



RAPPORT

Analysrapport VÅR 2023

Fastställd av barn- och utbildningsnämnden
Framtagen av utbildnings- och arbetslivsförvaltningen
Gäller 2023
Ärendenr BUN 2022/14
Version [1.0]

Region Gotland

Besöksadress Visborgsallén 19

Postadress SE-621 81 Visby

Telefon +46 (0)498 26 90 00

E-post regiongotland@gotland.se

Org nr 212000-0803

Webbplats www.gotland.se



Analysrapport VÅR 2023

Innehåll

1. Sammanfattning	4
2. Bakgrund och syfte	5
3. Metod och underlag	5
4. I analysrapporternas backspegel	6
År 2020.....	6
År 2021.....	6
År 2022.....	6
5. Nulägesbeskrivning	7
Gemensamma övergripande områden	7
Samarbete och samverkan.....	7
Kommunikation och förvaltningens nya kommunikationsstrategi.....	8
Förskolan.....	9
Aktiviteter där rektorerna ser en god utveckling.....	9
Aktiviteter där mer stöd och energi efterfrågas	10
Rollen som biträdande rektor i förskolan	10
Introduktion	10
Behov av kompetensutveckling	11
Ansvarsfördelning och tydlighet i uppdraget	11
Sammanhang för utbyte, reflektion och diskussion.....	12
Grundskolan.....	12
Aktiviteter där rektorerna ser en god utveckling.....	12
Aktiviteter där mer stöd och energi efterfrågas	12
Rollen som biträdande rektor i grundskolan	13
Introduktion	13
Behov av kompetensutveckling	14
Ansvarsfördelning och tydlighet i uppdraget	15
Sammanhang för utbyte, reflektion och diskussion.....	15
Anpassad skolform	15
Aktiviteter där rektorerna ser en god utveckling.....	15
Aktiviteter där mer stöd och energi efterfrågas	15
Kulturskolan.....	16
Aktiviteter där Kulturskolan ser en god utveckling	16
Aktiviteter där mer stöd och energi efterfrågas	16
Barn- och elevhälsan.....	17
Aktiviteter där Barn- och elevhälsan ser en god utveckling.....	17
Aktiviteter där mer stöd/energi efterfrågas	18
6. Analys och diskussion	18
Gemensamma övergripande områden	19
Samarbete och samverkan.....	19
Kommunikation och förvaltningens nya kommunikationsstrategi.....	20
Biträdande rektorer inom förskola och grundskola.....	21
Förskolan.....	23
Grundskola	25
Anpassad skola	26

Kulturskolan	27
Barn- och elevhälsan.....	28
7. Slutsats – förslag till beslut.....	29
8. Bilagor.....	31

1. Sammanfattning

Analysrapport VÅR är en del av det systematiska kvalitetsarbetet som sker på huvudmannanivå och tas fram en gång per år för vardera nämnd inom utbildnings- och arbetslivsförvaltningen. Syftet är att säkerställa och utveckla kvaliteten inom förvaltningens verksamheter. Ytterligare ett syfte är att säkerställa skolledares, avdelnings- och enhetschefers systematiska kvalitetsarbete på respektive nivå. Tanken är att Analysrapport VÅR ska kunna användas som ett kvalitetsutvecklingsverktyg för förvaltningens verksamheter.

Vårens kvalitetsuppföljningssamtal har utgått från att beakta varje avdelnings olika förutsättningar, utveckla det kollegiala lärandet, utveckla arbetet med analys och uppföljning, lyfta lyckade insatser, identifiera utvecklingsområden och utveckla planering och samarbete. I samband med analysrapporten 2023 har även en särskild uppföljning gjorts med biträdande rektorer inom förskola och grundskolan.

Under rapportens nulägesbeskrivning framgår en redogörelse över vad som framkommit under kvalitetsuppföljningssamtalen. Därefter följer en analys och diskussionsdel kring vad som framkommit samt lämnas förslag på utvecklingsområden för verksamheter och förvaltningsledning att följa upp.

Utifrån vad som sammanställts under analyskapitalet så framförs under slutsatskapitalet vissa prioriterade områden där förvaltningsledningen uppmanas till att agera tillsammans för att stödja verksamheterna i arbetet framåt.

Behovet av fungerande samarbetsformer är stort, vidare är det fungerande samarbetet alltför personbundet. Med avstamp i detta föreslås följande åtgärd;

- En inventering och utvärdering av nuvarande interna samarbetsformer och operativa samverkansforum genomförs för att identifiera styrkor och svagheter i samarbetet och för att se vilka områden som behöver förbättras.

Även inom förvaltningen har verksamheterna belyst behovet av förbättrade och utvecklade samverkansytor, vilket borde kunna påverkas genom följande åtgärd;

- En utvärdering av nuvarande interna samarbetsformer och operativa samverkansforum genomförs för att identifiera styrkor och svagheter i samarbetet och för att se vilka områden som behöver förbättras. Detta kan innebära att nuvarande samarbetsformer och samverkansforum omprövas och förändras för att bättre möta elevernas-, ungdomarnas och deltagarnas behov.

Årets kvalitetsuppföljningssamtal har även behandlat frågor kring kommunikation och den förvaltningsgemensamma kommunikationsstrategin¹. Den åtgärd som föreslås i relation till kommunikation och den förvaltningsgemensamma kommunikationsstrategin är;

- Löpande utvärdering och uppföljning av den gemensamma kommunikationsstrategin. För att öka samarbetet och för att säkerställa en enhetlig kommunikation ska förvaltningen fortsätta arbetet med att förankra och förtydliga syftet med den gemensamma kommunikationsstrategin.

¹ Kommunikationsstrategi för utbildnings- och arbetslivsförvaltningen

I arbetet med årets kvalitetsuppföljningssamtal har särskilt fokus lagts på rollen som biträdande rektor i förskolan och i grundskolan. Ett flertal förbättringsområden har identifierats. Åtgärder för att möta behoven kopplat till rollen som biträdande rektor framgår av rapportens analysavsnitt. Bland annat följande insatser bör prioriteras för att förbättra förutsättningarna både för framtida rekryteringar till rollen och för de som redan arbetar som biträdande rektor:

- Utveckla en mentorskapsplan för biträdande rektorer inom för- och grundskola för att öka likvärdigheten, stärka kompetensen och stödja dem i deras arbete.
- Inför en formell introduktionsperiod för biträdande rektorer som täcker arbetssätt, ansvarsområden, förväntningar samt en obligatorisk intro-period vid central förvaltning. Det skulle medföra ett gemensamt utgångsläge för yrkesrollen.

2. Bakgrund och syfte

Analysrapport VÅR tas fram en gång per läsår och är en del av det systematiska kvalitetsarbetet på huvudmannanivå. Syftet med analysrapporten är att utveckla och säkerställa kvalitet inom utbildnings- och arbetslivsförvaltningens verksamheter genom att följa upp delar av prioriterade utvecklingsområden i innevarande års verksamhetsplan och få en bild av nuläge och förväntad utveckling. Ett annat syfte är att säkerställa skolledares, avdelnings- och enhetschefers systematiska kvalitetsarbete på respektive nivå.

I arbetet med att ta fram Analysrapport VÅR 2023 har frågor kring värden som inte lika lätt går att följa upp med statistik diskuterats. Frågeställningar som analysrapporten bygger på diskuteras och beslutas av förvaltningsledningen gemensamt.

Analysrapporten ger oss möjlighet att diskutera och lyfta frågeställningar som inte är direkt kopplade till våra nyckeltal och indikatorer. Den lämnar också utrymme att göra, exempelvis, riktade undersökningar eller djupdykningar kring vissa yrkesgrupper och deras förutsättningar i verksamheten.

Analysrapport VÅR är ett av underlagen till kommande verksamhetsplan år 2024-2028.

3. Metod och underlag

Under mars och april månad 2023 genomfördes kvalitetsuppföljningssamtal med ledningsgrupper för alla nämndens avdelningar; förskolan, grundskolan, kulturskolan och barn- och elevhälsan. För varje samtal har 120 minuter avsatts. Sammanställning av anteckningar från samtalen blir till nulägesbeskrivning, vilken presenteras tillsammans med analys och diskussion för nämnden i juni 2023.

För arbetet med samtalen inför 2023 års analysrapport har särskilt fokus lagts på de biträdande rektorernas uppdrag och utmaningar. De biträdande rektorerna för förskola och grundskola har därför utgjort egna grupper under kvalitetsuppföljningssamtalen.

Kvalitetsuppföljningssamtalen leds, antecknas och sammanställs av avdelningschef, verksamhetsspecialister och kvalitetscontrollers från avdelningen Stöd och utveckling. Se Bilaga 2 för underlag och specifika frågeställningar inför samtalen.

4. I analysrapporternas backspegel

År 2020

Rapporten resulterade i följande;

- **Tillitsbaserat ledarskap:** utbildningsdirektör införde ny organisationsstruktur för central förvaltning, vidare gjordes ett arbete att kartlägga funktioner och kompetenser. På insidan förtydligades centrala förvaltningens ansvar. Förvaltningens ledningsstruktur förändrades och förvaltningsledningsgruppen formerades om. Avsikt att följa upp avdelningarnas efterfrågan gällande verksamhetsbesök av ledning och politik.
- **Kommunikation och information:** ett tydligt behov av att strukturera förvaltningens informationsflöde resulterade i framtagandet av den förvaltningsgemensamma kommunikationsstrategin som stod klar i början av 2022, samtliga medarbetare fick också tillgång via docpoint att läsa protokoll från förvaltningsledningens möten, utbildningsdirektören införde månadsbrev till all personal, förvaltningsledningen började arbeta i teams, information om nämndsammanträden blev tillgängliga på gotland.se, nämndernas protokoll och beslut tydliggörs via chefsinfo och webb, ”handlingsplan digitalisering” upprättad och fastställd.
- **SKA systematiskt kvalitetsarbete – mål och verksamhetsplan:** arbetet med verksamhetsplan tidigarelades, större möjlighet för verksamheterna att välja ut mål och aktiviteter utifrån FLG:s inriktningsbeslut, utökad stöd från central förvaltning avseende målstyrningsprocessen i beslutsstödet, plan att förnya, förtydliga och förankra förvaltningens årshjul.
- **Projekt:** mer noggrann analys av FLG avseende föreslagna statliga satsningar. Minskning av antal fristående projekt.
- **Tillgängliga lärmiljöer:** uppföljning av förvaltningens fortsatta arbete med tillgängliga lärmiljöer ligger inom förvaltningens verksamhetsplan och i det systematiska kvalitetsarbetet. Ny webbsida² har arbetats fram där barn och ungdomar med skolrelaterade problem kan få hjälp, stöd och vägledning.

År 2021

Rapporten resulterad i följande;

- **Mål och aktiviteter:** ett arbete med att minimera antalet mål och aktiviteter för att skapa mer utrymme för analys och uppföljning
- **Kartläggning av studie- och yrkesvägledarnas uppdrag och att koppla försteläraruppdraget till området skola/arbetsliv för alla skolformer.**
- **Tankar om kvalitetsuppföljningssamtalen:** framkom att mötesformen med kvalitetsuppföljningssamtal sågs som ett kollegialt lärande och inte ett förhör. Det upplevdes som ett bra lärande där verksamheterna kunde fånga olika trådar tillsammans och som en samtalsform som gav både energi och förflyttningar.

År 2022

Rapporten resulterade i följande;

² Skolan funkar inte för mig - Region Gotland

- **Chefsstöd ur ett kvalitets- och likvärdighetsperspektiv:** arbetet med chefsstöd och bemanning och fördelning av förvaltningsgemensamma funktioner har därefter fortsatt utvecklas i förvaltningsledningen.
- **Önskan om närmare samverkan mellan förskola och grundskola.**
- **Önskan om ökad tydlighet kring bemanning och fördelning av förvaltningsgemensamma funktioner.**
- **Utbildningsbehov kopplades till den omfattande systemhantering förvaltningens verksamheter har:** utbildningar i förvaltningens system har uppdaterats och utvecklats och hålls både löpande och vid behov. Även manualer och filmer har utvecklats inom vissa områden.

