

# DE ÅTTA MÅLEN

## ARBETET MED BILDNINGSNÄMNDENS MÅLDOKUMENT 2004 – 2006



<b>FÖRORD</b> .....	<b>2</b>
<b>BAKGRUND</b> .....	<b>3</b>
<i>Om ansvaret för skolan</i> .....	3
<i>Om målstyrning</i> .....	3
<i>Om vårt dokument</i> .....	3
<i>Redskap för skolutveckling</i> .....	4
<b>HUR HAR VI GJORT?</b> .....	<b>5</b>
<i>Bildningsnämndens Måldokument för skolan 2004 - 2006</i> .....	7
<b>SAMMANFATTNING OCH ANALYS AV PERSONALSAMTALEN ..</b>	<b>8</b>
MÅL 1 - VI VILL ATT ELEVERNA SÅ TIDIGT SOM MÖJLIGT SKA LÄRA SIG LÄSA OCH SKRIVA .....	8
MÅL 2 - VI VILL UTVECKLA KULTURSKOLAN .....	10
MÅL 3 - VI VILL MEDVERKA TILL ATT LÄRANDET VÄCKER LUST OCH GLÄDJE .....	12
MÅL 4 - VI VILL ATT PERSONALENS ARBETSSÄTT SKA PRÄGLAS AV RESPEKT FÖR VARANDRAS ARBETE OCH SOLIDARITET MELLAN ENHETERNA .....	12
MÅL 5 - VI VILL ATT SKOLAN SKA VARA EN NATURLIG DEL AV SAMHÄLLET .....	13
MÅL 6 - VI VILL ATT MILJÖPERSPEKTIVET SKA PRÄGLA VERKSAMHETEN .....	14
MÅL 7 - VI VILL ATT SKOLAN SKALL ARBETA HÄLSOFRÄMJANDE.....	14
MÅL 8 - VI VILL ATT MÅLDOKUMENTET ÄR ETT LEVANDE DOKUMENT SOM SKA UTVECKLAS I DIALOG MED PERSONALEN .....	15
<b>HUR GÅR VI VIDARE?</b> .....	<b>16</b>
<b>BILAGOR</b> .....	<b>16</b>
<i>Översikt över de måldokument och handlingsplaner som finns i dag i         skolororganisationen i Hällefors kommun</i> .....	16
<i>Referenser/källförteckning</i> .....	17

## Förord

Denna text *De åtta målen* är skriven för att tydliggöra och konkretisera arbetet men bildningsnämndens måldokument 2004 –2006. Den är en del i att lära oss mer om målstyrningsprocessen i skolan, att förbättra delaktigheten i arbetet och att följa upp de mål vi har satt.

Bakom denna text står arbetsgruppen för måldokumentet som består av Ritha Sörling (s) Stefan Backius (v) Kenth W Johansson (m) och Inger Törnkvist (tjänsteman). Både arbetet med planering, genomförande och dokumentation har bedrivits i huvudsak av politikerna. Förvaltningen och skolledarna har varit delaktiga i begränsad omfattning. Vi har träffats kontinuerligt och diskuterat arbetet och denna text allteftersom den vuxit fram. I arbetet med måldokumentet har vi haft ett berikande samarbete och bra diskussioner. Vi lärt oss mer om varandra och om skolorganisationen i Hällefors för vilken vi har det politiska ansvaret.

*De åtta målen* ska ses som ett arbete för att försöka ringa in problem och behov av åtgärder i organisationen. Det finns mycket som fungerar utmärkt, men dessa aspekter syns inte på ett rättvist sätt i förhållande till saker och ting som har framkommit och som vi anser behöver åtgärdas. Men syftet med detta arbete är inte heller att ge en heltäckande bild av hur skolan i Hällefors fungerar. Vi vill hitta det som behöver förbättras!

I ett arbete som detta finns möjligheter att påverka innehållet, allt från hur man ställer frågor och genomför en gruppdiskussion till hur det sammanställs och återberättas. Det finns många steg i en kommunikationsprocess där tolkningar och subjektivitet är en realitet. Detta är vi medvetna om och därför anser vi det extra viktigt att på ett tydligt sätt beskriva hur arbetet gått till och att redovisa på vilka grunder vi dragit våra slutsatser. Detta är också en anledning till att vi sammanfattar personalsamtalen och i anslutning till dessa redovisar våra delmål. Rollen för undertecknad har varit, förutom att delta med de andra i arbetsgruppen, att formulera vad vi kommit fram till i våra diskussioner och att tolka det som sades på personalträffarna. Ambitionen har varit att försöka göra rättvisa åt de synpunkter och funderingar som framkommit både i arbetsgruppen och bland personalen.

Nu vill vi återigen återkoppla till personalen i skolan genom att be om synpunkter på detta arbete. På detta sätt blir *De åtta målen* ytterligare ett steg på vägen mot ett levande och mer användbart måldokument. Härmed överlämnas arbetsgruppens delmålsformuleringar och den samlade bilden av arbetet med Bildningsnämndens måldokument 2004-2006 fram till dags dato.

Stefan Backius 2004-03-12

## Bakgrund

### Om ansvaret för skolan

I början på 90-talet skedde stora förändringar i den svenska skolan. Regelstyrning övergick i mål och resultatstyrning och verksamheten kommunaliserades. Kommunen som blev skolans nya huvudman fick uppdraget att organisera verksamheten på bästa sätt och att tillföra de nödvändiga resurserna. Denna förändring innebar också att det politiska arbetet förändrades från ett arbete med traditionellt driftbetonande ärenden till mer principiella och övergripande ställningstaganden. Att arbeta mer mot mål och resultat innebär en ganska stor förändring som ställer högre krav på insikt om både styrsystemets funktion och bättre insyn i verksamheten.

