malmö stad finns förutom de centrala särskilda undervisningsgrupperna också lokala särskilda undervisningsgrupper som inte inkluderats i denna genomlysning. Vi har valt att inte gå djupare i nationell jämförelse, utan istället lagt fokus på sätt som Malmö stads kommunövergripande särskilda undervisningsgrupper skulle kunna utvecklas för att möta elevers behov ännu bättre. I det systematiska kvalitetsarbetet som diskuteras under 2.1.3 Skolutvecklingsperspektiv, blir det naturligt att ha med inkludering som ett perspektiv och söka de aspekter av hur ordinarie skolor fungerar där det går att förbättra arbetet så att färre elever behöver stöd i de centrala särskilda undervisningsgrupperna, eller att placeringarna blir mer avgränsade och fokuserade.

2.2.3 Samverkan med hemskolor

Samverkan med hemskolor är mycket varierande både enligt personalen och cheferna. Vissa hemskolor är aktiva i uppföljningsarbetet, medan andra inte fyller den funktion som förväntas. De specialpedagoger och rektorer som intervjuats på hemskolorna ser alla uppföljningsarbetet som viktigt, men att det dels kan finnas resursmässiga problem där mer påtagliga behov i vardagen tränger undan arbetet med uppföljning av placerade elever, och att det dels inte är helt tydligt för hemskolorna hur de ska göra för att fylla sin roll på ett bra sätt.

Ett perspektiv på arbetet med uppföljning är att hemskolorna oftast inte är så rutinerade i arbetet med att placera i CSUG. Som ”nybörjare” kan hemskolorna tänkas behöva extra utförligt strukturstöd kring hur ett bra uppföljningsarbete går till, och det är CSUG som har möjlighet att bistå med detta genom sina rutiner.

En fungerande samverkan med hemskolorna kan vara avgörande. Om en elev släpps av sin hemskola blir både tiden i särskild undervisningsgrupp sämre och utslussningsarbetet försvåras.

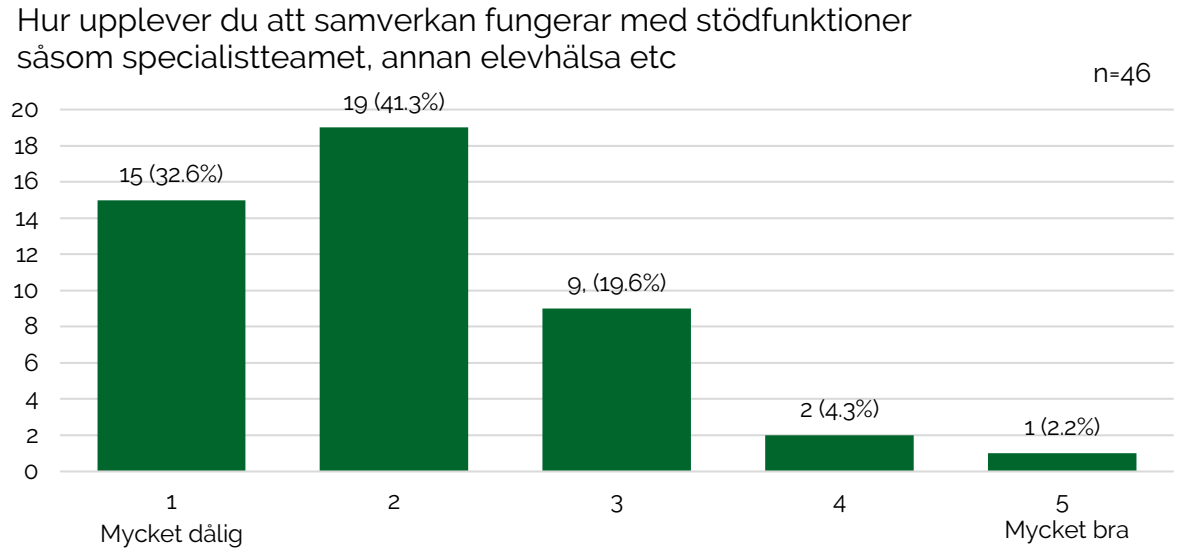
Konkret förslag:

- Gör ett tydligare förväntansdokument som beskriver vad CSUG förväntar sig av hemskolan. Detta bör innehålla mycket konkreta checklistor/planeringsstöd och liknande. Ge hemskolorna en handfast ledstång att följa under tiden en elev är placerad i CSUG. Ett sådant stöd underlättar samverkan för båda parter, kan användas som en referenspunkt när samverkan brister och blir ett sätt att kvalitetssäkra kontakten med hemskolorna.

2.2.4 Samverkan med Centrala stödteamet och elevhälsa

CSUGs chefer och hemskolorna har generellt en positiv bild av CST's arbete med mottagande i grupperna. Man beskriver att den processen har skärpts till, och att det är bra att CST inte tar emot direkta ansökningar om plats i CSUG utan börjar med att ge hemskolorna stöd kring deras särskilda stöd till eleverna. Hemskolorna uttrycker dock synpunkter på att processen tillsammans med CST ibland tar längre tid än den skulle behöva göra. De uppfattar att det ibland egentligen är klargjort att elevens behov går utöver skolans kompetens och att CSUG är en bra lösning, men att samma åtgärder ändå måste provas en omgång till.

Det är svårt att få till elevhälsoarbetet under elevernas placering i CSUG, det uttrycker både CSUGs chefer och personal från hemskolorna. Hemskolorna ser stora praktiska svårigheter att vara en bra elevhälsa för eleverna när de är placerade i en annan verksamhet, till vilken det ofta finns både ett fysiskt och ett organisatoriskt avstånd.



Personalen uppfattar brister i samverkan med CST och elevhälsan under elevernas placering. Man uttrycker att det känns långt till de resurserna, och att arbetslagen kan uppleva sig som ganska ensamma. Ett nära samarbete med CST och elevhälsan saknas eller brister. Här uppfattar vi en stor otydlighet i hur elevhälsoarbetet ska ske kring grupperna och kring de enskilda placerade eleverna. Då undervisningsgrupperna består av ett urval elever med stora och komplexa behov borde samtliga professioner inom elevhälsan ha viktiga pusselbitar att bidra med kontinuerligt i arbetet – både på organisations-, grupp- och individnivå.

Alla professioner finns tillgängliga på olika sätt för verksamheten, men på ett splittrat vis. I intervjuer beskrivs ett upplägg där hemskolan ska stå för ”elevens elevhälsa” och CST/centrala Elevhälsan ska stå för ”personalens elevhälsa”. Vi tänker att i framgångsrikt elevhälsoarbete behöver dessa nivåer knytas ihop. Ett väl utvecklat elevhälsoarbete innebär att alla professionerna har en ingång till att bidra till arbetet (när det behövs) både kring att klargöra och följa upp de specifika elevernas behov, och att stödja den pedagogiska personalen i deras arbete med att möta behoven. En illustration av detta är den holländska arbetsmodell som prövas och ”översätts” till den svenska kontexten i ett pågående projekt inom förvaltningen under namnet STL (Systematiskt, Tillsammans för Lärande). Den typ av tvärprofessionellt och kontinuerligt elevhälsoarbete som STL handlar om kommer inte till runt eleverna i CSUG.

