



**Verksamhetsplan  
för  
utbildningschefen  
vid VBU**

**Läsåret 09/10**

## ***Verksamhetsplan för utbildningschefen vid VBU***

### **Bakgrund**

Sverige, liksom varje annat land, blir alltmer involverat i det som händer globalt. Miljöfrågor, säkerhetsfrågor, resursfrågor och ekonomisk utveckling är områden där vi är beroende av varandra både nationellt och internationellt. Det betyder att skolans utveckling också styrs av globala skeenden liksom av lokala förutsättningar.

Inom miljöområdet kommer att krävas omfattande och resurskrävande insatser.

Åldersstrukturen i Sverige är sådan att andelen äldre ökar vilket medför relativa ökande kostnader för vård och omsorg. Sverige tillhör de länder som redan idag satsar störst andel av BNP på utbildning. Det är därför inte troligt att det kommer att tillföras mer pengar i utbildningssystemet.

Internationella jämförelser visar dock att det inte finns något direkt samband mellan undervisnings- kostnader och utbildningsresultat.

En organisation med mycket hög kvalitet på sin verksamhet kännetecknas av:

- Att medarbetarna känner varandra
- Att kunderna ses som en resurs
- Att medarbetaren ständigt reflekterar över sitt sätt att tänka om sin verksamhet / sitt uppdrag
- Att utvecklingsverktyget är reflekterande frågor för att öka den egna kunskapen/kompetensen
- Att medarbetarna talar *med* varandra
- Att var och en tar ett personligt ansvar för verksamhetens bästa
- Att medarbetaren uppfattar att han/hon har en personlig uppgift i och visar ett engagemang för verksamheten

Framgångsrika skolor kännetecknas bland annat av:

- Ett tydligt och demokratiskt men kraftfullt ledarskap från rektors sida som framförallt inriktas på skolans kunskapsmål
- Höga förväntningar på eleverna
- Att skolans och undervisningens kvalitet, inte elevernas bakgrund, är avgörande för eleverna resultat
- Tydliga normer beträffande rättigheter och skyldigheter i det sociala umgänget i skolan
- Ordning och reda men måttfulla sanktioner mot dåligt uppförande
- Uppmuntran och belöning för bra arbete
- Positiva relationer mellan lärare och elever som bygger på respekt och ömsesidigt förtroende

## Nuläge

VBU:s organisation är strukturerad enligt den administrativa förändring som startade 2007. Verksamheten leds av nio verksamhetschefer. Verksamhetscheferna bildar en chefsgrupp, VhtCgruppen, vars uppdrag är att samordna verksamheten för bästa kvalitet, effektivitet och produktivitet. Verksamhetscheferna beskriver genom sin verksamhetsplan den egna verksamheten för kommande år. Dessa planer tar sin utgångspunkt i utbildningschefens, UC:s, verksamhetsplan. UC:s plan bygger på analyser av kvalitetsredovisningar, annan verksamhetsuppföljning och uppdrag från styrdokumentet.

VBU har mycket bra resultat när det gäller kärnämnen och grundläggande behörighet för högskolestudier. Däremot ligger den genomsnittliga meritpoängen relativt sett lägre. Det betyder att andelen betyg över G-nivån är lägre än önskat.

Vi har få elever i grundläggande undervisning på komvux trots en hög andel vuxna med enbart grundskoleutbildning i regionen.

Inom många kvalitetsområden saknas jämförelsetal, mål och målvärden.

Eleverna uttrycker en hög grad av stress i skolarbetet. Liksom i övriga delar av landet är frånvaron hög hos eleverna.

Utvecklingen mot en högre IT-kompetens och ett effektivare utnyttjande av IT-teknologi har startat. Detta gäller både inom undervisningens område liksom inom administrationen. Elever erbjuds alltmer att studera inom flexibelt lärande både ungdomar och vuxna.