Skolan styrs nu både centralt och lokalt. Detta medför nya krav på oss som har det politiska ledarskapet i Bildningsnämnden i Hällefors. Det innebär också att många nya frågor uppstår, som t.ex. ansvarsfördelningen på nationell nivå mellan stat och kommun, och på lokal nivå mellan kommunpolitiker och skolledning. Politikerna ansvarar för målen och inriktningen och skolledare och lärare ansvarar för att verksamheten bedrivs i enlighet med mål och fastställda riktlinjer. Skolan är på detta sätt ett gemensamt ansvar för stat och kommun, för politiker och anställda. Eftersom skolan styrs från olika nivåer samtidigt ställs krav på tydlighet i ansvarsfördelningen och uppföljningen av de lokala och nationella målen. Staten formulerar målen för den nationella utbildningsverksamheten genom lagar, förordningar, läroplaner, kurs- och timplaner. Kommunerna formulerar målen genom den kommunala skolplanen. Enligt skollagen måste vår skolplan visa hur kommunens skolväsende skall gestaltas och utvecklas. Lagen säger också att det ska framgå vilka åtgärder vi vidtar för att nå de nationella målen samt att kommunen kontinuerligt skall följa upp och utvärdera skolplanen. (2 kap 8§) Det är Bildningsnämndens måldokument 2004-2006 som utgör skolplanen i Hällefors.

### Om målstyrning

Det är inte alldeles självklart hur målstyrning av skolans verksamhet går till i praktiken. Det är en mycket komplex process där politiska initiativ och beslut endast är en del av ett större sammanhang där många aktörer har inflytande över skolans utveckling. De olika aktörerna tänker ofta i ett "vi" och "dom" perspektiv, sällan som en helhet. I värsta fall utmynnar detta i misstroende mellan de olika grupperna. Men barnens behov kräver att vi ser på oss själva som delar i samma enhet med ett gemensamt uppdrag och en gemensam organisation. En del av detta arbete handlar om att synliggöra dessa olika faktorer så vi kan hantera dem. Med ett fungerande måldokument kan alla i organisationen jobba mot gemensamma mål som vi själva varit med att formulera.

Det krävs mera kunskap om innebörden av målstyrning och vilka möjligheter som finns. Arbetet med detta måldokument är en läroprocess som kommer att ge oss mera av den kunskapen. Det här handlar i grunden om skolutveckling och om att ge barnen de bästa möjligheter vi kan erbjuda dem för en bra start i livet.

### Om vårt dokument

Måldokumentet 2004-2006 gäller under nuvarande mandatperiod. Under förra mandatperioden användes ett annat måldokument som fick mycket kritik. Det var främst svårigheten att utvärdera målen och dokumentets användbarhet som ifrågasattes. Dessutom innehöll det många allmänna formuleringar som tagits

från andra styrdokument som t.ex. läroplanen. Därför förlorade den till stor del sin viktiga roll dels som lokal handlingsplan med kommunala prioriteringar och dels som ett användbart redskap för dialog och utveckling mellan politiker och personal. Även om vi långt ifrån påstår att detta dokument är fullkomligt, så hoppas vi ändå att det bättre ska fylla sin funktion som redskap för kommunikation och verksamhetsutveckling i Hällefors skolor.

Vårt arbetssätt har präglats av återkommande kontakter med personalen. Efter att vi formulerat de övergripande målen ordnades personalmöten där vi diskuterade målen. Från dessa personalsamtal formulerade vi sedan delmålen som redovisas i detta dokument. En stor del av arbetet har ägnats åt att arbeta fram former för hur arbetsmetoden ska se ut. Vi upplever att vi till stora delar trampar på ny mark och gör ett arbete som tidigare inte gjorts på en övergripande nivå i organisationen.

Vi vill få till stånd en bättre utvecklad lokal målstyrningsprocess där återkommande uppföljningar och utvärderingar ligger till grund för beslut och förändringar. Vår ambition är att detta målarbete ska knytas närmare till budgetarbetet.

Genom ett fungerande lokalt måldokument får både politiker, personal och medborgare större insyn i det kommunala planerings- och visionsarbetet. När intentionerna och ambitionerna blir tydligare ökar möjligheterna att kunna påverka, vilket innebär att demokratin stärks.

### **Redskap för skolutveckling**

Det är viktigt att vi alla i organisationen deltar i användandet och förbättrandet av måldokumentet. Det är då det blir ett redskap i vårt arbete, ett frö för framtida skolutveckling. Det är vi politiker och personal som tillsammans planerar och ansvarar för att det växer. Sedan kan frukterna av arbetet skördas av elever, föräldrar, lärare och samhällets övriga medborgare. Men detta kräver att vi hjälps åt, stöttar och uppmuntrar varandra, att vi aktivt deltar i målarbetet och bidrar till att det utvecklas. Inte nog med att vi då får ett levande dokument, det blir också roligare att jobba med skolutveckling. Vi har själva märkt att ju mer vi jobbar med detta ju roligare och meningsfullare blir det.

## Hur har vi gjort?

Arbetet med att ta fram ett måldokument för mandatperioden 2003-2006 påbörjades 2002-02-27. Då tillsatte Bildningsnämnden en arbetsgrupp bestående av Ritha Sörling (s) Stefan Backius (v) Kenth W Johansson (m) och Inger Törnkvist (tjänsteman). Redan på ett tidigt stadium var följande grundtankar vägledande för arbetet:

- Det är nödvändigt att en fungerande målstyrning finns till hands för oss politiker som är ytterst ansvariga för verksamheten. Enbart ekonomistyrning är otillfredsställande.
- Måldokumentet ska vara ett levande verktyg för att utveckla skolan i Hällefors. Det ska upplevas som en resurs av oss alla i organisationen.
- Vi ville hitta en form för att jobba med detta dokument där personalens medverkan är grundläggande.
- Det behövs formella strukturer för direktkommunikation med lärarna som inte går genom förvaltningschefen och rektorerna.
- Målformuleringarna ska denna gång utgå i första hand från ett personal- och organisationsperspektiv.
- Vi vet inte exakt hur man gör detta men vi gör det ändå! Att göra misstag och lära sig på vägen ser vi som i huvudsak ett positivt inslag.

