

UKF förvaltningen

2018-12-28

Vår referens: Martin Persson  
Direkttel: 073-341 13 06  
E-post: Martin.persson@lomma.se  
Diariernr: BUN/2018:88  
Er referens:

## Förvaltningens verksamhetsplan 2019 – Barn- och utbildningsnämnden

### Bakgrund

UKF-förvaltningen kommer under 2019 att ta ytterligare steg i utvecklingen av verksamheterna med grund i mål- och resultatstyrningen, den nationella och kommunens, och i tillämpning av tillsyns- och ledning. Kombinationen av dessa styrmodeller är optimalt för att nå goda resultat, hög målpåfyllelse och kvalitet i de verksamheter som vi ansvarar för.

En given utgångspunkt i detta arbete är kommunens nya vision som vill att kommunen ska stå för "utveckling och kvalitet av högsta klass". Visionen konkretiseras ytterligare i övergripande mål 2019 - 2022 "Lomma kommun levererar välfärdstjänster och service av högsta kvalitet med invånaren i fokus".

2019 inleds också en ny mandatperiod med både en ny nämnd och med ramförstärkande satsningar i budgeten 2019. Dessa satsningar ger goda förutsättningar för att utveckla verksamheterna och nå de nämndsmål som antagits i Barn- och utbildningsnämndens nämndsplan för 2019.

Resultaten och kvaliteten i verksamheterna är goda. De elever som har nått långt i sin kunskapsutveckling förbättrar sig ytterligare. Meritvärdet fortsätter att stiga. Det mål om 100 procent behöriga till gymnasieskolan som nämnden satt för 2018 har dock inte nåtts.

Förvaltningsplanen är förvaltningschefens planeringsdokument för det övergripande utvecklingsarbetet 2019. De områden som kommer att beskrivas i denna plan har sin grund i de politiska satsningar som görs 2019 kopplat till de av förvaltningen identifierade områden som behöver utvecklas för att bibehålla och öka kvaliteten och målpåfyllelsen.

Utvecklingsområdena är inte nya, undantaget professionsprogrammet, arbetet med dem har pågått även under 2018. Nu behöver dock arbetet utvecklas ytterligare och få än större genomslagskraft i verksamheterna.

Med förvaltningsplanen följer också en bilaga som ger en översikt över BUN:s totala kvalitetsarbete där verksamhetschefernas identifierade utvecklingsområden beskrivs i

punktform, allt med syfte att se hur kopplingen mellan nationella mål och nämndsmål hänger ihop med de utvecklingsområden som valts.

Förvaltningsplanens utvecklingsområden kommer att följas upp och utvärderas i en förvaltningsrapport i slutet på 2019. Förvaltningschefen har ansvar för genomförandet av de fokusområden som pekas ut under varje förbättringsområde.

UKF:s förvaltningsplan riktar 2019 fokus mot fem förbättringsområden.

- Kvalitetsarbetet
- Tillitsstyrning- och ledning
- Professionsprogram
- Arbetsmiljö
- Skolledarsatsningen

## Kvalitetsarbetet

Kvalitetsarbetet tar sin utgångspunkt i styrsystemet för Lomma kommun, de av barn- och utbildningsnämnden antagna nämndsmålen, och skollagens krav på ett systematiskt kvalitetsarbete på huvudmannanivå och på enhetsnivå. Samtliga chefer, förvaltningschef, 1:a och 2:a linjens chefer, har ett ansvar att på sin nivå bedriva ett systematiskt kvalitetsarbete med grund i följande processer; planera, följa upp och utveckla verksamheten.

För BUN:s chefsorganisations del innebär det att dokumentera varje steg i kvalitetsarbetet. Planeringen, som har sin grund i bristande kvalitet eller bristande måluppfyllelse, beskrivs i en enhetsplan för rektorer och förskolechefer där mål för förbättringsarbetet formuleras kopplat till de av BUN antagna nämndsmålen eller av egna identifierade utvecklingsområden. För verksamhetscheferna för förskolan, grundskolan, Lärcentrum, Resurscentrum och kostenheten formuleras målen för förbättringsarbetet i en verksamhetsplan.