Elevutvecklingen är sjunkande på gymnasiet och eventuellt stigande inom vuxenutbildningen. Elevutvecklingen vid det individuella programmet har varit stor de senaste åren, många elever kommer från grundskolan med ofullständiga betyg eller betyg som är så svaga att eleverna ändå har svårt att klara sina gymnasiestudier.

De aktiviteter som bedrivs på våra lärcentra har sammantaget liten omfattning.

Vår transportutbildning är i ett inledningsskede av näringslivsanpassning.

Arbetet med verksamhetshandboken pågår och en första utgåva är publicerad på webben.

Arbetet med att miljöcertifiera verksamheterna har för närvarande låg aktivitet.

Gymnasieungdomarna söker alltmer yrkesinriktade utbildningar och systemet med frisök är under utveckling. Det blir lättare att söka andra utbildningsanordnare.

Det ekonomiska läget i kommunerna gör att verksamheten behöver styras i ett alltmer kort perspektiv än tidigare vilket medför att de ekonomiska prognoserna måste signalera tidigt om läget.

## Aktiviteter

En huvuduppgift för mig som utbildningschefen är att leda chefernas lärande om ledarskap utifrån deras erfarenheter i vardagsarbetet. Chefen behöver alltså vara en god förebild och en symbol för det demokratiska, lärande och kommunikativa ledarskapet.

VBU:s centrala ledningsgrupp ska hantera frågor på VBU-nivå med tonvikt på öett VBUö. Övriga frågor handläggs av respektive chefer inom VBU.

Allt lärande/all utveckling på VBU ska genomföras med vår A-miljö som grund. Begreppet A-miljö innehåller bland annat de faktorer som kännetecknar framgångsrika skolor och organisationer. För mig innebär detta att mitt arbete med centrala ledningsgruppen ska ske på det sätt som är karakteristiskt för en A-miljö. Särskilt viktigt för mig är att alla medarbetare i organisationen samtalar/lyssnar tillsammans, och att varje medarbetare uppfattar att han/hon har en särskild betydelse för att utveckla VBU och därför känner sig delaktig i det som sker.

Kärnverksamheten för VBU är ungdomars och vuxnas lärande. Lärandet är det vardagsarbete som organiseras av lärare tillsammans med eleverna. För detta arbete har VBU en organisation som består av rektorsområden, serviceenhet, kanslienhet och arbetslag som tillsammans ska verka för att eleven sätts i centrum.

I den stödjande verksamheten ingår bibliotekspersonal, skolassistenter, studie- och yrkesvägledare, skolhälsovårdspersonal, skolrestaurangspersonal, vaktmästare och IT-tekniker. Denna verksamhet är organiserad på ett sätt som motsvarar kärnverksamhetens organisation. Begreppet A-miljö blir också här förhållningssättet för hur arbetet skall bedrivas gentemot annan personal, externa personer och elever.

Ledarskapet och verksamheterna på VBU ska utvecklas genom att varje ledare skriver en verksamhetsplan som utgår från VBU:s gemensamma mål. Utbildningschefens verksamhetsplan utgör anvisningar för detta innehålls- och strukturmässigt. Varje chefs verksamhetsplan ska även innehålla en plan för hur chefen tänker förverkliga sin arbetsplan. Jag kommer att följa ledarnas verksamhet genom regelbundna uppföljningar med var och en. Dessa uppföljningar kommer att utgå från ledarens verksamhetsplan. Jag kommer då att ta upp:

- Ledarens egen måluppfyllelse
- Hur arbetslagens utvecklas inom följande områden
  - Ansvarstagande / Självvärdering / Ständiga förbättringar / Marknadsföring
- Hur elevernas resultat följs upp, analyseras och förbättras vad gäller
  - Övergripande mål / Kursplanemål/ Jämförelser med nationellt statistikmaterial / Utvecklingssamtal
- Ledarens förmåga att skapa en A-miljö inom det egna området. Här tittar jag främst på
  - Verksamhetsplanen / Det pedagogiska ledarskapet / Ledarens utvecklingssamtal med personalen / Elevernas inflytande / EVK / Skolkonferensen
- Ledarens hantering av arbetsmiljöfrågorna på det egna området inom vilket jag innefattar