Uppgiften har växt sig större under arbetets gång. Mycket kraft har ägnats åt att fundera över de övergripande formerna och hur utvärderingsarbetet ska gå till. Hur ska målen formuleras? Vilken roll har vi politiker respektive rektorer i skolans styrning? Vilka metoder ska vi använda för målformulering, återkoppling och utvärdering? Hur gör vi på bästa sätt för att arbetet ska förankras och upplevas som ett viktigt verktyg för skolutveckling? Ganska snart förstod vi att arbetet inte skulle vara klart till årsskiftet 2002/2003 eller ens när måldokumentet var färdigformulerat. Eftersom detta är en kontinuerlig process insåg vi också att arbetet måste bedrivas kontinuerligt och därför har arbetet fortsatt in på denna mandatperiod.

### Hittills har arbetsgången sett ut enligt följande:

- **September 2002**  
Vi åkte på ett endagsseminarium som handlade om målstyrning, arbete med enkätundersökningar och fokusgrupper. Vi inspirerades och började diskutera hur vi ska gå tillväga.
- **November 2002**  
Vi provade metoden med fokusgrupper där representanter från arbetslagen deltog. Vi träffades och samtalande om arbetssituationen och skolorganisationen i Hällefors. Diskussionen var fri i sin form med undantag för en fråga vi ställde, och som handlade om ledningsorganisationen. Mötena skedde med representanter från barnomsorgen, år 0-5 och år 6-9 den 19 november och med gymnasieskolan och Kulturskolan den 20 november 2002.

- **April – juni 2003**  
Vi genomförde en enkät för all personal i barnomsorgen och skolan om hur man upplevde sin arbetssituation. Enkätens frågor formulerades utifrån samtalen i fokusgrupperna.
- **Augusti – december 2003**  
Vi skrev förslag på en kortfattad måldokumentstext och sex ”Vi vill att...”- mål. Detta förslag diskuterades, återremitterades och godkändes så småningom av nämnden 2003-12-16 (§103).
- **November 2003**  
Förslaget till måldokument 2004-2006 delgavs lärarna och skolledningen och möten ordnades med alla skolor där vi presenterade målen och sedan diskuterades detta i storgrupp. Under dessa diskussioner tog vi stöd-anteckningar.
- **December 2003**  
Vi genomförde ytterligare en enkät som riktade sig enbart till en skola och som handlade om ledningsorganisationen.
- **Januari 2004**  
Kommunstyrelsen diskuterar måldokumentet och beslutar att göra två tillägg, ett i texten och ett nytt mål som handlar om miljö.
- **Januari 2004**  
Arbetet med sammanställningen av dessa personalträffar och hur det fortsatta arbetet ska gå till påbörjades, som resulterade i detta dokument ”De åtta målen”.
- **Februari 2004**  
Kommunfullmäktige godkänner måldokumentet och beslutar att göra ytterligare ett tillägg med ett mål som handlar om hälsofrämjande arbete. Detta innebär att Bildningsnämndens Måldokument 2004-2006 nu också är kommunens skolplan i och med att fullmäktige ställt sig bakom innehållet.
- **Mars 2004**  
”De åtta målen” skickas ut för synpunkter från personalen i arbetslagen.

## **Bildningsnämndens Måldokument för skolan 2004 - 2006**

Vi vill rusta våra barn och ungdomar så att de kan och vill vara delaktiga i samhällets utveckling. Det är svårt att förutse och planera för morgondagen. Det enda vi säkert vet är att vi idag och framöver kommer att leva i en ständig förändring. Detta kräver att våra barn och ungdomar utvecklas till självständiga individer har sådan kunskap och förmåga att de kan förstå, tyda och orientera sig för att kunna påverka omvärlden.

### VERKSAMHETEN SKA PRÄGLAS AV

- ARBETSGLÄDJE OCH LUST ATT LÄRA
- TRYGGHET OCH SAMARBETE
- INDIVIDUELL UTVECKLING
- RESPEKT OCH HÄNSYN TILL VARANDRA

Visionen är att alla som lämnar grundskolan ska ha kompetens för ett livslångt lärande. Gott självförtroende, god samarbetsförmåga och god kommunikationsförmåga är bärande delar i denna kompetens. Visionerna och målen understryker betydelsen av de sociala sammanhangen och barnets/elevens demokratiska fostran.

- vi vill att eleverna så tidigt som möjligt ska lära sig läsa och skriva
- vi vill utveckla Kulturskolan

Barn behöver tid för reflektion och vuxna som sätter tydliga gränser och normer. Relationer, konflikthantering och vår syn på varandra som människor är avgörande för ett bra arbetsklimat. Dessa etiska, moraliska värderingsfrågor måste lyftas fram tydligare i det dagliga arbetet.

- vi vill medverka till att lärandet väcker lust och glädje
- vi vill att personalens arbetssätt ska präglas av respekt för varandras arbete och solidaritet mellan enheterna
- vi vill att skolan ska vara en naturlig del av samhället
- vi vill att miljöperspektivet skall prägla verksamheten
- vi vill att skolan skall arbeta hälsofrämjande

Verksamhetens utveckling bestäms av Bildningsnämnden, personal, barn/elever och föräldrar i samspel. Detta gemensamma ansvar är nödvändigt för att verksamheten skall fungera och utvecklas. Alla måste engagera sig i och ta ansvar för barnens och ungdomarnas utveckling. Skolan är allas.

