

Regional slutrapport för ESF-projektet IMprove

Syfte och mål

I Skaraborg är, som i många andra delregioner och kommuner, introduktionsprogrammen gymnasieskolans mest komplexa del. Dels för att det inte finns nationellt fastställda strukturer, dels för att elevgruppen är oerhört heterogen. Skaraborgs 15 kommuner har idag, ett samverkansavtal gällande utbildningsplatser för gymnasieskolans nationella program. Detta gäller inte fullt ut på samma sätt för Introduktionsprogrammen. Genom samverkansavtalet erbjuds enbart platser för grupp på Yrkesintroduktion eller Programinriktat val vilket inte täcker hela behovet. Flertalet av de 15 kommunerna driver inte en egen kommunal gymnasieskola vilket gör att man behöver efterfråga platser för elever vilka har som mål att följa Yrkesintroduktion eller Programinriktat val. Detta har i många fall lett till att platser inte kunnat erbjudas på ett likvärdigt sätt över delregionen. Dessutom erbjuds många platser enbart om det blir platser ”över” på något av de nationella programmen, vilket lett till sena eller till och med mycket sena antagningar.

Vid projektstart var den gemensamma utmaningen för de deltagande kommunerna i Skaraborg att för eleven kunna tillgängliggöra och förtydliga sammanhållna studievägar genom grundskola/gymnasieskola/vuxenutbildning. Ytterligare gemensamt behov var att hitta en utökad samverkan runt organiseringen av Introduktionsprogrammen samt de ungdomar som inte får behörighet till de nationella gymnasieprogrammen efter grundskolan. En av samverkansvinsterna skulle kunna vara att gemensamt erbjuda alternativa vägar som kortare yrkesutbildningar vilka syftar till en gymnasiebehörighet och/eller en matchning mot yrkeslivet. Ytterligare identifierad utmaning var att på ett bra sätt kunna erbjuda utbildningar till överåriga ungdomar, det vill säga individer som uppnått en ålder där de inte längre kan erbjudas plats inom gymnasieskolans nationella program. Men också arbetet med att skapa rutiner för en holistisk kartläggning av individen och utifrån den en studieplan vilken ska vara ett levande dokument som är förankrad och tillgängligt hos både elev och personal. I analysfasen genomfördes målgruppsintervjuer som visade på att många elever upplevde skolsituationen på

introduktionsprogrammen, främst inom språkintröduktion, som spretig och svårbegriplig. Detta kan ha ett samband med att många elever tappar fart och motivation i sina studier.

Skaraborg har både bedrivit och bedriver ett flertal satsningar som inriktar sig på utmaningen med fullföljda studier. Under de senaste åren har Introduktionsprogrammets komplexa karaktär kommit allt högre upp på agendan vilket bland annat lett till ett uppdrag från politik att det ska göras extra satsningar just kring Introduktionsprogrammen och de obehöriga eleverna.

Introduktionsprogrammen i Skaraborg har skapat ett nätverk där alla 15 kommuners rektorer för Introduktionsprogrammen ingår. Här har det visat sig att man från huvudman har ett splittrat sätt att organisera, erbjuda och genomföra utbildning i kommunerna. Introduktionsprogrammen i Skaraborg tar stora stegförflyttningar framåt och tydliga resultat av vårt utvecklingsarbete uppmärksammas, vilket också var det övergripande syftet med satsningen. Det innebär på sikt sannolikt en ökad genomströmning och en högre grad av måluppfyllelse för både individ och organisation.

För att nå satsningens syfte och mål ska hållbara strukturer och förutsättningar för sammanhållna studievägar skapas samt förståelsen för språkutvecklande arbetssätt öka. En högre grad av samverkan runt Introduktionsprogrammen ska utarbetas för att kunna erbjuda individen ett allsidigt utbud av utbildningsmöjligheter.



