



**UPPLANDS-BRO
KOMMUN**

Handlingar till
Utbildningsnämndens sammanträde
den 7 mars 2023

Dagordning

Beslutsärenden

17 Fastställande av dagordning

18 Verksamhetsberättelse 2022 - Utbildningsnämnden

19 Plan för intern styrning och kontroll - 2023

20 Utreda införandet av en läsläsningscheck i Upplands-Bro kommun

21 Genomlysning av de kommunala högstadieskolorna



**UPPLANDS-BRO
KOMMUN**

Kommunledningskontoret

Johanna Carnvik Schöier

Utbildningskontoret

Johanna.CarnvikSchoier@upplands-bro.se

TJÄNSTESKRIVELSE

1 (1)

Datum

2023-02-20

Vår beteckning

UN 22/0488

Er beteckning

Utbildningsnämnden

Fastställande av dagordning

Förslag till beslut

Dagordningen fastställs.



Utbildningskontoret

Johanna Carnvik Schöier

Utbildningskontoret

Johanna.CarnvikSchoier@upplands-bro.se

Datum

2023-02-28

Vår beteckning

UN 23/0007

Er beteckning

Utbildningsnämnden

Verksamhetsberättelse 2022 - Utbildningsnämnden

Förslag till beslut

Utbildningsnämnden godkänner utbildningskontorets verksamhetsberättelse för 2022 och överlämnar den till kommunstyrelsen.

Sammanfattning

Utbildningskontoret har upprättat förslag till verksamhetsberättelse för 2022. Verksamhetsberättelsen beskriver verksamheten under året i förhållande till fastställda mål och budgeterade medel.

Beslutsunderlag

- Utbildningskontorets tjänsteskrivelse den 8 februari 2023
- Verksamhetsberättelse för utbildningsnämnden 2022, med uppföljning av intern kontrollplan för 2022

Ärendet

Som en del i nämndernas uppföljning och underlag till årsredovisning upprättas årligen en verksamhetsberättelse. Verksamhetsberättelsen beskriver verksamheten under året i förhållande till fastställda mål och budgeterade medel.

I förslaget till verksamhetsberättelse beskrivs hur de olika verksamheterna inom utbildningsnämndens verksamhetsområde strävar efter att nå så stor måloppfyllelse som möjligt för alla barn och ungdomar i de obligatoriska skolorna. I verksamhetsberättelsen ingår en uppföljningsrapport för interna kontrollområden 2022.

Barnperspektiv

I alla delar av utbildningskontorets verksamheter är barnets behov, rättigheter och perspektiv i centrum. En god hushållning av skattebetalarnas medel borgar för att vi kan hålla en hög och jämn kvalitet över tid. En god kvalitet i verksamheter riktade mot barn och unga är en investering för framtiden och ger positiva effekter för både den enskilde och för samhället i stort.



**UPPLANDS-BRO
KOMMUN**

Utbildningskontoret

Datum

Vår beteckning
UN 23/0007

2 (2)

Utbildningskontoret

Fredrik Nordvall

Utbildningschef

Bilagor

1. Verksamhetsberättelse för utbildningsnämnden 2022, med uppföljning av internkontrollområden för 2022.

Beslut sänds till

- Kommunstyrelsen



Verksamhetsberättelse år 2022

Utbildningsnämnden



UPPLANDS-BRO
KOMMUN

Innehållsförteckning

1	Inledning.....	3
1.1	Vinjett.....	3
1.2	Ansvarsområde och organisation.....	3
1.3	Viktiga händelser under året.....	4
2	Mål och resultat	6
2.1	Lustfyllt lärande.....	6
2.2	Valfrihet och konkurrensneutralitet.....	11
3	Ekonomi	13
3.1	Årets resultat.....	13
3.2	Ekonomisk analys.....	14
3.3	Sociala investeringsfonden	15
3.4	Kommentarer sociala investeringsfonden.....	15
3.5	Investeringsredovisning.....	16
3.6	Kommentarer investeringsredovisning.....	16

1 Inledning

1.1 Vinjett

Följande områden är prioriterade områden för Utbildningsnämnden:

1. Kunskapsresultaten
2. Trygghet, ordning och studiero
3. Attraktiva läroplatser
4. Barn- och elevplatser i fristående verksamheter

Verksamhetsplanen/nämndplanen med tillhörande budget för nämndens verksamheter 2022, innebar en ökning av elevpengen som inte bara täckte kostnadsökningarna. Utbildningsnämnden förväntar sig därför vissa satsningar på skolenheterna för att öka måluppfyllelsen.

Under hösten 2020 startades kommungemensamma resursgrupper (särskilda undervisningsgrupper). Under våren 2021 startades den tredje gruppen. 2022 startar ytterligare två grupper. Under 2022 har det funnits fem särskilda undervisningsgrupper som täcker grundskolans alla skolår.

1.2 Ansvarsområde och organisation

Utbildningsnämnden ansvarar för kommunens verksamheter öppen förskola, förskola, barnomsorg på obekvämt arbetstid, förskoleklass, grundskola, grundsärskola, fritidshem samt kostnhet.

Verksamheterna är till stora delar obligatoriska och omfattas av nationella styrdokument som läroplaner och kursplaner, samt bestämmelser i skollag, skolförordningar och allmänna råd.

Utbildningskontoret leds av en utbildningschef. Det finns tre avdelningschefer på utbildningskontoret. En av avdelningscheferna ansvarar för de kommunala verksamheterna som ligger under utbildningsnämnden, i huvudsak kommunala förskolor och grundskolor. Den kommunala förskolan är organiserad i fem områden och varje område leds av en rektor. Grundskolan omfattar 10 skolenheter som leds av 9 rektorer.

Nämnden ansvarar för att ge godkännande för fristående förskolor och har även tillsynsansvar för dessa. Utbildningsnämnden är huvudman för den kommunala verksamheten. Nämnden har även ett ansvar som hemkommun för alla barn och ungdomar som bor i kommunen, som valt en fristående skola eller en skola i annan kommun.

Utbildningskontoret har en central administration som ger stöd åt verksamheterna. Inom organisationen finns också avdelningen för centralt skolstöd som ansvarar för modersmålsundervisning och central elevhälsa. Kommunens måltidsenhet är också en del av utbildningskontoret.

Nämndens verksamheter sysselsätter cirka 900 anställda, inklusive tidsbegränsade anställningar.

Volymen enligt budget respektive år:

	2022	2021	2020
Pedagogisk omsorg, nattomsorg	8	8	8
Pedagogisk omsorg, dagbarnvårdare	43	44	37
Familjer som besöker öppna förskolan	70	70	70
Upplands-Brobarn i förskolor	2 133	2 014	2 014
Upplands-Broelever i grundskolor	4 524	4 320	4 170
U-bro elever i grundsärskola	64	60	56
U-bro barn i fritidshem	1 644	1 634	1 569

1.3 Viktiga händelser under året**Utbildningskontoret har genomfört en översyn och effektiviserar organisationen**

Utbildningskontoret har omorganiserats för att bättre kunna möta de behov som finns och den utveckling som planeras för. Förskola och grundskola organiserade sedan april under en avdelningschef och gymnasie- och vuxenutbildningen organiserade under en annan avdelningschef. Avdelningscheferna ersätter verksamhetscheferna. Från och med september var den nya organisationen helt på plats, då den tredje avdelningschefen påbörjade sitt uppdrag med ansvar för centralt skolstöd.

Kommungemensam satsning för barn och elever med annat modersmål

Den treåriga satsning som omfattar samtliga skolformer med fokus på nyanlända barn/elever och barn/elever med annat modersmål har fortsatt 2022. Skolverket har stöttat satsningen i tre år och hösten 2022 var den sista terminen som Skolverket gav sitt stöd till satsningen. Syftet med satsningen är att ge elever med annat modersmål än svenska, bättre förutsättningar. Det har gjorts en kartläggning som ligger till grund för en handlingsplan. Med stöd av Skolverket, har insatser i handlingsplanen förverkligas. Strukturella förändringar för mottagandet av nyanlända och utbildning är konkreta delar som har genomförts.

Upplands-Bromodellen

Upplands-Bromodellen är en satsning som har genomförts med stöd av medel från sociala investeringsfonden. Modellen bygger på att lärare ska kunna fokusera mer på sitt undervisningsuppdrag och bli avlastade med arbetsuppgifter som är kopplade till mentorskap för elever. De skolor som ingått i satsningen har anställt klassmentorer som fokuserat på det uppdraget. Klassmentorerna kan likställas med den satsning som staten har gjort med lärarassistenter. Delar av finansieringen har därför även tagits från det

statsbidrag som finns för lärarassistenter. Upplands-Bromodellen har prövats på Brunnaskolan, Ekhammarskolan och Broskolan. Satsningen ska ses som ett pilotprojekt som avslutades vårterminen 2022. Utbildningskontoret kommer att presentera en utvärdering och fördjupad analys av de erfarenheter och effekter som man sett i Upplands-Bromodellen.

Förskola

Antalet barn i våra kommunala förskolor har minskat, framför allt i Bro. En ökad konkurrens och fler förskoleplatser är anledningen. För att anpassa de kommunala platserna till behovet så har förskolan Norrängen som drevs i gamla paviljonger att avvecklats till hösten 2022.

Utbildningschefen har tillsammans med förskolans rektorer gjort en genomlysning av förskolans organisation. Antalet barn i fristående förskolor ökar och rektorsområdena behöver därmed justeras. Det finns ett stort stöd för att göra justeringar i rektorsområdena. Varje rektorsområde behöver ha en viss volym av barn för att få en hållbarhet som bidrar till en hög kvalitet och positiv utveckling. Antalet rektorsområden har därför minskats från hösten 2022 när förskolans nya organisation infördes.

Det systematiska kvalitetsarbetet i förskolan har en tydlig och väl inarbetad struktur. Det finns dock anledning att utveckla det systematiska kvalitetsarbetet så att det i större utsträckning bidrar till en att utveckla verksamheten och undervisningen i förskolan. Det arbetet har påbörjats under hösten med stöd av Jan Håkansson, professor i pedagogiskt arbete.

Grundskola

Kommunen växer och antalet elever i grundskoleålder ökar. Samtidigt ser vi att det finns skolenheter som har färre elever, läsåret 21/22 än tidigare år. Läsåret 22/23 är det flera skolenheter i Bro som tappar ytterligare elever. På Råbyskolan minskade antalet elever från 340 elever till 289 elever. Läsåret 22/23 minskade antalet elever ytterligare till 256. Även Finnstaskolan minskade med cirka 50 elever. Generellt är det skolorna i Bro som tappar flest elever. Den största anledningen till att skolorna i Bro minskar sitt elevunderlag samtidigt som antalet elever i kommunen ökar, är att Jensen Education har etablerat en ny skolenhet i kommunen. Andra fristående förskolor och skolor planerar att etablera sig och driva verksamhet i kommunen. Utbildningsnämnden tillstyrkte etablering av Internationella Engelska skolan (IES) i kommunen. Engelska skolan fick dock inte sitt tillstånd från Skolinspektionen för att starta sin verksamhet i Upplands-Bro kommun. Andelen elever i fristående verksamhet ökat och kommer att öka, vilket är ett prioriterat mål för utbildningsnämnden.

Under höstterminen 2020 startade två kommungemensamma resursgrupper (särskilda undervisningsgrupper) för elever i behov av extraordinärt stöd. Under vårterminen 2021 startade en tredje grupp. Hösten 2022 var verksamheten fullt utbyggd med fem särskilda undervisningsgrupper från skolår 1-9. Syftet med grupperna är att kunna möta elever med behov extraordinärt stöd, exempelvis NPF/AST.

