

Handläggare
Annbritt Öqvist

Datum
2014-04-01

Diarienummer
BUN-2013-1695

Barn- och ungdomsnämnden

Svar till Skolinspektionen angående beslut efter kvalitetsgranskning av huvudmannens styrning mot nationella mål i Uppsala kommun

Förslag till beslut

Barn- och ungdomsnämnden föreslås besluta

att i enlighet med förslag avge svar till Skolinspektionen angående beslut efter kvalitetsgranskning av huvudmannens styrning mot nationella mål i Uppsala kommun, samt

att nämndens ordförande undertecknar svaret tillsammans med ordföranden för Styrelsen för vård och bildning.

Ärendet

Skolinspektionen har genomfört en kvalitetsgranskning av huvudmannens styrning mot nationella mål. I sitt beslut efter kvalitetsgranskningen den 11 mars 2014 har Skolinspektionen påtalat ett antal utvecklingsområden som huvudmannen måste åtgärda inom ett år, senast den 11 mars 2015. Huvudmannen ska också inom två månader efter beslutet inkomma med en uppföljningsbar planering av hur huvudmannen avser att arbeta för att utveckla de områden som Skolinspektionen identifierat som förbättringsområden. Planeringen bör innehålla information om tydliga avstämningpunkter under arbetets gång. Kontoret för barn, ungdom och arbetsmarknad redovisar i sitt förslag kommunens arbete med att åtgärda de påtalade bristerna.

Kontoret för barn, ungdom och arbetsmarknad föreslår nämnden att delegera till ordförande att tillsammans med ordföranden för Styrelsen för vård och bildning avge svar, då kvalitetsgranskningen riktar sig till huvudmannen och Uppsala kommun har en organisation som har ett delat huvudmannaskap på uppdragsnämnd och produktionsstyrelse.

Kontoret för barn, ungdom och arbetsmarknad

Jan Holmlund
Tf direktör

Beslut

efter kvalitetsgranskning
av Huvudmannens styrning mot nationella mål
i Uppsala kommun

Inledning

I detta beslut ges en sammanfattande bedömning utifrån kvalitetsgranskningens resultat och en beskrivning av de utvecklingsområden som framstått som mest centrala att prioritera i det lokala kvalitetsarbetet. För en utförligare beskrivning av kvalitetsgranskningens resultat och Skolinspektionens bedömningar i sin helhet se bilaga 1, *Rapport efter kvalitetsgranskning av huvudmannens styrning mot nationella mål i Uppsala kommun.*

Sammanfattande bedömning

Uppsala kommun genomför inom ramen för sitt systematiska kvalitetsarbete på huvudmannanivå kvalificerade analyser utifrån kunskaps- och värdegrundresultaten. I dessa analyser sätts kunskapsresultaten i relation till värdegrundresultaten vilket skapar en fördjupad bild av i vilken utsträckning de nationella målen nås. Analysen borde kunna bidra till att tydliggöra för grundskolorna vilka prioriteringar som behöver göras. Det finns vid granskningstillfället ett glapp mellan olika nivåer hos huvudmannen vilket gör att dessa analyser inte tillfullo tillvaratas i grundskolornas utvecklingsarbete. Glappet innebär även att signaler från grundskolorna om behov inte alltid når huvudmannen. Sammantaget innebär detta försvårande omständigheter för huvudmannen att styra mot de nationella målen.

Identifierade utvecklingsområden

I syfte att höja verksamhetens kvalitet bedömer Skolinspektionen att ett utvecklingsarbete i första hand behöver inledas inom följande områden:

- Styrningen av vilka mål i grundskolan som ska följas upp i Uppsala kommun behöver tydliggöras så att dessa blir förankrade hos rektorerna samt får tydlig koppling till de nationella målen.
- Kommunen behöver följa upp skolornas resultat i alla ämnen och årskurser på huvudmannanivå samt följa upp resultat av vidtagna åtgärder.
- De förbättringsåtgärder som huvudmannen vidtar behöver i högre utsträckning ta sin utgångspunkt i analyserna av resultaten samt de problem, risker och förutsättningar som finns

2014-03-11

3 (3)

Dnr 400-2013:2398

Uppföljning

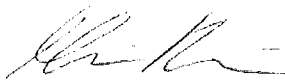
Huvudmannen ska **senast den 11 mars 2015** redovisa till Skolinspektionen vilka åtgärder som vidtagits eller planerats utifrån de utvecklingsområden som myndigheten identifierat.

Dessutom ska ni *inom två månader* från beslutet inkomma med en uppföljningsbar planering av hur ni avser att arbeta för att förbättra de områden som Skolinspektionen identifierat som utvecklingsområden. Denna planering bör innehålla information om tydliga avstämningpunkter under arbetets gång. Dokumentet syftar dels till att kunna användas för er egen uppföljning av vidtagna åtgärder, men fungerar även som dokumentation som Skolinspektionen kan referera till i dialogen med er när det gäller uppföljningen av vidtagna åtgärder efter tolv månader.

Redogörelsen skickas per post till *Skolinspektionen i Lund, Box 156, 221 00 Lund* eller via e-post, till *skolinspektionen.lund@skolinspektionen.se*. Hänvisa till Skolinspektionens diarienummer för granskningen (dnr 40-2013:2398) i de handlingar som sänds in.

I ärendets slutliga handläggning har utredare Robert Holmblad och utredare Verica Stojanovic deltagit.

På Skolinspektionens vägnar



Maria Kärrman
Enhetschef



Helena Olivestam Torold
Undervisningsråd/Föredragande

Bilagor

Bilaga 1 Rapport efter kvalitetsgranskning av Huvudmannens styrning mot nationella mål i Uppsala kommun

Verksamhetsrapport

efter kvalitetsgranskning
av Huvudmannens styrning mot nationella mål
i Uppsala kommun

Innehåll

Inledning

Bakgrundsuppgifter om Uppsala kommun

Resultat

Syfte och frågeställningar

Metod och material

Inledning

Skolinspektionen genomför under hösten 2013 och våren 2014 en kvalitetsgranskning av Huvudmannens styrning mot nationella mål. Syftet med kvalitetsgranskningen är att granska om huvudmännen styr och stödjer utbildningen i grundskolan mot de nationella målen. Frågeställningarna i granskningen knyter an till det så kallade "kvalitetshjulet" som handlar om att huvudmannen ska följa upp (kartlägga nuläget) och analysera verksamheten och sedan vidta åtgärder för att öka måluppfyllelsen på skolorna. Granskningen av Uppsala kommun ingår i detta projekt.

