

VERKSAMHETSPLAN BARN- OCH UTBILDNINGS- FÖRVALTNINGEN ÅTVIDABERGS KOMMUN

Denna verksamhetsplan är barn- och utbildningsförvaltningens övergripande dokument för styrning och kvalitetsutveckling.

Verksamhetsplanen = kommunens skolplan.

Kapitel 1 – 3 innehåller vision, uppdrag och fastställda verksamhetsmål.

Kapitel 4, som innehåller strategier för att uppnå målen, är dock inte avsett att fastställas i detalj, utan är till sin natur under ständig utveckling. Fullmäktige antar den principiella övergripande strukturen, men varje mindre ändring är inte avsedd att föras upp till fullmäktige. Strategikapitlet är levande och utvecklas successivt i takt med att olika sakområden behandlas i en process mellan ledning, medarbetare och barn/elever. Prioriterade åtgärder är ett exempel på uppdatering som görs årligen i samband med kvalitetsredovisningen ([avsnitt 4.6](#)).

Andra mer detaljerade dokument för styrning och utveckling av respektive verksamhet, kan härledas som bilagor till detta övergripande dokument. I nätversionen av verksamhetsplanen kan man för de ord som är understruken i texten direkt via klickning länka sig till berörda bilagedokument.

Denna version av verksamhetsplanen är uppdaterad i november 2008.

Senaste versionen, inklusive många av bilagorna, finns på kommunens hemsida www.atvidaberg.se/forinvanare/utbildning (man hittar verksamhetsplanen i högerkolumnen på sökordet *Skolplan/verksamhetsplan*).

Planen och dess bilagor kan också beställas från Barn- och utbildningsförvaltningen eller från verksamhetens enheter.

1	VISION	3
2	UPPDRAG	4
3	VERKSAMHETSMÅL	5
3.1	Allmänt	5
3.2	Personlig och social utveckling	5
3.3	Kunskaper och färdigheter	6
4	STRATEGIER FÖR ATT UPPNÅ MÅLEN	10
4.1	Inledning	10
4.2	Organisationspolicy	10
4.3	Roller och uppdrag	16
4.4	Sekundärservice	24
4.5	Kompetensutveckling	24
4.6	Plan för uppföljning, utvärdering och kvalitetsutveckling	24
4.7	Övriga styrdokument och planer	26
5	BILAGOR	27
5.1	Strategi & spelregler för arbete i ledningsgrupp	27
5.2	Elevhälsan	28
5.3	Måluppfyllelse personlig och social utveckling	29

1 VISION

Barn- och utbildningsförvaltningens vision:



Detta är den ledstjärna som vi strävar mot i allt vårt dagliga arbete.

Varje barn och studerande ska få en god grund för individuell utveckling och livslångt lärande. Det innebär att vi har en helhetssyn på individen och ser hela verksamheten från förskola till vuxenutbildning som en process.

2 UPPDRAG

Barn- och utbildningsförvaltningens uppdrag är att ge kommunens medborgare:

**personlig och
social utveckling**

**kunskaper och
färdigheter**

De två blocken i vårt uppdrag ska, i samverkan med varandra, skapa förutsättningar för att vi får individer som är väl förberedda att hantera livet och att ständigt lära mera. De två blocken ger således förutsättningar för att uppnå vår vision.

Uppdraget framgår närmare av skollagen, läroplaner och andra statliga och kommunala styrdokument. Uppdraget fullgörs inom följande verksamheter:

- ❖ Barnomsorg
- ❖ Förskoleklass
- ❖ Grundskola
- ❖ Frivilliga skolformerna (ungdomsgymnasium och vuxenutbildning)
- ❖ Support i form av elevhälsa och skolskjutsar

Obs föräldraansvaret!

Enligt skollag och läroplaner förutsätts skolan vara ett komplement och stöd till föräldraansvaret. I skollagens kapitel 1, § 2, stycke 2, står:

”Utbildningen skall ge eleverna kunskaper och färdigheter samt, i samarbete med hemmen, främja deras harmoniska utveckling till ansvars-kännande människor och samhällsmedlemmar.”

Detta är vidare utvecklat i [läroplanen för förskolan](#) (Lpfö 98) bland annat på följande sätt:

”Vårdnadshavare har ansvaret för sina barns fostran och utveckling. Förskolan ska komplettera hemmet.”

I [läroplanen för det obligatoriska skolväsendet, förskoleklassen och fritidshemmet](#) (Lpo 94) står:

”Skolan skall därvid vara ett stöd för familjerna i deras ansvar för barnens fostran och utveckling.”

3 VERKSAMHETSMÅL

3.1 Allmänt

För att kunna leva upp till vårt uppdrag på ett bra sätt, behöver alla berörda ha en gemensam syn på vad vi vill uppnå och hur vi ska nå dit. Verksamhetsmålen, som anges i detta kapitel, anger lite mera konkret vad vår verksamhet är till för. Här redovisas i korthet vilka målområden som gäller för verksamheten enligt nationella och kommunala styrdokument. Målområden relaterade till "Personlig och social utveckling" behandlas i [avsnitt 3.2](#). Målområden inom "Kunskaper och färdigheter" behandlas i [avsnitt 3.3](#). För behov av mera detaljer finns referenser och länkar till andra dokument.

De målområden som anges här, är av karaktären vida inriktningsmål och behöver, för att fungera bra, konkretiseras och preciseras med bl a mätetal och ambitionsnivåer, anpassat till varje stadium och/eller enhet. Detta arbete är långt ifrån färdigställt. Det är bl.a. därför vi betraktar denna verksamhetsplan som ett levande dokument som aldrig ska bli helt färdigt, utan som ständigt ska vara under utveckling.

Vår ambition är att ha kortfattade, men konkreta, målformuleringar. Ett exempel på hjälpmedel i processen att göra mål mer operationella, är att "SMART-testa" varje mål när det formuleras. Ett **SMART** mål är:

- ❖ **Specifikt** (anger ett tydligt, väl preciserat, önskvärt tillstånd)
- ❖ **Mätbart**
- ❖ **Accepterat** (dvs känt, förstått, upplevt meningsfullt/angeläget)
- ❖ **Realistiskt**
- ❖ **Tidsangivet**

3.2 Personlig och social utveckling

I nutida platsannonser efterfrågas ofta egenskaper av typen samarbetsförmåga. Den personliga och sociala utvecklingen är därför lika viktig som kunskaper och färdigheter.

Under avsnittet Normer och värden i läroplanen för det obligatoriska skolväsendet (Lpo 94) står :

"Skolan skall sträva efter att varje elev

- ❖ utvecklar sin förmåga att göra och uttrycka medvetna etiska ställningstaganden grundade på kunskaper och personliga erfarenheter
- ❖ respekterar andra människors egenvärde
- ❖ tar avstånd från att människor utsätts för förtryck och kränkande behandling samt medverkar till att bistå andra människor

- ❖ kan leva sig in i och förstår andra människors situation och utvecklar en vilja att handla också med deras bästa för ögonen
- ❖ visar respekt för och omsorg om såväl närmiljön som miljön i ett vidare perspektiv.”

Även om ovanstående målformuleringar är hämtade ur läroplanen för det obligatoriska skolväsendet, finns motsvarande mål inskrivna i såväl läroplanen för förskolan som läroplanen för de frivilliga skolorna (ungdomsgymnasium, vuxenutbildning etc.). Det är bara ordvalet som skiljer något, andemeningen är den samma.

