

Rapport - psykosocial kartläggning på Vanstaskolan år 4-9

Uppdraget

Bakgrund

- Avonova har fått i uppdrag att genomföra en kartläggning/intervjuinsats för all personal på Vanstaskolan år 4-9 (inkl sarskola), mot bakgrund av en mycket infekterad situation som har uppstått i samband med tillsättningen av ny rektor.
- Det bör särskilt poängteras att perioden, från det att beslutet om vem som erhållit tjänsten som ny rektor fram tills sista intervjun var genomförd, har varit mycket turbulent och händelserik, vilket även har inneburit att förutsättningarna i denna utredning har förändrats under arbetets gång. Detta är något som vi har haft att förhålla oss till och som även har inneburit att respektive individ som vi har intervjuat har varit uppfylld av det "nuläge" som har varit aktuellt vid varje enskilt intervjutillfälle. Mot bakgrund av dessa skiftande utgångslägen bör även poängteras att varje medarbetare i hög grad har haft fokus inställt på nuläget snarare än på tankar om framtiden.
- Under perioden har även en begäran om åtgärd enligt arbetsmiljölagens 6 kapitel § 6a inkommit från huvudskyddsombudet. Svar på denna begäran har lämnats av barn- och utbildningsförvaltningen den 18/5-15. En av de av de begärda åtgärderna gäller en kartläggning av den psykosociala arbetsmiljön för personalen i förhållande till arbetsgivarens agerande under rekryteringsprocessen.

Syfte

- Syftet med intervjuinsatsen är att få en samlad och nyanserad bild av rådande läge i personalgruppen samt kring vilka möjligheter, svårigheter och utmaningar som personalen ser kring den fortsatta processen och arbetet framåt.
- Syftet med intervjuinsatsen är därmed också att kunna identifiera vilka faktorer som är viktiga att belysa och hantera för att skapa så goda förutsättningar som möjligt för ett konstruktivt samarbete mellan personal, rektor och biträdande rektor inför höstterminen 2015 och för att kunna skapa en gemensam målbild för detta arbete. Under processens gång har det blivit uppenbart att även belysa relationen till barn- och utbildningsförvaltningen och berörda chefer.

Metodval

- I de inledande diskussionerna med arbetsgivaren diskuterades olika alternativa upplägg, såsom enkätundersökning, enkät kombinerat med ett antal intervjuer, gruppintervjuer samt individuella intervjuer med representanter för arbetslagen, alternativt med all personal. För- och nackdelar med olika metodval diskuterades.
- Arbetsgivaren beslutade att man önskade att individuella intervjuer skulle genomföras. Dels för att möjliggöra en fördjupad analys, genom möjligheten att ställa fördjupande följdfrågor, vilket ej är möjligt vid enkätundersökning. Dels för att ge möjlighet att både genomlysas ett antal på förhand beslutade intervjuområden och därutöver specifika frågor av särskild vikt för individen i fråga. Arbetsgivaren önskade därutöver att intervjuer skulle genomföras med samtliga medarbetare för att säkerställa att var och en gavs möjlighet att komma till tals, anonymt och utan påverkan eller påtryckning från andra.
- Metoden är kvalitativ och intervjuerna har varit semistrukturerade och fokuserat dels på några i förväg beslutade områden (se områdena nedan), dels på individuella frågeställningar som respektive individ har velat lyfta.
- Såväl arbetsgivarens som Avonovas ambition har varit att kunna ge en återkoppling i så nära anslutning som möjligt till att intervjuerna genomfördes. Då intervjuerna dock inte kunde påbörjas förrän den 25/5 (och pågick ända fram till den 15/6) samt inföll under en mycket hektisk period av terminen med Skolinspektionens besök på skolan, betygssättning och skolavslutning, samtidigt som en majoritet av skolans personal hade sin sista arbetsdag den 17/6, så har det inte varit möjligt att hinna genomföra återkopplingarna innan terminsslut. Av detta skäl har vi varit tvungna att avvakta med återkopplingarna till uppstarten av höstterminen, för att alla personal ska ha möjlighet att delta.

Avgränsningar

- I de i förväg definierade intervjuområdena kommer inte frågor kring rekryteringsprocessen att vara i fokus, inte heller frågor kring huruvida kommunens rutiner i rekryteringsfrågor har följts eller ej, då arbetsgivaren kommer att följa upp dessa frågor och synpunkter på annat sätt. Dock har arbetsgivaren varit tydlig med att låta medarbetarna lyfta upp de frågor som de anser vara av särskild vikt.
- Då det initialt i kommunikationen mellan arbetsgivaren och medarbetarna har uppfattats som att denna insats skulle vara en handledning av personalgruppen, har det särskilt behövts poängteras att så inte är fallet. Detta är en analys- och kartläggningssats för att kunna bedöma behov av åtgärder framåt.
- Vi har inte genomfört en verksamhetsanalys, även om vissa verksamhetsaspekter såsom styrning, ledning, mål och uppdrag berörs och har relevans inför det framtida arbetet.

Arbetsgång

- 27/4-15: Kort telefonmöte där Avonova informerades om den uppkomna situationen på Vanstaskolan samt meddelades om att arbetsgivaren önskade stöd från Avonova. Medverkande: Personalchef, t.f chef för barn- och utbildningsförvaltningen, skolchef samt organisationskonsult Avonova
- 5/5-15: Inledande möte kring situationen på Vanstaskolan och diskussion kring möjliga alternativa upplägg för en kartläggningsinsats. Närvarande: tf. chef för barn- och utbildningsförvaltningen, skolchef, t.f dåvarande rektor på Vanstaskolan, sökande rektor, vid tidpunkten för mötet nyrekryterad rektor för Vanstaskolan och organisationskonsult.
- 6/5-15: Förslag på upplägg, utifrån ovanstående diskussion, lämnas av Avonova.
- 12/5-15: Kort information till personalen kring den fortsatta processen kring intervjuerna, i samband med möte som arbetsgivaren samlat personalen till. Närvarande: hela personalgruppen, skolchef, personalchef, personalkonsulent och organisationskonsult.
- 20/5-15: Avstämningsmöte inför uppstart av insats p.g.a. ändrade förutsättningar på Vanstaskolan. Närvarande: t.f chef för barn- och utbildningsförvaltningen, skolchef, personalchef, personalkonsulent, samt två organisationskonsult på Avonova.
- 20/5-15: Möte med huvudskyddsombudet på Vanstaskolan för att få dennes bild av situationen samt för att diskutera förutsättningarna för kartläggningen. Närvarande: Huvudskyddsombud, personalkonsulent, samt två organisationskonsult på Avonova.
- Inläsning av verksamhetsdokumentation och medarbetarenkät inför intervjuerna, sammanställande av intervjuguide samt avstämning av intervjuområden med uppdragsgivaren
- Perioden 25/5 – 15/6-15: Individuella intervjuer med t.f. rektor och samtliga medarbetare (inkl de fackliga representanterna som ingår i personalstyrkan). Totalt 48 personer
- Analys och dokumentation, inkl reflektioner och åtgärdsförslag kring hur det fortsatta utvecklingsarbetet kan läggas upp.
- Återkoppling av resultatet kommer att ske i följande steg:
 - 11/8-15: Återkoppling samt diskussion kring konsulternas reflektioner, slutsatser och åtgärdsförslag, till t.f chef för barn- och utbildningsförvaltningen, skolchef, personalchef och/ eller personalkonsulent.
 - 12/8-15: Ev separat återkoppling till skyddsombud
 - 12/8-15: Ev separat återkoppling de fackliga representanterna
 - 13/8-15: Återkoppling till personalen