Konkret förslag:

- en översyn av elevhälsoarbetet i verksamheterna utifrån bland annat följande aspekter:
    - hur kommer elevhälsans professioner med i arbetet med uppföljning av pedagogiska behov hos enskilda elever och hur verksamheten möter dem? (är det möjligt att få inspiration från STL?)
    - hur ger elevhälsans professioner stöd till verksamheternas kollegiala lärande kring hur elevernas behov kan mötas på grupp- och organisationsnivå?

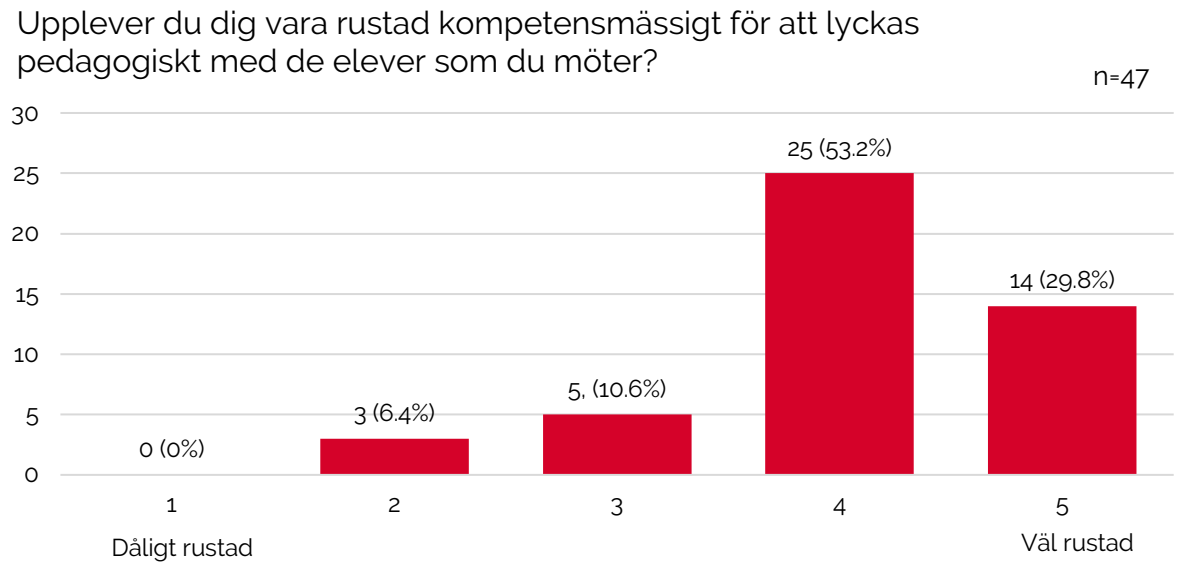
2.2.5 Intern samverkan mellan SU-grupper

Samverkan inom olika delar av CSUG är relativt liten. Sektionscheferna arbetar på olika sätt med intern samverkan. En stor del av den samverkan som sker mellan verksamheter inom CSUG är en följd av att man har samma sektionschef. Vi ser en stor möjlighet till ökad samverkan i det föreslagna arbetet med processer och rutiner som diskuteras i 2.1.1 Processer och rutiner.

2.2.6 Samverkan med externa aktörer

Samverkan med externa aktörer är ett ämne som generellt diskuteras i en anda av uppgivenhet. Både personal, chefer och hemskolor uttrycker att många elever i CSUG har stora behov, både inom och utanför skolans verksamhet. Samhällets övriga stödinsatser, t ex vård och socialtjänst, behöver komplettera skolans insatser. Det är nedslående att konstatera att dessa stödinsatser sällan fungerar så bra som man skulle önska. I intervjuer och i enkät uttrycks att den behandling eller det stöd i hemmet som elever i CSUG många gånger är i behov av, inte lyckas. De flesta uttrycker att samverkan oftast fungerar väl rent formellt, men att det ofta inte leder till det som eleven egentligen behöver. Det fungerar som bäst när det finns en bra direkt relation till någon nyckelperson inom t ex BUP eller socialtjänsten, vilket också är något som kritiseras då det inte borde vara personberoende.

2.3 Kompetens

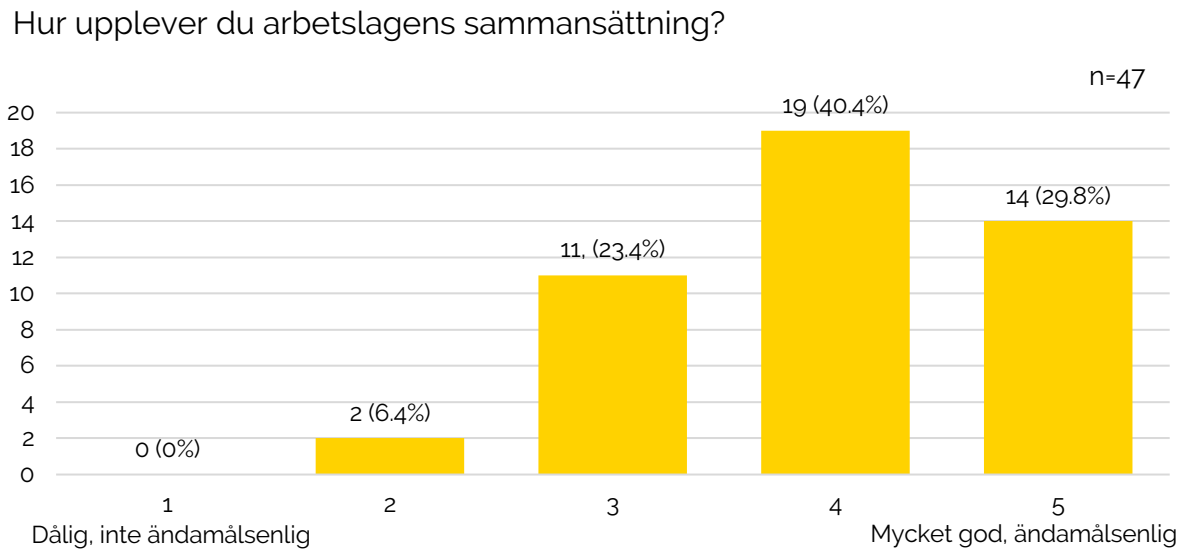


Personalens kompetens uppfattas som en styrka och framgångsfaktor hos CSUG. Det gäller både den formella pedagogiska kompetensen, och att många i personalen har särskilt god kompetens att möta målgrupperna för verksamheten. Personalen upplever sig vara väl rustad kompetensmässigt. Genomgående bland personal, chefer och hemskolor betonas att den relationella kompetensen hos personalen är central, och att arbetet med många av eleverna kräver mycket energi och uthållighet, både relationellt och pedagogiskt. Hemskolorna uttrycker att de har stor respekt för det jobb som görs i SU-grupperna, och att de ser det som oerhört viktigt att ha den resursen inom förvaltningen för de elever som behöver den typen av arbetssätt.

