

Annika Brogren & Lena Carlstedt

## Förbättringsarbete inom sfi

Denna artikel syftar till att belysa de första två åren av ett genomgripande förbättringsarbete inom sfi-verksamheten på Lärcenter i Falköpings kommun. Vi vill lyfta fram positiva effekter men även påvisa de svårigheter vi mött på vägen. Vår förhoppning är att fler verksamheter ska inspireras att kritiskt granska sin verksamhet, sina rutiner och sin samverkan med andra parter för att förbättra samsyn och effektivitet. I artikeln hänvisas till två författare som tillsammans ger en god bild av vad ett förbättringsarbete är, hur förbättringsområden kan upptäckas samt hur arbetet med förbättringar kan bedrivas. Berg (2003) presenterar olika metoder för att finna de ramar inom vilka verksamheten har möjlighet att bedriva skolutveckling. Blossing (2008) beskriver och definierar vad ett förbättringsarbete är och hur det kan bedrivas.

Inledningsvis ger vi en kort beskrivning av verksamheten och de förutsättningar som finns i Falköpings kommun. Därefter följer en beskrivning av förbättringsarbetet från starten till där vi befinner oss idag.

### Bakgrund

Utbildning i svenska för invandrare (sfi) på Lärcenter i Falköping bedrivs av kommunen i väl anpassade lokaler tillsammans med övrig vuxenutbildning, yrkeshögskola, uppdragsutbildningar, bibliotek, café med mera. Lokalerna är utrustade med datorer och projektorer. Specialpedagog, studie- och yrkesvägledning samt administrativ personal som är knuten till verksamheten finns i samma byggnad. Eleverna har god tillgång till datorer både med och utan handledning i öppna datasalar och i en datastuga. Dessutom finns daglig verksamhet i en studieverkstad som bemannas av pedagoger samt ett väl fungerande bibliotek som samverkar med verksamheten.

Fram till år 2010 bedrevs sfi på Lärcenter i två parallella verksamheter med olika ingångar. Den ena vände sig till det så kallade introduktionsprogrammets deltagare och den andra vände sig till vuxenutbildningens övriga invandrare. Introduktionsprogrammets deltagare hade heltidssysselsättning från klockan 8 till 16, måndag till fredag. Innehållet var

svenskundervisning, samhällsinformation samt arbetsliv som bestod av teori och praktik. Denna verksamhet var den absolut största delen av sfi med cirka 160 elever och 10 coacher som arbetade med språkundervisning, arbetsliv och samhällsinformation. Sfi vuxenutbildningen, med cirka 40 elever och 4 lärare (varav två på deltid), innebar för eleverna enbart undervisning i svenska förutom inslag av praktik. Undervisningstiden uppgick till 15 timmar i veckan. Därmed fanns det vid denna tid två helt olika verksamheter som hade högst begränsad samverkan. Det samarbete som förekom bestod mest i att de nationella proven genomfördes och bedömdes gemensamt.

### Start på förbättringsarbetet

Våren 2010 beslutade förvaltningsledningen att i samband med den så kallade etableringsreformens<sup>1</sup> införande i december 2010 skulle introduktionsprogrammets språkdel och sfi inom vuxenutbildningen slås samman till en sfi-verksamhet med tre olika ingångar: vuxenutbildningen, introduktionsprogrammet och etableringsreformen. De tre ingångarna hade sinsemellan olika rutiner kring bland annat antagning, frånvarorapportering, administration och samverkan med andra aktörer. En del av coacherna på introduktionsprogrammet fick andra arbetsuppgifter inom förvaltningen som coacher inom praktik och arbetsliv. I stället rekryterades ett antal behöriga sfi-lärare till arbetslaget.

I vår nya organisation var vi nu tolv lärare och cirka 200 elever som skulle försöka hitta gemensamma rutiner och förhållningssätt. Detta var en stor och genomgripande förändring, och ledningen lade stor vikt vid att det skulle fungera bra och satsade därför tid. När våra två verksamheter skulle gå samman, behövde vi stärka vi-känslan i det nya arbetslaget. För att uppnå detta strävade vi efter att ta med oss det bästa från våra två olika kulturer. Berg (2003: 285ff) beskriver hur betydelsefull kulturen är för en verksamhet samt hur den kan bidra till förbättring då den synliggörs och granskas tillsammans.

