
RAPPORT

BRYGGAN

- En processutvärdering av en social investering med fokus på elever med destruktivt normbrytande beteende och problematisk skolfrånvaro

Björn Johansson & Erik Flygare

Working Papers and Reports Social work 19 | ÖREBRO 2020



Editors: Björn Johansson and Daniel Uhnöo

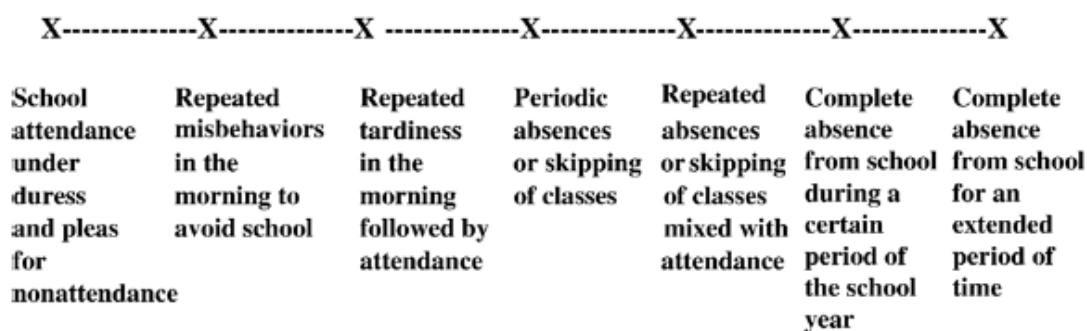
Innehållsförteckning

Inledning.....	1
Syfte.....	2
Metod och material.....	4
Disposition.....	4
Från idé till projekt	5
Bryggans uppdrag och tilltänkta arbetsätt	8
Erfarenheter av Kompassen och förväntningar på den nystartade verksamheten Bryggan	11
Verksamhetens utveckling och implementering.....	12
Bryggan 2017.....	12
Den nystartade verksamheten	12
Hur elever beretts plats på Bryggan.....	13
Ett kartläggningbaserat förändringsarbete satt på undantag	13
Arbetet gentemot elevernas hemskolor och kontakten med Kompassen	14
Förutsättningar för att kunna göra jobbet på Bryggan	15
Anledningar till att säga upp sig	21
Kompassen 2017	24
Två målgrupper och tre typer av svårigheter för att uppnå akademisk måluppfyllelse	25
Arbetet på Kompassen	26
Beviljandet av insatser – en källa till missnöje	27
Arbetet med utåtagerande och hemmasittande elever	28
Elevernas hemskolor	32
Utbud och efterfrågan.....	35
Framgångsrika case	37
Bryggan 2018.....	39
Diffusa kriterier i målgruppsbeskrivningen	39
Elevgruppen.....	42
Arbetsprocessen.....	43
Samarbetet: det tidigare och nuvarande	49
Rektorerna 2018.....	53
Den problematiska skolfrånvaron	53
Samarbete och samverkan.....	56
Centralisering och styrning.....	61
Bryggan 2019.....	65
De förberedande stegen.....	66

Inför vistelsen på Bryggan	68
Verksamheten på Bryggan	69
Samarbetet	76
Arbetsituationen	78
Nuvarande organisation och arbetssätt	80
Avslutande reflektioner och slutsatser	84
Oklar målgrupp	84
Bristande förankring i den organisatoriska beslutsordningen	84
Tid och tilltro till de professionellas kunskap och kompetens	87
Samarbetet och förvaltningsövergripande samverkan	87
Om ledarskapsfrågan	88
Referenser	91

Inledning

Elevens skolfrånvaro, otillåtna frånvaro, problematiska skolfrånvaro, hemmasittande och skolavhopp är problem som aktualiserats som stora utmaningar för samhället det senaste decenniet (Skolverket 2008; Skolverket 2010; Skolinspektionen 2016; SOU 2016:94). Forskning visar bl.a. att det påverkar elevens möjligheter att nå godkända betyg (Johansson, Flygare, Hellfeldt 2017), deras framtida möjligheter på arbetsmarknaden, samt deras psykosociala hälsa (Johansson 2019). Emellertid är beslutet att lämna eller hoppa av skolan inte något som kommer som en blixtnedslag från en klar himmel, utan det ska istället betraktas som den yttersta konsekvensen av en process där elevens frånvaro ökar och blivit mer omfattande och allvarlig över tid. Ett sätt att förstå problemet är att ta utgångspunkt i en modell utvecklad av Kearney (2008) där den process som leder fram till elevens ökande skolfrånvaro följer ett kontinuum som sträcker sig från ett visst motstånd mot att gå i skolan till att helt utebli (se Figur 1).



Figur 1. Continuum of school refusal behaviour in youth. Source: Kearney (2008), figure 1. s. 453.

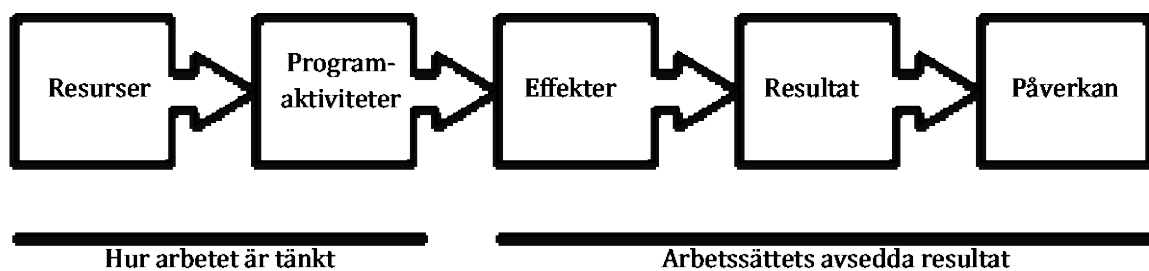
Orsakerna till att elever väljer att dra sig undan skolan är flera och inte sällan samverkande. Det kan t.ex. handla om sociala, psykiatriska, medicinska eller familjerelaterade skäl. Problemets komplexitet påverkar möjligheterna att förebygga och åtgärda problemet, då det ofta krävs ett väldigt omfattande och genomtänkt arbete. Detta har också resulterat i att det utvecklats en lång rad insatser, interventioner och arbetssätt av vitt skilda karaktär, vilka visar varierande utfall (Johansson 2019), samt att det fortlöpande lanseras nya åtgärdsförslag. Ett exempel på sistnämnda är Bryggan – ett socialt investeringsprojekt inom Örebro kommun.

Syftet med projektet Bryggan är att skapa en verksamhet för elever med destruktivt normbrytande beteende och problematisk skolfrånvaro. Enligt projektbeskrivningen (Ansökan 2016) ska eleverna – inom ramen för en verksamhet baserad på Magelungens hemmasittarprogram – erbjudas *behandling i kombination med skolundervisning* på hemmaplan utan att förlora den ordinarie kopplingen till hemskolan. Utöver detta ska verksamheten även

stimulera eleverna på Bryggan till ett aktivare fritidsliv samt stödja skolorna i deras förebyggande och främjande arbetssätt kring problematisk skolfrånvaro genom att erbjuda stöd i framtagande av metoder och rutiner för att uppmärksamma och åtgärda skolfrånvaro på ett tidigt stadium. Aktiviteterna i den tilltänkta verksamheten är med andra ord relativt omfattande. För att kunna erbjuda elever såväl som deras hemskolor hjälp och stöd krävs god samverkan med elevernas föräldrar och företrädare för skola, socialtjänst etc. Sammantaget kan Bryggan både till form som till innehåll sägas utgöra ett nytt förvaltningsövergripande verksamhetskoncept.

Syfte

Initialt syftade utvärderingen till att med utgångspunkt i ett programteoretiskt perspektiv undersöka hur verksamheten var organiserad, hur det nya arbetet var tänkt fungera, samt vilka resultat som verksamheten avsåg att uppnå och om dessa uppnåts eller inte. Huvuddragen i detta tillvägagångssätt kan beskrivas med utgångspunkt i följande modell:



Figur 2: Det programteoretiska ramverket

Resurser syftar på olika former av personalmässiga, ekonomiska, och organisatoriska resurser som finns för handen för att interventionen ska kunna genomföras.

Aktiviteter syftar på vad de inblandade aktörer gör med de resurser som finns till förfogande. Det handlar t.ex. om de processer, verktyg, handlingar, tekniker och åtgärder som kan användas för att uppnå de planerade aktiviteterna.

Effekter (outputs) syftar på aktiviteternas direkta effekter rörande målbeteendet (ytaspekter).

Resultat (outcomes) syftar på de specifika förändringar som sker när det gäller målgruppens attityder, beteenden, kunskaper, kompetenser och dylikt (processaspekter). Det kan härvidlag handla om såväl kort- som långsiktiga förändringar.

Påverkan (impact) syftar på de grundläggande avsedda eller oavsedda förändringarna som aktiviteterna medfört för målgruppen eller för den organisation där aktiviteterna genomförts (djupaspekter).

Mot bakgrund av detta var utvärderingen till en början indelad i olika faser, där olika typer av information skulle samlas in och bearbetas efterhand som utvärderingsuppdraget fortskred. Emellertid kom arbetets inriktning att förändras under utvärderingsuppdragets gång, dels som ett resultat av såväl personalmässiga som organisatoriska förändringar som inträffade under verksamhetens första månader, dels på grund av att vi av hänsyn till elevernas belägenhet inte gavs tillträde att följa personalen i deras arbete med eleverna. Därmed kunde vi inte i realtid ställa frågor som t.ex. varför personalen agerar som de gör i olika situationer, något som är väsentligt i programutvärderingar för att avgöra om personalen agerar konsekvent programtroget eller anpassar sitt handlande efter de situationella förutsättningarna. En annan omständighet som därtill är av betydelse i sammanhanget är att nya programinslag införs (Nytorpsmodellen) parallellt med implementeringen av Bryggans hemmasittarprogram. Sammantaget medför detta att de (eventuella) förändringar som eleverna genomgår är svåra att utvärdera i vad mån de kan tillskrivas Bryggan eller inte. Av ovanstående skäl förändrades utvärderingsuppdraget.

Fokuset på de personalmässiga och organisatoriska *resurser* som förelåg då Bryggan startade sin verksamhet kvarstod dock. Det samma gäller *aktiviteter*, dvs. vad personalen gör för att fullfölja sitt uppdrag med i) att erbjuda familjebehandling i kombination med skolundervisning, ii) att sporra eleverna till att bli mer aktiva på fritiden och iii) att stötta skolorna i deras förebyggande och främjande arbetssätt kring problematisk skolfrånvaro. Mer precist kom utvärderingsuppdraget att anta formen av en kombination av programteoretisk analys och processutvärdering med *syftet att beskriva den process som lett fram till dagens verksamhet med fokus på: utvecklingen och implementeringen av det nya arbetssättet, de förväntningar som riktats mot den nya verksamheten (internt och externt) och hinder som försvårat att bedriva arbetet i enlighet med projektbeskrivningen, samt de lärdomar som kan dras.* Parallellt med denna utvärdering sker också en intern utvärdering som fokuserar på de ekonomiska effekterna och effekterna (utfallet) för de elever som är och har varit föremål för verksamhetens insatser. **Utfallet för eleverna, hur de i olika avseenden förändrats under vistelsen på Bryggan, kan förstås i relation till den organiserade verksamhet som förelåg då den externa utvärderingen avslutades, dvs. i ljuset av de arbetssätt som fram till dess utvecklats av personalen tillsammans med medaktörer (t.ex. från skolan) och som en stor del av föreliggande rapport beskriver.**

Metod och material

Materialet som samlats in, bearbetats och analyserats består av intervjuer med verksamhetsföreträdare och anställda vid Bryggan och Kompassen, intervjuer med rektorer, deltagande vid informationsmöten för socialtjänsten, deltagande vid utbildningsdagar, enkät till deltagarna vid utbildningsdagarna samt verksamhetsplaner och annan dokumentation. Intervjuerna med verksamhetsföreträdare och anställda vid Bryggan och Kompassen har genomförts i flera omgångar i syfte att kunna fånga hur verksamheten fungerat och utvecklats från starten fram till idag. De intervjuades berättelser har sammanställts i narrativ form utifrån olika teman som utkristalliserats vid bearbetningen av de transkriberade intervjuerna. Löptexten, som i koncentrerad form återger respondenternas uttalanden, varvas med kortare citat i löptext och längre fristående blockcitat, samt med våra egna tolkningar och reflektioner. Hummanden, upprepningar av ord och pauser i utsagorna har bortredigerats för att göra texten mer läsvänlig. Därutöver har personliga pronomen i vissa fall könsneutraliserats.

Disposition

Redovisningen är kronologiskt uppbyggd och tar sin början i den idé som låg till grund för den ansökan som mynnade ut i det sociala investeringsprojektet Bryggan. Därefter beskrivs den process som lett fram till dagens verksamhet med fokus på utvecklingen av det tilltänkta arbetssättet, hur det implementerats, hur verksamheten och arbetssättet förändrats och reviderats under resans gång. **Det är en process som initialt är mycket turbulent – en process som ur ett medarbetarperspektiv till en början kantas av bakslag, besvikelse och stor omsättning av personal bl.a. för att verksamheten inte anses genomtänkt i alla delar och för att arbetsledaren inte anses hålla fast vid verksamhetens framskrivna arbetssätt eller litar på deras professionalitet – det är en process som efterhand stabiliseras i en välfungerande och mer avgränsad verksamhet, bemannad av en sammansvetsad personalgrupp som känner att de har arbetsledarens förtroende att utifrån sitt yrkeskunnande utforma verksamheten med hänsyn till den unika elevens behov och förutsättningar. Det är också en process som ur ett organisatoriskt perspektiv präglas av brister när det gäller stödet till arbetsledaren i rollen som chef och problem när det gäller implementeringen av den nya förvaltningsövergripande verksamheten, dess förankring i den organisatoriska förvaltningsstrukturen samt formerna för samverkan mellan olika verksamheter.** Arbetet avslutas med en sammanställning av de lärdomar som kan dras på basis av denna process.

Från idé till projekt

Det sociala investeringsprojekt som Bryggan utgör har tillkommit på initiativ av den person som hösten 2017 var enhetschef för Centralt skolstöd/Kompassen-Bryggan. På frågan om hur idén om Bryggan uppstod visar sig hans tidigare jobb ha haft avgörande betydelse. ”Egentligen är det ganska enkelt. Jag jobbade på Magelungen... jag jobbade bl.a. med hemmasittarprogrammet.” Som utbildad ”socioekonom och terapeut steg 1” var han på Magelungen bl.a. sysselsatt med behandlingsarbete för elever med problematisk skolfrånvaro. Erfarenheterna från Magelungen återaktualiserades i samband med att han år 2013 fick anställning som kurator på Kompassen – en enhet inom Centralt skolstöd som på uppdrag av rektorer och tillsammans med elevhälsoteam och lärare tar sig an elever med normbrytande beteende. Ett av hans första intryck av den nya arbetsplatsen var att ”det är ju nästan exakt det jag gör på Magelungen” – fransett behandlingsinsatsen. Kompassen ska fungera som ”den förlängda armen för elevhälsan och då får du inte bedriva behandling.” Detta med att inte få bedriva behandling medförde att han efterhand kände sig alltmer ”vingklippt” i det dagliga arbetet – kanske särskilt i stunder som minnen av lyckosamma resultat från Magelungen gjorde sig påminda. ”Där lyckades vi med ärende efter ärende och här sitter jag och vet precis hur jag ska göra, men jag får inte göra det för jag ska inte bedriva behandling.” På Magelungen var det annorlunda, ”där fick vi uppdrag från socialtjänsten och då får man bedriva behandling.” Beträffande skolarbetet som bedrevs på Magelungen ”var det inte en självklarhet att de [eleverna] skulle vara i särskilda undervisningsgruppen, många jobbade vi tillsammans direkt med skolan.”

De positiva erfarenheterna av att inom en och samma verksamhet erbjuda elever behandling i kombination med undervisning tycks med tiden ha gett upphov till funderingar som varför ett sådant koncept måste vara förbehållen privata företag som Magelungen. ”Varför kan vi inte i kommunal regi tänka utanför boxen? Varför måste vi vara styrda i stuprör?” Kanske är det i anslutning till dylika funderingar som idén om att skapa ett liknande koncept inom ramen för Centralt skolstöd börjar gro. I samband med att han tar upp och diskuterar saken med sin dåvarande chef – som tänkt i liknande banor – kan man säga att idén om en förvaltningsöverskridande verksamhet för elever med problematisk skolfrånvaro börjar slå rot. För att få en sådan verksamhet att fungera över tid behövs planmässigt ordnade arbetsflöden. ”Jag gillar inte organisationer där det ska hänga på eldsjälar och personer. Jag tycker det är viktigt med struktur och organisation, och det var faktiskt det som gjorde att jag fick drivet att driva fram att vi behöver en annan lösning i kommunen.” Initiativtagaren till projektet fortsätter med att påpeka

att hen själv aldrig hade klarat av att realisera idén. ”Jag hade aldrig som kurator... hade aldrig kunna driva det här i offentlig sektor... utan det var att jag hade en chef som trodde på det.” Det egentliga avstampet till att på allvar förverkliga idén om att erbjuda elever behandling i kombination med undervisning sammanhänger med att en företrädare för kommunpolitiken började intressera sig för frågan – och i synnerhet med den återkoppling som denne gav i kölvattnet av vad hen sa i ett lokalradioprogram.

Där var jag rätt så kaxig och sa i sändningen att, hur man ska hantera hemmasittare? Det vet vi i Örebro kommun. Men vi gör inte det för att det krävs det här, det här och det här för att vi ska kunna blanda och lägga behandling och undervisning under samma sak och att det blir två olika förvaltningar... och så vände jag mig till politiken i sändningen och sa att om politiken ger oss agendan, om politiken ger oss uppdraget så – inga bekymmer, det fixar vi. Det gjorde att de ringde upp [namn på kommunpolitiker] och ställde frågan direkt. ”Ni har en verksamhet som säger att de kan klara av det här, varför kan ni inte ge dem förutsättningarna”?

Några månader senare råkar de mötas och samma kommunpolitiker säger då: ” ’Du, nu ska du få som du vill. Kavla upp ärmarna och visa att du klarar det’. Det var startskottet.” Kommunpolitikerns feedback på hans radiouttalanden kan uppfattas som en slags muntlig avsiktsförklaring där denne förbinder sig att leverera om motparten gör detsamma.

I anslutning till att kommunpolitiska företrädare meddelade berörda tjänstemän (som handhar sociala investeringsprojekt) att en ansökan från Centralt skolstöd var på ingång ”skulle vi sätta igång med en ansökan.” Under skrivprocessen uppmanades de att skynda på. ”Politiken hade bråttom, de hade riktigt, riktigt bråttom. De knackade på dörren, när blir det klart, när blir ni klara?” Från det att författandet av ansökan startar tills dess att projektmedel beviljas inträffar vissa händelser som leder till att initiativtagaren till projektet tillfrågas att ta över ansvaret för att driva projektet framåt. Personen ifråga accepterar, trots att hen vid det tillfället inte hade en chefsposition, och färdigställer till slut ansökan. Även om hen själv var huvudförfattaren bakom ansökan var andra, enligt hens egna utsagor, inblandade i vissa avseenden, däribland "tjänstemän från projektkontoret som arbetar med sociala investeringar – som hjälpte till med det formella i ansökan" och verksamhetschefen. Den sistnämnda angav direktiven i frågor som rör (i) målgruppen (elever med problematisk skolfrånvaro, normbrytande beteende, elever som återkommer från HVB hem eller SiS-institutioner), (ii) det organisatoriska stödet till skolor, samt (iii) resursernas omfattning (t.ex. antal medarbetare). Den färdiga ansökan, som behandlades av Kommunfullmäktige (Ks 996/2016), har titeln *Bryggan – från destruktiv frånvaro till målpuffyllelse. Social investering i samverkan mellan*

Kommunstyrelseförvaltningen genom Centralt skolstöd, Förvaltningen förskola och skola, Socialförvaltningen samt Förvaltningen för försörjning, utbildning och arbete.

Bryggans uppdrag och tilltänkta arbetssätt

Ursprungligen syftade det sociala investeringsprojektet Bryggan till att tillskapa en kommunal verksamhet riktad till elever med problematisk skolfrånvaro och destruktivt normbrytande beteende, där elever kunde erbjudas individanpassat stöd, behandling och skolundervisning på hemmaplan utan att förlora den ordinarie kopplingen till hemskolan. Utöver stödet till enskilda elever skulle verksamheten också erbjuda familjebehandlande insatser för att ge familjen stöd att utveckla strategier för en fungerande vardag i hemmet, samt stöd till eleven att tillskapa en meningsfull fritid genom organiserade aktiviteter. Därtill skulle Bryggan också utgöra en aktiv resurs för de enskilda grundskolorna i deras främjande och förebyggande arbete, bl.a. genom att erbjuda stöd i framtagandet av metoder och rutiner för att uppmärksamma och åtgärda skolfrånvaro på ett tidigt stadium ute på skolorna.

Enligt ansökan var planen att initialt skapa en grupp med representanter från Socialförvaltningens myndighets- och utredningsenheter, Bryggan och Kompassen vilka tillsammans skulle göra en bedömning och prioritera vilka ärenden som skulle hanteras. Den elev som aktualiseras ska tillhöra sin hemskola med ansvarig rektor, men ha hela eller delar av sin skolundervisning i verksamheten under en begränsad tid.

Vidare framgår det att verksamheten ska kunna erbjuda ett sammansatt och individanpassat stöd med undervisning, behandling och sociala aktiviteter för eleven och dennes familj, vilket ska tillhandahållas av ett flerprofessionellt team omfattande pedagoger/speciallärare, familjebehandlare/kuratorer och fritidsledare. Det anses också vara av stor vikt att få till stånd en löpande dialog mellan Bryggan, hemskolans rektor (som har ansvaret för eleven), Socialförvaltningen och Kompassen, detta för att tillsammans och med utgångspunkt i den sammanlagda kompetensen kunna bedöma hur stödet till eleven ska kunna säkerställas och möjliggöras på bästa sätt.

För att möta elevens behov och säkerställa att eleven inte hamnar utanför sitt sammanhang ska all undervisning ske i nära samarbete med hemskolan och vara anpassad utifrån elevernas behov och förutsättningar. Vidare ska eleven få stöd och hjälp med att vistas på sin hemskola under en begränsad tid för att så småningom öka närvaron på hemskolan och minska vistelsen på Bryggan. Elevens återgång till skolan ska ske i samråd med och via samarbete mellan vårdnadshavarna, Bryggan och skolan. Det ska också finnas möjlighet att göra psykosociala och pedagogiska kartläggningar för att säkerställa rätt stöd i undervisningen. För elever med kognitiva svårigheter kommer ett nära samarbete med Förvaltningen för funktionshindrade komplettera de övriga kompetenserna i verksamheten.

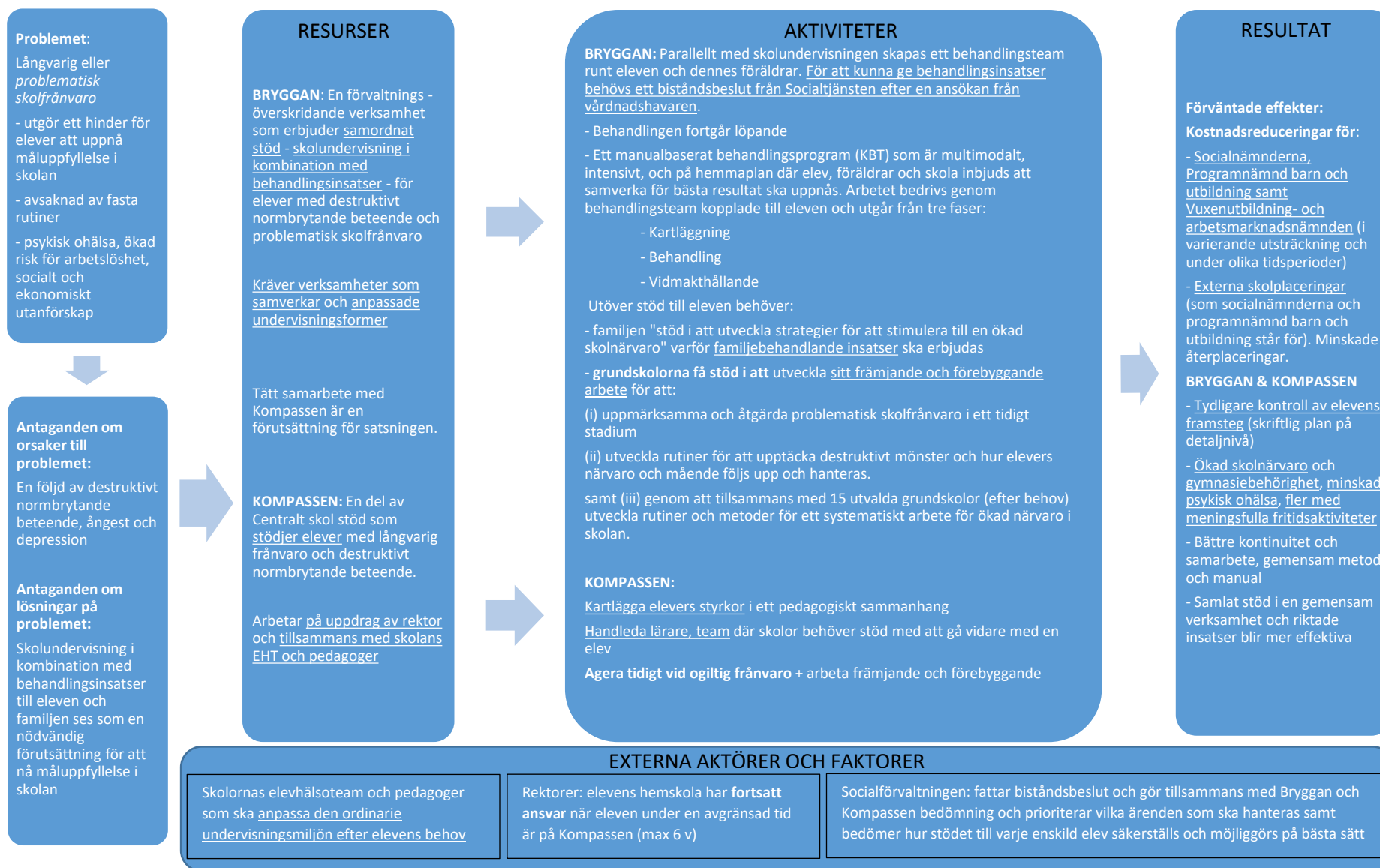
Eftersom verksamheten både innehåller skolundervisning och behandling skapas ett behandlingsteam runt eleven och dennes vårdnadshavare, som parallellt ska kartlägga behoven av stöd och behandling. För att möjliggöra detta måste ett biståndsbeslut från Socialförvaltningen finnas, efter ansökan från vårdnadshavaren. I behandlingen kommer Magelungens KBT-baserade metoder att användas i syfte att (i) stärka elevens självförtroende via stöd och behandling för den ångestproblematik som ofta hindrar eleven att vara i skolan, samt för (ii) att stödja och hjälpa vårdnadshavarna att skapa förutsättningar för eleven att klara av och kringgå hinder och närma sig skolmiljön.

Därtill ska det finnas en fritidsledare inom verksamheten med uppdrag att stödja elever som inte klarar att ha struktur på sin fritid. Stödet kan innefatta att följa eleven till organiserad fritidsaktivitet som redan finns i samhället, erbjuda fritidsaktiviteter i verksamhetens lokaler eller arrangera fritidsaktiviteter som kan vara ett komplement i undervisningen, t.ex. i form av aktiviteter som knyter an till det ämne de ska fördjupa sig i.

I verksamhetsplanen ingick också att Bryggan skulle utveckla det främjande och förebyggande arbetet genom att ta fram metoder och rutiner som skolor kan använda för att minska skolfrånvaron samt genom att erbjuda stöd till att genomföra systematiska och organisatoriska förändringar som i sin tur genererar en högre skolnärvaro. Det handlar bl.a. om att skolorna ska ges kompetenshöjande insatser kring metoder för kartläggning och åtgärder, men också stöd i implementering av den framtagna kommunövergripande handlingsplan som finns för att främja närvaron i kommunens grundskolor. I detta arbete är samarbetet med skolornas elevhälsoteam centralt.

Slutligen ska Bryggan tillhandahålla stöd för elever som ska återgå till sina hemskolor efter placering på behandlingshem, primärt HVB och SiS-boenden, och vid behov erbjuda undervisning som ett sätt att underlätta övergången till hemskolan. Bryggan kan också bistå med ett professionellt stöd i övergången från HVB-struktur till hemmiljön, samt under en begränsad tid erbjuda skolundervisning för elever som är på väg till behandlingshem och inte har någon fungerande skolgång på hemmaplan.

Den logiska modellen nedan (Figur 3) beskriver det tilltänkta arbetssättet, dess förutsättningar, aktiviteter och förväntade effekter i förenklad form.



Figur 3: Logisk modell över det tänkta arbetssättet, dess förutsättningar, aktiviteter och effekter

Erfarenheter av Kompassen och förväntningar på den nystartade verksamheten

Bryggan

I anslutning till utbildningsdagarna som ägde rum i samband med att Bryggans verksamhet startade i augusti 2017 genomfördes en enkät med deltagarna från de inbjudna skolverksamheterna. Respondenterna bestod av rektorer, pedagoger och elevhälsoteam från såväl kommunala skolor som friskolor i Örebro kommun. Syftet med enkäten var att få kunskap om deltagarnas tidigare erfarenheter av Kompassen och förväntningar på den nystartade verksamheten Bryggan. Svarefrekvensen var 59,4 procent.

Resultatet visar att respondenternas erfarenheter av Kompassen var väldigt varierande och tar sig olika uttryck. Majoriteten (61 procent) hade erfarenheter av att elever på den egna skolan som bedömts vara i behov av hjälp från Kompassen inte hade fått det. Samtidigt ansåg 68 procent att de elever som faktiskt varit föremål för insatser från Kompassen, i viss mån eller i stor utsträckning fått den hjälp som de behövde. Respondenternas negativa erfarenheter av Kompassen sammanhänger med att verksamheten upplevs som oklar i olika avseenden, såsom att det är "lite rörigt upplägg och kontra order, dubbla budskap" eller att "formaliteter och överenskommelsen mellan Kompassen och skolan" ibland blir "ett hinder istället för en tydlig struktur" som på samma gång tillåter "att Kompassen och skolan i samråd kan vara flexibla tillsammans i sitt arbete om det gynnar eleven." Samtidigt finns det många positiva erfarenheter där respondenterna upplevt: "att vi får och fått adekvat stöd på ett professionellt sätt", att kontakten "många gånger... stannat vid konsultationer dvs. att eleven inte fått direkt hjälp men vi på skolan har fått tips och råd", att "handledningen från Kompassen har varit bra, tydlig, tillmötesgående och professionell" liksom att personalen på Kompassen upplevts som "lättillgängliga och engagerade."