De flesta som intervjuas tycker att de vet relativt väl vad personalen i SU-grupperna gör rent praktiskt för eleverna, men har samtidigt ganska svårt att beskriva det på ett konkret sätt. Här ser

vi en möjlighet att ta fasta på en av styrkorna som finns i verksamheterna. Att tydliggöra och operationalisera de relationella och pedagogiska färdigheter som personalen behöver och använder kan både underlätta för ny personal, underlätta kommunikation med hemskolor och stärka befintlig personal. Ett sådant tydliggörande knyter väl an till förslagen i 2.1.1 Processer och rutiner, 2.1.2 Arbetsbeskrivningar och önskemål om arbetslagsledare och 2.7 Utfall.

Det kan också tänkas att hemskolorna skulle behöva stöd i att bli bättre på att möta upp elevernas relationella behov tidigare i processen. Det skulle kunna leda till att förebygga placeringar eller minska risken för att eleverna far mer illa än nödvändigt innan de kommer till CSUG. Skulle CSUGs kompetens inom området kunna utgöra en resurs för hemskolorna?



När det gäller lärarkompetensen är den generellt god i grupperna, och cheferna har jobbat för en hög grad av pedagogiskt utbildad personal. Den generella pedagogiska kompetensen uppfattas vara en styrka i verksamheterna. Personalen uttrycker att de är nöjda med arbetslagens sammansättning. Att man utgår ifrån en gemensam värdegrund och kompletterar varandra lyfts fram som framgångsfaktorer. I enkäten efterfrågar några mer specialpedagogisk och kurators-kompetens. När det gäller specialpedagoger i verksamheten finns det dock olika uppfattningar om ifall det är viktigt, och det är ibland oklart vilken roll de ska ha i arbetet. I samband med ett verksamhetsbesök har avsaknaden och behovet av SvA-kompetens diskuterats.

Både personal och chefer uppfattar att det också finns goda möjligheter att ge personalen generell kompetensutveckling kring saker som neuropsykiatriska funktionsnedsättningar och bemötande, bland annat genom föreläsningar från Centrala elevhälsan. Samtidigt uttrycks många synpunkter kring att det finns många elever inom verksamheterna som har mycket stora svårigheter och att det är utmanande att åstadkomma särskilt mycket utveckling hos dessa. Detta relaterar till det vi diskuterar och redovisar under rubrikerna 2.4 Lärmiljö och 2.5 Undervisning.

Vi tänker att verksamheternas utvecklingsbehov ligger i att hitta arbetssätt för att ännu bättre dra nytta av personalens kompetenser, och att vässa dem gentemot de komplexa behoven som finns hos eleverna. En sådan utveckling startar i arbetet med ÅP med involvering av elevhälsan och följs av ett välorganiserat kollegialt lärande där elevhälsans professioner har en stödjande funktion för att hitta lösningar på individ-, grupp- och organisationsnivå på de komplexa utmaningarna.

2.4 Lärmiljö

2.4.1 Inre och yttre fysisk lärmiljö

I samband med våra observationer och verksamhetsbesök har vi blivit väl mottagna och kommit i kontakt med många goda lärmiljöer. Det är dock stora skillnader mellan de olika SU-grupperna både när det gäller den inre och den yttre fysiska lärmiljön. En del av grupperna bedriver sin verksamhet i lokaler som är väl lämpade för verksamhetens behov medan andra befinner sig i lokaler som är trånga och som t ex saknar rätt dimensionerad ventilation vilket gör att det lätt blir kvavt eller luktar mat/kläder.

Få av lokalerna är utformade som det ser ut i den traditionella skolan vilket ses som en fördel av flera i personalen. Detta med tanke på att många av eleverna har svåra skolerfarenheter i bagaget och annorlunda lokaler kan upplevas positivt. Som utifrån kommande besökare är det inte helt lätt att hitta fram till verksamheterna. De flesta enheter saknar skylt som visar vilken verksamhet som finns i lokalerna. Flera av grupperna har låsta dörrar, inne som ute, vilket också försvårar för besökare. Detta förklaras med att det finns elever som är rymningsbenägna, att det ska förhindra konflikter med elever från andra verksamheter men också att oinbjudna inte ska komma och störa i det dagliga arbetet. Det man kan fundera kring är vilka signaler det sänder till eleverna med låsta dörrar och den relativa anonymiteten att inte ha verksamhetens namn på byggnaden. Vidare är det viktigt att försäkra sig om att de låsta dörrarna inte påverkar brandsäkerhet och möjlighet till snabb utrymning på ett negativt sätt.

Även utemiljöer och möjlighet till rastaktiviteter utomhus varierar mellan verksamheterna. Vi har besökt grupper som har tillgång till skolgård, antingen i direkt anslutning till den egna lokalen eller möjlighet att nyttja en närbelägen skolas skolgård. Andra verksamheter har inte någon riktigt bra utemiljö att använda. I ett fall berättade personalen att deras elever inte var välkomna ut på den närbelägna skolgården då deras elever kunde inverka negativt på andra elever.

Överlag pratades det lite kring strukturerade rastaktiviteter när vi var ute i de olika verksamheterna. Oftast var eleverna inomhus mellan lektionspassen och mestadels användes den fria tiden till att vara tillsammans, vuxna och elever. Detta beskrevs av personalen fungera bra i många fall. I vissa grupper, med mer utåtagerande elever, kan det bli svårt att klara av raster utan struktur, med konflikter och tjafs som följd.

Det finns en stor variation mellan verksamheternas möjlighet att kunna ha lektioner inom de praktisk-estetiska ämnena som slöjd, bild, hem och konsumentkunskap och idrott. Bland personalen finns en stor flexibilitet och uppfinningsrikedom för att lösa detta på bästa sätt. Vissa SU-grupper samarbetar och delar på lokaler/personal, andra nyttjar en närbelägen skolas lokaler och andra löser det så gott det går i de egna lokalerna. I några verksamheter uttrycker personalen frustration över brister i samarbetet med närbelägna skolor och möjligheten att t ex få nyttja idrottshall.