Flera av verksamheterna lyfte, i 2022 års analysrapport, framgångar med att skapa delaktighet genom arbete med aktiviteter och delaktiviteter kopplade till verksamhetsplanen. Omorganisation i förskola och skola lyftes som framgångsrikt.

5. Nulägesbeskrivning

Gemensamma övergripande områden

Samarbete och samverkan

Både förskolan och grundskolan lyfter att deras nuvarande samarbetsformer och samverkansforum behöver ses över. Tidigare höll avdelningarna ihop genom linjearbete men detta arbete har suddats ut under de senaste åren. Vidare verkar inte någon vilja gå tillbaka till linjearbetet utan det framkommer en önskan om andra forum för samarbete och samverkan. Det finns en tanke om att jobba mer med 1 – 16 års perspektivet. För att få till ett bra och hållbart samarbete så behöver avdelningschefer samverka och ta beslut om ett gemensamt upplägg. Det gemensamma tillfället vid Fårö var mycket uppskattat och avdelningarna ser gärna flera liknande forum i framtiden.

Barn- och elevhälsan uppger att kommunikationen med de olika skolverksamheterna skulle kunna bli bättre om det fanns en mer formaliserad kanal mellan verksamheterna. Hur väl kommunikationen fungerar skiljer sig något beroende på skola. En idé är att utveckla ett mer övergripande forum där det sker ett samarbete mellan elevhälsa och rektorer och specialpedagoger för att skapa en samlad bild. En annan idé är att ha en gemensam utbildningsdag varje år där man går igenom elevhälsoarbetet och fokuserar på olika fortbildningar. Årliga uppföljningar med elevhälsoteamet verkar inte längre ske vid samtliga skolor. Barn- och elevhälsan upplever även att det saknas gemensamma rutiner och riktlinjer för likvärdighet i elevhälsoarbetet. De hade gärna sett en bättre samverkan mellan medarbetarna kring elevhälsoarbetet, dvs att inte bara fokus blir på samverkan mellan cheferna. Sammanfattningsvis är barn- och elevhälsan, förskolan och grundskolan överens om att de gärna ser en utveckling kopplat till arbetet med barn och elevers hälsa. Önskan är att finna en ökad likvärdighet i den mån det är möjligt.

Från och med juli 2022 ingår anpassad skolform³ under avdelningen grundskolan. Rektorerna vid anpassad skolform betonar att de känner sig väl mottagna och det finns en ambition att integrera mer med varandra via olika samarbeten. Anpassad skolform har även vissa

³ Tidigare namn: särskolan

samarbeten med Wisbygymnasiet avseende deras gymnasieverksamhet, även där är det önskvärt att genomföra fler samarbeten.

Både skolverksamheterna och barn- och elevhälsan lyfter att de önskar en bättre samverkan med andra förvaltningar. Barn- och elevhälsan föreslår exempelvis möjligheten att ta direktkontakt med socialförvaltningen eller BUP (Barn- och Ungdomspsykiatri) för snabba förbättringar, i stället för att kalla till en SIP (samordnad individuell plan) eller behöva gå via Fossam⁴.

Skolverksamheterna upplever att det är inte alltid tydlig vem som äger frågan vid samverkan mellan förvaltningar. Det upplevs problematiskt när rektor eller chef ska uppfylla sitt arbetsmiljöansvar vid exempelvis nybyggnationer.

Under kvalitetsuppföljningssamtalen framkom det från grundskola, anpassad grundskola och ungdomsavdelningen frågor, tankar och diskussion kring att utveckla samarbetet med Folkhögskolan avseende socialpedagogutbildningen i Färösund.

Kommunikation och förvaltningens nya kommunikationsstrategi

Upplevelsen från samtalen är att majoriteten är positiva till den nya kommunikationsstrategin. Det framgår även att avdelningar jobbar med att systematisera och strukturera sitt informationsflöde. Vilka kanaler verksamheterna använder ser lite olika ut. Många verksamheter har kommit långt med att använda flera digitala kanaler medan andra inte har det. Det är ingen självklarhet ute i verksamheterna att samla information från insidan för den interna verksamhetsnära kommunikationen och användandet av insidan varierar mycket. En rektor berättar att hen har tagit hjälp från IT-pedagog från avdelningen stöd och utveckling för att strukturera och optimera användandet av teams.

Det framgår farhågor kring att medarbetare har svårt att ta till sig information som inte är angeläget just nu, vilket kan bli problematiskt. Det är viktigt att komma ihåg av flera medarbetare inte sitter vid datorn i sitt dagliga arbete. Några löser det genom att se till att det finns en kontinuitet av informationsutskick för att skapa en vana hos medarbetarna. Majoriteten beskriver att det nya chefsbrevet fungerar som en bra informationskälla till chef. Cheferna samlar information därifrån som de sedan delger sina medarbetare. Flera av verksamheterna arbetar med egna informationsbrev för att fördela information vidare till sina medarbetare där information inhämtas från chefsbrev, ledningsgruppsmöte eller andra relevanta forum.

Inledningsvis under år 2022 har det varit otydligt ägandeskap kring kommunikationen i den egna förvaltningen efter att förvaltningskommunikatörens uppdrag förändrades, men upplevelsen är att det nu är tydligare. En utmaning som lyfts avseende den interna kommunikationen är att avdelningarna behöver bli bättre på att bjuda in och använda smidigare kanaler för att delge övriga avdelningar information som direkt kan påverka deras arbete. Kulturskolan och barn- och elevhälsan, som båda är tvärfunktionella verksamheter, lyfter att de inte alltid blir inbjudna till alla forum och mejlgrupper som kan påverka dem, vilket medför att de riskerar att missa viktig information om exempelvis schemabrytande aktiviteter.

⁴ FOSSAM en modell för tidig samverkan kring barn/unga mellan 6 och 16 år – som består av socialtjänst, Första linjen, Barn- och elevhälsan samt utbildnings- och arbetslivsförvaltningen. Hämtat från: [Verksamhetsberättelse 2022, barn- och utbildningsnämnden](#)

Rektorerna vid grundskolan upplever att kommunikationen från deras närmaste chef blivit bättre sedan stödfunktion för avdelningschef tillträdde.

Flera vittnar om att implementering av nya system är en utmaning. Det finns en önskan att utbildning ges i fysisk form samt lämnas ett förslag att ha inspirationsföreläsningar med olika teman.

Förskolan

Aktiviteter där rektorerna ser en god utveckling

Genomförd omorganisation har bidragit till ökad delaktighet hos rektorerna i ledningsgruppen samt ökad likvärdighet mellan förskoleområden. Det har skapat bättre förståelse mellan förskoleområdena samt möjliggjort ett kollegialt lärande mellan ledare. Några rektorer framför att man i samband med omorganisationen fått jobba en del med att tydliggöra och förankra ledningsstrukturen.

Rektorerna lägger mer tid på det operativa arbetet nu än tidigare. Det har skapat en tätare styrkedja mellan avdelningschef, rektor och biträdande. Rektorerna lyfter att de lyckats skapa en starkare ledning nu när man inte sitter ensam som chef över ett område. Några förskoleområden har blivit större från den tidpunkt då de nya förskoleområdena togs fram vilket har påverkat rektors ledningsstruktur.

Det beskrivs att förskolans gemensamma kompetensutvecklingsplan har bidragit till god utveckling eftersom den gör det lättare att hålla en röd tråd och ta fram bra aktiviteter som kan kopplas till målen i verksamhetsplanen. De insatser som gjorts kopplat till språkutveckling upplever flera rektorer gett en god utveckling. Rektorerna beskriver även att de jobbat en del med aktiviteter kopplat till jämställdhet, bland annat genom olika föreläsare inom ämnet. Några vittnar om att dessa aktiviteter landat på en god nivå.

Arbetet med kollegialt lärande sker exempelvis genom olika former av träffar där personal ges möjlighet till reflektion och diskussion utifrån ett visst ämne. Dessa träffar ser lite olika ut beroende på förskoleområde. Ibland är det rektor som håller i dessa träffar men det kan även vara biträdande rektor eller annan utsedd utvecklingsledare. Flera rektorer vittnar om att dessa träffar bidragit till god kompetensutveckling.

Gemensamma funktionsbeskrivningar för de olika yrkeskategorierna möjliggör att rätt kompetens finns på rätt plats samt gör det lättare att hjälpa varandra. Funktionsbeskrivningen är kopplad till lönesamtal och medarbetarsamtal. Rektorerna upplever att det fungerar bra och skapar förståelse för uppdraget bland medarbetarna.

De aktiviteter som implementerats för att främja kompetensutveckling inom de olika rollerna i verksamheterna har haft en mycket positiv inverkan på flera medarbetare. Målet är att nå en social hållbarhet för alla medarbetare. Rektorerna ser en positiv utveckling men upplever att man inte är i mål än. Utbildningen barnskötare i fokus har bidragit till att flera barnskötare är mer trygga i sin roll samt fått ett större intresse för att kompetensutveckla sig inom yrket. De medarbetare som är anställda som barnskötare har ett bredare spannet till behovet av kompetensutveckling. Det blir tydligare när man kommer nyttja kompetenstrappan framöver.

Tillsammans med förskollärarna pågår diskussioner kring deras roll eftersom det inte är en självklarhet för samtliga att det även ingår ett uppdrag som arbetsledare. En rektor

beskriver att de en gång per termin arbetar med relationen mellan bland annat barnskötare och förskollärare. Det är en pedagogisk utvecklare som varit samordnande i dessa samtal. Bedömningen är att samtalen resulterat i bättre kommunikation och samarbete i arbetslagen. En annan rektor beskriver att de har en specialpedagog som fått uppdraget att arbeta med pedagogernas roll.

Aktiviteter där mer stöd och energi efterfrågas

Rektorerna framhåller att det finns behov att tydliggöra uppdraget för förskolans specialenheter. Specialenheterna stödjer barn med multihandikapp och omfattande medicinska behov eller språkliga stödbehov. En rektor tar upp att det finns en politisk vilja att man ska utvidga till ytterligare en specialenhet för barn med omfattande medicinska behov och multihandikapp. Från rektorns håll finns det en oro att kunna tillgodose de förutsättningar som behövs och samtidigt göra barnen integrerade i ordinarie verksamhet. Eftersom det är en väldigt specifik typ av verksamhet som bedrivs så håller man just nu på att omvärldsbevaka mot övriga Sverige för att få stöd i hur andra arbetar med integrering.

Några rektorer framför att de tagit stöd från organisationskonsult vid regionstyrelseförvaltningen vid vissa diskussioner kring medarbetarskap. Närmaste chef kan göra mycket men i dessa delar har det varit en mer framkomlig väg med expertis utifrån.

Strategisk personalplanering är en utmaning, därav finns det en önskan om mer stöd kring problemet att rekrytera personal. Några rektorer lyfter landsbygdsområdena som svåra områden att rekrytera personal till. Insyn och förståelse kring satsningen på hållbar bemanning har inte alltid varit bra från de fackliga ombuden som ibland visat på bristande kunskaper om förskolan organisation och behov.

Personal som drabbas av psykisk ohälsa upplevs av några som svårt att hantera eftersom man inte alltid upplever att man som chef har tillräcklig kunskap. Det framförs tankar om att se över om de verktyg som rektor har att tillgå idag är tillräckliga.

En rektor listar flera kompetenssatsningar som hen upplever skulle utveckla verksamheten såsom förskolans historik, skollag, läsa barnkonventionen och läroplan, regionen som organisation (var kommer pengapåsen från?), tillsynsansvaret, samarbetet med vårdnadshavare, smitta i förskolan, introduktion och utvecklingssamtal. Tanke om att koppla in extern funktion i samtal med medarbetarna.

En annan rektor framför att det är viktigt att förtydliga vad syftet med SKA-tid (tid för systematiskt kvalitetsarbete) är. Fler rektorer upplever att det läggs för stort fokus på tiden i stället för på innehållet som borde vara det mest centrala. Det behöver ske en kulturflyttning.