Uppsala kommun besöktes den 13, 17 och 18 december 2013, dessutom genomfördes en kompletterande telefonintervju den 22 januari 2014. Ansvariga inspektörer har varit undervisningsråd Helena Olivestam Torold och utredare Verica Stojanovic. I denna rapport redovisar inspektörerna sina iakttagelser, analyser och bedömningar. Förutom en redogörelse av kvalitetsgranskningens resultat ges även en kort beskrivning av granskningens syfte, frågeställningar och genomförande.

Kvalitetsgranskningen av Huvudmannens styrning mot nationella mål omfattar totalt 19 kommunala och 17 enskilda huvudmän.

När kvalitetsgranskningen är avslutad i sin helhet redovisas de samlade resultaten i en övergripande kvalitetsgranskningsrapport. För de huvudmän som ingått i granskningen ger rapporten en referensram och en möjlighet till jämförelse med förhållanden hos andra huvudmän. Det enskilda beslutet kan därmed sättas in i ett större sammanhang.

Bakgrundsuppgifter om Uppsala kommun

Uppsala kommuns organisation är uppdelad i uppdragsnämnder och produktionsstyrelser. Uppdragsnämnderna ger uppdrag till produktionsstyrelserna som ska leverera den service som uppdragsnämnderna avtalar med dem om.

Tanken med uppdelningen är att uppdragsnämnden ska ha ett medborgarperspektiv, där den ska se till kommuninvånarens bästa oavsett anordnare. Pro-

duktionsstyrelsen däremot ska ha ett brukarperspektiv, där den ser till de elever som tar del av den verksamhet som bedrivs i kommunal regi. Det innebär för grundskolans del att produktionsstyrelsen är huvudman för alla frågor som rör elever i utbildning, exempelvis för det systematiska kvalitetsarbetet, arbetet mot kränkande särbehandling och personalens kompetens.

Kommunfullmäktige har det samlade ansvaret och styr alla kommunens nämnder och bolag. Kommunstyrelsen verkställer fullmäktiges beslut. Under kommunstyrelsen finns de 13 uppdragsnämnderna, varav barn- och ungdomsnämnden (BUN) har ansvaret för grundskolan. Under uppdragsnämnderna finns åtta uppdragsförvaltningar, där det är kontoret för barn, ungdom och arbetsmarknad (UAK) som ansvarar för grundskolan.

Produktionssidans organisation består av två produktionsstyrelser, en som representerar kommunens "hårda" produktioner (Teknik och service) och en som representerar kommunens "mjuka" produktioner (Vård och bildning). De förtroendevalda i produktionsstyrelserna har ansvar för att kommunens egen produktion utförs på effektivast möjliga sätt. Ansvarig för grundskolan är Styrelsen för vård och bildning (SVB). Styrelserna har varsin produktionsförvaltning. Vård- och bildningsförvaltningen leds av en produktionsdirektör som delegerat huvudproduktionsansvaret för utbildningen till utbildningsdirektören. Under utbildningsdirektören finns en affärsområdeschef som i dagligt tal kallas för grundskolechef. Grundskolechefen är chef för skolområdescheferna.

Det finns 74 grundskolor i Uppsala kommun, varav 54 bedrivs i kommunens egen regi. De kommunala grundskolorna är organiserade i tre olika geografiska områden som vart och ett leds av en skolområdeschef. Skolområdeschefen har ett samordnande ansvar samt är chef för rektorerna inom sitt respektive skolområde.

Av Skolverkets statistik för åren 2009 till 2013 framgår att det genomsnittliga meritvärdet i Uppsalas kommunala skolor har ökat från 218,8 poäng till 221,2 poäng. Motsvarande positiva trend återfinns dock inte avseende andel elever som når målen i alla ämnen då det varierar från år till år. Variationen ligger mellan 78 och 81 procent som når målen i alla ämnen. Andelen behöriga elever till gymnasieskolan år 2009 var 91 procent, medan andelen behöriga år 2013 var 90 procent. De ämnen som har lägst måluppfyllelse är svenska som andraspråk (mellan 71 och 77 procent), fysik och kemi (mellan 90 och 94 procent), matematik (mellan 92 och 94 procent) samt biologi (mellan 93 och 95 procent).

En genomgång av elevernas resultat för åren 2009 till 2013 visar att det skiljer mellan hur väl olika grupper av elever lyckas i utbildningen i Uppsalas kommunala skolor. Bäst lyckas gruppen vars föräldrar har eftergymnasial utbild-

ning jämfört med elever vars föräldrar har gymnasial utbildningsbakgrund respektive förgymnasial utbildningsbakgrund. Flickor som grupp lyckas också bättre än pojkar som grupp, och gruppen elever med svensk bakgrund lyckas bättre än gruppen elever med utländsk bakgrund. Pojkarna tenderar att ligga på en konstant lägre nivå, medan flickornas genomsnittliga meritvärde varierar mer. Det finns en tydlig tendens att elever vars föräldrar har förgymnasial och gymnasial utbildning har förbättrat sina resultat i förhållande till gruppen elever vars föräldrar har eftergymnasial utbildning även om skillnaden mellan dessa grupper fortfarande är stor. Motsvarande tendens, om än inte lika tydlig, finns även för elever med utländsk bakgrund.

Skolinspektionen har i beslut den 30 januari 2014 förelagt Uppsala kommun att vidta åtgärder för att komma tillrätta med brister inom kommunens systematiska kvalitetsarbete. Bland annat saknas systematisk uppföljning av resultat från alla ämnen i de årskurser där det inte sätts betyg.

Resultat

Har huvudmannen formulerat mål för uppföljningen av skolornas resultat som tar sin utgångspunkt i de nationella målen och riktlinjerna?

Av skollagen (2010:800) framgår att huvudmannen ansvarar för att utbildningen genomförs i enlighet med bestämmelserna i skollagen, föreskrifter som meddelats med stöd av lagen och de bestämmelser för utbildningen som kan finnas i andra författningar.

För mer detaljerat författningsstöd när det gäller frågeställningen hänvisas till avsnittet "Författningshänvisningar mm." i slutet av rapporten.

I Skolverkets studie Kommunalt huvudmannaskap i praktiken framgår att granskade kommuner istället för att hävda den nationella kravnivån, som innebär att samtliga elever ska ges förutsättningar att nå målen, sänker den kommunala målnivån genom att använda riksgenomsnittet för landets kommuner som bedömningsreferens eller genom att mäta mot var nivå brukar ligga i kommunen.