Det är samtliga verksamheters ansvar, från förskola och uppåt i åldrarna, att i samarbete med hemmen, bidra till att dessa målområden nås.

Målområden relaterade till personlig och social utveckling finns invävda även i andra delar av texten i läroplanen för det obligatoriska skolväsendet (Lpo 94). I ett försök att få vidden i läroplanen att kännas något mera gripbar, har barn- och utbildningsnämnden (2003 i samband med att verksamhetsplanen i nuvarande form första gången fastställdes) valt att sätta fokus på följande fem nyckelord:

- Rättskänsla
- Generositet
- Tolerans
- Självförtroende
- Ansvarstagande

(Ett förslag till utvärderingsmodell för målområdena inom personlig och social utveckling presenteras [bilaga 3](#)).

3.3 Kunskaper och färdigheter

3.3.1 Förskoleverksamhet (förskola och familjedaghem)

De grundläggande bestämmelserna om förskoleverksamhet för barn 1-5 år finns i [skollagen](#) (kapitel 2 a). [Läroplanen för förskolan](#) (Lpfö - 98) anger närmare mål och riktlinjer för verksamheten. Språklig utveckling samt individuell och social utveckling är några av de områden som där poängteras. Läroplanen ställer krav på att verksamheten utformas i överensstämmelse med grundläggande demokratiska värderingar samt att den är rolig, trygg och lärorik. Förskolan ska erbjuda barnen en god pedagogisk verksamhet, där omsorg, fostran och lärande vävs samman och bildar en helhet.

Även om läroplanen rent formellt inte är tvingande för familjedaghemmen, har vi i Åtvidaberg ändå ambitionen att läroplanen ska vara vägledande även för dem. Skolverket har gett ut "[Allmänna råd med kommentarer för familjedaghem](#)".

(Se även verksamhetsplanens [avsnitt 3.2](#) om personlig och social utveckling, som gäller förskoleverksamheten lika väl som annan skolverksamhet.)

3.3.2 Skolbarnsomsorg

Syftet med skolbarnsomsorgen är (enligt [skollagen](#) kapitel 2 a, § 3) att **komplettera skolan och erbjuda barnen en meningsfull fritid och stöd i sin utveckling.**

Skolbarnsomsorgen ska vara en pedagogisk verksamhet som utgår från varje barns behov. Fritidshemmen ska **bidra till** att målen i läroplanen uppnås. Att läroplanen ska tillämpas inom fritidshemmen tydliggörs redan i titeln på [Lpo 94](#): "1994 års läroplan för det obligatoriska skolväsendet, förskoleklassen och fritidshemmet". Avsnitten i läroplanen om grundläggande värden, förståelse och medmänsklighet, saklighet och allsidighet, normer och värden ska tillämpas helt och hållet, medan fritidshemmen för de mer renodlade kunskapsmålen *bidrar* till att dessa uppnås. (För innehållet i läroplanen - se verksamhetsplanens [avsnitt 3.2](#) och [3.3.4](#).)

Skolverket har gett ut "[Allmänna råd och kommentarer för kvalitet i fritidshem](#)". Dessa råd tydliggör fritidshemmens roll.

3.3.3 Förskoleklass

Förskoleklassen ska stimulera varje barns utveckling och lärande samt ligga till grund för fortsatt skolgång. "[Läroplanen för det obligatoriska skolväsendet, förskoleklassen och fritidshemmet](#)" (Lpo-94) anger den värdegrund och de grundläggande mål och riktlinjer som förskoleklassen ska arbeta efter. **Förskolepedagogikens betoning av barnets eget utforskande, lek, omsorg och skapande ska ha genomslag i förskoleklassen.** Några specifika uppnåendemål finns inte preciserade på nationell nivå, men läroplanens målformuleringar ska ses som **inriktningsmål.** (För läroplanens innehåll - se [avsnitt 3.2](#) och [3.3.4](#).)

3.3.4 Grundskola

Det är grundskolans uppdrag att främja lärande där individen stimuleras att inhämta kunskaper. Eleverna ska efter genomgången grundskola bland annat ha fått goda baskunskaper, förmåga att tänka kritiskt, förmåga att kommunicera, förståelse inför omvärlden samt förmåga att hantera och ta plats i en föränderlig omvärld.

För kunskaper och färdigheter, kan läroplanens förväntningar sammanfattas på följande sätt:

Kunskap innebär 4 F i samspel med varandra:

- **Fakta**
- **Förståelse**
- **Färdighet**
- **Förtrogenhet**

Kunskapsmålen inkluderar även

- ***fortsatt nyfikenhet och lust att lära, samt***
- ***förmåga att utforska och lära mera.***

De övergripande nationella målen gällande kunskaper och färdigheter är bland annat:

- Uppnå målen för skolår 3 i svenska och matematik
- Uppnå målen för skolår 5 i samtliga ämnen
- Behörighet till gymnasieskolan (d v s minst betyget godkänt i svenska, engelska och matematik)
- Betyg i samtliga ämnen i skolår 9
- I skolår 9 uppnå minst uppnåendemålen, men i största möjliga utsträckning även strävansmålen, i vart och ett av ämnena
- Färdigheter i ämnesövergripande kunskapsområden som miljö m m
- Förmåga till eget skapande

Målen konkretiseras och preciseras i [de nationellt fastställda kursplanerna](#).

Åtvidabergs kommun har ytterligare konkretiserat detta genom att formulera utvärderingsbara kravnivåer och kriterier. Samtliga lärare i kommunen har deltagit i detta arbete. [Kravnivåer och kriterier](#) finns framtagna för samtliga ämnen.

(Se även avsnitt [3.2](#) angående de nationella målen för personlig och social utveckling, som i sig även innehåller en del kunskapsmål.)

3.3.5 Frivilliga skolformerna (ungdomsgymnasium och vuxenutbildning)

De frivilliga skolformerna ska, med elevernas tidigare utbildning och yrkeserfarenhet som utgångspunkt, fördjupa och utveckla elevernas kunskaper som grund för yrkesverksamhet och fortsatta studier samt för deltagande i samhällslivet ([Lpf 94](#)).

Kommunen är, enligt skollagen 5 kap 5 §, skyldig att erbjuda ett allsidigt urval av nationella gymnasieprogram för samtliga ungdomar i kommunen.

Gymnasieskolan och det kommunala stödet för vuxnas lärande regleras i skollagen, gymnasieförordningen, komvux-förordningen, läroplan, kursplaner och betygskriterier.

Betygskriterierna beskriver huvudsakligen kunskapskvaliteter, och i mindre utsträckning i vilken grad eleverna utvecklat demokratiska kompetenser, värdegrundsmål m.m. Se även [avsnitt 3.2](#) angående de nationella målen för personlig och social utveckling.

Kommunen ska stödja vuxnas lärande. Det kommunala stödet för vuxnas lärande tillhandahålls på grundläggande nivå, gymnasial nivå och påbyggnadsnivå. Stödet kan ha form av undervisning, handledning, vägledning, bedömning av måluppfyllelse och kunskaper samt tillhandahållande av lärmiljöer.

För mera material om de frivilliga skolformerna och dess kurser, se www.bildningscentrum.se

3.3.6 Elevhälsa

Elevhälsan ska bidra till måluppfyllelsen i förskola, grundskola och gymnasium.

Roller och uppdrag preciseras i [avsnitt 4.3](#).