Rektorerna ifrågasätter om måltidshanderingen verkligen borde ingå i förskolans uppdrag. Siffran med 4.9 årsarbetare per barn stämmer inte i de fall hänsyn ska tas till all den måltidshandling som görs av personal på förskolan som annars arbetar i barngrupp. Upplevelsen är att det finns brister i samverkan mellan förvaltningarna i den frågan.

Rollen som biträdande rektor i förskolan

Introduktion

Över lag har de biträdande rektorerna ingen formell introduktion men det finns några undantag. Det framkommer olika sätt att se på vad en introduktion är och vad den kan

innehålla. De flesta vittnar ändå om att de fått ett bra stöd att lära sig arbete men det har varit mycket ”learning by doing”.

Sedan några år tillbaka är det inom förskolan bestämt att biträdande rektorer ska få en mentor från en annan enhet som stöd i sin roll, vilket är mycket uppskattat. Det blir en annat typ av erfarenhetsutbyte när det inte är någon från det egna förskoleområdet.

De flesta har tidigare arbetat som antingen förskollärare eller lärare, där några har tidigare erfarenheter av ledarskap. Några har arbetat i samma verksamhet som de nu är chef för. Vissa ser det som en fördel då man redan känner verksamheten men ska leda. Vidare framför några vikten av att vara tydlig med vad som ingår i uppdraget som biträdande rektor för att inte hamna i ett läge där medarbetare tror att vissa saker i tidigare uppdrag fortfarande kvarstår. Fördelen med att komma från ett annat område är möjligheten att dra nytta av erfarenhet från en annan arbetsplats. De biträdande som kommit från andra skolområden eller verksamhet på fastlandet får inledningsvis lägga mycket tid på att lära känna verksamheterna i ens skolområde. Några få har tidigare haft rollen som rektor. Deras situation skiljer sig något från övriga. Upplevelsen är att man över lag gör liknande saker som tidigare vilket arbetsuppgiftsmässigt inte innebär några större förändringar.

Några av de biträdande rektorerna lyfter tankar kring den lönesättning som görs. Det förekommer att skolledare till viss del har lägre lön än medarbetare med försteläraryppdrag, vilket kan innebära lägre motivation till rollen som biträdande rektor.

Behov av kompetensutveckling

Flera biträdande uppger att de gått olika utbildningar kopplat till chefsrollen, i de flesta fall har de gjort detta på eget initiativ. Upplägget av utbildningar skiljer sig något eftersom det behövs olika kompetenser beroende på ansvarsuppdrag. En biträdande rektor uppger att hen var i kontakt med en HR-specialist vid regionstyrelseförvaltningen för att få förslag på vilka utbildningar hen kunde/bör gå. En biträdande rektor vid förskolan uppger att avdelningschef har ställt frågan kring vilket behov av kompetensutveckling som finns. Frågan har diskuterats och man har kommit fram till att man är i behov av lite olika kompetenser. En bra grund är att samtliga bör ha gått tillitsbaserat ledarskap.

Några få biträdande rektorer har gått chefsskolan. De som gått utbildningen upplevs vara nöjda. Få biträdande rektorer har gått rektorsutbildningen. Upplevelsen hos de som har genomfört utbildningen är att den bidrar till kompetens som är mycket användbart även för biträdande rektorer. Det är särskilt de juridiska delarna i rektorsutbildningen som lyfts under samtalen. Flera upplever även att kunskap om arbetsmiljö och arbetsrätt är viktiga delar att ha med sig om man har ett arbetsmiljöansvar.

Ansvarsfördelning och tydlighet i uppdraget

Uppdragens omfattning varierar för de olika biträdande. Det är olika hur tydliga och förankrade uppdragen är och vem som har ansvaret samt vad som kan delegeras. I sin helhet upplever samtliga att uppdraget är tydligt för en själv och medarbetarna. Det finns en enighet kring att uppdraget förändras över tid i takt med ökad kunskap och erfarenhet.

Det finns en önskan om mer tid för reflektion tillsammans med rektor, men det är svårt att få till ett lämpligt tillfälle. Under avdelningschefens ledningsgruppsmöten avsätts ibland tid för reflektion kopplat till olika dilemman. De biträdande rektorerna upplever dock att de har ett bra stöd från rektor när de behöver hjälp i olika frågor.

Sammanhang för utbyte, reflektion och diskussion

Förskolan har ett upplägg där biträdande rektorer träffas varannan torsdag för att samverka. Formen för dessa möten är fortfarande under utveckling. Tanken är att det ska finnas möjlighet att lyfta frågor och få stöttning i gruppen utifrån sin yrkesroll som biträdande rektor.

Grundskolan**Aktiviteter där rektorerna ser en god utveckling**

Flera rektorer framhåller att de försöker uppnå en verksamhet där man genom olika tillvägagångssätt skapar bra samarbeten och utvecklar det kollegiala lärandet tillsammans. Rektorerna vittnar om en god utveckling av aktiviteter kopplade till samarbeten som tillgängliga läromiljöer, främjad skolnärvaro och kollegialt lärande. Flera förstelärare har i uppdrag att bidra i dessa aktiviteter. Några verksamheter har även haft stöttning från organisationskonsult vid HR-enheten i regionstyrelseförvaltningen för att utveckla arbetsgrupperna.

De försteläraryppdrag som finns ute på skolorna är viktiga uppdrag i arbetet med flera mål och aktiviteter. Rektorerna upplever en god utveckling hos de förstelärare som går processledarutbildningen i samarbete med Uppsala universitet Campus Gotland. Ett gott samarbete med det specialpedagogiska nätverket och elevhälsoteamet nämns också som viktiga delar för att nå måluppfyllelse.

Rektor vid Gotlands resursskolor uppger att ett mål de strävat efter är att få till en bra ansökningsprocess. Upplevelsen är att de efter ett gediget arbete lyckats uppnå en likvärdig process kopplat till både ansökningsförfarandet och mottagandet av elever.

I arbete med att främja skolnärvaro nämner en rektor att aktiviteter genomförs i verksamheten utifrån Åsa Hirschs böcker. Uppföljning har gjorts med elever där de fått möjlighet att lämna återkoppling på deras upplevelse.

En rektor framhåller att de lyckats få en hög procent med behöriga lärare på skolan och har få personalavgångar. Framgångsfaktorer som lyfts är bra annonser och att de lyckas motivera sina lärare att läsa vidare för att få rätt behörighet.

Aktiviteter där mer stöd och energi efterfrågas

Flera rektorer vittnar om att förutsättningarna för att erbjuda en god elevhälsa varierar mellan skolorna på Gotland. Varje rektor får finna egna lösningar kring barn- och elevhälsan. En rektor uppger att behovet till en mer jämlik barn- och elevhälsa är lyft till högre chefer på förvaltningen, men ingenting har hänt därefter.

Ett bättre ekonomistöd efterfrågas av rektorerna. För närvarande finns det ett ekonomistöd från regionstyrelseförvaltningen som uppfyller ett visst behov men dessa behöver bli mer insatta i den särskilda ekonomi som präglar skolan. En farhåga är att detta kan påverka elevernas möjlighet till stöd i de fall rektor inte har en tillräckligt bra bild över skolans ekonomi.

Rektor vid Gotlands resursskolor vittnar om en ökning av antalet ansökningar och att lokalfrågan är ett stort problem för att utöka mottagandet av elever. Även hos modersmålsenheten efterfrågas stöd i hanteringen av lokaler.

Rektorerna är eniga om att kommunikation och samarbete mellan olika förvaltningar och insatser skulle behöva bli bättre. En lösning som lyfts är att dessa olika instanser hade

personer som var mer insatta i skolan (verksamhetsnära) och att samarbetena skulle vara i mer styrd form på organisatorisk nivå. Detta för att slippa vara beroende av att individen påverkar hur samarbetet ser ut. Rektorer uppges att hur väl samarbetet och kommunikationen fungerar beror på vem de kommer i kontakt med. Teknikförvaltningen, socialförvaltningen, barn- och ungdomspsykiatri och habiliteringen är exempel på instanser där ett bättre samarbete på organisationsnivå är önskvärt. Vidare framgår det även att det finns en tanke om ett bättre utbyte med Folkhögskolan då skolorna rekryterar personal som gått utbildningen till socialpedagoger. Önskvärt att kunna påverka vissa saker med utbildningen.

En rektor framför oro kring det minskade elevantalet där elever som tillhör skolområdet väljer antingen en annan kommunal skola eller fristående skola. Det finns också ett mönster av att de elever som söker till skolan allt oftare har utpräglade stödbehov. Något som kan vara utmanande att möta i en mindre skolenhet.

En rektor lyfter utmaningar kopplat till elevers kunskaper inom matematik. ”Finns det något man skulle kunna göra på en bredare front för att utveckla och nå bättre framgång?”. Enligt rektorn har lärare börjat fundera kring om kunskapskraven är för höga.

Flera rektorer upplever att de lägger mycket tid på kompetensförsörjning. Vid omfattande rekryteringar av fler tjänster så finns en önskan att ett HR-stöd gör första gallringen. Flera av rektorerna kämpar med att öka procenten av behöriga lärare. Kopplat till kompetensförsörjning så framhåller en rektor en önskan om att det ska bli lättare för utbildade barnskötare att vidareutbilda sig. Idag finns det ett krav på tillsvidareanställd som barnskötare eller elevassistent inom förskola eller fritidshem i minst två år.

Rollen som biträdande rektor i grundskolan

Introduktion

I likhet med förskolans biträdande rektorer så framgår det att de flesta inte haft någon formell introduktion. Det lyfts olika sätt att se på vad en introduktion är och vad den kan innehålla. Majoriteten beskriver att de fått ett bra stöd att lära sig arbetet.

De biträdande har tidigare arbetat antingen som förskollärare eller lärare. Flera hade erfarenhet av ledarskap innan. Flera är välbekanta med verksamheterna eftersom de tidigare arbetat inom samma område. De biträdande som kommit från andra skolområden eller verksamhet på fastlandet får inledningsvis lägga mycket tid på att lära känna verksamheterna. Några få har tidigare haft rollen som rektor. Deras situation skiljer sig något från övriga biträdande. Upplevelsen är att biträdande över lag gör liknande saker som tidigare vilket arbetsuppgiftsmässigt inte innebär några större förändringar.

Inom grundskolan finns inte samma uttalade upplägg kring mentorskap som i förskolan, utan flera har mentorer inom det egna skolområdet eller från tidigare kollegor från tidigare arbetsplats. Flera av de biträdande rektorerna inom grundskolan tror att det hade varit bra med ett liknande upplägg som det förskolan har.

Likt biträdande inom förskolan har flera gått olika utbildningar kopplat till chefsrollen, över lag på eget initiativ. Behovet av kompetensutveckling skiljer sig åt beroende på ansvarsuppdrag. En biträdande rektor uppges att hen gått en ”förkortad version” av rektorsutbildningen via Skolverket som heter rekryteringsutbildning för blivande rektorer. Det är en utbildning riktad mot de som vill lära sig mer om ledarskap, skolutveckling och kvalitetsarbete.

Majoriteten har gått chefsskolan. De som gått chefsskolan under pandemin upplever att de missat lite av det nätverkandet som annars sker under utbildningstillfället. Flera biträdande rektorer är över lag nöjda med chefsskolan, men upplever att det inte täcker hela kompetensbehovet för rollen.

Några framför att den introduktion som HR vid utbildnings- och arbetslivsförvaltningen håller för nya medarbetare på förvaltningen borde vara obligatorisk och något som det informeras om bättre vid en nyanställning. En biträdande rektor lyfter att hen gärna sett att det fanns ett medarbetarhäfte med system, organisationskartor, namn och funktioner. Detta blir särskilt användbart om man kommer utifrån och inte arbetat i verksamheten innan. Några av de biträdande rektorerna hade gärna fått en bättre introduktion till de olika system som de ställs inför i sin roll. PMO⁵ nämns som ett exempel.