2 Mål och resultat

2.1 Lustfyllt lärande

2.1.1 Uppdrag: Förbättrade skolresultat

Beskrivning

Skolan i Upplands-Bro finansieras med kommunala skattemedel och drivs av både kommunala och fristående huvudmän. Att klara skolan har stor betydelse för hälsan, även i vuxen ålder. Alla elever ska tillförsäkras en trygg och stödjande skolmiljö. Inom Upplands-Bro ska kvaliteten i undervisningen vara i fokus och skolresultaten ska förbättras. Fokus ska vara på att skapa förutsättningar för gymnasiebehörighet och därefter för vidare studier.

—

Kommentar

Utbildningskontoret har konstaterat att det systematiska kvalitetsarbetet behöver stärkas. Systematisk uppföljning och analys av elevernas resultat är en grundläggande del i det systematiska kvalitetsarbetet som leder till utveckling och förbättrad undervisning.

Flera resultat sjunker jämfört med föregående år. Vi kan konstatera att 2021 sticker ut på ett positivt sätt. Tyvärr så finns det goda skäl att tro att pandemin och det faktum att inga nationella prov genomfördes i skolår 6 och skolår 9, åren 2020 och 2021 har bidragit till betygsinflation.










I verksamhetsplanen/nämndplanen för 2022 görs ekonomiska satsningar för att öka måluppfyllelsen. I planen sätts också nya mål och indikatorer där centrala områden pekas ut av huvudmannen. Trygghet och studiero samt digitalisering är två konkreta exempel. Det görs också en viktning av grundskolans största stadsbidrag, *Likvärdig skola*. Viktningen innebär att de skolenheter som har elever med en större del elever från socioekonomiskt utsatta förhållanden, får en större del av bidraget.

I praktiken ser vi att många av våra kommunala skolenheter satsar på främjande insatser när det gäller läsning. Läxläsning är ett annat återkommande inslag på de kommunala grundskolenheterna. Skolorna jobbar med tidiga upptäckter och tidiga insatser. Frågan varför så stor andel inte klarar de nationella proven i skolår tre har varit central under det gångna läsåret och insatser för att eleverna ska lyckas bättre har genomförts. Vi kan konstatera att detta fokusområde har gett resultat på våra skolenheter. Nästan alla elever har genomfört alla delprov. Det är även en större andel som klarat samtliga delprov i Matematik, Svenska och svenska som andra språk.

Matematiken är det ämne där flest elever misslyckas och det blir synligt från de tidiga skolåren till grundskolans senare år. Matematiken är även det ämne som gör att flest elever inte blir behöriga till gymnasiet. Upplands-Brogymnasiet har även signalerat att det finns elever som har klarat grundskolans kunskapskrav, men som inte har tillräckliga kunskaper för att klara de nationella programmen på gymnasiet. Skolverket har sedan flera år signalerat att det finns en högstadieskola som har allt för stora avvikelser mellan de nationella proven i matematik, skolår 9 och de slutbetyg som eleverna får. Matematikundervisningen är ett område som behöver prioriteras för att fler elever ska klara kunskapskraven, de nationella proven och bli behöriga till

gymnasieskolan nationella program.

Utbildningskontoret har konstaterat att det systematiska kvalitetsarbetet behöver stärkas. Systematisk uppföljning och analys av elevernas resultat är en grundläggande del i det systematiska kvalitetsarbetet som leder till utveckling och förbättrad undervisning.

Indikatorer	Utfall 2021	Utfall T1 2022	Utfall T2 2022	Utfall 2022	Målvärde 2022	
Andelen elever som kan läsa (svenska) i årskurs 1. 	80%		92%	92%	95%	↗
Andel elever med godkända betyg i samtliga ämnen åk 6 	75%	75%	75%	75%	90%	→
Genomsnittligt meritvärde i årskurs 6 	225	223	223	223	230	↘
Andel elever med godkända betyg i samtliga ämnen åk 9 	77%	66%	66%	66%	92%	↘
Genomsnittligt meritvärden i årskurs 9 	233	230	230	230	250	↘
Andel elever som är behöriga till nationellt program på gymnasiet 	92%	86%	86%	86%	95%	↘
Andelen elever som gjort och klarat samtliga delprov, nationella proven svenska skolår 3 		69%	69%	69%	70%	—
Andelen elever som gjort och klarat samtliga delprov, nationella proven matematik skolår 3 		61%	61%	61%	70%	—
Andelen elever som är behöriga till ett studieförberedande program. 		83%	83%	83%	95%	—

Andelen elever som kan läsa (svenska) i årskurs 1.

Med underlag från 5 av 7 skolor är resultatet för andel elever som kunde läsa i årskurs 1 i juni 2022 92%. Det betyder att vi ligger nära målvärdet, men ännu inte uppnått det helt. Vi kan dock se en positiv trend under de senast åren.

Det finns utmaningar med detta mål, då det saknas tydlig definition av målet och hur det ska mätas. I nuläget gör lärarna en kvalitativ bedömning av läskunnigheten.

Skolverkets bedömningsstöd används obligatoriskt på hösten i skolår 1. Samma test kan återupprepas på våren. Vi har även möjlighet att använda oss av Lexplore som vi har beslutat ska vara en obligatorisk scanning av elevernas läsförmåga.

Andel elever med godkända betyg i samtliga ämnen åk 6

Vi ligger kvar på samma nivå som 2021, och är fortfarande en bit ifrån målvärdet 90%. Flera skolor anger att pandemin haft påverkan även under 2022, då frånvaro bland lärare och elever varit påtaglig. Vi behöver fortsätta arbeta med att identifiera behov och rikta insatser för att fler elever ska nå godkända betyg i samtliga ämnen.

Genomsnittligt meritvärde i årskurs 6

Det genomsnittliga meritvärdet ligger något lägre 2022 än 2021, och vi når inte upp till målvärdet 230. Utvecklingen av meritpoäng går inte i takt med uppsatta målvärden, varför vi behöver ha fortsatt fokus på undervisningens kvalitet.

Andel elever med godkända betyg i samtliga ämnen åk 9

Resultatet har sjunkit från 2021 och eftersom målvärdet ökar för varje år ligger vi längre ifrån det än tidigare. Vi behöver fortsätta arbeta med att identifiera behov och rikta insatser för att fler elever ska nå godkända betyg i samtliga ämnen, då det är av stor vikt för elevers fortsatta studier. Vi behöver även se i vilken utsträckning som anpassade studiegång för elever har påverkat resultatet. Skolorna prioriterar ofta behörighet till nationellt program före betyg i samtliga ämnen. Det gäller särskilt elever med särskilda behov eller elever som har hög skolfrånvaro.

Genomsnittligt meritvärdet i årskurs 9

Det genomsnittliga meritvärdet i årskurs 9 ligger något lägre än 2021, och mer i linje med 2020. Då målvärdet ökar för varje år ligger vi något längre ifrån det nu än tidigare. Vi behöver fortsätta arbeta för att både nå högre resultat i varje ämne och för att fler elever ska få godkända betyg i samtliga ämnen, för att närma oss målvärdet.

Andel elever som är behöriga till nationellt program på gymnasiet

Resultatet har sjunkit sedan 2021, och vi är längre ifrån målvärdet. I och med att både meritvärde och andel elever som fått godkända betyg i samtliga ämnen i årskurs 9 sjunkit 2022, är det naturligt att även detta resultat sjunkit.

Andelen elever som gjort och klarat samtliga delprov, nationella proven svenska skolår 3

Vi ligger mycket nära målvärdet 70% i resultatet för 2022. Skolorna har arbetat aktivt med att förbättra resultatet i svenska NP under läsåret 21–22, vilket givit gott resultat.

Andelen elever som gjort och klarat samtliga delprov, nationella proven matematik, skolår 3

I matematik når resultaten inte upp till samma nivå som i svenska, varför vi ligger en bit ifrån målvärdet. Vi ser lägre resultat i matematik redan i de yngre åldrarna, och det följer med upp i högre årskurser. Detta har medfört att många skolor har matematiken som ett utvecklingsområde.

Andelen elever som är behöriga till ett studieförberedande program.

Vi når inte upp till målvärdet för 2022.

2.1.2 Uppdrag: Trygghet, god lärmiljö och ökat elevinflytande

Beskrivning

Skolan i Upplands-Bro finansieras med kommunala skattemedel och drivs av både kommunala och fristående huvudmän. Att klara skolan har stor betydelse för hälsan, även i vuxen ålder.

Alla elever ska tillförsäkras en trygg och stödjande skolmiljö. Inom Upplands-Bro ska kvalitet i undervisningen vara i fokus och skolresultaten ska förbättras. Fokus ska vara på att skapa förutsättningar för gymnasiebehörighet och därefter för vidare studier.

Indikatorer	Utfall 2021	Utfall T1 2022	Utfall T2 2022	Utfall 2022	Målvärde 2022
Andel vårdnadshavare som anser att deras barn är trygga i förskolan	94%	93%	93%	93%	97%
Andel elever som känner sig trygga i skolan enligt NKI-undersökning	85%	85%	85%	85%	95%
Andel elever som har studiero i skolan enligt NKI-undersökning	70%	70%	70%	70%	95%

Andel vårdnadshavare som anser att deras barn är trygga i förskolan

Svarsfrekvensen på enkäten till VH i förskolan är 42%

Andel elever som känner sig trygga i skolan enligt NKI-undersökning

Med samma räknemetod för 2020 och 2021 skulle det varit 82% resp. 83%

Andel elever som har studiero i skolan enligt NKI-undersökning

Med samma räknemetod skulle resultatet för 2020 och 2021 varit 74% resp. 68%

Frågan om studiero är omformulerad och lyder: "Jag kan fokusera på skolarbetet under lektionerna"

2.1.3 Uppdrag: Utvecklad undervisning genom digitala verktyg

Beskrivning

Skolan i Upplands-Bro finansieras med kommunala skattemedel och drivs av både kommunala och fristående huvudmän. Att klara skolan har stor betydelse för hälsan, även i vuxen ålder. Alla elever ska tillförsäkras en trygg och stödjande skolmiljö. Inom Upplands-Bro ska kvalitet i undervisningen vara i fokus och skolresultaten ska förbättras. Fokus ska vara på att skapa förutsättningar för gymnasiebehörighet och därefter för vidare studier.

Digitaliseringens möjligheter tillsammans med Upplands-Bros förmåga att

utveckla nya metoder strävar efter att öka barn och elevers lärande. Det innebär att digitala hjälpmedel förbättrar lärandet för elever med särskilda behov, förenklar för läraren att göra anpassningar och ökar motivationen hos eleverna. Digitala hjälpmedel kan öka det lustfyllda lärandet



Indikatorer	Utfall 2021	Utfall T1 2022	Utfall T2 2022	Utfall 2022	Målvärde 2022
Alla elever i grundskolan ska ha en egen bärbar dator/lärplatta.		Nej	Nej	Nej	100%
I förskolan ska det finnas 1 lärplatta per fem barn.		Nej	Nej	Nej	100%

Alla elever i grundskolan ska ha en egen bärbar dator/lärplatta.

Alla grundskolor utom en har ett digitalt verktyg per elev åk 1–9, det vill säga 1:1. Skolan som saknar 1:1 har det i åk 4–6, men ännu inte i åk 1-3. I förskoleklass varierar tillgången till digitala verktygmellan 1:2 till 1:3. I förskoleklass används inte de digitala verktyg i undervisningen i samma utsträckning som i åk 1–9. De digitala verktygen används även i fritidshemmet i olika utsträckning.

I förskolan ska det finnas 1 lärplatta per fem barn.

I Brunna förskolor, Centrala Kungsängens förskolor och Lillsjöområdet förskolor når vi målet. I Östra Bro förskolor når vi målet, men det finns variation mellan förskolorna.

I Håbo-Tibble förskola når vi inte målet. Det går ca 10 barn per iPad. Här finns problem med nätverket som måste lösas för att barn och medarbetare ska kunna arbeta digitalt fullt ut.

