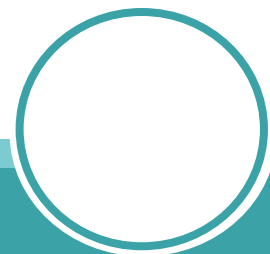




Piteå kommun

den 4 januari 2018



Elevhälsa Strömbackaskolan

Hur bygger vi en väl fungerande elevhälsoorganisation?

Britta Dahlén
Gymnasiechef
Piteå kommun

Innehållsförteckning

1.	Inledning.....	2
1.1	Syfte.....	2
1.2	Metod.....	2
1.3	Begränsningar.....	2
2.	Bakgrund	3
2.1	Organisationens teoretiska beståndsdelar.....	3
2.2	Nuläge.....	4
3.	Resultat.....	5
3.1	Workshop 1	5
3.1.1	Åtgärder som kan vidtas oavsett organisationsmodell	6
3.1.2	Viktiga förutsättningar	8
3.1.3	Frågor med koppling till val av organisation	8
3.2	Workshop 2	8
4.	Analys	10
4.1	Strukturer	10
4.2	Kultur	12
4.3	Processer	12
5.	Sammanfattande slutsatser	14
6	Källor.....	15

Bilaga 1 Resultat workshop 2

Bilaga 2 Delrapport 2.1 Elevhälsa – Arbetshälsa, Strömbacka 2025

1. Inledning

För elever i skolan ska det finnas elevhälsa. För elevhälsans insatser ska det finnas tillgång till medicinska, psykologiska, psykosociala och specialpedagogiska kompetenser. Elevhälsan ska främst arbeta hälsofrämjande, förebyggande och stödja elevernas utveckling mot utbildningens mål.¹

Så sammanfattar Skolverket kravet och inriktningen på elevhälsan. Hur får man detta att fungera i praktiken? Lagstiftningen om den nya, samlade elevhälsan trädde i kraft i och med nya Skollagen 2010. Allt sedan dess har skolor brottats med frågan hur man ställer om till ett mer hälsofrämjande och förebyggande arbete. Och hur organiserar man för att både tillgodose elevernas behov, rektorernas möjlighet att ta ansvar, yrkesgruppernas, de enskilda arbetstagarnas och elevhälsoteamens behov samt bygger förutsättningar för samverkan?

Att inspireras av hur andra har gjort är en sak, men att kopiera andras modeller är inte lika görligt. Hur organisationen ska se ut avgörs till stor del av vilka förutsättningar man har. Hur många elever det finns, hur många skolenheter det är, hur mycket ekonomiska resurser som står till förfogande, hur många heltids- respektive deltidstjänster man har etc.

Varje skola, varje kommun, måste hitta sin bästa väg. Men den bästa vägen har förmodligen ändå sina gropar, sina försvårande hinder. Man måste bygga broar för att ta sig vidare. Man måste hitta vägar runt, där framkomligheten är svår. Vägar behöver ett stabilt underlag som grund och en så friktionsfri yta som möjligt att köra på. Så är fallet även för en elevhälsa. Den som färdas längs en väg åker i en bestämd färdriktning, nästan alltid mot ett givet mål. Det är viktigt att veta vart man är på väg, att kunna tyda kartan.

Denna utredning har som mål att få tillstånd ett elevhälsoarbete som med eleven i centrum, sätter fokus på elevens utveckling mot målen, och en elevhälsa som ska bidra till främjandet av en god lärandemiljö. Att hitta en organisation och strukturer som effektivt bidrar till att nå dessa mål är utredningens ambition.

1.1 Syfte

Hur skapar vi förutsättningar för en väl fungerande elevhälsa vid Strömbackaskolan inom ramen för befintliga resurser?

1.2 Metod

Som metod för arbetet med att utreda elevhälsans funktion och organisation vid Strömbackaskolan, har ett medskapande arbetssätt använts. Hela elevhälsan, bortsett från skolläkare och MLA har medverkat i utredningsarbetet. SYV vid Strömbackaskolan har också ingått i gruppen samt tre lärarrepresentanter och samtliga rektorer.

Processledare har varit gymnasiechef samt Thomas Nilsson - psykolog, Sustainable Interaction AB.

Gruppen har träffats vid tre tillfällen. Det första tillfället utgjorde information och de två senare tillfällena innebar arbete i workshops.

1.3 Begränsningar

I utredningen Strömbacka 2025 - Delprojektet 2.1 finns en nulägesbeskrivning av elevhälsa som omfattar både nationell nivå och Strömbackanivå. Denna delrapport beskriver väl både nuläge

¹ Skolverket.se/regelverk/juridisk-vagledning/elevhalsa-1.126285. 2017-11-09.

och Strömbackaskolans elevhälsoarbete och utmaningar. Nulägesbeskrivningen i denna rapport är endast en kortare beskrivning som innefattar de förändringar som gjorts efter *Strömbacka 2025*. För fördjupning hänvisas till *Strömbacka 2025*, delprojekt 2.1 som finns med som Bilaga 2.

Denna utredning behandlar inte grundskolans organisation eller den till Piteå kommun nytillkomna Grans Naturbruksskola. Utredningen berör inte heller omfattningen av respektive yrkesgrupps anställningar. Skolläkarens arbete ingår inte i utredningen ej heller MLA – medicinskt ledningsansvar.

Även om man på Strömbacka valt att ta med SYV i arbetet med elevhälsa och i elevhälsoteamen, så fokuserar utredningen på det som i lagstiftningens åsytas med elevhälsa.

2. Bakgrund

Elevhälsans funktion och organisation har varit föremål för genomlysning under en lång följd av år. Ett flertal utredningar har gjorts vid Strömbackaskolan och interna arbetsgrupper har jobbat med målet att få tillstånd ett fungerande elevhälsoarbete och en fungerande arbetsmiljö för berörda. I dokumentationen från dessa utredningar och utvärderingar går några problemområden som en röd tråd. Det handlar om hur elevhälsan ska organiseras, hur gemensamma rutiner ska utformas t ex dokumentation, hur en god kommunikation och dialog ska åstadkommas, hur arbetet med upprättande och uppföljning av mål ska systematiseras, samt prioriteringar mellan övergripande arbete och elevhälsoteamens arbete. Det kan kännas en aning nedslående, att vi nu genomför ytterligare en utredning i syfte att komma framåt med samma typ av frågor som vi under så många år arbetat med att komma tillrätta med. Varför är det så svårt, kan man fråga sig? Vad är det som gör att vi hela tiden behöver återkomma till samma frågeställningar? Åren har gått och en ny skollag har hunnit träda ikraft sedan flera år tillbaka. Trots en ny lagstiftning tycks problemen till viss del vara desamma. Det nya som tillkommit är frågeställningen – hur vi ska ställa om vårt arbete till ett i huvudsakligen förebyggande och främjande elevhälsoarbete? Skulle ytterligare en utredning kunna komma lösningen på dessa frågor närmare? Utgångspunkten måste vara den – att vi ska lyckas.