Behov av kompetensutveckling

Det beskrivs att rektor är ett bra stöd i olika frågor de biträdande stöter på i arbetet, tidsbristen innebär dock att det är svårt att få till gemensam reflektion.

Flera biträdande rektorer uppger att de skulle vilja få möjlighet att gå rektorsutbildningen. Än så länge är det endast några få som gjort det. Att fler får möjlighet att gå rektorsutbildningen tror man kommer stärka hela kåren och minska sårbarheten vid de lägen då rektorer slutar eller blir sjukskrivna. Upplevelsen är att rektorsutbildning skulle innebära mer kompetens inom juridik vilket flera efterfrågar. En rektor ställer sig frågan om man inom Region Gotland undersökt möjligheten till att anordna en egen form av utbildning för nya biträdande.

Chefsskolan upplevs ge en bild av helheten men är kanske mer allmänt riktad mot rollen som enhetschef. En biträdande rektor framförde en önskan om att få en introduktion kring chefskapet inom just utbildnings- och arbetslivsförvaltningen, för att tydliggöra vilka förväntningar som finns på uppdraget. Flera biträdande rektorer hade uppskattat ett forum där det finns möjlighet till nätverkande och diskussion med andra chefer.

Några biträdande rektorer efterfrågar bättre kunskap om elevhälsoarbete. En biträdande uttrycker tankar om att utveckla ett gemensamt utbildningsupplägg för att öka rektorers kunskaper kring hur elevhälsans kompetenser arbetar och bli mer insatta i hur de kan och ska göra för att kunna leda arbetet.

En biträdande rektor framför fördelar med kompetensutveckling kring trygghet och studiero i skolan. Bättre kunskaper inom juridik kopplat till dessa områden skulle kunna innebära att man får fler verktyg att nyttja de disciplinära åtgärder som finns. Vidare uppger en annan rektor att det snarare handlar om att man behöver landa i ett likvärdigt tillvägagångsätt kring studiero.

Flera biträdande rektorer uppger att erfarenhet och kunskap i att hålla svåra samtal med personal, elever och vårdnadshavare är viktiga delar för att lyckas väl i rollen.

Några av rektorerna efterfrågar samma möjligheter som rektorerna att gå de utbildningar som finns att tillgå i exempelvis vissa HR-system. För närvarande finns det exempelvis inte

⁵ PMO Journal för elevhälsa är ett dokumentationssystem där olika professioner enkelt och säkert kan dokumentera elevens kontakttillfällen och insatser som över tid genomförs tillsammans med eleven. Hämtat från: [PMO för elevhälsa - CGM PMO - Vi erbjuder - cgm.com](#)

samma förutsättningar för biträdande rektorer att använda HR-plus såsom det finns för rektorerna.

Biträdande rektorer vid grundskolan efterfrågar bättre underlag för medarbetarsamtal, då nuvarande material inte är tillräckligt relevant för de olika yrkesgrupperna som finns i verksamheterna. Detsamma gäller för förskolan men där har eget material för medarbetarsamtal utformats.

Ansvarsfördelning och tydlighet i uppdraget

Uppdragens omfattning varierar i hur tydligt det är och hur väl förankrat uppdraget är men även vem som bär ansvaret och vad som kan delegeras. Ansvarsfördelningen ser lite olika ut beroende på skolområde. Några biträdande rektorer uppger att deras uppdrag finns formellt nedskrivet men över lag endast i stora drag. I sin helhet upplever samtliga att uppdraget är tydligt för en själv och medarbetarna. Fler biträdande rektorer upplever att medarbetarna betraktar de biträdande tillsammans med rektor som ett gemensamt team. Vårdnadshavare är mestadels angelägna att få prata med någon i skolledningen och lägger inte så stor vikt vid om det är biträdande rektor eller rektor.

Sammanhang för utbyte, reflektion och diskussion

Inom grundskolan finns inget formellt nätverk där endast biträdande rektorer träffas. Efterfrågan på ett sådant nätverk skiljer sig åt bland de biträdande rektorerna.

Flera biträdande upplever att det är svårt att följa upp i medarbetarenkäten vad medarbetarna anser om deras roll. Vidare undviker de biträdande att själva svara på medarbetarenkäten då de presenteras under samma nivå som övriga medarbetare.

Anpassad skolform

Aktiviteter där rektorerna ser en god utveckling

Rektorerna vittnar om en god utveckling avseende arbetet med arbetsplatsförlagt lärande (APL). Det finns ett samlat fokus där förstelärare driver arbetet tillsammans med samordnare. Tre lärare har försteläraryppdrag och de har kommit på god väg med sina uppdrag. En utvecklingsgrupp med förstelärare har skapats för att driva verksamhetens utveckling framåt. Förstelärarna är nöjda med utbildningen i processledarskap.

Efter pandemin har verksamheten jobbat mycket med att få till en bra ”vi-känsla” och upplevelsen är att arbetet bidragit till en god utveckling.

Det har under en period varit tufft för rektorerna att ha ett välfungerande ledarskap mot samtliga anställda utifrån antal medarbetare per chef. Det är därför mycket välkommet att ledningsgruppen sedan april 2023 är förstärkt med en biträdande rektor.

Aktiviteter där mer stöd och energi efterfrågas

Verksamheten lyfter, bland annat, utmaningar kopplat till lärarbehörigheter där draghjälp behövs för att få till lärarlyftet. Verksamheten har en del personal med uppehållstjänster, vilket innebär svårigheter med att lösa bemanningen under sommaren. Försöker göra nya anställningar under annan anställningsform för att underlätta planering. Även lokalfrågan nämns som en utmaning, det är ont om lokaler och tids- och resurskrävande att ordna den anpassning som krävs.

Det finns en ambition och önskan att i framtiden utveckla ett samarbete med högskola och universitet för att genom verksamhetsförlagd undervisning (VF) få in fler studenter i verksamheten. I dagsläget finns inte möjligheten då studenterna inte läser rätt inriktning.

Kulturskolan

Aktiviteter där Kulturskolan ser en god utveckling

Tillgängliga läromiljöer är en naturlig del av verksamheten. Pengar från kulturrådet skapar möjlighet till olika projekt och man har fokus på underrepresenterade grupper särskilt kring skillnader på grund av socioekonomiska aspekter. Kulturskolan har försökt fånga upp fler elever i dessa områden och har ett samarbete med bland annat Terra Novaskolan och Tjelvarskolan. Elever har även haft möjlighet att delta utan avgift under en tid.

Extra medel har skapat förutsättningar för att jobba med elevinflytande genom olika forum. Det finns en tanke om att hämta inspiration från andra kulturskolor som jobbar med projekt kring elevers inflytande. Det ges uttryck för en viss osäkerhet eftersom kulturskolan inte vet hur mycket extra medel de kommer få. Nu pågår ett arbete med EKO-verksamheten (ElevKulturOmbud) och medel har sökts för KNUT (kulturskolans unga tänkandes skala).

Skolverket har kommit med nya riktlinjer där det framgår att skolor inte längre systematiskt kan säga nej till att elever ska få gå på kulturskola under skoltid. Det är en förutsättning för de elever som måste ta buss hem direkt efter skolan att undervisning erbjuds under skoltid. Kulturskolan startade upp en undervisningsgrupp i Lärbro men det är inte oproblematiskt att få till förutsättningarna, såsom pengar, busstrafik och motivation från föräldrar.

För att arbeta mot målet en jämlik hälsa så har kulturskolan implementerat projektet dans för hälsa, en metod för att främja psykiskt hälsa. Det är ett nära samarbete med elevhälso-personal för att hitta deltagare till projektet. Det är i vissa fall utmanande då individerna kan ha svårt med gruppdeltagande.

Kulturskolan bedömer är att de är relativt bra på att arbeta med digitalisering inom sina områden. Det kan dock se lite olika ut i verksamheten hur mycket de använder digitala verktyg. Under pandemin genomfördes möten via digitala kanaler men nu efterfrågar medarbetarna mer fysiska träffar när de inte längre behöver anpassa sig till en pandemi. Kulturskolan planerar att kommande arbetsplatsträffar ska vara fysiska träffar.

Genom det systematiska kvalitetsarbetet försöker kulturskolan skapa effektiva processer. Varje grupp sätter sina mål utifrån regionens gemensamma mål. Upplevelsen är att kulturskolan i nuläget har en bra rutin kring uppföljning. Det är lätt att prioritera bort arbetet med uppföljning men kulturskolans rektor håller och påminner. Det förekommer uppföljningstillfällen där varje grupp fyller i ett gemensamt digitalt dokument.

Aktiviteter där mer stöd och energi efterfrågas

Vissa aktiviteter har lång kö men upplevelsen är att det blivit något bättre. Ambitionen är att beta av en årskurs i taget. Kulturskolan lyfter lokalfrågan på Säves väg; det är ont om plats, framför allt när det gäller bildsalar. Kontinuerlig dialog med Wisbygymnasiet behövs men det är svårlöst. Försök har gjorts där bildläraren arbetar på lördagar, men det är inte en långsiktig lösning.

De ekonomiska förutsättningarna är utmanande eftersom det är svårt att få en överblick över ekonomin. Det efterfrågas ökad kompetens kring skolverksamhetsspecifikt ekonomiskt stöd från regionstyrelseförvaltningen. Avgiften för kurser anses vara relativt hög vilket

påverkar och gör att det inte blir jämlikt för alla elever. Utifrån det perspektivet är kulturskolan positiv till att utreda möjligheten kring avgiftsfri kulturskola.

Det finns ett behov att ha flera pedagogiska diskussioner. Det har skapats mer tid för sådana träffar men det finns ännu arbete att göra. Det är svårt att skapa förutsättningar eftersom personalen inte naturligt träffar varandra så ofta. Fler träffar och bättre kontinuitet behövs. För att skanna av behovet av kompetensutveckling har kulturskolan skapat ett material där de anställda kan lägga in önskemål och behov.

Kulturskolan upplever att skolverksamheterna ibland missar att delge utbildnings- och föreläsningstillfällen som kan vara bra även för kulturskolans anställda. Frågan är lyft till avdelningscheferna.

Kulturskolan har ett uppdrag att stå mitt emellan kulturenheten och skolverksamheterna. Kulturenheten efterfrågar bättre redovisning från skolorna för att få mer insikt i arbetet med likvärdigheten och kulturgarantin.

Viss svårighet med rekrytering uppstår då kulturskolan behöver specifik typ av personal. Det är viktigt att medarbetaren kan undervisa flera åldrar samt kunna det svenska språket. Dagens samhällsekonomiska förutsättningar och ö-läget gör det svårt att rekrytera från fastlandet.

Barn- och elevhälsan

Aktiviteter där Barn- och elevhälsan ser en god utveckling

Barn- och elevhälsan framför en god utveckling hos aktiviteter kopplade till mål 2⁶. De har klätt på medarbetarna en massa kunskap som de kan använda i praktiken på skolorna, exempelvis PAX⁷, YAM (Youth Aware of Mental Health)⁸ och ABC⁹. Avdelningen har flera olika insatser, inriktningar och program som applicerats ute i skolverksamheterna. Verksamheten beskriver att projekt YAM inte riktigt lyckats nå fram till alla i årskurs 8. Fossum¹⁰ är ett exempel på framgångsrik samverkan med andra förvaltningar, även om det finns en del utmaningar.

Det pågår ett arbete med likvärdigheten genom att försöka fördela personal så att varje skola har tillgång till elevhälsan på ett likvärdigt sätt. Arbetet har bidragit till bättre systematik kring hälsosamtalsanalyserna. Specialpedagoger och rektorer, men även lärare, är nu mer involverade i hälsosamtalen.

Planen framöver är att göra om organisationen kring sjuksköterskorna och koppla dem till linjerna på ett annat sätt för att minska osäkerhet och sårbarhet. Tanken är att skolsköterskorna inte ska stå ensamma med medicinska bedömningar utan ha nära kollegor att bolla med.