Uppföljning och utvärdering görs i en kvalitetsrapport för förskolechefer och rektorer, och i en verksamhetsrapport för verksamhetscheferna. De analyser som görs i kvalitets- och verksamhetsrapporterna ger sedan en grund för kommande utveckling- och förbättringsarbete. Förbättringsområdena på de olika organisationsnivåerna befruktas och integreras i varandra. Det är av vikt att inte utvecklingsarbetet blir för splittrat och att de olika processerna bildar en helhet och inte motverkar varandra. Fokus och att hålla i och hålla ut är centralt och det som är svårast att åstadkomma i ett förbättringsarbete.

UKF:s systematiska kvalitetsarbete har utvecklats under 2018. Lärandet har stått i centrum, exempelvis gemensamt lärande och erfarenhetsutbyte mellan förvaltning och enheter i form av lärseminarier. Ett annat nytt inslag är att varje förskolechef och rektor har skrivit sin egen kvalitetsrapport och tagit fram en enhetsplan som beskriver de utvecklingsinsatser som ska

genomföras under läsåret. Kvalitetsrapporterna har lagt tyngdpunkten på undervisningspraktiken och kopplingen mellan den och de resultat som åstadkommit.

2019 kommer det systematiska kvalitetsarbetet att utvecklas ytterligare. Följande åtgärder och insatser kommer att vidtas i detta förbättringsarbete:

1. Fortsatt stöd från förvaltningen till rektorer och förskolechefer i deras analys och framtagande av en kvalitetsrapport.
2. Koppla ihop identifierade utvecklingsområden med professionsprogrammet, kapacitetshöjning av personal.
3. Utveckla enkäterna som ges av huvudmannen till vårdnadshavare och elever, miljö för lärande och förskolebarometern, så att de ger data för att kunna bedöma måluppfyllelsen avseende de nya nämndsmålen.
4. Fokusera kvalitet och resultat i fritidshemmets verksamhet.

## Tillitstyrning- och ledning

Under 2018 började UKF-förvaltningen sitt kulturbygge, en bärande princip i det var att arbeta tillsammans, att utveckla professionella samverkansrelationer horisontellt och vertikalt med uppdraget att ge medborgaren bästa möjliga service och kvalitet. Bristande samverkansrelationer internt sågs som ett onödigt energiläckage och som ett hinder för att möta medborgarens behov. Att peka på någon annan eller ännu värre skylla på någon annan för brister i verksamheten ansågs som något som till varje pris måste motverkas. I det fick verksamhetscheferna ett specifikt ansvar att med sitt verktyg, det egna ledarskapet, både lösa upp brister i samverkan och utveckla samverkan. Allt med syftet att verksamheten ska ha fokus på det som skapar värde i vår organisation, mötet mellan medarbetaren och eleven eller barnet i förskolan.

Hösten 2018 fick förvaltningen och dess ledning stöd i de principer som Tillitsdelegationens slutrapport med tillhörande forskningsantologi redovisade. Undertecknad skrev ett sammanfattande PM som lade grunden för de diskussioner som fördes i organisationen kring tillit, samverkan (även bristande sådan) och förutsättningar för mötet mellan medarbetaren och medborgaren. PM:et diskuterades i ledningsgruppen, chefsgrupperna, samverkansgruppen och på enheterna (inte heltäckande).

En medarbetarundersökning kom i december och visar på goda resultat, dessutom en uppåtgående trend för UKF-förvaltningen. 700 medarbetare svarade på tre frågeområden; styrning, ledning och motivation. På en skala mellan 1 - 5, där 5 är högsta värde, blev genomsnittet 4,22 på frågan om chefen visar förtroende för mig som medarbetare. Ett mycket bra resultat, men om det har något samband med de diskussioner kring tillitsstyrning- och ledning som pågått under hösten 2018 är givetvis svårt att leda i bevis. Vi har dock en bra grund att stå på för att utveckla tilliten ytterligare mellan olika aktörer inom UKF-förvaltningen, allt givetvis med syftet att våra medborgare ska få bästa möjliga kvalitet i utförandet av tjänsten.

I de diskussioner som fördes internt uppfattade undertecknad det som att en tolkning av begreppet tillitsstyrning- och ledning ledde tankarna fel. Tillitsstyrning- och ledning är inte, och kommer aldrig att bli, fritt valt arbete. Uppdraget, roller och ansvar i organisationen måste vara tydliga, först då är detaljstyrning och onödigt dokumentation överflödigt. Tillit tillkommer inte i något vakuum eller är något allmänt relationsarbete. Tillit skapas i professionella relationer där samverkan behövs för att åstadkomma resultat. Tillitsdelegationen talar om att tillitsvärdighet skapas i en arbetsrelation vid en bedömning av den andres vilja, förmåga och att göra det där lilla extra när det behövs. När tillit väl har skapats är det fullt fokus på medborgarens behov i alla dess former och förutsättningar för goda resultat och kvalitet finns.