De problemformuleringar som funnits och finns på Strömbackaskolan är inte på något sätt unika. Frågeställningarna är något som de flesta skolor brottas med. Det finns inbyggda spänningar i organisationen där olika behov och förutsättningar mellan yrkesgrupperna kan göra att man inte står enade i hur verksamheten bäst ska utformas. Det finns historik, strukturer och kulturer som påverkar. Men det finns också en stor kompetens, ett stort engagemang och vilja att göra det bästa för eleverna. Denna kraft är en stor tillgång i utredningen kring hur framtidens elevhälsa på Strömbacka ska utformas.

Barn- och utbildningsnämnden är den instans som beslutat om att en ny elevhälsoutredning skall genomföras. I ett första läge, beslutade nämnden att en övergripande utredning skulle genomföras där man genomlyste gymnasiet och grundskolans elevhälsa tillsammans. Detta beslut hävdades, bland annat för att Strömbackaskolan var mitt inne i ett arbete med en utredning om framtidens gymnasieskola - *Strömbacka 2025*, där elevhälsa utgjorde ett av delprojekten. Istället togs ett nytt beslut där nämnden valde att göra en separat utredning för grundskolan, och gymnasieskolan uppdrogs att genomföra en egen utredning, som en fortsättning på delprojektutredningen i *Strömbacka 2025*.

2.1 Organisationens teoretiska beståndsdelar

Oavsett vilken organisation man befinner sig i, så är syftet med att organisera verksamheten på det ena eller andra sättet, alltid att uppnå en så god effektivitet som möjligt med begränsade

resurser.² I en skola handlar effektiviteten till största delen om att elevernas behov av lärande, stöd och trygghet ska tillgodoses.

Enligt Tonnquist sätter den organisationsteoretiska forskningen fokus på tre huvudsakliga teman; *struktur, processer och kultur*. Till det strukturella kopplas sådant som kan anses synligt, funktioner, befattningar, hierarkier etc. medan processerna utgörs av handlingar och händelser – organisationens livsfunktioner. Kulturen handlar om organisationens värderingar, normer, ledarskap och motivation. Kultur och Struktur definierar på vilket sätt organisationens medlemmar arbetar, samarbetar respektive motarbetar varandra, hur systemet byggs upp eller bryts ned och hur beslut och ansvar fördelas.³

I arbetet med elevhälsans organisation, behöver vi således beröra både våra funktioner, beslutshierarkier, ledarskapet, våra normer, vår samverkan, vad vi gör och hur vi gör. Det finns inbyggda motsättningar i organisationen som vi måste synliggöra, förstå och ta oss förbi. Det finns strukturer som behöver tydliggöras, och det finns processer som behöver få en tydligare koppling till målen för verksamheten och där fokus och prioriteringar blir tydliga för medarbetarna.

2.2 Nuläge

Strömbackaskolan är uppdelad i sex skolenheter. Utöver pedagoger och assistenter, är rektorer arbetsledare för SYV som består av 4,5 tjänst fördelat på fem personer vars arbete fördelas över sex skolenheter. En heltidstjänst Specialpedagog finns kopplat till alla skolenheter med rektor som arbetsledare. Skolsköterskorna (Ssk) består av 2,8 tjänster. Dessa har olika rektorer som arbetsledare men arbetar på två skolenheter vardera. Skolsköterskorna har en gemensam verksamhetschef i enlighet med lagstiftningen och en Medicinskt ansvarig ledning (MLA) är gemensam för grundskolan och gymnasieskolan. Kuratorerna har en gemensam arbetsledare, rektor på Frigg, som också är verksamhetschef för skolsköterskorna.

Elevhälsan vid Strömbackaskolan är i dagsläget organiserad utifrån två olika principer:

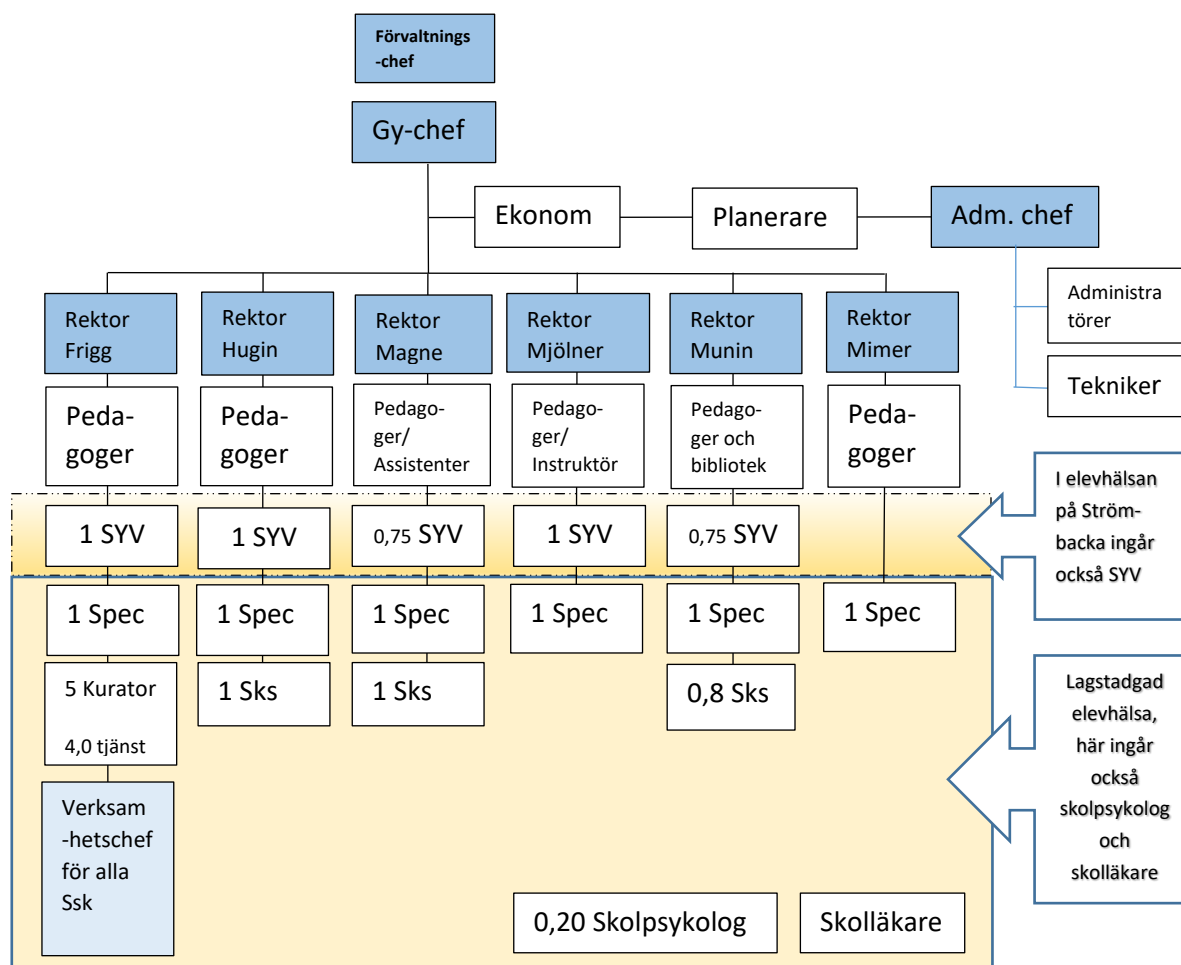
1. Tanken att knyta elevhälsoteamet så nära eleverna som möjligt under arbetsledning av rektor. Fokus ligger på elevhälsoteamets arbete.
2. En mer centralt organiserad elevhälsa i syfte att få en enhetlig arbetsledning och styrning för yrkesgrupp eller elevhälsa, samt att lättare kunna bedriva yrkesspecifikt övergripande arbete.

