



# Rapport

## Utvärdering av sfi

### Utbildningsborgern, återbesök

#### 23-24 april 2014

Rapporten ingår i ett utvärderingsprojekt som är ett samarbete mellan utbildningsförvaltningen och SFI Stockholm vid arbetsmarknadsförvaltningen i Stockholms stad.

# Innehåll

INNEHÅLLSFÖRTECKNING .....	2
UPPDRAG OCH GENOMFÖRANDE.....	3
RESULTAT.....	4

## UPPDRAG OCH GENOMFÖRANDE

Nedan beskrivs den metod som uppföljningsenheten i Stockholms stad tillämpar vid utvärderingsuppdrag 2012 – 2014 i ett projekt rörande sfi i samarbete med SFI Stockholm vid arbetsmarknadsförvaltningen i Stockholms stad. Samtliga sfi-anordnare utvärderas i projektet. Utvärderingen inleds med sfi som bedrivs på entreprenad av företag som är nya som leverantörer av sfi-utbildning till Stockholms stad sedan augusti 2011 och följs sedan av utvärdering av utbildningsanordnare som anlitas tidigare av SFI Stockholm. Rektorer vid SFI Stockholm är medbedömare i utvärderingsuppdraget. De agerar medbedömare hos kollegans utbildningsanordnare, det vill säga hos den utbildningsanordnare som de inte har utbildningsansvaret för. Hösten 2013 genomförs även grundutvärdering av egenregins sfi. Dessa utvärderingsbesök, en form av grundutvärdering, varar ungefär en vecka på varje enhet/skola.

2013/2014 genomförs korta återbesök hos samtliga externa utbildningsanordnare för att följa upp hur de har arbetat med de utvecklingsområden som föreslogs i den tidigare grundutvärderingen och utvärderingsbesöket hos Utbildningsborgens i april 2014 ingår således i denna serie av korta återbesök.

### Grundutvärdering

Uppföljningsenheten vid Stockholms stads utbildningsförvaltning utvärderar den pedagogiska verksamheten och främjar vuxnas lärande genom att

- granska måluppfyllelsen utifrån nationella styrdokument
- kontrollera efterlevnaden av nationella riktlinjer
- granska hur skolan utvärderar sin egen verksamhet
- ge rekommendationer om vad som bör förändras och utvecklas.

Vi genomför vårt uppdrag genom att

- läsa material som skolan ställer till förfogande och även material från andra källor (ex. från Skolverket)
- intervjua elever, personal och skolläda. I nybörjargrupperna har tolk använts vid elevintervjuerna.
- observera verksamheten och göra lektionsbesök.

I första hand granskar vi måluppfyllelsen, det vill säga att vi bildar oss en så heltäckande bild som möjligt av hur målen i styrdokumentet tolkas och förverkligas på skolan. Vi gör detta utifrån en prioritering av mål från läroplanen och andra nationella styrdokument. Utvärderingsbesöket omfattar ungefär en vecka.

Förutom detta granskar vi skolans förmåga att själv utvärdera sin kvalitet för att förbättra verksamheten. Hög kvalitet innebär enligt Skolverkets definition främst att verksamheten utmärks av att den väl:

- strävar mot och uppfyller nationella mål
- svarar mot nationella krav och riktlinjer
- uppfyller andra mål, krav och riktlinjer som är förenliga med de nationella
- kännetecknas av en strävan till förnyelse och ständiga förbättringar utifrån de förutsättningar man har.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Från Skolverkets verktyg ”BRUK – för kvalitetsarbete i förskola och skola”, s

## **Återbesök**

Utöver den utvärderingsmodell som beskrivs ovan genomför vi i detta utvärderingsuppdrag även ett kortare uppföljningsbesök efter ett år hos de tidigare utvärderade utbildningsanordnarna.

Vid återbesöket omfattar utvärderingen endast en halv dag då skolledning, en lärargrupp och en elevgrupp intervjuas. Skolledningen får en snabb muntlig återkoppling i slutet av dagen. Vid återbesök utgår utvärderingen från den tidigare utvärderingsrapportens utvecklingsområden och redovisar vilka förändringar som utbildningsanordnaren har vidtagit. I denna rapport sker redovisningen endast utifrån tidigare prioriterade utvecklingsområden. För beskrivning av enheten och närmare detaljer hänvisas till den tidigare utvärderingsrapporten för Utbildningsborgens den 10-14 september 2012.