2.1.4 Nämndmål: Ökad attraktivitet som läroplats.





Indikatorer	Utfall 2021	Utfall T1 2022	Utfall T2 2022	Utfall 2022	Målvärde 2022
NKI-undersökning hos elever	78%	79%	79%	79%	82%
NKI-undersökning hos vårdnadshavare	85%	85%	85%	85%	87%

2.1.5 Nämndmål: Undervisningskvalitet

Beskrivning

Utbildade och skickliga lärare betyder mycket för undervisningens kvalitet och är en förutsättning för att så många barn och elever som möjlig ska klara förskolan och skolans mål.



Indikatorer	Utfall 2021	Utfall T1 2022	Utfall T2 2022	Utfall 2022	Målvärde 2022
Andelen behöriga förskollärare. 		36%	36%	36%	40%
Andelen behöriga lärare i grundskolan. 	67%	69%	69%	69%	100%

Andelen behöriga förskollärare.

Kristallen har 35% behöriga förskollärare. Har tre medarbetare under utbildning till förskollärare.

Blomman har 41% behöriga förskollärare och två under utbildning.

Finnstaberghar 29%, Rosenängen 39% och Råby 35%.

Brunna förskolor (Artisten, Brunna, Hagnäs) har 45%.

Centrala Kungsängens förskolor har 48%.

Håbo-Tibble har 37%.

Det betyder att över hälften av våra förskolor uppnått målet på 40 % behöriga förskollärare och arbetet att öka andelen fortsätter 2023.

Andelen behöriga lärare i grundskolan.

Flertalet av våra lärare är legitimerade och behöriga lärare, men skolorna har enstaka lärare som saknar lärarlegitimation vilket betyder att vi inte uppnår målet. Några av våra lärare studerar för närvarande för att bli behöriga och med det kommer siffran stiga på sikt.

2.2 Valfrihet och konkurrensneutralitet

2.2.1 Nämndmål: Öka andelen barn- och elevplatser i fristående verksamheter

Beskrivning

I Upplands-Bro ska vårdnadshavare få välja plats till sina barn, det ska finnas ett brett utbud av både fristående och kommunala förskolor och skolor. Barn och elever ska få utvecklas efter sina förutsättningar. Alla är olika - det är därför viktigt att det finns en mångfald av aktörer och ett bra urval av förskolor och skolor där barn och elever kan utvecklas utifrån olika preferenser och behov. Att fritt kunna välja skola och förskola ska vara en självklarhet. Upplands-Bros skolor måste bli attraktivare som läroplats för eleverna. Vi ska öka elevers engagemang i arbetet genom att förbättra skolans läromiljö. Förskolor och skolor ska behandlas lika och med stor öppenhet, oberoende av om det är kommunala eller fristående.

Kommunens befolkningsprognoser visar på fler barn och elever under kommande år. Det ställer krav på kapacitetsförstärkning av förskole- och skolplatser i motsvarande omfattning. Det krävs en bättre resursanvändning, med bibehållen eller ökad kvalitet, som gynnar barn och elevers lärande. Etablering av fristående verksamheter är en viktig del för att klara behovet av förskole- och skolplatser.

Indikatorer	Utfall 2021	Utfall T1 2022	Utfall T2 2022	Utfall 2022	Målvärde 2022
Andel barnplatser fristående förskolor i kommunen	20%			20,7%	25%
Andel elevplatser i fristående skolor i kommunen	10%			15,3%	18%
Andel elever som får sitt förstahandsval, skolval.				98%	100%
Andel vårdnadshavare som får sitt förstahandsval, förskola.				80,4%	80%

3 Ekonomi

3.1 Årets resultat

Driftredovisning

(tkr)	Budget 2022		Redovisat 2022		Avvikelse 2022			Avvikelse 2021
	Kostnad	Intäkt	Kostnad	Intäkt	Kostnad	Intäkt	Netto	Netto
Pedagogisk omsorg Nattomsor	7 782	2 327	9 394	2 459	-1 612	132	-1 480	-934
Förskolor Öppna förskolor	485 097	229 479	499 450	249 526	-14 353	20 047	5 694	2 281
Grundskola Fritidsverksamh	945 183	444 015	967 505	465 500	-22 322	21 485	-837	28
Grundsärskola	61 017	22 439	62 312	29 371	-1 295	6 932	5 637	7 150
Gemensam verksamhet	13 891	8 123	13 700	8 000	191	-123	68	430
Summa	1 512 970	706 383	1 552 361	754 856	-39 391	48 473	9 082	8 955

Varav kapitalkostnader

(tkr)	Budget 2022		Redovisat 2022		Avvikelse 2022		
	Avskrivningar	Internränta	Avskrivningar	Internränta	Avskrivningar	Internränta	Netto
Pedagogisk omsorg Nattomsor	0	0	0	0	0	0	0
Förskolor Öppna förskolor	2 540	165	2 642	207	-102	-42	-144
Grundskola Fritidsverksamh	6 638	658	5 455	364	1 183	294	1 477
Grundsärskola	201	0	40	4	161	-4	157
Gemensam verksamhet	0	0	0	0	0	0	0
Summa	9 379	823	8 137	575	1 242	248	1 490

Redovisning per förskolområde/skolenhet

Kommunala verksamheter	Budget, tkr	Avvikelse +/- 2022-12-31	Avvikelse%
Broskolan	30 555	587	1,9%
Tjustaskolan	11 452	-151	-1,3%
Finnsaskolan	39 799	-404	-1,0%
Råbyskolan	33 689	-1 236	-3,7%
Härneviskolan	47 701	-1 068	-2,2%
Ekhammarskolan	74 778	-493	-0,7%
Lillsjöskolan	39 780	884	2,2%

Bergaskolan	31 052	75	0,2%
Hagnässkolan	43 043	85	0,2%
Brunnaskolan	27 333	-250	-0,9%
Västra Bro förskolor	33 829	160	0,5%
Östra Kungsängen förskolor	36 827	577	1,6%
Norra Kungsängen, inkl öppna fks	39 768	1 659	4,2%
Brunna förskolor	28 646	-12	0,0%
Östra Bro förskolor	41 846	-75	-0,2%
Västra Kungsängen förskolor	16 064	471	2,9%
Totalt kommunala enheter	576 163	809	0,1%

3.1.1 Prognoser under året

Budgetavvikelse Vårprognos	Budgetavvikelse Höstprognos	Budgetavvikelse boks lut
7 400	7 400	9 082

3.2 Ekonomisk analys

Helårsresultat

Utbildningsnämnden redovisar ett överskott med 9 082 tkr för helåret.

Pedagogisk verksamhet

Verksamheten består av barnomsorg på obekvämt arbetstid (OB-tid) och ersättning för barn inom pedagogisk omsorg. Resultatet blev - 1 480 tkr pga. högre kostnader än budgeterat för nattomsorgen. Arbetet med att få in verksamheten i nya lokaler på Kungsgården har genomförts under sommaren. Från och med oktober 2022 bedrevs obekvämt tid i de nya lokalerna. Det ger förutsättningar för att minska verksamhetens kostnader i framtiden.

Förskola och Öppen förskola

Upplands-Brobarn i förskolorna beräknas bli ca 100 färre till antalet än vad som budgeterats. Färre utbetalda förskolarsättningar innebar ett överskott på 10 000 tkr.

Tilläggsbelopp för barn i behov av särskilt stöd redovisade 2 500 tkr högre kostnader än budgeterat.

Totalt redovisar egen regi en budget i balans.

Grundskola/Fritidshem

Upplands-Brobarn i grundskola/fritidshem blev 20 färre till antalet än vad som budgeterats. Färre utbetalda skolpengar innebar ett överskott med ca +1 500 tkr.

Modersmålsenheten organiserar grundskolornas studiehandledning, uppstarten för nyanlända och modersmålsundervisning. Verksamheten budget i balans vid årets slut.

Det extra Covid-statsbidrag med 5 800 tkr som kom i våras bidrar till den relativt goda

ekonomin för grundskolorna hittills under budgetåret.

Några skolor har tappat elever till fristående skolor, och då eleverna är fördelade mellan många olika årskurser och klasser går det inte att minska personalstyrkan och därmed kostnader till samma nivå som intäkterna sjunker. Åtgärdsplaner för budget i balans har upprättats för 3 enheter under året. Åtgärder som vidtagits är exempelvis att vara restriktiva med vikarier, minska tjänstgöringsgrad, ökat elevantal med befintlig bemanning och omfördela resurser inom enheterna.

Övriga skolor med överskott har uppmanats hushålla med resurserna för att kunna lämna överskott som kan täcka andras underskott.

Grundsärskola

För grundsärskolan redovisas ett överskott med 5 637 tkr vilket beror på att antalet elever som mottagits i grundsärskolan var fem färre än budgeterat.

Gemensam verksamhet

Kommunens egna förskolor och skolor finansierar gemensamma funktioner via barn- och elevpengen; Resursteamet, Kostenheten, Modersmålsenheten, verksamhetsledning, administration och avskrivningar.

3.3 Sociala investeringsfonden

Projekt	Projekt start	Projekt slut	Budget hela projektet	Redovis at tom 2022*	Redovis at 2022	Prognos för projektet	Prognosavvikelse hela projektet
(tkr)	År	År	Netto	Netto	Netto	Netto	Netto
Skola för mig	2020	2023	3 195	2 779	724	3 195	0
Upplands-Bro modellen	2020	2022	4 700	4 738	3 320	4 738	-38
Summa			7 895	7 517	4 044	7 933	-38

* Det innebär från projektets start till xxxx

3.4 Kommentarer sociala investeringsfonden

Projektet **Skola för mig** syftar till att hitta en struktur som bidrar till att utveckla och stärka skyddsfaktorer hos och runt barnen på Råbyskolan. Genom att kompensera ojämlika levnadsvillkor samt integrera skola, hem, kultur och fritid på ett effektivt sätt ska projektet bidra till positiva förändringar för barnen.

Projekt **Upplands-Bromodellen** ska bidra till ökad trygghet, ordning och studiero med målet att alla elever ska klara kunskapskraven i alla ämnen. Projektet har testats i några klasser på tre av de kommunala skolorna (Broskolan, Brunnaskolan och Ekhammarskolan). Projektets totala kostnader är 8 700 tkr varav 4 000 tkr finansieras med statsbidrag. Projektet avslutades vårterminen 2022.

3.5 Investeringsredovisning

Projekt	Total budget	Redovisat 2021	Budget 2022	Redovisat 2022	Kvar av budget 2022	Ombudgeteras till 2023
(tkr)	Netto	Netto	Netto	Netto	Netto	
Inventarier och utrustning förskolor och skolor	2 500	0	2 500	50	2 450	887
Larm och säkerhet	2 065	0	2 065	2 535	-470	0
Modernisering av kök, utrustning	1 000	0	1 000	775	225	0
Utomhusmiljö förskolor och skolor	500	0	500	1 818	-1 318	0
Summa	6 065	0	6 065	5 178	887	887

3.6 Kommentarer investeringsredovisning

Utbildningschefen får i uppdrag (§43/2022) att fördela investeringsbudgetens gemensamma projekt och omfördela mellan projekt vid behov. Omfördelning har gjorts som redovisas i tabellen. Några beställningar levererades först i januari 2023 och budget för dessa begärs att få föras över från 2022.

Inventarier och utrustning

Inventarier och utrustning i samband med ombyggnationer och anpassningar hos förskolor och skolor, samt för modernisering av lärmiljön i förskolor och skolor.

Larm och säkerhet

Förskolor och skolor investerar i nya larm och andra trygghetsförebyggande åtgärder så som belysning på förskolgårdar.

Modernisering av kök

Köken i förskolor och skolor byggs successivt om från mottagningskök till tillagningskök. Avser inventarier och utrustning.

Upprustning av utemiljö

Lekutrustning gårdar med mera.



Utbildningskontoret

Johanna Carnvik Schöier

Utbildningskontoret

Johanna.CarnvikSchoier@upplands-bro.se

Datum

2023-02-08

Vår beteckning

UN 22/0004

Er beteckning

Utbildningsnämnden

Plan för intern styrning och kontroll - 2023

Förslag till beslut

Utbildningsnämnden antar utbildningskontorets förslag på kontrollområden för intern kontroll år 2023.