I Uppsala kommun tar kommunfullmäktige årligen fram ett dokument som innehåller inriktningsmål för alla verksamheter. Av dokumentet "IVE, Inriktning, verksamhet och ekonomi 2014-2017" framgår att grundskolan ska vara trygg och ha nolltolerans mot mobbing, kränkande särbehandling och våld, att förväntningarna på alla elevers resultat ska vara höga och att de samlade resultaten ska vara bland de bästa i landet.

Vidare framgår att varje skolas resultat ska ligga över riksgenomsnittet och att läsförståelse samt skriv- och räkneinläring i årskurserna 1-3 ska prioriteras högst. Av intervjuerna framgår att dessa inriktningsmål är ett resultat av att

Uppsala kommun inte ligger så högt som jämförbara kommuner i den ranking som Sveriges kommuner och landsting (SKL) årligen genomför.

Utifrån IVE ska enligt styrmodellen barn- och ungdomsnämnden skapa uppföljningsbara mål som fungerar som utgångspunkt för uppdraget till produktionsstyrelsen. Uppdragsplanen tas fram tillsammans med uppdragskontoret (UAK). Gällande uppdragsplan är vid besökstillfället "Uppdragsplan 2013-2016". Här framgår att trygghet och kunskapsutveckling ska utgöra prioriterade områden, att elevernas kunskapsresultat ska vara bland de bästa i landet samt att barn och ungdomar ska känna trygghet i de verksamheter de vistas i. Dessa mål bryts sedan ner i ett antal utvalda indikatorer som dels bygger på kunskapsresultat i utvalda årskurser och ämnen och dels på vad eleverna i utvalda årskurser i enkätundersökningar uppger att de upplever avseende skolmiljön och undervisningen.

Styrelsen för vård och bildning upprättar också ett dokument vid namn "Affärsstrategisk plan 2013-2020". Av denna framgår att målet för år 2014 är att tillhöra de tjugo procent bästa skolkommunerna i riket och att varje skola ska ha ett genomsnittligt meritvärde som ligger över riksgenomsnittet. Utifrån detta måldokument tar sedan Vård- och bildningsförvaltningen fram en affärsplan. Denna affärsplan har målformuleringar som ska gälla för all den produktion som styrelsen ansvarar för och stort fokus i planen ligger på att verksamheterna ska gå med vinst, samt erövra marknadsandelar inom sina respektive områden. Några specifika mål för grundskolan finns och dessa är för år 2013 att klättra i SKL:s ranking, att varje skolas resultat ska ligga över riksgenomsnittet på nationella ämnesprov och i betygen, samt att alla skolor ska ha reviderat sina planer mot diskriminering och kränkande behandling.

Formuleringen av vilka mål som ska prioriteras i Uppsala kommuns grundskolor sker alltså på flera olika nivåer och i flera olika dokument. Av intervjuerna framgår att tanken är att varje led ska konkretisera målen och bryta ner dem till mätbara effektmål. Granskningen visar dock att kopplingen mellan de olika dokumenten inte har den röda tråd som det är tänkt och att dokumenten från uppdragsnämnden inte blir tillräckligt styrande vare sig för formuleringarna i produktionsstyrelsens planer eller för rektorns uppföljning av sin skola. Flera

av de intervjuade menar att detta beror på att det inom skolans värld inte går att skapa de effektmål som styrmodellen eftersträvar, utan att mängden dokument enbart tar tid från många olika tjänstemän. Intervjuade rektorer beskriver det som att "det trillar ner mål från varje nivå" och betonar att de dessutom ska följa upp alla statliga mål. Så som modellen används i Uppsala kommun vid granskningstillfället blir uppdragsnämndens styrning inte förankrad hos produktionsstyrelsens rektorer, som i stället upplever en mycket otydligt styrning

av vilken uppföljning av grundskolan som de förväntas redovisa. Denna otydlighet skapar i sin tur utrymme för bristande kommunikation och missförstånd.

Granskningen visar vidare att styrningen via dessa dokument tenderar att leda åt annat håll än mot de nationella målen. I flera av dokumenten betonas vikten av att klättra i SKL:s rankning. För Skolinspektionen framstår denna drivkraft som starkare än det faktum att alla elever i de kommunala skolorna inte når målen i alla ämnen respektive inte upplever trygghet och studiero i skolan. Ett fokus på att hamna högt i rankningen av kommuner kan medföra att den kommunala målnivån sänks i förhållande till de nationella målen då rankningen är relativ medan de nationella målen är absoluta. Vid granskningstillfället befinner sig Uppsala kommun på en nivå i rankningen som gör att huvudmannen vill förbättra resultaten. Men det finns en risk att kommunen nöjer sig om de lyckas i sin föresats att tillhöra de bäst rankade, även om det fortfarande förekommer kränkningar och att elever inte getts förutsättningar att gå ut grundskolan med fullständiga och höga betyg. Ett annat exempel på att styrningen riskerar att leda åt annat håll är att produktionssidan har som prioriterat område att förbättra Vård och bildnings konkurrenskraft. Vid intervjuerna framkom en oro över att denna prioritering kan leda till att enbart vinst och marknadsandelar ska följas upp. Produktionsdirektören för Vård och bildning menar dock att denna farhåga är ogrundad då goda kunskaps- och värdegrundresultat utgör skelettet i att producera en verksamhet som är konkurrenskraftig, varför dessa resultat kommer att följas upp mer noggrant i framtiden.

Sammanfattningsvis bedömer Skolinspektionen att huvudmannens styrning mot de nationella målen i Uppsala kommun är otydlig. Dels eftersom målen för uppföljningen av skolan formuleras i en mängd dokument och på ett sätt som gör det otydligt för rektorerna vilka resultat de ska rapportera in. Dels eftersom det inte tydligt är den nationella absoluta målnivån som gäller för kommunen, då rankning i förhållande till andra kommuner samt fokus på ekonomiska mål tenderar att vara mer styrande.

Genomför huvudmannen en uppföljning av skolornas resultat och resultat av vidtagna åtgärder som kan ligga till grund för fortsatta analyser och förbättringsåtgärder?

Av skollagen (2010:800) framgår att huvudmannen systematiskt och kontinuerligt ska följa upp och utveckla utbildningen. Inriktningen på det systematiska kvalitetsarbetet ska vara att de nationella målen uppfylls. Om det finns brister i verksamheten ska huvudmannen se till att nödvändiga åtgärder vidtas. Det systematiska kvalitetsarbetet ska dokumenteras.