När det gäller förväntningarna på Bryggans verksamhet bedömde drygt 71 procent av de tillfrågade att det fanns elever på den egna skolan som var i behov av en verksamhet som erbjuder skolundervisning i kombination med behandlingsinsatser för elever med problematisk skolfrånvaro. Andelen som förväntade att den egna skolan skulle få adekvat stöd och hjälp från Bryggan i detta avseende var något lägre (drygt 66 procent upplevde att de i viss mån eller i stor utsträckning skulle få stöd och hjälp), vilket delvis tycks sammanhålla med hur situationen ser ut på somliga skolor. "Redan nu har vi elever som inte får det stödet men har behov av det." Några respondenter befarar vidare att "behoven är väl större än vad den verksamheten kan klara av" varför de tillgängliga "platserna antagligen kommer att fyllas snabbt."

Verksamhetens utveckling och implementering

Bryggan 2017

Bryggan utgör ett nytt slags verksamhetskoncept inom ramen för kommunens utbildningsansvar. Det nya konceptet har också varit ett av skälen till att söka tjänst på Bryggan. Vid ett samtal med några av den nyanställda personalen (november 2017) framkommer att de i Bryggan såg en möjlighet att få vara delaktig i att starta upp och från grunden utveckla en ny typ av verksamhet. Särskilt lockande inför tjänsteansökningarna tycks Bryggans verksamhetskoncept ha varit, ett koncept som med sin kombination av å ena sidan behandlande och pedagogiska insatser (baserad på Magelungens hemmarsittarprogram) och å andra sidan förebyggande och främjande insatser gentemot skolorna utgör ett kontrasterande alternativ till det reaktiva sätt med vilket elevers skolk och hemmasittarproblematik vanligtvis bemöts. Några av personalen inflikar att de har specifika kunskaper och färdigheter som skulle komma väl till pass i den nystartade verksamheten – och som även det verkar ha varit en bidragande anledning till att söka tjänsterna.

Den nystartade verksamheten

Under sensommaren (augusti) år 2017 startade Bryggan sin verksamhet i ett fastighetsbestånd belägen ca en mil norr om Örebro stadskärna, i lokaler som den nyanställda personalen själv fick måla om och inreda med möbler från kommunens inventariemagasin – och som därtill inte förefaller lämpade för enskilda samtal eftersom det är ”extremt lyhört i lokalen” och därför etiskt problematiskt om ”alla i huset hör vad man säger.” Verksamheten som eleverna erbjuds är uppdelad, ”halva tiden dom är hos oss så är det skolarbete och halva tiden är aktivitet.” På frågan vad sistnämnda innebär svarar de lite villrådigt: ”Ja, det är det vi lite grann har försökt och fundera över. Vad kan vi ha för aktivitet om vi inte har några saker här?” De saker som används till att aktivera eleverna har personalen tagit med sig hemifrån.

Enligt projektplanen ska Bryggan erbjuda elever med hemmarsittarproblematik och/eller normbrytande beteende familjebehandling, utbildning och fritidsaktiviteter. En av den intervjuade personalen beskriver först eleverna som ungdomar med ”våldigt stora behov” för att sedan precisera deras problematik.

Problemet är ju social fobi många gånger och att man inte helt enkelt kommer iväg. Det är ju det som är problemet om man är hemmasittande. Och att då begära att man ska åka inte bara till skolan som tidigare utan också ganska långt till en skola långt bort.

Verksamhetens geografiska lokalisering väcker inte enbart förundran utan också farhågor om att på sikt inte räcka till som personalgrupp; ”att det ligger där det ligger det gör ju att vi också får hämta många ungdomar” hemifrån, eller hämta dem från och lämna dem vid bussen. ”Sen´ är ju tanken, vi ska inte ha någon skolskjuts utan vi ska använda dom resurser som finns” i arbetet med att anpassa insatserna efter elevernas behov – ”för att dom här barnen ska få förutsättningar att kunna komma tillbaka.” Vid intervjutillfället var en handfull elever knutna till verksamheten:

Vi hade en elev på väg in för ett tag sedan med mer normbrytande beteende som mer eller mindre behöver punktmarkering hela tiden, en ung, yngre elev än dom som vi redan har och då blir det redan så, hur löser vi det här? Och då var vi inte så många elever på plats.

Enligt personalen är verksamheten budgeterad för femton elever per år, ”och vi har en bil och inte så mycket personal. Hur blir det när det blir fler? Hur ska vi kunna göra dom här anpassningarna?”

[Hur elever beretts plats på Bryggan](#)

Av de elever som deltar i Bryggans verksamhet har några överförs ”via Kompassen från början” – efter att först ha blivit rekommenderade att söka till Bryggan. Hur övriga elever fått plats på Bryggan är svårare att få grepp om. ”Det är ju inte så att föräldrarna har kunnat söka och sen´ fått ja eller nej, utan initialt så har det väl gått till på lite olika sätt.” I samtliga fall finns ett erforderligt biståndsbeslut, vilket dock inte betyder att ”det är handläggarna som sitter och gör en utredning och tänker att här skulle Bryggan kunna vara ett alternativ.” Snarare förefaller det ha gått till på så sätt att handläggarna ”har fått till sig från rektor, sin chef, eller namn [chefen på Bryggan] att nu har vi pratat med varandra på den här nivån och bestämt att den här ska ha Bryggan”, vilket enligt de intervjuade ”blir nåt annat slags beslut” då beslutsprocessen varigenom elever bereds plats på Bryggan skiljer från den typiska handläggningsprocess som föregår biståndsbeslut.

[Ett kartläggningsbaserat förändringsarbete satt på undantag](#)

Enligt Magelungens hemmarsittarprogram ska behandlingsarbetet för den enskilde eleven skraddarsys med utgångspunkt i information som insamlas och sammanställs under kartläggningsfasen (information om elevens behov, styrkor och svagheter, pedagogiska förmågor, nätverksresurser och från tidigare utredningar m.m.). När kartläggningsarbetet inte genomförs som det är tänkt undermineras personalens framförhållning när det gäller att bemöta elever utifrån deras specifika egenskaper och problematik, istället blir bemötandet lätt reaktivt.

Det är väldigt svårt att ha ett tänkt framåt och en målmedvetenhet, liksom, behandlingsplan och tänka och jobba utifrån det. Utan det blir mer så oj, nu står vi här! Oj, nu ska vi upptäcka det här!
Hur gör vi då?

Under sådana omständigheter sker det inte något planerat förändringsarbete att tala om, likväl är personalen sysselsatt med att bistå eleverna i deras skolarbete liksom med att få dem engagerade i de aktiviteter som verksamheten har att erbjuda. Eftersom personalen härigenom ”löser det vardagliga” – och också får uppskattning för det: ”Vad bra att ni löser det, kan dom ju säga då” – anser de att situationen för elevernas vidkommande relativt sett är positiv:

För det är ändå så pass mycket bättre för dem än mot vad det har varit. Men det sker ju inget processarbete eller förändringsarbete för det. Hur gör man det när man hela tiden agerar reaktivt, och nu händer det där och möts vi i det. Och till viss del måste ju en nyskapad verksamhet vara lite så. Vi kommer inte ha alla rutiner och allt på plats, vi kommer att få lära oss under resans gång. Men det där som jag pratade om att göra en kartläggning och att ha med föräldrarna med på tåget – ”vad är det ni ska jobba med” – där är det ju inte. Och det är ju det som är så frustrerande.

Eftersom personalen inte ges möjlighet att genomföra förberedande kartläggningar saknas i regel en genomarbetad strategi i behandlingsarbetet, dvs. en strategi där också föräldrarnas roll i processen är klagjord och förankrad hos dem innan eleven börjar på Bryggan. Att starta kartläggningen inklusive planeringen av föräldrarnas delaktighet när eleven väl är på plats riskerar i bästa fall att fördröja förändringsarbetet, i synnerhet i ärenden där personalen inte har förmått få med föräldrarna från början – t.ex. där ”det inte har varit självklart att få den här familjen att släppa in oss.” I avsaknad av en genomarbetad och med föräldrarna överenskommen strategi för att ta sig an elevens problematik blir framförhållningen mindre genomtänkt med påföljd att bemötandet lätt blir valhant, vilket i sin tur riskerar att göra en osäker elev ännu mer osäker och utåtagerande.

[Arbetet gentemot elevernas hemsolor och kontakten med Kompassen](#)

I Bryggans projektplan beskrivs det förebyggande och främjande arbetet gentemot skolorna på ett sätt som av personalen uppfattas som ”ganska gediget, det jobbet man ska göra med dom, med att jobba upp nya rutiner.” Några berättar att de, redan när de tillträdde tjänsterna, hade med sig funderingar kring hur de utifrån sina befintliga kompetenser skulle kunna jobba förebyggande och främjande; ”hur kan vi använda det här som vi har med oss redan, och det var ju också den information vi fick, att vi skulle få vara med och utveckla och jobba. Att dom skulle använda oss i det.” Det systematiska arbetet med skolorna, som för vissa utgjorde ett

incitament till att söka tjänst på Bryggan, hade i november 2017 ännu inte kommit igång på allvar, det har skjutits på framtiden.

Alltså, jag tror att dom fortfarande tänker att det ska... men att vi inte har tid för det nu. Jag vet att det var uppe för nån månad sen, ”men det ska ni inte ens tänka på, ska ni inte belasta er med.”

Visst planeringsarbete gällande frågan hur Bryggans personal kan bistå skolorna har dock förekommit. Några av personalen har ingått i en arbetsgrupp som haft i uppdrag att ta fram ett förslag på ”hur en överenskommelse med skolan kan se ut” som reglerar kontakterna mellan Bryggan och skolorna (vem som inom respektive organisation ansvarar för vad). Efter att arbetsgruppens förslag till kontaktreglering ”totalsågades” och skrevs om av chefen med utgångspunkt i dennes tidigare erfarenheter på syster-enheten – ”så här ska det se ut för så ser det ut på Kompassen” – har personalen kommit fram till att ”det absolut bästa sättet är att chefen har alla dom kontakterna för det ändå hen som kan säga ja eller nej, om det är rätt eller fel. Det är enklast och bäst om hen gör det.” Vad beträffar kontakten mellan personal på Bryggan respektive Kompassen är den sporadisk snarare än regelbunden. Det finns inte tid för samtal annat än i samband med att elever överförs från Kompassen till Bryggan eller i ärenden där det visar sig att aktualiserade elever på Bryggan tidigare har varit knutna till Kompassen. Vid sådana tillfällen uppmuntrar chefen personalen på Bryggan att ta kontakt med kollegorna på ”Kompassen, dom vet mycket om den här personen, för hen har varit där, ta kontakt med dom.” Möjligtvis avspeglar detta chefens uppfattning om att uppgifter som redan finns om en elev på Kompassen kan ersätta den information som förberedande kartläggningar skulle ha gett om de hade genomförts av personal på Bryggan.

För att kunna genomföra projektidén bakom Bryggan bör vissa förutsättningar vara för handen enligt den intervjuade personalen. Några av dessa förutsättningar har nämnts ovan medan andra inte har berörts tidigare.

Förutsättningar för att kunna göra jobbet på Bryggan

En fungerande arbetsledning

Flera av personalen efterlyser en fungerande arbetsledning eftersom chefen uppvisar ett ”bristande ledarskap.” Mer precist handlar det om personalens upplevelser av chefens styrning, kontroll och bemötande. Chefens sätt att leda arbetet har inskränkt personalens handlingsutrymme i sådan grad att de fått svårigheter med att upprätthålla den professionalitet som de anser deras yrkesbefattningar förpliktigar till. Personerna sökte tjänsterna på Bryggan med diverse förväntningar. De förväntade sig att med utgångspunkt i Magelungens hemmarsittarprogram få arbeta på ett nytt och genomtänkt sätt med elever som har svårt att

fullfölja skolgången; de hade förväntningar om att få vara delaktiga i att bygga upp och arbeta fram rutiner i en ny verksamhet och att deras kompetenser härvidlag – liksom i förändringsarbetet för övrigt – skulle tillvaratas. Istället för att behandlas som kompetenta medarbetare kapabla att arbeta självständigt instruerar chefen personalen hur arbetet ska utföras: ”Så kan vi inte göra utan vi ska göra på det här sättet och det här sättet och det här sättet.” När personalen kommer med förslag, exempelvis på tillvägagångssätt i hanteringen av ärenden, avfärdas dessa utan någon föregående dialog. Att arbetsledaren inte inbjuder till dialog beskrivs som något av ett dilemma av de intervjuade, ”eftersom det är kommunikation som är problemet så kan vi inte riktigt sätta oss ner och prata om att vi inte kan prata, utan det behöver komma från utifrån.” Personalen efterlyser en extern kraft som de kan delge sina bekymmer och som på allvar tar tag i problemen. Vid intervjutillfället (november 2017) framkommer att personalen har informerat den överordnade ledningen om hur de upplever arbetssituationen, ”vi har så klart meddelat cheferna över också om situationen och bitt om hjälp därifrån. Så här ser det ut, det funkar inte. Vi behöver hjälp.” På denna begäran om hjälp har ledningen svarat att de tillsatt ”en extern handledare som hjälper er att prata om roller.” Denne externa handledare är inte densamme som personalen redan har handledning med när det gäller utförandet av hemmarsittarprogrammet och som beskrivs som ”en jätteduktig handledare som jobbar med oss utifrån Magelungen och som har varit med oss ända från start, utan då tar man in en helt annan handledare.”

Chefens/arbetsledarens detaljstyrning och benägenhet att själv övervaka allting tycks emellanåt bli en övermäktig uppgift enligt de intervjuade. I en situation där arbetsledaren, ”som både är enhetschef och projektledare, ska ha kontrollen och göra allt själv så blir det liksom ingenting gjort. Det tog två månader innan vi lyckades få tallrikar att äta på. Och då fanns ju projektet och pengarna från årsskiftet.” Chefens detaljstyrning av personalens arbetsuppgifter kan också medföra merarbete på grund av att instruktionerna förändras, detta då denne emellanåt ”kan säga: ’så här ska ni göra’ och så nästa vecka är det på ett helt annat sätt.” Av personalens uppfattning att döma förefaller det som om arbetsledaren har för många funktioner att uppfylla samtidigt:

Det kanske är klurigt att sitta på båda dom här rollerna, att både vara enhetschef och ta hand om sin personal och vara projektledare och styra verksamheten och ha hand om budgeten som första prioritet. Alltså, dom sakerna kanske inte går ihop liksom.

En för verksamheten rätt dimensionerad budget

Enligt respondenterna är det under nuvarande omständigheter inte möjligt att arbeta i enlighet med projektplanen, ”vi inte har förutsättningar att göra det som vi, det är tänkt att vi ska göra.” En av de främsta anledningarna härtill är ”att det är taget en för liten budget. Vi får hela tiden höra att, men vi har inte budget till det, budgeten är så liten.” Detta inbegriper inte minst personalbemanningen som, enligt personalens bedömning, förefaller ha varit underdimensionerad eller felbudgeterad från början, särskilt med tanke på att verksamheten ska anpassa insatserna efter respektive elevs förutsättningar.

Och nån kan gå och äta i matsalen och nån kan inte göra det utan behöver hjälp att gå och hämta mat och äta i lokalen, och nån ska hämtas vid bussen och nån ska ju lämnas vid bussen och nån ska hämtas hemma och så ska nån ha punktmarkering hela tiden.

Med full elevbeläggning och en bil att skjutsa elever från och till hemmet befarar personalen att de inte kommer att räcka till antalsmässigt. Personalen är redan nu, innan samtliga elevplatser är belagda, bekymrade över budgetens konsekvenser för verksamhetens kärninnehåll: ”det går inte att göra det som vi skulle behöva göra för dom här barnen.” De påpekar vidare att, enligt chefen finns det heller ”ingen att gå till och säga vi tog för liten budget, vi behöver mer pengar” – vilket också tycks bekymra chefen själv: ”Det har ju våran chef sagt också, ’varför talade ingen om för mig vad det brukar kosta att starta upp en helt ny verksamhet. Jag hade ingen aning!’.”

I vad mån det är den knappa budgeten som ligger bakom att lokalerna inte iordningställts (beträffande problemet med lyhördhet, målning, begagnade möbler, köksutrustning, se ovan) liksom bristen på skolmaterial och spel att fylla aktiviteterna med, eller om dessa problem snarare beror på att arbetsledaren har för många funktioner och därför förbisett att ordna med detta är svårt att avgöra utifrån den tillgängliga informationen.

Ett kartläggningsbaserat förändringsarbete

Den nyanställda personalen genomgick en grundutbildning i Magelungens hemmasittarprogram (HSP) i nära anslutning till att Bryggan startade sin verksamhet. Det centrala utbildningsmaterialet utgjordes av en behandlingsmanual där hemmasittarprogrammet beskrivs som ett behandlingsprogram som grundar sig på inlärningsteori och kognitiv beteendeterapi. Vidare framgår bl.a. att:

Programmet är manualbaserat och beskriver hur insatsen ska utföras. Innehållet är praktiskt inriktat och lämpar sig för professioner som möter hemmasittare i sitt arbete. Med programmet

följer en tydlig struktur för implementering. Denna struktur innefattar grundutbildning, fortbildning, praktiskt stöd genom handledning samt arbetsmaterial (Magelungen 2017, sid. 10).

Av personalens utsagor framgår att de vid utbildningstillfället uppfattade grundutbildningen som ett självklart inslag för en verksamhet som gör anspråk på att arbeta enligt Magelungens programkoncept. Några månader senare, efter att ha kommit in i jobbet, ”så blir det ju tydligt för oss att vi jobbar ju inte enligt deras manual.” Föga förvånande är de också besvikna över ”att inte få göra det som vi är satta att göra.” Ett exempel på vad personalen bedömer som centralt att göra – och ”som handledaren säger är viktigt att vi gör” – är ”att man ska göra en kartläggningsfas först”, för att med utgångspunkt i vad som där framkommer planera arbetet kring eleven. Enligt Magelungens behandlingsmanual (Magelungen 2017, sid. 26f-27) syftar kartläggningsfasen till:

... att ge kunskap om ungdomens styrkor och svårigheter, vilka behov som finns samt nätverkets resurser. Vad gäller svårigheter så kartläggs vad som orsakat dessa och vilka faktorer som vidmakthåller dem ... I kartläggningsfasen ingår:

- Träffar med ungdom.
- Träffar med föräldrar.
- Träff/ar med skolpersonal.
- Insamling av material som åtgärdsprogram och pedagogiska bedömningar, utredningar från socialtjänsten och barn- och ungdomspsykiatri.
- Administrerande av skattningsformulär om familjen väljer att delta i forskning/utvärdering, dela ut, samla in och tolka.
- Skriftlig sammanställning av den insamlade informationen i ett kartläggningsdokument (bilaga 14) där även målformuleringar, behandlarnas bedömning och förslag på behandlingsupplägg finns med.
- Återgivning av kartläggningsdokumentet till familjen och uppdragsgivaren vid avslut av kartläggning.

... Det är teamets ansvar att planera inför varje kartläggningsträff samt sammanställa informationen som framkommit... Teamet använder teamtiden till att prata igenom det som framkommit under kartläggningssamtalen och påbörjar beteendeanalys genom att sortera information och observationer...

Av ovanstående beskrivning framgår att kartläggningen utgör ett bärande element i behandlingsarbetet. Vad som inte framgår av utdraget ovan är att ett team i Magelungens hemmarsittarprogram består av två behandlare, vilka ska delta vid samtliga kartläggningsträffar med ungdomen respektive med dennes föräldrar. Tanken med att ha två behandlare är bl.a. att det stärker kontinuiteten i arbetet. Att teamet som ska ansvara för behandlingsarbetet också själva får genomföra den inledande kartläggningsfasen, analysera och sammanställa informationen är viktigt för att arbetsplaneringen ska fungera vägledande i praktiken, i all synnerhet när det gäller frågor som vem/vilka som gör vad, när och hur samt av vilken anledning. Annorlunda uttryckt, kartläggningsförfarandet – inklusive underlaget för

förändringsarbetet – skulle kunna påverkas på ett ofördelaktigt sätt om behandlarna ersattes med personer som har mindre erfarenheter av behandlingsförebredande kartläggningssamtal. Att inte alls genomföra en kartläggning vore detsamma som att avvika från eller gå emot hemmarsittarprogrammets programkoncept.

Tydliga inom- och förvaltningsöverskridande riktlinjer

Bryggan ingår tillsammans med enheterna Kompassen och Lotsen i en kommunövergripande verksamhet som betecknas Centralt skolstöd. Samtliga tre enheter har till uppgift att hjälpa enskilda elever (eller skolor) med olika slags åtgärder som att, exempelvis, på anmodan av rektorer bistå elever med utbildningspedagogiska insatser. Det är dock endast Bryggan som därutöver får erbjuda behandlande insatser (som kräver biståndsbeslut). Av denna anledning är Bryggan till skillnad från de övriga enheterna en förvaltningsöverskridande verksamhet, vilket fört med sig vissa oklarheter.

Som tidigare nämnts anser personalen att det erforderliga tidsutrymmet för kartläggningsfasen saknas. Trots att de påpekat detta för såväl chefen som handledaren har situationen inte förändrats. Med personalens egna ord:

Vi prata´ om det med handledaren: Är det tänkt att det ska vara så här? Vi märker att det inte blir bra. ”Nä, det är jätteviktigt att ni får göra kartläggningen. Jag ska prata med (namn) chefen om det.” Men sen´ efter resans gång så har vi fått till oss att nä, så kommer det inte bli.

Att det inte kommit att bli som det var tänkt med förberedande kartläggningar tycks delvis bero på att Bryggans förvaltningsöverskridande verksamhetsupplägg krockar med organisatoriska arbetsflöden inom den egna förvaltningen (som Centralt skolstöd hör till). Centralt skolstöd är som ovan nämnts en centraliserad verksamhet som är ålagd att på olika sätt hjälpa skolor med att bistå elever som har svårt att klara skolgången. Enligt personalen är ”vi är skyldiga att erbjuda skolplatser på något vis.” Personalen är skyldig att serva skolorna med att, som det förefaller, inom loppet av en given tid (2 veckor) erbjuda hjälp till deras elever när skolorna anhåller om detta. När detta inträffar och Bryggan är den tilltänkta hjälpenheten prioriteras processen att få eleven på plats framför att genomföra en förberedande kartläggning innan eleven placeras på Bryggan, vilket går emot Bryggans egen verksamhetsidé.

Innan en begäran om elevhjälp realiseras måste den först beviljas. Som framgått av ett tidigare citat är det personer på ledande positioner inom olika förvaltningar som i samråd med skolan och Centralt skolstöd beslutar vilka elever som ska få hjälp av Bryggan – ett förfarande som skiljer sig från den typiska handläggningsprocess som föregår biståndsbeslut där en handläggare inom socialtjänsten utreder och motiverar de behandlingsinsatser som beviljas.

I den förvaltningsöverskridande verksamhet som Bryggan utgör exempel på ska personal från skola respektive socialtjänst samverka kring ett elevärende. Enligt respondenterna är inte alla juridiska frågor kring hur skola och socialtjänst ska arbeta ihop ännu lösta. ”Eftersom vi har olika sekretesslagstiftningar” har frågor efterhand rests hur de olika aktörerna sinsemellan ska utbyta, hantera och dokumentera elevinformationen. När familjebehandlarna involveras i ett uppdrag gäller socialtjänstens sekretess. ”Eftersom socialtjänstens sekretess är mycket strängare” är ett sätt att möjliggöra informationsutbytet med skolans personal att via särskilda blanketter inhämta föräldrars samtycke. En av personalen betonar dock att frågan om samverkan är ”våldigt mycket mer komplicerat än vad man har tänkt.” Angående samtyckesblanketterna säger samma person, ”dom har juristerna tittat på och sagt att dom inte är ok, dom håller inte, ni måste göra på andra sätt.” Delar av den information som aktörerna faktiskt utbyter kring en elev är flera av personalen tveksamma till om de får eller ska förmedla. De juridiska oklarheterna i denna fråga är med andra ord något som personalen inte är helt bekväma med.

Vad gäller dokumentationsarbetet så är det endast familjebehandlarna som får dokumentera i socialtjänstens dokumentationssystem, vilket gett upphov till en del krångel beträffande dokumentationen om skolans insatser och elevens akademiska utveckling. När familjebehandlarna på Bryggan får ett uppdrag från socialtjänsten och det i uppdraget ”står nånting om skoldelen, då måste ju vi dokumentera om skoldelen; men vi kanske inte är inne och jobbar med skoldelen överhuvudtaget – och vi kan ju inte dokumentera åt någon annan!” Därtill tycks de som formulerar uppdragen sakna erfarenhet av förvaltningsöverskridande verksamheter.

Och socialtjänsten vet inte hur dom ska skriva uppdragen till oss. För hur ska dom skriva ett uppdrag om barn på behandlingsdelen och inte nämna skoldelen. Men nämner de skoldelen så vet vi inte hur det ska dokumenteras.

I vissa avseenden är verksamheten med andra ord ”inte riktigt färdigtänkt” för de elever som redan är inskrivna på Bryggan. Enligt de intervjuade tycks detta till stor del ha att göra med att de juridiska frågorna inte utretts tillräckligt under planeringsarbetet – innan de anställdes. ”Det fanns ju tid. Jättemycket tid i början innan vi kom.” Även efter att de påbörjat sina tjänster på Bryggan fanns det tid till att reda ut juridiska oklarheter. En av personalen menar att de själva ”skulle kunna haft den här dialogen med juristerna och jobbat med att ta fram, tillsammans med socialkontoret, hur ska uppdraget se ut ... göra en mall.” En annan av de intervjuade berättar att hen konsulterat en rådgivande juridisk expert inom kommunen och bett denne kommentera

projektplanen (skrivelsen som låg till grund för beviljandet av den sociala investeringen). Efter att ha kikat på planen hade den juridiske experten dragit slutsatsen att det inte kan ha funnits någon planerare med som sett över det juridiska i projektplanen och tillagt: ”Det skulle ha varit löst innan. Dom här problemen ska inte ni sitta med i knät nu.”

Det sagda innebär inte att förutsättningarna kan förändras och att Bryggan på sikt kan bli en välfungerande och effektiv verksamhet inom Örebro kommun. En personal på Kompassen, som intervjuades vid ett senare tillfälle, beskriver saken på följande sätt; med ”rätt förutsättningar” och mot bakgrund av ”så många elever som vi placerar från socialtjänsten. Det hade blivit en markant ekonomisk skillnad för vår förvaltning.”

Om förutsättningarna som angivits ovan förelegat hade förmodligen inte flera av personalen på Bryggan valt att säga upp sina tjänster.

Anledningar till att säga upp sig

Merparten av Bryggans personal har innan intervjutillfället (november 2017) valt att avsluta sina tjänster. Varför de fattat detta beslut beskriver en av dem på följande sätt: det ”är fem av sex personer i gruppen som sagt upp sig på grund av den psykosociala arbetsmiljön och bristande ledarskap, för att göra en grov sammanfattning.” Att de självmant valt att sluta beror av deras utsagor att döma framförallt på avsaknaden av en fungerande arbetsledning som, i kombination med en feldimensionerad budget och oklara inom- och förvaltningsöverskridande riktlinjer, gör det svårt för dem att arbeta enligt det verksamhetskoncept som Bryggan anställde dem för att *utveckla* och *bedriva*. Ett sådant arbete kräver olika kompetenser. Vid anställningsintervjuerna fick de också intrycket att deras professionalitet och förtrogenhet med att jobba med vitt skilda uppgifter skulle tas i anspråk (klientarbete, utvecklingsarbete, utbildningsuppdrag): ”Vi är vana att bli använda så från våra tidigare arbetsplatser och jag hade förväntat mig att få göra det. Och det var liksom anledningen till att gå in i en nystartad verksamhet. Att få jobba på det sättet.” Men det blev inte så.

Missnöjet med arbetssituationen tycks sammanhänga med ett inskränkt handlingsutrymme som undergräver och äventyrar deras professionella identitet. Ett typexempel, som respondenterna återkommer till flera gånger under intervjun, är att arbetsledaren/chefen inte visar tilltro till deras kompetens och förmåga att göra egna bedömningar. När de, exempelvis, vid ärendedragningar för chefen beskriver ”hur vi vill gå vidare och vilka steg vi vill ta så får vi bara ’nä’” till svar. Åtgärdsförslagen avslås utan diskussion. De intervjuade, som har mångåriga erfarenheter från andra arbetsplatser och chefer, har svårt att förstå varför de inte får ”utrymme för att ens säga varför jag tänker att vi ska göra på det här sättet utan det är bara toppstyrt.” En av dem, som är noga med att betona att personalen är införstådd med att

verksamheten är nystartad och av den anledningen initialt behöver styras upp vid exempelvis ärendedragningar, ”så finns det ändå den tiden, men den är ju så odynamisk och bara mer som en... man känner sig som att man sitter i ett förhör: ’Har ni gjort det? Har ni gjort det? Nä, så ska ni göra!’” ”Toppstyrningen” begränsar personalens handlingsutrymme i det fortlöpande arbetet.

Ett annat sätt på vilket handlingsutrymmet inskränks är att personalen inte ges möjlighet att fullt ut arbeta i enlighet med Magelungens hemmarsittarprogram. Detta är också något som de återkommer till under intervjun och som i retrospektion framstår som en grov misräkning från deras sida. De hade helt klart förväntat sig att arbetet skulle bedrivas enligt detta programkoncept och som tidigare nämnts var detta också ett skäl till att söka tjänst på Bryggan: ”Vi ska jobba enligt Magelungens arbetssätt, det är det vi fått presenterat och det vi går ut med.” Strax före Bryggan startade upp sin verksamhet utbildades dessutom alla nyanställda i programmet, vilket ytterligare förstärkte deras förväntningar om att få arbeta på ett genomtänkt och icke-reaktivt sätt med barn som har svårt att fullfölja skolgången. Efterhand som personalen blev varse om att verksamheten inte skulle hålla fast vid hela programupplägget punkterades dessa förväntningar för att istället ersättas av besvikelse. En utsaga som följande, ”vi har fått massa utbildningar om hur vi ska anpassa för att dom här barnen ska få förutsättningar att kunna komma tillbaka”, indikerar möjligen också att somliga i personalen tidigare genomgått andra och/eller liknande utbildningar utöver utbildningen i Magelungens hemmarsittarprogram.

Enligt Magelungens programkoncept ska en kartläggning alltid genomföras som ett första steg innan behandlingen eller förändringsarbetet tar vid. I Magelungens manual för behandlare (Magelungen 2017, sid. 21) beräknas verkställandet av kartläggningsfasen ta 3-4 veckor i anspråk. För den aktuella verksamheten skulle detta innebära att förändringsarbetet påbörjas först när eleven är på plats på Bryggan. Dessförinnan ska man, som sagt, göra en kartläggning ”med elev och familjen och göra en planering utifrån den. För om personen ska till Bryggan, vad behöver vi tänka på innan man går in och agerar?” I realiteten har detta moment dock inte fungerat som programmet föreskriver eftersom den erforderliga tiden för genomförandet av förberedande kartläggningar inte har funnits.