Behovet av ett förbättringsarbete blev nu tydligt. Ett förbättringsarbete syftar enligt Blossing (2008) till att "förbättra verksamheten i något avseende, att utveckla verksamheten i en bestämd riktning mot ett specifikt mål" (Blossing 2008: 12). För att identifiera dessa mål startade arbetet med att en extern neutral processledare som inte var insatt i vår verksamhet, kom till arbetsplatsen och samlade båda personalgrupperna kring sfi för att föra diskussionerna framåt samt identifiera och sätta mål. Processledaren

---

1. *Lag om etableringsinsatser för vissa nyanlända invandrare* (2010:197).

fick oss att sätta ord på och beskriva våra verksamheter genom att ställa utmanande frågor samtidigt som hon dokumenterade processen. En tid efter denna första sittning återkom processledaren för att fortsätta arbetet, och då delades personalen in i tvärgrupper med introduktionsprogrammets coacher och sfi-lärarna. Vi genomförde en grundlig inventering, där vi vände ut och in på allt som vi gjorde i våra befintliga verksamheter. Därefter vidtog ett grundligt arbete då personalen i mindre grupper fick till uppgift att diskutera och kritiskt granska befintliga metoder och rutiner. Resultatet av gruppernas arbete i denna process sammanfördes slutligen och dokumenterades av processledaren.

Den kritiskt granskande delen i arbetet resulterade i ett antal goda befintliga rutiner och metoder som vi var överens om att bevara och utveckla i den nya organisationen, samt ett antal rutiner och metoder som vi såg ett behov av att förändra och förbättra. Processen i arbetet dokumenterades fortlöpande av processledaren och delgavs personalen för genomläsning och reflektion. Genom utmanande frågor drevs sedan processen framåt mot nästa steg. I detta skede befann vi oss fortfarande i en kartläggande fas men processen blev alltmer konkret och framåtsyftande.

I det fortsatta förändringsarbetet delades personalen in i nya grupper och sfi-lärarna arbetade vidare som ett arbetslag där även antagningsenheten och samordnaren för etableringsreformen medverkade. För arbetet avsattes 1,5 timme varje vecka, där arbetslaget indelat i grupper skulle fortsätta att få struktur på verksamhetens rutiner och metoder för att bli en enhetlig verksamhet. Då vi i fortsättningen skriver om arbetslaget avses därmed arbetslaget inom sfi.

För att skapa struktur och samordning i vårt arbete tillsattes en processstödare inom förvaltningen, 3–4 timmar per vecka, som var med under hela det första året. Dessutom avsattes fyra halvdagar för uppstart och avstämning. Det bestämdes redan från början att arbetet skulle löpa under en längre tid, med en inledande intensiv fas under det första året och därefter fortsatt utveckling under flera år. Blossing (2008) menar att det kan ta fem till åtta år att genomföra ett grundligt förbättringsarbete och därför var tiden en viktig faktor att ta med redan från början.

### *Visioner*

Nästa steg i processen innebar att vi tillsammans skulle enas om vilka som var verksamhetens tre viktigaste intressenter. Efter diskussioner i tvärgrupperna framträdde följande intressenter som de viktigaste: elever, förvaltningsledning och kommunens politiker. Med dessa tre intressenter i fokus fick vi frågan: "Hur vill vi att andra ska se på och tala om vår verksamhet om två år?"

Grupperna sattes samman igen och fick i uppgift att formulera svar på frågan för var och en av de tre intressenterna. Dessa svar blev visioner för vårt fortsatta arbete. Svaren redovisas nedan intressent för intressent.

### Elever

Om två år vill vi att eleverna uttrycker att de blir bemötta med hänsyn till sin bakgrund och sina kunskaper samt att de får tydlig information från början. Vi önskar vidare att de upplever att undervisningen är rolig, effektiv och på rätt nivå för att utgöra en god grund att komma vidare till studier eller arbete. Slutligen är vår önskan att eleverna uttrycker att de blir bemötta på ett professionellt sätt av engagerade lärare, till exempel vad gäller bedömning, och att de får det stöd som de behöver.

### Förvaltningsledning

Vi önskar att förvaltningsledningen efter två år ser att vi har en verksamhet som håller hög kvalitet och som möjliggör en individuell progression.

### Kommunens politiker

Vår förhoppning är att kommunens politiker om två år känner sig nöjda med hur vi har format verksamheten och att våra elever deltar i samhällslivet. Vi önskar också att kommunens politiker uttrycker att de har fortsatt förtroende för hur vi genomför uppdraget inom integrationsområdet och att de är intresserade av hur vi kommer att vidareutveckla verksamheten. Slutligen önskar vi att kommunens politiker kan säga att integrationen av nyanlända har lyckats över förväntan vilket bland annat visar sig genom att fler är självförsörjande.