Sammanfattning

Utbildningskontoret har tagit fram ett förslag på intern plan för styrning och kontroll för 2023. Områdena som ingår i internkontrollplanen för år 2023 är betygssättning, studiehandledning på modersmål, beslut om svenska som andraspråk samt skolpliktsbevakning.

Beslutsunderlag

- Utbildningskontorets tjänsteskrivelse den 8 februari 2023
- Plan för intern styrning och kontroll 2023

Barnperspektiv

För att kvalitetssäkra de områden och processer som utbildningsnämnden ansvarar för görs årligen en plan för intern plan för kontroll och styrning. Områdena i internkontrollplanen är framtagna med utgångspunkt i barnets bästa.

Utbildningskontoret

Fredrik Nordvall

Utbildningschef

Bilagor

1. Plan för intern styrning och kontroll 2023

Beslut sänds till

- Kommunstyrelsen



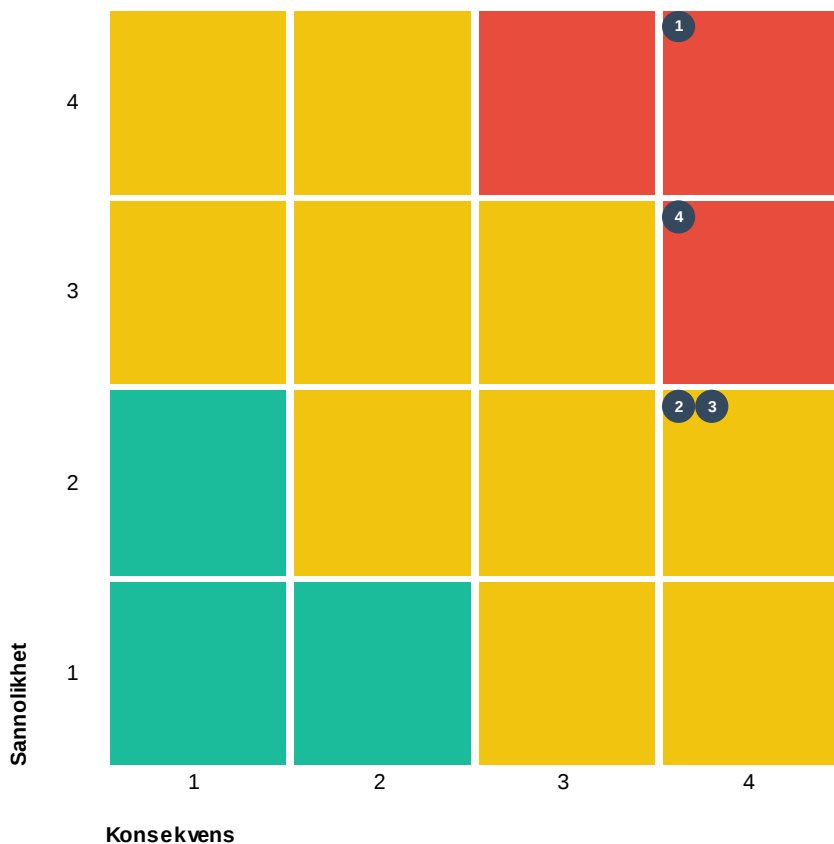
Plan för intern styrning och kontroll

Utbildningsnämnden 2023



UPPLANDS-BRO
KOMMUN







1. Prioriterade risker - intern styrning och kontroll 2023





2 Kritisk 2 Medium Totalt: 4

Kritisk
Medium
Låg

	Sannolikhet	Konsekvens
4	Sannolik (det är mycket troligt att fel ska uppstå)	Allvarlig (konsekvenserna för verksamheten skulle vara allvarliga)
3	Möjlig (det finns risk för att fel ska uppstå)	Kännbar (konsekvenserna för verksamheten kan vara påtagliga)
2	Mindre sannolik (risken är mycket liten att fel ska uppstå)	Lindrig (konsekvenserna för verksamheten behöver övervägas)
1	Osannolik (risken är praktiskt taget obefintlig att fel ska uppstå)	Försumbar (konsekvensen för verksamheten är försumbar och kan negligeras)

Kategori	Process	Risker
Efterlevnad av tillämpliga lagar och regler	Betygssättning	<p>1  Diskrepans mellan betyg och nationella prov</p> <p>Beskrivning av risk Risk för att resultaten på nationella proven inte korrelerar med ämnesbetygen i matematik och svenska, vilket Skolinspektionen redan har identifierat. Konsekvensen kan bli att bedömningen inte alltid är likvärdig, vare sig på individnivå eller på skolnivå.</p> <p>Sannolikhet  4. Sannolik</p> <p>Konsekvens 4. Allvarlig</p>
	Studiehandledning på modersmål	<p>2  Rätt till studiehandledning på modersmål.</p> <p>Beskrivning av risk Att processen för att erbjuda studiehandledning på modersmål inte är tillräckligt kvalitativ och effektiv. Skolförordningen 5 kap. 4 § Gymnasieförordningen 9 kap. 9 §</p> <p>Sannolikhet  2. Mindre sannolik</p> <p>Konsekvens 4. Allvarlig</p>
	Beslut om svenska som andraspråk	<p>3  Uppföljning av kontrollområde från 2017, beslut om svenska som andraspråk</p> <p>Beskrivning av risk Risk att rektor, eller den rektor delegerat det till, inte fattar beslut om svenska som andraspråk för en elev, i enlighet med skolförordningens 5 kap. 14 § och gymnasieförordningens 4 kap. 11 §.</p> <p>Sannolikhet  2. Mindre sannolik</p> <p>Konsekvens 4. Allvarlig</p>

Kategori	Process	Risker
	Skolpliktsbevakning	<p>4  Skolpliktsbevakning</p> <p>Beskrivning av risk Risk för att beslut om att skolplikten upphört med anledning av varaktig vistelse utomlands inte fattas, samt att ärenden inte utreds i tillräcklig omfattning (7 kap. 2, 21 §§ och 29 kap. 10 § skollagen samt 23 § förvaltningslagen)</p> <p>Risk för att beslut om längre ledighet inte utreds och motiveras (7 kap 8 § skollagen och 23 § förvaltningslagen, 29 kap 10 § skollagen och 32 § förvaltningslagen)</p> <p>Risk för att hemkommunen inte samordnar insatser vid behov för skolpliktiga elever som går i externa skolor (7 kap. 21 § skollagen)</p> <p>Sannolikhet  3. Möjlig</p> <p>Konsekvens 4. Allvarlig</p>



Utbildningskontoret

Fredrik Nordvall

Datum

2023-02-10

Vår beteckning

UN 23/0044

Er beteckning

Utbildningskontoret

Utbildningsnämnden

Fredrik.Nordvall@upplands-bro.se

Utreda införandet av en läxläsningsscheck i Upplands-Bro kommun

Förslag till beslut

Utbildningsnämnden ger utbildningschefen i uppdrag att utreda möjligheterna att införa en check för läxläsning i kommunen.

Sammanfattning

I Upplands-Bro kommun är det idag skolan, skolans personal och fritidshem som bedriver läxläsningshjälp. Frågan har lyfts om andra aktörer skulle kunna bedriva läxläsningshjälp i kommunen. Det finns idag både frivilligorganisationer och företag som erbjuder den typen av tjänster. Utifrån denna frågeställning har frågan möjligheten att införa en läxläsningsscheck ställts. Principen med en check för läxläsning skulle kunna liknas vid den check som kommunen sedan några år prövat för kulturskolan.

Utredningen presenteras på utbildningsnämndens sammanträde den 5 september 2023.

Beslutsunderlag

- Utbildningskontorets tjänsteskrivelse den 10 februari 2023

Ärendet

Samtliga kommunala skolor i Upplands-Bro kommun bedriver någon form av läxläsningshjälp på skolan. Skolorna har utformat stödet för läxläsning på lite olika sätt. Tiden ligger utanför ordinarie timplan och ordinarie schema. Det är frivilligt för eleverna att delta under läxläsningstillfällena. Det ser även olika ut i vilken omfattning som skolorna ger läxor till eleverna. Läxläsningen är ofta utformad på ett sätt så att eleverna kan komma dit och få stöd med någonting de själva tycker är svårt eller vill/behöver träna mer på, oavsett om de fått en läxa eller inte. I Upplands-Bro kommun är det skolan, skolans personal och fritidshem som bedriver läxläsningen. Frågan har lyfts om andra aktörer skulle kunna bedriva läxläsningshjälp i kommunen. Det finns idag både frivilligorganisationer och företag som erbjuder den typen av tjänster. Utifrån denna frågeställning har frågan möjligheten att införa en läxläsningsscheck ställts.

**Utbildningskontoret**

Principen med en check för läxläsning skulle kunna liknas vid den check som kommunen sedan några år prövat för kulturskolan. Kulturchecksystemet är utformat på så vis att privata anordnare kan ansöka om auktorisation för att bedriva kulturskoleverksamhet. Barn och unga har rätt till kulturcheck och kan själva välja i utbudet av de kulturaktiviteter som erbjuds inom ramen för checksystemet. Sedan införandet av kulturchecken har två privata anordnare blivit auktoriserade, vilket lett till ett ökat utbud av kulturaktiviteter.

Utredningen presenteras på utbildningsnämndens sammanträde den 5 september 2023.

Barnperspektiv

Att kunna erbjudas stöd i läxläsning och/eller extra hjälp med skolarbete som upplevs svårt ökar elevernas möjligheter att utvecklas och stärka sina kunskaper. Särskilt gynnsamma är sådana insatser för de elever som av olika anledningar inte kan få stöd i skolarbete hemifrån.

Utbildningskontoret

Fredrik Nordvall

Utbildningschef



Utbildningskontoret

Fredrik Nordvall

Utbildningskontoret

Fredrik.Nordvall@upplands-bro.se

Datum

2023-02-10

Vår beteckning

UN 23/0045

Er beteckning

Utbildningsnämnden

Genomlysning av de kommunala högstadieskolorna

Förslag till beslut

Utbildningsnämnden ger utbildningschefen i uppdrag att göra en genomlysning av Hagnässkolan och Ekhammarskolan, motsvarande den som genomfördes på Broskolan höstterminen 2022.

Sammanfattning

Utbildningskontoret lät under hösten genomföra en genomlysning av Broskolan (årskurs 7-9). Genomlysningen genomfördes av en oberoende konsult utifrån observationer och uppgifter som fanns på utbildningskontoret. Den efterföljande rapporten visade på omfattande brister inom områdena struktur, kultur och ledarskap. I syfte att utreda huruvida det finns gemensamma övergripande brister när det gäller struktur, kultur och ledarskap i kommunens högstadieskolor och för att skapa förutsättningar för att arbeta med referensskolor i kommunen, föreslås utbildningsnämnden ge utbildningskontoret i uppdrag att göra en genomlysning av Hagnässkolan och Ekhammarskolan.

Rapporterna för respektive skola presenteras på utbildningsnämndens sammanträde den 30 maj 2023.

Beslutsunderlag

- Utbildningskontorets tjänsteskrivelse den 10 februari 2023
- Genomlysning Broskolan HT 22 den 14 november 2022

Ärendet

Utbildningskontoret lät under hösten genomföra en genomlysning av Broskolan (årskurs 7-9). Genomlysningen genomfördes av en oberoende konsult utifrån observationer och uppgifter som fanns på utbildningskontoret. Genomlysningen fokuserade på tre områden; struktur, kultur och ledarskap. Genomlysningen resulterade i en rapport med tillhörande rekommendationer. Rapporten visade på omfattande brister inom samtliga tre områden. Utifrån den bild som framkom kring Broskolan har frågan väckts kring kommunens övriga två högstadieskolor. Det finns inte de signaler som fanns kring Broskolan men

**Utbildningskontoret**

frågan om vad en liknande genomlysning skulle visa på de övriga två högstadieskolorna har ställts. Finns det gemensamma övergripande brister när det gäller struktur, kultur och ledarskap? Oavsett vad en genomlysning kommer fram till kan det vara bra att visa på likheter och skillnader mellan de olika högstadieskolorna som ett sätt att jobba med referensskolor i kommunen.