4 STRATEGIER FÖR ATT UPPNÅ MÅLEN

4.1 Inledning

För att uppnå de mål som verksamheten är till för (angivna i kapitel 3), behövs en tydlig organisation, ett gemensamt förhållningssätt, strategier och rationella arbetsmetoder. Det är dessa **medel för att nå målen** som beskrivs i detta kapitel 4.

4.2 Organisationspolicy

Organisationspolicyn är en kvalitetsstandard för det inre arbetet i organisationen, genom att den:

- beskriver krav och förväntningar på chefers och medarbetares etik och förhållningssätt, och beskriver grundläggande principer för organisation och arbetssätt.

Organisationspolicyn behövs för att:

- vidareutveckla inre "hälsa" och möjlighet att klara målsättningarna
- skapa en organisation som kännetecknas av väl kända, accepterade och fungerande spelregler
- bidra till god etik mot människor och miljö
- skapa tydlighet och minimera energiförluster

Organisationspolicyn består av fyra delar:

- Etik och värdegrund
- Uppdrag, organisation och arbetssätt
- Chefer
- Medarbetare

Dessa bör kontinuerligt aktualiseras och följas upp t ex i samband med utvecklingssamtal mellan chef och medarbetare. De fyra delarna utvecklas närmare nedan:

ETIK OCH VÄRDEGRUND

Chefers och medarbetares förhållningssätt ska kännetecknas av etiskt agerande mot interna och externa parter och mot den fysiska miljön.

Det innebär...

att kommunikation, förhållningssätt och ageranden ska kännetecknas av respekt för egenvärde, integritet och konstruktiv samexistens. Utta-landen och attityder ska vara fria från kränkningar eller mobbing, som "ordkrig", "osynliggörande" av meningsmotståndare, pikar, arrogans, m.m. Mönster som innebär att man "gnäller" eller pratar illa om andra, skyller på andra, skapar splittring eller har en destruktiv eller negativ attityd som skadar andra personer internt eller externt, är inte heller acceptabelt eftersom det minskar effektiviteten i organisationen, samtidigt som den psykosociala miljön och hälsan påverkas negativt. Varje

chef och medarbetare ska förebygga eller vid behov bearbeta sådana fenomen.

Däremot kan förr eller senare konflikter uppstå i mänskligt samspel, vilket är helt normalt. Det krävs därför att man inom organisationen skaffat sig kunskap om och klargjort arbetssätt för att hantera eventuella konflikter som uppstår. Det krävs också att den enskilde aktivt och konstruktivt är delaktig i bearbetning av konflikter eller destruktiv dynamik inom organisationen.

Anställningar omfattar *både* de arbetsuppgifter som framgår av uppdragsbeskrivning eller arbetsorder, *och* att ha ett sådant förhållningssätt som framgår av policyn.

Utvärdering av den psykosociala miljön ska göras regelbundet, och det åligger varje enhetschef att vid behov vidta åtgärder. Organisationen ska också ha ett systematiskt arbete med utveckling av arbetsmiljöfrågor och miljöfrågor.

Därför ska...

... varje chef ha en strategi inom sin enhet för att arbeta med, implementera och hävda organisationspolicyns etik och värdegrund.

UPPDRAG, ORGANISATION OCH ARBETSSÄTT

Uppdraget för varje enhet, grupp eller medarbetare ska vara tydligt klarlagt med avseende på såväl uppdrag som förhållningssätt. Organisationen ska byggas med fokus på verksamhetsnyttan, med rimliga kontrollspann, vara klarlagt med avseende på interna roller och uppdrag, och kännetecknas av en långt driven delegering, samt ha tillräcklig information och kommunikation.

Det innebär...

För att kunna prioritera resurserna så att de gör bäst nytta måste det för varje enhet finnas en klar bild av uppdrag, mål och strategier på kort och lång sikt. Det förutsätter att man utgår från befintliga styrdokument, men också att man genom medveten omvärldsbevakning och analys av yttre trender och fenomen anpassar sitt uppdrag. Det kräver att chefer och medarbetare för en målinriktad dialog med hög grad av ömsesidig delaktighet.

Organisationen ska formas med rimligt överblickbara enheter med tydliga roller och uppdrag. Samverkan beträffande roller och uppdrag ska vara klarlagda mellan linje och stab.

Organisationen ska kännetecknas av långt driven delegering av befogenheter och ansvar till nivåer där kompetens och kapacitet finns för att göra det möjligt att fatta beslut som tas snabbare och är bättre anpassade till aktuell situation. En sådan organisation innebär att kompetens och ansvarskänsla utvecklas, skyldigheten att ta behövliga initiativ blir uppenbar, samtidigt som möjligheten att skylla på "nästa nivå" minskar. Delegering förutsätter dock att såväl verksamhetsmål som systemmål är klarlagda. Ansvar och befogenheter är oskiljaktiga begrepp. Om en person får ansvar för vissa resultat så ska också personen ha de befo-

genheter beträffande ekonomi, personal m.m. som krävs för att kunna nå resultaten. Delegering är inte samma sak som att "dumpa" frågor, eller att abdikera. Delegering kräver dialog om uppdrag, mål, strategier, samt uppföljning av resultat och ständig lärande av erfarenheter. En förutsättning är också att former för riktig och tillräcklig information och kommunikation är utvecklad.

Chefer och medarbetare ska aktivt arbeta igenom och minska onödiga s.k. *transaktionskostnader*¹, samt medvetandegöra och hantera *suboptimeringar*².

Därför ska...

- ... varje enhet ha uppdragsbeskrivningar som klarlägger inriktning, mål och ambitionsnivå, samt önskvärd profil, servicenivå och arbetssätt.
- ... chefer och medarbetare utveckla kunskap om hur man bedriver en väl strukturerad process beträffande den s.k. målkedjan, omvärldsanalys och kvalitetsarbete.
- ... organisationens interna roller och uppdrag klarläggas, och det ska finnas en fastställd ansvars- och arbetsfördelning (delegationsordning), samt finnas arenor och former för tillräcklig information och kommunikation.

CHEFER

I chefsansvaret ingår som huvuduppgifter att klargöra, hävda och följa upp uppdraget för verksamheten, både på enhetsnivå och på individuell nivå, samt att utveckla medarbetarnas förmåga att klara sina uppdrag.

Det innebär...

att cheferna i dialog med medarbetarna ska klargöra och följa upp enheternas och medarbetarnas individuella uppdrag och mål, och hålla medarbetarna välinformerade om både externa och interna förhållanden. Betydelsen av gott ledarskap minskar inte vid ökad delegering. Det gäller att ta tillvara och utveckla entusiasm, initiativkraft och kompetens hos enskilda medarbetare och arbetslag.

Chefer måste i stor utsträckning ha möjlighet att välja medel att nå målen inom de riktlinjer som fastställts. Detta gäller personella resurser, val av tekniska hjälpmedel och utnyttjande av externa resurser.

En nyckeluppgift för chefen är medarbetarutveckling: att ta tillvara medarbetarens erfarenheter, kunskaper och personliga förutsättningar och ge medarbetaren möjlighet att arbeta med egna ansvarsområden, få omväxlande arbete, och stimulera till fortsatt utveckling.

¹ **Transaktionskostnader** är spilltid, frustration och andra energiförluster på grund av t.ex. bristande respekt för möten och tider, oklara roller och uppdrag eller bristande information och kommunikation.

² **Suboptimering** är val av åtgärder som är bra för den närmaste omgivningen, men som inte är den bästa för helheten.