Summering av intervjuområden

Den egna rollen

Majoriteten av de intervjuade uppger sig trivas bra eller mycket bra i sin yrkesroll. Bland lärarna finns det en del synpunkter på hur förutsättningarna i läraryrket har förändrats med åren, något som dock mer är en skolpolitisk fråga än en arbetsplatspecifik fråga.

Flera medarbetare har mycket lång anställningstid på Vanstaskolan och de framhäver arbetsglädjen i yrket och trivseln på skolan, trots att man har haft många olika rektorer under årens lopp. Samtidigt har händelserna under våren fått flera i personalen att fundera över om de vill vara kvar på arbetsplatsen.

Något som flertalet lyfter upp som det som ger motivation och arbetsglädje är att se elever växa och göra framsteg, inte minst när elever som har kämpat länge i ett ämne, plötsligt hittar lösningen, eller förstår. Många av lärarna uppskattar självständigheten i rollen – att styra över sin egen undervisning.

När det gäller förutsättningarna i yrkesrollen och i det egna arbetet, så upplevs rektor som en viktig person, inte minst i att vara en möjliggörare – en som kan skapa goda förutsättningar i arbetet. Här framhävs t.f. rektors insatser i hög grad, liksom hon i hög grad har haft betydelse för trivseln i yrket och på arbetsplatsen, vilket inte alla rektorer upplevs ha bidragit med.

Verksamheten/skolans uppdrag

Vid en första fråga kring om det övergripande uppdraget för skolan upplevs tydligt för respektive medarbetare, samt om de anser att det finns en samsyn inom personalgruppen kring hur man ska och vill arbeta tillsammans för att uppnå målen för verksamheten, får vi i de flesta fall först ett jakande svar. Men vid lite mer eftertanke, så verkar det relativt svårt att ge en tydlig och samsynt bild av vad man tillsammans ska/vill uppnå i sitt arbete. När vi samtalar om verksamhetens mål, så kommer i de flesta fall elevernas måluppfyllelse i fokus. Andra nämner att målsättningen är att alla ska känna sig trygga i skolan.

Vi får i intervjuerna bilden av att det i dagsläget inte finns tydliga gemensamma styrdokument för Vanstaskolans verksamhet och målarbete, som t.ex. en gemensam verksamhets- eller arbetsplan. Inte heller vid sökning under rubriken "dokument" på skolans hemsida kan vi hitta sådana dokument för år 4-9 (förutom de nationella styrdokumenterna, samt de lokala handlingsplanerna kring diskriminering och kränkande behandling). Dock går där att finna lokala arbetsplaner för år f-3.

På frågan om man inom lärargruppen resonerar och reflekterar mycket tillsammans kring hur man kan jobba för att t.ex. öka elevernas måluppfyllelse, eller andra verksamhetsmål, så blir bilden att detta inte sker i så stor omfattning. I den mån det sker är det främst vid arbetslagsmöten. Flera lyfter dock önskemålet om en ökad dialog kring frågor som har med verksamhetens mål och resultat att göra och även önskemål om mer ämnesriktat samarbete än vad man har idag.

På frågor kring verksamhetens samlade resultat och utveckling upplever vi att de flesta har en ganska vag bild av hur Vanstaskolans utveckling och resultat ser ut i relation till andra skolor inom kommunen och i relation till andra kommuner. Flera medarbetare framhäver dock skolans förbättrade resultat. På följdfrågor om detta förmedlas främst en känsla av att resultatet har förbättrats, men man har svårt för att precisera vad det är som konkret har förbättrats.

Under de senaste åren har det bedrivits ett utvecklingsarbete, 1:1-projektet, som personalen är mycket positiv till. Här framhävs tidigare rektors insatser, och att t.f dåvarande rektor har arbetat vidare på den inslagna vägen. På frågor om vilket resultat som utvecklingsarbetet kring 1:1 har lett till blir svaren i vissa fall lite svävande, såsom "att eleverna har Ipads" och att "allt är öppet". I andra fall mer konkret, som att det innebär ett verktyg som underlättar för elever med motoriska svårigheter och att det möjliggör för lärarna att kunna ge direkt feedback till eleverna oavsett om de är på plats på skolan eller på distans. Ett konkret resultat som nämns är att pojkars och flickors skolresultat har närmat sig varandra alltmer.

Något annat som nämns är att man jobbat mycket med frågan kring att skapa trygghet för alla elever och att man idag har extremt lite mobbing och utanförskap jämfört med tidigare.

Samarbetet och kommunikationen kring elevhälsoärenden är något som flera lyfter upp som ett utvecklingsområde på skolan. Behov av struktur och rutiner samt gärna att berörd/berörda lärare i högre grad är med på elevhälso teamet för att dra sitt ärende. Observera att det inte är elevhälso personalen som det framförs kritik kring, utan struktur och rutiner kring hur ärenden drivs, för att motverka att ärenden hamnar mellan stolarna.

Det finns en stark oro för att behöva börja om från början - att en ny rektor ska kassera det gamla och komma in med sina nya visioner. Samtidigt är det många som har efterfrågat just detta med visioner, i diskussionerna kring tillsättningen av sökande på rektorstjänsten. Här har många framfört både irritation och ilska över att sökande inte kom in och presenterade sina tankar och sin vision kring skolan, då hon utnämndes till rektor. Andra har varit tydliga med att de inte vill att någon bara kommer in med en vision, utan att man önskar att en ny rektor lyssnar in och skapar sig en uppfattning om vad det är som skolan arbetar med, och har arbetat med, för att sedan tillsammans med personalen sätta en vision.