### *Önskade resultat*

För att arbeta mot ovan formulerade visioner, fortsatte diskussioner och dokumentation i arbetslaget. I grupperna kom vi gemensamt fram till att vi behövde arbeta med fyra grundförutsättningar (figur 1 på nästa sida).

### Bemötande

För att få ett bra bemötande är det viktigt att arbetslaget har ett gemensamt förhållningssätt där vi uttrycker positiva och höga förväntningar på eleverna samt lyssnar på och ser alla, både elever och kollegor.

### Information

Vi vill förbättra våra rutiner för information till eleverna genom att utveckla olika informationsmaterial samt göra dem tillgängliga på lättläst svenska



Figur 1. Fyra grundförutsättningar för förbättringsarbetet

och på de vanligast förekommande modersmålen. Vi avser information kring utbildning, kursmål, lärresurser i skolan, likabehandling med mera.

### Nivå

Efter grundlig kartläggning av antagningsenheten ska en individuell studieplan upprättas där elevens tidigare utbildning, erfarenheter, förutsättningar och mål för studier dokumenteras och ligger till grund för placering i studieväg. Detta innebär att vi ökar möjligheterna till att elever placeras in på rätt studieväg och får det stöd som de behöver och på den nivå som de befinner sig. I kartläggningen tas även hänsyn till elevens bakgrund och intressen samt elevens eventuella behov av att kombinera studierna med arbete eller praktik.

### Engagerade lärare

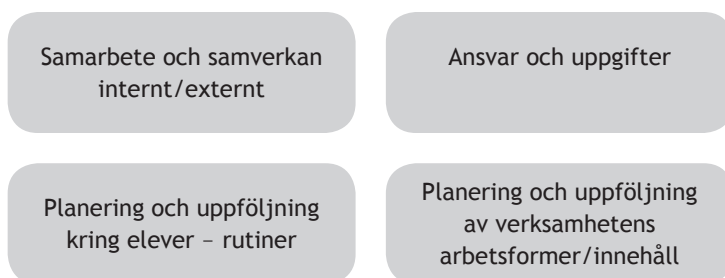
För att hela arbetslaget ska vara engagerat behöver vi skapa ett öppet och bra arbetsklimat samt en god arbetsmiljö. Arbetslaget behöver stöttning av varandra men också av ledningen vid behov. En rimlig arbetsbelastning är en förutsättning för att uppnå detta, liksom att arbetslaget får kompetensutveckling efter behov.

### Uppdraget till sfi

Efter denna inledande fas gav förvaltningsledningen arbetslaget i uppdrag att sätta elevens utveckling i fokus. Vi formulerade då fyra målsättningar att arbeta mot:

- En mer intensiv och mer individanpassad undervisning
- Samsyn vad gäller tolkning av kursplaner, undervisningsmetoder och bedömning
- Fler godkända elever och kortare studietid
- Mätinstrument för våra uppsatta mål

Här startade arbetet tillsammans med förvaltningens processtödjare som hade identifierat och satt rubriker på fyra olika förbättringsområden utifrån de diskussioner vi haft i gruppen av lärare och coacher (figur 2).



Figur 2. Fyra definierade förbättringsområden

Lärarna inom sfi, förvaltningens samordnare för etableringsreformen och antagningsenheten organiserades i fyra grupper med ett ansvarsområde var. I varje grupp utsågs en gruppleddare med uppgift att sammankalla och ansvara för gruppens dokumentation. Grupperna bestod av 4–5 personer som träffades 1,5 timme varje vecka. Gruppleddarna träffade regelbundet processtödjaren för avrapportering av arbetet i gruppen samt för avstämning med övriga gruppleddare för att se hur olika uppgifter och rutiner samspelade inom de olika dokumenten.

För var och en av de fyra rubrikerna (figur 2) skapades ett dokument för att ge arbetet struktur och möjliggöra uppföljning. Dokumenten har olika fält med rubriker som exempelvis *Uppgift*, *Syfte*, *Vad ingår?*, *Vem är ansvarig?*, *När?*, *Var?*, *Genomförande* och *Utformning*. På detta sätt framgår tydligt verksamhetens rutiner och metoder, vem som ansvarar för vad samt när och hur något ska utföras. I figur 3 på nästa sida visas exempel på utformning av dokument gällande Samarbete och samverkan.