Vi har gjort återbesök på två av Utbildningsborgens enheter, Utbildningsborgens i Enskede den 23 april och Utbildningsborgens i Alvik den 24 april 2014.

## **RESULTAT**

### *Allmänt*

#### *Utbildningsborgens*

Under vårt grundutvärderingsbesök i september 2012 rådde stor frustration inom Utbildningsborgens, som ett halvår tidigare hade blivit uppköpt av Hermods. Extraledare hade tillsatts av Hermods för att integrera Utbildningsborgens med Hermods och de juridiska konsekvenserna av köpet var oklara. Det rådde stor osäkerhet om organisation och ansvarsområden för gamla och nya ledare och vilka konsekvenser företagsköpet skulle få ute på enheterna. Störst frustration rådde på den större enheten i Alvik medan den mindre enheten i Enskede verkade påverkas mindre av oklarheterna.

Vid återbesöket ett och ett halvt år senare i september 2014 har mycket klarnat. Organisationen är tydlig och den mindre organisationen Utbildningsborgens har fått stöd att implementera nytt administrativt datastöd och kan således arbeta effektivare med lärplattform och studieadministration. Även andra kompetensutvecklingsinsatser har genomförts för personalen inom hela koncernen. Idag har enheterna i Enskede och Alvik samma chef, tillika utbildningsansvarig, och förutom denna chef som delar sin tid mellan de två enheterna finns en biträdande ledare på varje enhet. Utbildningsborgens chef ingår i Hermods chefsnätverk och nätverksarbetet har stärkts över huvud taget sedan sist, både mellan Utbildningsborgens enheter i Enskede och Alvik och mellan de övriga sfi-enheterna inom Hermods-koncernen. Ett flertal lärare är nya på enheterna.

### *Uppföljning av prioriterade utvecklingsområden*

Följande prioriterade utvecklingsområden föreslogs i den tidigare utvärderingsrapporten den 10-14 september 2012 för sfi på Utbildningsborgens. Våra synpunkter från återbesöken april 2014 redovisas separat för Utbildningsborgens två enheter i kommentarerna nedan.

- *Vision och mål för företagets sfi-verksamhet*

”Det har nu gått en tid sedan Utbildningsborgen togs över av Hermods och bristen på vision och mål för Utbildningsborgen gör sig påmind så fort framtida utveckling av det pedagogiska arbetet diskuteras. Vi menar att det är hög tid att de juridiska frågorna kring företagsövertagandet blir lösta så att denna mellanfas kan avslutas. Elever och lärare på Utbildningsborgen behöver istället komma igång med att planera det pedagogiska arbetet tillsammans i riktning mot den vision och de mål som ska gälla framöver för verksamheten.” (Utvärderingsrapport 10-14 september 2012)

Kommentar:

#### **Utbildningsborgen, Enskede**

De juridiska frågorna har klarnat och den nya organisationen verkar fungera väl. Enheten vill mycket, men det saknas en tydlig vision och målbild för verksamheten. Vi menar att pedagogiskt utbildningsansvarig tillsammans med medarbetarna bör skapa en vision och gemensam pedagogisk målbild för enheten som dokumenteras och sedan följs upp. Därefter kan man välja ut några få utvecklingsområden som stöder den vision och målbild som man har skapat för enheten.

#### **Utbildningsborgen, Alvik**

Även i Alvik verkar den nya organisationen fungera väl, men också här saknas en tydlig pedagogisk vision och målbild för verksamheten, vilket utbildningsansvarig tillsammans med medarbetarna bör åtgärda så fort som möjligt. Inte minst gäller det att tydliggöra syftet med de nuvarande stationsmodellerna och diskutera med lärarna hur de olika modellerna ska användas för att uppnå syftet i den nya målbilden. Idag finns risk för att förutbestämd form går före elevens behov i val av undervisningsmetod vilket inte leder till optimalt lärande. Idag vill ledningen så mycket och försöker arbeta med allting, vilket kan uppfattas som att ledningen är lite konturlös. Vi tror därför det är viktigt att välja ut några få utvecklingsområden som stöder vision och målbild och sedan fokusera på dessa.