Matsituationerna ser olika ut i de olika grupperna. Många äter mat i de egna lokalerna och några få äter på en närbelägen skola. Personal beskriver att man försökt få maten anpassad av tillagningsköken med tanke på att många elever inom NPF-spektrat har svårigheter med matens konsistens, lukt och smak, men inte fått något entusiastiskt gensvar. I flera av verksamheterna har man istället löst det på egen hand genom egna inköp och speciallösningar. Att lyckas med matsituation är viktigt för elevernas hälsa och välmående. Lunch och fika kan vara laddade stunder under dagen och det finns mycket att vinna på att utvärdera och diskutera hur dessa tillfällen kan bli så gynnsamma som möjligt.

Alla verksamheter har både större och mindre rum att nyttja för aktiviteter som sker enskilt och i grupp. Det finns olika typer av sittmöbler och i alla grupper finns desk bikes, dessa nyttjas olika mycket och det finns funderingar i personalen kring varför dessa har köpts in och vilken nytta de tillför verksamheten.

Konkreta förslag:

- Se över SU-gruppernas möjlighet att nyttja skolgårdar, idrottshallar osv. Vilka förutsättningar saknas? Hur kan samverkan med hemskolor/närbelägna skolor utvecklas? Behövs nya rutiner och överenskommelser med kringliggande skolor för att nå en fungerande gemensam användning av lokaler och skolgård?
- Kontinuerliga utvärderingar av hur den fysiska lärmiljön skulle kunna gynna likvärdigheten. Hur bidrar den fysiska lärmiljön till lärande, arbetsro och delaktighet? Vilka hinder finns i den fysiska lärmiljön? Terminsvisa avstämningar är ett bra sätt att samla information och följa utvecklingen.
- Hitta sätt att lära av varandras goda exempel, att t ex inom personalgrupperna diskutera hur den fysiska miljön samspelar med de pedagogiska arbetssätten och sedan få ta del av andra gruppers framgångsfaktorer. Samma sak skulle kunna göras med matsituationen.
- Utvärdera och utveckla rastaktiviteterna. Vad vill man uppnå under dessa tillfällen och hur kan vi organisera och planera för att lyckas? Behövs rutiner och ansvarsområden för att få till bra rastsituationer? Behövs mer strukturerade rastaktiviteter?

2.4.2 Pedagogisk och social lärmiljö

Verksamheterna är bra på att använda olika typer av material för att möta elevernas behov. På våra besök såg vi en rad fina exempel på arbetsmaterial, både analoga och digitala, som eleverna arbetade med. Det var både färdigt material och material som personalen hade skräddarsytt för att matcha elevernas kunskapsnivå. I många fall hade personalen knutit an till elevernas intressen för att skapa lust till att lära. En verksamhet hade köpt in skrivböcker med fotbollstema för att träna på bokstäver och stavning.

I alla verksamheter finns projektor och duk som används vid genomgångar och vid filmvisningar.

Alla elever ska ha med sig en dator/lärplatta från sina hemskolor. Tyvärr fungerar detta inte alltid vilket av personalen beskrevs som energikrävande och besvärligt. När alla elever inte har datorer eller lärplattor blir det svårare att planera och vissa moment blir omöjliga att genomföra. Det händer också att man får spela spel när man är klar med ordinarie skoluppgift. För att datorer och lärplattor inte ska skapa onödiga konflikter är det viktigt att det råder samsyn kring användandet och spelandet inom personalgruppen. Det är också viktigt att fundera över när det är lämpligt och mindre lämpligt att spela eller kolla på youtube så att inte elever hamnar utanför det som sker i övrigt i klassrummet.

I många av de lokaler vi besökt finns det olika former av visuellt stöd. Det kan vara personliga scheman, dagordning på tavlan, färgkodade scheman osv. I samtal med personal framkommer att kunskapen om och användningen av visuellt stöd varierar mycket. Vissa ser och har kunskap kring nyttan av att arbeta med visuellt stöd medan andra tycker att det snarare stjälper eleverna och menar att den typen av stöd kan hindra eleverna från att växa och ta eget ansvar. Här ser vi att det skulle finnas ett stort värde av att gemensamt diskutera det pedagogiska arbetet, hur man tänker och planerar, utformningen och syftet med olika anpassningar (exempelvis visuellt stöd).

En sådan diskussion skulle kunna leda till ökad samsyn och ett kollegialt lärande. Diskussionen skulle sannolikt gynnas av att ske under lite mer formella former, förslagsvis i handledning. I nuläget får personalen i CSUG kontinuerlig handledning, oftast av psykolog. I enkäten till personalen beskrivs denna handledning som uppskattad. Samtidigt efterfrågas möjligheten att samtala om pedagogik, didaktik och metodik.

Vikten av att bygga relationer och att skapa tillit mellan elever och vuxna är något som personalen lyfter upp som en framgångsfaktor. Relationsbyggande är också något som går igen som en röd tråd i alla samtal vi har haft med personalen. Vi upplever de vuxna som lågaffektiva, flexibla och lösningsfokuserade i mötet med eleverna.

Konkreta förslag:

- Inventera vilka fortbildningsbehov som finns hos personalen. Vad önskar man bli bättre på? Vad tänker man olika om? Fundera sedan över vilken insats som är lämpligast för att nå ny kunskap, skapa samsyn eller lära av varandra. Behövs föreläsning/utbildning av externa eller interna utbildare, boksamtal, handledning, kollegialt utbyte, workshop, färdighetsträning, auskultationer, eller något annat?

- Ge personalen möjlighet till fler pedagogiska diskussioner, mer utbyte och mer input. Här ser vi flera möjligheter, den nuvarande handledningen skulle kunna utökas genom att pedagogisk kompetens tillförs för att öka fokus på pedagogiska ämnen och frågeställningar, den nuvarande handledningen skulle kunna kompletteras med ett ytterligare forum med mer pedagogiskt fokus. Ett pedagogiskt forum skulle kunna ledas av en utifrån kommande handledare eller av någon från organisationen. Vad tror personalen skulle vara mest utvecklande och användbart?

2.5 Undervisning

2.5.1 Utformning och upplägg av skoldagen i relation till elevernas möjligheter att nå läroplanens mål avseende kunskaper och värden

Personalen upplever att undervisningen är bra men att det samtidigt är svårt att möta elevernas olika behov. Det finns en frustration kring läroplanen, det är svårt för många elever att nå de kunskapskrav som finns. Man beskriver att styrdokumenten känns betungande och hindrande istället för möjliggörande och ett stöd i att utveckla elevernas lärande. Det blir också ett dilemma med krav på ett större kunskapsfokus från chefshåll då eleverna många gånger, enligt personalen, kunskapsmässigt ligger långt ifrån läroplanens krav. Här är upplevelsen att många vuxna famlar i vad man ska göra och hur. I samtal med personal, oavsett yrkesroll, ligger fokus mer på omsorgsuppdraget än på kunskapsuppdraget. I intervjuerna med personalen tycks det lättare att beskriva och prata om det relationella arbetet än det är att berätta om det pedagogiska insatserna. Elevernas mående, och att alltid vara på tårna för att försöka förebygga eller hantera utbrott, frånvaro och konflikter, blir ett hinder för det pedagogiska arbetet och för att kunna utmana eleverna i deras lärande.