- Jämställdhet / Likabehandling / Psykosocial miljö / Fysisk miljö / Analys av frånvaro för sjukdom / Stressen bland eleverna / Elevnärvaro
- Ledarens förmåga till samarbete med övriga ledare inom VBU vad gäller
  - Resurser / Rektorsgruppens förmåga att fatta beslut / Ett VBU
- Ledarens förmåga till samarbete med grundskolorna i medlemskommunerna och andra samarbetspartner. Viktiga områden är här
  - Övergången grundskola ó gymnasieskola / Gemensam skolutveckling till förmån för en A-miljö och ökad genomströmning / APU, YBL, lärlingsutbildning, branschråd / Resurshantering
- Ledarens självvärdering av egna verksamheten
  - Kvalitetsredovisningarna både den egna och VBU:s
  - Verksamhetsplanuppföljning (analys, åtgärder, uppföljning)
- Ledarens förmåga att effektivisera sin egen verksamhet innehåller bland annat
  - Ständigt korrekta timplaner / Kontroll på elevernas val / Optimala undervisningsgrupper / Optimalt utnyttjande av lärarresurser / Uppföljning av budget (månatligen, förslag till åtgärder vid avvikelser) / Ökad genomströmning
- Ledarens förmåga att ta ansvar för öett VBUö
  - Mötesdisciplin / Övergripande frågor på agendan / Kunskap om övriga verksamheter
- Ledarens behov av kompetensutveckling
- Uppföljningar och analyser av målen i denna plan utifrån respektive område

### **På kort sikt vill jag verka för följande:**

För att öka VBU:s förmåga att vara en attraktiv skola för elever och föräldrar och för att nå bättre resultat som kan redovisas i en resultatuppföljning och för att bredda utbildningsutbudet och för att fortsätta utvecklingen av den övriga verksamheten kommer jag att fortsatt fokusera på att:

- De studerandes meritpoäng kommer att öka
- Frånvaron bland eleverna minskar
- Antalet lärlingsplatser ökar
- Utbudet av vuxenutbildningar skall öka i regionen
- En långsiktig personalstrategisk plan utarbetas.
- Alla verksamhet inom service skall ligga i serviceenheten.
- En ny arbetstidsmodell tas fram
- Framtagande av en lönepolicy
- En ny modell för ekonomistyrning

### Mål

- Den genomsnittliga betygspoängen ska öka med 0,5 poäng per rektorsområde för avgångseleverna vt 2010 jämfört med avgångseleverna vt 2009. Ansvar rektor.
- Den genomsnittliga elevfrånvaron ska minska till högst 10% från mätveckorna 13 och 14 2009 till motsvarande veckor 2010. Ansvar rektor.
- VBU ska ha minst fem lärlingsplatser vid utgången av läsåret 09/10. Ansvar rektor.
- Antalet kvalificerade yrkesutbildningar skall utökas till fem färdiga för start hösten 2010. Ansvar rektor.
- En långsiktig personalstrategisk plan utifrån de förväntade elevminskningar och ökade pensionsavgångar skall tas fram. Ansvar kanslichefen. Klart i maj 2010.
- Övrig verksamhet som idag ligger utanför serviceenheten och arbetar med service skall införlivas i densamma. Ansvar servicechefen. Klart i maj 2010.
- En arbetstidsmodell som tillfredsställer kraven på effektivitet, produktivitet och kvalitet samt arbetstagarens möjlighet till individuell förläggning av arbetstiden med anledning av egna förutsättningar ó flexsystem? ó kompsystem skall tas fram. Ansvar VhtC-gruppen. Klart i maj 2010.
- En ny lönepolicy ska tas fram. Den skall gälla på individnivå och tydliggöra sambandet mellan måluppfyllelse, både gällande generella mål såväl som individuella mål, och lön. Ansvar ledningsgruppen. Klar i maj 2010.
- Ta fram en ny modell för uppföljning och ett effektivare prognosverktyg för ekonomistyrning. Ansvar kanslichefen. Klart i maj 2010.