I de diskussioner som har förts tillsammans med ledningen (t.f chef utbildningsförvaltningen, skolchef), där just frågan kring skolutveckling har varit viktig, har många i personalen upplevt sig kränkta. Man har upplevt det som att ledningen inte har uppmärksammat arbetet med 1:1, utan endast uppfattar skolutveckling som den utveckling som bedrivs enligt Hortlund och enligt "hälsosam skolutveckling".

Skolans speciella utmaningar, utifrån Ösmos upptagningsområde, är något annat som poängteras av många. Det poängteras starkt att ledningen måste förstå områdets speciella problematik och utmaningar, i relation till andra skolor inom kommunen.

Medarbetarskap och samarbete

Den starka gemenskapen inom personalgruppen på skolan lyfts fram med mycket positiva förtecken. Kollegorna beskrivs som en mycket viktig faktor för den trivsel som många upplever på sin arbetsplats. Gemenskapen beskrivs i lite olika termer av olika medarbetare. Vissa lyfter fram att man, kollegor emellan, stöttar och hjälper varandra. Här beskriver man både att man upplever att man alltid kan be kollegor om hjälp och att kollegor också erbjuder sig spontant att hjälpa varandra, t.ex. gå in och ta någons lektion e.d. Andra beskriver gemenskapen ännu tajtare, och liknar kollegiet vid en familj. Här spelar det givetvis även roll att skolan ligger på en liten ort, där många i personalen också själva bor. Det innebär att flera umgås även privat och man beskriver att "alla känner alla" i Ösmo. Det innebär även att man ofta har privata relationer till föräldrarna på skolan. Flera beskriver också, i både positiv och negativ bemärkelse, hur man som personal på skolan möts av frågor från föräldrar såväl på ICA som på olika

idrottsaktiveter, i föreningsliv, m.m. Detta har varit väldigt påtagligt under den turbulenta tid som nu har varit, att man både får frågor och behöver bemöta rykten i olika situationer, även på sin fritid.

Något som har väckt stor irritation och ilska är det som upplevs som anklagelser från förvaltningens sida, om att det skulle finnas grupperingar inom personalgruppen samt att det skulle finnas kollegor som upplever att man inte kan säga vad man tycker, och som till och med drar sig för att komma till personalrummet. Dessa påstående dementeras bestämt och man känner inte alls igen sig i den beskrivna bilden. I detta hänseende verkar de intervjuade vara helt överens. Man upplever att man inom kollegiet kan lyfta synpunkter och att man definitivt får ha olika och avvikande åsikter. Dock är det vissa som framhåller att man inte ställer sig bakom sättet att framföra sina synpunkter på, så som har varit fallet i diskussionerna mellan personalen och ledningen kring rektorstillsättningen. Där har skapats en hätsk stämning, i vilken det skulle vara mycket svårt att komma med synpunkter av mer "modererande" karaktär. Det samma gäller att alla inte ställer sig bakom den typ av kommunikation som nu förs t.ex. via Facebook, som blir väldigt hätsk och där rykten späs på och blir till sanningar. Här är det också vissa som framhåller vikten av att inte involvera eleverna och oroa dem i frågor som har med personalens arbetsituation att göra.

Ytterligare något som har väckt stor ilska är uttalanden om "kulturen" på Vanstaskolan. Vad denna s.k. "kultur" består i och hur den visar sig, tycker man inom personalen att man inte har kunnat få ett konkret svar på från varken (t.f. chef för barn- och utbildningsförvaltningen, skolchef). Frågan kring "kultur" har dykt upp i samband med att ett skäl som har framförts till att t.f. rektor inte fick rektorstjänsten var att hon är en del av "kulturen" på skolan. Detta har ifrågasatts starkt från personalen, då en rektor har tillsatts i Sorunda, som kom från den egna personalgruppen och man ställer sig då frågande till om inte samma sak bör gälla där. Här menar personalen att ledningens svar har varit att "Sorunda har en annan kultur", utan någon närmare förklaring kring vad det nu är som skiljer dessa två kulturer åt.

Även om många lyfter upp den starka gemenskapen på skolan och ett gott samarbete, så är det få som ger exempel på konkreta verksamhetsfrågor där man tydligt samverkar. Detta kan sättas i relation till den bild som beskrivs ovan kring "verksamheten och skolans uppdrag", där det inte framkommer någon stark samsyn och tydlighet i frågor som har med det gemensamma uppdraget och målen för verksamheten att göra.

På frågan om medarbetarna upplever att man även har ett positivt samarbetsklimat i termer av att utveckla verksamheten, t.ex. genom att diskutera förhållningssätt till elever eller erfarenhetsutbyte kring hur man på olika sätt kan hitta vägar att nå fram till specifika elever, så ges en bild av att det upplevs vara ganska känsligt att ge feedback, tankar och idéer kring förbättringsområden och synpunkter till andra. Man är ju också ganska ensam i sitt arbete som lärare i klassrummet, där man inte heller har så stora möjligheter att ge feedback till varandra.

En annan positiv aspekt som lyfts fram är att personalgruppen, trots alla rektorsbyten som har varit på skolan genom åren, har jobbat på relativt självgående. Många framhäver att man, tack vare den professionella yrkesutövningen fått skolan att fungera trots den bristande kontinuiteten när det gäller ledarskapet på skolan. Oavsett hur förutsättningarna har sett ut på skolan, så "står ju eleverna där" och undervisningen måste genomföras.

En annan aspekt inom begreppet medarbetarskap har att göra med hur var och en i en arbetsgrupp tar ansvar i arbetet och tar ansvar för verksamhetens utveckling. Som nämnts ovan, så upplever det stora flertalet att man ställer upp för varandra, kollegor emellan. Det ges också en bild av en oerhört stark lojalitet gentemot t.f rektor, där de flesta nog upplever att man är beredd att ställa upp helhjärtat för att möta hennes förväntningar. Däremot beskrivs en helt annan bild när det gäller övergripande krav och förväntningar från kommunen och/eller barn- och utbildningsförvaltningen. Här finns inte alls den starka lojaliteten. Förvaltningen upplevs av många ha en bristande förståelse för, och kunskap om, skolans speciella förutsättningar. Det ges starka uttryck för en "vi-och-de" känsla mellan personal och BUF, där samarbete och samverkan inte beskrivs i positiva ordalag. Inte heller ges bilden av en aktiv samverkan och kunskapsutbyte mellan olika skolor inom kommunen. Vissa yrkeskategorier har dock nätverksgrupper med motsvarande kategorier på andra skolor inom kommunen.