Resultat

Regionalt arbetssätt

Den regionala projektledningen har under projektets gång utvecklats till att bli en del av Skaraborgs Kommunalförbunds projektorganisation. Det innebär att regional projektledare, projektekonom och projektadministratör har kunnat ha ett tätt samarbete. Flera av kommunerna har ”återlämnat” posterna för ekonom och administratör till förbundet eftersom de uppgifterna ofta upplevs som komplexa och så pass små till sin roll att de blivit svåra att greppa för kommunerna. Istället har alla ekonom- och administratörsdelar letts av förbundet. Ytterligare en delprojektledare kom att anställas av förbundet under projektets gång för att driva den delregionala samverkan runt övergångar/överlämningar.

Projektledningen har framförallt arbetat genom nätverkande med de lokala delprojekten. Här har vi haft många gemensamma träffar då vi utvecklat arbetet tillsammans. En stor del av dessa har under projektets gång tvingats vara digitala på grund av pandemin. Träffarna har haft fokus mot samtal och ett flertal av dessa har varit tematiskt upplagda. Projektledningen har uppmanat till samverkan mellan de lokala projekten och har tillsammans gjort en del studiebesök, både hos varandra och hos aktörer utanför IMprove. Dessutom träffar projektledare nätverket för IM-rektorer regelbundet, detta är projektets referensgrupp. Nätverket får regelbundna uppdateringar om hur projektet framskrider, men får också arbeta med projektets frågeställningar. Regelbundna styrgruppsmöten har hållits, där skolchefer från de medverkande kommunerna samt chef för antagningskansliet ingår.

En mycket uppskattad huvudmannadag genomfördes under våren 2022, där alla lokala delprojekt fanns representerade med alla delar i styrkedjan. Dessutom fanns även representation från de flesta övriga kommunerna i Skaraborg. Här medverkade också projektledning från SKR samt representant från Skolverket.

Regionala resultat

Projektresultat på regional nivå handlar framförallt om att de obehöriga eleverna och Introduktionsprogrammet har kommit högt upp på agendan, inom styrkedjans alla nivåer. Man lyfter ofta frågan kring Introduktionsprogrammets komplexa struktur, är intresserad av framgångsfaktorer och arbetar med Plan för utbildning på ett sätt man inte gjort tidigare. Detta gäller inte enbart inom de kommuner som haft en delaktighet i IMprove, utan alla våra 15 kommuner. Detta visade sig inte minst då IMprove anordnade en huvudmannadag i Skaraborg. Den delregionala samverkan man inom Skaraborg arbetat fram är ett exempel på att ett

förbättringsarbete genomförts som i allra högsta grad är levande. Här har 13 av 15 kommuner samt flertalet fristående gymnasieskolor avsatt arbetstimmar för att skapa en gemensam rutin gällande överlämningar mellan grundskolorna och Introduktionsprogrammen.

Skaraborg är känt för att samverka på ett gynnsamt sätt. Genom IMprove har nätverket för Introduktionsprogrammets rektorer ytterligare stärkts genom sitt engagemang i frågorna som IMprove drivit. I Skaraborg hålls återkommande, gemensamma konferenser för all personal inom Introduktionsprogrammen. Under dessa har IMprove under projektiden fått stort inflytande och haft möjlighet att styra innehåll och mål.

Lokala resultat

De lokala projektverkstäderna vittnar om att IMprove fått stor inverkan på verksamheterna genom att Introduktionsprogrammets frågor kommit högt på agendan även här. Man har genom IMprove både vågat, och fått mandat att testa helt nya insatser och metoder. Gemensamt för de lokala projekten är att man verkligen arbetat med plan för utbildning och framtagandet av elevernas individuella studieplaner, och att dessa gjorts både mer transparenta genom hela styrkedjan och betydligt mer levande. Dessa har gjorts kända av all personal som arbetat nära eleven, men också eleven själv. Alla delprojekt har identifierat övergångar som kritiska, både till och från Introduktionsprogrammen. Detta har därför lett till att en betydligt högre grad av samverkan blivit ett direkt resultat från projektet. Samverkan har utvecklats både med interna och externa aktörer, ett axplock av dessa är vuxenutbildningen, kommunernas aktivitetsansvar, gymnasieskolans nationella program, det lokala näringslivet och grundskolan. Man har dessutom testat ett flertal olika insatser direkt mot elev i undervisningen. Dessa har genomsyrats av ett språkutvecklande arbetssätt där språklärare har samverkat med yrkeslärare i klassrummet och språkpraktik inom kommunens egna verksamheter som storkök eller förskolor. Korta utbildningar för körkort till truck och motorsåg är insatser som ökat anställningsbarheten för de som önskat gå direkt mot arbetsmarknaden.