Vid Strömbacka är idag två yrkesgrupper i elevhälsan, Skolsköterskor och Specialpedagoger, samt SYV organiserade enligt en decentraliserad närhetsprincip till eleverna vid skolenheten med rektor som arbetsledare. Kuratorerna är organiserade centralt vid Strömbackaskolan med en gemensam rektor som arbetsledare. Varje kurator bedriver dock sitt huvudsakliga arbete mot en eller två skolenheter. Orsaken till olikheterna är en ambition att lösa de arbetsmiljöproblem som kuratorerna har upplevt när de varit spridda på olika arbetsledare. Organisationen beskrivs i följande skiss:

² Tonnquist. B. (2016). Sid. 3.

³ Ibid.

Strömbäckaskolans organisation:



3. Resultat

För att komma fram till en fungerande elevhälsoorganisation, gjordes en bedömning att det var angeläget att jobba utifrån ett medskapande arbetssätt. Med tanke på tidigare omständigheter och historia var det nödvändigt att alla röster fick komma till tals, att vi skapade en förståelse gentemot varandra för de olika behov och förutsättningar som föreligger med målet att skapa en så optimal organisation som möjligt. Oavsett organisationsform så finns det, precis som det är sagt tidigare, hinder som måste passeras, frågor som måste lösas.

Men organisationen är bara ett medel för att nå målen. Därför var det också av stor betydelse att vi satte verksamhetens mål i fokus. Vad är det vi tillsammans ska uppnå? Bo Tonnquist skriver att "En organisation, där målen upplevs oklara och ledningen diffus, kan aldrig vara effektiv då detta för med sig en osäkerhet som påverkar personalens förmåga att arbeta effektivt".⁴

3.1 Workshop 1

Vid det första tillfället fokuserades arbetet på vilka förutsättningar som var viktiga för att nå de övergripande målen; *Elevernas utveckling mot utbildningens mål ska stödjas och elevhälsan ska*

⁴ Tonnquist. B. *Projektledning*. (2016) Sid 2.

bidra till stödandet av en god lärmiljö. Elevhälsans arbete ska i huvudsak vara främjande – riktat mot det som gynnar alla, och förebyggande – riktas mot arbete med riskgrupper.

Sammanfattar man elevhälsans uppdrag så kan det beskrivas enligt följande:

- **Det ingår i elevhälsans generellt riktade arbete att:**
 - Främja elevens lärande, utveckling och hälsa
 - Förebygga ohälsa och inlärningssvårigheter
 - Bidra till att skapa miljöer som främjar lärande, utveckling och hälsa

- **Det ingår i elevhälsans individuellt riktade arbete att:**
 - Bidra till att varje enskild elev ges förutsättningar att utvecklas så långt som möjligt enligt utbildningens mål.
 - Undanröja hinder för lärande, utveckling och hälsa.
 - Uppmärksamma och på rektorns uppdrag utreda orsaker till inlärningsproblem
 - Uppmärksamma och utreda orsaker till ohälsa
 - Bidra med åtgärder och anpassning för varje enskild elev i behov av särskilt stöd.

Utifrån dessa målbilder och definitioner, arbetade deltagarna i blandade grupper med följande frågeställningar:

1. Vad är viktiga aspekter för att vi tillsammans ska nå dessa mål?
2. Vad anser du att vi behöver förändra för att nå målen?

Deltagarna fick först enskilt, och sedan i mindre grupper komma fram till vad som behövde prioriteras, lyftas fram, för att säkerställa att organisationen skulle nå sina syften.

En sammanställning av resultaten gjordes av gymnasiechef och huvuddragen i det som framkom strukturerades i tre huvudspår:

1. Åtgärder som kan vidtas oavsett organisationsmodell
2. Viktiga förutsättningar
3. Frågor kopplade till val av organisation

3.1.1 Åtgärder som kan vidtas oavsett organisationsmodell

Den första punkten som berör åtgärder som är oavhängig organisationsmodell, kan sammanfattas enligt nedan:

- Samordning och samarbete
- Utveckling och lärande
- Ledning och styrning
- Kompassriktning

Samordning och samarbete

Vi behöver skapa en gemensam förståelse och samsyn av begreppen – främjande och förebyggande så att vi alla drar åt samma håll. En samsyn kring uppdraget mellan professioner och mellan skolenheterna.

För att alla ska känna sig trygga och energi ej gå till spillo, behöver vi se över våra rutiner. Så mycket som möjligt bör vara gemensamt, standardiseras, t ex när det gäller dokumentation. En grupp bör tillskapas som strukturerar upp vilka rutiner som ska vara gemensamma.

Vi behöver kvalitetssäkra övergångar för eleverna. Få tillstånd bra rutiner för överlämningar när eleverna går mellan årskurser, klasser, grupper etc.

Elevhälsoteamen behöver svetsas samman så att man lägger grunden för att kunna stötta varandra. Samarbetet med pedagogerna behöver också stärkas likväl som att vi är i behov av att utveckla vår samverkan med externa resurser och utveckla samarbetet med föräldrarna.