För mer detaljerat författningsstöd när det gäller frågeställningen hänvisas till avsnittet "Författningshänvisningar mm." i slutet av rapporten.

Skolinspektionens tillsynsrapport Skolans kvalitetsarbete ger möjlighet till förändring (2012) pekar på att många kommuner brister när det t.ex. gäller att följa upp utbildningens kvalitet och elevernas kunskapsresultat och att analysera vad bristande kvalitet och måluppfyllelse kan bero på. I rapporten En skola med tilltro lyfter alla elever (2011) pekar Skolinspektionen bland annat på att många huvudmän inte efterfrågar resultat och analyser från rektorer.

Inom produktionssidan ska rektorerna årligen redovisa kunskapsresultat för samtliga ämnen och årskurser inom sina respektive skolor. De redovisar även värdegrundsresultat om elevernas trygghet och studiero. Dessa resultat tas fram genom flera olika metoder. Underlaget utgörs av enkäter samt sammanställningar av lärarnas utvecklingssamtal med sina elever. Dessutom sammanställs och kategoriseras anmälningar om kränkande behandling, skolklagomål samt anmälningar till Skolinspektionen och används som ett underlag. Genom att flera metoder ligger till grund för att få fram de mjuka resultaten ökar dessa i tillförlitlighet. Rektorerna redovisar sina skolors resultat skriftligt till produktionsförvaltningen där de används som underlag i diskussioner mellan dess tjänstemän och rektorerna om eventuella utvecklingsbehov vid skolan. Däremot används inte dessa redovisningar av måluppfyllelsen som underlag för information till huvudmannen i form av Styrelsen för vård och bildning. Av intervjuerna framgår att styrelsen tidigare enbart tagit del av skolornas ekonomiska uppföljning, men att de börjat ta del av även kunskaps- och värdegrundsresultat. För att kunna göra samlade resultatsammanställningar för samtliga årskurser och ämnen har kommunen satsat på att rektorernas redovisningar ska ske i ett digitalt system. Användningen av systemet har dock fördröjts varför Styrelsen för vård och bildning ännu inte kan ta del av dessa resultat.

Uppdragskontoret i Uppsala kommun tar heller inte del av rektorernas redovisningar. De genomför i stället egna årliga uppföljningar utifrån sina mål. Målen följs upp genom ett flertal indikatorer som redovisas i barn- och ungdomsnämndens uppdragsplan, bland annat betygen i årskurs 6 och 9, resultaten i nationella ämnesproven i årskurs 3, 6 och 9 samt några av kommunens egna mätningar avseende exempelvis läsförståelse utifrån uppdraget om en läsa-skriva-räkna garanti i de lägre åldrarna.

De följer även upp hur elever i årskurs 5 och årskurs 8 upplever skolmiljön och undervisningen varje år, bland annat utifrån SKL:s mjuka indikatorer. Dessa resultat sammanställs av uppdragskontoret och redovisas varje år för Barn- och ungdomsnämnden, rektorer i kommunala och fristående skolor samt för representanter ur Vård och bildnings ledningsgrupp. Varje rektor får den egna skolans resultat återkopplade till sin skola med möjlighet till jämförelse. Dessutom publiceras nyckeltal utifrån kunskaps- och värdegrundsresultaten för varje

skola, även de fristående, på kommunens webbplats som en service till medborgarna inför valet av skola. En samlad bild av samtliga kunskapsresultat i samtliga årskurser saknas däremot på huvudmannanivå.

Av intervjuerna framgår att uppdragskontoret gör tolkningen att de inte kan följa upp fler resultat från de kommunala skolorna än vad de kan följa upp från de fristående eftersom de ska ha ett medborgarperspektiv. Av denna anledning följer de enbart upp de resultat som de kan få via Skolverket och har därför inte tillgång till tidigare årskursers resultat annat än via nationella ämnesprov. För att kunna ge information till kommunens medborgare om hur eleverna upplever skolmiljön och undervisningen i de valda årskurserna även från de fristående skolorna har de inbjudit dessa att ingå i kommunens enkäter till elever. Någon motsvarande inbjudan avseende kunskapsresultat i tidigare årskurser finns dock inte. I intervjuerna har det inte framkommit några förklaringar till varför inte det skulle kunna vara möjligt.

På samma sätt som det på flera nivåer i kommunens organisation formuleras mål för uppföljning av grundskolan, genomförs även analyser av resultaten på flera nivåer. Rektorer samlar in de analyser som deras lärare gör och utgår från dessa när de i arbetet med att ta fram en verksamhetsplan analyserar fram vilka utvecklingsbehov som finns. På motsvarande sätt förväntas skolområdescheferna att genomföra analyser av resultaten inom sitt skolområde. Av intervjuerna framgår dock att det finns behov av att utveckla dessa analyser samt att produktionsförvaltningen saknar tillgång till ändamålsenliga former för att kunna genomföra mer avancerade analyser. Dessa återfinns dock inom uppdragskontoret som också genom att korsköra kunskaps- och värdegrundsresultat får fram intressanta analyser som tydliggör hur läroplanens olika delar hänger ihop. Exempelvis har man funnit ett samband mellan att pojkarna upplever en stark samarbetskultur och att lärarna har höga förväntningar på dem i de sex skolor där flickors genomsnittliga meritvärde inte är högre än pojkarnas.

Man har även funnit ett tydligt samband mellan att elever som är delaktiga i att ta fram skolans likabehandlingsplan också i högre grad anser att de vuxna på skolan reagerar när elever utsätter varandra för kränkningar.