Chefer måste också markera gränser gentemot suboptimeringar och ageranden som strider mot fattade beslut eller mot antagen policy. Regelbundna utvecklingssamtal ska användas som metod i medarbetarutvecklingen. Följande ämnen tas upp till diskussion:

- mål, inriktning, arbetssätt och utvärdering av resultat beträffande den enskildes ansvarsområde,
- nya mål som ska gälla nästkommande period,
- organisationspolicy - förståelse och följsamhet,
- medarbetarens egen situation på arbetsplatsen, inklusive utvecklingsfrågor och kompetensfrågor.
- medarbetarens spegling av chefens ledarskap i lärande syfte.

På motsvarande sätt ska utvecklingssamtal genomföras när medarbetare slutar sin anställning för att ta vara på kunskaper och erfarenheter.

Därför ska...

- ... det bedrivs en systematisk och kontinuerlig chefsutveckling på samtliga nivåer.
- ... bedömningen av förmågan att klara de två huvuduppgifterna i ledarskapet - att hävda uppdrag och mål, samt förmåga till medarbetarutveckling - ska ha avgörande betydelse vid rekrytering av chefer.
- ... utvecklingssamtal och samtal vid avslutning av anställning ska användas som metod för utveckling, liksom introduktionsprogram för nyanställda.

MEDARBETARE

I medarbetaransvaret ingår att medverka inom organisationen där den egna kapaciteten kan utnyttjas för verksamhetsnyttan, samt att ta de initiativ som arbetet fordrar och att skaffa den information och kunskap som behövs.

Det innebär...

Tidigare har man oftast anställts till en viss uppgift som fastslagits i en relativt begränsad befattningsbeskrivning. Om kraven på arbetsuppgifter förändrats genom att verkligheten förändrats har man ofta tvingats göra formella omorganisationer eller mött motstånd: "vi har alltid gjort på detta sättet förut...". Detta kallas en producentorienterad inställning, där man utgår från verksamhetens produktions- eller arbetsmetoder. Idag ställs krav på det man kan kalla en "kundorientering eller "nyttorientering", d.v.s. att "produktionen" anpassas till kundernas behov.

Det finns i den snabbt föränderliga verklighet vi lever ingen möjlighet att genom ständiga formella omorganisationer få arbetsuppgifter, ansvars- och arbetsområden att hela tiden stämma överens. Medarbetare och chefer måste - med beaktande av arbetsrättsliga regler - vara beredda att göra insatser varhelst den egna kompetensen och arbetstiden kan utnyttjas i organisationen. Andelen projekt och tillfälliga grupper kom-

mer att öka eftersom det ger möjlighet att använda lämpliga resurser oavsett var i organisationen de finns.

Den enskilde medarbetaren har ett eget primärt ansvar för att ta de initiativ som arbetet fordrar, och att skaffa den information och kunskap som behövs. Medarbetares lojalitet ska avse den totala verksamhetsnyttan, och inte enbart den egna enhetens eller yrkesgruppens. Medarbetare följer regelbundet tillsammans med sin chef upp och utvärderar arbetsresultat och förhållningssätt, delaktighet och arbetstillfredsställelse. Medarbetare har både rättighet och skyldighet att spegla chefens ledarskap i ett för chefen lärande syfte.

Därför ska...

... det bedrivs en systematisk och kontinuerlig medarbetarutveckling, bl.a. genom utvecklingssamtal, som utgår från en klar och tydlig förväntan på medarbetarrollen.

... varje uppdrag, och därmed krav på resultat och förhållningssätt, ska förtydligas på personlig ansvarsnivå.

Organisationspolicyn ska säkras, så att den inte blir en hyllvärma-re, genom:

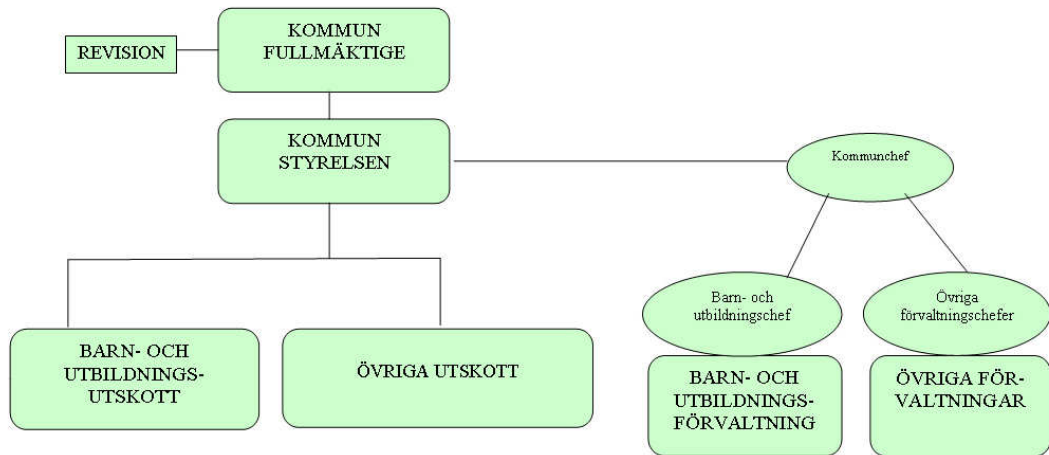
att det i uppdragsbeskrivningar, både på chefs- och medarbetarnivå, klart framgår vilka krav och förväntningar som gäller,

att vara tydliga vid nyanställning, både vid intervju och introduktion,

att konkret i utvecklingssamtal stämna av hur policyn förstås och följs av både chef och medarbetare,

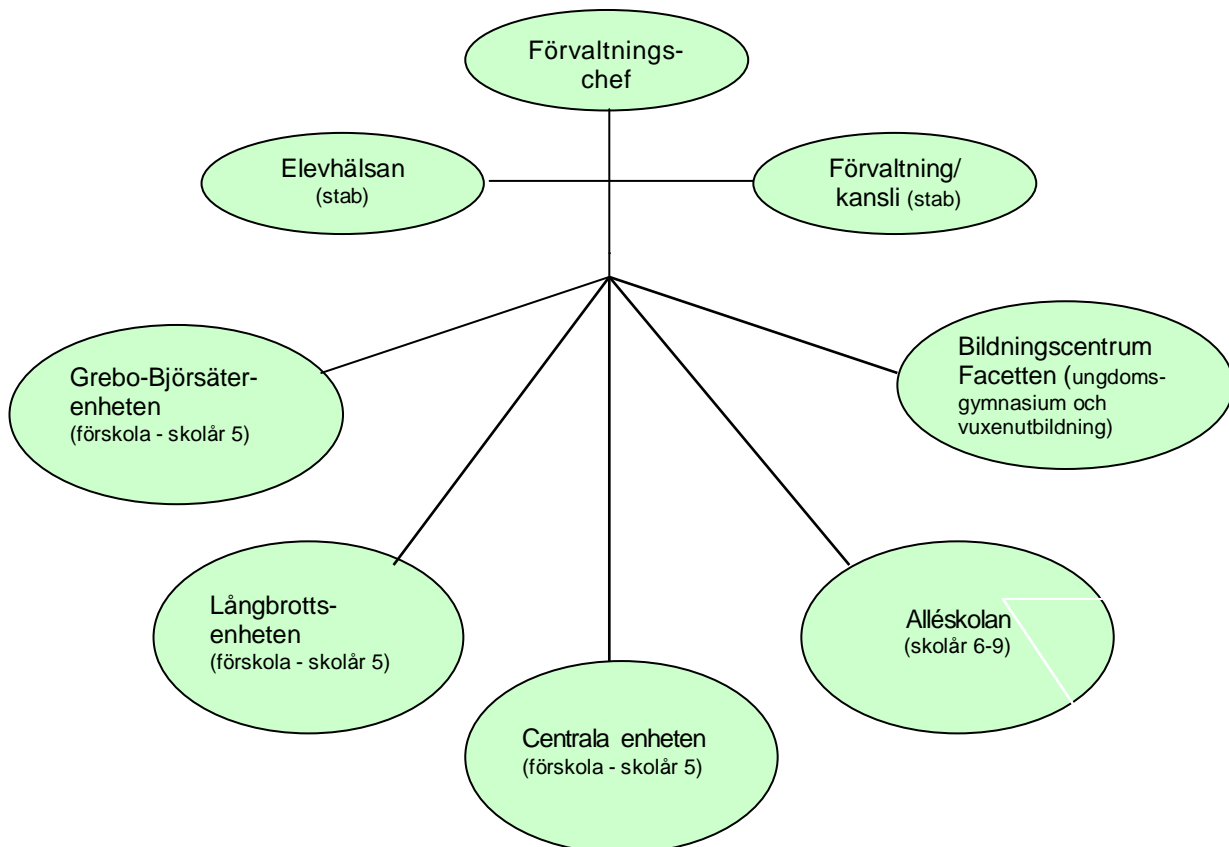
att ledningen årligen följer upp hur policyn efterlevs på varje enhet.