- *Tydligare organisation av ledarnas ansvarsområden*

”Brist på vision och mål präglar också ledarnas arbete i mellanfasen, och det är oerhört viktigt att ledningsorganisationen med tillhörande ansvarsområden klarläggs snarast så att de utbildningsansvariga cheferna som har det pedagogiska ansvaret även har verktyg för att kunna förverkliga det ansvaret. Detta ansvar måste tydliggöras inom organisationen och ledarna bör få erforderligt stöd i olika former för att kunna fullgöra sitt uppdrag.”

(Utvärderingsrapport 10-14 september 2012)

Kommentar:

#### **Utbildningsborgen, Enskede**

Mycket positivt har hänt sedan sist! Organisationen har förtydligats och ansvaret för verksamheten har samlats hos en person. I den nya organisationen finns inte längre de tillfälliga extraledarna som var tillsatta under den så kallade mellanfasen och som tjänstgjorde när vi gjorde grundutvärderingen för 1½ år sedan.

Elever och lärare vet idag vem som ansvarar för vad. Enheterna i Enskede och Alvik har nu en utbildningsansvarig som delar sin tid mellan de två enheterna. Utbildningsansvarig har ekonomiansvar, personalansvar och pedagogiskt ansvar. Till sin hjälp har utbildningsansvarig en lärare som på deltid fullgör uppdraget som utbildningsledare och har uppdraget att biträda utbildningsansvarig med att handha operativa frågor på enheten. Det är dock viktigt att klargöra att det är

utbildningsansvarig som har det fulla ansvaret för enheten, vilket inte alla i intervjuerna hade klart för sig.

Centralt är organisationen klar med tydliga avstämningpunkter mellan centrala ledningen och utbildningsansvarig, och många olika typer av nätverk har också startats på olika nivåer i den nya organisationen.

### **Utbildningsborgen, Alvik**

Även i Alvik upplevs organisationen som tydlig och klar, se ovan. Men även i Alvik är det viktigt att betona att det är utbildningsansvarig som har fått det pedagogiska ansvaret delegerat till sig från rektor i Stockholms stad och att utbildningsansvarig måste säkerställa detta så det inte uppfattas som att det är utbildningsledaren som har det pedagogiska ansvaret, även om utbildningsledaren fullgör en del arbetsuppgifter åt utbildningsansvarig.

- *Pedagogiskt ledarskap*

”De utbildningsansvariga cheferna har ansvaret för den pedagogiska utvecklingen och de måste ta det ansvaret fullt ut och vara de ledare som krävs för att föra det arbetet framåt bland lärare och elever på respektive enhet. De måste bli tydliga pedagogiska ledare som coachar och utmanar sina lärare och som systematiskt följer upp lärarnas arbete i klassrummet.”  
(Utvärderingsrapport 10-14 september 2012)

Kommentar:

### **Utbildningsborgen, Enskede**

Det är bra att utbildningsansvarig har startat med auskultationer hos lärarna och ger återkoppling till lärarna efteråt. Men eftersom det saknas en pedagogisk vision och tydlig pedagogisk målbild för hur lärandet ska ske så saknas ett raster för utbildningsansvarig att stämna av emot. Istället blir det så att ledningen ”springer på alla bollar” och vill göra allting rätt på en gång. Vi menar att det är viktigt att sovra och välja ut några utvecklingsområden att fokusera på. Utbildningsansvarig behöver gå på djupet i diskussionerna med lärarna för att med systematik kunna verka som en pedagogisk ledare som utmanar lärarna, exempelvis gällande formativ bedömning eller utformningen av de så kallade stationerna, som lärarna idag inte riktigt förstår innebörden av. Mötesstrukturen lokalt på enheten är bra, och det är också bra att utbildningsansvarig skriver veckobrev och deltar i veckomötena på enheten för att leda och följa den pedagogiska utvecklingen. Utbildningsansvarig måste också säkerställa att icke behöriga lärare får det stöd som krävs, exempelvis i introduktionsspansen.