Ovanstående utmaning är förmodligen mer eller mindre förekommande i de flesta särskilda undervisningsgrupper i landet och det är viktigt att poängtera att vi tagit del av många goda exempel då man lyckas både relationellt och pedagogiskt. I flera av grupperna ser vi en tydlig pedagogisk idé, en explicit struktur, varierade och välanpassade uppgifter, ett fint växelspel mellan personal för att hålla elevernas intresse och engagemang uppe.

Vi tror att många utav verksamheterna skulle vinna på en mer strukturerad skoldag med en tydlig start och sluttid. I flera av grupperna kommer eleverna in under en tidsrymd av 30 minuter, sedan startar dagen med frukost hos vissa medan hos andra är det mer otydligt när dagen börjar, speciellt när eleverna direkt går in på ”sitt” rum. Den här otydligheten hänger sedan med under dagen, de dagordningar och scheman som finns används inte eller blir inte använda på ett ändamålsenligt sätt. Att inte ha en överblick av uppgiften, lektionen, dagen och veckan kan vara skapa oro och göra det svårt att ta till sig undervisningen. Att vara i samma lokaler hela dagen och att gränsen mellan skolarbete och rast inte alltid är tydlig kan också bidra till att det blir svårt att få grepp om skoldagens struktur.

Som utifrån kommande observatör är det många gånger svårt att få fatt i den bakomliggande pedagogiska tanken. När vi i intervjuerna diskuterar samspelet mellan elevernas behov och den pedagogiska planeringen uttrycker personalen att den dokumentation och de utredningar som eleverna har med sig in i verksamheten inte är speciellt uttömmande och inte ett särskilt bra stöd för den pedagogiska planeringen. Ibland kommer kartläggningarna efter att elever har börjat i SU-gruppen. Man saknar också stöd från hemskolorna kring vad eleverna behöver. Känslan är att många elever kommer med en beteendeproblematik och att fokus har legat på att utreda och åtgärda detta och att elevernas kunskapsutveckling har tappats bort.

Det är många gånger svår att få till en bra utslussning för eleverna. Tydligare rutiner för denna process efterfrågas. I en av grupperna vi besökte var frustrationen stor då elever upplevs backa i utveckling då det är svårt att hitta en plats i en stor skola när tiden för utslussning kommer.

Vi som besökare upplever att det finns gott om personal under dagen, detta är bra och skapar möjligheter och flexibilitet. Vid vissa moment kan det dock vara en god idé att begränsa antalet vuxna så att det blir tydligt var fokus ska ligga och att inte någras uppgifter och roller blir otydliga. För många människor i klassrummet kan skapa oro. När behöver vi vara många vuxna och när behöver vi inte vara det? Hur hanterar och agerar vi när vi inte behöver vara så många?

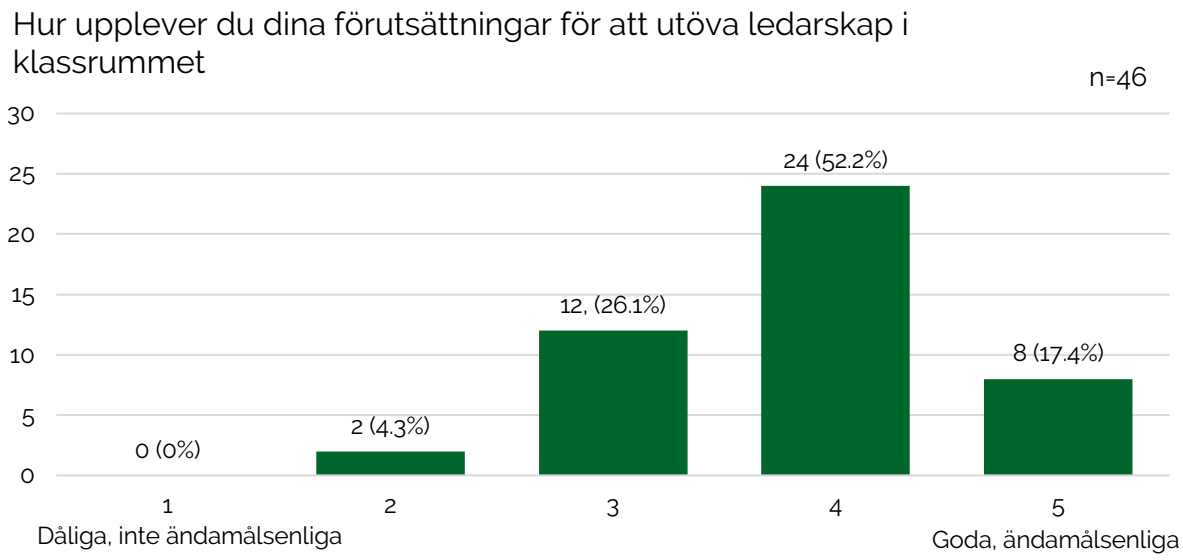
Konkret förslag:

- Utmaningen i att lyckas både relationellt och pedagogiskt och utformningen av framgångsrika strukturstöd är områden som skulle kunna diskuteras och utvecklas genom handledning och fortbildning som föreslås i avsnittet 2.4.2 Pedagogisk och social lärmiljö.

2.5.2 Ledarskap i klassrummet

Många i personalen upplever sina förutsättningar för att utöva ledarskap i klassrummet som goda. Någon beskriver sig som trygg i sin roll och i sin planering vilket leder till att elevernas funderingar och behov kan mötas utan att sväva bort. En framgångsfaktor som lyfts fram är att jobba med elevernas intressen och styrkor, när man lyckas lyfta in dessa i mer traditionella skolarbeten lyckas man som ledare. Andra framhåller samsyn och ett samstämmigt ledarskap som viktiga aspekter, men tycker att det blir svårt när personalen har olika mål och fokus. En utmaning för att lyckas som pedagogisk ledare är att få undervisningen att ligga i synk med elevernas kunskapsnivå. För att bli en ännu bättre ledare i klassrummet efterfrågas fler pedagogiska redskap, mer kompetensutveckling och mer handledning.

En stor framgångsfaktor i arbetet med att lotsa eleverna framåt socialt och kunskapsmässigt är personalens förmåga att vara flexibel, lågaffektiv, att fånga upp elevernas egna intressen och att ha både en plan B-C-D om det första alternativet inte fungerar. Det är en samstämmig bild från oss men också från personalen själva.