Barn- och utbildningsutskott och -förvaltning i relation till kommunens övriga styr- och förvaltningsorganisation



Barn- och utbildningsutskott och -förvaltning i relation till kommunens övriga styr- och förvaltningsorganisation

Barn- och utbildningsförvaltningens organisation



4.3 Roller och uppdrag

4.3.1 Förklaringar och definitioner

Skälen till att roller och uppdrag ska vara entydigt klarlagda i en organisation är att oklarheter i dessa avseenden vanligen leder till s.k. flytande legitimiteter, och därmed till oklara ansvarsförhållanden och svårigheter att utkräva ansvar, dubbelarbete, irritationer och energiförluster.

Begreppet roll avser här bl.a. den organisatoriska inplaceringen, alltså vem man är underställd och ansvarar inför. Rollen avgränsar befogenheter och ansvar. Rollbeskrivningen klargör vidare om man t.ex. har chefsroll eller medarbetarroll, om man har en linjefunktion eller ligger i supportroll till någon annan, etc. Avgränsningen av roll avgör därför vilka områden och frågeställningar själva uppdraget kan bestå av.

Exempel: I många kommuner är man inte klar över om kommundirektören är chef över förvaltningscheferna, eller om resp. nämndordförande är chef över resp. förvaltningschef. Detta skapar s.k. flytande legitimitet och gör det svårare att veta vem som ska hantera frågor beträffande en förvaltningschef som inte klarar eller sköter sitt uppdrag.

Ett annat exempel: Det är inte ovanligt att personer i stabsposition (supportorgan) agerar som om de vore chefer över linjechefer (verksamhetschefer), vilket vanligen skapar irritation och sämre samarbete mellan parterna.

4.3.2 Förvaltningschef

Roll

- är underställd kommunchefen, tillsätts och entledigas av kommunstyrelsen, ingår i kommunens ledningsgrupp
- är chef för förvaltningens enhetschefer, elevhälsans personal samt barn- och utbildningsförvaltningens kanslipersonal

Uppdrag

- att inom givna ekonomiska ramar och i enlighet med fastställda styrdokument driva och utveckla verksamheten inom barn- och utbildningsförvaltningen, vilket innebär att vara såväl arbetsgivaransvarig som pedagogiskt och ekonomiskt ansvarig för förvaltningsområdet
- att förse barn- och utbildningsutskottet med beslutsunderlag/tjänsteutlåtanden samt att vara föredragande i utskottet
- att ingå i kommunchefens ledningsgrupp

4.3.3 Förvaltningens ledningsgrupp

Roll

- ledningsgruppen utses av förvaltningschefen och är ett verksamhetsövergripande och rådgivande organ.
- ledningsgruppen är ingen formell organisatorisk struktur utan en arbetsform, och tar därför inte kollektiva beslut. Organisationens normala delegationsregler gäller.
- strategi och spelregler för arbetet i ledningsgruppen (internt gruppkontrakt) – [se bilaga 1](#).

Uppdrag

- att ha överblick över, driva och följa upp strategiska frågor och andra gemensamma frågor
- sätta standard på sättet att arbeta i organisationen med avseende på såväl innehåll som dynamik
- att utgöra ömsesidigt stöd för resp. deltagares utveckling som chef

4.3.4 Förvaltningens stab

Definition

Stabsenheter och stabspersoner har två delroller: supportroll respektive controllerroll.

Support innebär att man ger stöd och service antingen till högsta ledningen, eller till linjechefer eller till annan befattningshavare i linjeverksamhet. Skickliga staber väntar inte enbart på uppdrag, utan frågar aktivt om linjen uppfattar att den får rätt support. I moderna organisationer ses det som självklart att linjen behöver understöd för att kunna ha en bra produktion. Därför är det en självklarhet att alla linjechefer och medarbetare måste få delta i en dialog om hur stabernas inriktning, volym och förhållningssätt ska formas.

Controllerfunktionen kan närmast beskrivas som att staberna är den högre ledningens förlängda öga och öra, och ibland också förlängda arm för att analysera, bevaka, "flagga rött", etc, och i olika former t.ex. signalera tillstånd, hot eller möjligheter till ledningen. Det är vanligt att controllerfunktionen tolkas som kontroll (i efterhand), men funktionen bör förstås som mer dynamisk och taktisk, d.v.s. inte främst som reaktiv, utan som proaktiv. Det innebär att skickliga staber ska kunna varna för faror i förväg, flagga för möjligheter, och över huvud taget ha en bred analytisk syn på verksamhetens läge för chefernas räkning. Roller och uppdrag för olika tjänster inom staben framgår nedan.

4.3.4 Planerings- och utredningssekreterare

Roll

- är underställd förvaltningschefen, tillsätts och entledigas av förvaltningschef

Uppdrag

- att vara sekreterare för barn- och utbildningsutskottet
- att ansvara för planering och samordning av förvaltningens kvalitetsarbete
- att för förvaltningschefens, enhetschefernas och rektorernas räkning ge support och controllerhjälp inom den del av förvaltningens verksamhetsområde som avser övergripande verksamhets- och administrativa frågor
- att förse förvaltningschefen, enhetschefer och rektorer med erforderliga beslutsunderlag

4.3.4 Ekonom

Roll

- är underställd ekonomichefen, tillsätts och entledigas av ekonomichefen

Uppdrag

- att för förvaltningschefens, enhetschefernas och rektorernas räkning ge support och controllerhjälp i alla förekommande ekonomiska frågor
- samordning och utveckling av förvaltningens ekonomiarbete
- att förse förvaltningschefen, enhetschefer och rektorer med erforderliga beslutsunderlag

4.3.4 Administrativa assistenter

Roll

- är direkt underställda förvaltningschef alternativt enhetschef, tillsätts och entledigas av förvaltningschef/enhetschef

Uppdrag

- att ansvara för det administrativa arbetet enligt fastställd arbetsfördelning
- att utgöra en administrativ stöd- och servicefunktion såväl till våra medarbetare ute i organisationen som till våra brukare

4.3.4 Skolskjutssamordnare

Roll

- är underställd barn- och utbildningschefen, tillsätts och entledigas av barn- och utbildningschefen

Uppdrag

- att, enligt fastställd delegationsordning och inom givna ekonomiska ramar, ansvara för planering, genomförande och erforderligt beslutsfattande för all skolskjutsverksamhet

4.3.5 Enhetschef tillika Rektor**Roll**

- är underställd förvaltningschefen, tillsätts och entledigas av förvaltningschefen, är chef för enhetens personal samt ingår i förvaltningens ledningsgrupp

Not: I enhetschefsuppdraget inom barn- och utbildningsförvaltningens verksamhetsområde ingår *del*s att leda och utveckla sin egen verksamhet, *del*s att medverka i en ledningsgrupp med fokus på hela den s.k. koncernnyttan.