Då skolan nu står inför ytterligare ett rektorsbyte, så har vi även i samtalen resonerat kring vad var och en kan bidra med (såväl den nya rektorn, som var och en av medarbetarna) för att skapa så goda förutsättningar som möjligt för ett positivt och konstruktivt samarbete framåt. Här har det varit påtagligt svårt för majoriteten av medarbetarna att beskriva sin roll och sitt ansvar i den processen. Flera har uttalat sig i termer av att "jag känner ju inte den sökande" (när detta var det rådande läget) eller "jag vet ju inte vem som kommer in som rektor", så jag kan inte uttala mig om vad jag kan bidra med.

En särskild samarbetsfråga som flera har lyft upp är, som nämns ovan (under rubriken "Verksamheten/skolans uppdrag"), samarbetet kring elevhälsoärenden. Samarbetet i sig med elevhälsopersonalen upplevs positivt, men det som saknas är en tydlighet kring formerna och rutinerna för hur elevhälsoärenden ska hanteras, för att säkerställa att inga ärenden hamnar mellan stolarna.

Ledarskap

Rektors roll lyfts fram i våra samtal, inte minst med bakgrund av alla de rektorsbyten som har skett på Vanstaskolan genom åren. Man har varit tvungna att jobba på, under år av diskontinuitet, där rektorer har kommit och gått. Under perioder av inhyrda rektorer har man upplevt sig vara relativt ledarlösa, andra rektorer har kommit in och pekat med hela handen.

Förra rektorn stannade under tre år. Ledarskapet under honom beskrivs väldigt olika av olika medarbetare. Många har uppskattat hans tydliga ledarskap, medan andra har upplevt det mycket obehagligt och anser att han visserligen var väldigt tydlig, men inte lyssnade in personalens åsikter. Vissa anser att han skapade olika lag inom personalgruppen som har påverkat mycket negativt.

När sedan biträdande rektor tog över som t.f. rektor, efter att ha arbetat flera år, upplever majoriteten att det har varit en mycket positiv utveckling. Dels har t.f rektor sedan tidigare varit del av skolledningen, varför det nu skapades en kontinuitet, där man kunde arbeta vidare med det utvecklingsarbete som pågick, inte mins 1:1-projektet. Dessutom upplevs även t.f rektor vara en mycket tydlig ledare, som dessutom har förmågan att vara lyhörd och lyssna in personalen innan hon fattar beslut, vilket gör att hon får personalen med sig.

T.f rektor beskrivs som en mycket kompetent rektor och har varit väldigt omtyckt av personalen. Bland hennes styrkor nämns, utöver tydlighet och lyhördhet, även hennes förmåga att skapa dialog med föräldrar och elever, att hon är en synlig ledare – både för personalen och för eleverna och inte minst att hon kan alla elevernas namn. Något annat som lyfts upp är t.f rektor enorma arbetskapacitet.

Man har

svårt att förstå hur hon har orkat med och man poängterar att hon har hanterat situationen i hög grad på egen hand, utan biträdande rektor och utan ekonom under höstterminen. Något annat som uppskattas är att man upplever att t.f rektor verkligen har stått upp för skolan, för eleverna och för personalen – att hon inte är någon ”ja-sägare”. Dock har det inte framförts några konkreta exempel på vad det senare har inneburit. Det spekuleras därmed också kring om t.f rektor har gjort sig obekvämt gentemot förvaltningsledningen och om det är därför hon inte fick rollen som rektor.

Sammantaget upplevs t.f rektor ha varit en mycket viktig kugge för att äntligen skapa lite lugn och arbetsro på skolan samt att många har upplevt ett positivt ”flow” under hennes ledarskap. Vidare framhävs t.f rektor förmåga att också locka tillbaka elever som man under tidigare rektorsskap tappat. Man uttrycker nu oro för att åter stå inför ett elevbortfall..

På frågan om vad man som medarbetare upplever är bra ledaregenskaper och som man själv har önskemål kring, så är det just många av dessa egenskaper som t.f rektor besitter som lyfts fram. Det som framförallt framhålls som viktiga önskemål kring ledarskapet från den person som framöver kommer in som rektor kan nämnas att vara en synlig (för både personal, elever och föräldrar) och närvarande chef, att personen som kommer in har rektorserfarenhet och formella meriter och inte minst att personen har en förståelse för skolans behov och särskilda utmaningar samt är rak och ärlig.

Som nämnts även tidigare så är det många som, under den tid som den sökande var aktuell för rektorstjänsten, var irriterade över att den sökande inte kom och presenterade sig och visade en vilja att vilja lära känna personalen och inte minst att hon inte kom och presenterade sin vision för skolan. Här går dock åsikterna starkt isär, då det är flera som framhåller att man inte alls önskar att den nya rektorn bara kommer och presenterar en vision, utan att först ha skapat sig en bild av vilket utvecklingsarbete som pågår inom skolan och utan att ha fört en dialog med personalen.

När det kommer till ledarskapet högre upp i organisationen, så finns det inom personalgruppen mycket starka åsikter. Dessa åsikter är givetvis färgade av händelserna kring rektorsrekryteringen, där personalgruppen är mycket enad i sin ilska och kritik kring hur denna process har hanterats och kring kommunikationen mellan personalen, t.f chef för barn- och utbildningsförvaltningen, skolchef. Tidigare har de flesta haft väldigt lite med förvaltningen att göra. Det poängteras att representanter från förvaltningen knappt har besökt skolan tidigare och man reagerar på att skolchef och t.f chef för barn- och utbildningsförvaltningen inte verkar vara insatta i det utvecklingsarbete som har skett på skolan, utan på lite orättvisa grunder jämför Vanstaskolan med övriga skolor i kommunen som har haft en helt annan kontinuitet i ledarskapet. I stort sett alla medarbetare har uttryckt att man idag helt saknar förtroende för t.f chef för barn- och utbildningsförvaltningen, skolchef och inte kan se hur detta skulle kunna förändras. Vissa för fram att det möjligtvis kan skapas förutsättningar om de båda tydligt går ut med att man har gjort fel i processen. De flesta ser dock ingen möjlighet att skapa ett framtida förtroende och anser att det enda som kan ändra situationen är om t.f chef för barn- och utbildningsförvaltningen, skolchefavgår.