Vi ser ett systematiskt och genomtänkt arbete med olika digitala verktyg i flera av de grupper vi besökt. Som exempel kan nämnas att man använder Google Suite för att lägga upp planeringar, extrauppgifter, ge återkoppling till elever och som backchannel. Det efterfrågas från flera SU-grupper att man vill ha fortbildning kring hur man kan utveckla undervisningen med hjälp av digitala verktyg tex för att möjliggöra genomgångar för en elev som är borta från skolan eller att göra det möjligt för en elev att vara med i arbeten som hemskolan arbetar med.

I samtal vid besök har vi lyft frågan kring hur man mäter elevernas utveckling. Svaret vi oftast har fått är att när eleverna kommer till skolan, mår bra och är trygga så har man lyckats. Men på frågan hur man mäter elevernas kunskapsutveckling har det varit svårare att svara på. Det här är en fråga som är av yttersta vikt att lyfta och skapa tydlighet kring.

I flera grupper arbetar man tematiskt, något man ser stora vinster med både för elever och vuxna. Eleverna blir engagerade och motiverade. Att det här arbetssättet gör att lärarna behöver avsätta tid för pedagogiska diskussioner och samplanering upplevs som en vinst för personalen. Många i personalen efterfrågar ännu mer samarbete både inom och utom den egna SU-gruppen kring pedagogiska frågor. Man önskar att sådana träffar skulle vara inplanerade, strukturerade och regelbundna. Många beskriver att när det dagliga arbetet väl är igång handlar samtalen i mångt och mycket om att lösa situationer som uppstår i vardagen och mer sällan om framåtsyftande pedagogiska frågor.

Konkreta förslag:

- Det behövs ett systematiskt kvalitetsarbete med kontinuerliga utvärderingar för att se hur undervisningen bidrar till lärande, arbetsro och delaktighet utifrån skolans styrdokument.
    - Utvärdera kontinuerligt vad och varför man arbetar på ett visst sätt genom kollegiala samtala. Utifrån vad utvärderingarna säger förändras/förfinas/förbättras undervisningen för att öka elevernas lärande.

- Formulera en strategi för hur man använder digitala verktyg utifrån formuleringar i styrdokumenten kring skolans digitaliseringsuppdrag. En sådan strategi gynnas av:
    - Fortbildning för personalen kring hur man kan arbeta med digitala verktyg för att stötta elevernas lärande
    - kollegiala samtal kring förhållningssätt till elevernas användande av dator/lärplatta

2.6 Delaktighet och inflytande

2.6.1 Samverkan skola-hem

Ett välfungerande samarbete mellan hem och skola, lyfts av personalen fram som en viktig nyckel för att lyckas med sitt uppdrag. Detta är något man väljer att lägga ned mycket tid och energi på. Personalen upplever att man är bra på att nå ett sådant samarbete. I flera intervjuer berättar personal om vilket tufft arbete det kan vara med att bygga upp en tillitsfull relation med vårdnadshavare men när det väl fungerar så får det stora positiva konsekvenser inte bara i skolan utan också för elevernas hemsituation.

Hur man har lagt upp kontakten hem-skola ser lite olika ut. I vissa SU-grupper är det några i personalen som ansvarar för all kontakt mellan hem och skola, i andra SU-grupper är mentorerna ansvariga och i vissa grupper var all personal delaktig i kontakten. Inget upplägg lyfts fram som bättre eller sämre utan bara olika sätt att lösa det på. I en intervju beskrevs att när kontakten hem-skola läggs på några få kan relationen till hemmet bli lidande för dom som inte har denna ansvarsuppgift.

I intervjuer understryks vikten av en bra start för att nå en god relation med hemmet. Någon menar att den första informationen och den första kontakten kan utvecklas. Genom att starta med väldigt tydlig information, om vad en placering i SU-grupp innebär och vilka förväntningar hem och skola kan har på varandra, bygger man förtroende och minskar risken för en otydlig och trevande start. Med ett bra komplement av muntlig och skriftlig information skapas en referenspunkt som kan bli användbar längre fram. Det finns också önskemål att personal från aktuell SU-grupp ska finnas med tidigt i placeringsprocessen och få chans att möta vårdnadshavare i ett tidigare skede.

Slutligen framkommer önskemål om bättre stöttning från andra aktörer som CST, socialtjänsten och BUP. Framförallt efterfrågas ett bättre samarbete med socialtjänsten där personalen upplever att det är svårt att få kontakt med ansvarig tjänsteperson men också att få insyn i vilket arbete som görs runt en familj.

De föräldrar som besvarat enkäten önskar mer konkret återkoppling. Dom vill veta hur det går i skolan och efterfrågar fler tillfällen för sådan information under terminen, utöver utvecklingssamtalen.

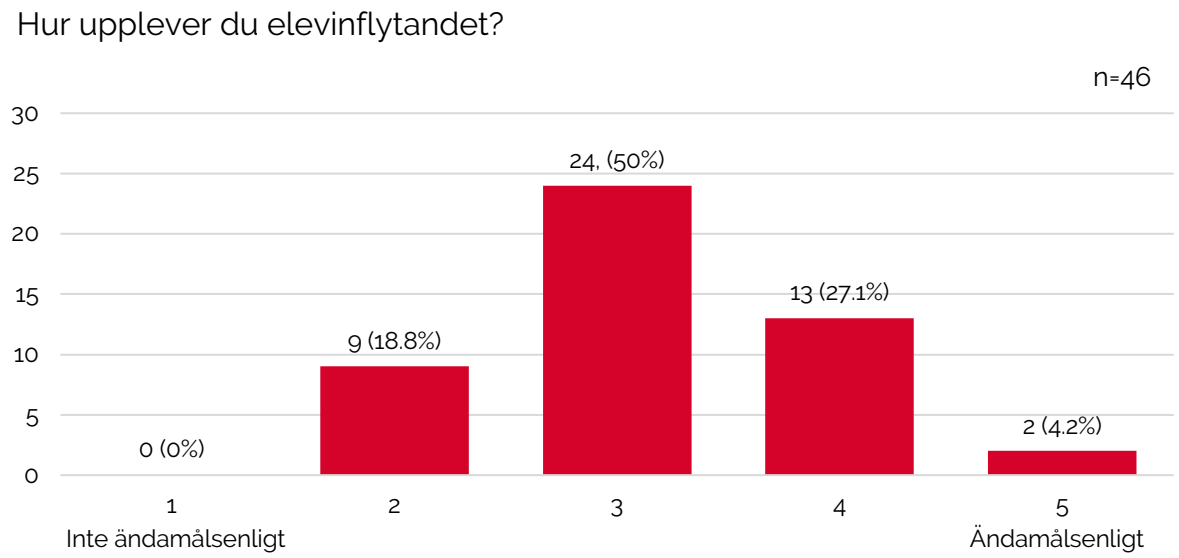
Konkreta förslag:

- Se över rutiner för första kontakten med vårdnadshavare samt det material som används inför och i samband med en placering i SU-grupp. Finns det något som kan göras ännu tydligare? Kan bildstöd ytterligare förstärka informationen? Kanske ett tydliggörande flödesschema som beskriver vilka steg som tas inför placering samt vem som ansvarar för vad? Det borde vara möjligt att lära av varandra mellan SU-grupperna. Vilka framgångsfaktorer i den initiala kontakten kan spridas och plockas upp av andra grupper?