Uppdrag

- att inom givna ekonomiska ramar och i enlighet med fastställda styrdokument driva och utveckla enhetens verksamhet, vilket innebär att vara såväl arbetsgivaransvarig som pedagogiskt och ekonomiskt ansvarig för sin enhet. Rektor har även definierade uppdrag och ansvar enl. skollag, skolförordning samt läroplan
- att förse förvaltningschefen med erforderliga beslutsunderlag

4.3.6 Rektor (utan enhetschefsuppdrag)**Roll**

- är underställd enhetschef, tillsätts och entledigas av enhetschefen, är chef för en avgränsad del av enhetens personal, ingår i både enhetens och förvaltningens ledningsgrupper, har ställföreträdande chefskap för enheten.

Uppdrag

- att inom givna ekonomiska ramar och i enlighet med fastställda styrdokument driva och utveckla verksamheten, vilket innebär att vara såväl arbetsgivaransvarig som pedagogiskt och ekonomiskt ansvarig för sin del av enheten
- att fullgöra definierade uppdrag och ansvar enligt skollag, skolförordning och läroplan
- att förse enhetschefen med erforderliga beslutsunderlag

4.3.7 Arbetslag (grupper av pedagogisk personal)**Roll**

- arbetslagets roll är att vara den organisatoriska basen för planering, genomförande och utvärdering av enhetens uppdrag. Uppdrag ska klargöras med avseende på befogenhet – ansvar - avgränsningar på varje lokal arbetsplats.

Uppdrag

- de områden som ska ingå i ett arbetslags uppdrag ska klargöras genom beslut för varje arbetslag

Not 1: Det kan beskrivas i termer av t ex: - Planering av..., - Genomförande av...- Utvärdering, - Kvalitetssäkring, - Kompetensutveckling...- - Ev. intern ekonomi...

Not 2: Såväl arbetslagens roll som uppdrag kan formuleras olika för olika arbetslag beroende på lagets utveckling, vilja och kapacitet. Roll och uppdrag ska alltså lokalt preciseras i överenskommelse med rektor, och följas upp regelbundet.

Not 3: Den enskilde lärarens/medarbetarens uppdrag skiljer sig från arbetslagets kollektiva uppdrag. Den enskildes ansvar framgår av Lpo och lokalt avtal. Det är inte juridiskt möjligt att utkräva kollektivt ansvar av grupper/arbetslag.

4.3.8 Arbetslagssamordnare

Roll

- rollen som arbetslagssamordnare är ett funktionsuppdrag, tillsätts och entledigas av rektor. Kan ingå i enhetens ledningsgrupp

Uppdrag

- delarna i uppdraget ska preciseras för varje arbetslagssamordnare

Not: Det ska finnas paritet mellan en arbetslagssamordnarens befogenheter, resurser och ansvar. Roll- och uppdragsbeskrivning blir därför ett kontrakt mellan rektor och arbetslagssamordnaren, där roll och uppdraget successivt kan utvecklas eller avvecklas. Det är t.ex. möjligt att omvandla ett funktionsuppdrag med avgränsade funktioner till ett chefsuppdrag med utökat uppdrag om det befinner sig lämpligt. Kräver i så fall förhandling enl. MBL, samt att det stämmer med ledningens intentioner. Ett arbetslag kan också utvecklas så att det föreslår att samtliga interna funktionsuppdrag fördelas på gruppens medlemmar, och att arbetslagssamordnare därför inte behövs. Funktionen att ingå i enhetens ledningsgrupp läggs då på en av medlemmarna. Genom att flera personer får "prova på" funktionsuppdrag eller 1:a linjeförordningsuppdrag skapas en större möjlighet till "bredd" när det gäller kommande nyrekryteringar till chefstjänster.

4.3.9 Lärare / Fritidspedagog / Fritidsledare / Förskollärare / Barnskötare / Dagbarnvårdare

Roll

- är underställd rektor, tillsätts och entledigas av rektor

Uppdrag

- att ha ansvar för alla aspekter av barnets/elevens utveckling utifrån läroplanens krav, kunskapsmässigt såväl som personlighetsmässigt

Not: I detta arbete kan personalen ta hjälp av såväl kollegor/ arbetslag som olika supportorgan, (t ex elevhälsan, speciallärare, eller olika externa instanser såsom barn- och ungdomspsykiatri, barn-

och ungdomshabiliteringen, socialtjänsten). Ibland kan också själva arbetet genomföras av någon av ovanstående instanser. Ansvaret ligger dock kvar hos respektive personal tills annat beslutats.

- personalen har även definierade uppdrag och ansvar enligt skollag, skolförordning, läroplan och lokal arbetsplan.

4.3.10 Speciallärare / Specialpedagog

Roll

- är underställd rektor, tillsätts och entledigas av rektor
- har support- och controllerroll gentemot pedagoger och rektorer

Uppdrag

- att för pedagogers eller rektorernas räkning ge support och controllerhjälp i arbetet för barn i behov av särskilt stöd
- uppdraget kan fullgöras såväl genom handledning till personal som genom direkt arbete med barnen

4.3.11 Elevassistent

Roll

- är underställd rektor, tillsätts och entledigas av rektor

Uppdrag

- att utgöra såväl praktiskt som pedagogiskt stöd i förskole-/skolsituationen för enskild elev alt elevgrupp
- att arbeta för att eleven/eleverna på sikt ska bli så självständig/a att han/hon/de klarar sin förskole-/skolsituation på egen hand, utan stöd av elevassistent

4.3.12 SYV

Roll

- är underställd rektor, tillsätts och entledigas av rektor

Uppdrag

- att ansvara för att eleverna får en god vägledning inför kommande studie- och yrkesval

4.3.13 Verksamhetsvaktmästare

Roll

- är underställd rektor alternativt tekniske chefen, tillsätts och entledigas av rektor alternativt tekniske chefen.
- har support- och controllerroll gentemot pedagoger och rektorer

Uppdrag

- att fungera i support gentemot pedagoger och rektorer genom att ansvara för att utföra löpande serviceuppdrag avseende fastighetsfrågor, inventarier, reparationer etc.

- att medverka till verksamhetens måluppfyllelse avseende barns och ungdomars utveckling, d v s vara en tydlig och synlig vuxenkontakt på respektive arbetsplats

4.3.14 Elevhälsan

Roll

- elevhälsans personal är direkt underställd förvaltningschefen, tillsätts och entledigas av förvaltningschef. Gäller ej kurator på gymnasiet, som är direkt underställd rektor på gymnasiet.
- befattningshavare som ingår i elevhälsan – se [bilaga 2](#).

Uppdrag

- att för förvaltningschefens eller rektorernas räkning ge stöd (support) och controllerhjälp inom förvaltningens verksamhetsområde
- att, som grupp utveckla och arbeta med för förvaltningen strategiska och operativa frågor rörande elevvården.