Delaktighet, påverkansmöjligheter samt facklig samverkan

Många anser sig ha relativt goda möjligheter att påverka det dagliga arbetet, kring hur man t.ex. lägger upp sin undervisning o.d. Man arbetar utifrån en arbetsgång där frågor från arbetslagsledarmötet lämnas ut på remiss via arbetslagsledarna till de olika arbetslagen och återförs till ALL-mötet. På samma sätt kan frågor från arbetslagsmötena lyftas upp till ALL-mötet.

De flesta anser också att det är relativt tydligt hur man driver frågor i organisationen - inte minst frågor som har med det systematiska arbetsmiljöarbetet att göra (SAM).

Det framgår dock med all tydlighet att man inte anser sig ha den påverkansmöjlighet som man skulle önska när det kommer till andra beslut som t.ex. rektorstillsättningen. Här framkommer också att det råder en otydlighet kring i vilken grad man kan påverka i vissa frågor och i så fall hur. Detta har ställts på sin spets i samband med rektorstillsättningen. Det råder en enorm ilska över att förvaltningen inte har lyssnat in personalen och tagit hänsyn till behovet av kontinuitet i ledarskapet och i att få fortsätta den positiva utveckling som man upplever är på gång på skolan.

På skolan har man en mötesstruktur löpande under året med bl.a. APT, morgonmöte, arbetslagsmöten, elevhälsogrupperna och samverkansmöten. Därutöver har man på tisdagar konferenstid för olika tvärgrupper, ämnesmöten, m.m.

Klimatet upplevs öppet inom kollegiet och medarbetarna upplever att alla har möjlighet att komma till tals. Man känner att det går att lyfta idéer och synpunkter, även om dessa skulle skilja sig mot vad majoriteten tycker. Som i de flesta arbetsgrupper, så påpekas att det blir mer av dialog på de möten där man är ett begränsat antal personer, såsom t.ex. arbetslagsmötena. Vid större möten, såsom APT, är det inte alla som känner sig bekväma att uttala sig, men man poängterar att det mest har med mötesformen och mötetets storlek att göra. Vid APT-mötena har man möjlighet att föränmäla frågor som man vill ta upp.

Information/Kommunikation

När det gäller information och kommunikation som rör det dagliga arbetet upplever de flesta att man har den information man behöver. En del lyfter fram att det har varit lite förvirrande med olika informationskanaler dock, bl.a. två mailsystem. Protokoll från olika möten finns sparade på "driven" så att alla har tillgång till dessa. Det är givetvis ett eget ansvar att läsa in sig på detta när man själv inte har kunnat närvara vid ett möte.

En mer angelägen fråga för personalen är den information och kommunikation som förvaltningen har hållit i inför, under och efter rektorstillsättningen. Den bristande kommunikationen och dialogen i denna process ser personalen som en mycket viktig faktor i den konflikt som har uppstått mellan personal och förvaltningen. Personalen ställer sig mycket frågande till varför inte t.f. chef för barn- och utbildningsförvaltningen, skolchef var tydliga med vilka kriterier som var avgörande för val av ny rektor. Det har upplevts som att frågan kring skolutveckling, och vilken utveckling det var som förvaltningen var ute efter, har blivit huvudfokus efter att den sökande fick rollen. Man upplever inte att förvaltningen inför rekryteringen tydliggjorde hur man såg på nuläget i skolan och vad det var för önskat läge som man vill uppnå. Förklaringarna som sedan har getts har upplevts som efterkonstruktioner.

Under senare delen av våren har ett flertal informationsmöten med olika representanter för BUF och arbetsgivaravdelningen genomförts, kring det uppkomna läget. Även i dessa möten har personalen varit väldigt kritisk till t.f. chef för barn- och utbildningsförvaltningen, skolchef agerande. De upplever sig inte få svar på sina frågor och upplever som sagt att de kommer med efterkonstruktioner istället för att medge att det har begåtts stora misstag. På frågan kring om man upplever att klimatet på mötena har varit sådant att det har gett förutsättningar till en konstruktiv dialog, så är de flestas bild att så inte har varit fallet. Ett antal kollegor har också lyft upp att man inte tycker att agerandet och attityden från alla har varit bra i dessa möten,

men många verkar anse att man har agerat på ett sätt som har varit motiverat utifrån hur man upplever sig ha blivit behandlade.

Övriga frågor som har lyfts i samtalen

Rekryteringsprocessen

Rekryteringsprocessen och hur denna har hanterats är den absolut viktigaste frågan, enligt medarbetarna, och den fråga som har påverkat dem mest negativt. Denna utredning syftar inte till att kartlägga huruvida denna process har gått rätt till eller inte. Dock kan konstateras att den har en stor påverkan på hur medarbetarna upplever sin arbetsituation och vilket förtroende man känner för förvaltningen. I denna fråga är medarbetarna väldigt enade. Bland synpunkterna som lyfts kring rekryteringsprocessen kan nämnas:

- Upplevs som en riktad och riggad process – att förvaltningsledningen redan innan hade beslutat att man velat ha den sökande till tjänsten
- Upplevs som efterkonstruktioner när man sedan lyfter upp t.ex. skolutveckling som ”kriteriet”. Därutöver upplevs ledningens tankar kring ”skolutveckling” vara en kränkning mot den skolutveckling som har bedrivits på Vansta
- Att representanter från arbetslagen har fått möjlighet att intervjua kandidaterna har upplevts som en ”skenmanöver” - egentligen upplevs man inte ha blivit lyssnade på
- Det upplevs ha förekommit en mängd grova fel i rekryteringsprocessen
- En majoritet av medarbetarna hade tagit för givet att t.f rektor skulle få rollen – inte minst efter att ha läst hennes och övriga kandidaters CV:n. Man upplevde att ingen annan ens var i närheten av t.f.rektor kvalifikationer. Därutöver fanns ett stort behov av kontinuitet i rektorsskapet
- Flera har framfört att det hade varit önskvärt att låta t.f rektor vara kvar i rektorsrollen, men att det kunde ha varit värdefullt att anställa den sökande som biträdande eller som projektledare för att kunna driva utvecklingsprojekt, liknande det som genomförts i Sorunda.
- Vanstaskolan är inne i ett utvecklingsskede kring 1:1 som t.f rektor har förvaltat på ett mycket bra sätt. Man är nu oroliga för att behöva börja om från början igen.
- Flera har också lyft upp vilka kostnader som hela denna process har inneburit för kommunen och skattebetalarna.