Mot bakgrund av detta föreslås utbildningsnämnden ge utbildningskontoret i uppdrag att göra en genomlysning av Hagnässkolan och Ekhammarskolan. Genomlysningen ska genomföras på samma sätt som den gjordes på Broskolan och om möjligt med samma konsult.

Rapporterna för respektive skola presenteras på utbildningsnämndens sammanträde den 30 maj 2023.

Barnperspektiv

Välfungerande organisatoriska strukturer, ett stabilt ledarskap och en sund kultur utgör viktiga förutsättningar för den pedagogiska verksamheten i skolan. Att identifiera eventuella brister och utvecklingsområden i våra pedagogiska verksamheter möjliggör effektiva insatser i syfte att säkerställa en god kvalitet i våra barns och ungdomars skolgång.

Utbildningskontoret

Fredrik Nordvall

Utbildningschef

Bilagor

1. Genomlysning Broskolan HT 22 – Rapport den 14 november 2022



Genomlysning Broskolan

Sirkka Persson
Sirkka Persson AB
Kungstensgatan 58
113 29 Stockholm
070 759 7098
sirkka@educu.nu

Uppdragsgivare, kontakt

Avdelningschef förskola och grundskola Lena Ländin och Utbildningschef Fredrik Nordvall.

Bakgrund

Föregående rektor blir sjukskriven och den nya biträdande rektorn säger upp sig, då hen menar att uppdraget inte överensstämde med den beskrivning hen fick under rekryteringen. I det läget väljer utbildningschefen och de två avdelningscheferna att själva tillbringa mycket tid på Broskolan. Under den tid som utbildningskontorets ledning har varit på plats på Broskolan har en bild av en skola växt fram, vilken visar på olika styrkor men även brister och utvecklingsområden vilka vi önskar få förtydligade. Utbildningskontoret har därför beslutat att det behöver göras en genomlysning av skolan. Beställaren vill att man fokuserar på tre huvudområden, kultur, struktur och ledarskap samt att det skall lämnas åtgärdsförslag.

Syfte

Syftet med genomlysningen är att ta fram en tydlig handlingsplan för vilka åtgärder och insatser Broskolan behöver för att leva upp till gällande lagkrav och styrdokument.

Metod/tillvägagångssätt

Utredningen skall genomföras av en extern konsult.

Tid fysiskt på plats på Broskolan för att se och uppleva miljön.

Samtal med lärare och annan personal samt elever och vårdnadshavare.

I samtalen har fråga ställts som lyder ungefär "Du kan väl berätta hur det är att jobba/gå på/ha barn på Broskolan". Vissa samtal har skett fysiskt på plats medan andra har skett digitalt.

Några personer har också valt att skriva mail. Flera har valt att ha ett antal uppföljande möten eller samtal. En del av genomlysningen har varit att sitta med och observera vid möten centrala för verksamheten, föräldramöte, arbetslag och EHT samt kartläggningmöte och möte efter konflikt. Under möten har det ibland ställts vissa klagörande frågor samt har en del ifrågasättanden gjorts för att förstå eller se ex vad som legat bakom vissa beslut eller liknande.

Nödväntigt för att få till genomlysningen var att lova många personal att vara anonyma samt att jag inte fick skriva på ett sådant sätt att vissa svar/berättelser kunde härledas till särskild händelse eller person. 84 % av personalen, 38/45 har valt att bidra till genomlysningen genom personliga samtal med utredaren. Hela 7 st har alltså avstått.

Kortfakta om skolan

Broskolan ligger placerad centralt i Bro centrum, Upplands-Bro kommun. Det är en skola med årskurserna 7-9. Skolan har vid skrivande stund 45 personal och 320 elever fördelade på 115 elever i fyra klasser åk 7, 87 elever på tre klasser åk 8 samt 118 elever på fyra klasser åk 9. I skolans finns också en kommunövergripande särskild undervisningsgrupp.

Sammanfattning

Väldigt kort och i extrem klartext skulle jag säga att läget på Broskolan är mycket allvarligt. Det är en ganska destruktiv arbetsmiljö där flera personal är otrygga och där många tappat arbetsglädjen och tyvärr till stor del fokus på uppdraget. Personal far illa och elevers behov tillgodoses inte som det borde då "sikten skymms" av situationen i personalgruppen.

Det läge som personalgruppen befinner sig i är inte helt nytt. Det blir tydligt i samtalen med personalen att det under lång tid, dvs flera år och flera skolledare, utvecklats en kultur som inte upplevs särskilt sund. Detta är en personalgrupp jag skulle säga att det faktiskt är synd om. En första tydlig varningsklocka fick jag när jag skickade ut inbjudan till samtal. Nästan inga skrev upp sig. Vanligtvis när jag är inne i organisationer brukar i princip alla vara snabba att ta chansen att få ge sin bild. När jag sedan påtalade detta var det vissa personer som sa att de skulle säga till eller peppa till att bidra och då började det bokas upp. När jag summerar helheten tänker jag att detta mycket väl kan ha berott på att man inte riktigt vågat förrän man fick signal av andra kollegor. Men det är inget jag vet.

Det finns hos många en slags sorg över nuläget. I grunden är man en skola där personal och elever historiskt sett har trivts. Det berättas att man har många fd elever som kommer tillbaka och hälsar på vilket är ett gott betyg men man är medveten om att man också misslyckas med en del elever.

På Broskolan finns det behov av att arbeta med såväl struktur som kultur och organisation. Det mest akuta behovet är kulturarbetet. Det är smörjmedlet i en organisation och att människor har trygghet och trivsel är en förutsättning för att kunna utföra ett riktigt bra jobb över tid. För att lyckas med detta arbete har Broskolan behov av en tydlig ledning som kan jobba för att skapa en gemensam vision där eleverna och deras trygghet, trivsel, utveckling och lärande står i centrum, likväl som personalens. Det finns behov av att arbeta med skolans värdegrund och att arbeta för en samsyn kring uppdraget. Det finns också behov av att utveckla bland annat elevhälsans arbete. För att kunna göra allt detta behövs en rektor som dels *har* en egen vision och som tydligt kan förmedla den. Denna person behöver vara någon som är stark och som har ett tydligt mandat och stöd från huvudmannen för detta arbete då det på denna arbetsplats finns väldigt starka krafter som både vill gå sin egen väg och som också kan motarbeta den ledning och de kollegor man ogillar. Då läget på Broskolan varit allvarligt en längre tid och personal farit illa i detta behöver den nya ledningen förutom tydligheten också ha en värme och "hjärtat på rätta stället". Personalen behöver både omsorg och raka besked. En auktoritet som klarar balansen att lyssna in olika parter och vara en teamspelare, en ledare som inte har behov av att vara auktoritär eller tala om att hen är chef men som ser till att beslut efterlevs och som kan sätta ner foten när det väl behövs.

Den bild som snabbt träder fram är att det på skolan finns en kultur bland personalen som är mycket problematisk. Det finns tydliga grupperingar och som personal känner många att de måste/förväntas ta ställning. Detta har pågått över tid, under flera rektorers ledning och det har handlat om olika saker, allt från vad man tycker om just ledningen till hur man hanterar elevkonflikter. Det är tydligt att man inte har särskilt bra tolerans för (vissa) olikheter och den värdegrund vi förväntas förmedla till eleverna ser jag inte hos flertalet vuxna på skolan. Det är illa när det på en arbetsplats är ett sådant klimat att alla inte är bekväma med att gå in i personalrummet.

Något annat som är problematiskt är att flera uttrycker en oro att berätta om sin bild av skolan, de uttrycker oro för represalier om de skulle välja fel sida eller säga fel saker. Från flera framkommer bilden att det på skolan till och med spelar roll vilken politisk färg man har. Flera för fram att det finns personal som har privata/personliga kontakter både fackligt och i politiken som gör att skolan till viss del "stys" utav det. Flera lyfter att folk fått sluta på otydliga/lösa grunder och "frågan blir" vem som står på tur för att hen säger eller gör fel saker på Broskolan. Några personer är så starkt laddade och historien går så långt tillbaka att jag känner mig tveksam om just dessa dilemman går att komma förbi med personerna kvar i sina funktioner på denna skola.

Vi blir nog alla illa berörda när elever och vårdnadshavare skapar drev mot lärare de ogillar. Här skulle jag säga att flera av personalens syn på och agerande gentemot fd tf rektor liknar de situationer som kan uppstå mot lärare. Några ur personalen har kontaktat mig för att de tycker att det gått alldeles för långt och att de blir illa till mods för att det talas om att man skrivit ett brev eller gjort en namninsamling eller liknande **mot** fd tf rektor för att man vill bli av med henne. Andra hör av sig för att man är orolig att hon ska komma tillbaka eftersom det nu även finns ett brev eller namnlista **för** henne. Inte för någon av de så kallade listorna har alla blivit tillfrågade att vara med utan man har agerat inom de olika grupperingarna.

Just det här med grupperingar var något som kom upp redan vid de första samtalen. Vissa berättade att det pratas om grupperingar men att "de absolut inte märkt av det i alla fall". Andra beskriver tydligt att det finns och kan också nämna personer som ingår i de olika "lägren". Ytterligare andra berättar att det finns och är otroligt jobbigt så de gör allt vad de kan för att inte behöva ta ställning, det har till exempel inneburit att vissa aldrig vill gå in i personalrummet eller mingla i miljön utan helst håller sig i sina rum och ägnar sig åt sitt. Vartefter samtalen pågår är det tydligt att så gott som alla berörs på något sätt även om de inte aktivt uttalar vilken grupp de tillhör.

Något som är intressant är att i princip alla vill ha en förändring men många är inte beredda att själva behöva förändras. Utifrån samtalen är det tydligt att några inte önskar en tydlig och stark ledning. Man anser att just lärarna inte behöver det, att man med sin högskoleutbildning inte behöver styras eller kontrolleras som flera uttrycker det. Jag får höra att man tidigare haft ett väldigt stort friutrymme. Det blir tydligt att flera anser lärarna vara de riktigt viktiga på skolan, de vars röst ska räknas lite mer och att övriga inte alls har samma status. Det uttrycks mer eller mindre tydligt, ett exempel är "alla tycker att..." så frågar jag vidare och då blir svaret "alltså vi lärare".

Andra personer uppskattar att som de uttrycker "äntligen har det kommit en ledning som är tydlig och faktiskt vågar ta beslut och styra upp" när de pratar om fd tf rektor. De berättar om hur det finns flera informella ledare och att det tidigare har funnits en massa olika sidodealar för personal, olika uppgörelser och friheter av olika slag. Just detta finns det röster i alla läger som berättar om. Det har även involverat så allvarliga saker som löner/extra utbetalningar. Man pratar om strukturer som försvunnit och regler som inte följts för att vissa tagit sig friheten att göra som de vill och ledning har inte agerat på det. Det har skapat känslor av orättvisor, avund och en osäkerhet i personalgruppen om vad som egentligen gäller och ett behov av att vara på rätt sida. De använder starka ord som att man under en tidigare rektor kunde hamna på dennes "shitlist" och där ville man inte vara.

För skolan behövs ett helt åtgärds paket, kanske med vissa drastiska åtgärder, man kommer att behöva arbeta under en längre tid för att få ordning på helheten och arbeta för eleven i centrum.