- vi vill att Måldokumentet är ett levande dokument som ska utvecklas i dialog med personalen.

Bildningsnämnden

## Sammanfattning och analys av personalsamtalen

Under hösten 2003 formulerade vi huvudmålen i föregående dokument och delgav dem personalen. Sedan besökte vi de olika skolorna och träffade hela lärarkåren. Rektorerne närvarade i de flesta fall inte på mötet utan vi ville träffa dem separat efter att vi träffat personalen.

Mötena skedde enl. följande:

<b>9 oktober 2003</b>	<b>Lindhskolan</b>
<b>16 oktober 2003</b>	<b>Kronhagsskolan</b>
<b>20 oktober 2003</b>	<b>Kulturskolan</b>
<b>27 oktober 2003</b>	<b>Snäckeskolan</b>
<b>28 oktober 2003</b>	<b>Pihlskolan</b>
<b>20 november 2003</b>	<b>Klockarhagsskolan</b>
<b>11 december 2003</b>	<b>Ledningsgruppen</b>

Vid dessa träffar presenterade vi målen punkt för punkt och sedan hade vi ett samtal i storgrupp. Diskussionerna var allmänt hållna utifrån de olika formulerade huvudmålen. Vid mötena togs minnesanteckningar. Nedanstående sammanfattning bygger i huvudsak på dessa minnesanteckningar men även våra personliga intryck av mötena har naturligtvis påverkat tolkningen. Vi har valt att inte redovisa enhet för enhet utan vi vill ge en övergripande bild för hela organisationen. Syftet med denna sammanställning är att försöka ge en bild av synpunkterna vid träffarna samt att till detta tydligt koppla de delmål vi valt att formulera utifrån dessa personalsamtal. De väsentligaste dragen i diskussionerna redovisas mål för mål för att försöka ge en bild av uppfattningen inom organisationen som en helhet.

### **Mål 1 - Vi vill att eleverna så tidigt som möjligt ska lära sig läsa och skriva**

#### **Sammanfattning av diskussionerna vid personalträffarna**

Målet engagerade, skapade debatt och tog ganska lång tid av den totala mötestiden. Många ansåg detta mål som viktigt och uppskattade att det fanns med. De flesta verkar överens om att förändringar i omvärlden gör att läs- och skrivsvårigheter på senare tid har förstärkts. De sociala problemen är större och den språkliga stimulansen utanför skolan har minskat. Föräldrarnas engagemang har också minskat. Någon beskrev det som att omvärldens intryck skapar ökade behov av uttryck, och då har kulturskolan en viktig roll.

Ofta lyftes personalens egen situation, där behovet av långsiktig planering, kontinuitet och kompetensutveckling är viktigt, liksom arbetsmiljön generellt. Dessutom är det viktigt att det finns tillräckligt med personal och att "rätt person är på rätt plats". Lärare med specialkunskaper i "läs och skriv" utnyttjas inte på bästa sätt. Ofta kom synpunkten fram att den nya lärarutbildningen har gett de nyare lärarna ett sämre utgångsläge för läsinläring bland de yngre eleverna. Detta delas dock inte av alla. Men äldre lärares kunskaper ses ofta som mycket viktiga. Någon vill använda äldre lärare som mentorer på lägre stadier. Minskade resurser till

speciallärare är ett problem och tid efterlyses för träffar mellan speciallärare och klasslärare.

Gruppstorlekarna behöver bli mindre. Här är det ett problem med den dåliga tillgången till grupprum på vissa ställen. Även att lärandet går till på olika sätt uppmärksammades. Det handlar både om ändamålsenliga lokaler och om att skapa en miljö som präglas av glädje och inspiration. Många påpekade detta och dessa synpunkter diskuterades också vid mål 3, att lärandet ska väcka lust och glädje.

Avsaknad av ett ändamålsenligt undervisningsmaterial påpekas. De läromedel som idag används fungerar bäst för de elever som redan har lätt att lära.

Dagens organisation beskrevs av några som fyrkantig och en mer flexibel och mjukare organisation efterlyses. Arbetspassen är för korta. Många menade att resurserna bör riktas mer nedåt i åldrarna. I "läs och skriv" borde krutet läggas på år 2 och 3 och de nationella proven i år 5 behöver analyseras varje år. Vidare föreslog någon att vi ska göra en analys av var "läs och skriv" problemen är om störst, skola för skola. Vid bedömningen av barnens förmåga efterlyses utlåtanden och stöd från kolleger.

Överlämnandet mellan skolorna är viktigt. De senaste åren har detta fungerat sämre än tidigare. Det har varit rörigt och ett problem är att man inte i tid vet vilken lärare man ska lämna över åt.

Detta mål påverkas också av att det i Hällefors finns en stor andel invandrabarn. 20% av barnen i förskolan har invandrarbakgrund vilket ställer högre krav på personalen. Det är i förskolan som grunden läggs för läs och skrivinläring. All personal måste göras delaktiga i detta problem. Viktigt att hitta de som behöver stöd i tid, helst innan år 1. Handlingsplan finns för tidig upptäck av läs och skrivproblem men alla känner inte till den eller känner sig delaktiga. Det ifrågasätts också om det finns resurser för att arbeta med den. Eller som någon uttryckte det; - handlingsplanen hjälper att upptäcka, men hur ska man jobba vidare med problemen?

Problemet med läs och skrivsvårigheter finns även i gymnasiet. Därför behövs resurser även dit. De duktiga eleverna får inte glömmas bort, utan ska också stimuleras. Meningarna är delade om Kulturskolan är ett hinder eller en resurs för läs- och skrivinläring. Att konstatera att problemet med läs- och skrivkunskaper finns är lätt – att gå vidare är svårare.