Förtroendet för Nynäshamns kommun samt barn- och utbildningsförvaltningen

Det har uppstått en allvarlig förtroendekris från personalens sida gentemot både skolchef och t.f chef för barn- och utbildningsförvaltningen. Här är personalen väldigt samstämmig. Denna förtroendekris spillar över på hela kommunen som arbetsgivare och grundar sig i andra exempel på personalfrågor, där man ställer sig frågande till arbetsgivarens agerande.

Vissa anser att det inte finns någon möjlighet att lappa igen denna förtroendekris, andra ser att det kommer vara en enormt tung uppförsbacke. En stor andel av personalgruppen uttrycker att de inte ser någon annan lösning än att t.f chef för barn- och utbildningsförvaltningen, skolchef lämnar sina tjänster.

Förtroendet brister p.g.a. av orsaker som har nämnts under rubriken "rekryteringsprocessen", ovan. Flera medarbetare uttrycker en oro kring att denna förtroendekris innebär att det inte finns någon att vända sig till om det skulle uppstå problem i relation till sin närmaste chef, då man varken har förtroende för skolchefen eller för förvaltningschefen.

En annan viktig orsak till förtroendekrisen har att göra med kommentarer som personalen har upplevt som kränkande. Till dessa hör uttalanden om grupperingar inom personalstyrkan, och om Vanstas kultur, vilket har redogjorts för under rubriken "Medarbetarskap och samarbete", ovan. När det kommer till frågan om grupperingar så har det även väckts upprörda känslor över att t.f chef för barn- och utbildningsförvaltningen och/eller skolchef vid något tillfälle har uttalat sig i termer som har gjort att det har blivit spekulationer kring vilka personer det kan vara som har sagt detta till ledningen.

Analys

Situationen på Vanstaskolan och relationen mellan personalen och kommun-/förvaltningsledning är mycket infekterad. Vår bedömning är att vi som konsulter har kommit in i ett skede där relationerna redan hade kört fast på ett mycket destruktivt sätt. Konsekvensen har blivit en ömsesidig förtroendekris. Detta har tydligt visat sig i de individuella intervjuerna, där den ilska man uttrycker gentemot förvaltningen är av en styrka vi sällan möter. Denna ilska har man också tydligt gett uttryck för i de möten som genomförts mellan skolchef, representanter för Arbetsgivaravdelningen och personalen på skolan.

I intervjuerna säger majoriteten av medarbetarna att de fullkomligt har mist förtroendet för ledningen. Vid mötena på skolan så har kommunikationen och diskussionerna varit mycket upprörda och förts på ett plan där det i stort sett har varit omöjligt att få till en konstruktiv dialog. Detta har varken gett förutsättningar för personalen eller för representanterna för arbetsgivaren att komma till sin rätt och att kunna framföra sina tankar på ett positivt, framåtriktat och lösningsinriktat sätt.

Upplevelsen av två läger, personal mot arbetsgivaren, har varit påtaglig och kommunikationen har inte kunnat föras på ett förtroendefullt plan, vilket har inneburit att samtal av karaktären "hur ska vi tillsammans skapa goda förutsättningar för arbetet framåt" har varit i stort sett omöjligt att föra. Detta har även visat sig i de individuella intervjuerna. Det har i dessa varit påtagligt att medarbetarna har varit helt uppfyllda av den, vid varje tidpunkt, aktuella situationen, och att de har haft mycket stora svårigheter att kunna blicka framåt. Det har inneburit att vi intervjuerna har fått väldigt lite substans när det gäller tankar kring lösningar, eller kring på vilket sätt man själv ser att man kan bidra för att skapa ett bra samarbetsklimat med en ny rektor och för att skapa goda förutsättningar för det fortsatta arbetet. Det tycks som om man är relativt ovan vid att uttrycka tankar och idéer om hela skolans verksamhet i ett framåtblickande perspektiv. Vi ställer oss undrande till, oavsett händelserna kring den här rekryteringsprocessen, hur man ömsesidigt ser på relationen mellan Vanstaskolan och förvaltningen.

Medarbetarna har varit mycket frustrerade. De har känt sig helt överkörda, inte lyssnade på och har inte upplevt att representanterna för arbetsgivaren har ställt upp på att svara på deras frågor. Majoriteten upplever att t.f chef för barn- och utbildningsförvaltningen, skolchef från första början har haft en dold agenda när det gäller tillsättningen av rektor – att man redan hade bestämt sig för att den sökande skulle få den utlysta tjänsten och därmed har alla förklaringar som har getts kring valet upplevts som efterkonstruktioner.

Droppen som har fått bägaren att rinna över är att den bild som personalen har fått, efter att i efterhand ha efterforskat kring kandidaternas kvalifikationer och referenser, nämligen att uppgifterna i den sökandes CV skulle vara felaktiga, vilket innebär att man även anser att hennes faktiska kvalifikationer inte överensstämmer med kraven för tjänsten. Man har även synpunkter på att den sökande har använt t.f chef för barn- och utbildningsförvaltningen som referens i sin ansökan, vilket har spätt på spekulationerna om den sökande, t.f chef för barn- och utbildningsförvaltningen, skolchef relationer sedan tidigare. Detta har gått så långt att man anklagar kommunen och förvaltningen för nepotism/svågerpolitik.

Utifrån detta perspektiv har majoriteten av personalen haft sitt fokus inställt på att få upprättelse. På våra frågor kring hur man ser att man själv som medarbetare, som arbetsgrupp, respektive på hur de olika arbetsgivarrepresentanterna kan bidra med att skapa ett konstruktivt samarbete framåt, så har de flesta ställt sig helt frågande. En absolut majoritet anser att förtroendet för t.f chef för barn- och utbildningsförvaltningen, skolchef är helt förbrukat och ser inga möjligheter till att skapa eller återskapa ett sådant förtroende. Andra anser att processen kring rektorstillsättningen har gått mycket oprofessionellt till och att för att kunna känna något förtroende för ledningen framöver behöver man ärligt känna att ledningen går ut med en ordentlig ursäkt eller ett erkännande kring de fel man har begått.