Den pedagogiska utformningen av den frivilliga ”extrasvenska” som bedrivs på eftermiddagarna är mycket uppskattad av såväl lärare som elever.

### **Utbildningsborgen, Alvik**

Utbildningsansvarig är väl känd hos elever och lärare och alla vet vem man ska vända sig till. Utbildningsansvarig gör långa auskultationer hos lärarna, vilket uppskattas, liksom den återkoppling man får efter auskultationerna. Vi tror att nästa steg blir att säkerställa systematiken i auskultationerna, och sedan välja ut ett område kopplat till vision och målbild för att vid nästa lektionsbesök följa upp hur läraren arbetar med just det valda utvecklingsområdet.

Utbildningsansvarig leder de pedagogiska mötena, vilket är bra, och skriver veckobrev som uppskattas väldigt mycket av personalen. De pedagogiska mötena som äger rum varje vecka bör bli tydligare för lärarna vad gäller innehållet och även tydliggöra och säkerställa att det finns en systematik i de ärenden som behandlas på mötena. Erfarenhetsutbytet med lärare på andra enheter uppskattas av lärarna.

Några elever uttrycker frustration över väntetid på att få en plats i nästa kurs efter avklarad prov, vilket enheten bör sträva efter att finna en bättre och tydligare lösning på.

- *Individuell studieplan, ISP*

”Arbetet med elevernas individuella studieplaner bör struktureras och aktualiseras så att ISP blir det verktyg som det är avsett att vara för individualisering och uppföljning av elevernas studieprogression.”

(Utvärderingsrapport 10-14 september 2012)

Kommentar:

#### **Utbildningsborgen, Enskede**

Detta har enheten arbetat mycket med. Man har fått hjälp centralt från Hermods med digitaliseringen av ISP och nu fungerar det arbetet bra. Både lärare och elever känner till ISP och eleverna känner också till sina mål och beräknat slutdatum för kursen.

#### **Utbildningsborgen, Alvik**

Även i Alvik har man arbetat mycket med de individuella studieplanerna, och både lärare och elever är välbekanta med dokumentet.

- *Bedömning av elevernas kunskaper*

”Skolan bör arbeta mer med att ge eleverna formativ (framåtsyftande) bedömning systematiskt. Skolan bör även arbeta mer med att säkerställa likvärdigheten vad gäller bedömning av elevernas kunskapsnivå så att lärarna blir bättre på att bedöma när eleverna har uppnått kursmålen.”

(Utvärderingsrapport 10-14 september 2012)

Kommentar:

#### **Utbildningsborgen, Enskede**

Enheten i Enskede har hela tiden haft ett gott arbete med bedömning och betygssättning och nått goda studieresultat, vilket är fallet även idag. Det råder mycket liten diskrepans mellan nationella prov-resultat och kursbetyg, precis som tidigare.

Däremot behöver enheten arbeta mer med formativ bedömning, ett begrepp vars innebörd inte verkar vara helt klart för alla medarbetare. Formativ bedömning innebär ett helt nytt förhållningssätt vilket säkert kommer att påverka upplägget av hela undervisningen i klassrummet när lärarna trängt djupare in i detta begrepp.

### **Utbildningsborgen, Alvik**

Inom detta område har det skett stora framsteg i Alvik. Enheten har arbetat hårt för att öka likvärdigheten och idag är diskrepansen mellan provresultat och betyg mycket mindre.

Överlag är studieresultaten bättre idag än tidigare. Lärarna känner sig bekväma med betygssättningen och upplever att de vet vad som krävs för att nå de olika betygsnivåerna. Även eleverna verkar känna till mål och betygskrav, liksom att de känner till preliminärt slutdatum för kursen. Enhetens arbete med bedömning är ett gott exempel på hur man kan arbeta och lyckas nå ett mål när man fokuserar på ett utvecklingsområde.

Formativ bedömning är något som en del lärare på enheten känner väl till och försöker tillämpa i undervisningen, medan andra inte verkar ha lika stor kunskap om detta.

Stockholm den 24 april 2014

Lena Kaev

Utvärderare

Anna Sundbom

Rektor sfi, medbedömare  
Arbetsmarknadsförvaltningen  
Stockholms stad