Utveckling och lärande

Kompetensutveckling är naturligtvis centralt i en organisation. Det är viktigt att värna den samlade kompetensen i teamet och stärka professionskunskapen så att den i sin tur kan stärka teamets kompetens. Man behöver prioritera omvärldsbevakning för att kunna ta till sig nya rön, nya kunskaper i syfte att utveckla arbetsmetoder och modeller. För att kunna få spridning och höja den generella kunskapsnivån är det kollegiala lärandet centralt. De pedagogiska diskussionerna kring olika anpassningar eller förhållningssätt är viktiga, eftersom det som är bra för några elever oftast gynnar många fler. På så sätt kan vi förbättra arbetet med anpassningar i klassrummet.

Ledning och styrning

Det är viktigt att rektor tar ett tydligt ledaransvar för elevhälsan. Att man sätter klara mål som följs upp på sett systematiskt sätt. Rollerna i teamet behöver tydliggöras och ansvar definieras. Detta innefattar också skolpsykologens roll. Med tydliga mål, och klara roller blir det också lättare att förankra elevhälsans arbete i hela verksamheten. Det är också viktigt att arbetsledaren leder arbetet när det finns behov av prioriteringar och att se över arbetsinsatser. Som alltid i en organisation är fungerande kanaler för kommunikation och information viktigt. Strömbacka är inget undantag och här behöver vi säkerställa att vi har bra kommunikationsvägar och att vi om möjligt kan korta beslutsvägarna. Det finns också en inte ovanlig önskan hos personalen att rektor så långt det är möjligt ska vara tillgänglig.

När vi fått en samsyn kring vad det främjande och förebyggande arbetet ska gå ut på, är det viktigt att vi hittar en balans mellan detta och det åtgärdande arbetet. Fokus måste flyttas från det åtgärdande om vi ska klara av vårt uppdrag.

Kompassriktning

Några områden som framkom i gruppernas arbete handlar om vilken kurs elevhälsan ska ta. Jag har här valt att sortera in dessa frågor under rubriken kompassriktning – vart ska vårt arbete riktas.

Det som kom fram var att vi för att nå de övergripande målen, bör ha ett starkt elevfokus. Att verkligen lyssna till elevens behov, jobba med relationen till eleven. Vi ska jobba med studiemotivation – hur vi förbereder eleverna inför gymnasiet, jobba med friskfaktorer t ex närvaro. Vi bör också identifiera vad som är generella skyddsfaktorer. Ett extra stort fokus bör ligga på åk 1.

Lärandet behöver sättas i främsta rummet. För att elevhälsan ska kunna jobba med lärandefokus och elevfokus behöver elevhälsans personal vara mer synlig i klassrummen. Genom observation

skapas förståelse och kunskap som kan vara centralt för de åtgärder som behöver sättas in. Någon grupp uttrycker att man vill ha en närvarande elevhälsa, med hög tillgänglighet.

Det finns också de som uttrycker att man tycker att det är bra som det är.

3.1.2 Viktiga förutsättningar

Det framkommer från grupperna att det är viktigt att vi får arbetsro och långsiktighet i vårt arbete. Det är en förutsättning för att vi ska kunna fokusera på de viktigaste, våra elever. Så hela team som möjligt på skolenheterna, team som är bra på att samarbeta och som känner trygghet och trivsel med varandra. Samarbetande team skapar förutsättningar för en lärande organisation – kollegialt lärande. Öppna sinnen, flexibilitet och en god dialog är viktigt. Att beslut inte hamnar i långbänkar och att prioriteringar av arbetsinsatser görs, så att arbetsbelastningen inte blir övermäktig. Det behövs en fungerande balans mellan generella och individriktade insatser.

Tid är en återkommande faktor som nämns och att man får tillstånd en resursfördelning som är så bra avvägd som möjligt.

Något som också lyfts fram är att EHT-teamen på enheterna går före yrkesgrupperna om man ska göra prioriteringar.

3.1.3 Frågor med koppling till val av organisation

I genomgången av de synpunkter som framkom i gruppernas arbete, var det några frågor som var centrala för arbetet med val av organisationsmodell. Det var frågor där man behöver vara extra noga med att hitta framkomliga vägar för att arbetet med elevhälsan ska flyta på så effektivt och friktionsfritt som möjligt.

1. Hur hanterar vi följande frågor i olika organisationsmodeller?
 - a) Samsyn/Gemensamma rutiner
 - b) Samarbete
 - c) Prioriteringar av arbetsinsatser och tid
 - d) Kompetensutveckling
 - e) Mål och uppföljning (SKA)
 - f) Övergripande arbete
 - g) Förebyggande och främjande arbete, hitta balansen

2. Hur tillgodoses följande ansvar och behov i olika organisationsmodeller?
 - a) Elevens behov av en helhetssyn/teamperspektivet
 - b) Rektors styrning och ansvar
 - c) Professionsutveckling
 - d) Arbetstagarbehov/medarbetarskap
 - e) Teamens/professionens samverkan med pedagogerna

Dessa frågeställningar blev grunden för den andra workshop som hölls med gruppen.

3.2 Workshop 2

Av frågorna som samlats från det första workshoptillfället prioriterades nio stycken. Dessa frågor sattes in i en matris och grupperna fick jobba med att besvara frågeställningarna med hänsyn till olika organisationsmodeller enligt följande:

1. Hur hanterar vi frågeställningarna nedan i olika organisationsmodeller? Ex. Om man har en decentraliserad elevhälsa med rektor som är chef för elevhälsan/elevhälsoteamet – hur skulle det underlätta arbetet i samsynsfrågor?

2. De utmaningarna som ni ser i respektive organisationsform – hur kan de hanteras/lösas, vilka beslut måste tas?

		A	B	C
	Frågeställning	Rektor chef för elevhälsan Decentraliserad elevhälsa	En elevhälsochef på Strömbacka Centraliserad elevhälsa	Nuvarande organisation med delat chefskap
1	Samsyn	A1	B1	C1
2	Gemensamma rutiner	A2	B2	C2
3	Samarbete – mellan professioner, inom teamen, mot pedagogerna, externt			
4	Prioriteringar av arbetsinsatser och tid - arbetsfördelning			
5	Mål och uppföljning (SKA)			
6	Rektors styrning och ansvar			
7	Professionsutveckling/kompetensutveckling			
8	Arbetsstagarbehov (medarbetarskap)			
9	Förebyggande och främjande arbete, hitta balansen mellan generella och individriktade insatser.			

Gruppernas svar har strukturerats utifrån fördelar och nackdelar med respektive organisationsmodell (A, B, och C). Noteringarna är att betrakta som stödanteckningar/sammanfattningar och för en utomstående kan de vara svåra att tolka och förstå skillnader och nyanser. Vissa grupper har endast angett vad de anser om ett decentraliserat ledarskap kontra ett centraliserat. Gruppernas svar återfinns i Bilaga 2.