Intervjuerna visar att dessa analyser utgår från forskning och kända framgångsfaktorer men att de genomförs utan delaktighet från rektorerna eller övriga tjänstemän i produktionsförvaltningen, varför de heller inte får något större genomslag i kommunens skolor. Intervjuade inom produktionssidan menar att analyserna inte känns relevanta eftersom de även inkluderar de fristående skolorna samt att tiden för att sätta sig in i och bearbeta analyserna ofta saknas. Intervjuerna visar också att samma argument som framförs kring varför kommunen inte kan följa upp alla kunskapsresultat även används som förklaring

till varför uppdragskontoret inte efterfrågar rektorernas analyser. Uppdragskontoret för enbart dialog med skolchefen. Då uppdragssidan inte har den nära kontakten till de fristående skolornas rektorer ska de därför heller inte ha det till de kommunala rektorerna. Här har det inom kommunen tidigare funnits en kultur av att enbart högre chefer i produktionsförvaltningen får ha dialog med ansvariga politiker på uppdragssidan. Endast skolchefen informerar barn- och ungdomsnämnden regelbundet vid sammanträden. Denna kultur är på väg bort, men fortfarande kvarstår att det finns chefer på flera nivåer inom organisationen vilket innebär många steg mellan rektorerna och ansvariga politiker. I intervjuerna framkommer utsagor som att "*organisationsmodellen blivit överordnad huvudmannens ansvar enligt skollagen*". Konsekvensen av den bristfälliga dialogen mellan produktionsförvaltningen och uppdragskontoret lämnar stort utrymme för missförstånd och granskningen visar att det tydligt finns misstro mellan de båda organisationsdelarna åt båda håll. Den skarpa uppdelningen leder till att huvudmannen i form av Vård och bildning inte får nytta av de gedigna analyser som uppdragskontoret gör.

Rektorer och skolområdeschefer upplever att uppdragsnämndens styrning enbart består i att uttrycka att de ska förbättra resultaten, utan att det åtföljs av en dialog kring vilka förutsättningar som krävs för att detta ska kunna ske. Uppdragsnämnden menar att det utifrån kommunens styrmodell är Styrelsen för vård och bildning som ska stå för genomförandet och deras tolkning av detta är att de därför inte kan diskutera förutsättningar och åtgärder. De menar vidare att de heller inte kan ställa specifika krav på vidtagna utvecklingsinsatser och att det finns svårigheter med att följa upp om den styrning som de står för får önskad effekt. Uppdragskontoret gör i och för sig vissa antaganden att exempelvis resursfördelningsmodellen varit en bidragande orsak till ökningen av kommunens genomsnittliga meritvärde, men någon egentlig uppföljning av detta har inte skett. Trots bristande uppföljning har uppdragsnämnden förändrat resursfördelningsmodellen.

Sammanfattningsvis bedömer Skolinspektionen att kommunen behöver utveckla sitt arbete med att följa upp och kommunicera kunskaps- och värdegrundresultaten för att kunna genomföra kvalificerade analyser som ligger till grund för att styra verksamheten mot högre måluppfyllelse. I detta arbete ligger att se till att ändamålsenliga former för uppföljning och analys av utbildningen används samt att i högre utsträckning följa upp de åtgärder som vidtas i syfte att kunna avgöra om de ger önskad effekt.

Vidtar huvudmannen förbättringsåtgärder som tar sin utgångspunkt i analyser av resultat, problem, risker och förutsättningar?

Av skollagen (2010:800) framgår att alla, oberoende av geografisk hemvist och sociala och ekonomiska förhållanden ska ha lika tillgång till utbildning. I utbildningen ska

hänsyn tas till barns och elevers olika behov. En strävan ska vara att uppväga skillnader i barnens och elevernas förutsättningar att tillgodogöra sig utbildningen.

För mer detaljerat författningsstöd när det gäller frågeställningen hänvisas till avsnittet "Författningshänvisningar mm." i slutet av rapporten.

Skolinspektionens rapport Skolans kvalitetsarbete ger möjlighet till förändring (2012) visar att alla granskade kommuner inte garanterar eleverna samma förutsättningar, eftersom de inte arbetar strategiskt för att utbildningen vid de olika skolenheterna ska ta hänsyn till elevernas olika behov och förutsättningar. Skolverket framhåller i rapporterna (2011b) nr 365 och (2009) nr 330 att en framgångsfaktor i kommuners och skolors resursfördelning är en aktiv och medveten uppföljning av resursfördelningen.

Enligt Uppsala kommuns styrmodell med en uppdelning av huvudmannaskapet är det Styrelsen för vård och bildning som har det politiska ansvaret på huvudmannanivå att se till att identifierade brister åtgärdas. Detta ansvar har dock inte styrelsen kunnat ta fullt ut eftersom den inte tagit del av grundskolans resultatuppföljningar. Under granskningen har det getts exempel på att allvarliga brister i verksamheten enbart når huvudmannens tjänstemannanivå på produktionssidan. Vidare har inte den låga måluppfyllelsen i ämnet svenska som andraspråk uppmärksammats av huvudmannen i form av Styrelsen för vård och bildning. Av intervjuerna framgår att Styrelsen för vård och bildning har ett så pass stort ansvarsområde att utbildningsfrågorna riskerar att komma i skymundan, vilket i sin tur kan leda till att verksamheten i för hög utsträckning blir styrd av tjänstemännen.

Kommunens uppdelning i en uppdragsnämnd och en produktionsstyrelse innebär att alla produktionsenheter ska behandlas lika av uppdragsnämnden oavsett anordnare. I och med detta får kommunfullmäktige, som ytterst ansvarig huvudman, svårt att vidta förbättringsåtgärder. I intervjuerna framkommer att uppdragsnämnden anser att kommunen utifrån skollagens krav på likabehandling av skolorna oavsett deras huvudmannaskap, inte kan ge bidrag till den kommunala skolan utan att också samtidigt ersätta fristående skolor på motsvarande sätt. Därmed kan inte en uttryckt målsättning från kommunen åtföljas av extra medel till någon kommunal skola. Som ett exempel på hur huvudmannens satsningar inte kopplas ihop med att ge förutsättningar för genomförandet tar rektorema upp kommunens "Läsa-skriva-räkna-garanti för elever i F-3". De menar att garantin inte innebär mer än att det genomförs en noggrann kartläggning av elevernas förmågor i matematik och svenska. I det fall en elev riskerar att inte kunna läsa, skriva eller räkna finns dock inte någon uttalad garanti för att de i realiteten ska erhålla det särskilda stöd som kan behövas för att de ska kunna nå målen. Att se till att så sker åligger i stället enbart den enskilda rektorn inom ramen för sin ordinarie verksamhet.