Så får vi inte göra, utan vi har typ två veckor på oss att erbjuda plats. Personen ska vara på plats efter två veckor och så får vi göra kartläggningen när den är där, vilket innebär att vi blir hela tiden reaktiva. Vi får liksom upptäcka saker när det havererar.

Att arbeta på detta sätt, eller mer precist att uppmanas kringgå eller senarelägga kartläggningsfasen ”när det finns så mycket information och erfarenhet att samla in och göra

nånting klokt av” är inget som personerna längre kan stå för – ”då faller liksom hela vår professionalitet”, som en av de intervjuade uttrycker saken.

En annan anledning till att personalen säger upp sig har att göra med grusade förhoppningar om att få vara delaktig i att bygga upp och utforma en ny verksamhet. Det har inte funnits tid avsatt för att planera ”hur ska vi lägga upp det här jobbet”, det har ”inte funnits tid till att reflektera, vad drar för lärdomar av det här?” Enligt respondenterna hade personalgruppen i den nystartade verksamheten ”behövt fått sitta ner och jobba med förväntningar, rollfördelningar och alltså planerat lite mer: vad gör du och vad gör du och hur ska vi få ihop det, för att sätta lite rutiner.” Nu blev det inte så, utan ”vi fick bara in ungar och sedan skulle vi köra.”

Vid tidpunkten för intervjun (november 2017) pågår rekrytering av ny personal. ”Vi har förstått att det är ganska mycket locket på och i annonserna som är ute nu så står det inte heller Bryggan utan det står bara Centralt skolstöd.” Detta uppfattar intervjupersonerna som ett sätt att flytta fokus bort från arbetssituationen på Bryggan, det är ”ingenting som det skyltas med direkt.”

Inga som helst hintar om man ska ta tag i vad som är problemet och göra förutsättningarna bättre för dom som kommer sedan.

Kompassen 2017

Innan Bryggan startade sin verksamhet (augusti 2017) var Kompassen den enhet inom Centralt skolstöd som stöttade elever med långvarigt och destruktivt normbrytande beteende. På en av Örebro kommuns webbsidor beskrivs Kompassen som en verksamhet som ”arbetar tillsammans med skolans elevhälsoteam och pedagoger kring en enskild elev med normbrytande beteende. Uppdragsgivaren är alltid rektor som har fortsatt ansvar för eleven.” På webbsidan finns även en figur (<https://extra.orebro.se/pedagogorebro/centraltskolstod/kompassen>) som illustrerar att Kompassen mer precist riktar sig till elever med frånvaroproblematik respektive elever som uppvisar normbrytande beteenden. När personal från Kompassen vid ett intervjusamtal (december 2017) uppmanas att berätta om sitt arbete, vad det går ut på och vilka slags elever de jobbar med, ger de inledningsvis en liknande beskrivning av verksamheten och dess målgrupper.

Vi är en sorts stödfunktion till skolor där vi får uppdrag från rektor att hjälpa en enskild elev eller att hjälpa en skola, t.ex. om det är hemmasittarproblematik som är vår stora grej, det är den ena varianten, sen har vi de mer normbrytande, utåtagerande beteende i skolan.

Personalens uttalanden kring vad som kännetecknar målgruppernas problematik och hur man tar sig an dessa vittnar om ett systemteoretiskt tänkande där skolan och familjen ses som två olika tillika sammanlänkade system som påverkar den enskilde eleven. ”Systemet skola, det är ju ett väldigt knepigt system” på så sätt att ”schemat och skolans upplägg är ju gjort för den här mittfåran” av elever. Elever som befinner sig vid den närmsta utkanten av mittfåran klarar skolpersonalen i regel av att hantera själv, dvs. ”de första avstickarna från mitten faller inom klassledarskapet, det ordnar de flesta.” Det är inte dessa elever som personalen på Kompassen möter i arbetet. De elever som ”vi jobbar med är ju ganska långt häråt om man tänker vänsterperiferin, de som inte alls är i skolan, och högerperiferin de som demolerar skolan.” Något som dessa elever har gemensamt är att de inte klarar kraven för akademisk måluppfyllelse, om än av olika anledningar.

Mår man inte bra eller har man inte förmågan att infoga sig i ett sammanhang så är ju prestationen inte där, och det handlar ju inte om att de inte kan eller att de inte skulle vara begåvade nog utan det är annat som stör.

Det som stör elevernas prestationsförmåga varierar delvis med vilken målgrupp de tillhör.

Två målgrupper och tre typer av svårigheter för att uppnå akademisk måluppfyllelse

Enligt samtliga intervjupersoner är bakgrundsproblematiken hos hemmasittande elever respektive elever som betar sig utåtagerande ”helt olika.” Olikheter i detta avseende innebär inte att utåtagerande elever också kan vara frånvarande utan giltiga skäl, vilket dock till skillnad mot hemmasittande elever inträffar mer sporadiskt och på andra grunder. Utöver nämnda målgrupper möter personalen även elever med ”skolkproblematik”, vilka inte nödvändigtvis betar sig utåtagerande.

Vi har ju normbrytande, hemmasittarproblematik och sen har vi den, jag skulle säga, skolkproblematik. Skolkproblematik och hemmasittarproblematik är de som kommer närmast varandra.

Elever med skolkproblematik är frånvarande av anledningar som inte fullt ut tycks överensstämma med vare sig hemmasittarens eller normbrytarens typiska problembild. Närmast återges hur elevernas problematik skiljer sig åt enligt intervjupersonerna.

Normbrytande elever som är utåtagerande har svårigheter med att hantera eller kontrollera sina impulser när de blir arga eller upprörda och ”då kan det vara mer explosivt. Reaktionen på det du sagt kan vara att ’då slår jag sönder klassrummet!’” Utåtagerande elever, ”normbrytarna, har ofta inga problem att ta sig till skolan eller vara i skolan”, samtidigt som de utan betänkligheter tycks kunna bege sig därifrån när som helst. En av de intervjuade exemplifierar detta med en elev vars telefon plötsligt ringer: ” ’nu ringde min telefon och då måste jag dra upp och sälja lite saker.’ ” Personalens erfarenheter av normbrytande elevers närmiljö är att de ”behöver ett tryggt familjesystem.”

Elever med hemmasittarproblematik ”bryter ju normen genom att sitta hemma, men inte beteendenormen.” Dessa elever har inte sällan en ”ångestproblematik eller en social fobi eller någon form av diagnos som gör att de har svårt med förutsägbarhet.” Jämfört med andra barn och ungdomar har de ofta ”svårare att reglera sin ångest” och svårt att begripa den ångslan som exempelvis kan uppstå i samband med att de förväntas gå till skolan. Om de tidigare har lyckats ”gått utanför dörren tio gånger” men får ett ångestpåslag den elfte gången är detta något som även kan vara svårt för föräldrarna att förstå. Också skolpersonal tycks ibland ha svårt att förstå vidden av de problem en hemmasittande elev kan ha.

Skolpersonal säger att den här eleven går på bio med sina föräldrar eller till frisören, men det vi många gånger missar är att det i skolans värld ställs bra mycket mer krav än vad det gör i andra sammanhang. Det ställs mycket mer sociala krav. Det är många fler ungdomar och elever, mycket mer stimuli än i många andra sammanhang. I skolans värld blir det för mycket förväntningar. Det

inte bara är *en* problematik i en hemmasittarproblematik utan att det kan vara väldigt många och då ska de möta det i tjugo olika sammanhang på skolan.

En av de intervjuade säger vidare att hemmasittande elever ”vill ju vara i skolan, de vill nå betyg, de har ofta höga krav och höga framtidstankar. De sitter inte hemma och har roligt.” Trots stabila hemförhållanden möter personalen ofta ”föräldrar som har kämpat i så många år för att få barnet att må bra, men till slut så orkar man inte. Man mår sämre och sämre [som förälder].

Som tidigare nämnts möter personalen också *elever med en ”skolkproblematik”* som tycks ha andra orsaker än de som ligger bakom hemmasittarens och normbrytarens skolfrånvaro. Något som förenar elever med ”skolkproblematik” är att de har svårt att motivera sig för skolarbetet. De ser inte fram emot att gå till skolan för att ”de kan ha haft svårt i skolan, kanske inte haft så mycket umgänge eller vänner eller upplevt ett dåligt bemötande från personal.” Känslan av meningslöshet, som lätt uppstår när man inte räcker till – vare sig det handlar om akademiska prestationer eller som kompis – kan hos somliga utgöra skäl nog att ”hänga vid Krämarens, hänga vid Tegelbruket. De har hittat något som är roligare än skolan.” Vad som i grunden gör att eleverna hellre än att vara i skolan hänger med kompisar vid dessa och liknande ställen kan vara något så enkelt och allmänmänskligt som att de då känner sig sedda och delaktiga i ett sammanhang.

Problematiken hos Kompassens elever tycks delvis bottsna i olika slags svårigheter såsom: i) icke tillgodosedda behov av förutsägbarhet, ii) bristande strategier för att hantera kravfyllda situationer samt iii) avsaknad av motivation för att närvara i skolan. De olika svårigheterna, som kan överlappa varandra och vara mer eller mindre utpräglade hos den enskilde eleven, har uppenbara beröringspunkter med begreppet KASAM (känsla av sammanhang) som konstitueras av komponenterna: i) begriplighet, ii) hanterbarhet och iii) meningsfullhet (Antonovsky 1987). Förslagsvis skulle detta begrepp, inklusive de teoretiska resonemangen bakom begreppet, kunna fungera som komplement vid analysen av elevernas problembild liksom i förändringsarbetet när det gäller att skapa förutsättningar som möjliggör livserfarenheter präglade av i) stabilitet, ii) balans mellan krav och tillgängliga resurser samt iii) deltagande i processer som på avgörande sätt påverkar individens vardagsliv.

Arbetet på Kompassen

Vad gör man då från Kompassens håll för att bistå skolledare som vill ha hjälp med elever som har svårt att klara av skolarbetet? Innan vi beskriver respondenternas utsagor i detta avseende

kan det vara lämpligt att först säga några ord om vad vi uppfattar vara en slags vägledande princip i personalens ombesörjande av elevens bästa.

Det handlar inte om att ge en insats. Det handlar inte om att ge hjälp. Det handlar om att hitta rätt insats, rätt hjälp och tänka systemteoretiskt och nätverksbaserat.

”Rätt insats” kan t.ex. innebära att Kompassens personal via konsultation och samråd med skolledare, vårdnadshavare, socialtjänst m.fl. kommer överens om att hjälpen *inte* ska tillhandahållas av dem själva utan av en aktör vars verksamhet bättre svarar upp mot elevens hjälpbehov (se text om framgångsrika utfall längre fram). Ett annat exempel på rätt insats är att elever med stort hjälpbehov på en gång beviljas stöd under längre tid istället för att först – under en slags prövoperiod och med överhängande risk för bakslag – erbjudas korttids-insatser. För att undvika bakslag ”behöver vi tänka rätt från början”, vilket enligt somliga av respondenterna skulle underlättas av om deras professionella bedömningar i större utsträckning beaktades i beslutsprocesserna som föregår beviljandet av insatser.

Beviljandet av insatser – en källa till missnöje

Beslutsprocessen genom vilken elever aktualiseras på Kompassen kan se olika ut. Det händer t.ex. att elevärenden ”kommer från förvaltningsnivå ibland, fall som man bara får acceptera och ta emot.” Vanligtvis behandlas dock skolledares begäran om hjälp enligt de interna rutinerna på enheten, via beslutsprocesser som inte alltid utmynnar i vad som enligt personalen vore det optimala för elevernas vidkommande. Även om personalen har vissa möjligheter att ge synpunkter på vilka elever som ska beviljas insatser vill de ha mer att säga till om vis-a-vis enhetschefen, som har sista ordet och vars bedömningar ibland går stick i stäv med personalens. Chefen beskrivs som ”bra på många sätt och vis, absolut så, men vi har en chef som har svårt att lita på andras kompetenser.” Den bristande tilliten härvidlag ”det kan jag se är en starkt bidragande orsak till att det inte blir fullt ut så bra som det skulle kunna bli.”

Intervjupersonernas önskemål om större inflytande i beslutsprocessen rörande vilka elever som ska beviljas insatser inkluderar påverkan i frågan huruvida en elev ska erbjudas insatser på Kompassen eller på Bryggan. Vid intervjutillfället (december, 2017) ska personalen rätta sig efter följande instruktion:

Innan man kan få Bryggan ska man ha haft Centralt skolstöd [Kompassen]. Och i mina ögon kan det ses som ett misslyckande. För om vi ser redan här att eleven och familjen har ett behov av Bryggan då ska man ta mig tusan få det på en gång, då ska man inte få ett mellanting innan man får det.

Personen som citeras ovan menar att Kompassens insatser ska erbjudas om elevens hjälpbehov motsvarar den beteendeförändring som Kompassen bedöms ha möjlighet att få till stånd (under maximalt sex veckor), men om elevens hjälpbehov bedöms kvarstå under längre tid är det fel att först låta ”eleven att komma till oss, få en relation, en trygghet, en stabilitet och sen – nu ska du hit och göra om allting igen och lära känna helt ny personal. Då ska man få möjlighet att göra det på en gång.” Känslan av felaktighet är något som ibland också gör sig gällande när personalen å tjänstens vägnar – men mot sin egen övertygelse – lämnar nekande besked till skolor som begärt assistens från Kompassen.

Som nu senast, en rektor från den skolan, de har verkligen gjort mycket från den skolan. De har haft specialpedagog inkopplade och verkligen försökt och försökt och till slut hamnar de i att ”nu har vi verkligen gått bet och nu behöver vi hjälp och den hjälpen behöver vi i form av Kompassen” – elevverksamheten här. Och då går vi tillbaka och säger ”nej.” Men det är ju fel att säga, de har ju gjort så mycket!

Ovanstående utsagor vittnar om att personalen inte alltid är helt tillfreds med besluten bakom beviljandet av insatser. **Som professionella yrkesutövare skulle de i vissa fall göra bedömningen att i bistå skolor som söker hjälp – på samma gång som de i egenskap av verksamhetsföreträdare tvärtom är manade att avslå dem.** En sådan arbetssituation, där förväntningar knutna till professionen respektive organisationen svårligen samtidigt går att tillmötesgå, indikerar att berörd personal emellanåt befinner sig i en påfrestande rollkonflikt. Situationen blir inte bättre av att de i andra ärenden vill erbjuda elever mer och/eller andra slags insatser än vad deras befogenheter tillåter dem att göra. Personalen vill hjälpa fler elever, göra mer än vad som är möjligt under rådande omständigheter, men ”vi får inte förutsättningarna att göra det jobb vi vill göra.”

Arbetet med utåtagerande och hemmasittande elever

Oavsett vad personalen konkret gör för att bistå elever och deras föräldrar har de en ”gemensam bemötandegrund” där kontakten i mötet förefaller vara det bärande elementet i deras arbetssätt. Så här uttrycker sig en av de intervjuade: ”Jag tänker, det mest centrala i hela arbetet är bemötandet.” Så här säger en annan om bemötandet av elever:

Jag skulle säga samma sak. Vi lutar oss ju mot att det är låg-affektivt bemötande och sen trygghet. Det vi försöker få ut på skolor är just den syn som Hejlskov och Ross Green har.

Sistnämnda person som namnges i citatet ”har forskat kring det här arbetssättet och vet att det empiriskt fungerar.” En utgångspunkt i detta arbetssätt är att utgå från antagandet att barn gör

rätt om de kan. Konkret innebär arbetssättet att t.ex. inte höja rösten om en elev betar sig olämpligt, detta eftersom höjda röster annars lätt kan ”smitta med stress.” Det gäller ”att vara lugn, att våga ha is i magen”, att ”ha ett bemötande som är tryggt, stabilt” och som får eleven att känna tillit till personalen. Vidare utmärks personalens arbetssätt av ett fokus på situationen vari beteendet äger rum snarare än på beteendet i sig.

Vi tittar inte på beteendet för då fastnar vi i det, utan vi tittar på situationen. Om kan vi göra en förändring hos oss vuxna och i situation blir det automatiskt en förändring i beteendet, det är det vi försöker få ut till skolorna.

Annat som utmärker personalens arbetssätt är att de jobbar mer integrerat med vissa uppgifter. Vissa uppgifter ”kör vi ju tillsammans eftersom det ska vara tvärkompetens.” Exempelvis ställs arbetsteam samman på lite olika sätt beroende på om skolledare önskar få hjälp med ”en elev med någon sorts svårighet i skolan eller att lärarna på skolan behöver hjälp i tänket.”

Då ser vi efter liksom... vilken information lämnar de och gör en matchning där. Ska det vara kurator och lärare, kurator och specialpedagog, som finns på Lotsen, eller lärare och specialpedagog? Så ser vi lite vilka kompetenser som ska gå på första träffen med skolan.

Tvärkompetensen inbegriper att personalen emellanåt täcker upp för varandra. Även om arbetet i huvudsak är uppdelat på så sätt att lärarna har hand om undervisningen och kuratorerna t.ex. stöttar hemmasittande elever att komma iväg till undervisningen, kan en kurator hjälpa till i undervisningen om en lärare är sjuk eller behöver bytas av för en stund. Under höstterminen 2017 har lärare på motsvarande sätt börjat täcka upp för kuratorer. Att ”det är några av lärarna som har börjat möta hemåt” beror dock enligt en av de intervjuade snarare på att all personal inte har varit på plats (t.ex. har vikarien för en föräldraledig kurator varit sjukskriven). Även om ”man lär av varandra, blir stärkt av varandras kompetenser” så får tvärkompetensen inte överutnyttjas enligt de intervjuade.

Arbetet med utåtagerande elever

När det gäller arbetet med elever som betar sig utåtagerande i skolan ”handlar det ofta om att man tar en elev från skolan så att skolan får pausa och hitta lösningar under tiden som de är här.” I mån av plats har Kompassen möjlighet att under en begränsad tid, maximalt sex veckor, bistå elever med utbildningspedagogiska insatser, men ”också jobba med ungdomen, att de får mer strategier att ta till sig skola.” Parallellt med detta ”ska man också göra ett förändringsarbete med skolan, så att den här elevens skolsituation kommer anpassas när de kommer tillbaka”, vilket kan innebära att ”jobba med personalen så att de får lite mer kött på

benen så de vet hur man ska bemöta den här typen av personer.” Arbetet med utåtagerande elever kan också innebära att man samverkar ”med externa som socialtjänsten, BUP.”

I kontakten med utåtagerande elever ”handlar det om bemötande, att ha en trygghet, att ha ett lågaffektivt bemötande, en förutsägbarhet.” Vad beträffar skolarbetet och de uppgifter eleverna ska jobba med så handlar det bl.a. om att bryta ned uppgifterna i, för den enskilde eleven, ändamålsenliga och gripbara delmoment. När syftet med en uppgift är ”oklart så bli påslaget på det här beteendet som är önskat mycket större.”

Alltså, om man tänker en person som har svårt med impulskontrollerna, för att de ska komma ner och kunna börja jobba, så skalar man bort och gör det så konkret som möjligt både i planering och uppgiftsutförande.

Till skillnad mot en vanlig skolmiljö är Kompassen annorlunda med sin ”våldigt stimuli-fria miljö”, få elever och ett team av vuxna som har ”all tid i världen just den dagen att stå kvar i den här arbetsmetoden. Kommer vi inte nånstans på fyra timmar så kan vi ju fortsätta att nöta med vårt lågaffektiva bemötande.” Genom att därtill anpassa undervisningen efter elevernas behov och förmåga ökar deras möjligheter att klara av skoluppgifterna. **I elevärenden där ett strukturerat schema, konkretiserade uppgifter i kombination med ett lågaffektivt bemötande i en stimuli-fri miljö visar sig ha positiva effekter på elevens lärande är ambitionen från Kompassens sida att också få till stånd något liknande på elevens hemskola.** ”Då kan man i alla fall säga att, ok det här upplägget fungerade utifrån de här förutsättningarna här. Så kan vi skapa de här förutsättningarna”, eller åtminstone något ”i närheten av det för den här eleven på skolan” så vore det önskvärt ”för vi ser att den har de här behoven.”

Arbetet med att skapa gynnsamma förutsättningar på elevernas hemskolor skulle enligt de intervjuade förmodligen underlättas av om all skolpersonal hade realistiska förväntningar på vad Kompassen kan åstadkomma under tiden som eleven är där. Det finns t.ex. skolor som förväntar sig att Kompassen (på sex veckor) helt ska hinna förändra elevernas problembeteenden. ”Jag skulle säga att det finns en del skolor som mer uttalat har den förväntan.” Vad gäller tiden som eleven tillbringar på Kompassen uttrycker en av intervjupersonerna en önskan om att ”skolorna ska vara med på att det kan vara en start till en förändring, inte att hela förändringen är gjord” när eleven återvänder till skolan.

Enligt respondenterna skulle arbetet med att skapa gynnsamma lärandeförhållanden på elevernas hemskolor också underlättas av om skolpersonalen hade större förståelse för vad utåtagerande elever behöver och vad de som personal själva kan jag göra för att tillmötesgå

deras behov. Skolpersonal som låter sig provoceras av stökiga elever som ”stör och förstör för andra” har ibland svårt att se deras problembeteenden i ett vidare perspektiv. ”När man väl börjar leta fel hos de här individerna så till slut så ser man inte de positiva sidorna. Jag säger inte att det är lätt.” I synnerhet inte om man som skolpersonal tidigare själv har blivit illa bemött av en elev, för då kanske man tänker ”den här eleven har kränkt mig och har svårt att släppa den här bilden som har varit för kanske ett eller två år sedan.” Är man alltför upptagen med att leta fel så blir man med tiden lätt blind för elevens utvecklingspotential. ”Till slut är det svårt att se de här framstegen” som somliga elever på Kompassen gör under tiden de är där.

Vi har elever som gör ett jätteförändringsarbete, men görs det inte ett förändringsarbete på skolan så är det så att eleven kommer från ett förändringsarbete tillbaka till samma system, då kollapsar det.

Arbetet med hemmasittande elever

Beträffande elever med hemmasittarproblematik ska en kartläggning först genomföras för att ”ta reda på vad det är som har gått fel eller vad är det som behövs”, eller mer precist för att hitta ”orsakerna i botten till varför nån stannar hemma och då gör man det innan de hamnar här.” Efter kartläggningsfasen inleds förändringsarbetet, som kan variera i grad av omfattning och intensitet. Om eleven ”kan ta sig hemifrån antingen med hjälp av socialtjänsten eller med hjälp av familjen eller sig själv, då kan man komma hit och gå på undervisning.” I arbetet med hemmasittande elever tycks det inte finnas någon given tidsram att förhålla sig till. Om elevens problematik rör...

... normbrytande är det sex veckor. Med hemmasittarproblematik är det ju att man kanske börjar en, två dagar, en timma åt gången och successivt går upp. Så där kan det ju bli mycket längre.

I arbetet med hemmasittande elever gäller det att inte förivra sig i sin ambition att få dem att återgå till skolan, man får inte gå för fort fram. En av intervjupersonerna jämför situationen som hemmasittare befinner sig i med situationen hos sjukskrivna vuxna med avseende på hur olika reglerade de är.

Om man tänker en vuxen person som blivit arbetsoförmögen eller sjukskriven, det är ingen av dem som förväntas gå in och jobba 100 procent omedelbart när de kommer tillbaka. De trappas upp med en rehab-plan och det är ganska uppstyrt med företagshälsovården och så. En skolelev, du har varit hemmasittande i två år, här ska du börja på måndag för det finns inga förmildrande omständigheter i skollagen.

Som intervjupersonerna tidigare påpekat har hemmasittande elever ofta en problematik som medför att de har svårt att förutse eller föregripa händelser varför detta med ”att ha förutsägbarhet på schemat” även är viktigt för denna målgrupp. Bemötandet är också centralt, inte minst i kontakten med föräldrar, vilket nedanstående utsaga belyser. Intervjupersonen berättar om en förälder som tidigare erbjudits hjälp men som tackat nej, möjligen för att värja sig mot skammen som förknippas med att uppfattas som en dålig förälder.

Jag träffade en mamma, vi satt i ett stort Samba-möte. Soc. var med, BUP var med, skola var med. Det var ett nytt ärende som jag kom in i och fokus var att den här mamman skulle få hjälp. Hen har tackat nej flera gånger från förvaltningen. Till slut så vänder jag mig till mamman: ”Jag kan den här problematiken, men jag kommer säga vissa saker som kan vara provocerande eller kan göra dig arg, upprörd eller ledsen.” Man ska veta vilket läge det ska vara. Läger man upp det mer ödmjukt med bemötandet så faller hela fasaden, och det var så jag la upp det: ”Din föräldraförmåga var här uppe i början och ser du tillbaka i fem år så var du här uppe.” Och sen beskrev jag hur det normala är att föräldraförmågan sänks eftersom man mår sämre och sämre, man mår sämre för att man ser att småsyskonen mår dåligt och ”här nere är du nu och nu skäms du för ditt föräldraskap. Du känner att du brister, du känner att skulle vilja göra mycket mer.” Då kom tårarna, och jag sa att ”det vi ska börja med är att få upp dig hit. Det är det vi ska börja med. Vi ska få dig att må bra igen, få dig stark och styrkt igen och vad behöver vi hjälpa dig med då”? Och det slutar med att hen går därifrån och säger att ”jag ska ha en kuratorskontakt, det är min rätt. Jag vill bara ha en som jag känner att jag litar på.”

Kommentar: i takt med att vårdnadshavaren mår sämre och sämre sänks dennes föräldraförmåga. Skammen över att inte räcka till som förälder förstärker vanmakten och är svår att hantera för föräldrar – liksom hos professionella, vilket inte alls är förvånande. Eftersom skam signalerar frånvaro av socialt erkännande från omgivningen är den svår att kännas vid och tala om, inte minst för att vi som människor dessutom tenderar att skämmas för att vi skäms vilket förstärker skammen. Ett bra bemötande som naturaliserar och avdramatiserar skammen är följaktligen väsentligt för att vinna föräldrarnas tillit och kunna ingjuta tilltro till deras egen förmåga i förändringsarbetet.

[Elevernas hemskolor](#)

När elevernas hemskolor kommer på tal framgår att intervjupersonerna gärna ser att skolorna stod bättre rustade när det gäller bemötandet av utåtagerande elever. I ett önskvärt scenario skulle skolpersonalen i större utsträckning tänka i banor som ”vad det är som händer utifrån situationer istället för beteenden.” Genom att uppmärksamma ”vilka situationer sätter vi våra

ungdomar i” och begrunda vilka beteenden som olika situationer triggar igång, skulle de se ”att om jag förändrar mitt beteende eller mitt bemötande, mitt upplägg så kan det bli ett annat mottagande.” Annorlunda uttryckt anser respondenterna att det på skolorna bör finnas en beredskap för att bemöta utåtagerande elever på ett mer konstruktivt sätt. Detta är också något som de försöker bidra med i samband med att elever återförs till hemskolan.

I ett överlämningsarbete handlar det för det mesta om att man kommer överens om att man gör en plan för att möta den här individens affektutbrott. Alltså, hur ska man göra? Hur ska man förebygga de här känsloutbrotten? Och om de uppstår, hur ska man göra då? Och när det är på väg att klinga av, hur gör man då?

Arbetet med elevernas hemskolor

I samband med ett första ”återföringssamtal med skolan”, dvs. när Kompassens personal ”har överlämning till hela arbetslaget och där berättar vad vi har sett som fungerat hos oss”, beskriver de även ”hur vi arbetar med bemötandet och olika strategier. Man kanske inte kan gå in i helklass med fullt schema på en gång utan successivt trappa upp det.” Förfaringssättet med återföringssamtal var från början en idé som kläcktes av den innevarande personalgruppen och som de sedan på eget bevåg utvecklade till en slags modifiering av tidigare rutiner vid överlämningar. Enligt deras eget förmenande har detta förbättrat elevernas återgång till skolan jämfört med hur det var tidigare: ”förut när en elev avslutades här var det bara *ett* avslutningssamtal med skolan sen´ var det lycka till.” Om nödvändigt hålls numera fler samtal vid de avstämningar som görs under en kortare eller längre period.

Elevernas förbättrade återgång är i vissa fall avhängigt att parterna kommit överens om att ”vi [Kompassen] är kvar en vecka eller två med vår resurs.” Elevärenden där Kompassen kvarstår med sin resurs kan konkret innebära att personal från Kompassen under en övergångsperiod ”tryggar upp första tiden på dagen”, möter upp och följer med eleven till skolan ”för att se så att allt funkar. Sen´ efter lektionen vara med och stämma av om det är någonting de vill lyfta fram.” Om det som eleven framför vid dessa avstämningar skulle kunna äventyra dennes fortsatta närvaro i skolan, som i exemplet nedan, är det viktigt att återkoppla detta till skolan.

Vi hade en elev som jag följde med till skolan, och då var det en lärare som verkligen motarbetade allt. Och [eleven] ville sitta bredvid sin kompis på en femminuters rast mitt under lektionen och [läraren] motarbetade det totalt. Trots att vi hade kommit överens med skolan och rektor att det skulle var så.

I ärenden där det finns risk för att ”eleven känner sig så kränkt eller uppgiven så att den går hem och inte orkar komma tillbaka” är det viktigt att vid återkopplingen till skolan ”prata om

det utan att någon känner sig skuldsatt eller känner sig utpekad, att skapa en bild av vad mår det här barnet bra av.” Dylrika återkopplingar sker ibland med skolledare men vanligtvis med elevhälsan. Skolledaren har...

... sitt personalansvar alla gånger. Och vi vet ju inte vad som händer när vi inte är där om man säger, men vi får ju utgå ifrån att de pratar om det. Vissa har ju då ett ödmjukt omtänkande fast ändå direktkommunikation med att man vill göra en förändring. Och vi har ju sagt någon gång att ”vi ser ju att det faller på det här. Så skulle jag ge ett förslag så kanske den här eleven skulle byta mentor.” Så har vi ju kunnat säga, men vi har ju inget mandat i nästa steg att göra något åt det här beslutet.

Oftast är det någon från elevhälsan man har mest kontakt med. Och sen´ på något sätt så att de får ta det vidare och prata med skolledaren, som talar med den enskilda läraren eller att de pratar med dem och sen´ är det de som med hjälp av oss håller liv i den här överenskommelsen med arbetslaget.

Att hålla liv i överenskommelserna innebär att ha en eller flera avstämningar ”för att se om det blir någon förändring.” Från Kompassens sida försöker man vid dessa samtal få skolpersonalen att fästa uppmärksamheten på situationen, ungefär som i exemplet med hemmasittande elever nedan.

Beroende på vad skolan säger vid avstämning nummer 1 så kan vi i alla fall nyansera bilden. ”Tänk så här, den här eleven var helt hemmasittande under ett år och nu? Okej att de inte kommer varje dag men de kommer de här dagarna. Okej att de inte kommer på alla lektioner men de kommer på den här lektionen. Vad är det som gör att de här lektionerna fungerar och de här inte fungerar”?