Sammanfattning workshop 2

Det som kom fram i den andra workshopen var sammanfattningsvis, att det finns ett starkt stöd för att elevhälsoarbetet ska ha fokus nära eleverna, nära pedagogerna och nära rektor. Det är viktigt för Strömbackaskolans elever. Med många olika chefer uppstår svårigheter att skapa samsyn, men det är inte omöjligt om man har en bra dialog och en förståelse för värdet av detta. En förutsättning för att få tillstånd en fungerande arbetsituation för de som arbetar på fler enheter, är att vi samordnar rutiner så långt det är möjligt.

Medarbetarskap och arbetsmiljöfrågor hanteras bättre men en gemensam chef för de yrkesgrupper som arbetar på fler än en enhet. Detta blir särskilt tydligt vid sjukdom eller annan frånvaro. Det är lättare att fördela arbete mellan varandra när arbetsbelastningen blir hög. När det gäller skolsköterskorna kan det vara svårt för en rektor med en anställd skolsköterska, att sätta sig in i de specifika frågor och lagstiftning som är kopplade till skolsköterskeuppdraget. För

de yrkesgrupper som endast jobbar på en skolenhet, eller som har en betydande koppling till en skolenhet, fungerar det bäst med en decentraliserad elevhälsa under ledning av rektor.

Behoven på de olika skolenheterna varierar till viss del. Därför behöver kompetensutveckling ske, både utifrån teamens behov styrt av rektor, men också utifrån professionsbehov.

När det gäller arbetet med främjande och förebyggande elevhälsoarbete, så är det fler som lyfter att detta är lättare att styra om man har en mer centraliserad elevhälsa på Strömbacka. Andra anser att det är på skolenheten som detta arbete ska drivas. Det framkommer oro för att om elevhälsan centraliseras, så hamnar fokus för långt från skolenhetens/elevernas behov.

Skolsköterskor och kuratorer förordar att en gemensam chef. För kuratorerna ser det ut så idag, medan skolsköterskorna har olika rektorer som arbetsledare, och en gemensam verksamhetschef för skolhälsovården. Specialpedagoger (och även SYV) är tydliga med att de önskar ha en decentraliserad elevhälsa, med rektorer på skolenheterna som chefer.

Två citat från grupperna kan till stor del sammanfatta tyngdpunkten i de gemensamma diskussionerna:

”Vi har alla samma visioner, men analyserar behoven olika. Det kan vara svårt att hitta en gemensam ledningsorganisation för alla yrkeskategorier. Resurserna ser olika ut på de olika enheterna och det finns inte ”en av varje” yrkesgrupp på varje område. Det försvårar ledningsorganisationen.”

”Om vi i gruppen måste enas om ett alternativ så röstar vi på C, att fortsätta på samma sätt som idag. Flera känner att A skulle vara bäst men eftersom flera professioner arbetar på flera enheter blir det svårt.”

4. Analys

På Strömbackaskolan finns en stor potential när det gäller elevhälsoarbete. Det finns en erfaren personalstyrka som är motiverad och som brinner för elevernas utveckling. Det är goda byggstenar i en elevhälsa. Å andra sidan, så blir en grund inte stabil om någon eller några av byggstenarna fattas. Organisationen och dess funktion kan vara just dessa byggstenar.

4.1 Strukturer

Det är alldeles uppenbart, att det inom elevhälsogruppen och hos rektorerna finns två olika sätt att se på hur verksamheten bäst ska organiseras. Det är också tydligt att olikheterna till största delen har att göra med vilken yrkesgrupp man tillhör. Specialpedagogerna ser tydligare fördelar med att ha en rektor som chef och att vara nära skolenheten och lärarna. En bidragande orsak till detta är att specialpedagogerna enbart arbetar på en skolenhet och det blir därför mer naturligt att ha rektor som arbetsledare. När det gäller kuratorer och skolsköterskor blir situationen en annan. De delar sin arbetstid mellan olika rektorer och oavsett om de har en rektor som arbetsledare, så har de en annan rektor som styr delar av deras arbetstid. För skolsköterskorna är det dessutom lagstadgat att de ska ha en verksamhetschef i och med att man är en vårdgivare. IVO – Inspektionen för vård och omsorg har tillsynsansvar över elevhälsans hälso- och sjukvård och över dess personal. Det handlar om att säkerställa kvalitet och patientsäkerhet.⁵ För de yrkesgrupper som arbetar på fler enheter blir det svårt att erhålla ett ledarskap som på ett effektivt sätt kan leda, fördela, organisera och prioritera deras arbete på ett bra sätt. Detta blir

⁵ <https://www.ivo.se/globalassets/dokument/publicerat/rapporter/rapporter-2015/elevhalsan-rapport.pdf> (2017-12-13).

särskilt påtagligt vid hög arbetsbelastning och sjukdom. Skolsköterskor och kuratorer framför risker med att deras arbete blir splittrat och förordar en elevhälsochef för deras vidkommande. När de gäller rektorerna är det viktigt att de kan styra sin verksamhet. Rektorernas åsikter går isär när det gäller hur elevhälsan bäst ska organiseras.

Om de lokalmässiga förutsättningarna och personalmässiga förutsättningarna på Strömbackaskolan hade varit sådana, att man kunnat samla ett team med hela tjänster/professioner runt rektor och elever på en skolenhet, ja då hade det varit mer naturligt med ett decentraliserat ledarskap, med rektor som arbetsledare för alla i teamet. Men nu finns inte de förutsättningarna, och vi måste arbeta och bygga utifrån de villkor som råder.

Utifrån de erfarenheter som personalen som deltagit i våra workshops delat med sig av, framgår det med rätt stor tydlighet, att det bästa för de flesta, skulle vara att organisera elevhälsan utifrån följande principer:

1. En av rektorerna blir elevhälsochef på Strömbacka för kuratorer och skolsköterskor. Denna rektor delegerar det operativa ansvaret för elevhälsoarbetet på skolenheterna, men ansvarar för arbetsledning för dessa två yrkesgrupper. Arbetsmiljömässigt är detta en fördel för kuratorer och Skolsköterskor. Elevhälsochefen kan också vara den som har ett större ansvar för det övergripande elevhälsoarbetet på Strömbackaskolan, när det kommer till gemensamma mål och uppföljning av dessa. Elevhälsochefen skulle också fungera som verksamhetsledare för skolpsykologen på Strömbackaskolan. Det är en fördel för verksamheten att elevhälsochefen också är rektor. I och med det har elevhälsochefen ett bättre helhetsperspektiv över elevernas utbildning, inte enbart fokus på elevhälsoperspektivet.
2. Rektor är chef för specialpedagog på sin skolenhet. Det finns en specialpedagog på varje skolenhet och det är naturligt att rektor som har det pedagogiska ansvaret, också är chef över dessa. Rektor har mandat att leda det operativa arbetet på skolenheten samt att styra elevhälsoteamets inriktning och utveckling, kalla till möten etc.
3. Detta innebär ett delat ledarskap för kuratorer och skolsköterskor. För att ett delat ledarskap ska få bästa förutsättningarna att fungera, krävs en fysisk närhet mellan cheferna. Skolverket skriver följande: "Delat ledarskap underlättas av att cheferna enkelt har möjlighet att prata med varandra, att dela rum eller sitta nära ger tillgång till varandra i arbetets vardag."⁶
4. För att elevhälsopersonalens arbete inte ska bli alltför splittrat, och rektorerna inte ska ha för många medlemmar i sitt team, krävs att vi samlar teamen. Detta kan göras genom att rektorerna jobbar parvis kring elevhälsoteamet och det skulle leda till en bättre långsiktighet och stabilitet i arbetet. I den bästa av världar, skulle en lokalmässig placering av teamen, intill de två skolenheterna vara optimal. Detta är i dagsläget inte möjligt, men kan vara en fråga att sträva mot i framtiden.

⁶ <https://www.skolverket.se/skolutveckling/forskning/ledarskap-organisation/delat-ledarskap-har-fordelar-bade-for-chefer-och-verksamhet-1.265102> (2017-11-28).

4.3 Processer

I de resultat som framkommit vid de båda workshoptillfällena, kan man se att det finns tydliga förbättringsområden. För det första handlar det om att på ett tydligare sätt, formulera mål för elevhälsans arbete och på ett mer systematiskt sätt följa upp dessa. Det kan göras både på en övergripande Strömbackanivå, och på skolenhetsnivå. Det finns också ett uttalat behov av att så långt det är möjligt, upprätta gemensamma rutiner på fler områden än vad som finns idag. En arbetsgrupp bör tillsättas för att prioritera vilka rutiner som bör göras gemensamma och vilka som bör prioriteras.

Yrkesgrupperna och teamen, behöver ställa om inriktningen i elevhälsoarbetet till att bedrivas mer främjande och förebyggande. Detta kommer att kunna tydliggöras om man på ett mer systematiskt sätt, fastställer mål för arbetet och följer upp dessa, både övergripande och skolenhetsvis. Här blir det också viktigt att fånga elevernas röster, för att förstå deras upplevelser och behov av förebyggande och främjande arbete.

I arbetet har också SYV och lärare deltagit. Även om dessa inte enligt lagen räknas in i elevhälsan, så jobbar Strömbackaskolan som om de gjorde så. I begränsningarna klargjordes att SYV inte skulle utredas. Det kan ändå vara värt att notera, att det i workshops framkommer SYV-s önskan om att ha rektor som chef och att vara kopplade till så få områden som möjligt och långsiktigt. Det tar tid att lära sig de olika programmens innehåll och bygga relationer med branschen. Därför är SYV mer gynnad av en decentraliserad organisation, med närhet till skolenheten/skolenheterna.

4.2 Kultur

Det är dock tydligt att arbetet i elevhälsoteamen är det som är det centrala och måste vara det centrala. En samlad elevhälsa innebär att de olika professionerna ska tillföra sin yrkeskompetens till den problematik som kan finnas runt grupper och enskilda elever och för att förebygga och främja en god lärmiljö. Rektor ska leda det operativa arbetet på varje skolenhet eftersom det är rektor som har det yttersta ansvaret för eleverna. Detta får det aldrig råda något tvivel om. Med ett väl fungerande systematiskt kvalitetsarbete när det gäller elevhälsoarbetet, blir också ledarskapet för elevhälsan tydligare.

Gemensamma rutiner förenklar för den personal som arbetar på fler skolenheter. Här måste dock rektors självbestämmande få stå tillbaka, till förmån för det gemensammas bästa. En större likvärdighet bäddar för en bättre effektivitet och högre motivation. Detta förutsätter att rektorer och elevhälsochef för kuratorer och skolsköterskor har en god dialog sinsemellan och att kommunikationen mot verksamheten och från verksamheten fungerar väl. Tillit och lösningsfokus måste präglade arbetsgemenskapen.

Att samla team runt två rektorer kan underlätta dialog, kommunikation och planering.

Att ha en elevhälsochef som chef, men i sitt arbete vara styrd av två rektorer innebär förstås en svårighet. Gemensamma rutiner, dokumentationsrutiner och gemensamma måldokument underlättar. Men det är också viktigt för varje anställd att känna tillhörighet. Varje rektor måste ansvara för att detta sker. För att samarbetet på skolenheterna ska fungera krävs att alla yrkeskategorier får möjlighet att mötas.

Ett delat ledarskap kan vara bra. Men det finns faktorer som kan påverka huruvida det delade ledarskapet ska fungera eller ej. Skolverket skriver: "Delat ledarskap bygger på att det mellan dem som delar finns en bottenplatta bestående av tre ingredienser:

1. gemensamma värderingar om vad man vill med verksamheten och hur man bemöter och leder människor,
2. förtroende för varandras kompetens och som personer,
3. inbördes prestigelöshet.”⁷

Om vi tillsammans verkar för en sådan kultur, så bygger vi förutsättningar för att ta oss över hinder som vi upplever i verksamheten.

När det gäller teamens behov av kompetensutveckling, så kan denna ibland behöva styras utifrån de behov man ser på de olika skolenheterna. Då är det viktigt att rektor har mandat och resurser att ansvara för detta. Men teamutveckling står inte i motsättning till professionsutveckling. Tvärt om, så kan professionens kompetensutveckling tillföra fördjupad kunskap till teamens arbete. Det är viktigt att detta ses som en tillgång för hela elevhälsan. Energi får inte åtgå till att vi fokuserar för mycket på skillnaderna, då blir vi ineffektiva. Vi måste stå enade och starka i att vi har ett uppdrag som ska utföras tillsammans, och detta arbete ska ha en tydlig riktning.

⁷ <https://www.skolverket.se/skolutveckling/forskning/ledarskap-organisation/delat-ledarskap-harfordelar-bade-for-chefer-och-verksamhet-1.265102> (2017-11-28).