Kommunfullmäktige tilldelar grundskolan resurser utifrån vad jämförbara kommuner satsar på skola i kombination med tidigare års budget. Utifrån denna tilldelning genomför barn- och ungdomsnämnden en fördelning till respektive skola som till största delen består av en elevpeng, och till viss del utifrån en strukturersättning som bygger på bakgrundsvariablerna föräldrarnas högsta utbildning, nyligen invandrad, om föräldrarna har försörjningsstöd och om eleven bor med bägge föräldrarna eller inte. Av intervjuerna framkommer att resursfördelningsmodellen är otydlig för rektorerna som har erfarenheter av att deras budget kan ändras med kort varsel utan att de förstår varför. Av intervjuerna framgår att uppdragskontoret i Uppsala kommun vid några tillfällen försökt genomföra uppföljningar av hur tilldelade medel används i den kommunala verksamheten, men att de varje gång fått konstatera att detta inte varit möjligt. Detta har skapat frustration hos de förtroendevalda i barn- och ungdomsnämnden som uttrycker att *"styrmodellen är extremt märklig. Det tog lång tid innan man förstod att BUN inte bestämmer"*. Inte heller Styrelsen för vård och bildning menar att de tydligt kan följa hur tilldelade medel används.

Sammanfattningsvis bedömer Skolinspektionen att huvudmannen behöver utveckla arbetet med uppföljningen så att signaler om brister i verksamheten når fram till ansvariga så att de i sin tur kan vidta åtgärder för att komma till rätta med bristerna. Det genomförs många insatser för utveckling i kommunen, men dessa behöver i högre utsträckning ha sin utgångspunkt i analyser av kunskaps- och värdegrundsresultaten för att huvudmannen tydligare ska kunna styra mot högre målpuppfyllelse i förhållande till de nationella målen.

Syfte och frågeställningar

Det övergripande syftet med Skolinspektionens kvalitetsgranskningar är att granska kvaliteten i skolväsendet och bidra till utveckling genom att lyfta fram viktiga utvecklingsområden.

Med hjälp av kvalitetsgranskningarna studerar Skolinspektionen olika delar av utbildningsverksamheten mer ingående. Granskningarna utgår från skollagen och andra styrdokument och inriktas mot olika kvalitetsaspekter. Det kan till exempel gälla undervisningens innehåll och form i ett skolämne, arbetet med uppföljning och bedömning av elevernas kunskaper eller rektorernas roll som pedagogiska ledare.

Erfarenheter från Skolinspektionens tillsyn och kvalitetsgranskningar, liksom utredningar och utvärderingar som Skolverket gjort, visar att alla elever inte garanteras samma förutsättningar för sin utbildning. Kvaliteten på utbildningen varierar både inom en huvudmans ansvarsområde och mellan huvudmän.

Det systematiska kvalitetsarbetet brister ofta, vilket medför att huvudmannen saknar underlag för strategiska ställningstaganden när det gäller resurstilldelning och andra insatser för att förbättra utbildningen. Det förekommer också att det finns oklarheter om hur huvudmannaansvaret ska tolkas när det gäller ansvar och uppdrag. Hos en del huvudmän läggs fokus på att jämföra resultaten med andra jämförbara huvudmän eller mot ett genomsnitt i riket, i stället för att relatera till de nationella mål som ställer krav på att alla elever ska ges möjlighet att nå målen.

Under hösten 2013 och våren 2014 granskar Skolinspektionen om huvudmännen styr och stödjer utbildningen i grundskolan i riktning mot de nationella målen. Granskningen fokuserar på om huvudmännen utgår från de nationella målen då de sätter mål för uppföljningen av verksamheten. Det gäller i första hand de nationella målen att alla elever ska ges möjlighet att nå kunskapskraven och utvecklas så långt som möjligt samt att alla elever har rätt till en studiemiljö som präglas av trygghet och studiero och där kränkningar inte förekommer. Skolinspektionen granskar också om huvudmännen följer upp och analyserar resultaten och använder det som underlag då de fattar beslut om åtgärder för att utveckla verksamheten.

Resultatet av granskningen kommer att presenteras i en rapport i juni 2014.

Metod och material

Inför granskningsbesöken hos varje huvudman har inspektörerna tagit del av insänt material såsom dokumentation av huvudmannens kvalitetsarbete, resultatuppföljningar och underlag för beslut om åtgärder för att utveckla verksamheten. Varje huvudman har också besvarat en verksamhetsredogörelse. Vid besöken genomför inspektörerna intervjuer med politiker på kommunlednings- och nämndnivå, styrelserepresentanter, tjänstemän på huvudmannanivå samt några rektorer. All information analyseras och sammanställs sedan och redovisas i ett beslut för huvudmannen och i denna rapport.

Författningshänvisningar mm.

Huvudmannens ansvar för utbildningen

Av 2 kap. 8 § skollagen (2010:800) framgår att huvudmannen ansvarar för att utbildningen genomförs i enlighet med bestämmelserna i skollagen, föreskrifter som meddelats med stöd av lagen och de bestämmelser för utbildningen som kan finnas i andra författningar.

Vetenskaplig grund

Enligt 1 kap. 5 § skollagen framgår att utbildningen ska vila på vetenskaplig grund och beprövad erfarenhet.

Lika tillgång och likvärdig utbildning

Av 1 kap. 8 § skollagen framgår att alla, oberoende av geografisk hemvist och sociala och ekonomiska förhållanden, ska ha lika tillgång till utbildning i skolväsendet om inte annat följer av särskilda bestämmelser i samma lag. Vidare följer av 9 § samma kapitel att utbildningen inom skolväsendet ska vara likvärdig inom varje skolform och inom fritidshemmet oavsett var i landet den anordnas. I utbildningen ska hänsyn tas till barns och elevers olika behov, enligt 4 § samma kapitel. Där framgår också att en strävan ska vara att uppväga skillnader i barnens och elevernas förutsättningar att tillgodogöra sig utbildningen.

Av Läroplan för grundskolan, förskoleklassen och fritidshemmet (Lgr 11) framgår att normerna för likvärdigheten anges genom de nationella målen. En likvärdig utbildning innebär inte att undervisningen ska utformas på samma sätt överallt eller att skolans resurser ska fördelas lika. Hänsyn ska tas till elevernas olika förutsättningar och behov.

Systematiskt kvalitetsarbete

Av 4 kap. 3 § skollagen följer att varje huvudman inom skolväsendet på huvudmannanivå ska systematiskt och kontinuerligt planera, följa upp och utveckla utbildningen. Av 4 § samma kapitel framgår att motsvarande kvalitetsarbete ska genomföras på enhetsnivå under medverkan av lärare, förskollärare, övrig personal och elever. Barn i förskolan, deras vårdnadshavare och elevernas vårdnadshavare ska ges möjlighet att delta i arbetet. Rektorn och förskolechefen ansvarar för att det genomförs ett kvalitetsarbete vid enheten. Av 5 § samma kapitel följer att inriktningen på det systematiska kvalitetsarbetet ska vara att de nationella mål som finns enligt skollagen och andra föreskrifter uppfylls. I 7 § samma kapitel framgår att om det vid uppföljning, genom klagomål eller på annat sätt kommer fram att det finns brister i verksamheten, ska huvudmannen se till att nödvändiga åtgärder vidtas. Det systematiska kvalitetsarbetet på både huvudmanna- och enhetsnivå ska enligt 4 kap. 6 § dokumenteras.