Under år 2022 blev barn- och elevhälsans ledningsgrupp större då 3 enhetschefer med tillhörande enheter tillsattes, vilket inneburit ett närmare ledarskap. Vidare upplever ledningsgruppen att beslutsprocesser blivit tydligare, vilket resulterat i bättre effektivitet.

⁶ Mål 2. Befolkningen har likvärdiga förutsättningar för en god och jämlik hälsa och alla barn har goda uppväxtvillkor

⁷ PAX i skolan är ett arbetssätt för att skapa klassrum präglade av lugn, trygghet, glädje och studiero. Hämtat från: [PAX - Region Gotland](#)

⁸ YAM är en del av Region Gotlands övergripande preventiva arbete för att öka psykisk hälsa och motverka psykisk ohälsa och självmord bland unga. Hämtat från: [YAM - Region Gotland](#)

⁹ ABC ett föräldrastödsprogram som vänder sig till alla föräldrar till barn i olika åldersgrupper. Hämtat från: [Alla Barn i Centrum – ABC - Socialstyrelsen](#)

¹⁰ FOSSAM en modell för tidig samverkan kring barn/unga mellan 6 och 16 år – som består av socialtjänst, Första linjen, Barn- och elevhälsan samt utbildnings- och arbetslivsförvaltningen. Hämtat från: [Verksamhetsberättelse 2022, barn- och utbildningsnämnden](#)

Under det senaste halvåret har barn- och elevhälsan fokuserat på aktiviteter kopplade till mål 12¹¹. Det har inneburit en systematik kring system och rutiner vilket utgör förutsättningar för att följa upp avvikelser på ett bättre vis. Som ett led i detta har avdelningen utformat nya arbetssätt kring uppföljning och utvärdering.

Aktiviteter där mer stöd/energi efterfrågas

Samverkan med barn- och ungdomspsykiatrin upplevs svårare och mer personbundet än samarbetet i Fossam. Det finns ett utvecklingsbehov med sikte mot något som kan ge barn- och elevhälsan bättre verktyg framåt. Detta gäller även relationen till barnhabiliteringen och socialtjänsten. Det efterfrågas tydligare riktlinjer kring roll och ansvar för skolan och barn- och elevhälsan, kontra Första linjen och barn- och ungdomspsykiatrin. Gruppen som arbetar med vägledningsdokument ser just nu över gränsdragningar kring till exempel vad som ligger inom uppdragen för respektive funktion. Det är ett prioriterat område att arbeta med avvikelser inom avdelningen eftersom det ger en fingervisning kring utvecklingsmöjligheter.

Barn- och elevhälsan ser fördelar med att vara en central elevhälsa när det kommer till rekrytering. För att behålla medarbetare är det också viktigt att bli välkomnad och inkluderad ute på skolorna. Under de senaste åren har avdelningen haft en hög personalomsättning, mestadels på grund av pensionsavgångar. Hög arbetsbelastning och upplevelsen av att det ställts allt för höga krav på dem har varit andra anledningar till avgång. Psykologgruppen är en personalgrupp med förhållandevis unga medarbetare, vilket kan medföra bemanningsutmaningar vid exempelvis föräldraledighet och vård av sjuka barn.

Avdelningen beskriver ett behov av ökad kompetens inom viss juridik. Det finns även ett behov av att få till gemensamma forum för kompetenshöjning och samverkan. En tanke är att utveckla ett övergripande forum där det sker ett samarbete mellan elevhälsoarbetet och rektorer och specialpedagoger. Vidare lämnas ett förslag om gemensamma utbildningsdagar där deltagare går igenom elevhälsoarbetet och fokuserar på olika fortbildningar.

6. Analys och diskussion

I analysrapporten ställs frågor kring värden som inte lätt kan följas upp med statistik och den ger möjlighet att diskutera och lyfta frågeställningar som inte är direkt kopplade till våra mätbara nyckeltal och indikatorer. Denna analysrapport är också tänkt att tjäna som ett av flera kvalitetsutvecklingsverktyg för utbildnings- och arbetslivsförvaltningens verksamheter.

Med grund i rapportens nulägesbeskrivning, där utfallet av kvalitetsuppföljningssamtalen beskrivs, följer här en diskussion kring vad som framkommit och tillhörande förslag på utvecklingsområden för verksamheter och förvaltningsledning att följa upp. Diskussion och förslag avser identifierade utvecklingsområden utan inbördes prioritering och kan vara ett utgångsläge eller inspiration i framtagandet av prioriterade aktiviteter i kommande verksamhetsplan.

¹¹ Mål 12: Hög kvalitet och effektiva processer i verksamhet och tjänster säkras genom ständiga förbättringar, digitalisering, innovation och förnyelsesprång

Gemensamma övergripande områden

Samarbete och samverkan

Både förskolan och grundskolan upplever ett glapp mellan verksamheterna och uttrycker en önskan om ett utökat och långsiktigt hållbart samarbete över 1-16-årsperspektivet. Det är viktigt att avdelningscheferna samverkar och tar beslut om en samverkansform med ett gemensamt upplägg och långsiktig inriktning för förskola och grundskola. Flera lyfter fram att den gemensamma ledningskonferensen vid Fårö 2022, var mycket uppskattad och avdelningarna ser gärna fler liknande forum i framtiden.

Barn- och elevhälsan, som är en tvärfunktionell verksamhet, lyfter tanken om att kommunikationen med de olika skolverksamheterna skulle kunna bli bättre om de hade en mer formaliserad kanal mellan varandra. Hur väl kommunikationen fungerar varierar från skola till skola och sättet på vilket man kommunicerar varierar likaså. En idé kan vara att utveckla ett mer övergripande forum där samarbete kopplat till elevhälsoarbetet, mellan barn- och elevhälsan, rektorer och specialpedagoger oavsett skola, kan utvecklas för att skapa en samlad bild av nuläge och mål framåt. En annan idé som framförs är att anordna en gemensam utbildningsdag, för alla skolformer tillsammans med barn- och elevhälsan, varje år där fokus ligger på ett likvärdigt elevhälsoarbete och på olika fortbildningar inom området.

För att främja likvärdigheten i elevhälsoarbetet behövs en kulturförflyttning för ett ökat vi-tänk och gemensamma rutiner och riktlinjer då skolorna arbetar på olika sätt med sina elevhälsoteam. Även en utökad samverkan mellan medarbetare i elevhälsoarbetet, inte bara mellan chefer, lyfts som ett utvecklingsområde. Sammanfattningsvis framhåller både barn- och elevhälsan, förskolan och grundskolan, men även gymnasiet, att de ser ett behov av utveckling kopplat till arbetet med barn och elevers hälsa. Önskan är att öka likvärdigheten i den mån det är möjligt.

Följande åtgärder skulle kunna bidra till att förbättra samarbete och samverkan inom förvaltningen, mellan förskola och grundskola och till viss del även barn- och elevhälsan:

- Utveckla ett långsiktigt gemensamt forum för samarbete och samverkan mellan förskolan och grundskolan där det finns utrymme för diskussion och samarbete kring frågor om ledning och styrning, liksom om barnens lärande och utveckling.
- Utveckla en mer formaliserad samverkans- och kommunikationskanal mellan barn- och elevhälsa, rektorer och specialpedagoger för att öka likvärdigheten i elevhälsoarbetet. Kan inkludera årliga uppföljningar med elevhälsoteamet och en gemensam utbildningsdag varje år.
- Skapa rutiner och riktlinjer för likvärdighet i elevhälsoarbetet och för att skapa ett "vi-tänk" mellan barn- och elevhälsan och skolverksamheterna tätt sammankopplat med den årliga uppföljningen av förvaltningens övergripande elevhälsoplan.

Gränsöverskridande samverkan mellan förvaltningar nämns också som förbättringsområde. Alla skolverksamheter och barn- och elevhälsan belyser personbunden samverkan inom regionen som en svaghet och önskar en mer stabil, icke personbunden, samverkan med andra förvaltningar. I samtalen lyfts behovet av förbättrat samarbete och effektivare samverkansytter inom- och mellan olika skolor och skolformer, samt mellan skolor/skolformer och med andra förvaltningar.

Lokalfrågan är en stor utmaning för verksamheterna. Det finns ett stort behov av stöd i hanteringen av lokaler och ett önskemål om bättre samarbete mellan olika förvaltningar

och instanser. Rektorerna önskar att dessa instanser får mer insikt i skolans verksamhet och att samarbetet formaliseras och tydliggörs.

Samarbetet mellan utbildnings- och arbetslivsförvaltningen och regionstyrelseförvaltningen gällande måltidshantering nämns som ett utvecklingsområde. Rektorer inom förskolan ifrågasätter om måltidshantering verkligen bör ingå i förskolans uppdrag. Nyckeltalet 4.9 årsarbetare per barn stämmer inte om hänsyn tas till den tid pedagoger inom förskolan lägger på måltidshantering istället för att vara i barngrupp. Måltidshantering är en arbetsuppgift som lagts på utöver ordinarie arbetsuppgifter och som särskilt drabbar verksamheten då tidpunkten för måltidshantering är under den mest intensiva tiden på dagen.

Personal i verksamheten för anpassad skolform lägger också tid på att se till att eleverna får skollunchen serverad. Mest resurskrävande är att hjälpa de elever som behöver äta i klassrummet. De flesta elever i anpassad gymnasieskola äter dock i matsalen, både den stora och den lite mindre matsalen. Rektorerna framhåller också att man har god kommunikation med måltidspersonalen på skolan.

En utredning avseende ansvarsfrågan kring måltidshantering inom Region Gotland pågår i regionstyrelseförvaltningen. Följande skulle dock kunna bidra till att förbättra måltidshantering och minska belastning på personal både i förskolan och i anpassad skolform:

- Genomlysning av nuläge för huruvida måltidshantering fortsatt bör ingå i uppdraget för pedagogisk personal i förskola och i anpassad skolform, eller om det kan finnas en annan lösning på måltidshantering

Rektorer vid anpassad skolform uppger att det finns en ambition att integrera mer med varandra via bland annat olika samarbeten. Anpassad skolform har även vissa samarbeten med Wisbygymnasiet avseende gymnasieverksamhet men även där finns en ambition att skapa fler tillfällen för integration.

Kommunikation och förvaltningens nya kommunikationsstrategi

Utifrån genomförda samtal så framkommer en del utmaningar i kommunikationen inom- och mellan förvaltningar, vilket påverkar verksamheterna på olika sätt. Det framgår tydligt att det emellanåt är oklart vem som har ansvaret för en viss fråga och att det ibland är svårt att veta vem som äger kommunikationen och i vilken omfattning. I sammanhanget nämns även att rektorer och chefer har ett arbetsmiljöansvar och att otydligheter kring ansvarsfördelning inom kommunikation kan påverka arbetsmiljön negativt. Rektorer upplever här att de behöver stöd att kunna uppfylla detta och förbättra arbetet.

Av förvaltningens gemensamma kommunikationsstrategi och Region Gotlands kommunikationspolicy framgår att alla medarbetare har ett kommunikationsansvar och i förvaltningens kommunikationsstrategi framgår också vilka förväntningar det finns på chefer och medarbetare. Det blir tydligt att förvaltningen ännu har arbete kvar med implementering och förankring av den gemensamma kommunikationsstrategin.

Det framkommer också att olika verksamheter använder olika kanaler för kommunikation och att det finns både fördelar och nackdelar med att använda de digitala kanalerna. Avdelningschefer och rektorer lägger en hel del tid på att anpassa informationsflödet till sina medarbetare då en del medarbetare har svårt att ta till sig information som inte anses vara relevant för dem i nuläget och en del andra sitter inte vid datorn i sitt dagliga arbete. Att

anpassa informationsflödet upplevs dock till största delen som positivt och värdefullt att lägga tid på. Kanske kan följande punkter beaktas i arbetet framåt:

- De verksamheter som kommit långt tjänar som goda exempel och inspiration i samband med utvecklad utbildning och fortbildning kring de kommunikationskanaler förvaltningen använder.
- Att skapa en kontinuitet i informationsflödet är en väg att gå för att underlätta för de som inte använder datorn i sitt dagliga arbete.
- Att vid behov ta hjälp av förvaltningens IT-pedagog för att optimera användandet av digitala verktyg som till exempel Teams.