5. Sammanfattande slutsatser

1. Definiera det förebyggande och främjande arbetet.
2. Sätt upp tydliga mål, långsiktiga och kortsiktiga, både övergripande och skolenhetsvis.
3. Upprätta ett årshjul och ett system för hur målen systematiskt ska följas upp.
4. Hitta en bra balans mellan förebyggande och främjande respektive åtgärdande elevhälsoarbete.
5. Upprätta gemensamma rutiner så långt det är möjligt. En arbetsgrupp utses för att se över vilka rutiner som är nödvändiga att ha gemensamma samt att prioritera vilka som är viktigast att påbörja arbete med.
6. Organisera elevhälsoteamen så att det blir så sammanhållna som möjligt. Sätt ihop tre team som samlas runt två skolenheter vardera. Detta bäddar för en bättre långsiktighet och stabilitet.
7. Rektor är arbetsledare för specialpedagog på sin skolenhet.
8. En rektor är arbetsledare/verksamhetschef för kuratorer och skolsköterskor, till denna kopplas även skolpsykolog (som har sin arbetsledare på grundskolan).
9. Verksamhetschefen för kuratorer och skolsköterskor delegerar den operativa ledningen av elevhälsan på skolenheterna till rektor för respektive skolenhet, eftersom rektor enligt Skollagen är ytterst ansvarig för elevernas skolgång.
10. Rektor ansvarar för att alla professioner i teamet, oavsett arbetsledare, känner sig delaktiga i skolenhetens verksamhet och arbetsgemenskap.

6 Källor

Tonnquist Bo. *Projektledning*. Sanoma utbildning Stockholm. (2016).

Internet

Elevhälsa: <https://www.skolverket.se/regelverk/juridisk-vagledning/elevhalsa-1.126285> (2017-11-09).

Elevhälsan – tillsyn av elevhälsans medicinska och hälsofrämjande roll i sju län:
<https://www.ivo.se/globalassets/dokument/publicerat/rapporter/rapporter-2015/elevhalsan-rapport.pdf> (2017-12-13).

Delat ledarskap har fördelar, både för chefer och verksamhet:
<https://www.skolverket.se/skolutveckling/forskning/ledarskap-organisation/delat-ledarskap-har-fordelar-bade-for-chefer-och-verksamhet-1.265102> (2017-11-28).

BILAGA 1

A = Decentraliserad elevhälsa, rektor chef B = Centraliserad elevhälsa på Strömbacka, en elevhälsochef C = Delat ledarskap för olika yrkesgrupper, mellan rektor och elevhälsochef.

		Fördelar	Nackdelar
S A M S Y N	A	<p>Beslut kommer närmare verksamheten, alla med samma ram, fokus på skolenhetens verksamhet.</p> <p>Om man arbetar på fler enheter kan det bli mer fokus på den skolenhet där man har sin rektor som chef t ex för att man är med på APT på en enhet.</p> <p>För specialpedagoger är det bäst att ha rektor som chef</p> <p>Samsyn, elevhälsoteamet får en bättre samsyn i elevarbetet.</p> <p>Enkelt för de som endast tillhör en enhet</p> <p>Utmaning: att få likvärdighet för alla elever på hela skolan.</p> <p>Vi tror att detta kan fungera bra om rektorerna har mer samsyn om övergripande arbete ex. ACT.</p> <p>Det underlättar för dem som bara jobbar på en enhet. Då är det inga problem med samsyn.</p> <p>Målet är detsamma var man än går, att man ska klara gymnasiet.</p> <p>Det är skillnad på rollen SYV och rollen kurator. Kurator kan stärka varandra och avlasta varandra, SYV däremot har kunskaper inom den specifika enheten. Fördel med rektor som chef är att varje enhet har olika bekymmer och behöver spetsa sin elevhälsa på olika sätt.</p> <p>Det är inte heller ett för stort hinder för de roller (kurator) som jobbar på olika enheter, det ställer större krav på dem men det berikar också.</p>	<p>Likvärdigheten på skolan blir sämre, fler områden, fler viljor/verksamheter för de som jobbar på fler skolenheter.</p> <p>Lätt att få samsyn inom teamet men svårare att få samsyn mellan enheterna/teamen.</p> <p>Svårare för de som tillhör flera enheter.</p>
	B	<p>Samma villkor för alla, samma ramar.</p> <p>För kuratorerna är det en fördel med en elevhälsochef bland annat när det gäller gemensam kompetensutveckling och övergripande arbete. Skolsköterskorna skulle gagnas av en gemensam chef, då verksamheten är så specifik.</p> <p>Det gagnar samsynen på hela skolan och utvecklingsfrågor.</p> <p>Utmaning: Elevhälsochefen måste ha ett nära samarbete med rektorerna.</p> <p>Fråga: Vilka arbetsuppgifter ska en elevhälsochef ha? Finns det budget för att ha en chefsposition till? Vad gäller det främjande</p>	<p>Svårt med beslut och fokus på varje skolenhets behov. Långa ledningar, långt från verksamheten.</p> <p>En person som leder och fördelar arbetet för samtliga yrkesgrupper skulle nog inte fungera.</p> <p>”För oss skolsköterskor skulle det ju gå ha en rektor som är både var vår verksamhetschef och personalchef. Dvs en istället för fyra chefer totalt.”</p>

		arbetet skulle det finnas möjlighet att lyfta blicken med en gemensam chef.	
	C	<p>Bra med 1 chef så att splittringen blir mindre</p> <p>Fördel: enklare att samarbeta kring förebyggande/främjande inom hela skolan. En yrkesgrupp jobbar med en specifik del ex. ACT för kuratorerna. Enklare att flytta resurser mellan skolenheterna.</p> <p>För de olika yrkesgrupperna är det olika behov. Vi ser inga problem med att olika yrkesgrupper har olika chefer.</p> <p>Vi ser att det ser olika ut för olika yrkeskategorier. Mönstret är att de som önskar ha rektor som ensam chef är de som till större delen jobbar inom en enhet (SYV, Spec.ped.) medan de som jobbar på fler enheter gärna har en verksamhetschef som leder det främjande arbetet och en rektor som leder det förebyggande och åtgärdande arbetet.</p>	Fokus blir på profession istället för teamarbetet, större avstånd till verksamheten. Svårt med beslut.
G E M E N S A M M A R U T I N E R	A	<p>Lättare att skapa rutiner och likvärdighet</p> <p>För specialpedagogerna handlar gemensamma rutiner om att det fungerar på den egna skolenheten. Då är det bäst att ha rektor som chef. Rektor anser att det egna ELSA-teamet gagnas om rektor är chef.</p> <p>Om rektorerna har samsyn så fungerar detta oavsett vilken organisation det är. Ex. dokumentation för ELSA. Vi anser att det blir svårare med en elevhälsochef. Hur ska varje enhet göra med skolstartssamtal, vad är syftet med skolstartssamtalen.</p>	6 rektorer riskerar bli 6 rutiner Rektorerna måste komma överens om att göra på samma sätt för att underlätta för de yrkesgrupperna om är på olika enheter, om att göra likadant på ELSA,
	B	<p>Lättare att skapa rutiner för alla</p> <p>Om rektorerna har samsyn så fungerar detta oavsett vilken organisation det är. Ex. dokumentation för ELSA. Vi anser att det blir svårare med en elevhälsochef. Hur ska varje enhet göra med skolstartssamtal, vad är syftet med skolstartssamtalen.</p> <p>Elevhälsochefen skulle kunna få i uppdrag att utforma rutiner som är gemensamma för alla enheter.</p>	<p>Fortfarande 6 rektorer och 6 rutiner men ytterligare en människa som ska tycka till</p> <p>Kuratorer anser att avsaknaden av gemensamma rutiner är en effekt av så många olika chefer. Med en chef skulle man lättare få gemensamma rutiner.</p> <p>Skolsköterskan anser att de behöver en egen chef för att kunna utveckla sina specifika rutiner.</p> <p>Rektor – just när det gäller gemensamma rutiner kan det finnas en fördel med elevhälsochef utifrån yrkesprofessionerna. Vi anser att det blir svårare med en elevhälsochef. Hur ska varje enhet göra med skolstartssamtal?</p>
	C	Fler skolenheter, går att ta del av rutiner/basen. I ett delat chefskap kan styrkor och svagheter	Fler chefer att förhålla sig till och alla har olika rutiner.