Under mål 1 har vi valt att prioritera följande delmål:

- **Vi vill att man i tjänstetillsättningen i de lägre årskurserna prioriterar de som har extra god kompetens för läs- och skrivinläring**
- **Vi vill att man redan i år 3 utvärderar elevernas läs och skrivkunskaper**
- **Vi vill att Millesspåret återupprättas**

## Mål 2 - Vi vill utveckla Kulturskolan

### Sammanfattning av diskussionerna vid personalträffarna

Diskussionerna runt mål 2 tog tillsammans med mål 1 en ganska stor del av tiden på mötena. I diskussionerna om utvecklandet av Kulturskolan tydliggjordes att det finns stora svårigheter i organisationen. Ingen uttryckte något negativt om själva innehållet i Kulturskolan utan det är organisatoriska saker, relationen till de andra skolorna och målen med verksamheten som hamnade i fokus. Det fanns också synpunkter på hur vi formulerat målet i Måldokumentet bl.a. att ovanstående mål skilde sig i förhållande till de andra. Någon föreslog att "utveckla" ändras till "integrera", andra anser att det ska vara tydligare gemensamma mål för Kulturskolan och de andra skolorna. Är Kulturskolans politiska mål rätt? Den frågan ställdes liksom att en utvärdering av kulturskolans sätt att jobba efterlyses.

Kritiken formuleras ofta som problem relaterade till schemaläggning, tjänstefördelning, och lokaler. Man saknar delaktighet i planeringen och upplever att man får rätta sig efter Kulturskolans tider. Samplanering efterlyses vid schemaläggning, vissa uttrycker det som att det finns behov av central schemaläggning. Planeringen med uppbokade tider som gäller hela terminen gör det svårt att komma med nya idéer och allt måste långplaneras. På alla grundskoleenheter belystes känslan av att komma i andra hand i förhållande till Kulturskolan.

Önskemål finns om annan tidsorganisering som bygger mer på temaperioder, och att verksamheten inte skulle vara baserad på vilken årskurs eleverna befinner sig i utan gälla hela skolenheter och pågå under längre perioder. Tjänstetillsättningen är viktig och måste vara klar redan på våren för att planeringen ska funka.

Kulturskolan anses isolerad, precis som ämnena idrott och slöjd. En anledning till detta problem ansågs av någon bottna i svårigheten för Kulturskolan att hitta motparter att samverka med. Andra påpekade att när samplanering skedde, då funkade det. Samverkan anses viktigt men är en bristvara. Alla grundskoleenheter och kulturskolans personal efterlyser mer avsatt tid till planering, utveckling och för att diskutera samverkan. Många tycker också att personalen på Kulturskolan borde ingå i arbetslagen och gemensamma studiedagar önskas för alla lärare.

Även Kulturskolans roll i den lokalpolitiska profileringen anses vara ett problem eftersom detta medför mytbildning och onödiga konflikter. Många upplever att Kulturskolan inte får ifrågasättas.

Det finns ett "vi" och "ni" tänkande mellan skolenheterna och Kulturskolan som av vissa t.o.m. uttrycks som ett konkurrensförhållande. Detta syns tydligt i diskussionerna angående lokalerna. Bl a anses lokalerna på en enhet vara "våra egna" som man inte får använda vissa tider pga Kulturskolans verksamhet. På en annan enhet anses en lokal vara "deras" dvs Kulturskolans. Kulturskolan anses ha expanderat på för- och grundskolans bekostnad.

Personalen på Kulturskolan känner å andra sidan sig som om att de lånar lokaler och även barnen då de är på skolorna. De känner sig som gäster som dessutom fräntagits vissa av sina lokaler.

Kontakt med Kulturskolans personal och kunskap om Kulturskolans kompetenser efterlyses av personalen på de olika enheterna. Ett förslag var att en inventering skulle göras över vilka kulturresurser det finns utanför Kulturskolan. Att lärare som inte tillhör Kulturskolan inte kan ha bild eller musik själva, påpekades som något negativt.

Det finns också motsättningar i hur man ser på verksamheten övergripande i organisationen. Dels finns uppfattningen att Kulturskolans verksamhet tar tid från andra ämnen och därmed motverkar läsinläring, dels finns uppfattningen att Kulturskolans verksamhet kan användas för inläring i andra ämnen än kultur. Att kulturen i skolan har ett egenvärde i sig diskuterades inte, kanske är det självklart?

Någon sa att det är inställningen mellan människorna som måste ändras, det handlar alltså inte bara om organisatoriska lösningar, och att i detta arbete har ledningsgruppen en mycket viktig roll.

Under mål 2 har vi valt att prioritera följande delmål:

- **Vi vill tydliggöra Kulturskolans syfte och uppdrag**
- **Vi vill arbeta fram ett nytt reglemente som är aktuellt i förhållande till dagens förutsättningar**
- **Vi vill tillsätta en arbetsgrupp för Kulturskolans utveckling (KUT) med rektorer och personal från de olika enheterna. Denna jobbar mot en politisk referensgrupp bestående av politikerna i måldokumentgruppen och förvaltningschefen**

Arbetsgruppens uppdrag är att med utgångspunkt från de synpunkter som framkommit i arbetet med detta dokument föreslå en handlingsplan för hur vi ska komma vidare i utvecklandet av Kulturskolan. Handlingsplanen skall innehålla konkreta förslag till åtgärder för innevarande mandatperiod men kan också belysa långsiktiga strävanden. Arbetsgruppens arbete skall slutföras och rapporteras skriftligt senast 1 november 2004.