- Arbeta för att förbättra samarbete med tex socialtjänsten. Bjud in personal från socialtjänsten till en samverkan-/studiedag och där arbeta fram ansvarsområden men också skapa möjlighet att bygga relationer.

2.6.2 Elevinflytande

Många upplever att elevinflytande är något svårt att förhålla sig till. Vid intervjuerna har många svårt att prata om elevinflytande, det verkar inte finnas någon gemensam konkret bild av vad elevinflytande är, när det är viktigt och hur man ska nå ett lagom elevinflytande. I enkäten skattar personalen att man upplever elevinflytanden mittemellan inte ändamålsenligt och ändamålsenligt.



På följdfrågan vilka utvecklingsmöjligheter som finns för att främja elevinflytande lyfter personalen fram att elevinflytande inte får stanna vid att eleverna väljer om dom vill delta i undervisningen eller ej. Någon svarar att det är viktigt att tydliggöra balansen mellan inflytande och deras behov och mål. En annan säger att detta kan vi alla bli bättre på. Det är viktigt att stötta eleverna kring att utveckla en förståelse för sig själv och sina behov. Samtidigt uttrycker många en undran kring vad elevinflytande är och på vilket sätt man ska arbeta med det i vardagen. Här är torde en bra startpunkt vara att se vad styrdokumenten säger om elevinflytande och sedan diskutera. En vidare diskussion hjälper till att konkretisera begreppet, och skapa en samsyn. I samband med delrapporteringen till personalen den 26/11 fick personalen möjlighet att tillsammans diskutera vad elevinflytande är, vad man menar, vad styrdokumenten säger om elevinflytande osv. Dessa diskussioner var uppskattade och kan utgöra en start för fortsatt utvecklingsarbete.

Tio av de tretton elever som besvarat enkäten har svarat ja på frågan om lärare i skolan brukar fråga om deras åsikt om det som rör dom och deras skolgång.

Konkreta förslag:

- Hitta ett forum för att fortsätta jobba med elevinflytande. Inplanerade och välstrukturerade kollegiala samtal kring vad elevinflytande är samt möjlighet att delge varandra positiva exempel.

- Fråga eleverna hur de ser på elevinflytande och vad de önskar få inflytande om. Det kan vara ett sätt att skapa en känsla av delaktighet hos eleverna.

2.7 Utfall

Uppföljning och kvalitetssäkring i verksamheterna har diskuterats under rubriken 2.1 Styrning och ledning, där ett mer metodiskt systematiskt kvalitetsarbete föreslås och beskrivs.

Alternativa progressionsmått är något som många parter ser behov av, det är också ett av utvecklingsmålen för förvaltningen. Personalen uttrycker att de till stor del arbetar mot mål som inte mäts och därför inte värderas så högt. Ett stort fokus ligger på att eleven kan känna sig trygg i en skolmiljö tillsammans med andra elever, och känna tilltro sitt lärande.

Här är två citat om hur personalen ser framsteg hos eleverna utöver kunskapsutvecklingen: (1) ”Att eleverna, som ofta är tilltufsade innan de kommer till oss, återerövrar självförtroende och KASAM”, en känsla av sammanhang; (2) ”Att eleven får en framtidstro och har planer som är adekvata och möjliga för framtiden”

Vi uppfattar behovet av väl valda alternativa progressionsmått som stort. Sådana mått hjälper till att skapa en samsyn kring vad det är verksamheten strävar mot, och göra det möjligt att konkretisera och mäta framsteg i arbetet. Det finns stor samsyn kring att det finns många ”mjuka” mål som kommer i fokus för arbetet med många av eleverna i CSUG, men som inte konkretiseras på ett mätbart sätt. Kring detta skulle aspekter av de övergripande målen i kapitel 2 i läroplanen kunna formuleras som möjliga mål för elever i CSUG och användas som progressionsmått. Det skulle också kunna vara färdigheter som en elev kan behöva utveckla för att kunna delta i större grad i undervisning och alltså är ett steg på vägen mot kunskapskraven för den eleven. För elever som ligger långt efter i kunskapsutvecklingen kan även kunskapskrav för lägre årskurser i vissa fall användas som alternativa progressionsmått.

Vi tänker oss att det bör finnas en röd tråd mellan elevens behov som uttrycks i utredningen kring särskilt stöd, vilka åtgärder som CSUG jobbar med, och att framstegen i dessa kan mätas gentemot kunskapskraven och de alternativa progressionsmåtten. Att välja alternativa progressionsmått är ett sätt att tydliggöra vilka typer av behov hos elever det är som CSUG har i uppdrag att möta, så som diskuteras i 2.2.1 Gruppernas sammansättning. Ett val att göra är om måtten ska användas för alla elever, eller om det ska väljas olika mått för olika elever. Här tänker vi att det är mer meningsfullt att använda en palett av valbara mått som används i olika kombination för olika elever utifrån vad placeringen i CSUG syftar till för just den eleven.

Konkret förslag:

- Arbeta fram gemensamma alternativa progressionsmått för CSUG:
    - mått som kompletterar kunskapskraven i att belysa elevernas framsteg och tydliggör elevens delmål på väg mot utbildningens mål
    - måtten ska synka med verksamheternas uppdrag och med de behov som formuleras i elevernas ÅP
    - måtten ska kunna användas både i formativ bedömning tillsammans med eleverna och för att utvärdera verksamheterna

3.0 Avslutning/Slutord

Detta har varit ett spännande och intressant uppdrag. Vi känner stor tacksamhet gentemot personal och chefer i CSUG som tagit emot oss på ett trevligt sätt och delat med sig av sina tankar om verksamheten samt dess utvecklingsmöjligheter. Vi har mött en kompetent och engagerad personalgrupp. Det har varit fint att få besöka verksamheterna och ta del av många goda exempel. Vi har haft ambitionen att komma med konkreta utvecklingsområden för att syresätta och stötta det fortsatta utvecklingsarbetet. I denna rapport har fokus lagts på just sådant som kan utvecklas och hur detta kan ske, detta ska verkligen inte tolkas som att vi uppfattar organisationen som dålig. Vi delar personalens engagemang och ambitioner att skapa en bra skolsituation för eleverna. Vi önskar CSUG fortsatt lycka till i deras viktiga arbete och hoppas att det i denna rapport finns uppslag och förslag som är användbara i verksamheternas utvecklingsarbete.

Har du frågor kontakta gärna Erik Rova via mejl erik@rovasjogren.se eller per telefon på 070-2363200

4.0 Bilagor

4.1 Bilaga A "Observationsmall"

Observationsmall

I samband med verksamhetsbesök och observationer utgår vi ifrån följande områden och frågor:

Fysisk miljö

Hur är rummet möblerat för grupparbete och individuellt arbete?