Ett flertal rutiner finns upprättade ute i kommunerna vilka berör viktiga delar som övergångar, kartläggning och upprättande av individuella studieplaner. När det gäller hur man i Skaraborg framgent ska arbeta med överlämningar mellan grundskola och Introduktionsprogram så finns nu en modell med rutiner och

nödvändiga beslut upprättat och på plats för att denna på ett effektivt och kvalitativt sätt ska genomföras digitalt genom en e-tjänst.

Mönster, likheter och skillnader i lokala resultat

Inom de projektverkstäder som varit med under genomförandefas ser man liknande resultat, beroende på mål, syfte och ambition. Hur och när resultat visat sig beror på flera faktorer. Dels vilket mandat projektet fått från start, dels resurstillsättning och ambitioner i styrkedjan. De projektverkstäder som valt att i förtid avsluta sin medverkan har uppvisat föga, eller inga resultat. Självklart har pandemin under en lång tid av projekttiden fått konsekvenser, dels av att elever och personal fick hitta helt nya sätt att mötas och upprätthålla undervisning, dels genom att sjukfrånvaron varit hög.

Horisontella perspektiv

För att möta de behov som finns gällande arbetet med medvetenhet kring de horisontella perspektiven och vikten av att främja jämställdhet, tillgänglighet och icke-diskriminering har projektledningen i Skaraborg lagt stort fokus. Alla insatser har genomsträvs av vårt förhållningssätt och vårt sätt att projektleda och föra arbetet med de lokala projekten framåt. Alla lokala delprojekt har tagit del i den utbildningsinsats som erbjudits via regional projektledning. Denna har riktats mot de horisontella principerna med fokus på hur man aktivt kan arbeta för att uppnå en likvärdig skola. Denna utbildningsinsats spreds sedan vidare för att erbjudas alla IMproves delprojekt nationellt.

De lokala projektledarna har kontinuerligt fått möjlighet till processtöd gällande de horisontella principerna, och har under våra projektledningsträffar tematiskt arbetat med frågorna. Alla insatser som genomförts genom projektet har kontrollerats inom ramen för jämställdhet, tillgänglighet och icke-diskriminering med stöd från regional projektledning. Regional projektledning har hållit sig ständigt uppdaterade på senaste forskningen i området under projektets gång för att kunna ge bästa stöd till de lokala delprojekten i sitt arbete.

Spridning och påverkan

Då syfte och mål för delregionen Skaraborg handlat om att göra stegförflyttningar och förbättringar för hela delregionen, och inte de enskilda projektverkstädernas verksamheter, har projektet också inriktat sig på alla Skaraborgs 15 kommuner. Detta har gjorts genom framförallt våra nätverk för utbildningsfrågor. Följande nätverk har löpande fått information om IMprove och projektresultat:

- Nätverket för skol- och utbildningschefer
- Nätverket för Introduktionsprogrammets rektorer
- Nätverket för studie- och yrkesvägledare
- Nätverket för rektorer inom grundskolan

IMprove har under projekttiden fått mycket utrymme att presentera sitt arbete, dels genom konferenser som mött all pedagogisk personal inom Introduktionsprogrammen och regelbundna träffar med tidigare nämnda nätverk, dels genom den välbesökta huvudmannadagen. Projektresultat kommer att tas vidare in i nya och kommande satsningar som kraftsamlar för fullföljda studier. Både på kommunal- och regional nivå.