Viktiga frågeställningar inför arbetet i KUT:

1. Vad behövs göras för att Kulturskolan ska upplevas som en självklar del i organisationen av all personal?
2. Vad behöver ändras för att elevernas behov av olika lärandemiljöer och ändamålsenliga lokaler tillgodoses?
3. Vilka samarbetsformer kan utvecklas för att öka kontakten och förståelsen mellan både skolledare och personal på de olika enheterna?
4. Hur skulle skolorganisationen i Hällefors kunna utveckla synen på och samplaneringen runt tidsorganisering, schemaläggning och tjänsteställning?
5. Hur ser skolorganisationen i Hällefors på kulturen som pedagogiskt redskap och på kulturen som egenvärde i organisationen?

### **Mål 3 - Vi vill medverka till att lärandet väcker lust och glädje**

#### Sammanfattning av diskussionerna vid personalträffarna

Denna skrivning är mer öppen och skulle kunna beröra många olika områden. Vid träffarna med personalen diskuterades detta mål relativt lite. Det kan bero på skrivningens karaktär, men också att vi hamnade i tidsbrist då de två första målen tog det mesta av uppmärksamheten under mötena.

Åsikten att personalen måste känna lust och glädje för att eleverna också ska kunna göra det framkom på många ställen. Likaså vikten av att personalen känner sig sedda, trygga och att stämningen är god. Lokalerna är en viktig faktor för lusten och glädjen precis som framkom tidigare i diskussionen. Planering efterlyses för att motverka paniklösningar.

Elevperspektivet finns hela tiden och elevernas delaktighet anses viktig. Några säger uttryckligen att ett fungerande elevinflytande bidrar till lust och glädje på skolorna. Även föräldraengagemanget och kopplingen till hemförhållanden och samhället lyftes på flera ställen som viktigt för lusten och glädjen.

Vikten av att se helheten i organisationen lyfts också. Önskemål om gemensamma studiedagar finns på flera ställen. Bland personalen på Kulturskolan återkom här mycket av det som diskuterades under mål 2. Det är problemen med lokaler, revirtänkande och att man upplever att man befinner sig både i och utanför verksamheten som skapar ett dåligt arbetsklimat. Eller som någon sa - lek och glädje är en förutsättning för allt lärande.

Under mål 3 har vi valt att prioritera följande delmål:

- **Vi vill att de olika arbetslagen skriftligt beskriver och prioriterar vad de tycker är viktigast för att öka lusten och glädjen i det dagliga arbetet**
- **Vi vill att det i budgeten avsätts medel för en "Trivselkassa" för personalen på varje enhet**

### **Mål 4 - Vi vill att personalens arbetssätt ska präglas av respekt för varandras arbete och solidaritet mellan enheterna**

#### Sammanfattning av diskussionerna vid personalträffarna

Denna punkt diskuterades i begränsad omfattning. I de första mötena låg denna punkt först, så avsaknaden av diskussion kan inte helt förklaras med tidsbrist. Kanske är detta sätt att tänka övergripande i hela organisationen lite ovanligt som utgångspunkt för diskussion bland personalen. Men behovet av att se hela organisationen som en helhet framhålls ofta. Det ska finnas en gemensam tanke och ett gemensamt mål. Det är politikernas, ledningsorganisationens och förvaltningschefens uppgift att förverkliga detta. Ibland finns en uttalat positiv inställning till funktionen övergripande rektor.

Det ska visas respekt hela vägen från den högst ansvarige till eleven. Öppenhet, rak kommunikation, kunskapsutbyte, kontaktskapande åtgärder som tex

gemensamma studiedagar och kompanjonlärarskap föreslås. Även arbetslagens funktion av att skapa ett närmare samarbete mellan individer lyfts fram.

Under mål 4 har vi valt att prioritera följande delmål:

- **Vi vill att minst en studiedag per läsår organiseras så att personal från olika enheter jobbar tillsammans. Organisationsövergripande studiedagar borde prioriteras i ett inledande skede**
- **Vi vill hitta former för resursfördelning som gör det möjligt att utvärdera extrainsatser**
- **Vi vill att ett målmedvetet arbete inleds för att skapa en positiv bild av Hällefors skolororganisation både internt och externt**

## ***Mål 5 - Vi vill att skolan ska vara en naturlig del av samhället***

Sammanfattning av diskussionerna vid personalträffarna

I detta mål kommer en hel del olika områden fram. Det fanns en osäkerhet om vad vi menade med målet, och diskussionen runt mål 4 hanns inte med på alla möten.

SFI eleverna är en resurs i organisationen som borde användas mera. Uppfattningen finns att de har hamnat på sidan av, nere på Furåsskolan. Det bör ske ett närmande mellan SFI undervisningen och den övriga skolan.

Studiebesök nämns på skolorna med de lägre årskurserna, men det finns inte resurser till det i den utsträckning man skulle önska. Föräldrakontakten kommer in under detta mål. Föräldrar deltar i arbetsplatsbesök vid några skolor.

Relationen mellan högstadiet och gymnasiet är aktuellt här. Synpunkter finns på att elever ska välja fritt och att gymnasiet i Hällefors ska göras mer attraktivt. Även frågan om vem som ska förmedla informationen om valmöjligheter för år 9 lyfts.

Mer kvällsverksamhet på Lilla Kvarn är önskvärt, likaså att Folkets hus blir mer tillgängligt för ungdomar. Kulturskolans lokaler i Folkets hus kan bli en knutpunkt för kvällsverksamheten och öppna för nya vägar. Längre arbetspass och en mer flexibel timplan efterlyses. Ungdomsrådets nystartade verksamhet ses som positivt.

Bland gymnasielärarna lyftes att internationaliseringen är en viktig aspekt av verksamheten. Det anses önskvärt att eleverna kunde genomföra en del av sin kurs någon annanstans. Det behövs också fördjupade kontakter istället för studieresor, när det gäller att besöka större företag.