Vi nämnde tidigare att detta med återföringssamtal initierades av personalen själva. En annan idé om hur kontakten med elevernas hemskolor skulle kunna utvecklas, och som framläggs av en av de intervjuade, tar fasta på vad lärarna på Kompassen kan bidra med när eleven väl är ”på banan och skulle kunna gå tillbaka” till skolan. Idén går ut på ...

... att lärarna skulle kunna vara mer med. Kanske vara med i klassrummen, vara med och ha lite undervisning där, visa lärarna så här gör vi, det här fungerar hos oss. Sen´ är det ju självklart sex, sju elever här och trettio där, men man kan ändå börja få ut det lågaffektiva bemötandet, vikten av förberedelser, hur vi gör scheman.

Med ett dyliskt upplägg skulle Kompassen kunna följa upp den enskilde eleven i realtid och samtidigt kunna avlasta och inspirera skolpersonalen i arbetet med eleverna. I en optimal

situation skulle skolpersonalen i samverkan med Kompassen kunna hjälpa fler elever som har svårt att fullfölja skolgången, då ”skulle vi sakta men säkert ha fler och fler elever som går ut högstadiet utifrån sina förmågor och de flesta elever har förmågan att under rätt förutsättningar nå sexton betyg.” De intervjuade betonar dock att skolorna på ett allmänt plan för närvarande saknar förutsättningar för att ta sig an bångstyriga eller hemmasittande elever på liknande vis som man gör på Kompassen, samtidigt som de tillägger att ”vi ska vara noga med att säga att det är många som jobbar i skolor som har ett jättebra beteende och bemötande.” Så länge förutsättningarna saknas, ”innan vi kommer till att skolorna har kunskapen, möjligheten och förutsättningarna att arbeta mer förebyggande med bemötande och strategierna så behöver personalen också hitta sina strategier, tills vi kommer dit så skulle Kompassen och Bryggan behöva utökas för att kunna ta många fler elever än vad vi gör.” Behovet av hjälp är enligt personalen större än vad Centralt skolstöd kan erbjuda.

Utbud och efterfrågan

Som framgår av det sista blockcitatet ovan har Kompassen kapacitet att arbeta med en dryg handfull elever åt gången. Kompassens ”systemverksamhet Bryggan” har en budgeterad maxbeläggning på 15 platser och riktar sig mot *samma målgrupper* som Kompassens verksamhet gör. Om det från ledningshåll finns en idé om att framöver effektivisera arbetet genom att specialisera enheterna på så sätt att Kompassen främst ska arbeta med utåtagerande elever (under maximalt sex veckor) medan Bryggan företrädesvis ska ta sig an hemmasittare (under en längre period) så är den inte explicit formulerad. Några saker som möjligen ändå pekar i denna riktning är att endast Bryggan kan erbjuda familjebehandling till hemmasittande elever och att Kompassen under senare tid (efter att Bryggan startade upp i augusti 2017) huvudsakligen tagit emot yngre elever från en av målgrupperna: ”bland de yngre är det ju bara beteendeproblematiker vi tagit emot och det är inga hemmasittare.” Emottagandet av dessa elever har skett under en tidsperiod där hemmasittarproblematiken synes vara omfattande inom alla årskurser.

Som det är nu har vi enbart 20 hemmasittare bara i årskurs nio och det är katastrofalt.

Mot bakgrund av i) hemmasittarproblematikens omfattning och spridning över åldrarna (givet att det som påstås i citatet är korrekt), ii) Bryggans och Kompassens begränsade kapacitet att ta emot elever och att iii) Kompassen på sistone framförallt emottagit yngre elever med beteendeproblem förefaller det finnas viss risk för att yngre elever med hemmasittarproblematik blivit utan hjälp. På frågan om Bryggan är en för liten verksamhet för att motsvara behovet av hjälp svarar samtliga av Kompassens intervjupersoner ”ja.” Annorlunda uttryckt, om

respondenterna har rätt i sin bedömning har inte Centralt skolstöd kapacitet att tillmötesgå alla skolledare som önskar få hjälp med elever som har problem med skolgången. Denna problematik är inte ny (se nedan). Det som är nytt – om än otillräckligt – är Bryggan, en nytillkommen verksamhet som tillhandahåller såväl utbildningspedagogiska som behandlande insatser men som storleksmässigt anses vara för liten för att kunna svara upp mot mängden elever med hemmasittarproblematik. Emellertid är det i sammanhanget viktigt att poängtera att Bryggan enbart varit ett socialt investeringsprojekt. I vanliga fall är ett projekt, i sin avskalade form, inte en fast verksamhet som kan tillgodose alla behov, utan en verksamhet som i begränsad omfattning syftar till att testa exempelvis en arbetsmetod. I det här fallet var meningen att testa metoden men också samarbetet och ägarskapet två förvaltningarna emellan. Så, med andra ord anses verksamheten i sin nuvarande form (i egenskap av försöksverksamhet) inte räcka till för alla elever med hemmasittarproblematik. Bristen på hjälp i detta avseende har enligt en av intervjupersonerna föranlett att somliga rektorer börjat leta efter alternativa lösningar.

Flera rektorer som vi pratar med veckovis, det finns flera av dem som sneglar mot några verksamheter som finns i Linköping t.ex. De benämner dem som resursskolor.

Att flera skolledare har börjat sondera terrängen ifråga om vad resursskolor kan bistå dem med verkar delvis sammanhånga med vilka förväntningar de har på Kompassen och den nystartade ”systemverksamheten” Bryggan, förväntningar som i sin tur är färgade av tidigare erfarenheter av Centralt skolstöd. Det finns t.ex. skolledare som öppet ventilerat sitt missnöje över att ha fått avslag på sin begäran om hjälp från Kompassen, i synnerhet om det skett flera gånger, ”då möts man av jättemycket frustration.” Huruvida det bland dessa skolledare finns sådana som önskat få hjälp med unga hemmasittare och som blivit besvikna över den uteblivna hjälpen kan vi inte uttala oss om. Intresset för alternativa lösningar såsom resursskolor indikerar dock att förväntningarna om att få hjälp via Centralt skolstöd hos dessa rektorer snarare är små än stora.

Något som skiljer resursskolor från Kompassen och Bryggan – och som kan ha betydelse för elevens välbefinnande – är att elever med särskilda hjälpbehov stationeras tillsammans på en skola istället för att skickas iväg bort från sin hemskola. ”Här blir ju eleverna i en mening exkluderade av att vara här”, som en av de intervjuade på Kompassen själv uttrycker saken. Detta tycks dock, enligt personalen, uppvägas av de positiva effekter som följer av det arbetssätt som personalen tillämpar på Kompassen (se ovan).

Framgångsrika case

På uppmaningen att berätta om ”det framgångsrika caset” inleder en av de intervjuade med att säga: ”Det beror på ingångsvärdet.” Ingångsvärdet syftar på (tidigare) skolfärdigheter och betyg, information som behövs för att kunna bedöma om det skett några framsteg över tid. För att kunna göra framsteg i dessa avseenden måste eleven delta i undervisning och för att som elev ”kunna ta till sig undervisning” måste denne ”ha ett mående... må bra i det sociala sammanhanget.” För Kompassens vidkommande går arbetet därför delvis ut på att utröna ”vad är det som gör att en person tar till sig undervisning? Det är ju där fokus ska ligga, annars kommer vi inte fram till själva undervisningen.” Elever med ett lågt ingångsvärde och ringa stöttning hemifrån riskerar att bemötas med låga förväntningar.

Då kan man ju hamna i att de här ungarna kan ju ingenting, någonsin, och de kan ju inte bete sig och då kan man gå runt och vara arg och sur på det eller så kan man tänka att – ja, de är ju här. De vill ju vara här så vi gör det utifrån det. Mycket av det vi gör blir ju också kompensatoriskt för det de saknar, stabilitet från vuxenvärlden, trygghet i bemötande och såna saker. Och har man fastnat i en roll krävs det mycket för att ta sig därifrån. Det krävs mycket av de vuxna som finns i närheten, som att ändra syn på den som har varit problemet och det krävs ännu mer av själva individen att bryta det där. Och i nästa steg krävs det jättemycket om man tänker att man kommer överens om en beteendeförändring. Sen´ handlar det också om hur man ska bemöta allt stimuli runt omkring.

Elevernas ingångsvärden är viktigt att ta i beaktning när man värderar deras prestationer, inte minst för att prestationerna hos dem som ej uppnår kraven för måluppfyllelse annars framstår som misslyckanden i betygsstatistiken.

Ingångsvärdet på deras betygskarriär var kanske minus tio i förkunskap, social förkunskap och ren skolkunskap. Drar man fram dem till minus två så är det ju en jätteres. Och vissa började på plus minus noll och gick till ett komma fem och blev godkända och det såg fint ut i statistiken.

När elevernas prestationer ska bedömas bör dessa relateras de till de förutsättningar som föreligger i det enskilda fallet. Med kännedom om elevens ingångsvärden är det lättare att ta sig an uppgiften och se progressionen i arbetet med att hjälpa denne framåt i skolarbetet. För att nå framgång måste man som personal ha tilltro till elevens vilja att prestera. ”Man kan inte ha låg förväntan, man måste ändå förvänta sig att människor vill prestera men man måste ha insyn i hur deras ingångsvärde ser ut.” Även om alla elever ”kommer hit i ett svårt läge” ser deras ingångsvärden inte likadana ut, vilket man således bör beakta. Med detta sagt om bedömningsgrunden för fastställandet av framsteg beskrivs närmast i punktform (Att-satser)

vad som utmärker framgångsrika fall bland elever som varit vid, i kontakt med eller utgjort ett ärende på Kompassen.

- Att det föreligger en samsyn mellan företrädare för skolan respektive Kompassen när det gäller målet, dvs. kring ”vad man ska åstadkomma.”
- Att ”skolan är villig att göra ett förändringsarbete, både med personalen och organisation och lokalbiten”; att eleverna på hemskolan har ett anpassat schema och möjlighet att ibland delta i helklass och ibland bli undervisade i mindre grupper i lämpliga lokaler.
- Att representanter för olika verksamheter samlas i Samba- och/eller SIP-möten och samordnar sina insatser istället för att ovetandes om vad andra gör ”jobba som små öar, socialtjänsten gör något som ingen vet om, BUP gör något som ingen vet om” etc. Därefter kommer eleven till Kompassen, återgår till skolan och stannar kvar.

Ett framgångsrikt case kan också vara resultatet av lyckosamma konsultationer. ”En av de största framgångarna jag själv kan se är en elev som inte ens kom in i vår verksamhet utan det blev ett ärende via en konsultation med skolan”, ett ärende som via samverkan med företrädare för BUP, socialtjänst och skola ”slutade med att familjen fick och tackade ja till OT-gruppens dagverksamhet.” I detta fall handlade det inte om att tillhandahålla insatser på Kompassen utan om att hitta och erbjuda rätt insatser.

Här fick vi det att klaffa, och det går bra. Familjen gör ett förändringsarbete, eleven gör ett förändringsarbete, tar till sig undervisning och mår bra både under skolans tid och under fritiden.

En uttrycklig önskan från en av de intervjuade är att ”skolorna kom till konsultationsläget mycket tidigare än när det brinner.” Oavsett om eleven har deltagit i Kompassens aktiviteter eller inte **är ett utmärkande drag i framgångsrika fall samverkan mellan olika aktörer:** ”de gånger vi har fått till samverkan det är de som är röda mattan”; ”man samlas och det hackar i varandra.”

Bryggan 2018

Bryggans målgrupp utgörs av elever med destruktivt normbrytande beteende och problematisk skolfrånvaro. Emedan den problematiska skolfrånvaron ses som ett hinder för att uppnå måluppfyllelse och gymnasiebehörighet antas orsakerna till frånvaron vara destruktivt normbrytande beteende och egna svårigheter såsom ångest, social fobi m.m. Att elever med sistnämnd problematik paras ihop med utåtagerande elever tycks vålla viss huvudbry bland somliga av den intervjuade personalen på Bryggan. **Noterbart är att personalen som intervjuas vid detta tillfälle (juni 2018) inte har deltagit i tidigare intervjusamtal (jfr Bryggan 2017 och Kompassen 2017).**

Diffusa kriterier i målgruppsbeskrivningen

Enligt projektplanens målgruppsbeskrivning ska elever som aktualiseras i verksamheten uppfylla kriterier av vitt skilda slag: destruktivt normbrytande beteende och problematisk skolfrånvaro. Hos läsaren kanske kriterierna frammanar bilden av bångstyriga elever som skolkar för att de har svårigheter med att ta till sig undervisningen och låta sig tillrättavisas av legitima auktoriteter. Eftersom majoriteten av eleverna på Bryggan vid intervjutillfället är inskrivna för sin hemmasittarproblematik – som inte matchar med ovanstående bild men som per definition innebär att de har en problematisk skolfrånvaro – motsvarar kriterierna endast delvis verksamhetens faktiska målgrupp.

Destruktivt normbrytande beteende

Kriteriet gällande *destruktivt normbrytande beteende* associeras i skolsammanhang vanligtvis med elever som är utåtagerande mot klasskamrater och lärare. Enligt den gängse terminologin inom Centralt skolstöd ska dock även elever med hemmasittarproblematik inkluderas i samma beteckning. Med tanke på att hemmasittande elever ofta har en ångestproblematik som hindrar dem från att överhuvudtaget ta sig till skolan ställer vi oss undrande inför skälet till detta. Under intervjun kan vi också ana att några av respondenterna är osäkra på anledningen härtill, vilket skulle kunna förklara varför en av dem (med kortast anställningstid) härvidlag uttrycker sig i reserverade ordalag: ”den där formuleringen [destruktivt normbrytande beteende] kan leda tanken till att det kan vara normbrytande att vara hemmasittande.” Rådwillheten kring varför hemmasittandet likställs med destruktivt normbrytande beteende gäller inte all personal inom Centralt skolstöd. En tidigare intervjuad personal med längre anställningstid uttrycker sig exempelvis på ett mer självklart sätt då denne förklarar att hemmasittande elever ”bryter ju normen genom att sitta hemma, men inte beteendenormen.” Enligt ett sådant sätt att resonera bryter hemmasittande elever mot skolplikten (normen) genom att vägra gå till skolan. Så långt

är resonemanget lätt att förstå, det normbrytande beteendet ses som *en* gemensam nämnare hos utåtagerande och hemmasittande elever. Det är svårare att förstå vad som förenar dem i destruktivt avseende, inte minst då utåtagerande elevers beteenden primärt drabbar *andra* i omgivningen. Är det frånvaron av undervisning eller kamratkontakter i skolan som på motsvarande sätt antas vara destruktivt för den hemmasittande eleven, eller är det något annat? I brist på klarhet kring detta är ett sätt att förhålla sig till målgruppsbeskrivningen att göra som personen i citatet ovan, dvs. att ta fasta på det normbrytandet beteendet utan att problematisera den destruktiva dimensionen.

Det sagda inbegriper Kompassens personal då också denna verksamhet är inriktad på utåtagerande elever och på elever med ”hemmasittarproblematik som är vår stora grej” (personal på Kompassen, december 2017). Eftersom Bryggan är den enda enhet inom Centralt skolstöd som har möjlighet att erbjuda hemmasittande elever behandlande insatser talar detta för att hemmasittarproblematiken framöver snarare kommer att vara Bryggans ”stora grej.” I vilken utsträckning som Bryggan framdeles också ska arbeta med utåtagerande elever – eller om Kompassen ensamt eller i samverkan med hemskolorna ska ta sig an elever med dylik problematik – är oklart. Vad som förefaller mer klart är att blandningen av elever med olika bakgrundsproblematik kan utgöra ett hinder för att uppnå framgångsrika resultat på Bryggan. Detta skulle kunna inträffa om utåtagerande elevers beteenden upplevs skrämmande av eller har en hämmande inverkan i arbetet med elever som har en hemmasittarproblematik, eller om arbetet med utåtagerande elever kräver personalresurser (punktmarkering) som inte alltid finns att tillgå.

Problematisk skolfrånvaro

Vad *problematisk skolfrånvaro* mer exakt innebär eller beror på enligt dem som är involverade i verksamheten varierar delvis med vem man frågar. I projektplanen ges en typ av svar, som via presenterade samband mellan elevers skolfrånvaro och måluppfyllelse indikerar att det förra har negativa konsekvenser för det senare. Personalens svar på frågan kretsar mer kring beskrivningar av vad som är kännetecknande för elever med problematisk skolfrånvaro, även om de samtidigt påpekar att ”frånvaron är starkt kopplad till betyg.”

Att återkommande eller långvarig skolfrånvaro inverkar menligt på elevers akademiska måluppfyllelse kan tyckas självklart; skolkar man ofta eller under längre perioder riskerar man att förbise information som är väsentlig att känna till för att kunna uppnå kursmålen. Men även en till synes ringa frånvaro tycks sammanhänga med lägre grad av måluppfyllelse. Statistiska beräkningar av elevers frånvaro i årskurs 9 i Örebro kommun (2014/2015) visar bl.a. att en ogiltig frånvaro på 3-4 procent reducerar andelen med godkänt i alla ämnen till drygt 20 procent

(1 procent ogiltig frånvaro motsvarar ungefär två skoldagar) och att ingen elev med 15 procent ogiltig frånvaro eller mer uppnår godkänt i alla ämnen (Projektplanen, s. 4).

När frågor kring vad problematisk skolfrånvaro är för något och beror på ställs i intervjun beskriver respondenterna vissa särdrag hos, vad som förefaller vara, olika elevgrupper. Å ena sidan finns det elever som ”verkligen inte tar sig till skolan”, som ”har problem att ta sig till skolan.” Bland dessa återfinns inte endast de s.k. hemmasittarna eftersom ovanstående karaktäristika – å andra sidan – även passar in på dem som *vare sig är hemma eller i skolan*, dvs. ”det behöver inte vara att de är hemma, men att de väljer att inte vara i skolan av olika anledningar.” När det gäller elever som varken är hemma eller i skolan kan de aktuella respondenterna mycket väl syfta på elever som en tidigare intervjuad personal på Kompassen beskrivit som elever med ”skolkproblematik.” Dessa är inte utåtagerande, de har få kompisar i skolan och kan ha erfarenheter av att ha blivit dåligt bemött av skolpersonalen, de har svårt att motivera sig för skolarbetet och hänger hellre på stan. ”De har hittat något som är roligare än skolan” (tidigare intervjuad Kompassen-personal). Elever som vare sig är hemma eller i skolan är frånvarande av andra skäl än sådana som vanligtvis förknippas med hemmasittarproblematik. Vidare passar denna aspekt av problembilden inte heller fullt ut in på ut elever som uppvisar destruktivt normbrytande beteende.

De som är mer utåtagerande, normbrytande beteende på det sättet, de är mer internskolkande. De tar sig till skolan, men tar sig inte in på lektionen. Men sen har vi såna som varit hemma i ett och ett halvt år, där är det ju kopplat till vissa händelser i livet och kopplat till vissa diagnoser, vilket normbrytande ofta också är så klart, men lite att det skiljer lite där.

För att räknas som problematisk skolfrånvaro menar några av de aktuella respondenterna att den ska vara sammanhängande ”under en längre period, mer än en månad i alla fall”, ”jag skulle nog också säga en månad.” På frågan om ”Skolk är något annat?” hummar samtliga till svar: ”Mm ...” Intervjupersonen med längst erfarenhet av skolarbete menar dock att **den problematiska skolfrånvaron inte nödvändigtvis måste vara sammanhängande över tid.**

Det behöver ju inte ens vara att det sitter ihop i tio dagar. Det kanske mer är att det är ett mönster, exempelvis varje måndag eller så. Sen så blir det fler och fler dagar. Men den kan ju också vara så som med en elev vi har här, hen har ju tagit sig till skolan men har inte tagit sig in på lektion... men av de vi haft har det ju varit verkligen längre perioder.

Intervjupersonen bakom ovanstående citat säger vidare att ”om en elev varit frånvarande mer än tio dagar så ska det tas upp i elevhälsan och att man ska börja nysta i det.” Samma person

efterlyser också ett bättre system för inrapportering av elevers frånvaro. ”För det finns sådana brister. Hur ska man tänka kring anmäld frånvaro och icke anmäld frånvaro? Det hade varit önskvärt med ett nationellt system där.” Den bristfälliga inrapporteringen av elevers skolfrånvaro ökar risken för att inte upptäcka systematiska mönster i skolkandet. Det sagda framgår även i projektplanen:

Hur frånvaron ser ut för eleverna i Örebro kommuns grundskolor är svårt att få grepp om, detta då avsett verktyg för rapportering av skolfrånvaro inte är fullständigt då rapportering inte sker systematiskt på alla skolor (Projektplanen, s. 3).

Elevgruppen

Under den gångna våren (2018) har en handfull elever varit inskrivna på Bryggan under en eller flera sexmånadersperioder. För flera av eleverna är skolfrånvaron ”kopplat till vissa dramatiska händelser som de försöker hantera ” såsom ”olika övergrepp, mobbning över många års tid .” Under vårterminen har personalen huvudsakligen tagit sig an ”hemmasittare... vi har inte haft så normbrytande, inte så utåtagerande” elever, som en av respondenterna uttrycker saken. På den förtydligande frågan om elevgruppens problematik generellt sett haft slagsida åt hemmasittarproblematik snarare än handlat om normbrytande beteende svarar denne ”ja, absolut.” Samma person beskriver fördelningen av Bryggans femton elevplatser på följande sätt: ”tolv ska vara för målgruppen hemmasittarproblematik och tre ska kunna vara öppna platser, till och från HVB-hem” (vår emfas). Ovanstående utsagor ger ett bestämt intryck av att Bryggan riktar sig till elever med hemmasittarproblematik. Å andra sidan kan elevgruppens sammansättning vid intervjutillfället (juni 2018) bero på andra saker. Samma respondent som i citaten ovan tror nämligen att man från ledningshåll beslutat att göra ett tillfälligt uppehåll med intaget av normbrytande/utåtagerande elever på grund av de konsekvenser som följde av att merparten av den ursprungliga personalen på Bryggan sade upp sig från sina tjänster hösten 2017..

Att ta in elever när det är problematiskt med personal och så... så har man ju också pausat som jag förstått det som, vilket jag också tycker varit helt nödvändigt... Det kanske är en av orsakerna till att man inte fått in så många normbrytande.

Den osäkerhet som finns kring frågan vem/vilka som egentligen utgör kärnan i verksamhetens målgrupp kan ses som ett utslag av diffusa målgruppskriterier. Enligt projektplanen skulle elever som antas till Bryggan uppfylla inklusionskriterierna destruktivt normbrytande beteende och problematisk skolfrånvaro. I praktiken ska elever med hemmasittarproblematik inkluderas

i beteckningen destruktivt normbrytande beteende, elever vars beteenden knappast kan sägas vara destruktivt i utåtagerande mening. Som konsekvens av oklarheter i ovanstående avseenden kommer funderingar om vem/vilka som faktiskt utgör verksamhetens målgrupp att förbli en öppen fråga. Målgruppsbeskrivningen skulle kunna göras tydligare. Ett sätt är att utgå från Centralt skolstöd istället för Bryggan och ta fasta på den uteblivna måluppfyllelsen som elever med destruktivt normbrytande beteende *eller* hemmasittarproblematik riskerar att drabbas av om de inte får hjälp, typ: *Centralt skolstöd riktar sig bl.a. till elever som uppvisar ett destruktivt normbrytande beteende och/eller som har en problematisk skolfrånvaro som försvårar eller förhindrar dem att uppnå måluppfyllelse och behörighet att studera vidare...* En dylik skrivning ger ansvariga på en mer övergripande organisationsnivå handlingsutrymme att agera flexibelt i enskilda elevärenden oavsett vilka enheter som ingår i Centralt skolstöd (förkortningen "bl.a." indikerar att Centralt skolstöd också vänder sig till elever med annan problematik än den som anges i texten).

Arbetsprocessen

Bryggans uppdrag kommer "både från skolan och socialtjänsten." Den nya personalen är "i princip inte alls" involverade i diskussionerna kring vilka elever som ska erbjudas plats på Bryggan. För den elev som aktualiseras i verksamheten ska en kartläggning av dennes resurser, nätverk m.m. först genomföras – "som främst familjebehandlaren ska stå för och helst ska det ske innan eleven börjar så man har en tydlig bild, så man kan börja jobba direkt med problemen, styrkor och svagheter." Kartläggningen utgör ett centralt och vägledande moment i den behandlingsmetod som Bryggan tillämpar och som all personal ska utbildas i (Magelungens hemmasittarprogram). Dock, när Bryggan startade och "vi tog över elever från Kompassen, då hade vi ju en kartläggning." Den första elevkullens kartläggningar genomfördes på annat sätt och av personal som inte genomgått den erforderliga utbildningen (av kuratorer och specialpedagoger på Kompassen, av specialpedagoger på elevernas hemsolor i samarbete med personal på Kompassen), så "det kändes väl onödigt att göra en ny kartläggning när man precis hade gjort en med en annan metod."

Den första eleven som kommer få den här kartläggningen från scratch, som Bryggan ska erbjuda eller ska göra, är den här eleven som blev inskriven för någon månad sedan. Där kommer familjebehandlaren utgå från Magelungen och göra det... Så det är den första eleven.

Det är således först nyligen (juni 2018) som kartlägningsarbetet fasat in i den ursprungliga planen. Hemsolorna ska vara behjälpliga i kartlägningsarbetet men "det är familjebehandlaren härifrån som gör den, som är ansvarig." Utöver att kartlägga elevers styrkor

och svagheter har personalen ”gått igenom alla elever med en fritidsenkät där de fått fylla i saker som de gör på fritiden, sånt de skulle vilja göra mer av, så där får vi en överblick över vad de gör på fritiden.” Kartläggningsresultaten ”sparas i en elevmapp” som följer eleven och som all personal kan ta del av. I en sådan mapp kan det t.ex. stå att det för denna elev ”kan vara en stor bit att bara ta sig till skolan, då visar kartläggningen att det här behöver man jobba med.” När det gäller elevernas fritidsaktiviteter har det visat sig att sådana ofta är få eller saknas eftersom ”det är väldigt förknipat med ångest för de här eleverna.” Vidare förhåller det sig på så sätt att ”de här eleverna klarar ju inte så långa dagar, så vi har försökt få in aktiviteter i skoldagarna, så vi har börjat där.”

Skolarbetet

Innan skolarbetet och någon form av anpassad undervisning kan inledas försöker man ringa in var eleven befinner sig kunskapsmässigt. Detta görs tillsammans med personal från elevens hemskola – ”och där är det ju jätteklurigt. För en del av de här hemskolorna som man är i kontakt med har ju inte... eleven kanske blir hemmasittande i början av årskurs 7, de har ju knappt träffat eleven.” Uppgiften att identifiera på vilken kunskapsnivå eleven befinner sig har krävt gemensamma ansträngningar, vilket i sig tycks ha stärkt kontakten med hemskolorna, ”där har vi ju samarbete med hemskolorna och där har arbetet blivit bättre och bättre under vårterminen.” Samarbetet är inte minst viktigt för att få till stånd ett fungerande arbetsflöde mellan personal från olika verksamheter där i) hemskolan förser Bryggan med för eleven relevanta skoluppgifter som ii) Bryggan anpassar efter elevens förutsättningar och som iii) hemskolan till slut bedömer – för ”det är fortfarande hemskolan som är betygssättande, så det kräver ett mycket väl utvecklat samarbete mellan oss.” Arbetsgången är mer flexibel än vad den schematiska beskrivningen ovan låter påskina eftersom aktörerna bistår varandra i arbetsflödet (vid punkt ii och iii). ”Nu känner jag att jag vet hur jag ska vara i förhållande till hemskolor för vi har hittat ett sätt som vi känner fungerar eller som vi känner har varit framgångsrikt.”

Det man gör med eleverna varierar delvis med vilka styrkor och svårigheter som identifierats via kartläggningarna. ”Det kan vara försök till skolnärmande för vissa elever.” För somliga kan detta innebära träning i ”att bara ta sig till skolan med transport”, medan det för andra ”löser sig direkt för man känner trygghet.” För sistnämnda grupp av elever kan skolarbetet med anpassad undervisning påbörjas. Beträffande detta arbete är det hemskolans ansvar att förse Bryggans elever med samma slags skoluppgifter som åläggs alla andra elever på hemskolan. I Bryggans åtagande ingår att anpassa uppgifterna/undervisningen efter elevens förutsättningar,

vilket ibland sker i samråd med hemskolan. Med ovanstående tillvägagångssätt och bredare tidsmarginaler till förfogande ges eleven möjligheter att till slut klara av skoluppgifterna.

Om de skickar en uppgift och jag känner att den här läraren har ju inte fattat var den här eleven befinner sig, så ger ju jag feedback. "Kan vi tänka på ett annat sätt?" Eller att jag ändrar den så att vi ska kunna jobba med eleven. Så vi hittar andra vägar in, sen kanske det tar fyra veckor mer än för eleverna i klassen på hemskolan.

När eleverna har slutfört en uppgift och bedömningen tar vid står Bryggan till den betygsättande lärarens förfogande. Oavsett om det rör sig om betygskriterier som verbal framställning, eller annat som är svårt att bedöma om man som lärare inte själv haft att göra med eleven "face-to-face, försöker man från Bryggans håll vara behjälplig i möjligaste mån. "Därför filmar vi mycket och så ger jag ett utlåtande."

Det mest grundläggande i arbetet med eleverna är att skapa tillitsfulla relationer. Utifrån en sådan bas kan man successivt ställa allt högre krav.

Först måste man bygga en grund, en trygghet och relation och sen också våga utmana eleven. För det har vi märkt när vi utvärderade oss själva härom året, att med den här elevgruppen är det lätt att man blir lite skyddande, och man blir lite försiktig. Men lägger man en grund kan man verkligen pusha dem framåt.

Tillitsfulla relationer är a och o, "det är det de saknar." Utan det fungerar ingenting. Några av de intervjuade exemplifierar med en elev som en av dem jobbat med.

IP x: Jag hade en elev som gjorde en muntlig presentation... det är en sån ångestnivå... Hade det varit i hens hemskola så är det här något man ska göra inför klassen.

IP y: Ni spelade in istället, eller hur?

IP x: Precis.

IP y: Hen hade inte ställt sig framför oss heller, så man måste anpassa det.

IP x: Vi var själva i klassrummet... så hen körde bara framför mig... Det är ju ett första steg man får ta. Så nästa gång så kanske hen gör det för två... små steg.

Att skapa trygghet, vara flexibel och ha tid till förfogande är tre saker som är centrala för att kunna hjälpa eleverna i skolarbetet. "Sen är det ju så att det här arbetet hänger ihop med familjebehandlingen."