Förutom det inre arbetet i Skaraborg har de regionala och de lokala projektledarna haft samverkan med kommuner och delregioner utanför Skaraborg för att dela goda resultat, lärande exempel och framgångsfaktorer med varandra. Studiebesök har skett utanför delregionen, och aktörer utifrån har besökt projektverkstäder i Skaraborg. Både gällande rena projektresultat, och framgångsfaktorer gällande projektledning och förändringsledning

Utomstående utvärderare

Den externa utvärderaren har varit till stor hjälp genom hela projektet, dels genom de workshops som gjordes tidigt i projektet tillsammans med de lokala projekten, dels genom de intervjuer och den uppföljningsmetod som utvecklats. De många samtal med VETAadvisor som genomförts har bidragit mycket till utvecklingsarbetets metoder.

Projektets avtryck

Projektets resultat och arbete tas med in i nuvarande och kommande satsningar gällande kraftsamlingar för fullföljda studier där man inom Skaraborgs Kommunalförbund arbetar utifrån "pärlbandseffekt" som innebär att goda projektresultat och framgångsfaktorer alltid bygger vidare på varandra. Detta i motsats till "tomteblousseffekter" där projekt blir som tomteblöss och slocknar när finansiering tar slut och projektpersonal får andra arbetsuppgifter. När det gäller den delregionala samverkan som lett fram till en modell och en rutin för hur överlämningar mellan grundskola och Introduktionsprogram ska genomföras så kommer denna att leva vidare, och utvecklas allt efter behov. Skaraborgs Kommunalförbund kommer att vara ägare av denna e-tjänst där överlämningarna

digitalt överförs och kommer också förvaltas av densamma. Detsamma gäller den rutin som tidigt i projektet togs fram för att på likvärdigt sätt möta de ansökningar om ”fri kvot” och ”dispens i engelska” som inkommer gällande sent anlända elever inför gymnasieantagningen.

Egna reflektioner

En klar framgångsfaktor för Skaraborg är att projektledningen varit konstant under hela projekttiden samt möjligheten att få ha en projektorganisation på plats vilket lett till ett samskapande och ett hållbart arbete. Att projektorganisationen på Kommunalförbundet i ett tidigt skede tog över både ekonomi och administration från kommunerna har lett till att man ute i projektverkstäderna fått den avlastning som krävdes för att hantera den administration som ett ESF-projekt medför. Detta har gett kraft till de lokala projekten, då de kunnat lägga allt engagemang på utveckling av insatser istället för projektadministration vilket såklart varit mycket gynnsamt.

Vi ser en stor skillnad på väl fungerade projektverkstäder som har en väl förankrad projektplan, där mandat och resurstilldelning finns på plats jämfört med de verkstäder där detta inte funnits. Projektplaner som har reviderats vid behov, har också varit en framgångsfaktor.

För att lyckas med ett projekt av denna storlek krävs att resurser och mandat finns på plats. Men också att det finns en organisation med kunskap och erfarenheter gällande både sakfråga och förändringsledning. Ytterligare framgångsfaktorer är att lägga tid och arbete på en förändringslogik/effektkedja som faktiskt är rimlig och uppnåendebar. Men också att se till att de mål man sätter upp är mätbara. Utifrån detta skrivs sedan projektplanen vilken måste vara känd av alla involverade och antas på de nivåer i styrkedjan som är rimliga.

De insatser som sedan genomförs och testas bör ligga så pass nära den ordinarie verksamheten att det med lätthet kan implementeras, och till och med absorberas in i ordinarie verksamhet efter projektslut. Slutligen, vikten av att med de framgångsfaktorer som identifieras in i kommande satsningar och låt dessa ligga till grund för vidare utvecklingsarbete. Att arbeta utifrån pärlbandseffekten, undvik tomteblousseffekten.