Personalen verkar ha blivit helt "tagna på sängen" kring att deras önskade kandidat inte fick tjänsten som rektor på Vanstaskolan. Man hade tagit detta helt för givet, dels p.g.a. att man upplevde att skolan hade ett stort behov av kontinuitet på rektorsposten, dels för att man upplevde att ett mycket positivt förändringsarbete hade kommit till stånd under t.f rektors ledarskap. Därutöver upplevde de medarbetare som deltog i intervjuerna att ingen av de andra kandidaterna ens kom i närheten av t.f rektors kvalifikationer.

Att t.f rektor inte fick tjänsten skapade hos många en stor oro för vilka konsekvenser detta skulle föra med sig i form av såväl elev- som personaltapp. I slutändan innebar det också att man de facto mist t.f rektor som biträdande rektor, då hon nu har beslutat sig för att tillträda en annan tjänst. Därutöver har sedermera även den sökande av sagt sig rollen, vilket innebär att man står inför en stor ovisshet inför höstterminen.

Det blir tydligt för oss konsulter att frågorna kring rekryteringen av rektor har tagit stor plats i samtalen kollegor emellan. Det är uppenbart inte minst utifrån det språkbruk som används, då en hel del uttryck går igen i de olika samtalen.

Något som är anmärkningsvärt i våra samtal med medarbetarna är att det näst intill råder en idoldyrkan av t.f rektors ledarskap. Hon beskrivs av i stort sett alla i termer av idel superlativer. Vi har reflekterat över att många har framfört sin irritation över att den sökande inte kom och presenterade sin vision för skolan, samtidigt som vi inte har fått bilden av att t.f rektor på ett liknande sätt har presenterat en så tydlig vision för skolan.

Något som också beskrivs i mycket positiva ordalag är det interna samarbetet inom kollegiet. Det beskrivs nästan som helt friktionsfritt. Det har av medarbetarna upplevts som mycket kränkande att ledningen har nämnt att det skulle finans grupperingar bland skolans personal. Det är ju i normalfallet relativt vanligt att det både uppstår vissa friktioner i samarbetet i en arbetsgrupp och att det förekommer vissa grupperingar, även om dessa inte behöver vara av negativ karaktär. I samtalen ger dock majoriteten av medarbetarna en bild av ett näst intill fläckfritt samarbete och en mycket stark arbetsgemenskap. Det framgår dock inte lika tydligt på vilket sätt detta goda samarbete visar sig i det dagliga, utöver den positiva känslan av att man verkligen ställer upp för varandra. Som nämnts tidigare så ges få konkreta exempel på ett nära samarbete kring frågor som har med målen och utvecklingen av verksamheten att göra, liksom att det inte verkar finnas en tydlig och samsynt bild vad målen för verksamheten är.

Det är en inte helt ovanligt företeelse att man i en arbetsgrupp, när man upplever ett "hot" utifrån, sluter sig mycket tajt samman. Det är vår erfarenhet att det i sådana situationer finns ett stort motstånd mot att överhuvudtaget lyfta upp eventuella brister i det interna samarbetet, eller eventuella grupperingar, informellt ledarskap, e.d. Allt fokus brukar då ligga på faktorer utanför den egna gruppen, man sluter sig så att säga samman mot en "yttre fiende". Så upplever vi vara fallet när det gäller Vanstaskolan. Många medarbetare säger också att gemenskapen har stärkts under den här våren. Något annat som säkert har stärkt samhörigheten och lojaliteten kollegor emellan är att man under de många chefsbyten som har varit på skolan, har haft behov av att skapa en trygghet i den egna arbetsgruppen och jobba på, trots att man ibland har upplevt sig ledarlösa.

Det som ytterligare har uppstått under våren är en mycket olycklig och destruktiv diskussion på sociala medier, där såväl föräldrar som personal uttrycker sin ilska och upprördhet över kommunens, inte minst barn- och utbildningsförvaltningens, agerande. Det har blivit en mycket hätsk ton i dessa diskussioner. Det som också ofta inträffar i denna typ av diskussioner på sociala medier, är att man tillslut inte har en aning om vad som är sanning eller ej – spekulationer blir till sanningar. Något som man bör ha i åtanke i denna typ av debatter, är att arbetsgivaren inte kan uttala sig i frågor som har med enskilda individer eller ärenden att göra, vilket vissa ibland har förväntningar på att arbetsgivaren ska göra.

Det bör också nämnas att det också i våra samtal har framkommit synpunkter på att man tycker att kollegor i vissa fall har brustit i sin professionalitet i sättet att agera i den uppkomna situationen. Det handlar dels om synpunkter på att man som vuxen, och i sin profession, måste vara mycket vaksam på att inte involvera eleverna i den oro som man som personal upplever. Det handlar också om hur man i sin profession förhåller sig till det faktum att man arbetar på en liten ort, där man i det privata stöter på elevers föräldrar och i många fall även umgås som privata vänner. Vissa tar också bestämt avstånd från kollegors ton och sätt att framföra sina åsikter i de möten som har förekommit med representanter för arbetsgivaren. I den hätska stämning som har uppstått vid dessa möten upplever man dock att det skulle krävas ett stort mod för att försöka gå in och dämpa eller moderera den upprörda diskussionen. Dock understryker de flesta som har en sådan uppfattning att man dock i sak håller med om kritiken kring arbetsgivarens agerande i rekryteringsprocessen.

Något som ytterligare har försvårat en konstruktiv dialog är att det bland personalen finnas en stark oro och rädsla för att på ett öppet sätt framföra sina åsikter individuellt. På våra frågor kring vad denna oro grundar sig på, ges i de flesta fall svar av karaktären att "man vet ju hur kommunen tidigare har hanterat

personalärenden när någon har varit obekvämt". Denna rädsla har i allra högsta grad visat sig inför uppstarten av intervjuinsatsen, där personalen bl.a. spekulerade i att insatsen handlade om "åsiktsregistrering" från arbetsgivarens sida. Gruppen hade sådan liten tillit till att anonymiteten skulle hållas, att man inledningsvis ville slippa att ange sitt namn och sin yrkesroll för konsulterna, att man önskade ha möjlighet att spela in samtalen, att man ställde krav på att de fackliga representanterna skulle få medverka vid återkopplingen till uppdragsgivaren, m.m. Efter förtydliganden från konsulternas och arbetsgivarens sida i samband med möte med personalen samt i möte med huvudskyddsombudet har dock majoriteten blivit trygg i att ens individuella åsikter inte kommer att offentliggöras. Denna trygghet verkar ha förstärkts under intervjuperioden.