Man vill verka för att ungdomar ska vara stolta över Hällefors, att delta i händelser som syns i tidningar och TV, och inte bara se det utifrån. Hjälps efterlyses att söka EU stöd så att lärarna kan göra det med stöd från någon som är specialiserad.

Att besparingar skett på datapedagogtjänster kommer också upp under detta mål och ses som ett problem. Annat som lyfts är att lärarna själva är en del av världen och att även politikerna borde se sig omkring i världen.

Under mål 5 har vi valt att prioritera följande delmål:

- **Vi vill att eleverna när de lämnar grundskolan ska vara väl förtrodda med datorn som arbetsredskap samt kunna hantera webben både som informationskälla och kommunikationsmedel**
- **Vi vill att skolans lokaler, både i de olika skolorna och i Folkets hus, ska vara tillgängliga på lediga tider både för föreningar och enskilda individer som bedriver kultur och fritidsverksamhet**
- **Vi vill utveckla SYO verksamheten så att alla i skolan ska få en bredare kunskap om arbetsmarknaden, näringslivet, kulturlivet och andra samhällsliga förhållanden**

### ***Mål 6 - Vi vill att miljöperspektivet ska präglade verksamheten***

Detta mål lyftes inte under personalträffarna utan tillfördes på ett senare stadium efter en diskussion i Kommunstyrelsen januari 2004. Det är viktigt att miljöaspekten finns med i planeringen och i skolans målarbete.

Under mål 6 har vi valt att prioritera följande delmål:

- **Vi vill att det under mandatperioden ordnas en studiedag övergripande i organisationen med både politiker och personal där miljöfrågornas roll i skolarbetet lyfts**
- **Vi vill att varje skola/enhet redovisar hur man jobbar med dessa frågor och hur miljöaspekten i det dagliga skolarbetet kan utvecklas**

### ***Mål 7 - Vi vill att skolan skall arbeta hälsofrämjande***

Precis som mål 6 tillkom detta också på ett senare stadium i den politiska processen, efter en diskussion under kommunfullmäktiges sammanträde i februari 2004. Inte heller detta mål lyftes på personalträffarna. Vi tycker att hälsoperspektivet är viktigt och ser detta tillägg som en förbättring av måldokumentet.

Under mål 7 har vi valt att prioritera följande delmål:

- **Vi vill att det under mandatperioden ordnas minst en studiedag övergripande i organisationen där det hälsofrämjande arbetet lyfts**
- **Vi vill att varje skola/enhet redovisar hur man ska göra för att fysiska aktiviteter ska få en mer framträdande roll i det dagliga skolarbetet**

## **Mål 8 - Vi vill att Måldokumentet är ett levande dokument som ska utvecklas i dialog med personalen**

### **Sammanfattning av diskussionerna vid personalträffarna**

Detta mål diskuterades oftast ganska snabbt på slutet av personalmötena. Personalen var väldigt positiv till att vi gör detta arbete. Dialogen som blir med detta arbetssätt uppskattas och man upplever att vi politiker lyssnar. Det bidrar till att skapa förtroende. Ledningsgruppen var mer kritisk till måldokumentarbetet än lärarpersonalen bl.a. med synpunkter på att rektorerna inte fick vara med när politikerna pratade med personalen. Kritiken bottnade också i en diskussion om gränsdragningen mellan vad politikerna ska göra och vad tjänstemännen ska göra.

En annan synpunkt som lyfts är svårigheterna med utvärderingen. Detta är en stor och avgörande fråga för om måldokumentets arbete ska lyckas. Det är därför vi har gjort ett eget mål av detta, mål 8. Vi vill utveckla metoder som gör måldokumentet till ett användbart arbetsredskap i hela organisationen. Här är det viktigt med en utvecklingsdialog, återkommande träffar och regelbundna kontakter mellan personal och politiker. I förlängningen vill vi också involvera eleverna och deras föräldrar i måldokumentets arbete. Det är viktigt att måldokumentet är aktuellt och har en stark verklighetsförankring.

Under mål 8 har vi valt att prioritera följande delmål:

- **Vi vill att det vid alla enheter ska finnas metoder för utvärdering som används kontinuerligt och är tillgängliga för hela organisationen**
- **Vi vill att en utbildningsdag genomförs för politiker och ledningsgrupp om målstyrning och skolans ledarskap utifrån ett kommunalpolitiskt perspektiv**
- **Allt arbete med detta dokument och i de specifika arbetsgrupperna ska redovisas på ett öppet och tydligt sätt**

## Hur går vi vidare?

Detta är vårt förslag på vilka mål som ska prioriteras under denna mandatperiod 2003-2006. Nu vill vi ha synpunkter från er i arbetslagen för att kunna gå vidare. Vi vill att ni diskuterar och skriftligt kommenterar denna skrivning. Era synpunkter är viktiga, både på de specifika målen men även era tankar kring metoden och hur målarbetet ska utvecklas. Detta tar vi med oss i det fortsatta arbetet både med detta dokument och i det kommande arbetet inför mandatperioden 2007-2010. Den mer detaljerade fortsatta arbetsprocessen och tidsplanen för när vi ska jobba med vilka mål fram till 2006 planerar vi tillsammans med rektorerna. Vi hoppas på fortsatt engagemang runt detta arbete. Om vi inte gör detta arbete tillsammans är vårt arbete förgäves.

---

## Bilagor

### **Översikt över de måldokument och handlingsplaner som finns i dag i skolororganisationen i Hällefors kommun**

Arbetsplan för elever som behöver särskilt stöd i skolan.  
Barn och elevstödsenheten.