Lägesbeskrivning

Kultur

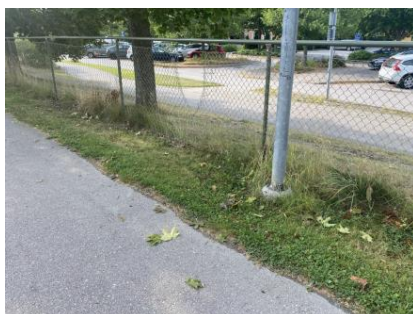
Många gånger pratar man om “det som sitter i väggarna” men kulturen sitter egentligen i människorna. Det klimat som råder och den stämning man känner av beror på vilka personer och grupper som “dominerar” och så att säga sätter agendan. Kulturen påverkas därför väldigt mycket av attityden hos de människor som finns på en arbetsplats.

För att få syn på kulturen kan man titta på hur man jobbar, vilket bemötande olika personer möts utav, hur man pratar om och med varandra, vilka frågor man vill och vågar lyfta samt vilka berättelser som florerar kring personal, ledning, elever, vårdnadshavare och politiker samt andra aktörer. Vilka värden/värderingar kommer fram i dessa berättelser och i olika handlingar i verksamheten?

Finns det traditioner, policys och rutiner som möjliggör eller förhindrar att olika delar av verksamheten/uppdraget fungerar?

Min första reflektion blir att det är svårt att få till en tid att komma till skolan och träffa personalen, det uppstår en undran om dåvarande tf rektor egentligen inte vill att jag ska komma dit eller om det är så att hon redan från första start har så fullt upp att hon inte hinner svara. Mitt allra första besök på Broskolan gör jag medvetet några dagar innan verksamheten är igång för att bara titta på miljön runt skolan och det man kan se genom fönster och dörrar. Vad är det medarbetare möts av när de kommer till jobbet och hur ser det ut för de elever och vårdnadshavare som vill komma och rekognosera innan man börjar skolan? Jag har själv ingen aning om vad jag ska komma att mötas utav.

Frågan jag främst bär med mig av första intrycket är hur stort elevfokus som finns på skolan? Jag funderar över tillgänglighet, trygghet och trivsel. Det saknas skyltar vid olika entreér, det står lastpallar vid en entré, utemöbler saknar bordsskiva, det finns hål i staket och linjerna på de få saker som finns målat i marken för rastaktiviteter är i princip helt bortnötta. När man tittar in ser man inga särskilda tecken på nystart eller välkomnande, *ännu*.



Nästa tillfälle jag är på plats är mitt första inbokade besök och då har personalen arbetat några dagar men eleverna har ännu inte börjat. Jag kommer dit för att påbörja uppdraget som innebär en genomlysning av verksamheten med fokus på främst tre områden, kultur, struktur och ledning. Väl inne på skolan noterar jag direkt att det finns en del att önska vad gäller kulturen. Flera vuxna passerar mig utan att vare sig hälsa eller fråga vem jag är eller vem jag söker. Det visar dels på en brist på rutin gällande ansvar och säkerhet men bemötandet, eller brist på, visar också på en del när det gäller kulturen.

Vid första besöket presenteras jag av Lena Ländin för personalgruppen och hon berättar om uppdraget jag fått att göra en genomlysning. Hon uttalar att syftet inte är att fokusera på lärarnas arbete och leta fel eller att fokusera på fd tf rektor utan att syftet är att skaffa en bild av skolan och dess behov pga de utmaningar som funnits en tid. Till mig har det tidigare berättats att bilden delvis skall användas för att kunna göra en bra rekrytering av långsiktig rektor. Någon i personalgruppen kommenterar att det är bra att en genomlysning ska göras men på det stora hela är det inga särskilda reaktioner där och då.

Vid ett annat besök närvarar jag vid läsårets första föräldramöten. Jag observerar att stämningen i personalgruppen uppfattas spänd. Man ser att vissa ser obekväma ut och jag känner ingen särskild värme. Inte heller finns det där klassiska sorlet som blir i grupper som trivs tillsammans. Jag noterar att fd tf rektor i mötet presenterar sig som rektor istället för tf rektor, att vissa lärare presenteras som obehöriga och att den jag tror är biträdande rektor tar stor plats, har en viss jargong, driver lite och skämtar, både med vårdnadshavare, tf rektor och Polisen på plats. Hon är på ett sätt väldigt självklar i sin roll och jag tänker att hon nog varit biträdande där länge. Jag hinner också tänka att det kanske blir en sak jag kan behöva lyfta med tf rektor så inte biträdande tar större plats än hon själv. Jag ser sedan snabbt att tf är en person som själv kan ta plats när hon önskar.

Det visar sig vid nästa besök att det inte var biträdande rektor utan att personen är skolans administratör. Detta är något som snabbt lyfts i de samtal med personal jag har. Man ifrågasätter om det är så att tf bara är en titel på låtsas och om det redan är bestämt att hon ska bli ny rektor. Det pratas om behörigheter och formell kompetens hos vissa kollegor och för vissa funktioner på ett sätt som visar på att det finns mycket känslor kring detta. Slutligen vad gäller skolans administratör så har många, de flesta skulle jag säga, starka åsikter om henne. Både positiva och negativa, eller antingen eller. Det blir tydligt att mycket egentligen inte handlar om hennes kompetens utan att det handlar om hennes liv och engagemang utanför skolan samt den roll hon har/plats hon tar på skolan. Många anser att hon har lite väl stort inflytande och att hon agerar i frågor som inte alls borde ligga på hennes bord.

Personalrum brukar vara en bra temp.givare. Här ser och känner man av att klimatet på arbetsplatsen inte är vad det borde vara. Få verkar gå dit och när man kommer in kan man se och känna att det inte är helt lätt att ta sig in i klicken som finns där. Det bekräftas i samtalen när några medarbetare berättar att de inte ens vill gå in i fikarummet. Orsakerna som hålls fram är att det är så starka grupperingar och att det pratas så mycket skit och skvallras om kollegor. Det berättas också om att det på APT kan bli hårda tongångar. Det är inget jag själv bevittnat men på det sätt medarbetarna berättar har jag inga problem att förstå att det stämmer. Det pratas både om kränkande kommentarer, hård kommunikation och höga tonlägen/skrikande.

När jag går med olika personal i verksamheten är det ett par stycken som ser sig om över axeln, viskar och har behov av att ta mig åt sidan och stänga dörren för att prata. I samtalen förstärks bilden av att man hellre pratar om varandra än med varandra. Mycket energi läggs

på ledningen (både nuvarande och tidigare) och situationen i personalgruppen, det tisslas och tasslas och flera använder ord som att de vantrivs, inte är uppskattade, blir styrda, kontrollerade eller känner sig otrygga. Det pratas också om en tystnadskultur. Att det saknas transparens och att man är rädd att bli ovän med fel personer. Några berättar att de blivit kränkta och nivån på orsakerna visar på att detta är en arbetsplats där många inte mår bra. Saker som skulle kunna vara missförstånd och enkelt borde kunnat lösas eller rena meningsskiljaktigheter uppfattas som kränkningar. Exempel är när tf rektor vill att man ska passa sina arbetstider, när hon vill hantera situationen med obehörig personal och hennes sätt att till personalen lyfta varför två av de nyanställda slutade bara efter ett par dagar och tala om att ett sådant beteende ej var acceptabelt. Det uppfattades av flera som stötande och av vissa som att det varit utskällningar och det har då resulterat i att några känner sig kränkta. Det finns också flera personer som hävdar att de alls inte förstår kritiken gällande de två nyanställda som slutade för det var inget som var konstigt i deras(personalens) bemötande. Från den aktuella "källan" får jag höra en ännu mer kritisk bild än den tf rektor gett mig. Hur klimatet och kulturen upplevts. Att man som helt nyanställd sett att på Broskolan finns en (inte mina ord) backstabbingkultur, att man pratade skit om andra bakom deras rygg, att det fanns härskarteknik, att man var kränkande och tydligt markerade "ut" personer samt negativt bemötte tankar som inte hängde ihop med ens egna.

Flera i personalen upplevs som att de har "taggarna utåt" och reagerar kraftigt på kommentarer eller beslut. Man ser tydliga tecken på stress, ex. människor som är forcerade, korta i tonen, gråter, skvallrar, klagar och gnäller över arbetsuppgifter, har svårt att acceptera beslut, man "tittar snett" på varandra. Ex avundsjuka, ett ex som kommer upp är att man med sjuorna "tagit sig friheten" att ordna någon slags utflykt. Det syns också i den fysiska miljön då den på många ställen är "opersonlig", saknar tecken på omsorg om eleverna i form av bristande tillgänglighet och synbara tecken på lärande. Detta trots att de allra flesta i personalen talar varmt om eleverna och att de brinner för barnen i Bro. Man ser det också i personalens arbetsrum där det på flera platser är väldigt stökigt. Det ser ut som att man inte riktigt orkar göra det lilla extra, ett exempel på det är att några julsaker fortfarande står framme med hängande sladdar öppet på en personalhylla.

I princip alla säger i sina samtal att det är eleverna som gör att man vill jobba på Broskolan. Man trivs med barnen. Man uppskattar tanken och känslan att kunna göra skillnad. Flera säger också att de trivs med kollegorna. Många talar varmt om "den gamla tiden" för längesen då man hade en gemenskap i kollegiet och då det fanns traditioner på skolan som var för elevernas trivsel. Tyvärr finns också de som berättar att de idag väljer att hålla avstånd till kollegorna. Att inte gå in i gemensamma utrymmen eller att ha relationer utan man koncentrerar sig på jobbet med eleverna för att man inte vill ha "problem". Det finns även två personer som uttrycker att de inte ens vill prata med mig. De väljer att bara göra sitt. De ser och hör ingenting för det är bäst så.

Många berättar i samtalen att det länge varit en kultur där lärare fått "styra" sitt arbete mer eller mindre själva för "vi är faktiskt högskoleutbildade" som flera gärna påtalar och har som orsak till varför de inte vill ha en ledning som styr så mycket. Likväl som att flera gärna talar om att de är högskoleutbildade talas det också om att andra är utbildade. Man pratar även om vad människor ägnar sig åt på sin fritid och vilken politisk färg de har. Vilka som umgås privat och vilka som har kopplingar till personer inom politiken. Det senare påverkar också kulturen på skolan då det finns en rädsla att misshaga vissa kollegor, den ene pga vem denne är gift med. Det sägs att de inte kan hålla sig professionella utan att den anställdes egna åsikter tas för sanningar när de förmedlas "uppåt". Det skapas grupperingar där det bland

annat pratas om att en grupp vill hålla sig på god fot med denna medarbetare och att man går ihop och gör gemensam sak av vissa frågor.

Andra pratar om en annan privat sak som påverkar, en gruppering av några medarbetare som driver en förening ihop utanför skolan. Man ifrågasätter hur dessa medarbetare fått sina jobb. Det är tydligt att man haft dåligt förtroende för flera ledningspersoner genom åren och att man ifrågasätter rekryteringar och beslut. Något jag inte har en aning om men som av åtminstone tre personer framhålls som sanningar är att dessa medarbetare har privata intressen som går ut över skolan. Ett exempel som ges är att en av dem varit sjukskriven från skolan men ändå arbetat i den andra verksamheten. Ett annat exempel är just att det rekryterats personer ur den ”fritidsgruppen” trots att det sägs att ingen tjänst annonserats ut och att personen/rna inte har någon formell kompetens.

Någon som berättar säger att alla tycker eller alla kände och sedan visar det sig att det var endast lärarna som var inkluderade i alla. Vid flera tillfällen är det tydligt att det för vissa är lärarna som räknas. Att deras arbete, åsikter och mående borde värderas högre än exempelvis assistenters. Något som är fantastiskt ändå är att se hur det när det hettar till vid en elevkonflikt ändå är så att man sluter upp för att gemensamt lösa situationen. Lärare, biträdande, assistenter... oavsett funktion eller titel så agerade alla för att lösa situationen och säkra tryggheten för elever och personal. ”I nöden prövas vännen” sägs det ju, en sådan här situation visar på att det borde finnas en bra grund att bygga på här ändå. Den att man verkligen vill göra skillnad för eleverna och den att man trots allt är kollegor som sluter upp för varandra.