Hur inbjuder möbleringen till samspel mellan eleverna?

Hur får eleverna tillgång till läromedel, teknik, lärverktyg etcetera?

Pedagogisk miljö

Hur startar lektionen?

Hur beskrivs målen för lektionen?

Hur sker genomgången för aktuell uppgift/arbete?

Hur är uppgiften kopplad till styrdokument?

Är uppgifterna elev- eller lärarstyrda?

Vilken arbetsform används (gemensam, individuell, grupp)?

Hur sker återkoppling till eleverna?

Vilka aktiviteter/arbetssätt förekommer?

Kommunikation: vem pratar mest? Ton, attityd, stil.

Rytm, variation under lektionen, raster/pauser

Hur ser det pedagogiskt ledarskapet ut?

Utmärkande faktorer i elevgruppen?

Hur avslutas lektionen?

Social miljö

Hur interagerar eleverna med varandra?

Hur är eleverna placerade i klassrummet? Parvis, grupp, enskilt, kön, med kamrater.

Hur implementeras värdegrundsarbetet i undervisningen?

4.2 Bilaga B ”Intervjuspecifikation”

Följande intervjuspecifikation har lämnats till ledningsgruppen som sedan returnerat den med namn och kontaktuppgifter.

Informant	**Kontaktuppgifter**	**Joanna Lundin**	**Michael Villebeck**
Enhetschef		-	Datum ifylles vid bokning
Sektionschef		-	Datum ifylles vid bokning
Sektionschef		-	Datum ifylles vid bokning
Sektionschef		-	Datum ifylles vid bokning
Elevhälsochef		-	Datum ifylles vid bokning
Lärare Eken		Datum ifylles vid bokning	-
Annan personal Eken		Datum ifylles vid bokning	-
Lärare Segepark		Datum ifylles vid bokning	-
Annan personal Segepark		Datum ifylles vid bokning	-
Lärare Kunskaps.centrum		Datum ifylles vid bokning	-
Annan personal Kunskaps-centrum		Datum ifylles vid bokning	-
Lärare Tornet		Datum ifylles vid bokning	-
Annan personal Tornet		Datum ifylles vid bokning	-
Lärare Thymus		Datum ifylles vid bokning	-
Annan personal Thymus		Datum ifylles vid bokning	-
Lärare Kristallen		Datum ifylles vid bokning	-
Annan personal Kristallen		Datum ifylles vid bokning	-
Lärare Hanehög		Datum ifylles vid bokning	-
Annan personal Hanehög		Datum ifylles vid bokning	-
Lärare Flexteamet		Datum ifylles vid bokning	-
Annan personal Flexteamet		Datum ifylles vid bokning	-
Specialpedagog A		Datum ifylles vid bokning	-
Specialpedagog B		Datum ifylles vid bokning	-
Speciallärare A		Datum ifylles vid bokning	-
Speciallärare B		Datum ifylles vid bokning	-
Förstelärare A		Datum ifylles vid bokning	-
Förstelärare B		Datum ifylles vid bokning	-
Hemskolerektor A		-	Datum ifylles vid bokning
Hemskolerektor B		-	Datum ifylles vid bokning
Hemskolerektor C		-	Datum ifylles vid bokning
Hemskolespecialpedagog A		-	Datum ifylles vid bokning
Hemskolespecialpedagog B		-	Datum ifylles vid bokning
Hemskolespecialpedagog C		-	Datum ifylles vid bokning
Personal A Centrala stödteamet		-	Datum ifylles vid bokning
Personal B Centrala stödteamet		-	Datum ifylles vid bokning

4.3 Bilaga C "Intervjumall"

Ramar för intervjun

Om genomlysningen

• berätta om syfte och fokus för genomlysningen, hur den genomförs
• fokus på det pedagogiska arbetet i verksamheterna ur ett likvärdighets- och utvecklingsperspektiv.
• delredovisning på studiedag 26/11, möjlighet till dialog innan slutrapport skrivs, kommer att redovisas för ledningen i januari

Syfte med intervjuerna; hur informationen kommer användas

• Intervjuar olika yrkesgrupper med olika roller inom verksamheterna
• Söker så många perspektiv och synpunkter på verksamheterna som möjligt, gärna konstruktiv kritik
• Inte alls för att se/utvärdera hur enskilda medarbetare jobbar
• Informationen kommer huvudsakligen att användas avpersonifierat, men vi intervjuar personal i sin roll i organisationen och har inte tystnadsplikt mot uppdragsgivaren om det som framkommer
• Full konfidentialitet utåt och till andra inom organisationen än uppdragsgivaren
• Vi sammanfattar den information vi får i intervjun skriftligt, vilket kommer att vara arbetsmaterial i arbetsgruppens arbete och raderas när arbetet är klart
• Rapporten från arbetet kommer att vara övergripande och inte innehålla detaljerad information från intervjuerna
• Inspelning av intervjun (om det används) – använder för att kunna lyssna på intervjun en gång till och ta bort risken för att missa eller förvränga något som sagts. Inspelningen raderas när sammanfattning skrivits.

Tidsram för intervjun

• hur lång tid har vi på oss?

Intervjuguide

Uppdrag, mål, process och rutiner

Är verksamheternas mål och arbetssätt tydliga och ändamålsenliga?
finns processer och rutiner
- används processer och rutiner
- likvärdighet mellan verksamheterna

Ledning och styrning

Hur fungerar ledningen av verksamheterna?
- ledning i vardagen
- ändamålsenlig ledningsorganisation
- skolutveckling

Gruppernas sammansättning

Är grupperna ändamålsenligt organiserade?
- dimensionering
- gruppsammansättning
- ålder och problematik/behov

Samverkan

Hur fungerar samverkan med olika aktörer?
- hemskolor
- intern samverkan mellan SU-grupper
- samverkan med stödfunktioner
- externa aktörer

Kompetens

Är verksamheten ändamålsenligt bemannad?
- formell behörighet
- särskilda kompetensbehov utifrån målgruppernas behov

Lärmiljö

Hur fungerar lärmiljön?
- fysisk lärmiljö
- pedagogisk lärmiljö
- social lärmiljö
- likvärdighet / röd tråd i verksamheten
- goda exempel att sprida

Undervisning

Får elever en god undervisning?
- kunskaper och värden enligt Lgr11
- matcha elevens behov
- ledarskap i klassrummet

Samverkan skola-hem

Hur fungerar samverkan mellan skola och hem?

Elevinflytande

Hur fungerar elevinflytandet?

Rova & Sjögren Psykologi AB
pedagogiskpsykologi.se
rovasjogren.se
Kontaktperson: Erik Rova
erik@rovasjogren.se 0702363200