4.3.14 Psykolog

Uppdrag:

- psykologisk konsultation och/eller handledning utifrån personalens och/eller arbetslagens uppdrag och frågeställning angående elever, grupper, föräldrakontakter
- psykologisk konsultation kan, via beslut i elevvårdskonferens leda till skolpsykologisk utredning, då även elever och föräldrar är uppdragsgivare
- ansvara för psykologiska bedömningar inför särskoleinskrivningar och därmed att kriterierna för särskoletillhörighet uppfylls
- vara kommunens kontaktperson till övriga instanser (barn- och ungdomspsykiatri, barn- och ungdomshabiliteringen, socialtjänsten)

4.3.14 Kurator

Uppdrag:

- psykosocialt arbete och psykosocialt behandlingsarbete på uppdrag av förutom förvaltningschef och rektorer, även elever, föräldrar och personal/arbetslag
- att vara kommunens kontaktperson till övriga instanser när det gäller barn med psykosocial problematik (barn- och ungdomspsykiatri, socialtjänsten)

4.3.14 Skolsköterska/Skolläkare

Uppdrag:

- att ansvara för det hälsofrämjande arbetet enligt de regler och riktlinjer som anges i skollagen och hälso- och sjukvårdslagen.

- att vara kommunens kontaktperson till andra instanser när det gäller barn med synproblem, hörselproblem samt andra fysiska handikapp (syncentral, hörcentral, Specialpedagogiska skolmyndigheten)

4.3.14 Specialpedagog I, kommunövergripande

Uppdrag:

- att utgöra utrednings- och specialpedagogiskt stöd till verksamheten utifrån rektors, personalens eller föräldrarnas uppdrag
- att vara kommunens kontaktperson gentemot barnavårdscentralen, talvården och barn- och ungdomshabiliteringen
- att arbeta med barns tal- och språkutveckling, antingen via personalen eller direkt med respektive barn

4.3.14 Specialpedagog II, kommunövergripande

- att utgöra utrednings- och specialpedagogiskt stöd till verksamheten utifrån rektors, personalens eller föräldrarnas uppdrag
- att ha samordningsansvar för särskoleinskrivna barn samt de barn som har neuropsykiatriska diagnoser/symptom
- ansvara för kartläggning/utveckling av insatser och resursbehov angående särskoleinskrivna barn och barn med neuropsykiatriska symptom och/eller diagnoser
- att vara kommunens kontaktperson till övriga instanser när det gäller särskoleinskrivna barn och barn med neuropsykiatriska symptom/diagnoser (barn- och ungdomspsykiatri, barn- och ungdomshabiliteringen, socialtjänsten, Specialpedagogiska skolmyndigheten)

4.3.14 Elevhälsolag

- Inom ramen för elevhälsan finns ett elevhälsolag. Här ingår skolsköterskor, kuratorer, skolpsykolog, specialpedagoger, studie- och yrkesvägledare.

Uppdrag:

- samverka i elevhälsofrågor utifrån respektive yrkesroll, vilket innebär bl a följande uppgifter
- strategiska frågor
- kvalitetsarbete
- kartlägga och analysera läget i kommunen gällande barn i behov av särskilt stöd (vilka funktionshinder finns, omfattning, behov, kompetens)
- krishantering (dra lärdomar av inträffade kriser)
- utvärdera arbetet med barn med särskilda behov vid övergång mellan stadier och skolor

4.4 Sekundärservice

[Skolskjutsregler.](#)








4.5 Kompetensutveckling

Kommungemensam och enhetsgemensam kompetensutveckling för pedagogisk personal fördelas läsårsvis. För individuell kompetensutveckling ansvarar närmast överordnad chef.

4.6 Plan för uppföljning, utvärdering och kvalitetsutveckling

Varje år görs en kvalitetsredovisning för varje förskola, skola och fritidshem. Dessutom görs en kommunövergripande kvalitetsredovisning för all barnomsorg och utbildning i kommunen. I kvalitetsredovisningarna redovisas bland annat analys av måluppfyllelsen och prioritering av förbättringsåtgärder. För den senaste kommunövergripande kvalitetsredovisningen, se länk [kvalitetsredovisning](#).

Vår strategi för att öka måluppfyllelsen är att fokusera på följande sju nyckelområden:

-  Lust att lära
-  Tydliga kunskapsmål
-  Kreativ företagsamhet
-  Ingen mellan stolarna
-  Språkutveckling
-  Matematiska tänkandet
-  Det personliga mästerskapet

När det gäller uppfyllande av målen avseende personlig och social utveckling finns en modell utarbetad för enhetsvis självutvärdering och vidareutveckling – [se bilaga 3](#).

Med avsikt att öka elevernas möjligheter att påverka och ge lärarna ett redskap för feedback på sitt arbete och idéer till förändrade och varierade metoder anpassade till elevernas behov och synpunkter, har upprättats mallar för elevenkäter om arbetssätt. Mallarna är rubricerade "Vad jag tycker om min lärares sätt att undervisa och olika arbetssätt i skolan". Flera varianter av dessa enkäter finns upprättade med hänsyn till elevernas ålder.

Ledningspersonalen gör verksamhetsbesök löpande under året. Ledamöterna i barn- och utbildningsutskottet förväntas också göra besök ute i verksamheten.

Ekonomisk uppföljning jämfört med budget görs månadsvis.

Kvalitetsförbättringskedja – årscykel

Tid	Verksamhetsnivå	Förvaltningsnivå
Hela året	Verksamheten pågår, prioriterade åtgärder genomförs, verksamheten utvärderas löpande under året, pedagogiska diskussioner och kontinuerliga förbättringsåtgärder	Utvärderingar och löpande kvalitetsutvecklingsdiskussioner, förvaltningsgemensamma prioriterade åtgärder genomförs
Maj – september (upp till skolår 5) Maj – december (från skolår 6 och uppåt)	Analys av den egna skolans/förskolans/fritidshemmets måluppfyllelse det gångna läsåret. Baserat på denna analys samt på den senaste kommunövergripande kvalitetsredovisningen, reviderar verksamheterna sina mål och prioriterar åtgärder för det nya läsåret. Analysen, revidering av mål och åtgärdsrioritering bearbetas vidare och formuleras i en kvalitetsredovisning per skola / förskola / fritidshem	
1 oktober	Kvalitetsredovisningar för det gångna läsåret för förskola, fritidshem, förskoleklass och grundskola 1-5 redovisas till barn- och utbildningsförvaltningen	Analys av verksamheternas måluppfyllelse och kvalitetsredovisningar, jämförelser kommun-/riksnivå, slutsatser ur ett huvudmannaperspektiv, revidering av mål, prioritering av åtgärder på förvaltningsnivå, allt i dialog med skolledargruppen
Så tidigt som möjligt, dock senast 1 februari	Kvalitetsredovisningar för skolår 6-9, ungdomsgymnasiet och vuxenutbildningen redovisas till barn- och utbildningsförvaltningen. Tidsrespiten är beroende av när officiell betygsstatistik finns tillgänglig.	
1 maj		Gemensam kvalitetsredovisning för skola och barnomsorg på kommunnivå är klar och kedjan börjar om igen

4.7 Övriga styrdokument och planer

4.7.1 Lokala arbetsplaner och handlingsplaner

De olika rektorsområdena har *lokala arbetsplaner*. Det är viktigt att de görs kända, hålls levande, följs upp vad avser genomförande och revideras vid behov. Man ska inte i onödan upprepa sådant som står i övergripande dokument, utan det är bara lokala anpassningar som ska stå i de lokala planerna.