Vid implementering av nya system behövs både utbildningar och en långsiktig implementeringsplan för att underlätta övergången. Ett förslag som framkommit av samtalen är inspirationsföreläsningar med olika teman kopplade till de system vi använder.

Utifrån ett perspektiv av strategisk kommunikation finns det utmaningar när det gäller att kommunicera tydligt och effektivt, både inom förvaltningen, mellan förvaltningar och externt. Det är viktigt att ha en klar ägande- och ansvarsstruktur för att undvika missförstånd och att därmed minska risken för felaktig-, tvetydig eller dubbel kommunikation. I förvaltningens gemensamma kommunikationsstrategi med tillhörande bilaga ”Kanalguide”¹² framgår tydligt ansvarsstruktur, förväntningar och vilka kanaler som ska användas i relation till olika målgrupper. En fortsatt implementering, uppföljning och utvärdering av kommunikationsstrategin är nödvändigt för att identifiera eventuella förbättringsområden. En kontinuitet i informationsutskicken och att utbilda medarbetare i nya system är också viktiga faktorer för att säkerställa att kommunikationen fungerar så effektivt som möjligt.

Biträdande rektorer inom förskola och grundskola

En biträdande rektors roll ska ses som en ansvarsfull och krävande chefsposition som kräver en balans mellan pedagogisk kompetens och ledarskapsförmåga. Det framgår i samtalen att majoriteten av de biträdande rektorerna inte har haft någon formell introduktion till sin roll, vilket kan resultera i en bristande förståelse för arbetsuppgifterna och otydliga förväntningar på uppdraget. De som haft en introduktionsperiod upplevde positiva effekter av detta och fick bra möjligheter att lägga en stadig grund för det kommande arbetet.

De flesta biträdande rektorerna har tidigare arbetat som förskollärare eller lärare och några har tidigare erfarenhet av ledarskap. Att bli chef i en verksamhet där även tidigare uppdrag funnits kan vara en fördel eftersom det från början finns en förståelse för verksamheten, men det blir istället viktigt med gränsdragning utifrån just tidigare uppdrag. Att komma från en annan arbetsplats kan ge fördelen av att ta med sig erfarenhet från en annan verksamhet men det innebär också att det krävs mer tid att lära känna verksamheten i det nya skolområdet.

Det framgår att mentorskapet är viktigt för biträdande rektorer. Inom förskolan är det bestämt att biträdande rektorer ska få möjlighet att ha en mentor från annan verksamhet som stöd i sin roll. Inom grundskolan finns inte samma uttalade plan kring mentorskap och flera av de biträdande rektorerna tror här att det hade varit bra med ett liknande upplägg som inom förskolan. Det finns också en önskan om en obligatorisk introduktion på central förvaltning för nya medarbetare.

¹² Kanalguide - Kommunikationsstrategi utbildnings- och arbetslivsförvaltningen

Det framgår att deltagande på chefsskolan är vanligt förekommande bland de biträdande rektorerna vid grundskolan, och att de flesta är nöjda med den, men att det inte täcker hela kompetensbehovet för rollen. Bland de biträdande rektorerna i förskolan verkar det vara ett fåtal som gått chefsskolan.

Behovet av kompetensutveckling för biträdande rektorer inom Region Gotland är relativt stort. Det framgår att flera biträdande rektorer efterfrågar möjligheten att gå rektorsutbildningen, dels för att öka sin kompetens inom juridik men också för att stärka hela kåren och minska sårbarheten. Det skulle också bidra till att förbättra kunskap kring arbetsmiljö och arbetsrätt som är viktiga delar för de som har ett arbetsmiljöansvar.

Det finns även en efterfrågan på kunskapshöjande insatser kring elevhälsoarbete och hur trygghet och studiero skapas i skolan.

Biträdande rektorer vid grundskolan efterfrågar bättre underlag för medarbetarsamtal. Det finns i flera delar en efterfrågan på likvärdighet och relevans för de olika yrkesgrupperna som finns i verksamheterna.

Några av de biträdande rektorerna efterfrågar samma möjligheter som rektorerna att gå de utbildningar som finns att tillgå i vissa HR-system. För närvarande finns det exempelvis inte samma förutsättningar för biträdande rektorer att använda HR-plus såsom det finns för rektorerna. En sådan utökad möjlighet skulle kunna bidra till att utveckla kompetensen inom vissa HR-frågor och därmed stärka den biträdande rektorn i ledarrollen.

Sammanfattningsvis framgår det att det finns flera behov av kompetensutveckling inom Region Gotland för biträdande rektorer. Det handlar om att öka kompetensen inom juridik, arbetsmiljö och arbetsrätt, elevhälsoarbete, trygghet och studiero i skolan, chefskap, svåra samtal, HR-frågor och medarbetarsamtal. Det är viktigt att ha likvärdiga och relevanta möjligheter till kompetensutveckling för att stärka hela kåren och minska sårbarheten

Roller som biträdande rektor kan beskrivas som ansvarsfull och krävande. Det är viktigt att ha en formell introduktion, tydligare arbets- och ansvarsbeskrivning eller någon form av ledarkontrakt och gärna mentorskap för att stödja biträdande rektorer i deras roll och ansvarstagande. Det är också viktigt att ha en balans mellan pedagogisk kompetens och ledarskapsförmåga. Chefsskolan kan vara en viktig del i introduktionen, eller som kompetenshöjande insats för de som inte redan gått den, men det behövs mer än så för att täcka alla behov för rollen.

Utifrån vad som framkommit i kvalitetsutvecklingssamtal och ovanstående diskussion föreslås följande åtgärder för att bidra i arbetet med att stärka de biträdande rektorerna i sin roll:

- Se över möjligheten att förändra ledningsorganisationen inom för- och grundskola. Utöka antalet rektorer och minska antalet biträdande alternativt ta bort funktionen biträdande rektor helt. Biträdande rektorer har ofta ett lika stort ansvar som rektorer, men inte samma förutsättningar.
- Utveckla en mentorskapsplan för biträdande rektorer inom för- och grundskola för att öka likvärdigheten, stärka kompetensen och stödja dem i deras arbete.

- Inför en formell introduktionsperiod för biträdande rektorer som täcker arbetssätt, ansvarsområden, förväntningar samt en obligatorisk intro-period vid central förvaltning. Det skulle medföra ett gemensamt utgångsläge för yrkesrollen.
- Formalisera och upprätta arbets- och ansvarsbeskrivning för rollen biträdande rektor, där det tydliggörs vad som delegerats från rektor, vad bör vara lika för alla biträdande rektorer och vad som kan vara individuellt anpassat utifrån person och område. Utveckla också medarbetarundersökningen att matcha uppdraget och rollen som biträdande rektor.
- Upprätta kompetensutvecklingsplan för biträdande rektorer och eventuellt även för rektorer. Att följas upp av förvaltningsledning och HR inom förvaltningen.
- Erbjud biträdande rektorer möjlighet att delta i rektorsutbildningen för att stärka deras kompetens inom juridik och arbetsrätt och för att minska sårbarheten. Om det inte är genomförbart bör eventuell påbyggnad eller inriktning utvecklas för de biträdande rektorerna som går den befintliga chefsskolan inom Region Gotland.
- Erbjud kompetensutveckling inom elevhälsoarbete, trygghet och studiero i skolan för biträdande rektorer och rektorer.
- Erbjud relevanta HR-utbildningar för biträdande rektorer för att stärka kompetensen inom HR-frågor och därigenom stärka hela ledarkåren.
- Utveckla underlag för medarbetarsamtal som är likvärdiga, men samtidigt relevanta för alla yrkesgrupper inom verksamheterna.
- Erbjud utbildning i tillitsbaserat ledarskap (för alla yrkesgrupper) för att stärka ledarskapskompetensen och främja en likvärdig kultur inom verksamheterna.
- Skapa möjligheter för biträdande rektorer att ingå i nätverk och få möjlighet diskutera med andra chefer för att utveckla sin kompetens och dela erfarenheter.

Förskolan

Under samtalen beskrivs olika aktiviteter och initiativ som har genomförts inom förskolan och där rektorerna ser god utveckling. Aktiviteterna har bidragit till ökad delaktighet hos rektorerna, ökad likvärdighet mellan förskolans områden, en starkare ledning, god kompetensutveckling och förbättrad relation och kommunikation mellan personal. Förskolans omorganisation anses ha stor del i den ökade känslan av delaktighet hos rektorerna och den ökade likvärdigheten mellan förskolans områden.

Kompetensutvecklingsplanen bedöms ha bidragit till god utveckling genom att den gjort det lättare för rektorerna att hålla en röd tråd och funktionsbeskrivningarna har säkerställt att rätt kompetens finns på rätt plats. Utbildningen "Barnskötare i fokus" har bidragit till att flera barnskötare nu känner sig tryggare i sin roll och har ett större intresse för att kompetensutveckla sig inom yrket. Arbetet med kollegialt lärande sker genom olika former av träffar där personalen ges möjlighet till reflektion och diskussion utifrån ett visst ämne. Dessa träffar har bidragit till god kompetensutveckling och insatserna kopplat till språkutveckling har också lett till en god utveckling.

Förskolan har också arbetat med aktiviteter kopplat till jämställdhet, bland annat genom föreläsningar inom ämnet, vilket flera rektorer ser som en god utveckling. Samtal om relationen mellan barnskötare och förskolelärare samt pedagogernas roll har också lett till positiva effekter, såsom bättre kommunikation och samarbete i arbetsgrupperna.

Rektorerna framhåller dock att det finns behov av tydliggörande kopplat till förskolans specialenheter. Specialenheterna stödjer barn med multihandikapp och omfattande medicinska behov eller språkliga stödbehov. En rektor tar upp att det finns en politisk vilja att man ska utvidga till ytterligare en specialenhet för barn med omfattande medicinska behov och

multihandikapp. Från rektorns håll finns det en oro att kunna tillgodose behoven och samtidigt göra barnen integrerade i ordinarie verksamhet. Barnen är idag på samma avdelning, men det är en utmaning att få ett bra samarbete med habiliteringsplatser och ordinarie placeringar. Det är en väldigt specifik typ av verksamhet som bedrivs, just nu genomförs en omvärldsbevakning mot övriga Sverige för att få insikt i hur andra förskolor arbetar med denna typ av integrering men det är svårt att hitta en verksamhet med liknande organisation. Eftersom barnen har väldigt varierande behov är förutsättningarna olika för hur det är möjligt att integrera verksamheterna och följande åtgärder föreslås därför:

- Se över möjligheten till förändring i hur specialenhetens avdelningar är organiserade för barn med omfattande medicinska behov och multihandikapp
- Utvärdera efter omvärldsbevakning för förslag och plan för hur barnen kan integreras i ordinarie verksamhet på bästa sätt

Det lyfts även fram att de upplever att stöd utifrån kan vara behövligt i vissa diskussioner kring medarbetarskap. Närmaste chef kan göra mycket men i dessa delar kan det vara en mer framkomlig väg med någon utifrån. Tankar finns om behov av stöd från organisationskonsult vid regionstyrelseförvaltningens HR-enhet.

Fördelat över ön och mellan förskolor så är det stora variationer kring antal förskollärare per barn. Landsbygdsområdena lyfts som svåra områden att rekrytera personal till. Av förvaltningens senaste verksamhetsberättelse framgår att verksamheter på landsbygden har märkt av en ökad svårighet att rekrytera efter höjda drivmedelspriser. Dels slutar befintlig personal för att ta tjänster i Visby, dels tackar sökande nej till tjänster till förmån för arbete i Visby med hänvisning till ökade kostnader. Det här är en viktig fråga där Förskolan Gotland arbetar medvetet för att öka likvärdigheten för barnen i alla förskolor. Strategisk personalplanering är en utmaning, därav finns en önskan om mer stöd kring problemet att rekrytera personal. Arbetet med hållbar bemanning anses inte varit tillräckligt bra förankrat vid de fackliga ombuden och då upplevs stödet från de fackliga som bristfälligt. Arbetet med strategiskt hållbar bemanning pågår alltjämt och finns till viss del beskrivet i förvaltningens kompetensförsörjningsplan¹³ och i verksamhetsplanen finns också aktiviteter kopplat till hållbar bemanning.