Behandlingsarbetet

Utbildningen i Magelungens hemmasittarprogram förefaller att ha varit mer givande för den pedagogiskt inriktade personalen än för familjebehandlarna, ”för många av dem känner att det inte var något nytt för dem. Så någonstans var det ju bra att vi fick samma sak och att vi fick inblick i deras värld och hur psykologer tänker.” På Bryggan utför man numera ”mycket ”SBK-kedjor, alltså situation, beteende och konsekvens, så det är ju mycket mer åt familjebehandling.” Familjebehandling är ju en del av programmet, ”men samtidigt är ju Magelungen ett koncept också med skola... Ett första steg är ju att de kommer till skolan.” Och när eleverna kommer till skolan är det viktigt personalen talar samma språk, ”viktigt att vi jobbar med samma saker.” Dock, i turbulensen av personalsituationen, där fem av sex av Bryggans personal sade upp sina tjänster ht 2017, har den kvarvarande och nya personalen haft fullt upp med det vardagliga, vilket påverkat ambitionerna med hemmasittarprogrammet. ”Jag tror inte vi kunnat följa det som det är tänkt pga. hur det sett ut.” Annat som framöver skulle kunna inverka på intentionerna bakom hemmasittarprogrammet är att ett nytt program – Nytorpsmodellen – ska implementeras i verksamheten. Enligt en av de intervjuade ska inte all personal utbildas i detta även om det vore önskvärt. ”Det talas bara om pedagogerna. Och om jag har förstått det rätt så är det ett arbete som handlar om ett nära samarbete med elevhälsan, så det borde väl vara naturligt att familjebehandlarna gick den också.”

Arbetet med fritidsaktiviteter

När det gäller arbetet med att främja elevernas fritidsaktiviteter har det för personalens del varit nödvändigt att beakta att eleverna dels ”har varit så långt borta från fritidsaktiviteter” dels att ”de här eleverna klarar ju inte så långa dagar.” Av dessa anledningar har man provat med att bedriva dylikt arbete under skoltid, ”och då har det varit allt från friluftsliv, grillning och närmanden till idrottshallen.” Även i detta arbete är det primära att få till stånd tillitsfulla relationer.

En av de intervjuade påpekar att detta med att aktivera sig ”är ett väldigt bra sätt att knyta den här tryggheten och relationen till dem mycket snabbare, det blir något annat än att sitta i ett rum och prata.” Man knyter en relation på ett mer naturligt sätt om man samtidigt gör något tillsammans.”

Det har ju också familjebehandlarna gjort. De har ju insett att många av de här ungdomarna har suttit på så många soc. möten och de har ändrat så att de har sina möten genom att exempelvis spela schack och så ... [namn] brukar kasta boll i korridoren. En del tar en promenad istället för att bara sitta, och väver in det i familjebehandlingen.

Beträffande fritidsaktiviteterna ska också dessa vara utmanande för att det ska ske någon utveckling hos eleverna, man ska ”utsätta dem även där och inte bara vara för försiktig utan vara tydlig med att i idrott och hälsa är simning ett viktigt moment och det kan vara förknippat med hemskt mycket ångest, men vi är här och vi kommer gå vid de här tiderna och skapa trygghet i det.” Återigen handlar det om att ta små steg och låta eleverna gradvis vänja sig vid nya sammanhang.

Vi hade ju en elev som var sugen på att gymma, så då gick vi dit en gång och bara kollade hur det såg ut och vad man kunde göra så att de fick den förberedelse de behöver... Det handlar väl om trygghet och att vi gör eleverna motiverade, och då krävs det den här förberedelsetiden. Om det handlar om kläder, om man ska byta om... det är en jättestor grej för vissa och att bara ta sig in i nya lokaler.

Målsättningen i detta avseende är att eleverna självmant och av egen kraft ska aktivera sig på fritiden efter skolan, ”det är ju önskvärt, det är ju målet, men vi har inte kommit dit än.” Ett annat mål är att eleven successivt slussas tillbaka till sin hemskola.

Dokumentationen av insatser

I ”den fortlöpande dokumentationen är det mest familjehandlarna som beskriver behandlingsinsatserna.” När det gäller pedagogerna, ”där var det klurigt i början, men nu har vi nog hittat ett system” där personalen dagligen beskriver vad som görs ”utifrån skolperspektivet” och vars samlade innehåll sammanfattas i en ”sammanställning över terminen.” I denna sammanställning, som skickas till rektorn på elevens hemskola, beskrivs hur planeringen har sett ut, om och hur den enskilde eleven har följt planeringen, vad personalen har jobbat med, vilka anpassningar som genomförts, framgångsfaktorer m.m.

Utslussning från Bryggan

I projektplanen står det att ”Verksamheten Bryggan ska kunna erbjuda undervisning och stöd där eleven befinner sig, vilket i vissa fall kan innebära att knacka på dörren till hemmet” (s.11). Vanligtvis äger skolarbetet rum i Bryggans egna lokaler med bl.a. följande motivering. ”En anpassad och neutral lärmiljö utanför den ordinarie skolan kan under en period vara nödvändig för att eleven så fort som möjligt ska kunna komma tillbaka till sin ordinarie skolgång. I den miljö, som verksamhetens lokaler utgör, ska undervisning bedrivas anpassad utifrån elevernas behov och förutsättningar” (s.11). Vidare står det:

För att säkerställa att eleven inte hamnar utanför sitt sammanhang sker all undervisning i nära samarbete med hemskolan. Under elevens vistelse i verksamheten Bryggan får eleven därför

möjlighet att lära känna en vuxen person från sin hemskola som kontinuerligt finns med i arbetet. Steget därefter är att hjälpa eleven att vistas på sin hemskola under begränsad tid för att så småningom öka närvaron på hemskolan och minska vistelsen i verksamheten.

Elever med hemmasittarproblematik befinner sig i bokstavlig mening utanför det sammanhang som deras hemskolor utgör. Om de varit hemmasittande under flera månader eller år är det inte oproblemiskt för skolpersonalen att överhuvudtaget bibehålla kontakten med dem. ”Många har ingen naturlig... de kanske hade en mentor men har inte lärt känna den.” För Bryggans elever med hemmasittarproblematik är det med andra ord lättare sagt än gjort att hitta lämpliga kontaktpersoner på hemskolorna. På Kompassen, där eleverna är frånvarande från sina hemskolor i maximalt sex veckor, är förutsättningarna i detta avseende annorlunda om än ej optimala. Så här beskriver en av respondenterna situationen på Kompassen.

Vissa har en person på skolan som de verkligen knutit an till och det är klart att vi använder den när de ska slussas tillbaka till skolan. Det är värre för dem som inte har någon, men då försöker vi hitta någon som kan komma hit, vara med på en lunch, en aktivitet och börja skapa den här relationen här.

Den uttalade intentionen om att Bryggans elever ska ”lära känna en vuxen person från sin hemskola som kontinuerligt finns med i arbetet” har ännu inte satts i system. Personalen förefaller i nuläget (juni 2018) vara mer angelägna om att finna kontaktpersoner som kan delta i arbetet med att slussa elever vidare än att etablera kontakter med hemskolepersonal som ”kontinuerligt finns med i arbetet.” Deras angelägenhet i detta avseende grundar sig på realiteter i arbetssituationen. Exempelvis är det så att några av eleverna på Bryggan ”ska vidare till gymnasiet” (till det individuella programmet), med vilka kontakterna inte heller är upparbetade. Bland dessa finns det elever som klarat flera betyg.

Vi har en som inte varit borta en dag, så full närvaro och det har resulterat i ett betyg. Vi ser att det finns förmågor till fler betyg... Sen har vi en annan elev som i princip har närvaro och bara har frånvaro på grund av sjukdomar. ... Sen har vi en annan elev som varit här halvtid, eller hälften av den tid hen skulle ha varit här, och hen har en problematik som inte är löst än.

Vidare har personalen nyligen avtackat en elev som vägrat att återgå till sin hemskola, så i det fallet var fokus inriktat på att hitta en ny hemskola inklusive kontaktperson.

Sen har vi en annan elev som varit här en termin och som var tydlig redan från början att hen ville till en annan hemskola. Samarbetet och överlämningen fungerade bra där, men just nu vet jag inte hur det går för den eleven.

Huruvida eleven i citatet ovan utsatts för mobbning av andra elever eller känt sig kränkt av personalen för att, som tidigare nämnts, ”att läraren har betett sig illa mot den här eleven och varit hemma i ett och ett halvt år pga. en kommentar i stort sett” är oklart. Frånvaron och motivet till att inte vilja återvända till sin hemskola skulle dock mycket väl kunna bottna i att eleven utsatts för någon form av integritetshotande handlingar (se Flygare & Johansson, 2018).

Några kontakter av den typ där en vuxen från elevens hemskola fortlöpande ”finns med i arbetet” har som sagt ännu inte upprättats, däremot har behovet av kontaktpersoner diskuterats inom personalen. ”Vi har ju talat om det här med tillbakalussningen och hur viktig den kommer vara och vi har även talat om att när vi nu släpper elever vidare till gymnasiet att det behövs någon kontakt där med.”

Samarbetet: det tidigare och nuvarande

Det som intervjupersonerna berättar om angående lagarbetet och samarbetsklimatet vittnar om stora förändringar från det att Bryggan startade (sensommaren 2017) fram till det aktuella intervjutillfället (sommaren 2018). Vid intervjutillfället beskrivs samarbetet som bra och välfungerande. Så har det dock inte varit hela tiden, i synnerhet inte under Bryggans uppstartsfas då det i kölvattnet av projektplanens sjösättande uppstod en del meningsskiljaktigheter inom personalgruppen, inklusive mellan vissa av medarbetarna och chefen/arbetsledaren.

En central enhet – två konkurrerande verksamheter?

Från det att Bryggan startade och började ta emot elever under sensommaren 2017 kan man säga att det på Centralt skolstöd i ett slag tillkom en ny verksamhet som i likhet med den befintliga (Kompassen) ska erbjuda stöd och hjälp till samma målgrupp, dvs. till elever med destruktivt normbrytande beteende och problematisk skolfrånvaro. I likhet med Kompassen kan Bryggan erbjuda pedagogiska insatser. Till skillnad mot Kompassen kan Bryggan tillhandahålla behandlingsinsatser – i kombination med undervisning och fritidsaktiviteter – insatser som därtill kan erbjudas under väsentligt längre period (minst sex månader) jämfört med Kompassen (max sex veckors undervisning; kuratorsarbetet kan dock pågå betydligt längre). Förutsättningarna för att lyckas med målsättningen att bistå elever med komplexa hjälpbehov som förväntas kvarstå under längre tid, såsom hos elever med hemmasittarproblematik, är med andra ord mer gynnsamma på Bryggan. Att döma av intervjupersonernas berättelser (juni 2018) förefaller det också som om att Bryggan tagit över ansvaret för elever med hemmasittarproblematik. Att en tidigare intervjuad Kompassen-personal (december 2017) beskrivit hemmasittarproblematiken som ”våran stora grej” behöver inte motsäga detta då

situationen mycket väl kan ha förändrats på ett halvår. Backar vi ytterligare ett drygt halvår i tiden fanns ju endast Kompassen som ansvarade för målgruppen ifråga, så för Kompassen-personalens vidkommande är det inte alls konstigt om arbetssituationen har förändrats i grunden sedan Bryggan startade och tog över hemmasittarna. Annat som genomgått rejäla förändringar under samma tidsperiod rör personalsituationen.

Personalsituationen under uppstartsfasen

Som tidigare nämnts valde flertalet av Bryggans personal att lämna verksamheten under hösten 2017 med påföljd att ny personal måste rekryteras. Bryggan var inte den enda enheten som drabbades av detta, ”vi hade omsättning på Kompassen också.” Den turbulenta personalsituationen på enheterna sammanhänger med vissa händelser under uppstartsfasen av projektet Bryggan. Värt att nämna i sammanhanget är att projektplanen, eller mer precist ansökningsdokumentet om medel till det sociala investeringsprojekt som Bryggan utgör, huvudsakligen har författats av den nuvarande enhetschefen på Centralt skolstöd – som därtill fungerar som arbetsledare för Kompassens och Bryggans verksamheter.

För att på ett smidigt sätt komma igång med den nystartade verksamheten var enhetschefen/arbetsledaren tillika arkitekten bakom Bryggan-projektet angelägen om att rutiner och arbetssätt som gällde på Kompassen skulle införas på Bryggan – åtminstone fram tills dess att nya hade utvecklats. Dessförinnan hade arbetsrutinerna inarbetats av personalen på Kompassen.

Alla skulle komma in i det och vi har en chef som är väldigt rak om att de här rutinerna har vi haft och det här har fungerat och det var inte alla vana vid. Det började bra och vi gick bra ihop på golvet, men vissa personer såg annorlunda på saker och kommunicerade annorlunda och tassade runt lite utan att säga vad man tyckte. Sen när de nya kom in så var det redan lite dålig stämning bland de på Kompassen och de lyckades föra över den negativa energin... (lp z)

... först gick det från Kompassen till Bryggan och sen tillbaka till Kompassen för det är ju folk som sagt upp sig där också (lp x).

”När de nya kom in” i verksamheten under höstterminen 2017 ”var det ju tänkt att man skulle hitta rutiner och hitta sätt att arbeta, men det avtog ganska snabbt när det blev som det blev.” En anledning till att utvecklandet av nya arbetsformer och rutiner rann ut i sanden är att somliga i personalgruppen hade förväntningar på verksamheten och sin egen yrkesroll som inte infriades. En annan anledning, nära sammanhängande med föregående, är att ”det skar sig mellan olika personer” såväl inom personalgruppen som mellan personalen och chefen. ”Det blev vissa ledare i gruppen... Det var mycket så här jag, jag, jag och väldigt lite vi... får jag

inte det här då...” Annorlunda uttryckt var det så att ”vissa hade väldigt starka åsikter och då blev det konflikter och sen blev det väldigt olyckligt i bemötandet från olika håll.” Somliga hade ”en tydligare bild av hur de tyckte att det skulle vara och sen blev det inte som de tänkt”, bl.a. till följd av att de ”upplevde att man blev detaljstyrd. Sen kanske [chefen] hade en extremt tydlig bild av hur hen ville ha det.” Den kanske främsta anledningen till chefens bestämda uppfattning om hur det ska vara är att denne själv är initiativtagaren och konstruktören bakom Bryggan-projektet, projektet är så att säga hens ”skötebarn” (ett ord chefen självt använt vid en intervju). Det som möjliggjorde hens bestämda agerande är att hen, som nämnts ovan, kunnat handla i kraft av att vara enhetschef på Centralt skolstöd och arbetsledare för Kompassen och för Bryggan. Som utanförstående uppfattar vi detta som något relativt ovanligt, dvs. att *en* och samma person samtidigt agerar utifrån *tre* ledarroller knutna till olika positioner i ett socialt system (som Centralt skolstöd). Det finns både för- och nackdelar med detta.

För enhetschefens vidkommande har positionerna och därtill knutna resurser/befogenheter gjort det möjligt för denne att i) se till så att igångsättandet av den nya verksamheten (Bryggan) genomförs så som (hen själv) planerat, eller att ii) improvisera efter bästa förmåga där planeringen stött på patrull. I båda fallen och med Bryggans bästa i åtanke har chefen strävat efter att upprätthålla ordning och reda. Av chefens egna ord att döma förefaller hen vara en anhängare av genomtänkta planlösningar, en person för vilken ”det är viktigt med struktur och organisation” (intervju, januari 2019). I samband med att vi som utvärderare har träffat vederbörande (flera gånger) har hen också gett intrycket av att vilja ha överblick och kontroll över läget. En nackdel eller svårighet med att inneha flera roller är att det riktas olika förväntningar mot respektive roll vilka kan vara svåra att samtidigt tillmötesgå lika väl. Bland dem som anställdes i den nystartade verksamheten fanns det flera som antydde att chefen emellanåt hade svårigheter med att balansera mellan olika stolar, bland annat följande person: ”Det kanske är klurigt att sitta på båda dom här rollerna, att både vara enhetschef och ta hand om sin personal och vara projektledare och styra verksamheten och ha hand om budgeten som första prioritet. Alltså, dom sakerna kanske inte går ihop liksom” (från gruppintervju med personer som sagt upp sig från Bryggan, november 2017).

Personalsituationen vid intervjutillfället

Vid intervjutillfället (juni 2018) fungerar samarbetet bra enligt de intervjuade, det gäller såväl det externa som det interna samarbetet. Samtliga aktörer som är involverade i Bryggans verksamhet (Centralt skolstöd, hemskolan, socialtjänsten etc.) är måna om att hålla varandra uppdaterade. En av dem exemplifierar med följande, ”vi har en elev ... där

stämmer man av hela tiden: 'Jag kommer och hämtar då och då'. Vad gör ni där och vad gör vi här och så." Samma respondent fortsätter med att beskriva samarbetet med andra verksamhetsföreträdare som "våldigt öppet", detta för "att alla har ett gemensamt mål med det här och därför är man öppen." Intervjupersonen betonar att det bland alla involverade – över förvaltningsgränserna – finns ett stort engagemang och en omsorg om elevens bästa.

Det interna samarbetet på Bryggan beskrivs också i positiva ordalag. "Nu har vi hittat ett så bra teamwork där vi jobbar och har samsyn." **Vid tiden för intervjutillfället (juni 2018) är personalsituationen på Bryggan således en annan jämfört med vid uppstartsfasen.**

Den negativa energin är borta nu och sen kommer det lite nya folk och en del som kommer tillbaka och de har inte varit med under det här negativa.

Jag tror vi känner ett större utrymme och mötena är på ett annat sätt nu. Våra åsikter och tankar räknas mer och vi blir lyssnade på generellt. [Chefen] har ett stort förtroende för oss nu upplever jag det i det dagliga.

Vad beträffar det fortlöpande arbetet kring familjebehandling och skolarbetet säger en av de intervjuade att chefen "lämnar det väldigt mycket till oss." Jämfört med hur det var i början när Bryggan startade kan personalen i större grad påverka arbetsinnehållet. Annorlunda är det beträffande "vilka elever som är på väg in och alla kontakter", det har chefen hand om. Vad som enligt en av intervjupersonerna skulle kunna förbättra teamarbetet ytterligare är att all personal lokalmässigt vore stationerad närmare varandra, det skulle underlätta den fortlöpande kommunikationen kring eleverna (vid intervjutillfället är familjebehandlarna inhysta i lokaler på en annan våning i samma byggnad). **Om Bryggans samtliga elevplatser togs i anspråk skulle ett gott samarbete inte vara tillräckligt, då "skulle vi definitivt behöva mer personal."**

Rektorerna 2018

I juni 2018 genomfördes intervjuer med rektorer för ett antal kommunala skolor i Örebro kommun. Dessa intervjuer kom att beröra målgruppen för Bryggans och dåvarande Kompassens verksamheter, skolornas samarbete och samverkan med Kompassen/Bryggan och andra aktörer och den centralisering och styrning som upplevs finnas rörande vissa verksamheter.

Den problematiska skolfrånvaron

Som torde ha framgått ovan utgjordes Bryggans målgrupp initialt av elever med destruktivt normbrytande beteende och problematisk skolfrånvaro samt att orsakerna till frånvaron kan vara av skiftande karaktär, vilket gett upphov till viss huvudbry för personal inom verksamheten. Att hemmasittande eller problematisk skolfrånvaro också upplevs vara ett problem ute på skolorna framgår av den enkät som genomfördes i samband med att Brygganprojektet startade (där över 90 procent av de tillfrågade bedömde att de i dagsläget hade elever med problematisk skolfrånvaro på sin skola). Problematiken kommer också till uttryck i de intervjuer vi genomfört med skolledare. Av intervjuerna med skolledarna framgår att problematisk skolfrånvaro och hemmasittande betraktas som relaterade fenomen som sammanhänger med andra problem, såsom elevens eller föräldrarnas mående och ork.

Vi har ju de som skolkar och så där, vi har ju de som kommer till skolan men som skolkar när man är här. Vi har ett fåtal elever som inte ens kommer hit, men det är ju eleven mår ju inte riktigt bra och ofta mår inte föräldern riktigt bra heller. Ofta är det en förälder, men inte alltid... sen har vi dem som är hemma på deltid för att korta av skoltiden för att man inte orkar.

Skolledarna vittnar också om att hemmasittande och problematisk skolfrånvaro är ett problem som ökat under senare år, att det gått ner i åldrarna och att det har negativa konsekvenser för eleven såväl som för skolan:

Det är lite olika i olika årgångar och just i år har det varit ett jättestort problem, men det känns som det är blir allt större, men det är klart att det är ett stort problem. En elev som inte får några betyg påverkar resultatet för hela skolan jättemycket. Sen är det för deras egen skull att inte ha full skolgång. För har du ingen skolgång så har det ju visat sig att det är lätt att falla fel, så därför är det ett stort problem absolut. ... Det har det gjort [ökat], men framförallt går det ner i åldrarna. Förut kanske man hade någon eller några i årskurs nio, men sen vet jag inte om vi blivit duktigare på att upptäcka eller inte, men jag tycker det börjar tidigare och att vi måste jobba med det... Sen får vi elever, det har vi inte fått förut, där de säger redan nu att de är hemmasittare... som kommer, som inte... och det känns... förut var det något enstaka fall förut men så är det inte nu...

Skolledarna pekar inte bara på att problemet ökat och krupit ner i åldrarna, de visar också en medvetenhet om att det är ett komplext fenomen. I intervjuerna lyfts bland annat föräldrarna fram som särskilt betydelsefulla när det gäller att förklara varför problemet ökat.

Det är ett ökande problem absolut. Det är betydligt vanligare idag än det var för några år sedan, om vi tittar tio år tillbaka, så det är betydligt vanligare idag. Det är enklare att bli hemmasittare idag. Om vi tittar på hemmasittare förr så tycker jag att det var... jag vet inte varför man blir hemmasittare, men det hänger ihop med föräldrarna helt klart, föräldrarnas situation, hemförhållanden eller föräldrarnas mående... Jag ska inte säga att föräldrarna inte bryr sig, men de klarar inte av att ta föräldraansvaret skulle jag säga. Man har andra saker som gör att man inte orkar, men bryr sig gör nog de flesta skulle jag säga. Det är ett fåtal där man inte bryr sig.

Framförallt handlar det om hemförhållanden präglade av bristande föräldraförmåga eller ett bristande föräldraansvar, men också om att bristande föräldraförmåga i kombination med elevernas psykiska ohälsa och beteende skapar problem.

I anslutning till diskussionen om elevernas eventuella psykiska ohälsa lyfts också frågan om diagnoser och krav på olika anpassningar.

Alla får en diagnos idag och både elever och föräldrar slänger sig med att de har diagnos fast man inte har en fastställd diagnos eller så...

I: Är huvudskälet, jag säger inte så för att vara synisk, men är huvudskälet att man vet att om man får en diagnos att man kan få resurser?

Nej... ja... eller att man ska anpassa... då har man rätt till att anpassa och man kan ställa krav och, men inte alltid att det är resurser... vi har elever och föräldrar som säger... Kalle har ju kortare skoldagar, så det tycker jag att mitt barn också ska ha, eller hen har ju så, då kan väl vi också få...

I: Så det är mer en kravställan från föräldrar och individanpassning?

Ja, som förälder ställer man väldigt höga krav... det ska man... men ibland lite väl löjliga krav på skolan faktiskt. Skolan gör otroligt mycket för våra elever och många gånger räcker det och så lyckas vi, men ibland går det inte, vi kan inte göra mer. Skollagen är formulerad så att vi inte kan säga att vi provat allt, utan vi ska hela tiden prova något nytt och det är egentligen lite synd... Jämför man med min förra skola så var det nästan så att i augusti... här har ni mitt barn och jag kommer och hämtar ut det i juni... jag litar på er... här är det lite mer... Mitt barn kommer till er och då ska ni göra så här och så här... här ställer man andra krav. Många föräldrar har synpunkter på hur skolan ska göra och att vi gör fel och att man ska göra så här och så här... så barnen har olika förutsättningar beroende på föräldrarna... så är det ju... och tycker man... tyvärr att vi måste ta tillbaka vårt mandat

i skolan. Det är vi som är professionella. Det är... besiktar man bilen är det sällan man ifrågasätter besiktningsmannen, tandläkaren, läkaren eller bankmannen på banken... men på skolan har man rätt att ifrågasätta och ställa krav... man ska ställa krav och ha höga förväntningar på oss i skolan... det är viktigt, men vi är professionella... och många lärare är lite rädda och backar och som går föräldrar till mötes på gott och ont...

Att ställa krav upplevs inte vara ett problem i sig, men när kraven blir orealistiska eller när det övergår i försök att styra professionens arbete kan det skapa problem och osäkerhet. Denna osäkerhet bottenar många gånger i en kombination av höga krav och bristande tillit gentemot skolan och lärarprofessionen.

Att gruppen hemmasittare eller elever med problematisk skolfrånvaro omfattar en tämligen heterogen grupp elever med olika typer av problematik är tydligt. Samtidigt som skolan har krav på sig att hitta fungerande förhållningssätt och lösningar för att hantera problematiken innebär det en stor utmaning när det gäller arbetsmiljön för lärarna och andra elever.

Det är både och... om man tänker som rektor har man både ansvaret för eleverna och arbetsmiljön för lärarna på skolan. De eleverna som sticker ut så mycket är ju ett arbetsmiljöproblem som man också ska brottas med. Någon ska ju ta hand om den här eleven... Hen ska inte gå i den här klassen... nej men då ska den sitta i ett annat rum med en annan vuxen... någon måste ju jobba med den här eleven och vi är kanske inte experter på de mest utåtagerande eller socialt icke anpassade eleverna, killarna eller tjejerna, men vi ska klara dem alla, men det är alltid nån eller ett par elever som sticker ut ganska mycket, ibland har man otur och har flera stycken, ibland har man inga, sen har vissa skolor fler än andra tror jag och vi är olika duktiga på att ta hand om de här svåra eleverna tror jag, olika typer av organisation, olika förhållningssätt, olika bemötande, olika acceptans på skolorna vad som... det här är inte okej, hen ska bort eller okej hur ska vi lösa det här, hen är ändå vår elev, men det finns ju dem eleverna som... det vore bra för de andra eleverna att de gick någon annanstans, så är det ju... men hur bra är det för den eleven att hamna i en grupp med tio elever som har samma svårigheter som en själv, det är ju inte gynnsamt. Den enskilde eleven kontra klassen eller stora gruppen och personal så... det beror ju på vilket perspektiv man har...

Förekomsten av elever med destruktivt normbrytande beteende och problematisk skolfrånvaro är också en utmaning för skolorna, en utmaning som de varken har resurser eller kompetenser att klara av inom den egna verksamheten, samtidigt som det finns krav på verksamheten att hantera dem. Dessa utmaningar och krav innebär att skolan förväntas ha väl utvecklade och upparbetade kontakter med och en väl fungerande samverkan med andra aktörer.

Samarbete och samverkan

Rektorerna upplever att kontakten och samverkan med andra aktörer, såsom verksamheterna inom ramen för Centralt skolstöd, Socialtjänsten och Habiliteringen är behäftad med vissa problem. Detta bottnar dels i att rektorerna upplever att det inte finns en tydlig struktur, i form av rutiner och arbetsgång eller naturlig uppdelning av ansvarsområden, dels i att verksamheterna styrs av olika jurisdiktion. I förstnämnda fallet handlar det om att verksamheterna styrs av olika organisatoriska logiker och befinner sig olika långt från det operativa arbetet med eleverna. På en direkt fråga om de anser att det borde finnas ”en tydlig struktur över att nu har vi ett sådant här fall och då ska vi gå tillväga så här” svarar en av rektorerna:

Så vill jag att det ska vara... precis så... för de hamnar annars lätt mellan stolarna de här barnen. Det är ju det att skolan är ju inte frivillig, socialtjänsten i många fall är ju frivillig, vilket gör att det är ju här de är. För vill inte föräldrarna att de ska vara placerade... nähä, då kan inte socialtjänsten göra någonting om eleven inte är LVU:ad... Men vi har ju barnet här och vi kan inte säga att du kan inte komma hit och då skulle man vilja att CS var ett större stöd...på det stora hela får man nog tänka att vi får nog lösa det själva... för att vi sällan får hjälp, att det är för krångligt eller att det inte blir gjort... Gör vi det själva då vet vi att det blir gjort... Sen är det tid... sen kan man säga så att det inte bara gäller dem. Det gäller socialtjänsten, habiliteringen... Man kan ha ett barn som har fått en diagnos och det är katastrof nu... men ja ni kan få en tid för att prata om din diagnos i [månad] och sen är det [ett halvår senare] när barnet får diagnosen... vi kan inte vänta ett halvår för att hen ska få hjälp... då blir det kuratorn hos oss... det har vi bara lärt oss. Det är bara vi som måste... Jag tror socialtjänsten och CS är lite för långt bort. Vi står ju mitt i skiten eller vad man ska säga...

En annan rektor menar att det finns en tydlighet i ärendegången, ”att man ska anmäla och så”, men att det ofta sker direkt med den ansvariga och ”när man väl har fått en elev på plats där och man hittat möjligheter till samarbete så har det varit ett bra samarbete. Det har blivit bra för eleven och vi har haft framsteg”. Emellertid upplever skolorna att de blir ifrågasatta och att det inte finns en tillit till skolpersonalens egen professionalitet.

Vi har haft en som haft handledning, men det har vi också slutat med för jag gillar inte att de kommer hit och talar om allt vi gör fel i en verksamhet som faktiskt fungerar... /... / ... men det är inte specifikt för CS, så är det med skolpsykologerna också... de kommer gärna utifrån och talar om hur det ska vara... så jag kan tro att det är sådant som gör att fler och fler reagerar...

Det upplevda ifrågasättandet tenderar inte bara att leda till en uppgivenhet och frustration gentemot skolpsykolverksamheten och verksamheterna under Central Skolstöd. Det har i många fall också lett till ett ifrågasättande av dessa verksamheters existensberättigande.

Både och... jag har mest haft telefonkontakt... jag talar med mitt team och så ringer någon upp så får ni kontakt och kan bolla lite, men de kan ju komma ut också... men då har det blivit, då har det blivit handledning, konsult... gett konsultativa råd till lärare eller personal... det är nästan så att man blivit lite förbannad... de har kommit och gett råd som "har ni provat att ringa föräldrarna, har ni provat att ge anpassat material" och ja vi har gjort allt det, vi är jätteduktiga men nu är det jättesvårt och nu vet vi inte... nu behöver vi expert... de kanske inte riktigt har expertkunskaperna som man förväntar sig... man hade ju önskat att de var... nu har vi gjort allt det här och det har vi att utgå ifrån och då är nästa steg det här. Deras råd är ofta same, same... och det fattar vi väl... Vi hoppas ju... jag tänker ju... alla skolor är duktiga, men ibland så kör vi fast och vi vet inte vad vi ska göra och då vänder man sig till en stödfunktion och förhoppningsvis få lite ny input, tips, så här har man gjort på andra skolor, det här har vi jobbat med, med andra elever och det har gett resultat och det ni gjort funkar eller funkar inte, mer eller mindre av det och så, men man vill ha lite nytt och nya infallsvinklar med det är inte alltid att vi får och då blir det lite frustration... vad har vi dem till?

Även om det finns en frustration bland rektorerna finns det också saker som har fungerat bra.

X [vår anm.] som är kurator där har varit bäst. Sen har vi haft en specialpedagog här som har varit ute och observerat en elev och gjort lite återkoppling som varit fantastiskt bra, jättebra var det... men inte alltid så tyvärr. Vi fick bara till en dag, knappt en dag och var med på några lektioner och sen gjorde den återkoppling till mig och till lärarna som var jättebra och som vi hade jättestor nytta av så att det finns bra exempel också...