Arbetsplan mot rasism, mobbing, hot och våld.  
Klockarhagsskolan 2003-12-10

Arbetsplaner och enkätutvärderingar för utvärdering av de enskilda ämnena utifrån läroplanens mål.  
Pihlskolan. Årligen återkommande.

Handlingsplan för Hällefors kommun rörande tidig upptäckt av elever med specifika läs- och skrivsvårigheter.  
Övergripande omarbetad 2003-12-03

Handlingsplan för mentorer inom Bildningsförvaltningen.  
Övergripande 2003-03-25

Förslag till handlingsplan för studie- och yrkesvägledningen i Hällefors kommun.  
Övergripande 2003-09-03

Arbetsplan för flykting/invandrarelever i grundskolan i Hällefors kommun.  
Hällefors för- & grundskola 2002-02-25

### Referenser/källförteckning

De *minnesanteckningar* som skrevs under fokusgrupps arbetet och personalmötena i samband med detta arbete finns tillgängliga på förvaltningskontoret hos Inger Törnkvist, tillsammans med många av nedanstående skrifter.

*Ansvar för skolan – en kommunal utmaning.* (Skolverket 1997). En skrift som är tänkt att fungera som diskussionsunderlag angående ansvaret för skolverksamheten. Här behandlas ansvarsfördelningen mellan stat och kommun, och uppföljning utvärdering beslutsfattande och ledning av skolverksamheten. Det finns också exempel från ett antal olika kommuners erfarenheter och modeller för styrning och egenkontroll.

*Skolpolitiker, eldsjälar och andra aktörer.* (Skolverket 1999)  
En rapport som utvärderar hur tio kommuner styr sina skolor. Tre områden granskas, it, elevers behov av särskilt stöd och brukarinflytande. Man vill öka kunskapen om hur kommuner styr skolan genom att försöka beskriva hur den faktiska styrningen går till, hur olika frågor initieras, beslutas, genomförs och vad de resulterar i. Skriften kan laddas ner på nätet som pdf.  
<http://www2.skolverket.se/BASIS/skolbok/webext/trycksak/sf>

*Hur styr vi mot en bra skola?* (Skolverket 1999)  
Skriften konstaterar att helhet och sammanhållen drivkraft ofta saknas i den kommunala styrningen av skolan. Den tar också upp den komplexitet som skolans styrning innebär, med olika hierarkiska nivåer och olika aktörers förutsättningar och tolkningar av vad målstyrning innebär. Konsekvenser som utpekats är att olika kommuner styr sin skola på olika sätt, och att det finns brister i helhetssyn på skolan och på uppdraget. Det innebär att politiska beslut får svårt att få genomslag i verksamheten. Man betonar ökad dialog mellan skolans aktörer och en gemensam tolkning av vad styrningen (målarbetet) innebär.

*Målstyrning och utvärdering inom skolverksamheten – exempel från Orsa kommun* (Kommunförbundet 1999) är en skrift som vill sprida exempel på lokalt utvärderingsarbete.

*Att skapa ett måldokument genom aktionsinriktat lärande: Slutrapport från ett utvecklingsarbete inom förskola, skola, kultur och fritid i Haparanda stad* (Wikgren, Gretha, 2001, Luleå tekniska universitet) beskriver hur processen fortgått under framväxten av nämnda dokument. Det som karakteriserar ett aktionsinriktat lärande är att de som är med i arbetet tänker, diskuterar, utformar genomför och utvärderar verksamheten. En tydlig bottom-up strategi har präglat arbetet i Haparanda och beskrivs i forskningsrapporten. Haparanda har även en spännande webbsajt med sitt måldokument åskådliggjort som ett träd. <http://putt.haparanda.se/putt10/Index.htm>

*V5 modellen Att utvärdera på den egna enheten. Ett stödmaterial för verksamhetsutveckling. Förskola, förskoleklass, fritidshem, obligatoriska skolformer, frivilliga skolformer.* (Red. Dahlström, Persson Berg 1998, Götene.) En modell med en utvärderare från en annan kommun som gör bedömningar av verksamheten utifrån uppställda kriterier.

*Rapport från Svenska Kommunförbundets satsning på skolans politiska ledarskap (2002)* är en kortfattad beskrivning av satsningen på att ge stöd till lokala skolpolitikerna uppdrag att styra skolan. Finns på nätet <http://www.svekom.se/skola/diverse/politikerrapport.pdf>

*Samarbetet i skolan. Implementering av nya måldokument i skolan En fallstudie.* (Boström, Ann-Kristin, FOU rapport1999:25 Stockholm.) handlar om hur samarbetet mellan fritidspedagoger, förskollärare och lärare fungerar vid tre integrerade enheter i en skola i Stockholm och vad personal och administratörer bör tänka på för att få en implementering som underlättar möjligheterna att nå målen.

*Verktyg för utvärdering* är en serie skrifter från skolverket som från olika perspektiv vill ge stöd och inspiration i skolans och kommuners uppföljnings- och utvärderingsarbete. Dessa skrifter är: *Att utvärdera skolan (1999)* *Att organisera utvärdering (1999)* *Att genomföra utvärdering – exempel från skolor och kommuner, Så här gjorde vi – exempel på lokalt utvärderingsarbete i skolan (1999)* *Att göra research inför en utvärdering – var och hur man hittar information. (2000)*

*Styrning på villovägar* (Alexandersson, Mikael, red, 1999 Studentlitteratur) handlar om skolans styrning och granskar kritiskt tendenser och mönster som under 1990-talet vuxit fram kring frågor om skolans styrning. Olika författare skriver bl.a. om skolans demokratiuppdrag och marknadsorientering, konsekvenserna av statlig decentraliseringspolitik, och granskar målstyrningen med utgångspunkt i Habermas kritiska teori.