Vårt uppdrag har inte varit att utreda och utvärdera hur själva rekryteringsprocessen har gått till. Inte heller har vi haft uppdraget att genomföra en mer utförlig verksamhetsanalys. Dock bedömer vi att ett antal aspekter, som har med såväl den fortsatta rekryteringsprocessen som aspekter som har med verksamheten att göra är avgörande för att skapa bättre förutsättningar för ett konstruktivt samarbete framåt mellan förvaltningsledning och personal samt mellan personal och kommande rektor.

En sådan aspekt är vikten av att det, i fortsatta arbetet med att rekrytera en ny rektor, ges en klar och tydlig bild av vad man från ledningens sida förväntar sig av den nya rektorn, både ur ett internt och ett externt perspektiv. Inte minst vad gäller förväntningar kring den skolutveckling som man anser är angelägen att uppnå på Vanstaskolan, liksom inom övriga skolor i kommunen.

Likaså är en mycket viktig aspekt, för att kunna få till ett konstruktivt samarbete kring rekryteringen och det framtida utvecklingsarbetet, att man säkerställer en mycket god och tät dialog mellan arbetsgivaren och personalen, dels via de fackliga representanterna, dels via andra representanter som kan komma att utses i rekryteringsprocessen, men också i samlade möten med hela personalgruppen.

Det som vi ytterligare ser som en viktig åtgärd är att roller och ansvar i organisationen tydliggörs. Vad är sådant som arbetsgivaren beslutar kring och vad är sådant som man lokalt beslutar om på den egna arbetsplatsen? Och inte minst, vilka påverkansmöjligheter finns? Det har i samtalen getts exempel på förväntningar på de påverkansmöjligheter man som medarbetare har, som i vissa delar inte riktigt är realistiska i förhållande till den politiskt styrda organisation som man arbetar inom.

Slutsatser och rekommendationer

På kort sikt (inför och under höstterminen)

1. Rekryteringsprocessen

Då rekryteringsprocessen av ny rektor är det främsta skälet till att nuvarande förtroendekris mellan personal och förvaltningsledning har uppstått, så ser vi det som avgörande att den fortsatta processen läggs upp på ett både tydligt och så transparent sätt som möjligt.

Viktigt att förvaltningsledningen, i samråd med personalrepresentanter, noga tänker igenom vad det är för situation som den nya rektorn rekryteras till. Vad är skolans nuläge i form av styrkor, utmaningar och utvecklingsområden? Vilket utvecklingsbehov ser ledningen på kort och lång sikt,

såväl generellt för skolorna i Nynäshamn, som specifikt för Vanstaskolan? Vilka behov och utmaningar finns utifrån områdets karaktär - skolans upptagningsområde?

En tydlig kravprofil bör tas fram utifrån ovan nämnda frågeställningar.

Utifrån det som inträffat i den föregående rekryteringsprocessen, så ser vi det som ytterst viktigt att den kommande rekryteringsprocessen sker på ett oklanderligt sätt i de formella delarna. En tät och kontinuerlig dialog mellan förvaltningsledning och personal behöver också säkerställas. Information bör ges såväl muntligen som skriftligen, för att undvika andrahandsinformation och spekulationer.

2. Det interimistiska ledarskapet under höstterminen

Då ledarskapet på skolan kommer att bedrivas av en inhyrd rektor under höstterminen, för att sedan efterträdas av en nyrekryterad rektor, är det viktigt att den inhyrda rektorns mandat är tydligt. Vi ser det som angeläget att ta ställning till vilken typ av ledarskap som ska bedrivas under höstterminen – handlar det om att förvalta eller handlar det om att utveckla? Vår bild är att det är mycket viktigt att skapa förutsättningar till en bättre kontinuitet i arbetet på skolan, vilket innebär att det är viktigt att komma överens om vilka delar i det pågående utvecklingsarbetet som ska fortsätta bedrivas. Dock rekommenderar vi att inte dra igång något nytt förändringsarbete, som eventuellt sedan inte kommer att fullföljas av en kommande rektor.

På längre sikt

3. Mål, resultat och förväntningar

Vi ser ett behov av större tydlighet och samsyn kring vilka de gemensamma målen och utvecklingsområdena är för verksamheten på Vanstaskolan. Ett arbete med att skapa samsyn kring detta, och kring en tydlig och kontinuerlig uppföljning och utvärdering, ser vi som en prioriterad åtgärd att komma igång med då ny rektor finns på plats på skolan.

Detta bör ske i ett tätt samarbete mellan rektor och personal, men behöver också vara tätt knutet till målarbete och uppföljning på förvaltningsnivån. Vid behov bör externt stöd övervägas initialt i en sådan process, inte minst kring hur man bedriver ett framgångsrikt utvecklings- och förändringsarbete.

4. Styrning och ledning

En avgörande faktor för ett konstruktivt samarbete mellan personal och kommande rektor på Vanstaskolan, som går i linje med krav och förväntningar från barn- och utbildningsförvaltningens sida, är att rektorn får ett tydligt uppdrag och mandat, samt att uppdraget också är tydligt kommunicerat till all personal. Inte minst är det viktigt att de förväntningar som finns på utvecklingsarbetet inom Vanstaskolan från barn- och utbildningsförvaltningens sida är tydligt utkommunicerat.

För att skapa förutsättningar för ett bättre samarbete mellan barn- och utbildningsförvaltningen och personalen på Vanstaskolan framöver, och för att motverka att liknande situationer som den som

har utspelat sig under våren uppstår igen, ser vi det som viktigt att se över samarbets- och kommunikationsformerna mellan organisationsnivåerna.

Det gäller såväl inom som mellan BUF och rektorsgruppen som inom och mellan rektorsgruppen och personalen på respektive skola.

5. Roller och ansvar

Vi ser det som värdefullt att tydliggöra roller och mandat samt hur beslutsgången ser ut i olika frågor, t.ex:

- Vad kan man påverka och ej och vilka formella påverkansvägar finns?
- I vilka frågor kan man agera relativt självständigt på skolan och i vilka frågor krävs en samordning utifrån krav och förväntningar på samtliga skolor inom kommunen.
- När, och i vilka frågor, bör/ska barn- och utbildningsförvaltningen vara involverade, eller informerade?

Karin Jelonek
Organisationskonsult
Avonova Hälsa

Kent Vasell
Organisationskonsult
Avonova Hälsa