I: Var det mest stöd eller tips om att gör så här?

Både att bekräfta det som lärarna gjorde bra. Det här gynnar eleverna och så. Här såg vi det här hända och det kan ha berott på det här... så tänk på det här och då kan man göra det här, så hen var jätteduktig så det är lite olika erfarenheter.

Överlag har rektorerna en positiv syn på att det finns specialanpassade verksamheter riktade mot specifika problem. Kompassen/Bryggan kan bidra med "både struktur och stöd, men framförallt en helt annan miljö. Vi har elever som är helt ensamma i ett knäpptyst rum, en till en undervisning, de tar sig till parkeringen, men de tar sig inte rent fysiskt in i skolan. De klarar helt enkelt inte av det. På Kompassen är det en helt annan sak, för det är inte en skola".

Om man tänker på hur det var förr så hade vi skoldaghem. Vivalla hade Lilla H och vi hade en grupp här... jo men i teorin tycker jag det är bra, men det är för krångligt att ta sig dit. Det är för många elever som... och det spelar nog ingen roll... för det är ungefär samma sak med de här kommundemensamma grupperna för elever med NPF, det är ju också för få platser, så man har rätt så många barn som har det jättesvårt som går i vanliga klasser. Och jag vet inte hur många Bryggan har att de ska ta emot, men jag har sex, sju elever på skolan som skulle behöva... med den här typen av problem... hela övriga skolan fungerar alldeles utmärkt... som jag sa, sen har jag elever på HVB-hem och jag väntar bara på att de ska stå här när terminen börjar. De eleverna skulle det behövas någon annan instans för som fångar upp och får till... i teorin är det säkert bra.

Samtidigt som rektorerna menar att det finns ett behov av specialanpassade verksamheter för elever med särskilda behov ger de uttryck för viss ambivalens gentemot Kompassen/Bryggan, vilken bottnar i upplevelser av att det är svårt att få in de elever som är i behov av hjälp i verksamheten, att behoven är mer omfattande än vad verksamheten kan tillgodose, samt att det varit kaotiskt i organisationen.

Jag tycker att Kompassen... Jag är inte kritiskt till Kompassen egentligen, mer än att det kanske haltar lite... det är personal som slutar och vi får tänka om lite för det blir lite hattigt för eleven... och det är väl det som gör oss rektorer kritiska... att det är personal som slutar, det gör det här också, men så stor omsättning på personal som det varit på Kompassen då finns det en förklaring till det och vi rektorer tror oss veta att det handlar om samarbetssvårigheter, men det är olyckligt för det är en så viktig funktion för de här eleverna är så utsatta... och de som är aktuella för Kompassen är så utsatta och det är så skört och då liksom... om det faller på att inte vi eller det är en organisation som inte håller över tid... det drabbar bara våra elever...

Rektorernas ambivalens bottnar alltså i en oro för att de organisatoriska problem med stor personalomsättning som inledningsvis präglade verksamheten skulle påverka stabiliteten i arbetet med denna mycket utsatta elevgrupp.

Den ambivalenta hållningen gentemot Kompassen/Bryggan visar sig också när det gäller de kontakter som sker när en elev väl kommit in i verksamheten. Kontakterna präglas av en viss toppstyrning där lärare på skolorna endast marginellt är involverade i kontakterna med verksamheten och då främst genom att bistå med att ta fram material och bedöma uppgifter:

Jag skulle säga att våra lärare har väldigt lite kontakt med dem när vi fått en elev på Kompassen. Min biträdande rektor har fått ett uppdrag att ha kontakt med personalen och eleven. Vår kurator och specialpedagog har mycket kontakt och är där. Lärarna har mest kontakt med dem för att ta

fram material och få tillbaka och bedöma och så... Våra vanligare lärare kommer ganska långt ifrån och det måste vi bli bättre på.

Samtidigt skapar det problem för hemskolan då eleverna antingen aldrig varit i kontakt med lärarna på skolan eller varit frånvarande under lång tid:

När man väl har fått hjälp, vi har ju en elev där... jag skulle vilja att den hjälpen var mer att de tog över och så är det inte, utan det är fortfarande vi som är hemskola och vi som ska fixa allt material och alltid trots att vi inte träffar eleven, då det blir också ganska råddigt att liksom tala om för alla mina lärare att nu måste ni göra ett material, eleven ska jobba med de här sakerna, sen skickar de tillbaka och så ska lärarna bedöma trots att de aldrig har träffat eleverna överhuvudtaget... Det vet jag att lärarna tycker är jätte oproffsig... de känner, hur ska jag kunna sätta betyg på en elev jag aldrig har träffat och sen kanske de bara träffat läraren de har där vid ett tillfälle.

Även när det gäller skolornas samverkan med socialtjänsten ger rektorerna uttryck för en ambivalent hållning. Rektorerna ger uttryck för att de skulle vilja ha ”mer samverkan med socialtjänsten”. Huruvida samverkan fungerar eller inte upplevs vara personbundet och tycks fungera bättre när socialsekreteraren går utanför ramarna och utnyttjar sitt handlingsutrymme.

Ibland har man [samverkan] kring vissa elever... jättebra och ibland obefintligt. Det beror uteslutande på vilken handläggare det är... jag hade en kontakt kring en elev och det fungerade jättebra, men då är det också socialkontoret i Vivalla och de är nära familjen och det fungerade jättebra. Jag ringde henne och hen ringde mig och kollade av. Nu har du haft det här mötet med föräldrarna, hur gick det? Det har jag aldrig varit med om tidigare. Vi bokade träffar och hade möten... de ville veta för att det skulle bli bra för eleven... jättebra. Jag tror det fungerar mycket bättre för den här eleven för att vi hittade ett bra samarbete där.

I: Så samverkan med socialtjänsten är väldigt personbundet?

Ja det skulle jag säga... men en del är väldigt... socialtjänstlagen säger så här... det är integritet, vi ska ha samtycke... och en del är lite mer ah men, mellan dig och mig. Och då kan jag tycka att då kan man hitta ett bra samarbete. Jag kan inte alltid ge all information heller och jag kan förstå att de inte kan göra det heller, men att bjussa på något för elevens bästa... att det är personbundet, ja... men att det är samma handläggare hela tiden och inte att det är en annan vid nästa möte och en tredje vid nästa möte. Det ger ingen kontinuitet... jag är ny, jag har inte läst, jag känner inte, vet inte... men jag vet att det är omsättning på personal där också och jag har förståelse för det, men det är ju synd och något som retar mig väldigt mycket är när vi har olika samba eller sip-möten ... då ska alltid rektor vara med för att vi ska fatta beslut, men socialtjänsten har ALDRIG med någon

för att det ska fattas beslut... det ska jag ta med min enhetschef... psykiatrin eller sjukvården har aldrig någon beslutsför människa med, men skolan ska ALLTID ha med en rektor om det ska fattas beslut. Jag förstår inte. Tänk om de ansvariga kunde komma... för det är så få elever det handlar om, men vi är beredda att fatta beslut... då skulle det bli lite verkstad... nu blir det liksom lite så där... det faller tillbaka i nio av tio fall på att "vi har inte öppnat något ärende", vi har inte gjort någon utredning så det blir ingenting, vad kan skolan göra? Det finns ingen... det är kö... vi är de enda som inte kan säga att vi har kö eller väntetid, eller att vi inte tycker utan vi måste.

Samtidigt som samverkan upplevs vara mycket personbunden så utgör stor personalomsättning och frånvaron av beslutsföra företrädare från de involverade verksamheterna hinder för att få till fungerande samverkan och "lite verkstad". Därtill påverkas möjligheterna att få till stånd en fungerande samverkan och ett fungerande samarbete kring eleverna av oklara rutiner, bristande informationsutbyte mellan de involverade verksamheterna och olika jurisdiktion. Det kan till exempel komma till uttryck när det gäller att försöka få till stånd fungerande insatser för ett barn i samarbete med dennes vårdnadshavare.

Föräldrarna... när de väl kommer till den punkten är de ofta desperata och vill ha hjälp och stöd, man kallar föräldrarna till skolan på möten efter möten och provar lite olika saker, gör dem informerade och delaktiga och skäller lite på dem för att de inte gör som vi kommit överens om, och sen är de kallade på möten dit och det är utredningar... jag har full förståelse att de inte orkar hålla fokus eller tappar gnistan... och när de kommer till ett samba-möte där vi samlat alla verksamheter som är involverade i ungdomen så borde det vara fler som kunde fatta beslut på plats om att så här gör vi... sen har vi socialtjänsten då som ofta tycker jag... de har ju sin lagstiftning att luta sig mot och de kan ju inte göra, för att omhänderta, placera eller göra tvingande... det ska till väldigt mycket... allt är ju byggt på frivillighet och när man pratar med ungdomar som går på högstadiet så kan ju föräldrarna säga att ja det säger vi ja till, men då kan ungdomen säga nej... och då blir det ingenting för då lyssnar man på dem för de är ju så pass stora... det är väl bra men, men det är alldeles för många gånger jag har varit med om att man kan se vilken oroväckande väg den här ungdomen är på väg mot... och många gånger man har fått rätt, men i många fall, tack och lov, så rätar det upp sig, men alltför många gånger det gått åt pipan... om man redan kunnat göra något i årskurs 7 och årskurs 8 där så hade vi kanske kunnat göra en förändring.

Problemen eller hindren blir också uppenbara i samband med att elever återkommer till skolan efter att ha varit HVB-placerade, där frånvaron av rutiner för den förvaltningsövergripande samverkan och de olika lagstiftningarna som förvaltningar har att förhålla sig till skapar direkta och akuta problem i verksamheterna.

Å ena sidan har vi bra med socialtjänsten, å den andra är det klappruttet. Alltså det finns inget... jag har kanske sagt det till min chef i kanske två tre år att vi behöver ha någon form av möten med socialtjänsten om vad vi ska ha för struktur på vems ansvar de här eleverna är... bara under det här året har jag haft elever härifrån som har blivit tagna till HVB-hem och sen helt plötsligt så står de här och ska börja skolan dagen efter ... Hur ska tillbakagången gå till Örebro kommun? Hur ska vi lämna över? För socialtjänsten kan säga när man har ringt att: Vi har inte möte med familjen förrän om en månad... Det är möjligt att ni inte har, men jag måste erbjuda, Örebro kommun måste erbjuda skolgång samma dag som eleven står här... och nu kan inte eleven gå här på min skola, utan ni måste säga till innan... de här rutinerna finns inte alls. Vi får mail från grundskoleantagningen om att ser du något hinder att du kan ta emot det här barnet? Och sen får man en dag på sig att svara... och hindret är ju inte huruvida vi har plats eller inte utan hindret är om jag vet om den är i bråk med någon på min skola eller något... hur ska jag veta det på en dag? Det ska vara så att om jag vet att en elev flyttar från mig och vill flytta till en annan skola så vill ju jag kunna ringa till den rektorn och säga att nu kommer det här barnet, men den rektorn får idag inte ens reda på att det här barnet har gått hos mig, utan hen får bara... här! ... myndighetsavdelningen där ska placera barnen och vi ska utföra uppdraget... helt olika förvaltningar med helt olika lagutrymmen som tvärkrockar... för att vi ser barnets bästa och de ska bara ha ut barnen på olika skolor... de skiter ju i om vi har fullt eller vem som går här eller inte... och de gör inget fel utifrån sina lagar...

Problemet som rektorn ger uttryck för beträffande samarbetet och samverkan med socialtjänsten bottnar inte bara i att skolan och socialtjänsten omfattas av olika jurisdiktion utan det bottnar också i en ökad centralisering, byråkratisering och styrning av vissa funktioner.

Centralisering och styrning

Under intervjuerna med rektorerna framkommer också en del kritiska synpunkter mot den centralisering som rektorerna mycket tydligt upplever ha skett under senare år. Centraliseringen upplevs ha skapat ett avstånd mellan de centraliserade verksamheterna och skolorna, vilket bland annat manifesterar sig i otydlighet när det gäller information. Det handlar till exempel om att ”man knappt har ordning på vad som är vad... Lotsen, Kompassen osv.” och att det är ”lite otydligt vilka elever som får komma till Bryggan... Vi har ju liksom inte en aning”. Men det handlar också om otydlighet när det gäller ansvarsfrågor, vilket ökar risken för att saker faller mellan stolarna:

När en elev blir utskriven från ett HVB-hem, så kan den bli utskriven till en annan skola... Då ska CS när den kommer tillbaka till Örebro kommun ta hand om den eleven, men de har också sagt att om ... de inte är utskrivna än, så ska de också ta dem, men vi vet inte vem vi ska ringa och fråga om vem

som ska föra in dem i systemen, som Adela, vem har skolpliktsbevakning på de här barnen, som vi alltid har? det vet vi inte heller... jag jobbar ju här på skolan för att mina elever ska ha det bra, så jag kan inte bara släppa dem, för jag har ingen aning om dem tar över ansvaret eller inte på CS. För vis av erfarenhet så gör de inte det... fast vi kanske har sagt att de ska göra det, så då får jag bara lösa det.

Upplevelsen av ökad centralisering har också lett till ett ifrågasättande av nyttan med olika verksamheter. Det handlar bland annat om ett ifrågasättande av den enskilda skolans kostnader i relation till vad de får ”tillbaka” från de centrala verksamheterna i form av stöd och insatser.

Jag vet inte hur många psykologer det är i Örebro kommun, men de har en egen chef och jag kan förstå behovet av att sitta med sina kollegor, men med tanke på vad det kostar och vad vi bidrar med från skolorna så skulle vi kunna anställa en egen psykolog på heltid. Jag tycker vi får ut mycket av den psykolog vi har, men inte i närheten av vad det kostar... så den organisationen kostar mer än vad den enskilda skolan får ut, och en liten skola skulle inte kunna anställa en egen psykolog, det förstår jag... det kostar pengar, men vad får vi ut? Det kostar... många skolor skulle få ut mer om vi gjorde annorlunda.

Avståndet mellan skolorna och de centrala verksamheterna har också bidragit till upplevda svårigheter att få kontakt med eller hjälp av verksamheterna inom CS. Svårigheterna har medfört att rektorer i stor utsträckning utnyttjat sina ”personliga kontakter” för att få kontakt eller hjälp om de har haft möjligheten eller att skolorna nyttjat sitt handlingsutrymme och utvecklat alternativa handlingsstrategier för att ”hitta en annan lösning” genom att exempelvis ha ”elevkoordinatorer i varje arbetslag som kartlägger, så de har en handlingsplan”, anställa egna specialpedagoger eller organisera egna specialiserade eller anpassade verksamheter.

Eftersom man sällan får hjälp så är ju det aldrig huvudspåret... Man får köra sitt och sen är det ju en del man går ut med till föräldrar och så att nu är det här nästa steg, men vi får alltid köra vid sidan om, om det här inte går, vad gör vi då? Och så är det ganska ofta.

Samtidigt har det haft konsekvenser för skolornas kontakter och samverkan med exempelvis socialtjänsten: ”Det är väldigt sällan som man går via CS för att det blir för krångligt”. Att det upplevs ”krångligt” sammanhänger i stor utsträckning med otydligheter beträffande vilka rutiner som gäller för att få kontakt och hjälp från verksamheten, men också vad gäller vilka som ska medverka vid möten och som anses ha mandat i specifika frågor.

Rektor ska alltid vara med, men vi kanske har en annan delegerad verksamhet... och så är det med socialtjänsten också. De vill att vi rektorer ska vara med på vartenda möte, men de har aldrig några

chefer med, men jag har [flera hundra] elever så det finns inte en sportmössa att jag ska hinna gå på en massa möten kring frågor som jag har delegerat till någon som är minst lika kompetent, eller mer kompetenta förresten för de är insatta i eleven... För jag är inte ens insatt i eleven.

Detta kan också ses som ett uttryck för en ökad byråkratisering och kontroll, vilket bl.a. manifesterar sig i form av att rektorerna ska ”svara för vad man gör med alla de här eleverna, ekonomin, så det är så mycket rapportering uppåt som vi inte hade förut”:

Det är ofantligt... ibland säger jag: vad jag håller på med? För det här jobbet kan jag inte riktigt delegera heller för de andra på skolan har inte den övergripande... så det är jag som måste sätta mig och göra allting.

I: Så istället för att vara skolledare så blir du administratör?

...så blir det!

I: och kontrollant?

Ja och jag vill inte vara den personen. Vi organiserar utifrån att alla gör sitt jobb, sen får man ta undantagen vid sidan om, men de är så få, så jag vill inte ha något kontrollsystem, utan man får förutsätta att folk gör sitt jobb... sen får man ta att föräldrar ringer eller så men de gör det rätt så sällan när de upplever att man litar på dem.

Centraliseringen har också medfört att rektorerna upplever att deras mandat att styra och utveckla den egna verksamheten i många avseenden tagits ifrån dem när det till exempel gäller kontrollen över antagningen av elever, vilket också fått konsekvenser när det gäller planering och framförhållning i verksamheten.

Innan, om jag hade en elev som ville byta skola eller där det fanns särskilda skäl så ringde jag till exempelvis rektorn på [skola] eller till någon annan och fråga har du möjlighet? Och man brukade hitta en lösning, men nu måste jag söka grundskoleantagningen. Det är de som sköter placeringen utan någon kännedom om eleven eller så.

I: Så byråkratin har ökat?

Mycket, mycket... Herre Gud... förut skötte skolorna det här själva, skolvalen. Man skickade blanketter kors och tvärs, men vi skötte det... för på våren vill man ju veta hur många elever ska vi ha till hösten, hur många elever har, hur många klasser ska vi ha, hur mycket personal, hur mycket pengar har vi att röra oss med... vi var färdiga mycket tidigare då än vi är nu. Det är två, tre veckor senare trots att de är en central organisation som ska placera eleven... så dels är vi två tre veckor

försenade på våren, vilket är mycket enligt mig, sen är det anställt en massa personer och var kommer de pengarna ifrån? De tas ju från elevpengen, men förhoppningsvis blir det bättre nästa år när vi kört det. Sen har vi hela Centralt Skolstöd, det är mycket pengar som går dit och vad får vi ut av det?

Samtidigt som frågan om kostnader för centrala eller skolgemensamma verksamheter återkommer i intervjuerna med de olika rektorer finns det en medvetenhet om att vissa problem kanske kräver centrala lösningar då den enskilda skolan kanske vare sig har praktiska eller ekonomiska möjligheter att tillhandahålla vissa insatser.

Centralt Skolstöd ett stort frågetecken för mig! Får vi ut det som det kostar, eller skulle vi kunna göra på ett annat sätt? Kompassen, de elever vi haft bra samarbete kring har varit framgångsrikt tycker jag... organisationen eller vad det beror på varför man inte får ihop kontinuiteten med personalen... det är synd... Tillgängligheten är ett problem också tycker jag... och Bryggan har jag inte haft något med, men jag hade kontakt angående en elev som vi kanske skulle placera där men vi var tvungna att prova vissa saker först innan det blir aktuellt ... och jag vet ju knappt om det finns eller rullar idag... Det finns ju elever som både förstör för andra eller för sig själva och för gemene man är det kanske bra att de får vara någon annanstans... Sen är centraliseringen ett dilemma, men samtidigt måste vi nog ha något centralt skolstöd för varje skola har inte råd utan kan gå samman så det är väl bra.

Samarbetet och den förvaltningsövergripande samverkan mellan skolor, socialtjänst, CS och skolpsykologorganisationen upplevs från rektorernas sida vara behäftat med en rad problem. De problem som lyfts är framförallt relaterade till (i) svårigheter att fatta beslut i konkreta ärenden, (ii) stor personalomsättning, (iii) oklara rutiner, (vi) bristande information i samband med att elever ska återkomma till sin hemskola, samt (v) ökad centralisering. Många gånger är dessa problem nära förknippade med varandra.

Bryggan 2019

I januari 2019 intervjuades merparten av den nya personalstyrkan. Vid intervjutillfället har samtliga utom en person arbetat närmare fem månader på Bryggan. På frågan vad som motiverade dem att söka tjänst på Bryggan svarar några: nyfikenhet, för att man såg möjligheter att kunna individanpassa eller skräddarsy insatser, för att ”det lät jättespännande” eftersom man här vågat tänka utanför boxen när det gäller att bistå elever med hemmasittarproblematik. Familjebehandlarna har vissa erfarenheter av denna problematik efter att tidigare ha arbetat med samma målgrupp på BUP. Där kände de sig dock emellanåt bakbundna och frustrerade över att inte kunna ta sig an eleven i dennes närmiljö, kanske framförallt för att ”det var svårt att få till stånd en behandling och få dem att komma till mottagningen.” På BUP bedrevs behandlingen med hemmasittare vanligtvis på mottagningen, ”typ en timme i veckan i rummet och det skedde inga förändringar.” Varför alternativa upplägg såsom att möta eleven på hemmaplan inte direkt uppmuntrades tycks ha sammanhängt med BUP-chefens inställning i frågan.

Man försökte hitta speciallösningar och gå till chefen och fråga, kan jag inte få åka hem... kan inte jag få lägga upp det här på ett lite annat sätt? ”Nej det är socialtjänsten som gör sånt och det kan inte vi göra.”

Insatser som utmanar gränsdragningar mellan professionsdomäner eller jurisdiktionen mellan offentliga verksamheter välkomnas inte alltid av dess grindvakter. Inom ramen för Bryggans koncept är det dock helt ok ”att man möter dem hemma och man jobbar med familjen hemma i hemmet... och sen när det fungerar här [på Bryggan] så kopplar man på undervisning.” Det som respondenten säger i ovanstående utsaga beskriver i grova ordalag poängen med Magelungens hemmasittarprogram, där elever med hemmasittarproblematik erbjuds individanpassat stöd, behandling och skolundervisning under ett och samma tak. Som tidigare nämnts är detta ett av skälen till att vilja jobba på Bryggan – inte enbart hos de aktuella intervjupersonerna utan även bland tidigare anställd personal. När Bryggan initialt rekryterade personal inför uppstarten på sensommaren 2017 var det således samma koncept som motiverade många av dem som då sökte och fick tjänsterna – och som de som nyanställda också vidareförmedlade till andra. ”Vi ska jobba enligt Magelungens arbetssätt, det är det vi fått presenterat och det vi går ut med” (från gruppintervju 2017 med personal som slutat). En bidragande orsak till att flera av dem sade upp sina tjänster var att det inte blev som utlovat, bl.a. eftersom personalen inte gavs möjligheter att genomföra förberedande kartläggningar i enlighet med Magelungens programkoncept på den första elevkullen (av vilken flera elever

överfördes från Kompassen till Bryggan). Detta har förändrats för elever som numera erbjuds och accepterar en plats på Bryggan.

De förberedande stegen

Vilka elever som ska erbjudas plats eller aktualiseras som ärenden på Bryggan bestäms i överläggningar som hålls mellan ”rektor, socialtjänsten, enhetschef och verksamhetsledare” (på Bryggan). Vad som mer precist diskuteras i dessa samtal eller hur de är upplagda känner vi inte till. En av de intervjuade menar dock att ”man försöker göra en matchning” för att få ett underlag till att besvara frågor som ”är det här en lämplig kandidat för Bryggan?” Med detta tycks respondenten avse att hjälpbehov, kapacitet och motivation hos de sökande eleverna och deras föräldrar vägs mot frågan huruvida Bryggan är den bästa lösningen eller om alternativa insatser är att föredra.

Som jag har förstått det har [chefen] varit lite strategisk och inte tagit in en hemmasittare som också har normbrytande för det skulle inte lira i vår grupp här... så... det blir en prioritering här också.

Chefens strategi, att inte ta in hemmasittare som också uppvisar normbrytande beteende, kan uppfattas gå på tvärs mot den målgrupp som Bryggan enligt projektansökan riktar sig mot dvs. elever med destruktivt normbrytande beteende och problematisk skolfrånvaro. Å andra sidan kanske chefen helt enkelt har förändrat sin ståndpunkt vad gäller Bryggans målgrupp, exempelvis för att målgruppen inrymmer elever med olika slags problematik som är svåra att hantera i en och samma verksamhet.

Föräldraförankring

I nära anslutning till att de olika verksamhetsföreträdarna har enats om en lämplig kandidat för Bryggans verksamhet följer ett grundligt kartläggningsarbete. Dessförinnan måste eleven dock ingå i ett pågående uppdrag och ett sådant aktualiseras aldrig förrän elevens föräldrar har informerats om vari arbetet består och givit sitt medgivande därtill. Vid en första sonderande träff informeras föräldrarna bl.a. skriftligen om ”att det här är familjebehandling, det här krävs. Vi ger exempel så de verkligen vet vad de tackar ja till.” Först efter föräldrarnas samtycke ”får vi uppdraget på plats och då kan vi starta upp.” Det man startar upp med är, som sagt, kartläggningsarbetet.

Kartläggningsarbetet

Kartläggningen är ett centralt inslag i Magelungens hemmasittarprogram då man på basis av dessa bl.a. utarbetar gemensamma förhållningssätt som är anpassade efter elevens

förutsättningar, behov, beteendeproblematik etc. Genomförandet av en kartläggning beräknas ta tre till fyra veckor enligt Magelungens manual för behandlare (Magelungen 2017, sid. 21). **Som tidigare påpekats kartlades inte de första eleverna på Bryggan såsom manualen föreskriver. Detta sammanhänger dels med att det, enligt enhetschefen, inte behövdes eftersom eleverna redan hade kartlagts av andra på Kompassen (dock på ett delvis annorlunda sätt då Kompassen har ett annat fokus där behandling inte är en del av insatserna), dels med att den nödvändiga tiden för genomförandet inte var för handen. När frågor kring kartläggningsprocessen ställs till de aktuella intervjupersonerna (i januari år 2019) framgår att den har förändrats.**

Kartläggningen måste vara helt klar innan vi tänker på att ta hit dem.

Även om familjebehandlaren är den som ytterst är ansvarig för kartläggningen är själva insatsen ett lagarbete där olika kompetenser hakar i och kompletterar varandra. En av familjebehandlarna förtydligar, ”Vi kopplar in lärarna när vi ska ha kontakt med skolan.” För att kunna individanpassa insatserna och bemötandet av den unika eleven insamlas allehanda information: ”Vi tar reda på allt, allt möjligt kring den här individen. Vad är det som har funkat och vad är det som har varit svårt.” Det gäller att ta reda på så mycket som möjligt ”och att vi liksom lär oss så mycket som möjligt och vilka fällor vi ska försöka att inte falla i.” Även om datainsamlingen ibland går fort är det viktigt att inte ha för bråttom, man måste hinna reflektera över informationen, exempelvis inför inslussen till Bryggan. ”Det gäller att skynda långsamt, att vi först säkrar upp så att vi slipper begå misstag.” Att kartläggningstiden varierar från fall till fall har ingen betydelse för nästa fas eftersom ”man inte kommer in i verksamheten innan kartläggningen är klar.” När den väl är klar blir den samlade informationen vägledande för det fortsatta arbetet med den enskilde eleven, eller med personalens egna ord: ”kartläggningen blir ju en behandlingsplan, eller en plan, en handlingsplan för hur ska vi vara här.”

Behandling och undervisning i hemmet

Kartläggningsresultatet fungerar med andra ord vägledande i flera avseenden, dels i arbetet med att lägga upp elevens behandling respektive föräldrastödinsatser, dels i personalens förberedelser kring hur de ska förhålla sig till eleven när denne väl är på plats på Bryggan. För en elev med hemmasittarproblematik, som kan ”har suttit hemma i två eller tre år, eller ett år”, gäller det som sagt att skynda långsamt. ”Så även om man skulle ha en färdig kartläggning så går det inte att säga att ’nu kommer du hit på måndag’, det funkar ju inte för dem.” Man måste jobba ”relationsbyggande i början, träffa familjen och eleven och på något sätt bygga en

relation” – vilket är särskilt viktigt i fall som kräver terapeutiska insatser *innan* eleven klarar av att vistas på Bryggan. Hos en av de inskrivna eleverna har exempelvis familjebehandlarna mestadels jobbat med elevens ångesthantering sedan kartläggningen blev klar och först flera månader senare påbörjas skolarbetet i och med att en av pedagogerna åker hem till eleven med skoluppgifter. **För många elever är ”ett steg i behandlingen, att steg för steg närma sig Bryggan.”**

Vi kan absolut inte ha undervisning utan behandling. De måste gå hand i hand.

Efterhand som eleven börjar känna sig trygg med situationen kan planeringen inför vistelsen på Bryggan föras på tal: ”hur ska en vecka se ut för dig, vem hämtar, lämnar”? Föräldrarnas medverkan är viktig i sammanhanget. Till att börja med ”måste de avsätta tid för att vi ska komma hem i hemmet och träffa barnet för kartläggningen.” Därtill ”så vi har lite villkorat att föräldrarna måste vara med en gång i veckan minst, ha ett föräldrasamtal eller ett familjesamtal.” Familjebehandlingen sker parallellt med skolarbetet.

Inför vistelsen på Bryggan

Efter att kartläggningen är klar och relationsarbetet kommit igång påbörjas således planeringen inför vad som initialt är tänkt att ske med eleven på Bryggan, ett slags förberedelsearbete som utmynnar i ett förslag till schema.

Så då är ju kartläggningen klar, det finns ett förslag som man har kommit överens om med både föräldrar och elever hur den första tidens schema ska se ut, så bollar vi det med skolan så att de vet att det är det här vi kommer göra och inget annat i början.

Beroende på vad man kommit överens om kan vistelsetiden på Bryggan till en början vara begränsad till en timme under en dag eller mindre. ”Det blir ingen skola på en gång.” I inledningsskedet ”anpassar vi så mycket som det går”, vilket tycks inbegripa att ingjuta lust och engagemang i eleverna med utgångspunkt i vad de själva tycker är roligt, ”vi försöker ta vara på ungdomarnas intresse utifrån det, så att de ska lockas...”

De första kontakterna med elevernas hemskolor

I inledningsskedet är personalen också angelägen om att vårda kontakterna med hemskolornas elevhälsoteam, specialpedagoger och mentorer – inte minst är det viktigt att vara ”överens med skolan om hur den första perioden ska se ut.” En av de intervjuade förtydligar: ”det handlar nästan lika mycket om kommunikation med skolan och att bonda med de lärarna som att bonda med eleverna, skulle jag säga.” Eleverna är inte med och bondar vid de första skolkontakterna.

Detta kan vid en första anblick förefalla en smula märkligt med tanke på ambitionen att på sikt få eleven att återgå till sin hemskola. Å andra sidan har skolfrånvaron för många medfört att de inte har någon relation till vare sig lärare eller klasskamrater och i ett sådant läge kanske ett bättre förhållningssätt är att ”skynda långsamt”, som en av intervjupersonerna givit uttryck för ovan. Eller? Kanske den bästa lösningen varierar från elev till elev? Personalen synes i alla fall vara öppen för förändringar när det gäller elevernas medverkan i de initiala kontakterna med hemskolan.