På denna skola säger man sig just brinna för eleverna men ändå ser man som utomstående inte eleven i centrum i vardagen för att personalsituationen tar så mycket kraft och energi. Det är mycket oroväckande när personliga känslor står i vägen för samarbete. Vissa ”historier” får jag i andra eller tredje hand så jag vet inte exakt hur de är men utifrån helheten bedömer jag att ”ingen rök utan eld” och för att nämna något så ska en viss personal inte ha fått hjälp med elevlistor och något mycket grövre är att det ska ha blivit problem kring arbetet med kartläggningar och åtgärdsprogram och ansökningar av tilläggsbelopp. När det är så att personal inte kan vara professionella och agera sakligt för elevernas bästa då är det riktigt illa.

Att det kunnat bli så här beror till stor del beror på att kulturen med ett otydligt och subjektivt ledarskap över tid har gjort att personal börjat skapa sig egna regler och villkor. Man utgår ifrån mycket personliga ”tyckanden”. Det beror också på att det är en ”omogen” personalgrupp. När människor är i kris eller under hård eller långvarig stress regredierar de och här kan man ibland uppleva att nivån liknar de situationer som blir bland tonåringar. ”han sa, hon sa, den gjorde osv”. Ett exempel är när personal säger ”då går de in på rummet och skvallrar”, hur vet man det? Man pratar ibland om att reptilhjärnan slår till under stress och i denna personalgrupp finns det ett par personer som själva sagt att de inte känner igen sig själva. Att de skäms. Att de funderar på om de borde byta arbetsplats. Att de inte brukar agera så här. Att de börjar fundera över om visst agerande den senaste tiden varit så klokt. osv.

Det uppfattas som en icke gynnsam, ganska destruktiv kultur i personalgruppen. Nästan ingen mår bra i detta. Det är aldrig hälsosamt när det blir kollegor som ”styr”, det behövs en ledning som ser till hela verksamhetens bästa, både på individ-, grupp- och organisationsnivå.

När det kommer till det här med kultur kan jag inte låta bli att avslutningsvis nämna att ett par i personalgruppen själva nämnt info de fått och samtal de haft med centrala fackliga, personer på UK och i politiken. Om det stämmer tänker jag att professionalismen brister i flera led.

Slutligen är det också tre personal som pratar om både visseblåsarfunktion och att gå till media. Broskolan, personalgruppen, behöver trygghet och arbetsro samt möjlighet att fokusera på uppdraget.

Ledarskap

Viktigt att framhålla direkt är det som flera berättar. Att det varit många som mått dåligt pga att det saknats ledning, att det varit dåligt med transparensen kring sjukdomar samt att kollegor fått sluta pga olämpligt beteende. Inte fel i sak men sättet det gjordes på. I mitt huvud uppstår frågan vad skolan/personalen fått för stöd vid dessa situationer. Att ta över en personalgrupp som inte mår bra är mycket svårt så det behövs en tydlig överlämning och stöd över tid.

Flera på skolan har jobbat där tillräckligt länge för att ha upplevt flera rektorer. Även ny personal har redan hört mycket av andra. Det blir snabbt tydligt att personalgruppen i stort har mycket tankar kring ledning och ledarskap. Många framhåller att det varit stora skillnader. Först hade man under många år en skolledning som arbetade med öppna dörrar och som var mycket tillgängliga både för personal och elever. Denna ledning var också rörlig och synlig ute i verksamheten. Personen omnämns som intelligent och humanist. Man upplevde att man kunde bolla idéer och man upplevde framför allt att det fanns en stor tilltro till personalens kompetens. Man gavs en väldigt stor frihet. Det berättas att det fanns en bra gemenskap och många traditioner. Bilden jag får är att man ser tillbaka på denna tid och ledning med värme. Det finns ingen i personalen som direkt pratar illa om denna skolledning. Ett par nämner att det inte var så mycket ledning.

Det ledarskap som följde beskrivs på ett annat sätt. Knepig är ett ord ett par personer använder. Flera beskriver att den rektorn snabbt gjorde skillnad på olika personal och man kunde hamna på "fel lista" och då var det inte kul. Var man på rätt lista fick man fördelar och här började det bli grupperingar i personalgruppen. Man började "få känslor" kring de olikheter som uppstod. Det skapade ett annat klimat när de som stod ledningen närmast eller var där inne och pratade mest var de som hade det bäst. Man fick ja på det mesta. Det kunde exempelvis handla om att vissa fick avdrag när de gick till tandläkaren och andra fick det inte. Fördelar ledde till en känsla av att det fanns hållhakar. Ett par personer berättar att det även fanns mobbning för vissa blev inte inbjudna till möten exempelvis. Det hände att hon delade mail, som skrivits i förtroende, med andra och det ledde till konfliktsituationer. Det sägs att hon gjorde dåliga och konstiga rekryteringar. Man började prata om det i kollegiet. Det blev skitsnack. Vid pandemin ställde man inte om utan man ställde in är den bild jag får. Det ordnade gemensamma för alla försvann. Något direkt pedagogiskt ledarskap omnämns inte. Hon var/blev sjuk, kunde inte röra sig, blev sittande på sitt rum hela dagarna. När denna ledning försvann står skolan utan ledning ett tag.

Det kom sen ytterligare ett nytt ledarskap till skolan. Någon säger att hon verkade slutkörd redan när hon kom. Flera nämner att hon fick hårt motstånd och motarbetades från vissa i personalen direkt. De som skattat tidigare skolledningar högt. Framför allt de som haft fördelar av den föregående. Man pratade öppet i personalen att det var mycket bättre på de tidigare rektorernas tid, framför allt före före detta. Nu blir det än mer stängda dörrar. På frågor om att återinföra vissa aktiviteter och traditioner efter pandemin fick man nej. Hon var en mer eftertänksam sort och svarade nästan aldrig direkt utan bad att få återkomma men återkom sällan. Två personer nämner att hon aldrig fick en ärlig chans, att hon blev lite lurad i starten av en sk "maktbas" på skolan. Nu är man orolig att dessa personer även gett nya tf fel bild av skolan och personalen. Detta var en tid med ett relativt svagt eller otillräckligt

ledarskap och då har flera informella ledare framträtt, eller småpåvar som vissa uttrycker det. Det berättas att känslan efterhand blev att hon inte greppade helheten och klarade uppdraget. Hon verkade tycka att det var jobbigt att hantera konflikter, både i elev- och personalgruppen. Hon blev lite handlingsförlamad uttrycker en del det. Det var som att inte ha en rektor. Ord som nämns är att det var mycket trams i kollegiet och att personal gjorde lite som man ville. Det berättas också om att det var otryggt och att en svår elevgrupp tog alldeles för mycket energi.

När ledning gett favörer eller varit bristfällig har personal skapat "egna" regler och rutiner, det har till exempel handlat om att man skapat/skött sin egen arbetstid, det kan också ha handlat om att saker som förväntats lämnas in en viss tid, ex dokumentation, inte gjorts i tid. Man nämner också att regler för elever/klassrummen inte följts kollegialt. Mer allvarligt är att det finns lärare som pratar om att elever behandlas olika och att även betygssättning påverkats av bristen på det gemensamma. Någon erkänner exempelvis snällbetyg, här måste man se till rättssäkerheten. Vi sysslar med myndighetsutövning i skolans värld. Något annat som lyfts som skapat stress är när ledning blivit sjuka, lyfts bort och när kollegor fått sluta/lyfts bort. Olika situationer som varit mer eller mindre traumatiska men som man aldrig fått tydliga förklaringar till av huvudmannen. När det inte finns något tydligt gemensamt fokus på kärnuppdraget ger det utrymme för annat. Kulturen utvecklas åt "fel" håll.

Så när senaste tf kommer har man stora förhoppningar då man säger att huvudmannen framhållit att hon verkar perfekt för uppdraget. Personal som var med i rekryteringen tyckte också att hon verkade som klippt och skuren. Nu framhåller ett par i personalen (från båda sidor) att de inte tror att hon fick rätt förutsättningar. Dels att hon inte fått veta precis hur läget på skolan var och att hon hamnat med "fel" personer (maktbasen) de första veckorna innan lärarna kom tillbaka från ferien. En person undrar också om hon fått ett tydligt uppdrag kring skolutveckling från huvudmannen eller varför hon så snabbt börjar "styra upp"? Någon säger att nu när hon kommit och ställer krav kommer det att bli kaos.

Det tar inte särskilt lång tid tills de grupperingar som finns på skolan förstärks i ett ställningstagande även kring det nya ledarskapet...

Ena sidan lättade över vad som hände när nya tf kom in för de har inte mått bra av att det blivit kollegor som styr och att grupperingar uppstått. De tycker det är skönt att få veta tydligt vad som gäller och de för fram att det inte spelar någon roll vem man är eller vilka kontakter man har utanför skolan utan alla förväntas följa de beslut som tas. De beskriver tf som tydlig, vågar ta beslut, har fokus på eleverna och att hon är snabb till handling. Kanske lite för snabb ibland, beslut har inte alltid nått alla innan de verkställs. De framhåller att styrdokumentet är i fokus. De berättar också att hon lyckats upprätta kontakter på olika sätt i närområdet ex med ICA som tidigare förbjudit eleverna att handla. Nu bjuder de på frukost en dag i veckan. De berättar också att hon skapar relation till elever och vårdnadshavare och att även de tuffa eleverna säger att hon också är tuff. Flera uttrycker att de tror att hon är vad Broskolan och dess elever behöver.

Andra sidan är väldigt kritiska till nya tf. Det som framkommer är bland annat att man inte uppskattar hennes alltför snabba beslut. Beslut man inte upplever att man varit delaktig i och inte heller alltid kommunicerats ordentligt. Man har inte alltid fått förklarat så man får chans att förstå. Besluten har inte nödvändigtvis varit fel, det handlar mera om hur de levererats. Det är alltså väldigt subjektivt. Det är inte heller alltid det upplevs som att hon tänkt klart men när hon väl beslutat/sagt en sak har hon svårt att ändra sig. Ett par stycken uttrycker att de också tycker sig se en kompetensbrist. Inget konstigt i sak sägs det eftersom hon är

oerfaren men då hon så starkt vill driva sin linje reagerar man på det. Man för fram att när hon kom in sa hon att hon skulle ha låg profil och lyssna in men det tycker man inte att man märkt av. Det är för mycket "enmansshow" som några uttrycker det, de önskar större delaktighet.

Något annat flera personal reagerar starkt negativt på och inte alls uppskattar är att hon ändrat på många saker och att hon vill "styra upp". Man säger att hon lägger fram saker som att det mesta man gjort innan på skolan varit dåligt. Exempel på kritik som förs fram är att hon vill att alla ska passa arbetstiden utifrån en bestämd ramtid. Att hon vill att de obehöriga speciallärarna ska skaffa sig behörighet. Att hon snabbt begärt in kartläggningar på elever i behov av stöd. Det finns lärare som ifrågasätter om det verkligen är deras jobb att sitta och lägga tid på pedagogiska utredningar på det viset.

Flera känner att de bemöts med misstro, som att hon letar fel. Vissa säger sig gå med en klump i magen, en rädsla att hon ska bli arg och säga åt en eller skälla. Några säger att hon uttrycker sig som att "gör ni inte detta så kommer detta att ske..." Hon uppfattas av tre som väldigt hård. Det är tydligt att hennes start inte blev så bra för många kritiserar hennes agerande dag 3. Första dagen tillbaka efter "kickoff" så är flera ur personalens upplevelse att hon börjar morgonen med en kollektiv utskällning pga att personal redan valt att sluta och att det ska ha varit för att man inte kände sig väl mottagen i personalgruppen. Hon säger att så får det absolut inte vara. Personal upplever att de anklagas för att inte ha ansträngt sig. När jag får bilden direkt från källan så tänker jag att om tf fått höra samma sak så förstår jag att hon behövt ta upp det i personalgruppen. Upplevelsen är långt ifrån ok.