### Aktiviteter för att uppnå målen:

Jag kommer att granska rektors verksamhetsplan och dess mål och mätvärden samt förvissa mig om att rektor har en plan för hur arbetet med att uppnå målen ska gå till.

Resultaten av frånvaromätningen veckorna 13 och 14 2009 kommer att ligga till grund för jämförelsen vid motsvarande mätveckor 2010. Varje rektor ska dessutom kontinuerligt följa frånvaron inom sitt område. Om det visar sig att frånvaron inom något rektorsområde inte minskar kommer jag att särskilt stötta rektor inom detta område med såväl interna som externa insatser. Rektor skall rapportera frånvarosituationen kontinuerligt till mig.

VBU behöver en beredskap för händelse av att lärlingsutbildningen införs som en reguljär verksamhet i gymnasieskolan. Hittills har det inte fungerat bra. Rektor kommer att få stöd från APL-samordnaren samt av mig.

Arbete med att utveckla fler områden inom vuxenutbildningarna fortsätter och jag kommer att via kommunerna diskutera lämpliga områden. Motsvarande skall ske gentemot orternas näringsliv, detta arbete sker via mitt engagemang i teknikcollege både lokalt och regionalt samt för vård- och omsorgscollege som är under bildande.

Vid framtagande av den personalstrategiska planen kommer jag att hjälpa till med stöd för eventuella resurser som krävs för detta arbete.



Jag kommer att stötta servicechefen i arbetet med att införliva funktioner som idag arbetar serviceinriktat men ligger på andra verksamheter. Stödet kommer att ske i form att vara bollplank samt i de kommande förhandlingarna.

Arbetet med en ny arbetstidsmodell för personalen samt arbetet med en ny lönepolicy skall prioriteras och ske i samverkan med personalen. Jag kommer särskilt att stötta detta arbete.

Det nya ekonomistyrningsverktyget ska öka möjligheten att analysera verksamheten och ge ett bättre beslutsunderlag för fortsatt styrning. Det ska utprövas under läsåret 2009/10. Jag kommer att vara behjälplig i detta arbete och också ta upp det i det politiska forumet.

### **På längre sikt ska jag fortsatt verka för följande:**

För VBU:s arbete i stort skall kvalitetsredovisningen utvecklas. Kvalitetsredovisningen ska bygga på verksamheternas kvalitetsredovisningar. För att detta ska fungera bättre ska jag utarbeta

- En modell för uppföljning av verksamheternas kvalitetsredovisning
- En modell för en uppföljning av VBU:s kvalitetsredovisning

Ekonomistyrningen är ett hjälpmedel för mig att fatta beslut som leder till att VBU:s strategiska mål uppnås. Dagens modell behöver förbättras.

För att ekonomistyrningen skall fungera kommer jag verka för att

- Ta fram en modell för att säkerställa delaktigheten på olika nivåer i organisationen
- Ta fram en modell för att följa upp efterlevnad/genomförande av fattade beslut.
- Ta fram en struktur för hur projekt ska hanteras

### **Uppföljning**

En gång per termin med centrala ledningsgruppen kommer jag att redovisa mitt arbete med att förverkliga de uppsatta målen. Varje verksamhetschef ska då också redovisa hur arbetet med den egna verksamhetsplanens mål fortskrider. I den händelse att någon chef visar tecken att inte lyckas med sitt arbete kommer jag att tillsammans med chefen försöka hitta vägar till framgång.

Västerbergslagens Utbildningscentrum, VBU

2009-02-25

Åke Sandberg