Enligt Skolverkets Allmänna råd med kommentarer (SKOLFS 2012:98) för arbetet med systematiskt kvalitetsarbete för skolväsendet framgår bland annat att huvudmannen bör

- skapa rutiner för hur kvalitetsarbetet ska bedrivas på huvudmannanivå och för hur enheternas kvalitetsarbete ska tas tillvara
- se till att förskolechefer, rektorer och annan berörd personal kan använda ändamålsenliga former för uppföljning och analys av utbildningen
- se till att det finns dokumentation för alla skolformer och fritidshemmet som är tillräcklig för att ligga till grund för analys och beslut på huvudmannanivå om prioriteringar av utvecklingsinsatser
- samla in och sammanställa resultaten för alla verksamheter tillsammans med underlag som visar hur förutsättningarna för och genomförande av utbildningen påverkat måluppfyllelsen
- se till att det utöver den kontinuerliga uppföljningen även genomförs utvärderingar avseende huvudmannens samlade verksamhet inom särskilt identifierade områden
- med utgångspunkt i uppföljningen analysera vad som påverkar och orsakar resultaten och måluppfyllelsen
- använda analysen som underlag för dialoger med enheterna om utvecklingsbehov
- utifrån analysen identifiera utvecklingsområden och därefter besluta om vilka insatser som ska prioriteras för att de nationella målen ska uppfyllas
- se till att planeringen av utbildningen utgår från analysen av måluppfyllelsen och de utvecklingsområden som ska prioriteras på respektive nivå
- ange i planeringen vilka förutsättningar som krävs på kort respektive lång sikt för att utbildningen och utvecklingsinsatserna ska kunna genomföras

Trygghet, studiero och arbete för att motverka kränkande behandling

Enligt 5 kap. 3 § skollagen framgår att utbildningen ska utformas på ett sådant sätt att alla elever tillförsäkras en skolmiljö som präglas av trygghet och studiero. Vidare framgår av 6 kap. 6 § samma lag att huvudmannen ska se till att det inom ramen för varje särskild verksamhet bedrivs ett målinriktat arbete för att motverka kränkande behandling av barn och elever. Av 8 § samma kapitel följer att huvudmannen varje år ska se till att det upprättas en plan med en översikt över de åtgärder som behövs för att förebygga och förhindra kränkande behandling av barn och elever. Planen ska innehålla en redogörelse för vilka av dessa åtgärder som avses att påbörjas eller genomföras under det kommande året. En redogörelse för hur de planerade åtgärderna har genomförts ska tas in i efterföljande års plan. Av 10 § samma kapitel framgår att en lärare, förskollärare eller annan personal som får kännedom om att ett barn eller en elev anser

sig ha blivit utsatt för kränkande behandling i samband med verksamheten är skyldig att anmäla detta till förskolechefen eller rektorn. En förskolechef eller rektor som får kännedom om att ett barn eller en elev anser sig ha blivit utsatt för kränkande behandling i samband med verksamheten är skyldig att anmäla detta till huvudmannen. Huvudmannen är skyldig att skyndsamt utreda omständigheterna kring de uppgivna kränkningarna och i förekommande fall vidta de åtgärder som skäligen kan krävas för att förhindra kränkande behandling i framtiden.

Se även Skolverkets allmänna råd för arbetet mot diskriminering och kränkande behandling (SKOLFS 2012:10).

Elevernas kunskapsresultat

Av 1 kap. 4 § skollagen framgår bland annat att utbildningen inom skolväsendet syftar till att barn och elever ska inhämta och utveckla kunskaper och värden. Den ska främja alla barns och elevers utveckling och lärande samt en livslång lust att lära. I utbildningen ska hänsyn tas till barns och elevers olika behov. Barn och elever ska ges stöd och stimulans så att de utvecklas så långt som möjligt. En strävan ska vara att uppväga skillnader i barnens och elevernas förutsättningar att tillgodogöra sig utbildningen.

Vidare följer av 3 kap. 3 § samma lag att alla barn och elever ska ges den ledning och stimulans som de behöver i sitt lärande och sin personliga utveckling för att de utifrån sina egna förutsättningar ska kunna utvecklas så långt som möjligt enligt utbildningens mål. Elever som lätt når de kunskapskrav som minst ska uppnås ska ges ledning och stimulans för att kunna nå längre i sin kunskapsutveckling.

Av 8 § samma kapitel följer bland annat att rektorn, om det framkommer att det kan befaras att en elev inte kommer att nå de kunskapskrav som minst ska uppnås eller om eleven uppvisar andra svårigheter i sin skolsituation, skyndsamt ska se till att det utreds om eleven är i behov av särskilt stöd. Om utredningen visar att eleven är i behov av särskilt stöd, ska han eller hon ges sådant stöd. Vidare framgår av 10 § samma kapitel att för en elev i grundskolan, grundsärskolan, specialskolan och sameskolan ska det särskilda stödet ges på det sätt och i den omfattning som behövs för att eleven ska ha möjlighet att nå de kunskapskrav som minst ska uppnås.

Av 5 kap. 2 § skolförordningen (2011:185) följer att eleverna genom strukturerad undervisning ska ges ett kontinuerligt och aktivt lärarstöd i den omfattning som behövs för att skapa förutsättningar för att eleverna når de kunskapskrav som minst ska uppnås och i övrigt utvecklas så långt som möjligt inom ramen för utbildningen.

Se även Skolverkets allmänna råd för arbete med åtgärdsprogram för elever i behov av särskilt stöd (SKOLFS 2013:8) och Skolverkets allmänna råd för planering och genomförande av undervisningen (SKOLFS 2011:149).

Av kursplanerna i läroplanen för grundskolan, förskoleklassen och fritidshemmet 2011 (SKOLFS 2010:37) framgår vilka kunskapskrav för godtagbara kunskaper som eleverna ska nå i slutet av årskurs 3 i ämnena matematik, svenska, svenska som andra språk, samhällsorienterande ämnen samt naturorienterande ämnen. Vidare framgår vilka kunskapskrav eleverna ska nå i slutet av årskurs 6 och 9 i de olika ämnena för grundskolan. För årskurs 6 och 9 anges även vilka kunskapskrav som krävs för att nå betygen E, D, C, B och A i grundskolans olika ämnen.