Uppdraget för våra medarbetare, lärare, fritidspedagoger, förskollärare, samtlig personal i skola och förskola, arbetslaget m.m., vilar på tre ben. Den nationella styrningen av skolan, de av nämnden antagna nämndsmålen, och de tilldelade resurserna för att bedriva verksamheten. Tillkommer gör också de riktlinjer och handlingsplaner som har beslutats centralt från förvaltningen. Våra medarbetare är bärare av professionell kunskap och etik och är givetvis ytterst lojala mot dem som de har att undervisa, elever och barn. Våra professionella medarbetare har således ofta omdöme, vilja och mod att skapa bästa möjliga värde i mötet med medborgaren. Förvaltningsledningen kommer utifrån den kunskapen och analysen även i fortsättningen att vara restriktiv med detaljstyrning och överbelastande dokumentationskrav. Dessutom är inriktningen på resursfördelningen, ekonomistyrningen, att så mycket som möjligt av tillgängliga resurser ska ligga så nära det värdeskapande mötet som möjligt.

Min uppfattning är att vi behöver utveckla ledningsfilosofin, som Tillitsdelegationen ibland väljer att kalla tillitsstyrning- och ledning, ytterligare med syfte att skapa bästa möjliga förutsättningar för det värdeskapande mötet i organisationen. Med utgångspunkt i det blir en av förvaltningens viktigaste uppgifter att utveckla samverkan med de andra förvaltningarna. Samverkan med dessa är centralt för att skola och förskola ska klara sitt uppdrag fullt ut. Under hösten har fungerande samverkan utvecklats med ekonomi- och utvecklingsavdelningen. Samverkan med andra avdelningar behöver utvecklas under 2019.

En annat centralt område för samverkan är dialogen mellan politik och profession, det som ibland kallas för styrkedjan. 2018 har dialogen utvecklats och det mest synliga resultatet av denna dialog är den nämndsplan som nu är antagen. De prioriterade målen kommer både ifrån politikens ambitioner och inriktning, kunskapsskolan, och från de utvecklingsområden som cheferna identifierat. Målen ägs nu av professionen och kommer därför ha en styrande funktion på enheterna i arbetet med prioriteringar och fokusområden. Trots detta är min bedömning att en förbättrad dialog mellan politik och profession är ett fortsatt utvecklingsområde under 2019, det finns fortfarande bristande tillit mellan dessa båda viktiga aktörer. Och bristande tillit ger onödigt energiläckage och skapar sämre förutsättningar för det värdeskapande mötet.

Förbättringsområden avseende tillsyns- och ledning som kommer stå i fokus 2019:

1. Samverkan med kommunledningskontoret om HR, extern kommunikation och service.
2. Samverkan med samhällsbyggnad kring lokaler och med socialförvaltningen kring kost och barn och elever i behov av stödinsatser.
3. Fortsatt utveckling av dialogen mellan politik och profession.
4. Stöd och utmaning till de operativa cheferna, rektorer och förskolechefer.

## Professionsprogram

Huvudmannen har ett ansvar enligt skollagen (2 kap. 34 §) för att personalen vid förskole- och skolenheterna ges möjligheter till kompetensutveckling. En nyligen publicerad utredning (SOU 2018:17) anser att grunden för lärares och rektors karriärlånga utveckling måste drivas i högre grad inifrån professionen och utifrån lokala identifierade behov. Tyngdpunkten behöver förflyttas från ett "utifrån-uppifrån-perspektiv till ett "inifrån-nerifrån-perspektiv". Ytterligare stöd för att systematisk kompetensutveckling under lång tid har stor chans att göra varaktigt avtryck i verksamheten finns till exempel beskrivet i en av de största metastudierna av forskning kring lärares professionsutveckling, *Teacher professional learning and development*, som sammanställts av den nyzeeländska forskaren Helen Timperley. Ytterligare ett syfte med professionsprogrammet utöver kvalitet- och resultatförbättring på kort sikt i våra verksamheter är den framtida kompetensförsörjningen.