Något annat som ett par tagit illa vid sig av och ytterligare ett par nämner som dåligt är att man upplever att hon inte visat intresse eller tagit en stor elevkonflikt på tillräckligt allvar då ingen debriefing erbjöds, de inblandade fick heller inga samtal om hur de kände sig efteråt osv utan allt bara lämnades tills en av personalen bad om ett möte för alla inblandade. Det hölls 2 veckor efter incidenten.

När människor är i affekt söker och ser de lätt fel i allt. Lite så har känslan blivit här bara någon dryg månad efter att tf tillträtt. Hon får t.ex. kritik för att hon låter administratören ta så stor plats. Hon får delta och agera i frågor som personalen tänker inte är hennes bord. Detta är intressant och visar också på det att man som personal har bristande tilltro till rektors ansvar att leda sin egen inre organisation. Admin kan upplevas som att hon skäller ut personal. Även fast hon ber om ursäkt efteråt är det inte ok, det skapar osäkerhet och obehag sägs det. Admin sägs bidra till grupperingar då hon kan hälsa glatt på vissa och knappt inte alls på andra. Hon är oerhört hjälpsam till vissa och inte till andra. Det är tydligt att de känslor som finns kring admin påverkar synen på tf då flera anser att de ser att de är så "tighta".

Efter en tid börjar en biträdande rektor. Utifrån ser man att tf och biträdande har olika energi och att biträdande inte alls är lika snabb. Något som uppfattas oprofessionellt är att hon väldigt tidigt pratat med personal om hur hon själv uppfattat ett möte/konversation med tf. I en personalgrupp där det finns grupperingar är det mycket problematiskt om någon i ledningen "bondar" med personal på det viset. Skolan behöver en ledning som är lojala varandra, som är tydligt enade utåt och som arbetar för samma sak. Vid de få tillfällen som jag såg tf och biträdande ihop blev det tydligt att de inte var enade inför personal. Hon uttrycker hur osunt hon upplever klimatet. Hur hon tillfrågats om sin politiska färg och vilken etnicitet hon anser sig ha. Hon känner av att det är vanskligt att bemöta olika personal och att man sätts i "fack". Hon ser inte den värdegrund hon kan stå för, fokus är på annat än elevernas bästa.

Skolan behöver en ledning som är saklig och som kan hålla ett professionellt avstånd till övrig personal. Någon som visar personalen att hens samarbeten och beslut grundar sig på olika personals kompetens och funktion och inte på person. En rektor som har erfarenhet av högskolekollektorerna, som arbetat framgångsrikt med elevhälsoarbete, som är tydlig och som kan driva ett utvecklingsarbete utifrån styrdokumenterna även om det för vissa kan vara obekvämt. En rektor som är intresserad av att lyssna in personalen, jobba med delaktighet och transparens samtidigt som hen håller styrning och fokus på verksamheten och elevernas bästa. Någon som kan konstatera att stå pall och kommunicera rakt och tydligt men med lite runda kanter så det inte blir för hårt.

Struktur

“På Broskolan gör vi så här” saknas uppger flera personal i samtalen. Det finns en känsla av att mycket “hängar i luften”. Andra menar på att även om policys, regler och rutiner egentligen finns så följs de inte av alla. När tf vid ett möte som jag deltar i säger att det behöver skapas rutiner gällande en del situationer blir reaktionen hos någon stark. “Vi har faktiskt rutiner!” Det tf menar är att rutinen behöver finnas i skrift och vara känd av alla men det når liksom inte fram. Man hamnar i affekt. Man pratar förbi varandra.

Det blir så väldigt lätt laddat så “kulturen” påverkar även strukturer. Det är svårt att alltid veta om det är ego, prestige, stolthet, okunskap eller rädslor som ligger bakom. Det blir lätt dispyter eller dragkamp men det händer också att man struntar i saker. Flera rutiner är inte tydliga för alla. Schemafrågor och bemanning som tidpassning, ledigheter och vikariehantering. Rutiner gällande kränkingsärenden, rapportering till huvudmannen, pedagogiska utredningar, kartläggningar och åtgärdsprogram. Även rutiner för studiebesök och utflykter för elever skapar gnissel och irritation i personalgruppen, flera kommenterar att man vet inte vad som gäller.

Utvecklingsområden som framhålls av personal:

Bättre kommunikation

Kollegialt lärande, ex saknas tankar kring progression, gemensamt arbete kring prov, läromedel och liknande

Tydlighet kring roller

Mer professionalism/inte anställa vänner

Jämställdhetsarbete

Klassrumsbesök

Genomtänkta ämneskonferenser

Nätverk med andra lärare

Extra anpassningar

Utveckla undervisningen

Gemensamt förhållningssätt, regler och elevsyn

Ledningsbyten och otydligt ledarskap har gjort att även strukturer blivit lidande. Det finns en osäkerhet kring vad och vilka som egentligen gäller. Man behöver lägga lite tid på att kartlägga vad som egentligen finns och gäller/ska gälla.

Åtgärdsförslag - "omstart"

Två i personalen har själva ställt frågan om det någonsin kan bli bättre eller om man istället borde lägga ner Broskolan. En personal resonerade kring om det var bättre att riva upp hela organisationen och lysa ut alla tjänster och börja om. Olika "quick fix" som kanske lockar i tanke. Det sorgliga med dessa två idéer skulle ju vara att en stor grupp människor skulle gå vidare med en känsla att det inte är möjligt att hitta en lösning. Att de varit en del av ett problem så stort och "ruttet". Vad skulle det göra med dessa medarbetare? Hur skulle de må? En annan fråga blir också vad det skulle säga elever och vårdnadshavare. Min erfarenhet säger mig att det inte heller är nödvändigt. Jag tror mer på att utveckla än avveckla. Däremot tänker jag att för att denna organisation ska kunna få arbetsro och möjlighet att utvecklas och växa så behövs ganska omfattande åtgärder, mer eller mindre tuffa.

Struktur

- Se över rättssäkerheten kring bedömning och betyg.
- Sätt upp tydliga, positivt formulerade, mätbara och tidsbestämda mål, se till att fira framgångar.
- Se till att det finns arbetsbeskrivningar för olika funktioner på skolan som alla kan få ta del utav.
- Kollegialt lärande
- Anmälan till huvudmannen, kränkingsanmälan
- Ledning och stimulans
- Extra anpassningar och särskilt stöd
- Pedagogisk utredning, kartläggningar, åtgärdsprogram
- Kommunikationsvägar
- Inventera vad som finns och vad som gäller/ska gälla (dokument, policys, rutiner)

Kultur

- Skapa en tydlig gemensam vision och värdegrund med eleven i centrum, rektor behöver ha förmågan att tydligt visa vägen och modet att följa upp.
<https://www.skolverket.se/skolutveckling/forskning-och-utvarderingar/artiklar-om-forskning/sa-blir-skolledarskapet-framgangsrikt>
<https://www.skolledarna.se/Skolledaren/Artikelarkiv/2017/faktorer-som-ger-framgang/>
- Kulturarbete för en god arbetsmiljö. Vi-anda. Se fördelarna med våra olikheter. Kommunikation. Samverkan och samarbete. Förhållningssätt för möten. Detta behöver vara genomtänkt och bygga på kunskapen om organisationens status från genomlysningen. Det behöver vara fortbildning innehållande även övningar. Det behöver pågå över tid, åtminstone hela vårterminen och sen bör man utvärdera.
- Skapa nya och/eller återuppväck traditioner och gemenskapande aktiviteter. Inventera vad som finns idag, vad man haft och saknar eller vad nytt man önskar. Delaktighet är viktigt här. När det gemensamma saknas frodas individualism.

Organisation och fysisk miljö

- Se till att lokalerna iordningställs efter vattenskada
- Se över den fysiska miljön med tanke på trygghet, trivsel och tillgänglighet. Både för personal men främst för elever. https://www.riksdagen.se/sv/dokument-lagar/dokument/svensk-forfattningssamling/skollag-2010800_sfs-2010-800#K3

<https://www.spsm.se/stod/tillganglighet/>

<https://www.skolverket.se/getFile?file=9718>

<https://www.av.se/arbetsmiljoarbete-och-inspektioner/en-tillganglig-arbetsmiljo/>

- En fördel för nystart skulle eventuellt kunna vara att utse nya arbetslagsledare och ev omforma arbetslagen lite. Se till att alla arbetslag har en gemensam “ramagenda” och en uppdragsbeskrivning/syfte med arbetslagen.
- Grupphandledning/gruppcoachning för arbetslagen, det kommer att ta tid att hitta nya, starka och för hela skolan positiva grupperingar.
- Det skulle också kunna vara att omorganisera, genom att eventuellt ge 2–4 st medarbetare nya uppdrag på annan enhet. Av omtanke om dem och till stöd för att hitta rätt i ny organisation behöver det i så fall vara tydligt vad deras uppdrag innebär och vilken roll de ska ha på den nya arbetsplatsen. Det innebär bland annat att arbetsbeskrivning, om det inte redan finns, behöver upprättas så det finns redan från dag 1.
- Utveckla arbetet i EHT och se över elevhälsans roll och rutiner.
<https://www.spsm.se/stod/elevhalsa/> <https://www.skolverket.se/regler-och-ansvar/ansvar-i-skolfragor/elevhalsa>

Ledning/ledarskap

- Tydlighet från huvudmannen att utveckling behövs på skolan för att ge ny rektor så goda förutsättningar som möjligt.
- Inte bara säga i ord utan också visa i handling att man lever efter styrdokumentet och styrkedjan vilket innebär att rektor leder och fördelar arbetet i sin egen inre organisation. Att huvudmannen är ytterst ansvarig. Ingen ska behöva oroa sig för att det pågår eller finns något felaktigt som exempelvis att politiken eller annat styr skolan genom olika typer av påtryckningar, kontakter eller missbrukande av makt/sina positioner. <https://www.skolverket.se/regler-och-ansvar/ansvar-i-skolfragor/rektorns-ansvar>
- Noggrann och genomtänkt rekrytering av rektor för långsiktighet. Skolan behöver en tydlig, kompetent, erfaren, varm och modig skolledare med pondus och hjärtat på rätta stället. En skolledare som vill vara en synlig och närvarande pedagogisk ledare och främst leda genom “management by walking around”.
- Skolan skulle troligen må bra av ett funktionellt delat ledarskap där biträdande rektor exempelvis är första linjens elevhälsa och där man istället för en ren administratörsroll kanske satsar på en intendentsroll istället för att ge rektor större möjligheter att lyckas hantera det skolan står i och utveckla vidare.
- Ledningsstöd i form av handledning och/eller coachning för ledningsgruppen. Då de blir nya för skolan och ev varandra och står inför detta läge behövs ögon utifrån.
- Rensa bort alla eventuella favörer, sidodealar och liknande som ev finns kvar. Om någon vid ett tillfälle ska få en uppgörelse bör det vara transparent för det första och genomtänkt så det kan vara lika för andra i samma situation, ex om någon ska studera och får göra vissa delar på arbetstid. Finns saker som rent juridiskt inte går att upphäva, ändra på bör det ändå synliggöras.
- Öka transparensen, tänka på att i de fall där man inte kan vara helt transparent så berättar man att man inte kan vara helt transparent och skälet till varför, ex av respekt för folks integritet och kan man inte säga något alls så är det också viktig information för att visa på en transparens. Detta eftersom det finns både mycket oklarheter och oro men framförallt på grund av att alla spekulationer som pågår och uppstår riskerar att skada organisationen. *Detta borde också hanteras “retroaktivt” genom kloka*

övningar. Till punkten transparens hör också att tydligt visa på syftet och hur det är kopplat till elevernas bästa i olika frågor och beslut.

**Eleven i centrum och laget före jaget
borde ligga till grund för hela utvecklingsarbetet.**