För att göra gemensamma dokument lättillgängliga för hela arbetslaget skapades en gemensam mapp på kommunens server som hela arbetslaget hade tillgång till. Varje dokument innehåller länkar till övriga dokument som verksamheten använder, såsom styrdokument, studieplaner, rutiner för nationella prov med mera. Dessa är i pdf-format, vilket minskar risken att ett dokument förekommer i olika versioner. Systematik skapades

SFI

1. SAMARBETE OCH SAMVERKAN – INTERNT/EXTERNT (Gruppledarens namn)

Reviderad 2013-xx-xx

Nr	Form	Syfte	Vem/vilka	När	Var	Övrigt
1						
2						

Figur 3. Exempel på dokument för arbetet med förbättringsområdena (rader infogas efter behov)

genom gemensamma, regelbundna möten som dokumenterades i minnesanteckningar.

## Verksamheten idag

Idag, när de två första åren av vårt förbättringsarbete passerat, kan vi konstatera att verksamheten har förbättrats i flera avseenden:

### Samarbete och samverkan internt/externt

- Genom att arbetslaget organiserats i tre arbetsgrupper, en per studieväg med parallella schematider, har möjligheterna till samarbete inom studievägarna ökat.
- Tid avsätts kontinuerligt för pedagogiska/metodiska diskussioner, sambedömning, uppföljning och utvärdering i både studievägsgrupper och i arbetslaget.
- En arbetslagledare är tillsatt som tillsammans med rektor löser verksamhetsnära frågor som schemaläggning och planering av arbetsåret samt stödjer, initierar och bidrar till kvalitetsarbete. I uppdraget ingår även att samverka med övriga aktörer.
- När det gäller samverkan mellan exempelvis socialtjänsten, arbetsförmedlingen och sfi har rutiner utvecklats där tyngdpunkten ligger på att eleven äger sin egen rapportering till sina olika handläggare.
- Genom processen i förbättringsarbetet har vi fått ett öppet klimat i diskussioner där allas tankar och idéer är viktiga.

### Ansvar och uppgifter

- Verksamheten har samsyn kring rutiner och metoder vilka är nedtecknade och lättillgängliga för arbetslaget. Detta underlättar introduktionen av nyanställda kollegor då samtliga dokument som verksamheten använder finns samlade på en plats.
- Verksamheten har idag ett säkert system för att fånga upp och ta emot, hantera och landa uppkomna frågor.

### Planering och uppföljning kring elever – rutiner

- Elever som börjar sfi genomgår en grundläggande kartläggning av tidigare studier, erfarenheter samt mål för sina sfi-studier och i samband med detta diskuteras även studiernas omfattning samt eventuellt behov av särskilt stöd.
- Arbetslaget har gemensamma rutiner för bedömning och betygssättning, vilket även diskuteras i ett regionalt nätverk.

### Planering och uppföljning av verksamhetens arbetsformer/innehåll

- Alfabetiseringsundervisningen följs av ett strukturerat arbete med läs- och skrivundervisning som kompletterar sfi-undervisningen så länge eleverna är i behov av detta.
- Verksamheten erbjuder större flexibilitet i tid genom att erbjuda studier på kvällstid och dagtid samt särskilda grupper för elever som kombinerar studier med arbete/praktik.
- Sfi-undervisning erbjuds alla årets vardagar.
- Bedömning och genomförande av de nationella proven görs tillsammans av flera lärare. För att ytterligare öka samsynen bedöms avidentifierade texter vid de återkommande träffarna i det regionala nätverket.
- Samtliga tre studievägar har ett mer intensivt och mer individanpassat arbetssätt.
- Verksamheten har samlat underlag för analys och statistik i form av betygsstatistik och timrapportering, och ett mätinstrument är under utveckling.