De ska ju slussas tillbaka och det är en sån fråga som det faktiskt går att jobba vidare med... Ska vi ta dem till ett ställe först och sen till ett annat? Hur ska vi göra? Som det är nu vill vi ha dem hit till Bryggan, för att kunna jobba in dem i ett skolsammanhang som de känner fungerar, och sen tillbaka till skolan. Så uppfattar vi vårt uppdrag just nu i alla fall.

Såsom personalen uppfattat sitt uppdrag ligger i linje med hur verksamheten framställs i projektansökan: ”En anpassad och neutral lärmiljö utanför den ordinarie skolan kan under en period vara nödvändig för att eleven så fort som möjligt ska kunna komma tillbaka till sin ordinarie skolgång.” (Ansökan, 2016. sid. 11). Uppfattningen att det i ett första steg gäller att få eleven på plats och igång på Bryggan innan någon slags mjuk återgång införs, ligger också i linje med den tänkta arbetsgången: ”Steget därefter är att hjälpa eleven att vistas på sin hemskola under begränsad tid för att så småningom öka närvaron på hemskolan och minska vistelsen i verksamheten” (ibid).

Verksamheten på Bryggan

Vid intervjutillfället har Bryggan sju elever i sin verksamhet varav en ”går på heltid”, vilket innebär ”fem dagar i veckan några timmar.” Det maximala antalet elever på Bryggan är enligt de intervjuade satt till tolv stycken. Därutöver finns tre platser reserverade för elever ”som vi ska kunna ta emot om det är någon som kommer hit från någon annan kommun.” Likväl är personalen tveksam till om det fastlagda maxantalet är realistiskt. De ger snarare uttryck för att maxgränsen borde vara avhängig elevernas tillstånd och vilken familjesituation de befinner sig i – i förhållande till vad personalstyrkan mäktar med. Om samtliga elever regelbundet kom till Bryggan och deras föräldrar ”på något sätt gjort jobbet” skulle Bryggan ”absolut kunna ta emot tolv elever... Men om man har tolv stycken som ligger med täcket över huvudet och inte går utanför dörren, eller föräldrar som inte är hemma, då har vi ett stort jobb att göra och bryta isoleringen och det är det som tar tid... Så det går inte att säga tolv, det beror på.” Skälet till ett stipulerat maxantalet istället för ett minimiantal var enligt enhetschefen att det skapade

möjligheter att anpassa resurserna efter behoven i syfte att kunna hushålla med de resurser som budgeten tillät.

För elever som deltar i Bryggans verksamhet består dagsschemat av en mix av allmänbildande, undervisande och praktiska aktiviteter inklusive måltider.

Vi har ett schema som hänger på skåpet där borta, där man kan se hur en dag kan se ut. Vi börjar med frukost, sen har vi nyheter, sen har vi lektion, rast, lektion, sen har vi lunch, sen har vi aktiviteter på eftermiddagen, det kan vara lite olika.

Dagsschemat gäller måndag till torsdag (09.00-13.00), ”förutom fredagar, då är det 11:30.”

Jämfört med lärmiljön på elevens hemskola är förutsättningarna på Bryggan annorlunda. ”Bara det här klassrummet är ju en stor anpassning i sig när man ser att det kanske sitter två elever, eller tre elever, även om det skulle sitta fem elever så är det ganska lugnt... det är två lärare på få elever.”

Arbetsgången mellan Bryggan och hemskolan

Den undervisning som bedrivs i Bryggans egna lokaler utgår från material som tillhandahålls av hemskoleläraren, som förutom att förse eleven med skoluppgifter också har ansvaret att bedöma dem för betygsättning: hemskoleläraren översänder skoluppgifter som lärarna på Bryggan eventuellt anpassar efter elevens förutsättningar, eleven genomför uppgifterna och skickar tillbaka dem till hemskoleläraren för bedömning och återkoppling. Om hemskolorna använder digitala läromedel, som t.ex. *It's learning* och *Clio-online*, utnyttjas dessa även på Bryggan.

Vi plockar upp uppgifterna, som de t.ex. lägger ut på *It's learning*, så anpassar vi dem till eleverna som är på plats, eleven gör uppgiften och när de gjort den så mailar de den till sin lärare... då brukar hen rätta den och skicka feedback till ungdomen (lp: x)

Då skickar de in sina arbeten och får respons från lärarna... Nu jobbar vi mycket med svenska och engelska, där är det vanligt med både svenska- och engelskaläraren... (lp:y)

Ord som ”brukar” och ”där är det vanligt” låter påskina att hemskolelärarna inte alltid levererar såsom det är tänkt, då ju bedömningen och återkopplingen ska komma ”från den lärare som är ansvarig för den här eleven.” Om det som antyds ovan har hänt så tycks det i alla fall inte ha haft någon större inverkan på personalens uppfattning om hur kontakten med hemskolorna har fungerat under den gångna terminen. Omdömena spänner härvidlag mellan ”våldigt bra” och ”tillfredsställande” vilket indikerar att kontakterna fungerat fullt acceptabelt, åtminstone sett till hela terminen. I inledningsskedet har det dock ibland varit ”svårt att få till stånd möten”,

eller trögt att komma igång för att det inte funnits någon relation att falla tillbaka på, vare sig för eleven eller för den ansvarige läraren.

Oftast har hemskolans lärare inte någon vidare relation till ungdomarna, de kanske bara har träffat dem någon gång, sen försvinner eleven och då har de knappt någon relation till ungdomen... Oftast har de också bytt lärare under den här processen och läraren vet inte ens vilken ungdom vi pratar om.

Hemskolelärares betygssättande ansvar kan inledningsvis få dem att tvivla på utsikterna att lyckas svara upp mot detta . Yttranden som ”hur ska jag kunna bedöma, jag har ju aldrig träffat den här eleven” och liknande uttryck är inte ovanliga. De brukar dock avta efter att pedagogerna på Bryggan klargjort verksamhetens funktion och sin egen roll i sammanhanget: ”det är därför jag är här, det är jag som ska hjälpa er att bedöma den här eleven.” Vid tiden för intervjutillfället hade skolorna nyligen genomfört nationella prov och sådana prov ”gör de med lärarna på skolan och inte med oss.” Detta medförde att rutinerna tillfälligtvis ändrades. En elev fick bege sig till sin hemskola för att genomföra provet, för en annan elev ”fick vi lärarna att komma hit och träffa eleven och göra... de här mer formella bedömningarna.” Vanligtvis bistår, som sagt, Bryggans pedagoger hemskolelärares i bedömningarna. I pedagogernas arbete ingår därutöver bl.a. att vid behov anpassa hemskolelärares uppgifter efter elevens förutsättningar.

Anpassning av uppgifter.

Alla uppgifter måste inte nödvändigtvis anpassas. ”Vi har anpassat de uppgifter vi behövt anpassa” och då handlar det om att dela upp en uppgift i mindre hanterbara delar. ”Olika steg alltså, istället för att lägga fram hela uppgiften som den är så bryter vi ner den... Jag brukar tala om det här med trappsteg. Ett trappsteg i taget tills man löst uppgiften.” Till anpassningen hör också ett försättsblad där bl.a. syftet med uppgiften framgår och som i förväg, så att säga, besvarar elevens frågor om ”varför ska vi jobba med den här uppgiften? Var kommer den ifrån?” För någon elev har en av pedagogerna till och med provat att bryta ned ”målen, eller kraven från skolan... i olika färger: vad eleven har klarat av, vad som är halvfärdigt och vilka som är kvar och vilka uppgifter som är kopplade till det.” Också det kan betraktas som en slags uppgiftsanpassning, som kollegorna beskriver i termer som pedagogiskt och motivationshöjande. En liknande ansats som ovan tillämpas även på studiematerialet som hemskolelärares hänvisar till.

Det är ofta det vi får... en hel bok. Det är den här kursen eleven ska jobba med ... de här uppgifterna ska eleven göra ... Men vi märker ju att det inte funkar alltid.

En omfattande kursbok med många sidor kan ha en avskräckande inverkan på eleven. Istället för att t.ex. jobba med en uppgift direkt ur läroboken bryter pedagogen ner den i mindre delar, lagom stora för att eleven ska kunna fokusera på dem – ett i taget – under flera lektioner. På så vis löses samma uppgift pö om pö istället för på ett mer samlat (och komplext) sätt. ”Så egentligen är det så att vi gör en lektionsplanering, skulle man kunna, säga utifrån uppgifterna.” Enligt intervjupersonen skulle alla vara betjänta av att uppgifterna delades upp i mindre delar. ”De här anpassningarna som vi gör är bra för alla människor, men för våra elever är det extra... verkligen nödvändigt.” Ibland tycks det dock inte vara tillräckligt.

Ibland får vi uppgifter att jobba med som nästan är omöjliga att faktiskt få till... Vi hade en uppgift... alltså x [ämnesområde] skulle jämföras... För den här eleven är det nästan omöjligt att göra så stora jämförelser även om vi delar in... Så vi jobbade två månader... Men när väl uppgiften skulle göras... Det går liksom inte! Och då handlar det också om uppgifts-formulering... Där tror jag i framtiden att vi måste kunna... kunna skicka tillbaka till läraren och säga direkt att det här funkar inte, vi behöver en annan typ av uppgift kring x [ämnesområde] för den här eleven.

Om läxor

Med något undantag har eleverna hitintills inte haft några läxor. Detta kan emellertid komma att förändras framöver. Personalen (pedagogerna) går för närvarande (januari 2019) en utbildning i Nytorpsmodellen ”och frågan är vad vi gör av det i framtiden.”

Det är också en sån tanke som jag har, och som jag tror vi pedagoger är ganska enade om. Där finns det grejer som vi inte jobbar med nu, ett större helhetstänk kring de verktyg som de här eleverna behöver jobba övergripande med. Inte bara klara engelskan, svenskan, utan vad är det för verktyg man behöver i skolan övergripande. Och där finns det en tanke kring att avsätta tid hemma för att jobba med läxor... och det låter intressant, men vi har inte gjort det generellt.

Vårdnadshavarnas engagemang i skolarbetet är viktig om läxor tillämpas. I det nyss nämnda undantaget beträffande detta (i stycket före citatet ovan), ”där var familjehemmet eller jourhemmet involverat för att kolla av det och hjälpte till.” Därtill bedömdes eleven klara av visst egenarbete. För andra elever är detta inte möjligt, de befinner sig i en så pass prekär situation att uppmuntrandet av vårdnadshavarnas medverkan i skolarbetet snarast vore överilrat, jämför tidigare exempel där familjebehandlarna initialt prioriterat att jobba med elevens ångesthantering i hemmet. Att elever i en dylik situation inte har hemläxor är begripligt, men

det förklarar inte varför Bryggans elever i allmänhet inte har läxor. Som framgår av citatet ovan verkar personalen inte heller främmande inför tanken att förändra den policyn. Skulle t.ex. elever som har undervisning på Bryggan klara av att ha läxor? Om så vore fallet, är vårdnadshavarnas inställning till och beredskap inför att hjälpa till med läxorna sådana att de kan involveras mer aktivt i skolarbetet? Eller anses deras engagemang tillräckligt och gott nog i och med att de deltar i familjebehandlingen? Kanske rent av i paritet med att vara behjälplig i skolarbetet? Som delaktiga i familjebehandling är vårdnadshavarna involverade i ett förändringsarbete vars effekter vid lyckosamma utfall underlättar elevens skolarbete, detta eftersom familjebehandlingen tar sig an ”hela strukturen hemma” och frågar som ”vad föräldrarna behöver göra” för att förbättra elevens situation inklusive ”förutsättningarna för att ta sig hit och att må bra här.”

Aktiviteter

Aktiviteterna är schemalagda ”på slutet av dagen, det funkar bäst personalmässigt och aktivitetsmässigt.” I och med att Bryggan numera är lokaliserad på stan (istället för i som tidigare en dryg mil utanför stadskärnan) är det något lättare att hitta på aktiviteter, ”här är det bara att gå ut och testa, prova lite på stan och gå på någon gata om de har sådana problem” eller att spela ”Kubb i parken.” Andra aktiviteter är mer organiserade.

Så vi är en dag i veckan i Kvinnersta, i gymnahallen där, och en dag i veckan i Backahallen på vintern nu, sen ska vi se till att få en chans att göra individuella aktiviteter också.

Att få elever med hemmasittarproblematik att röra på sig är en utmaning i sig – i synnerhet att få dem att göra det tillsammans med andra i någon form av gemensamma aktiviteter. ”Hur får vi en grupp att vilja göra samma sak” med tanke på de vanor som många av dem tycks ha lagt sig till med. ”Oftast är det de här som sitter vid datorn och det är ganska svårt att få dem att aktivera sig.” Vissa är svårmotiverade för att de inte har odlat så många andra intressen än sådana som datorn kan erbjuda, allra minst ett intresse för idrott eller andra slags fysiska aktiviteter, andra har ”kanske en depression som gör det svårt att vilja. De kanske vill, men de är kanske ljudkänsliga” eller så har de svårt att umgås med andra. I sistnämnda fall har ett sätt att individanpassa aktiviteterna (som det står i citatet ovan) varit att göra något tillsammans på tu man hand i en miljö som eleven känner sig tryggare i. Exempelvis har personal under höstterminen åkt hem till en av eleverna och där ”aktiverat och motiverat, om det nu är att spela kort eller att ta en promenad.” Aktiverande hembesök av ovanstående slag har inte varit aktuellt tidigare eftersom elevgruppens sammansättning då var annorlunda. I och med att elevgruppen

förändrats har även personalen förändrat upplägget med aktiviteter. ”Det är enda sättet med elevgruppen.”

I våras hade vi mer sådana som var på plats och då var det mer självklart att de kom hit. Och nu under hösten har vi haft många som har suttit hemma och då har vi fått vara flexibla och tänka hur ska vi göra här?

Personalens utsagor om aktivitetsarbetet vittnar om en professionell lyhördhet och ambition att modifiera insatserna efter var flertalet elever för tillfället befinner sig i förändringsprocessen.

Information om hur det går för eleven

Vårdnadshavare vars barn har undervisning på Bryggan informeras regelbundet om hur de går med deras barns studier. De uppdateras dagligen om ”så här gick det i skolan. De får ett schema varje vecka så de vet ju vad som händer här även om de inte vet exakt uppgiften.” Vidare får de ett månadsbrev som ”brukar innehålla lite kring skolsituation och behandling, alltså inga stora texter, utan lite kort.” Samma månadsbrev sänds även till andra berörda parter. ”Det skickas till vårdnadshavare, rektorn, mentorn, specialpedagog, utvecklingsledaren här plus familjebehandlarna...” Till våren finns det även planer på att införa utvecklingssamtal, där vårdnadshavarna spontant kan ställa följdfrågor kring den information som förmedlas.

Det riktade stödet till grundskolor befinner sig i ett vänteläge

Enligt projektbeskrivningen ska Bryggan ”erbjuda ett sammansatt stöd med undervisning, sociala aktiviteter och behandlingsinslag för eleven, men också familjen” (Ansökan, *Bryggan – från destruktiv frånvaro till målluppfyllelse*, 2016, sid. 10). Därutöver ska **Bryggan arbeta utåtriktat med ”15 utvalda grundskolor” genom att ge dem ”riktat stöd för att utveckla sitt främjande och förebyggande arbete kring problematisk skolfrånvaro” (a.a., sid. 9). Vid intervjutillfället (januari 2019) är framtidsutsikten för detta riktade stöd oklar, ”det ligger på is.”** Anledningen till detta är att enhetschefen, som varit pådrivande i detta arbete, ska sluta, vilket personalen fick vetskap om ”en vecka innan jul.” I efterdyningarna av denna information har en hel del av personalens energi gått åt till att tänka på Bryggans framtid. Insikten om att personen som varit den drivande kraften i det utåtriktade stödet slutar (enhetschefen) har enligt de intervjuade utan omsvep påverkar dem: ”det är klart det blir skakigt i gruppen, det blir oroligt.” ”Vi är nya och nyss börjat ett projekt och hen kan ju allt på sina fem fingrar.” Det är enhetschefen som ansvarat för projektbeskrivningen, hen ”som hade kontakt med skolorna och drog i arbetet... det var hen som hade själva tanken och idén och vi

blev presenterade den idén.” Det finns förvisso en nystartad arbetsgrupp som ”precis innan jul” diskuterat frågan hur man ska ”komma igång med det.” En central fråga i dessa diskussioner har varit hur Bryggans nuvarande personalstyrka också ska hinna ta ansvar för att driva det utåtriktade arbetet framåt – ”det har vi inte förstått.”

Alltså vad vi sa var att vi lägger det på is. Vi har kollat med de nya... som ska bli ansvariga för oss... vi har kollat om det är okej med dem... för vi tar inte ansvar för det som anställda. Det får den som är projektägare ta ansvar för, hur vi genomför det. Vi kan hjälpa den att göra det, men vi kan inte driva det själva på det viset. Nu har vi backat och väntar och ser vad som händer med det helt enkelt.

Det riktade stödet förutsätter ett visst förarbete där somliga inslag är mer tidskrävande än andra. Förutom att tillhandahålla gemensamma föreläsningar för de utvalda skolorna är tanken att Bryggans personal ska se över deras organisationsstruktur och ge förslag på rutiner och frånvarosystem som motverkar problematisk skolfrånvaro bland eleverna. Förhoppningen är att skolorna härigenom ”skulle bli bättre att uppmärksamma hemmasittare och elever som hade frånvaro ganska snart.” Ett problem i sammanhanget är tidsfaktorn, ”vi har tiden emot oss, att gå in och göra en sån sak som var räknat på minst tre terminer.” En sak som diskuterats som alternativ i förhållande till den ursprungliga planen är att minska antalet grundskolor. ”Om vi skulle göra det så har vi bantat ner det till två skolor, för vi kan inte ha bara en skola för då har vi ingenting att jämföra med.” Å andra sidan är det ”ganska kort om tid, så att slänga ihop något och göra något halvbra känns inte bra” det heller, bl.a. eftersom ett tidsspänn på ett år (innan projekttiden är slut) är för begränsat eller för ”kort för att man ska kunna se en förändring.” Personalens uppfattning i nuläget är att prioritera de inskrivna eleverna.

Vi har känt att vi måste fokusera på att få det att fortsätta rulla för de elever vi har och att det i det läget inte blir bra att dra igång någonting nytt som vi inte har haft någon tanke kring.

För att klara ruljangsen i verksamheten rådgör de med chefen i arbetsrelaterade frågor, därutöver har familjebehandlarna och pedagogerna tillgång till yrkesspecifik handledning. ”Vi har handledning var fjärde vecka med Magelungen och ni med Nytorpsmodellen, så jag tror att vi nog ska kunna hantera det vi har.”

Hur det gått för eleverna

På frågan om verksamheten hitintills lyckats med att helt eller delvis få elever att återgå till sin hemskola, är det entydiga svaret ”nej.” Utan ytterligare information skulle ett sådant svar kunna tolkas som att verksamheten inte uppnått sina förutsatta mål. Det finns dock rationella och

professionsgrundade skäl till personalens svar. Ett exempel på det förstnämnda är att verksamheten haft elever som slutat eller gått vidare till andra verksamheter, vilket medfört att den förutsatta tillbakaslussningen till hemskolan inte varit aktuell i alla ärenden. Sistnämnda skäl kan exemplifieras med elever som är aktuella för att byta årskurs eller skolverksamhet. I regel ska insatserna avslutas i och med att en elev börjar på gymnasiet, vilket känns knepigt för personalen: ”har man jobbat så mycket och sen... så klipper man alla insatser. Det känns konstigt.”

Samarbetet

Det interna samarbetet

Eftersom personalen ofta är på olika ställen är det svårt att få till stånd möten där all personal ges tillfälle att utbyta erfarenheter och uppdatera varandra i olika ärenden. Två möten som flertalet tycks sluta upp till är morgonmötet (varje dag kvart över åtta) och ”något vi kallar ärendegenomgång”, där man diskuterar nuläget hos varje elev, om något särskilt har hänt och i så fall hur man ska förhålla sig till det. Ärendegenomgången, som infördes ganska omgående efter att personalen började på Bryggan, har styrts upp efter jul. ”Det har blivit ganska mycket bättre än det var i början, då var vi lite vilsna och visste inte riktigt vad vi skulle fråga varandra om heller.” Numera ”har vi en agenda som vi går efter.”

Den intervjuade personalgruppen förefaller nöjd med vad den hunnit åstadkomma sedan de anställdes, till stor del tack vare att de trivs och litar på varandra.

Trots att vi inte jobbat längre än ett halvår ihop så känner jag att, och jag tror alla känner att, det är mycket tack vare gruppen som vi känner oss trygga med varandra – trots att det varit lite stormigt och upp och ner... Man har stort förtroende för varandra... Vi har kommit väldigt långt på väldigt kort tid tycker jag.

Det som ”varit lite stormigt” syftar, vad vi förstår, framförallt på Centralt skolstöd (CS), den övergripande organisationen som Bryggan och Kompassen ingår i. ”Det känns som att det varit drama på CS.” Turbulensen på CS kan nog partiellt ses som efterdyningar av tidigare händelser på CS som skakat om organisationen såsom att i) flertalet av den första personalgruppen på Bryggan sade upp sina tjänster (fem av sex) och att ii) ”hela Kompassen slutade i våras.” För personalen i den nuvarande verksamheten på Bryggan, ”för oss har det inte varit rörigt, men det är nog för att vi kunnat jobba tillsammans väldigt bra.”

Det interna samarbetet kan sägas inbegripa Bryggans systemenhet Kompassen eftersom personal från enheterna ”hoppas in som vikarier för varandra.” En av intervjupersonerna

”jobbar på båda” enheterna som stöttar varandra dagligdags: ”i vardagen så hjälps vi åt... luncher, frukostar hjälps vi åt och delar på och vi har morgonmöte ihop.” Därutöver har man prövat att genomföra vissa aktiviteter gemensamt med Kompassens elever, ”idrotten... aktiviteter generellt har vi försökt ha tillsammans.” Emellanåt fungerar detta inte för alla elever, ibland får Bryggans personal ”vara heltidsanställd på Kompassen beroende på om det kommer någon elev som måste vara utanför.” Samtidigt skiljer sig enheterna åt. ”Det är ju lite olika system på Bryggan och Kompassen... de har inte riktigt samma system med scheman och där är det att de gör lite olika, men vi måste ändå synka med dem. Samarbetet mellan enheterna blir särskilt betydelsefullt när personal insjuknar eller tar ledigt för vård av sjuka barn eftersom man med hänsyn till eleverna ogärna tar in vikarier utifrån, ”det är svårt för eleverna att ta en ny personal.” För att bemöta eleverna på bästa sätt behövs inte bara ett bekant ansikte utan även informationsutbyte: ”Vi behöver ju veta vad som händer på Kompassen och de behöver veta vad som händer på Bryggan.”

Det externa samarbetet

Efter att Bryggan åtagit sig att tillhandahålla familjebehandling hålls socialtjänsten informerad genom ”vårdsammanfattningar en gång i halvåret” och via kontakter. ”Vi har kontakt flera gånger under halvåret”, eller så hör man av sig via telefon ”om det är något man behöver lyfta eller något sånt. Men det är inte så att vi träffas på något annat sätt eller ringer och säger: ”Får vi gå hem i hemmet nu?” Det har blivit ganska klart innan. När vi tar över så är barnet mer här.”

När det gäller samarbetet med hemskolorna anser intervjupersonerna, som tidigare nämnts, att det är viktigt att i inledningsskedet av ett ärende få till stånd en bra dialog med skolan. Det handlar om att skapa relationer med hemskolelärarna, att få ”ett regelbundet och personligt förhållande till läraren som man ska jobba mot.” Något som kan bli bättre är att rektorerna på ett tydligare sätt informerar lärarna i ansvarsfrågan ”så att det är klart liksom” när eleven börjar undervisningen på Bryggan.

Eleven är fortfarande deras ansvar och det innebär inte att de kan släppa denne när eleven är på Bryggan, som de flesta tror. Så när jag har den kontakten med läraren – att vi hjälper till med uppgifterna och redovisar dem, sen ska du bedöma dem... ”Aha är det inte du som sätter betygen?” Nej, det är din elev och jag lånar bara eleven en viss period – så det har varit lite svårt för vissa lärare på vissa skolor.

Dialogen och samarbetet med hemskolelärare som man endast kommunicerar brevlades med blir inte den samma jämfört med dem som man träffar face-to-face.

Samverkan fungerar bättre när vi har fått träffats och när man träffats flera gånger... De lärare som man inte har fått träffa, som man bara har mailat eller som man via mail försöker stöta på, där är det mycket svårare. Så vi försöker få till träffar med de lärare som verkligen är aktuella. Sen försöker vi ha flera sådana möten under terminen för att man ska kunna få ta i hand, se varandra i ögonen... Vi försöker skapa allians, vara schyssta, vara vänliga, vara tillmötesgående i den mån vi kan. "Vi kommer till er", vi försöker ordna det. Kan man få igång det då funkar det här med samverkan över mail lätt sen (Ip: X).

Jag kan ge ett exempel: Jag försökte få hit läraren så hen kunde få kontakt med ungdomen. Hen hade inte en ledig tid att komma hit och göra provet med ungdomen, jag bara: "Okej, det är din elev." Men hur kan vi göra? Det är inte alltid eleven kan åka till hemskolan, det kan vara en svår process för dem. Men i just det här fallet så kunde [eleven] tänka sig det. Då tar vi den risken och åker med ungdomen dit när det inte var så många andra ungdomar där, de flesta hade slutat skolan, och det gick jättebra. Den läraren är helt underbar! Det är lite svårt och man måste få till det... (Ip: Y).

Som tidigare redovisats är personalens erfarenheter av skolkontakterna överlag positiva även om det emellanåt varit svårt att komma igång. Till följd av detta och oklarheter av ovanstående slag har de i kraft av sin iver att få verksamheten att fungera "haft kontakt, pratat, haft besök, bokat möten, besökt hemskolan", kort sagt "gjort mer än vad som krävs."

Arbetsituationen

Under rådande omständigheter verkar personalgruppen relativt nöjd med sin arbetsituation. I detta inkluderar vi utmaningen det innebär att ge sig i kast med ett nytt och oprövat verksamhetskoncept inom ramen för kommunens utbildningsansvar, där personalen har möjlighet att i ett förberedande steg kartlägga elevens behov och beteendeproblematik innan man anpassar åtgärderna efter dennes unika förutsättningar (familjebehandlande insatser, skoluppgifter och fritidsaktiviteter) i syfte att få eleven att må bra och förbättra sina akademiska prestationer. Vidare har enhetschefens matchningsstrategi, att inte ta in utåtagerande elever med problematisk skolfrånvaro, bidragit till att göra målgruppen mer homogen jämfört med tidigare och därmed också mer anpassad efter personalstyrkans numerär. Därtill är personalen tillfreds med vad man hitintills lyckats åstadkomma, inte minst för att deras samarbete sinsemellan fungerar bra, vilket till övervägande del även kan sägas om kontakterna med hemskolorna. Att intervjupersonerna är förhållandevis nöjda med sin arbetsituation betyder inte att allting är tipptopp, Exempelvis anser de att fler hemskolelärare borde vara uppdaterade om deras ansvar för eleverna på Bryggan. Flera verkar också ytterst tveksamma till att Bryggans maxkapacitet

(12 elever) är realistisk med tanke på personalbemanningen i den nuvarande arbetssituationen, med elever som mår för dåligt för att klara av undervisning i Bryggans egna lokaler. Det kanske största orosmolnet för många är det som tornar upp sig kring frågan vad som ska hända med det utåtriktade arbetet, att bistå (15) grundskolor i sitt främjande och förebyggande arbete kring problematisk skolfrånvaro. Detta sammanhänger i sin tur med att enhetschefen – som varit den drivande kraften i frågan – har slutat.

Arbetsledningen

Då de flesta av intervjupersonerna är relativt nya på Bryggan har det inte funnits några erfarna kollegor 'på golvet' att ta hjälp av för att lära sig arbetsrutinerna (flertalet anställdes i augusti 2018). Mot bakgrund av detta konstaterar en av dem att "vi har ju varit väldigt beroende av [enhetschefen] under hösten." Chefen har dock "alltid varit väldigt närvarande", lättillgänglig och snabb på att besvara frågor från personalen. Så under höstterminen har "vi har hela tiden fått bolla med (enhetschefen), och vi har också fått mycket från (enhetschefen): "nu ska ni göra så här", men jag tyckte att det var ganska skönt när man var ny. Men det har varit väldigt avhängigt (enhetschefen)." "Även om (enhetschefen) har varit med och styrt ganska mycket", i synnerhet i frågan vilka elever som ska beredas plats på Bryggan, är detta inget som tycks ha inkräktat på personalens yrkesutövning. Tvärtom understryker flera att de härvidlag har fria händer.

Förslag till förändringar

Om personalen hade fria händer att förändra eller förbättra verksamheten skulle fler personal anställas.

Om man säger att man skulle ha tre lärare, då skulle en lärare hela tiden kunna vara mobil, att till exempel kunna möta upp elever som är totalt hemmasittande, som inte har kommit till Bryggan... Då skulle man kunna möta upp på ett annat sätt rent pedagogiskt. Familjebehandlarmässigt är det ju också så att vi skulle behöva vara fler, för det är många svåra fall och mycket familjebehandling.

Ett annat förslag till förändring, som "skulle ha ingått i projektet om jag fick bestämma", är en informationsansvarig person. "Det skulle finnas en tjänst för en samordnare mot skolorna som också hade ett informationsansvar och ett kommunikationsansvar, som jobbar mycket mot skolorna." En sådan person skulle dels "kunna jobba med att bjuda hit grupper, arbetsgrupper" dels kunna besöka skolor och "berätta hur man kan jobba med den här typen av elever." Inför studiebesöken på Bryggan skulle t.ex. klassrummen kunna iordningsställas på ett för skolpersonalen tankeväckande sätt, som "ett inspirerande klassrum: Var har de fått de här

grejerna ifrån? Och där sitter ett schema med bilder och hur kan man göra.” Med andra ord, ”det skulle investeras mer pengar för att sprida sättet på vilket vi jobbar med de här eleverna.” Med denna typ av marknadsföring skulle Bryggans verksamhetsidé nå ut till flera grundskolor ”och det skulle också göra att förankringen mot skolorna blev lättare.” Vidare menar respondenten att skolornas ansvar härvidlag också skulle förtydligas, ”för det handlar också om vad deras uppdrag är när eleven kommer hit till Bryggan.” En annan av intervjupersonerna tar upp tråden och berättar att enhetschefen hade planer på att ”hen och en till skulle åka runt på turné, till socialtjänsten, till skolor och ganska kortfattat presentera: ”Det här är Bryggan, det här gör vi.” För respondenten som kom med förslaget om en anställd samordnare ”är problemet att det aldrig räcker. Jag vet det, det behövs en kontinuerlig kommunikation med skolan hela tiden.”