Personal som drabbas av psykisk ohälsa upplevs av några rektorer som svårt att hantera, eftersom de inte alltid upplever att de som chef har all kunskap att arbeta med detta på ett bra sätt. Det framförs tankar om att se över om de verktyg som finns idag är tillräckliga. För att möta de utmaningar och behov som rektorerna i förskolan lyft föreslås följande:

- Utbildning och stöd kring psykisk ohälsa ges till chefer för att hjälpa dem i arbetet när medarbetare drabbats.

Sammanfattningsvis finns det flera områden där rektorer i förskolan behöver mer stöd, särskilt kopplat till specialenheterna, rekrytering av personal, personalens psykiska hälsa och kompetenssatsningar för att utveckla verksamheten. Det finns också behov av en kulturförflyttning för att fokusera än mer på innehållet i verksamheten. För att bidra i arbetet med några av de utmaningar som belysts föreslås också följande insatser:

- Förtydligande av syftet med SKA-tid för att möjliggöra en kulturförflyttning och för att fokusera mer på innehållet i verksamheten.

¹³ Kompetensförsörjningsplan 2020-2023

- Utvärdering av externt stödbehov gällande medarbetarskap för att ta reda på vilken typ av stöd som önskas och vilken typ av professionell hjälp som kan tillhandahållas.

Grundskola

I samtalen beskrivs flera framgångsfaktorer och aktiviteter där rektorerna upplever en god utveckling. Det är viktigt att skapa bra samarbeten och utveckla det kollegiala lärandet tillsammans. Förstelärare har här en viktig roll i dessa aktiviteter och flera rektorer lyfter fram att de upplever en god utveckling hos de förstelärare som nu går processledarutbildningen i samarbete med Uppsala universitet Campus Gotland.

Arbetet med att främja skolnärvaro lyfts också fram utifrån ett positivt perspektiv, där en verksamhet framgångsrikt genomfört aktiviteter utifrån Åsa Hirschs forskning och arbete kring relationellt ledarskap i klassrummet¹⁴. Arbetet har också följts upp tillsammans med eleverna.

En annan framgångsfaktor som nämns är att en del har lyckats uppnå en hög procent av behöriga lärare på skolan och att man har få personalavgångar. Detta tillskrivs bra annonsering och att man lyckas motivera sina lärare att läsa vidare för att få rätt behörighet. Sammanfattningsvis kan man säga att rektorerna ser en god utveckling i aktiviteter kopplade till samarbeten, tillgängliga lärmiljöer, främjande av skolnärvaro och kollegialt lärande. Förstelärare har en viktig roll i flera aktiviteter och ett gott samarbete med det specialpedagogiska nätverket och elevhälsoteamet är viktigt för att nå god måluppfyllelse.

Verksamheterna står dock inför utmaningar och behov när det gäller att erbjuda en god elevhälsa och skolmiljö för eleverna. Rektorerna behöver här mer stöd och resurser för att hantera dessa utmaningar på ett effektivt och mer likvärdigt sätt. En av de stora utmaningarna är att erbjuda en jämlik barn- och elevhälsa på alla skolor på Gotland. I dagsläget ser det olika ut, verksamheterna har olika lösningar och det finns ett behov av ett mer övergripande omtag för att skapa en mer jämlik situation. Från och med den 2 juli 2023 stärks skolans elevhälsoarbete i skollagen¹⁵, vilket berör all personal i skolan. För att hantera utmaningarna med att erbjuda god och jämlik elevhälsa och skolmiljö för personal och elever på Gotland, föreslås följande åtgärder:

- Ökad finansiering, resurser och övergripande resursplanering. Det bör sättas av mer medel för att stärka elevhälsan och förbättra skolmiljön på alla skolor på Gotland.
- Ett övergripande omtag kring arbetet med en jämlik elevhälsa i verksamheterna
 1. Skolverket har tagit fram ett stödmaterial för att utveckla arbetet med alla elevers lärande, utveckling och hälsa i skolan¹⁶
- Hörsamma barn- och elevhälsans behov av att stärka samarbetet med skolorna för att främja en likvärdig elevhälsa, jämte en ökad vi-kultur.

Grundskolans verksamheter har lyft ett behov av förbättrat ekonomistöd då uttryck getts för att befintligt ekonomistöd saknar ingående kunskap om skolverksamheten. Ekonomistödet flyttades dock från utbildnings- och arbetslivsförvaltningen till regionstyrelseförvaltningen så sent som inför delårsrapport 2 förra året (2022). Grundskolan har två ekonomer från regionstyrelseförvaltningen specifikt knutna till sig och bedömningen är att deras

¹⁴ Relationellt klassrumsledarskap - Skolverket

¹⁵ Elevhälsoarbetet stärks i skollagen - Skolverket

¹⁶ Verktyg för arbetet med alla elevers lärande, utveckling och hälsa - Skolverket

kunskap om skolverksamheten successivt kommer att förbättras och därmed också ekonomistödet.

Vidare framgår det även att det finns tankar och funderingar om att få till ett bättre utbyte med Folkhögskolan. Även Folkhögskolan har uttryckt en önskan att förbättra samarbetet med grundskolan och öka samspelet i samverkan. Skolorna rekryterar medarbetare som gått utbildningen till socialpedagoger och uttrycker en önskan att kunna vara med och påverka utbildningens innehåll, Folkhögskolan å sin sida har framfört en flexibilitet och möjlighet kring anpassning av utbildningen för att bättre matcha rekryteringsbehovet i skolan. Det är därmed inte osannolikt att de båda verksamheterna skulle kunna samarbeta i frågan.

Rektorerna har under vårens samtal belyst utmaningar kopplat till elevers kunskaper inom matematik. Det kan här vara värt att undersöka möjligheten att samarbeta med universitet och högskolor för att få hjälp i utvecklingen av undervisningsmetoder och verktyg för matematikundervisning. Även Mattecentrum¹⁷, en oberoende ideell förening grundad i syfte att stärka det matematiska självförtroendet hos barn och unga, håller på att etablera sig på Gotland och kan eventuellt vara en samarbetsmöjlighet värd att beakta.

Gotlands resursskolor har flaggat om ett ökat antal ansökningar och de spår en framtid där behovet av platser troligen kommer öka. En utvärdering, uppföljning och analys av resursskolorna utifrån syfte, målsättning och resurstilldelning är därför aktuellt för att stå redo om behovet av platser framöver faktiskt ökar.

Grundskolan, liksom förskolan, upplever utmaningar kopplat till rekrytering och bemanning och önskar mer stöd kring problemet att rekrytera personal. Arbetet med strategiskt hållbar bemanning pågår alltjämt och finns till viss del beskrivet i förvaltningens kompetensförsörjningsplan¹⁸ och i verksamhetsplanen finns också aktiviteter kopplat till hållbar bemanning. För att avlasta rektorerna i det omfattande och resurskrävande arbetet med rekrytering föreslås dock följande:

- Översyn för huruvida det är möjligt med avlastning i rekryteringsprocessen; kring gallring, urval och referenstagning till exempel.

Genom föreslagna insatser eller åtgärder för grundskolan kan rektorerna ges bättre möjligheter att främja en god utveckling och därmed förbättra skolmiljön för elever och lärare inom skolan.

Anpassad skola

Tre lärare med försteläraryppdrag arbetar framgångsrikt med sina uppdrag och har implementerat en utvecklingsgrupp med förstelärare för att driva verksamhetens utveckling framåt. Verksamheten har en god utveckling av arbetet med arbetsplatsförlagt lärande (APL). En biträdande rektor har tillkommit i ledningsgruppen, vilket förväntas bidra till avlastning och medföra en fortsatt utveckling av ledningsgruppsarbetet.

Samtalet med anpassad skola synliggör flera utmaningar och behov av stöd. Arbetet med strategiskt hållbar bemanning pågår alltjämt och finns till viss del beskrivet i förvaltningens kompetensförsörjningsplan och i verksamhetsplanen finns också aktiviteter kopplat till

¹⁷ Gratis läxhjälp i matematik – Mattecentrum, gratis läxhjälp i matematik för alla

¹⁸ Kompetensförsörjningsplan 2020-2023

hållbar bemanning och kompetensutveckling för befintliga medarbetare. För att ytterligare bidra till utvecklingen av arbetet med rekrytering föreslås följande:

- Utveckla samarbetet mellan förvaltningens HR-avdelning och ledningsgruppen i anpassad skolform för att öka antalet platser för verksamhetsförlagd utbildning (VFU) inom skolformen: Genom att ta emot fler elever från lärarutbildningen kan skolan bidra till att öka antalet behöriga lärare i framtiden.
- Utökad samverkan med förvaltningens HR-avdelning i relation till strategi 3 - *Etablera fler samarbeten med lärosäten och andra aktörer* – i förvaltningens kompetensförsörjningsplan
- Utveckla aktiviteter kopplat till plan för kompetensutveckling. Genom att erbjuda kompetensutveckling för personalen kan skolan öka kunskaperna och förbättra kvaliteten på undervisningen.
- Utveckla arbetet med arbetsmiljöfrågor. Att se över arbetsmiljöfrågor såsom arbetstid och raster kan bidra till att förbättra personalens hälsa och trivsel på arbetsplatsen.

Rektorerna har också efterfrågat stöd för att hantera utmaningar kopplade till ökad efterfrågan- och behov av anpassade lokaler. Arbetet med lokalförsörjningsplanering pågår och aktiviteter finns i förvaltningens verksamhetsplan för målsättningen att uppnå en ändamålsenlig, effektiv, säker och till viss del flexibel verksamhetsmiljö tillsammans med en god arbetsmiljö. Behovet av anpassade lokaler inom anpassad skolform är dock stort och ökad efterfrågan på lokaler och elever med olika behov innebär att vi kontinuerligt och strategiskt måste underhålla och bygga anpassade lokaler för skolan.

Slutligen har det även framgått att verksamheten saknar tillgång till en kurator och det är viktigt att samverkan görs med barn- och elevhälsan för att säkerställa tillräckligt med kuratorer för att kunna möta elevernas behov och erbjuda adekvat stöd.

Kulturskolan

Kulturskolan på Gotland fokuserar på att arbeta med tillgängliga lärmiljöer och har fått pengar från Kulturrådet för flera olika projekt. Det finns ett framgångsrikt samarbete med grundskolorna för att nå underrepresenterade grupper och elever har här haft möjlighet att delta utan avgift under en tid. Barn- och utbildningsnämnden har gett Kulturskolan uppdraget att utreda förutsättningarna för en avgiftsfri verksamhet, vilket de ser positivt på.

Framtidens kulturarbete bedöms vara i stort behov av entreprenöriella kompetenser och kulturskolan arbetar aktivt med att få eleverna att förstå förutsättningarna för att jobba som kulturarbetare. Genom sitt systematiska kvalitetsarbete försöker kulturskolan skapa effektiva processer och en bra rutin kring uppföljning av mål. Kulturskolan har lyckats skapa delaktighet och engagemang genom att varje grupp sätter sina egna mål utifrån regionens gemensamma mål och tillsammans finns uppföljningstillfällen där varje grupp fyller i ett gemensamt digitalt dokument.

Kulturskolan står dock inför flera utmaningar och har en del behov som behöver tillgodoses. En utmaning är lokalbrist, särskilt när det gäller bildsalar. Kulturskolan behöver ha kontinuerlig dialog med Wisbygymnasiet gällande lokaler, även om det i nuläget är svårlost. En fortsatt samverkan med andra förvaltningar är också nödvändig i arbetet med en hållbar lokalplanering.