Nationella ämnesprov i grundskolan

Av 9 kap. 20 § skolförordningen framgår att nationella ämnesprov ska användas i de ämnen och årskurser som anges i 21 § för att bedöma elevernas kunskaper i förhållande till kunskapskraven och, i årskurs 6 och 9, även som stöd för betygssättning.

Kompetensutveckling

Enligt 2 kap. 34 § skollagen ska huvudmannen se till att personalen vid förskole- och skolenheterna ges möjligheter till kompetensutveckling. Huvudmannen ska se till att förskollärare, lärare och annan personal vid förskole- och skolenheterna har nödvändiga insikter i de föreskrifter som gäller för skolväsendet.

Handläggare
Annbritt Öqvist
Lena Nyström-Nilsson

Datum
2014-04-01

Diarienummer
BUN-2013-1695
SVB-2013-3162

FÖRSLAG

Skolinspektionen i Lund
Box 156
221 00 Lund

Svar till Skolinspektionen angående beslut efter kvalitetsgranskning av huvudmannens styrning mot nationella mål i Uppsala kommun (dnr 40-2013:2398)

I sitt beslut efter kvalitetsgranskning av huvudmannens styrning mot nationella mål i Uppsala kommun i slutet av 2013 påtalade Skolinspektionen ett antal brister som huvudmannen måste åtgärda senast den 11 mars 2015. Här redovisas en uppföljningsbar planering av hur kommunen avser att arbeta för att förbättra de områden som Skolinspektionen identifierat som utvecklingsområden.

Skolinspektionens bedömning

I syfte att höja verksamhetens kvalitet bedömer Skolinspektionen att ett utvecklingsarbete i första hand behöver inledas inom följande område:

- Styrningen av vilka mål i grundskolan som ska följas upp i Uppsala kommun behöver tydliggöras så att dessa blir förankrade hos rektorerna samt får tydlig koppling till de nationella målen.

Kommunens planering

Uppsala kommun är, när det gäller pedagogisk verksamhet, på väg att lämna den styrmodell kommunen haft sedan 2003. För att på ett tydligare sätt omsätta politiska beslut i handling och nå bättre resultat pågår en översyn av kommunens organisation. Arbetet i kommunen kommer att ske mera samlat i en starkare organisation. Kommunledningskontoret ska samordnas och samlokaliseras med uppdragskontoren för att ge bättre samordningsförutsättningar rörande uppföljning/utvärdering/verksamhetsutveckling och arbetssätt och just nu pågår både en stabsöversyn och en översyn av nämndorganisationen.

Nuvarande nämndstruktur med en uppdelning mellan kommunfullmäktige och kommunstyrelse samt uppdragsnämnd och produktionsstyrelse har försvårat för huvudmannen att styra mot de

nationella målen vilket Skolinspektionen uppmärksammat både vid tillsyn och vid aktuell kvalitetsgranskning. I den nya organisationen, utan denna uppdelning, kommer målen i styrkedjan via kommunfullmäktiges styrdokument Inriktning, verksamhet, ekonomi (IVE) att nå ut och förankras hos rektorerna med hjälp av en stark och sammanhållen styrning.

Skolinspektionens bedömning

I syfte att höja verksamhetens kvalitet bedömer Skolinspektionen att ett utvecklingsarbete i första hand behöver inledas inom följande område:

- Kommunen behöver följa upp skolornas resultat i alla ämnen och årskurser på huvudmannanivå samt följa upp resultat av vidtagna åtgärder.

Kommunens planering

Den 13 mars meddelades rektorerna av grundskolans ledning att elevresultaten ska registreras digitalt i alla ämnen och i alla årskurser minst två gånger per år från och med denna termin. Det möjliggör sammanställning, uppföljning och analys på såväl elev-, klass-, skol- och huvudmannanivå. Åtgärder för utveckling ska på alla nivåer baseras på denna uppföljning. Åtgärderna följs även upp på alla nivåer.

Skolinspektionens bedömning

I syfte att höja verksamhetens kvalitet bedömer Skolinspektionen att ett utvecklingsarbete i första hand behöver inledas inom följande område:

- De förbättringsåtgärder som huvudmannen vidtar behöver i högre utsträckning ta sin utgångspunkt i analyserna av resultaten samt de problem, risker och förutsättningar som finns.

Kommunens planering

En starkt bidragande orsak till att analyserna av resultaten inte tillfullo tillvaratas är kommunens organisation. På grund av att huvudmannaskapet varit fördelat mellan uppdragsnämnd och produktionsnämnd har parallella uppföljningar genomförts på huvudmannanivå och dessa har varit svåra att samordna.

Från 2014 finns en samlad plan för hur det systematiska kvalitetsarbetet skall genomföras. Verksamhetsplan och kvalitetsrapporter ska samordnas med verksamhetsredogörelser för att analysera, planera, genomföra och följa upp på alla nivåer. Verksamhetsplaner görs för kommande läsår och ska vara klara i september. Verksamhetsplanerna bygger på analys av det arbete som görs på alla nivåer.

Uppföljningen på huvudmannanivå innehåller från och med våren 2014 enkäter till elever och verksamhetsredogörelser med fokus på kunskap och trygghet från varje skola. I arbetet är det

väsentligt att skapa gemensamma rutiner och ta ansvar för att göra rutinerna väl kända. I planeringen ingår även gemensam utveckling av det analytiska arbetet för att bättre kunna identifiera utvecklingsområden på samtliga nivåer. Syftet är att analyserna på ett effektivt sätt ska kunna användas av såväl rektorer som politiska nämnder. Genom att kontinuerligt presentera resultat och analyser för politiskt ansvariga skapas bättre förutsättningar för huvudmannen att prioritera insatser som kan främja utveckling både på övergripande nivå och för enskilda enheter.

Tidplan för organisationsförändringen:

1 april 2014 Ett förslag till ny nämndorganisation presenteras.

1 juli 2014 Ny stabsorganisation träder i kraft

Hösten 2014 omorganisation pågår

1 januari 2015. Ny nämnd- och förvaltningsorganisation träder i kraft.

För Uppsala kommun

Cecilia Forss
Ordförande
Barn- och ungdomsnämnden

Cecilia Hamenius
Ordförande
Styrelsen för vård och bildning