Nu när enhetschefen har slutat finns en oro över projektets framtid och vad andra tänker om detta. ”Det har kraschat en gång tidigare” i anslutning till att många av den initiala personalgruppen sade upp sig, vilket förmodligen flera lokala aktörer känner till utan att vara insatt i detaljerna. I kölvattnet av augusti månad 2018, då flertalet i den nya personalgruppen anställdes, har man kommit igång på nytt ”och då tappar vi [enhetschefen]... det gör att man ute kan höra: finns Bryggan? Vad är det som händer? Och det känns lite oförtjänt.” Det sagda gäller långt ifrån alla, allra minst de närmast involverade. ”Vi vet att vi gör ett bra jobb här och vi vet att de elever som kommer hit... gör stora förändringar.”

De rektorer vi har ett samarbete med ser ju vad vi gör, ser vilken progression som skett i undervisning, i behandling och att avbryta isolering och sådana saker, men det måste spridas.

En samordnare med kommunikationsansvar skulle ha kunnat informera och uppdaterat skolorna om Bryggans verksamhet och hur den förändrats under projekttiden och därigenom även kunnat rätta ut en del frågetecken som funnits och fortfarande finns hos skolledare och annan skolpersonal. Detta skulle också ha kunnat motverka en hel del negativ kritik mot verksamheten och dess enhetschef.

Nuvarande organisation och arbetssätt

Under våren 2019 förändrades och omorganiserades verksamheterna inom ramen för Centralt skolstöd efter krav på omstrukturering. Verksamheten inom ramen för Kompassen lades ner och kuratorerna och pedagogerna fördes över på Lotsen. Lotsens verksamhet har också förändrats och har kommit att arbeta med mer individanpassade lösningar istället för att bara vara ett stöd till stödet. Förändringen av verksamheten inom Centralt skolstöd har lett till en

ökad renodling och specialisering, där Lotsens verksamhet i större utsträckning har kommit att fokusera på de förfrågningar som inkommer från skolor rörande elever med normbrytande och utåtagerande beteende. Strategin har varit att bättre försöka möta de behov som finns genom att kartlägga vilket behov som finns och även försöka tillhandahålla det stödet. Kartläggningarna genomförs av kuratorer och specialpedagoger.

Samtidigt har Bryggans ansvarsområde kommit att mer renodlat arbeta med de hemmasittare som har en ångest och depressionsproblematik. Idag omfattar Bryggan ett flerkompetensteam bestående av fyra pedagoger och två familjehandlare. I samband med omstruktureringen av verksamheten ansågs det särskilt viktigt att behålla den kompetens som fanns och som kände eleverna. Dokumentationen kring eleverna har också blivit tydligare när det gäller de uppgifter som ska dokumenteras i förhållande till socialtjänsten och hemskolan.

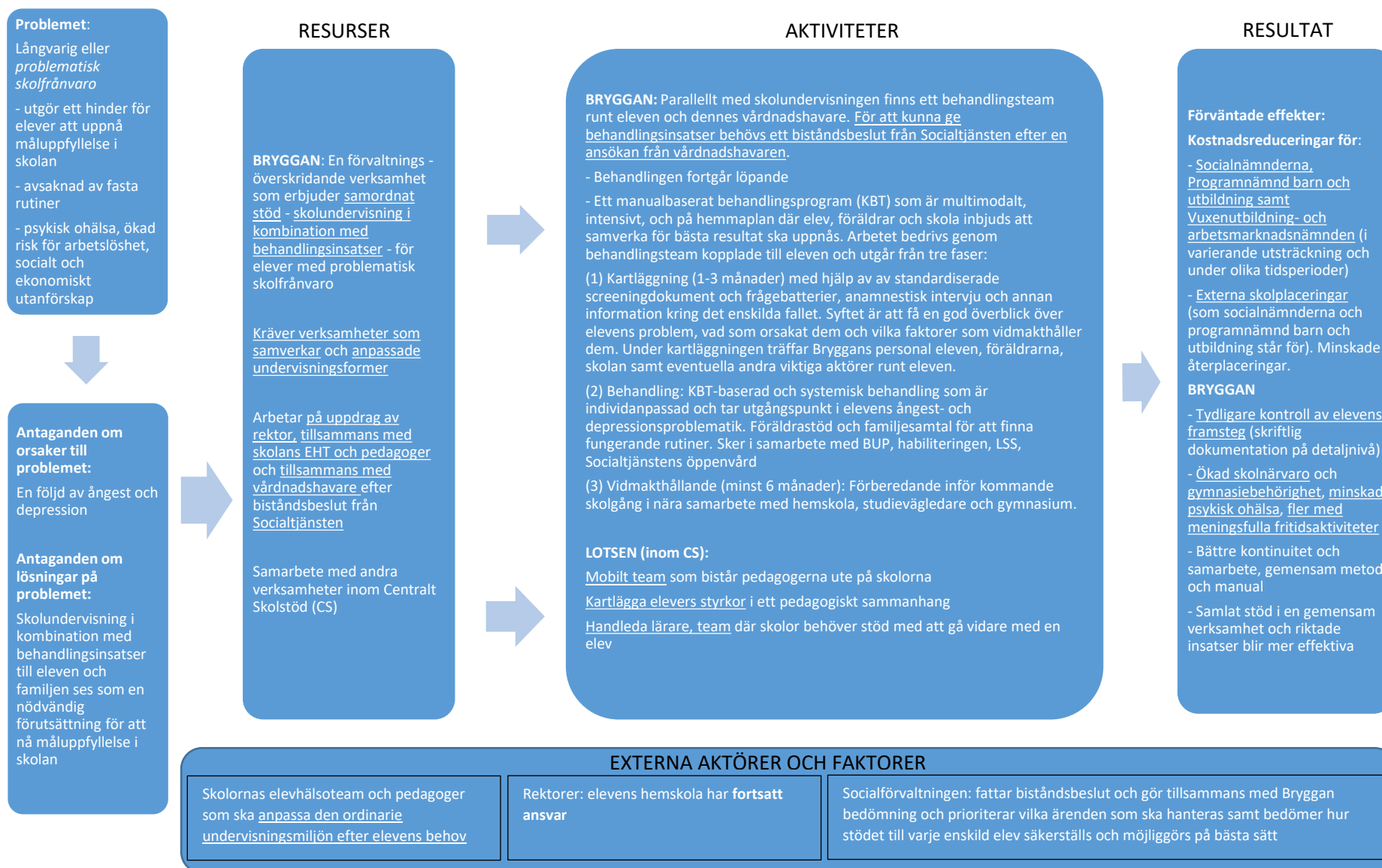
Bryggans nuvarande arbetssätt kan delas in i tre faser som samtliga innefattar både behandling och pedagogiska insatser:

- 1) Kartläggningsfasen 1-3 månader. Denna fas kan vara längre beroende på vilket utgångsläge eller situation som eleven befinner sig i. Kartläggningen genomförs enligt Magelungens hemmasittarprogram (HSP) och ligger till grund för Bryggans behandlings- och pedagogiska upplägg/insatser.
- 2) Behandlingsfasen och skolgång. Denna fas innefattar olika delar och individanpassas alltid. Behandlingen är KBT-baserad och systemisk och ges individuellt till eleven. Den består också av föräldrastöd och familjesamtal. Personalen arbetar i princip alltid med elevens ångest- och depressionsproblematik med utgångspunkt i särskilt avpassade evidensbaserade metoder. Samtliga behandlare har Steg 1 KBT/Grundläggande psykoterapiutbildning. Arbetet med strukturer i hemmet/familjen och stöd i föräldrarollen ges genom familjehandling till vårdnadshavare. Initialt fokuserar detta arbete på grundläggande förutsättningar i hemmet, såsom fungerande rutiner i kring mat, sömn, beteendeaktivering, ADL samt på att bryta elevens isolering och att arbeta med skolnärmandebeteenden. Ett vanligt sätt att introducera undervisningen är att börja arbeta med den på en trygg plats (oftast hemmet) för att sedan successivt få eleven till Bryggan, där arbetet kan ske enskilt eller i grupp. På Bryggan anpassas undervisningsmiljön, uppgifterna och schemat för att eleven ska lyckas att genomföra planeringen och få positiva erfarenheter. Det handlar härvidlag om ominläring och att successivt utöka undervisningsstunder till lektioner, till dagar osv. I nästan alla fall

samarbetar vi med BUP, habiliteringen, LSS, Socialtjänstens öppenvård för att kunna få eleven/familjens behov av stöd tillgodosedda.

- 3) Avslutande/Vidmakthållandefasen ca 6 månader innan insatsen avslutas. Denna fas påbörjas ett år innan avslut om eleven går till gymnasiet (då kallas fasen gymnasienärmande internt). Avslutande/Vidmakthållandefasen är lång och innehåller både behandling och skola. Under denna tid fortsätter eventuella insatser samtidigt som eleven/familjen förbereds inför kommande skolgång. Här samarbetar Bryggan med hemskola, studievägledare och gymnasium. Bland annat genomförs besök på gymnasiemässan och studiebesök på olika gymnasium. För att kunna bearbeta den ångest och rädsla eleven kan ha inför det nya sammanhanget sker en exponering mot gymnasiet/annat. Vid avslutad insats erbjuder Bryggan en vidmakthållande kontakt på uppdrag av gymnasiet, i samråd med elev och vårdnadshavare, för att undvika återfall i skolfrånvaro/hemmasittande.

Den logiska modellen nedan (figur 4) beskriver det nuvarande arbetssättet, dess förutsättningar, aktiviteter och förväntade effekter i förenklad form. Nuvarande arbetssätt har renodlats jämfört med det tilltänkta arbetssätt som initialt skisserades (se figur 3 ovan). Framförallt har en renodling skett rörande målgruppen, där elever med ångest- och depressionsproblematik kommit att utgöra den huvudsakliga målgruppen. Därtill har arbetssättet och rutinerna utvecklats och strukturerats på ett tydligare sätt.



Figur 4: Logisk modell över nuvarande arbetssätt, dess förutsättningar, aktiviteter och effekter

Avslutande reflektioner och slutsatser

Avslutningsvis kommer vi kortfattat sammanfatta några av de mest centrala slutsatser och lärdomar som kan dras på basis av det som framkommit under den process som lett fram till dagens verksamhet inom ramen för det sociala investeringsprojektet Bryggan. Reflektionerna berör inte enbart verksamhetens uppbyggnad utan också, eller kanske framförallt, de organisatoriska och personalmässiga förutsättningar och utmaningar som funnits för att skapa en fungerande och väl genomtänkt verksamhet.

Oklar målgrupp

Enligt projektplanens målgruppsbeskrivning skulle Bryggans verksamhet vara inriktad på en målgrupp av elever med destruktivt normbrytande beteende och problematisk skolfrånvaro. Emellertid skapade formuleringen en del huvudbry för verksamheten när det gäller inriktning och fokus, då den grupp elever som verksamheten *de facto* möter är mångfacetterad och kräver olika bemötande och insatser. Det handlar härvidlag om (i) *normbrytande elever som är utåtagerande*, dvs. en grupp elever som har svårigheter med att hantera eller kontrollera sina impulser när de blir arga eller upprörda, (ii) *elever med hemmasittarproblematik*, en grupp elever som ofta har en ångest- och depressionsproblematik som gör det svårt för dem att ta sig till skolan eller att upprätthålla en ”normal” skolgång, samt (iii) *elever med ”skolkproblematik”*, en grupp elever som inte nödvändigtvis beter sig utåtagerande, men som av olika skäl har svårt att motivera sig för skolarbetet och ser skolan som meningslös.

Den mångfacetterade målgruppens problematik tycks böttna i olika slags svårigheter såsom: i) icke tillgodosedda behov av förutsägbarhet, ii) bristande strategier för att hantera kravfyllda situationer samt iii) avsaknad av motivation för att närvara i skolan. De olika svårigheterna, som kan överlappa varandra och vara mer eller mindre utpräglade hos den enskilde eleven, har uppenbara beröringspunkter med begreppet KASAM (känsla av sammanhang) som konstitueras av komponenterna: i) begriplighet, ii) hanterbarhet och iii) meningsfullhet. Förslagsvis skulle detta begrepp, inklusive de teoretiska resonemangen bakom begreppet, kunna fungera som komplement vid analysen av elevernas problembild liksom i förändringsarbetet när det gäller att skapa förutsättningar som möjliggör livserfarenheter präglade av i) stabilitet, ii) balans mellan krav och tillgängliga resurser samt iii) deltagande i processer som på avgörande sätt påverkar individens vardagsliv.

Bristande förankring i den organisatoriska beslutsordningen

Ett övervägande antal av den personal som först anställdes på Bryggan (fem av sex) valde självmant att säga upp sig några månader efter att verksamheten startade i augusti 2017. Som

tidigare nämnts uppgavs anledningarna härtill vara bristande arbetsledning (toppstyrning), som i kombination med en feldimensionerad budget och juridiska oklarheter sammantaget försvårade arbetet med att bedriva ett kartläggningsbaserat förändringsarbete. Annorlunda uttryckt kan man säga att de slutade pga. att förutsättningarna för att realisera Bryggans verksamhetskoncept inte var för handen. Initiativtagaren till Bryggan-projektet, som ansvarat för författandet av projektansökan och som under uppstartsfasen fungerat som enhetschef på Centralt skolstöd, ger uttryck för liknande tankegångar vid en intervju i januari 2019. Vid intervjutillfället har personen ifråga självmant sagt upp sig efter ”påtryckningar från högre ort”, vilket enligt hen själv beror på de sanktioner hen fått utstå för att ha agerat alltför autonomt (se längre fram i texten) och frispråkigt, t.ex. då hen anmärkt på en ”osund psykosocial arbetsmiljö som härskade i CS där enhetscheferna inte fick mandat för det de var ansvariga för av f.d. verksamhetschef”. Något som därutöver förefaller ha bidragit till uppsägningen sammanhänger med att hens önskemål om att förskjuta projekttiden något inte beviljades. ”Jag har blivit motarbetad väldigt mycket från förvaltningen när jag ville ha den här förskjutningen om att låta oss ha det här i tre år. Vi har pengarna, vi vill inte ha mer pengar! Låt mig bara förskjuta det... låt mig bara avsluta det här som jag har påbörjat, men jag fick inte.”

Enligt den f.d. chefen skiljer sig ärendegången i fallet Bryggan från hur det vanligtvis brukar gå till vid sociala investeringar. Det som hen syftar på sammanhänger med vad vi tidigare återgivit under rubriken *Från idé till projekt*, där vi beskrev hur en kommunpolitiker – som efter att ha blivit uppringd av lokalradion i ett radioprogram om insatser mot hemmasittare – uppmuntrade hen att ta fram ett förslag till en sådan verksamhet.

Om vi ser på sociala investeringar så är det enligt SKL (nuvarande SKR, vår anmärkning) så att idén ska komma från golvet... då skulle jag som är på golvet – och jag är verkligen på golvet – säga till min verksamhetschef, så skulle verksamhetschefen lyfta det med förvaltningschefen. ’Den här idén har vi, den tror jag verkligen på’, och sen skulle de lyfta... Det är förvaltningschefen som egentligen är kontakten med politiken, men så var det inte.

Det här blev nästan bakom kulissen, tvärtom, där politiken går till projektkontoret, då hade vi inte projektkontor men *namn* och *namn* [namn på tjänstemän], och politiken går till dem och säger att CS ska komma in med en ansökan... och då är det inte förankrat hos någon förvaltningschef.

När ett socialt investeringsprojekt inte är förankrat hos en förvaltningschef finns det risk för att denne inte heller blir en pådrivande kraft i projektet, vilket är problematiskt eftersom ”det är bara förvaltningschefer som får vara projektägare.” och ”det är projektägaren som mest av allt behöver bry sig och vara eldsjäl i det här projektet.” Men projektägaren ”har inte en endaste

gång frågat: 'Hur går det?'" Istället är det hen själv och hens chef som i praktiken varit de drivande krafterna i Bryggan-projektet. Av denna anledning tycks flera av de involverade aktörerna ha agerat *som om* hen vore projektägaren. "Politiken fattar beslutet och sen kommer man och säger att du ska bli projektägare för det här projektet och det är bara förvaltningschefer som får vara projektägare och det är ett dilemma." Dilemmat bottnar i att hen som pådrivande kraft inte har mandat att agera som projektägare samtidigt som den rättmätiga projektägaren inte visat något större engagemang i projektet. Det är möjligt att dilemmat aldrig hade uppstått om Bryggan-projektet följt den normala ärendegången vid sociala investeringar. Som det nu förefaller tycks förbigåendet av dessa rutiner ha medfört att projektet under planeringsstadiet inte fick det stöd som vanligtvis står till buds för likvärdiga verksamhetsprojekt, t.ex. i frågor som rör ekonomi, juridiska frågor m.m.

I normala fall när det gäller sociala investeringar så har alla förvaltningar planerare som hjälper till med allt det här praktiska. CS hade ingen planerare, vi hade ingen som kunde göra allt det här som planerarna gör i alla andra förvaltningar.

I skolförvaltningen eller socialförvaltningen så har de planerare som har kontakt med ekonomer. Det var inget sånt för oss.

Beror avsaknaden av planerare i projektet Bryggan på oklarheter i frågan vem som var projektägare? Annorlunda uttryckt, skulle en projektägare tillika förvaltningschef förbise att tillsätta planerare till ett projekt av Bryggans storlek? Centralt skolstöd ingår i Kommunstyrelseförvaltningen. Skiljer sig denna från andra förvaltningar i något avseende som kan klargöra frånvaron av planerare? Utan stöd av planerare är det lätt hänt att man begår misstag, eller för att uttrycka det med den f.d. chefens egna ord, att "man gör något som man inte förstår, men jag gör det för jag vill gärna få till det, att det är det här jag vill ha". Med facit i hand blev vissa saker helt fel i projektansökan. "Ekonomin är katastrofal, den är inte genomtänkt" säger den f.d. chefen – som vid tiden för författandet av ansökan inte hade några erfarenheter av att vara chef: "har man inte varit chef har man ingen aning om kostnader." Den felberäknade budgeten var en bidragande orsak till att många av dem som först anställdes på Bryggan slutade eftersom den inskränkte förutsättningarna "att göra det som vi, det är tänkt att vi ska göra" (personal som sagt upp sig 2017). Annat som försvårade arbetet hos den första personalgruppen var att vissa juridiska frågor inte hade utretts tillräckligt, vilket också det indikerar bristande planeringsstöd och förankring i organisationen. Att ansökningsförfarandet därtill drevs på av "politiken som låg på med blåslampa" underlättade knappast skrivprocessen för den oerfarne chefen och författaren bakom projektansökan.

En av de lärdomar man kan dra av ovanstående är att i ett tidigt skede tydliggöra vilka aktörer som har vilka roller, uppgifter och befogenheter (vem är projektägare, projektledare etc.). Det sagda gäller oberoende av om projektet är ett socialt investeringsprojekt eller något annat slags projekt, alltså oavsett om ett projekt har initierats av ”politiska visionärer” eller av praktiker på golvet innan de via tjänstemän på olika nivåer till slut når de politiska beslutsfattarna. En annan lärdom är att *erbjuda* stöd under planeringsfasen.

Tid och tilltro till de professionellas kunskap och kompetens

Problematiken kring förankring sammanhänger också med två andra problem som blivit uppenbara under utvärderingen. Det första handlar om tid och kravet på att kunna hantera utmaningar och problem. Problematisk skolfrånvaro och hemmasittande ett komplext och mångfacetterat problem som kräver väl genomtänkta och individanpassade arbetssätt och med god förankring i olika förvaltningar. För att möjliggöra detta krävs tid och en organisatorisk beredskap för att kunna hantera utmaningar. I detta sammanhang är det viktigt att ta till vara olika professioners specifika kunskaper och färdigheter. Det handlar framförallt om att i utvecklingen av nya förvaltningsöverskridande projekt, insatser och arbetssätt ta tillvara på de professionella kunskaper och erfarenheter som olika professioner besitter genom att låta dem vara delaktiga i processen och utformningen av verksamheten. Professionell delaktighet är en förutsättning för att nå en god förankring.

Samarbetet och förvaltningsövergripande samverkan

Samarbetet och den förvaltningsövergripande samverkan mellan skolorna, socialtjänsten och verksamheterna inom Centralt Skolstöd (CS) upplevdes från rektorernas sida vara behäftat med en rad problem vilket påverkade skolornas möjligheter att få hjälp och stöd i arbetet med elever med destruktivt normbrytande beteende och problematisk skolfrånvaro. De problem som lyftes fram av rektorerna är framförallt relaterade till:

- (i) *svårigheter att fatta beslut i konkreta ärenden*, ofta till följd av att det i många fall inte finns beslutsföra företrädare närvarande vid gemensamma (förvaltningsöverskridande) möten, bristande informationsutbyte mellan de involverade verksamheterna och att verksamheterna lyder under olika jurisdiktion,
- (ii) *stor personalomsättning*, vilket skapat problem för skolorna när det gäller kontakt och stöd från verksamheterna inom CS,
- (iii) *oklara rutiner*, bl.a. när det gäller den förvaltningsövergripande samverkan och tillämpningen av den lagstiftning som olika förvaltningar har att förhålla sig till i samband med exempelvis HVB-placeringar,

- (iv) *bristande information i samband med att elever ska återkomma till sin hemskola, exempelvis i samband med att elever varit HVB-placerade eller på SiS-institution samt,*
- (v) *ökad centralisering, framförallt när det gäller antagning av elever eller i samband med att elever är i behov av att byta skola.*

Många gånger upplevs problemen vara nära förknippade med varandra och skulle kunna avhjälpas genom tydligare kommunikation mellan förvaltningar, mellan olika verksamheter inom förvaltningarna och genom kunskap om interprofessionell samverkan.

Om ledarskapsfrågan

Innehållet i den första intervjun (med personal från Bryggan, november 2017) kretsar delvis runt spörsmål som knyter an till bristande ledarskap hos chefen på Bryggan tillika Kompassen. I intervjun med personal från systemenheten Kompassen (december 2017) berörs också arbetsledningsfrågor om än inte i lika hög grad.

Med utgångspunkt i data från de första personalintervjuerna (Bryggan och Kompassen 2017) tecknas bilden av en chef med stort kontrollbehov, av en person som har svårt att lita på att medarbetarna är kompetenta nog att arbeta självständigt och som därför instruerar personalen om vilka rutiner som gäller och hur arbetet i detalj ska gå till. Detta var en starkt bidragande orsak till att många sa upp sig på Bryggan – ”toppstyrningen” utmanade somligas professionella identitet och försämrade arbetsklimatet. Beträffande sistnämnda hör det till saken att det inom personalgruppen på Kompassen förelåg vissa meningsskiljaktigheter redan innan den nya personalstyrkan på Bryggan var färdigbemannad och kunde startade verksamheten i augusti 2017. De arbetsrutiner som chefen var mån om att införa på Bryggan hade redan inarbetats av personalen på Kompassen. Bland dessa fanns det vissa som härvidlag hade andra synsätt men som inte öppet och direkt påtalade detta. Så ”när de nya kom in [Bryggans personal] så var det redan lite dålig stämning bland de på Kompassen och de lyckades föra över den negativa energin... (Ip z) ... först gick det från Kompassen till Bryggan och sen tillbaka till Kompassen för det är ju folk som sagt upp sig där också (Ip x).”

Till skillnad mot den turbulenta personalsituationen på Bryggan och Kompassen under projektets uppstartsfas rapporteras läget vara ett annat vid intervjutillfället sommaren 2018. Delar av personalstyrkan på Bryggan och Kompassen har förändrats liksom chefens sätt att leda arbetet inklusive arbetsklimatet. Sistnämnda avspeglas i utsagor som att ”den negativa energin är borta nu.” En av de intervjuade tycks tala för hela personalgruppen när denne säger att de nu ”känner ett större utrymme” och att deras ståndpunkter beaktas i större

utsträckning. Till skillnad mot för ett år sedan förmedlar chefen ett ”stort förtroende för oss”, hen lägger sig inte i det vardagliga arbetet utan ”lämnar det väldigt mycket till oss.” Däremot är chefen den person som från enhetens sida är med och bestämmer vilka elever som ska aktualiseras på Bryggan och som har hand om kontakterna utåt.

Personalgruppen som intervjuas vintern 2019 berättar ytterst lite om arbetsledarskapet. Det som nämns överensstämmer med det som sades vid intervjutillfället sommaren året dessförinnan, dvs. att de har väldigt fria händer i det vardagliga arbetet medan chefen sköter kontakterna och bestämmer vilka elever som ska beredas plats på Bryggan. Eftersom det stora flertalet av Bryggans personal är relativt nyanställd har de under hösten 2018 fått förlita sig på chefens rekommendationer och anvisningar vilket åtminstone en av dem upplevt som ”ganska skönt.”

Även om den nuvarande personalen inte är den samma som i uppstartsfasen får man av intervjuerna intrycket att chefen över tid har förändrat sitt sätt att leda arbetet, vilket chefen själv håller med om. Chefen berättar att hen under uppstartsfasen var oerfaren och ovan i sitt chefskap. ”Jag hade varit chef i knappt ett år när jag startade Bryggan, väldigt ovan... Jag var visionären som tror på min egen idé men jag förstod inte, att visionen räcker inte.” Som oerfaren i en chefsposition och angelägen om att förverkliga sin idé förlitade hen sig på vad överordnande tipsade henne om, typ: ” ’nu säger du det’ och då gjorde jag det, ’nu får du inte köpa möbler’, då gjorde jag inte det.” På frågan om hen skulle ha gjort något annorlunda utifrån vad hen vet idag tangerar vissa av svaren ledarskapet under den första perioden. När chefen ser tillbaka på sig själv i detta avseende lägger hen skulden på sig själv och konstaterar krasst att hen var både ”blind och naiv... Jag gjorde exakt som min chef sa, jag ifrågasatte ingenting.” Hens lojalitet med och tillit till överordnade medförde att hen inte hade eller framförde några invändningar – då. När hen ser på händelseförloppet i backspegeln och, kan man förmoda, de konsekvenser som olika beslut förde med sig säger hen bl.a. att ”jag hade inte startat och sett till att vi skulle haft elever på plats redan efter två veckor.” Eleverna togs in för tidigt i den nystartade verksamheten i Kvinnersta, vars geografiska lokalisering inte heller var ett optimalt val. ”Det första jag tänkte på när det här med Kvinnersta dök upp var, att när jag jobbade med Magelungen så var det så viktigt att vi skulle vara så centralt som möjligt, nära stationen, för att det kom elever från andra kommuner också. Den tanken hade jag, men...” Hen drev inte tanken vidare, hen litade istället på att överordnade med ”gedigen erfarenhet” visste bättre, ”säger hen det så är det det.” När hen i ett senare skede börjar agera mer autonomt som chef, ”när jag nu började ifrågasätta och kände mig självständig, när jag började säga ifrån, då vart det värre för mig för då fick jag repressalier för det. Det är min tolkning.”

Av den senare personalgruppens utsagor att döma förefaller ledarskapet dock ha förändrats i positiv riktning, vilket också visar sig genom den oro som personalgruppen upplevde i samband med att chefen slutade. Den f.d. chefen är inne på samma spår när hen berättar att hen fick bra omdömen på den sista medarbetarenkäten som hann genomföras innan hen slutade ”jag hade över 80 HME...” (HME står för hållbart medarbetarengagemang och beräknas utifrån tre delindex: motivation, ledarskap och styrning) ”... året innan låg jag på 71 så det har hänt någonting.” På frågan om hen tillämpade samma ledarskap under den första perioden svarar hen, ”då hade jag inte 80, jag är också utvecklingsbar.”

Vad är det då som har utvecklats? Något exakt eller uttömmande svar kan vi naturligtvis inte ge, däremot några reflektioner. Har man med erfarna professionella att göra fungerar det sällan i längden att detaljstyra dem i deras yrkesutövning, det leder snarare till låsta positioner eller exit-lösningar. Det fungerar förmodligen lättare med personal som är oerfaren och som inte har någon akademisk professionsutbildning att falla tillbaka på. Förändringen från ”toppstyrning” till att lyssna in medarbetarnas åsikter är i sig svar på frågan om än allmänt hållet. Mer precist, när medarbetarna ges möjlighet att komma till tals, får delge varandra sina synpunkter och argumentera för dem bidrar de aktivt till utvecklingsarbetet. Transparensen om varandras ståndpunkter och skälen härtill minskar risken för missförstånd och att man talar förbi varandra; detta bidrar till att uppmärksamheten lättare kan riktas mot ett gemensamt mål. Ju mer den enskilde är fokuserad på detta mål (t.ex. en uppgift som att utveckla en rutin) – samtidigt som denne inser att övriga medarbetare också är fokuserade på samma sak – desto mer ökar engagemanget, vilket i sin tur förstärker uppmärksamheten ytterligare. Upplevelsen av att förstå varandra och att ha en samsyn kring målet ingjuter en vi-känsla bland deltagarna som därigenom också blir mer effektiva i att utföra uppgiften. Transparens, gemensamt fokus och engagemang är nyckelingredienserna som tenderar att öppnar upp låsta positioner oavsett om de återfinns mellan medarbetarna ’på golvet’, mellan medarbetarna och mellanchefen eller mellan chefer på olika nivåer.

Referenser

- Ansökan, Bryggan – från destruktiv frånvaro till måluppfyllelse. Social investering i samverkan mellan Kommunstyrelseförvaltningen genom Centralt skolstöd, Förvaltningen förskola och skola, Socialförvaltningen samt Förvaltningen för försörjning, utbildning och arbete. Ks 996/2016, 2016-10-31.
- Antonovsky, A. (1987). *Unraveling the Mystery of Health. How People Manage Stress and Stay Well*. San Francisco: Jossey Bass Publishers.
- Johansson, B. (2019). *Dropping out of school – a systematic and integrative research review on risk factors and interventions*. Örebro: Örebro universitet. Working Papers and Reports Social work 16. Peer-reviewed.
- Johansson, B., Flygare, E. & Hellfeldt, K. (2017). *Godkänd eller icke godkänd? En studie om hur erfarenheter av mobbning, skolk och socialt umgänge inverkar på elevers skolprestationer*. Örebro: Örebro universitet. Working Papers and Reports Social Work 10.
- Kearney, C. A. (2008). School absenteeism and school refusal behavior in youth: A contemporary review. *Clinical Psychology Review*, 28, 451–471.
- Magelungen (2017). *HSP – Magelungens Hemmasittarprogram. Manual för behandlare*. Stockholm: Magelungen.
- Skolinspektionen (2016). *Omfattande frånvaro. En granskning av skolors arbete med omfattande frånvaro*. Kvalitetsgranskning 2016. Stockholm: Skolinspektionen.
- Skolverket (2008). *Rätten till utbildning. Om elever som inte går i skolan*. Rapport 309. Stockholm: Skolverket.
- Skolverket (2010). *Skolfrånvaro och vägen tillbaka. Långvarig ogiltig frånvaro i grundskolan ur elevens, skolans och förvaltningens perspektiv*. Rapport 341. Stockholm: Skolverket.
- SOU 2016:94 (2016). *Saknad!: uppmärksamma elevers frånvaro och agera: Betänkande av Att vända frånvaro till närvaro - en utredning om problematisk elevfrånvaro*. Stockholm: Wolters Kluwer.