Verksamheten har lyft ett behov av att planera in flera pedagogiska diskussioner för personal och ha bättre kontinuitet i det arbetet samt skapa bättre tillgång till utbildnings- och föreläsningstillfällen för personalen. Ett ökat samarbete med övriga skolformer för att skapa gemensamma föreläsnings- och utbildningstillfällen skulle kunna bidra till en ökad kompetensutveckling, till att förbättra undervisningen och till att skapa tillfällen för pedagogiska diskussioner över gränserna.

Kulturskolan har lyft ett behov av förbättrat ekonomistöd då uttryck getts för att befintligt ekonomistöd saknar ingående kunskap om verksamheten. Ekonomistödet flyttades dock från utbildnings- och arbetslivsförvaltningen till regionstyrelseförvaltningen så sent som inför delårsrapport 2 förra året (2022) och bedömningen är att de anvisade ekonomernas kunskap om verksamheten successivt kommer att förbättras och därmed också ekonomistödet.

Kulturskolan upplever även utmaningar kopplat till rekrytering och bemanning och önskar mer stöd kring problemet att rekrytera personal. Arbetet med strategiskt hållbar bemanning pågår alltjämt och finns till viss del beskrivet i förvaltningens kompetensförsörjningsplan¹⁹ och i verksamhetsplanen finns också aktiviteter kopplat till hållbar bemanning. För att bistå verksamheten i arbetet med utmaningarna kopplat till rekrytering föreslås dock följande:

- Fortsatt samverkan med regionens centrala HR-avdelning för att kunna rekrytera personal med rätt kompetens och därmed se över möjligheten till attraktivare anställningsvillkor och utökad tillgång till kompetensutveckling.

Barn- och elevhälsan

Barn- och elevhälsan har nått framgång i aktiviteter kopplade till mål 2²⁰ i regionens styrkort, inklusive utbildning av medarbetarna i PAX²¹, YAM (Youth Aware of Mental Health)²² och ABC²³. Samverkan i Fossam²⁴ har varit framgångsrikt, även om det fortfarande finns utmaningar framöver.

Barn- och elevhälsan har fokuserat på aktiviteter kopplade till mål 12²⁵ i regionens styrkort under det senaste halvåret och arbetar aktivt för att förbättra system och rutiner för att följa upp avvikelser. För att minska osäkerhet och sårbarhet, och öka likvärdigheten planeras också en omorganisering avseende skolsköterskorna. Under år 2022 blev barn- och elevhälsans ledningsgrupp större då tre enhetschefer med tillhörande enheter tillsattes, vilket har medfört ett närmare ledarskap, tydligare beslutsprocesser och resulterat i bättre effektivitet.

Barn- och elevhälsan belyser, liksom flera andra verksamheter, mer samverkansfrämjande stöd. Det handlar främst om samarbetet med barn- och ungdomspsykiatri, där tydligare riktlinjer och gränsdragningar behövs för att skolan och barn- och elevhälsan ska kunna ta

¹⁹ [Kompetensförsörjningsplan 2020-2023](#)

²⁰ Mål 2. Befolkningen har likvärdiga förutsättningar för en god och jämlik hälsa och alla barn har goda uppväxtvillkor

²¹ PAX i skolan är ett arbetssätt för att skapa klassrum präglade av lugn, trygghet, glädje och studiero. Hämtat från: [PAX - Region Gotland](#)

²² YAM är en del av Region Gotlands övergripande preventiva arbete för att öka psykisk hälsa och motverka psykisk ohälsa och självmord bland unga. Hämtat från: [YAM - Region Gotland](#)

²³ ABC ett föräldrastödsprogram som vänder sig till alla föräldrar till barn i olika åldersgrupper. Hämtat från: [Alla Barn i Centrum – ABC - Socialstyrelsen](#)

²⁴ FOSSAM - en ny modell för tidig samverkan kring barn/unga mellan 6 och 16 år – som består av socialtjänst, Första linjen, Barn- och elevhälsan samt utbildnings- och arbetslivsförvaltningen

²⁵ Mål 12: Hög kvalitet och effektiva processer i verksamhet och tjänster säkras genom ständiga förbättringar, digitalisering, innovation och förnyelsesprång

ett mer aktivt ansvar. För att bidra i arbetet med förbättrat samarbete med barn- och ungdomspsykiatri eller andra liknande instanser föreslås följande:

- Utarbeta tydligare riktlinjer och gränsdragningar för att öka samarbetet och för att kunna ta ett mer aktivt ansvar

Det förekommer att medarbetare slutar på grund av hög arbetsbelastning och av att de upplever att det ställts allt för höga krav. Personalomsättning är en utmaning och det är viktigt att medarbetarna känner sig välkomna ute på skolorna och inte upplever att kraven är för höga. Av analysavsnittet gällande samarbete och samverkan tidigare i rapporten framgår förslag i syfte att förbättra likvärdigheten och ”vi-tänket” för elevhälsoteamen.

Det finns också ett behov av att öka personalens kompetens inom juridiska delar och att skapa gemensamma forum för kompetenshöjning och samverkan. Vilket skulle kunna vara en viktig del i samarbetet med skolan för gemensam kompetensutveckling av elevhälsoteamen. Sammanfattningsvis behöver barn- och elevhälsan arbeta vidare med att utveckla samarbeten och stödja personalen för att kunna erbjuda en ännu bättre elevhälsa.

7. Slutsats – förslag till beslut

I rapportens analysavsnitt förs en diskussion kring vad som framkommit, med tillhörande förslag på utvecklingsområden för verksamheter och förvaltningsledning att följa upp. Förslagen avser identifierade utvecklingsområden och kan vara ett utgångsläge eller inspiration för verksamheterna i framtagandet av prioriterade aktiviteter i kommande verksamhetsplan.

Utifrån vad som sammanställts i rapportens analys finns det dock vissa prioriterade områden där förvaltningsledningen behöver göra gemensam sak för att stödja verksamheterna i arbetet framåt.

Det enskilda ämne som har löpt som en utmanande röd tråd genom alla kvalitetsuppföljningssamtal har varit samarbete och samverkan. Verksamheterna har beskrivit samarbete och samverkan ur en positiv aspekt utifrån både lyckade externa och interna samarbeten, men intern samverkan inom regionen mellan förvaltningar har framförallt lyfts som en utmaning och beskrivits som mycket personbunden.

Att påverka möjligheterna till förbättrat samarbete och samverkan inom regionen med andra förvaltningar kan vara en utmaning och behöver belysas utifrån alla deltagares perspektiv, behov och juridiska förutsättningar. Utifrån vad som framkommit av kvalitetsuppföljningssamtalen är behovet av fungerande samarbetsformer stort, vidare är det fungerande samarbetet alltför personbundet. Med avstamp i detta föreslås följande åtgärd;

- En inventering och utvärdering av nuvarande interna samarbetsformer och operativa samverkansforum genomförs för att identifiera styrkor och svagheter i samarbetet och för att se vilka områden som behöver förbättras.

Detta skulle i sin tur kunna resultera i ytterligare samarbetsforum liknande exempelvis Fos-sam²⁶, där det finns ett tydligt samförstånd för samarbete över förvaltningsgränser som förenklar kommunikation och informationsutbyte och minskar personbundenheten. Det finns

²⁶ FOSSAM en modell för tidig samverkan kring barn/unga mellan 6 och 16 år – som består av socialtjänst, Första linjen, Barn- och elevhälsan samt utbildnings- och arbetslivsförvaltningen. Hämtat från: [Verksamhetsberättelse 2022, barn- och utbildningsnämnden](#)

även ett nytt statsbidrag att söka från Skolverket gällande skolsociala team, som ska syfta just till utökad samverkan mellan skolhuvudmän och socialtjänst²⁷.

Gällande extern samverkan, med exempelvis arbetsliv och andra myndigheter, har avdelningen Arbetsliv och etablering inom förvaltningen redan arbetat fram en, för dem, framgångsrik modell. Vilken borde kunna stå som inspiration för andra avdelningars behov av utvecklade externa samarbeten.

Även inom förvaltningen har verksamheterna belyst behovet av förbättrade och utvecklade samverkansytor, vilket borde kunna påverkas genom följande åtgärd;

- En utvärdering av nuvarande interna samarbetsformer och operativa samverkansforum genomförs för att identifiera styrkor och svagheter i samarbetet och för att se vilka områden som behöver förbättras. Detta kan innebära att nuvarande samarbetsformer och samverkansforum omprövas och förändras för att bättre möta elevernas-, ungdomarnas och deltagarnas behov.

Genom dessa åtgärder kan samarbetet och samverkan mellan olika avdelningar och förvaltningar förbättras och elever och ungdomar kan på så sätt få bättre stöd i övergången mellan olika utbildningsnivåer och mellan olika åtgärder.

Årets kvalitetsuppföljningssamtal har också fokuserat på kommunikation och den förvaltningsgemensamma kommunikationsstrategin. Det har framgått att avdelningarna alla arbetar på med att systematisera och strukturera sitt informationsflöde. Det har också framgått att de flesta avdelningar sorterar information till de egna medarbetarna genom egna avdelningsbrev, att det tar tid men också att det är värdefullt.

Även om verksamheterna till viss del ännu beskriver en spretighet i kommunikationen, det vill säga vad som kommuniceras var, genomsyras det av en positiv syn på den nya kommunikationsstrategin och att den i sin tur medför en förändrad kultur beträffande hur vi efteröker- och tar till oss information. Den åtgärd som föreslås i relation till kommunikation och den förvaltningsgemensamma kommunikationsstrategin är därför;

- Löpande utvärdering och uppföljning av den gemensamma kommunikationsstrategin. För att öka samarbetet och för att säkerställa en enhetlig kommunikation ska förvaltningen fortsätta arbetet med att förankra och förtydliga syftet med den gemensamma kommunikationsstrategin.

Genom denna åtgärd kan förvaltningen fortsätta förbättra sin kommunikation, fortsätta öka samstämmigheten och fortsätta att effektivisera informationsflödet.

I arbetet med årets kvalitetsuppföljningssamtal har särskilt fokus lagts på rollen som biträdande rektor i förskolan och i grundskolan. Av samtalen och diskussionerna som förts har ett flertal förbättringsområden identifierats. Åtgärder för att möta behoven kopplat till rollen som biträdande rektor framgår av rapportens analysavsnitt. Följande insatser bör dock prioriteras för att förbättra förutsättningarna både för framtida rekryteringar till rollen och för de som redan arbetar som biträdande rektor:

²⁷ U2023-01277_Stod-kartlaggning-o-uppfoljning-skolsociala-team.pdf (skolverket.se)

- Utveckla en mentorskapsplan för biträdande rektorer inom för- och grundskola för att öka likvärdigheten, stärka kompetensen och stödja dem i deras arbete.
- Inför en formell introduktionsperiod för biträdande rektorer som täcker arbetssätt, ansvarsområden, förväntningar samt en obligatorisk intro-period vid central förvaltning. Det skulle medföra ett gemensamt utgångsläge för yrkesrollen.
- Formalisera och upprätta arbets- och ansvarsbeskrivning för rollen som biträdande rektor, där det tydliggörs vad som delegerats från rektor, vad bör vara lika för alla biträdande rektorer och vad som kan vara individuellt anpassat utifrån person och område. Utveckla också medarbetarundersökningen att matcha uppdraget och rollen som biträdande rektor.
- Skapa möjligheter för biträdande rektorer att ingå i nätverk och få möjlighet att diskutera med andra chefer för att utveckla sin kompetens och dela erfarenheter

Genom att förbättra förutsättningarna för de biträdande rektorerna bör förvaltningen kunna skapa en kvalitetshöjning i arbetet både för framtida rekryteringar till rollen och för de som redan arbetar som biträdande rektor.

8. Bilagor

Bilaga 1 – Information inför kvalitetsuppföljningssamtal Vår-23 230119

Bilaga 2 – Frågeställningar och diskussionsunderlag för kvalitetsuppföljningssamtal 2023