Genom att nu ta ett samlat grepp om kompetens- och professionsutvecklingen får huvudmannen, Lomma kommun, ett strategiskt verktyg för verksamhetsutvecklingen på lång sikt. Professioner kännetecknas av specifika kriterier. För förvaltningsledningen kommer professionsprogrammet med nödvändighet att omfatta samtliga av våra medarbetargrupper. Barn- och utbildningsnämnden har avsatt 0,5 mnkr i ramförstärkning 2019 för att genomföra och utveckla ett professionsprogram. Under 2019 kommer inte samtliga medarbetare att få del av professionsprogrammet, utan koncentreras till de behov av kapacitetshöjning som huvudmannen bedömer bör prioriteras på kort sikt. På sikt kommer professionsprogrammet att omfatta, om inte samtliga så i alla fall, en stor del av medarbetarna inom UKF förvaltningen.

Professionsprogrammet kommer att organiseras i form av kollegialt lärande, erfarenhetsbaserat lärande, med grund i deltagarnas kunskaper (ofta tysta) i utförandet av sitt uppdrag.

Tre grundförutsättningar kommer att gälla för samtliga av de program som kommer att genomföras inom ramen för professionsprogrammet. Dessa tre har starkt forskningsstöd. Dessa är;

1. Fokus på bristande måluppfyllelse eller kvalitet, identifierat av professionen eller huvudmannen i sitt kvalitetsarbete.
2. Undersökning av nuvarande arbetssätt, pröva nytt och studera effekten på måluppfyllelse och kvalitet.

3. Pedagogisk ledning av varje program. Ledningen kan vara antingen från högskola och universitet eller internt från vår egen organisation.

Professionsprogrammet kommer att byggas upp kontinuerligt baserat på de erfarenheter vi gör efter hand. Chefsgrupperna inom UKF, samverkansgruppen, professionerna och övriga medarbetare kommer löpande in med önskemål om utvecklingsinsatser för medarbetarna kopplat till de utvecklingsbehov som de har identifierat. De avsatta medlen, 0,5 mnkr, går till att finansiera den pedagogiska ledningen, lokalkostnader och ev. litteratur. Personalkostnader för de som deltar i professionsprogrammet finansieras med ordinarie budget.

De program som kommer att sjösättas först är:

1. Fritidsledarna som har ansvar för fritidshem för de äldre eleverna. Fokus på uppdraget som det är formulerat i skollag och läroplan. En granskning gjordes under 2018 (KFN 2018:66) som kom fram till att fritidshemmets mål och innehåll behövde stärkas i verksamheten. Pedagogisk ledning från Malmö Universitet.
2. Kökscheferna i samtliga av våra tillagningskök. Fokus operativ arbetsledning. Pedagogisk ledning, fristående konsult.

## Arbetsmiljön

Arbetsmiljön för medarbetarna inom de verksamheter som UKF ansvarar för är central för att åstadkomma kvalitet och god målluppfyllelse. På lite längre sikt är en god arbetsmiljö helt avgörande för kompetensförsörjningen, att vara en attraktiv arbetsgivare handlar, som vi bedömer det, mycket om medarbetarnas arbetsmiljö.

Lomma kommun har tagit fram mål kopplat till "god ekonomisk hushållning", dels att sjuktalet inte ska överstiga 5,5 % och dels att personalomsättningen inte ska överstiga 14 % under 2019.

Problemen med arbetsmiljön för våra medarbetare handlar framförallt om stress och hög arbetsbelastning. Det finns mycket som tyder på att stress och hög arbetsbelastning under vissa intensiva perioder i för- och grundskolan inte är acceptabel varken ur ett verksamhetsperspektiv eller ur ett medarbetarperspektiv.

Förvaltningen har därför i sitt arbetsmiljöarbete tagit fram tydliga mål för den organisatoriska och sociala arbetsmiljön i enlighet med Arbetsmiljöverkets föreskrifter (AFS 2015:4). Syftet med målen är att få ner stress och hög arbetsbelastning och att skapa rimliga organisatoriska förutsättningar för både medarbetare och chefer. Målen ska syfta till att främja hälsa och öka organisationens förmåga att motverka ohälsa. Satsningarna på ökad grundbemanning och på mer resurser för förskolläraernas planerings- och reflektionstid i budget 2019 kommer också att ha betydelse i arbetet med att minska stressen och arbetsbelastningen för UKF:s medarbetare.