Bland övriga lokala planer finns t ex den obligatoriska *likabehandlingsplanen*.

Under de lokala arbetsplanerna finns inom respektive rektorsområde också separata *handlingsplaner* för olika delområden, t ex, mottagande av ny elev, hot/våld mot personal/elev, droger, miljö etc. Några rektorsområden har en sammanhållen arbetsplan, som i sig innehåller handlingsplaner för elevinflytande, etik, normer och värden, jämställdhet, internationalisering, samverkan skola - hem, samverkan inom verksamheten, trivsel- och ordningsregler, m m.

4.7.2 Förvaltningsgemensamma rutiner och handlingsplaner

Exempel:

- Övergångar mellan förskoleverksamhet och förskoleklass / skolbarnsomsorg samt mellan skolor, för barn i behov av särskilt stöd
- Överlämnanderutin för simkunnighet/simundervisning
- Skolpliktsbevakning
- Elevs ledighet från undervisning
- Inskrivning i särskola
- Särskilda undervisningsgrupper
- Skyddad adress
- Introduktion av ny personal
- Uppföljningsansvar för ungdomar under 20 år
- [Sponsring](#)

4.7.3 Kommungemensamma styrdokument och planer

Det finns ett flertal kommunala styrdokument av övergripande karaktär, som gäller samtliga kommunens förvaltningar, t ex kommunfullmäktiges uttalande (1998-08-27, § 44) om att barnkonventionens anda och intentioner ska följas, ekonomistyrningsregler, budget etc.

5 Bilagor

Bilaga 1

5.1 Strategi & spelregler för arbete i leningsgrupp

Barn- och utbildningsförvaltningen har två ledningsgrupper;

- a) en större grupp där de flesta av rektorerna tillsammans med barn- och utbildningschefen hanterar verksamhetsnära ärenden och informationsutbyte
- b) en mindre grupp med de rektorer som tillika är enhetschefer (5 st) och barn- och utbildningschefen behandlar övergripande strategiska frågor och ekonomi

För båda grupperna gäller nedanstående strategi och spelregler.

Strategi

För att klara uppdraget ska ledningsgruppen:

- skapa fungerande rutiner omkring ledningsgruppens arbete, inklusive för- och efterarbete
- skaffa sig överblick över och inventera vilka frågor som ledningsgruppen ska arbeta med, samt driva och följa upp dessa frågor
- utveckla en gemensam begreppsapparat för att förstå olika aspekter av organisationen
- arbeta med ledningsgruppens egen inre dynamik som grupp, men också arbeta med individuell chefsutveckling för var och en i gruppen
- komma överens om grundläggande spelregler för arbetet i ledningsgruppen

Spelregler

- Terminskalendarium upprättas.
- Ledningsgruppens möten prioriteras. Planerad frånvaro vid vägnande skäl motiveras.
- Sekretess gäller i frågor som ledningsgruppen definierat som sekretessbelagda.
- Beträffande andra frågor ska varje deltagande chef ansvara för att information angående de övergripande frågorna inom förvaltningens verksamhetsområde på ett tydligt sätt förs ut som information/diskussion till respektive enhet.
- I ledningsgruppens arbete är helheten överställd delarna, d v s som deltagande i ledningsgruppen representerar man helheten och inte enbart sin egen enhet.
- Var och en har skyldighet att bidra till gruppens arbete både i sakfrågor och till gruppens egen inre utveckling. Det finns alltid en s.k. primär initiativskyldighet att initiera frågor av vikt för hela koncernen. Känns dynamiken i gruppen inte bra, har man skyldighet att aktivt bidra till en lösning. Problem i ledningsgruppen hanteras i gruppen.
- Man har både rätt och skyldighet att spegla – och låta sig speglas – av de andra i sin chefsroll, för att utvecklas.

5.2 Elevhälsan

<i>Befattningshavare</i>	<i>Tj grad</i>	<i>Specialinriktning/ samordningsansvar</i>
Psykolog	100%	neuropsykiatrisk problematik
Kurator	175%	psykosocial problematik, mobbingfrågor
Skolsköterska	285%	syn, hörsel, fysiska handikapp
Skolläkare	6 tim/v	(avtal med landstinget)
Specialpedagog	100%	specialpedagogiska frågor med huvudinriktning tal och språk
Specialpedagog	100%	specialpedagogiska frågor med huvudinriktning särskolefrågor, neuropsykiatriska frågor

Bilaga 3

5.3

Måluppfyllelse personlig och social utveckling Modell för självutvärdering och vidareutveckling

(görs av personal enhetsvis)

Bedömningskala:

- 1 Egenskapen kännetecknar inte alls vår arbetsenhet
- 2 Diskussioner har inletts om hur man ska nå detta
- 3 Personalen har enats om hur man ska arbeta för att nå detta
- 4 Arbetsenheten kännetecknas till stor del av detta
- 5 Denna egenskap kännetecknar vår arbetsenhet
- 6 Arbetet har påbörjats och vissa kännetecken finns

Vår bedömning

1 2 3 4 5 6

1. Eleverna visar hänsyn och respekt i samspel med andra						
2. Eleverna accepterar inte att någon annan behandlas illa, utan motverkar aktivt trakasserier och förtryck						
3. Eleverna kan leva sig in i andras villkor och värderingar						
4. Eleverna kan lyssna till och respektera varandras åsikter						
5. Eleverna kan formulera och stå för självständiga ståndpunkter grundade på såväl kunskaper och erfarenheter som förnufts- mässiga och etiska överväganden						
6. Eleverna kan kompromissa för att uppnå samförstånd						
7. Eleverna kan efterleva fattade beslut						
8. Eleverna klarar att lösa konfliktsituationer						
9. Eleverna kan samarbeta och förstår värdet av det						
10. Eleverna kan både självständigt och i grupp lösa olika typer av problemställningar						
11. Eleverna kan kritiskt granska och värdera fakta, påståenden och förhållanden samt inse konsekvenser av olika alternativ						
12. Eleverna har ett kritiskt förhållningssätt, vilket leder till diskus- sioner och utbyte av idéer						
13. Eleverna kan formulera och ställa frågor på ett sätt som leder till ökad förståelse och ökat lärande						
14. Eleverna behandlar pojkar och flickor lika och ställer samma krav och förväntningar på dem						
15. Eleverna känner tillit till sin egen förmåga						
16. Eleverna har förmåga att själva bedöma sina resultat och ställa egna och andras bedömningar i relation till egna förut- sättningar						
17. Eleverna tar egna initiativ						
18. Eleverna tar ansvar för sitt lärande						
19. Eleverna visar medvetande om att det egna handlandet får konsekvenser för andra						
20. Eleverna har förmåga till eget kreativt skapande						
21. Eleverna tar ansvar för sin egen sociala, kulturella och fysiska miljö						
22. Eleverna kan koppla sin närmiljö till ett nationellt och globalt miljötänkande						
23. Eleverna har förståelse för den egna livsstilens betydelse för hälsan och miljön och visar det i handling						
Antal kryss i respektive kolumn (analys & handlingsplan v.g.v.)						

Sammanfattande bedömning:

Resultat jämfört med tidigare år - trend:

Våra starka sidor, som vi bör befästa, är:

Våra svaga sidor är:

Handlingsplan

Prioriterade åtgärder den närmaste tiden:

Vem är ansvarig?

När ska det vara genomfört?

Hur ska det följas upp?