### *Utvecklingsområden*

Under förändringsarbetet har verksamheten samtidigt funnit flera områden för utveckling. Vissa av dessa har tillkommit genom själva förbättringsarbetet, andra genom att inre och yttre förutsättningar för verksamheten förändrats under tiden. Ett område att utveckla är instrument för att mäta resultat i verksamheten. Ett förslag till detta är inlämnat till rektor där vi beskriver hur resultat kan mätas utifrån olika parametrar såsom studiebakgrund, modersmål, tid på sfi och tid i Sverige. Ett annat område att utveckla är samverkan inom kommunen. Idag samverkar vi med bland annat räddningstjänsten, biblioteket och grundskolan men ser att vi i framtiden kan utveckla detta ytterligare. Vi kan även ytterligare utveckla samverkan med andra kommuner kring olika delar av verksamheten, exempelvis gällande alfabetiseringsundervisning och kompetensutbyte. Ett tredje utvecklingsområde är den lärplattform som verksamheten fått tillgång till sedan hösten 2012 och som är tänkt att fungera som ett verktyg i undervisningen



där elever och lärare kan kommunicera. Här har vi stora förhoppningar om att anpassa plattformen så att den blir ett effektivt verktyg för kommunikation, information och utbyte av olika dokument i vår verksamhet.

### *Svårigheter*

Förbättringsarbetet i vår verksamhet löper över lång tid och verksamheten förändras ständigt genom att sammansättningen i såväl personalgruppen som i elevgrupperna anpassas efter de förutsättningar som finns. Kort sagt är sfi-verksamheten i ständig förändring, vilket bidrar till att förändringsarbetet under vissa perioder är mindre intensivt. Men genom att vart och ett av de fyra områdena i förbättringsarbetet har en gruppleddare hålls arbetet aktivt. Gruppleddarna har fortsatt ansvar för att sammankalla för revidering varje halvår och att föra fram aktuella förändringar till arbetslaget. En annan svårighet är att se till att hela arbetslaget håller sig uppdaterat om aktuell information. När nyanställd personal börjar är det viktigt att de får en noggrann introduktion till gällande dokument för att de själva sedan ska kunna finna den information som de behöver när det gäller rutiner och metoder.

### **Sammanfattande erfarenheter**

De resultat vi nått i form av förbättrade rutiner för uppföljning och placering samt samverkan är över förväntan i förhållande till det arbete och den tid vi avsatt. Arbetet har gett oss ökad förståelse för det uppdrag sfi har och gjort oss medvetna om vår del av integrationsuppdraget. Den samverkan vi idag har med Arbetsförmedlingen, Socialförvaltningen och Arbetsmarknadsenheten fungerar väl och utgår från individens behov. Syftet är att genom täta uppföljningar förkorta tiden till självförsörjning.

Vid en muntlig utvärdering i arbetslaget gällande förbättringsarbetet framkom erfarenheter som vi tycker är intressanta och av vikt att redovisa. De visar på flera olika positiva effekter som arbetslaget upplevt under förbättringsarbetets första två år:

- Det är möjligt att förändra. Det tar tid men är värt arbetet.
- Ett relativt enkelt arbete kan generera viktiga vinster i form av tydlighet vad gäller verksamhetens struktur.
- En stor verksamhet som vår har många möjligheter (en mindre verksamhet har naturligtvis också möjligheter efter verksamhetens förutsättningar).
- Struktur och rutiner underlättar och är värdefulla i det dagliga arbetet för såväl nyanställda som för medarbetare som arbetat länge i arbets-

laget. Hela arbetslaget har behov av att lätt hitta de nedtecknade rutinerna och metoderna.

- Hela arbetslaget kan bli förtroget med rutiner inom alla arbetsområden.
- Vi samarbetar och diskuterar i arbetslaget på ett enkelt sätt i vardagen. Detta har skapat ett gott klimat, stort engagemang och en stark sammanhållning.
- Att bedöma tillsammans är ett viktigt inslag i arbetet för likvärdigheten. Det utvecklar förmågan att bedöma och skapar pedagogiska diskussioner i arbetsgruppen, i arbetslaget och i det regionala nätverkandet.
- Vi har fått en gemensam förståelse för vårt uppdrag.
- Modellen för förbättringsarbetet har i hög grad bidragit till att vi nått goda resultat inom flera områden, något som från början kändes mycket som visioner.
- Ett förbättringsarbete väcker lust och nyfikenhet hos pedagogerna att utveckla sin kompetens. Idag studerar hälften av lärarna i arbetslaget på högskola/universitet för att vidareutbilda sig inom olika områden.
- Ett förbättringsarbete ska aldrig bli klart.

## Referenser

- Berg, G. (2003). *Att förstå skolan: En teori om skolan som institution och skolor som organisationer*. Lund: Studentlitteratur.
- Blossing, U. (2008). *Kompetens för samspelade skolor – om skolororganisationer och skolförbättring*. Lund: Studentlitteratur.
- Lag om etableringsinsatser för vissa nyanlända invandrare* (2010:197).