Målet för den organisatoriska arbetsmiljön är:

1. Arbetsuppgifterna ryms inom den egna arbetstiden

Målet för den sociala arbetsmiljön har formulerats på följande sätt:

2. Samtliga medarbetare upplever sig som en del av arbetsplatsens gemenskap

Samtliga enheter inom UKF arbetade under början av hösten 2018 med att göra målen kända bland medarbetarna och tog fram handlingsplaner som innehöll aktiviteter och åtgärder som förväntas leda till hög måluppfyllelse avseende målen för den organisatoriska och sociala arbetsmiljön. Förvaltningens chefer på samtliga nivåer ska genom regelbunden dialog med sina medarbetare uppmärksamma tecken och signaler på ohälsosam arbetsbelastning. Om medarbetaren känner sig stressad och inte vet hur hen ska hinna med sina arbetsuppgifter ska personen i fråga vända sig till sin chef för att få hjälp och stöd med prioritering av arbetsuppgifterna.

2019 är det av yttersta vikt att fortsätta arbetet med att få ner stressen och arbetsbelastningen. Förvaltningen kommer att föreslå nämnden att prioritera detta arbete i intern kontrollen 2019.

Förbättringsområden avseende arbetsmiljön, med fokus på målen för den organisatoriska och sociala arbetsmiljön, som kommer att stå i fokus 2019 är:

1. Prioritera arbetsmiljön avseende internkontrollen 2019.
2. Följa upp och utvärdera arbetet, både genom internkontrollen och genom uppföljningar av kommunens övergripande mål kring sjuktal och personalomsättning i delår- och bokslut.
3. Vid behov vidta åtgärder. Åtgärder som bör prövas i den specifika situationen är; information och kommunikation, bemanning, bemötande och social interaktion, öppet och tillåtande klimat, aktiviteter inkludering respektive exkludering.

## Skolledarsatsningen

Satsningen på ytterligare 2 skolledartjänster inför 2019 förbättrar skolledarnas förutsättningar att arbeta med sitt nationella uppdrag att "särskilt verka för att utbildningen utvecklas". Rektorn ska "ansvara för att skolans resultat följs upp och utvärderas i förhållande till de nationella målen och kunskapskraven".

Satsningen på fler skolledare har också sin grund i att antalet elever inom grundskolan fortsätter att öka 2019. Resultatet av skolledarsatsning kommer konkret att bli två nya biträdande rektorer 2019, en för Bjärehovsskolan och en för Fladängsskolan.

Förvaltningen kommer under 2019 att ta fram en tydlig delegation på rektorsansvaret till de biträdande rektorerna. Delegationen är en viktig del för att de förbättrade förutsättningarna för skolledarna ska användas till arbete med fokus på undervisningens kvalitet och förbättringsarbete, exempelvis lektion- och verksamhetsbesök.

De förbättrade förutsättningarna för skolledarna kommer att vara gynnsamt även för skolledarnas möjlighet att fånga de variationer som finns på skolenheten i det systematiska kvalitetsarbetet. Förutsättningarna för att mobilisera skolenheten för både gemensamt och individuellt förbättringsarbete kring de utvecklingsmål som identifierats förbättras också.

Förbättringsområden avseende skolledarsatsningen som kommer att stå i fokus 2019 är:

1. Tydlig delegation till de biträdande rektorerna.
2. Utveckla verksamhetsbesök och klassrumsobservationer.
3. Förstärkt kvalitetsarbete på den egna skolenheten.

### Referenser

Bringselius "Tillit – en ledningsfilosofi för framtidens offentliga sektor"

Forskningsantologin "Styra och leda med tillit" (SOU 2018:38)

Huvudbetänkande Tillitsdelegationen "Med tillit växer handlingsutrymmet" (SOU 2018:47)

Granskning av fritidsklubbarnas verksamhet i Lomma kommun (KFN 2018:66)

Skolkommissionen "Samling för skolan" (SOU 2017:35)

Med undervisningsskicklighet i centrum – ett ramverk för lärares och rektorers professionella utveckling (SOU 2018:17)

Så här styrs Lomma kommun – styrdokument för Lomma kommuns styrsystem. Antaget av KF 7 juni 2018

Rektorn och styrkedjan (SOU 2015:22)

Kommunalt huvudmannaskap i praktiken Skolverket (Rapport 362, år 2011)

Helen Timberley Det professionella lärandets inneboende kraft (Studentlitteratur 2013)

Katz & Dack Professionsutveckling och kollegialt lärande – framgångsstrategier och utvecklande motstånd (Natur och Kultur 2017)

Martin Persson  
Förvaltningschef  
2019-01-01