		synliggöras och förändras. Lärare anser att dagens organisation fungerar bra om det bara finns gemensamma rutiner. Chefskapet är inte lika viktigt som att ta fram gemensamma rutiner. Om rektorerna har samsyn så fungerar detta oavsett vilken organisation det är. Ex. dokumentation för ELSA.	Då hamnar ansvaret på alla rektorer att samordna.
S A M A R B E T E	A	Förenklar samarbetet med alla, verksamhetsnära, korta beslutsvägar. Specialpedagog anser att om eleverna ska lyckas, så måste de finnas nära eleverna och ha en koppling till skolenheten. Specialpedagogträffar är också behövligt, men teamet och skolenheten är prio 1. Rektor anser att en fördel med att rektor är chef är att det gagnar olika professioner – att man tänker tillsammans med eleven i fokus. Det flesta samarbeten fungerar bra om rektor är chef för elevhälsoteamet. Vi ser en fördel med en elevhälsochef med mer övergripande utvecklingsarbeten. OBS! det måste inte vara en chef utan en samordningsfunktion. Åtgärdande förebyggande	
	B	Enkelt att samarbeta med profession och externt. Skolsköterskorna ser en fördel med en egen chef när man tillhör flera skolenheter. Chefen kan prioritera och bolla frågor med mig. Främjande	Långt från pedagogerna – vi och dem mentalitet, nyttjas ej på bästa sätt, svårare att arbeta förebyggande.
	C	Kurator – chefsfrågan är inte största frågan inom detta område. Chefsfrågan är mer avgörande när det kommer till t.ex. rutiner, samsyn mm. Lärare – värdesätter närhetsprincipen Åtgärdande, främjande och förebyggande	Ej lätt att göra insatser alla gånger, behöver gå omvägar, pedagogerna lite på undantag om mer än en chef. Relationerna blir lidande
P R I O R I T E R I N G A R	A	Tydligare arbetsfördelning, jämbördigt, prioritering av verksamheten. Rektor - Det är rektor som ska prioritera vilka elever som behöver insatser. Lärare – Rektor ska fördela arbetet. Rektor - Rektor har ansvar för SKA och ska därför vara chef för elevhälsan. För de som har flera team att arbeta inom är det svårt för en rektor att ha överblick på en enskild individs arbetsbelastning.	Med fler chefer behövs en tydligare dialog, ingen ska vara på undantag.
	B	Kurator – Stor skillnad nu när vi har en egen chef. Ett gemensamt ansvar! Man får stöd och hjälp att prioritera och tydliggöra uppdraget. Skolsköterska – Man får stöd och hjälp med prioriteringar när behoven växlar. Det kan	Prioriteringarna blir inte verksamhetsnära. Risk att prioriteringar blir mer professionsinriktade än teaminriktade. Svårt för en elevhälsochef att ha en överblick över de arbetsinsatser som ska fördelas.

		hända saker som gör att man behöver omprioritera och bolla frågor.	
	C	En arbetsledare som styr upp arbetet för en yrkesgrupp.	Det påverkar arbetet i teamen om en chef har mer att säga till om än en annan.
M Å L & U P P F Ö L J N I N G	A	Lättare att fokusera på skolenhetens verksamhet, mer produktivt. Specialpedagog – Med rektor som chef når vi länge när det gäller samarbetet med pedagogerna. Lärare säger: Rektor chef – alla är med. SYV – bättre samarbete med alla. Rektor säger: Rektor har ansvar för SKA och ska därför vara chef för elevhälsan.	
	B	Kan bli ett tydligt SKA-arbete för professionen. Kurator – med en elevhälsochef är det möjligt att få en vettig arbetsituation och därmed klara mitt uppdrag att stötta eleverna att gå igenom gymnasieskolan. Skolsköterska – Vi har mål att klara, hälsobesök mm. En egen chef säkerställer att vi når våra mål.	Mindre tydligt för skolenheterna
	C	Lättare att se och hantera arbetsbelastning, kan se friskfaktorer i yrkesgrupperna, kan styra yrkesgruppernas SKA-arbete.	Mer fokus på yrkesgrupperna än på teamarbetet.
R E K T O R S S T Y R N I N G & A N S V A R	A	Lättare styrning, synliggöra mål, följa upp arbete. Ansvarsbiten blir lättare om rektor har hela pusselbiten. Rektor ska enligt lagen ha ett helhetsansvar och bör därför vara chef för elevhälsan.	Skolsköterskorna måste enligt lag ha en verksamhetsansvarig. Det innebär att de får två chefer. Individerna kommer i kläm, ojämn arbetsbelastning/insyn om fler skolenheter. Utmaning: alla rektorer prioriterar inte elevhälsan lika mycket.
	B	En elevhälsochef underlättar i arbetet – kontinuitet. Kurator – En elevhälsochef kan vara en hjälp för rektor att använda resurserna rätt. Fördel: avlastar rektorerna och underlättar det övergripande arbetet.	
	C	Tjänstefördelning blir lättare	Fler som ska fatta beslut om uppdragen Utmaning: alla rektorer prioriterar inte elevhälsan lika mycket. Risk för oklar styrning. Rektor säger ja men chefen säger bä.

K O M P E T E N S U T V E C K L I N G	A	Kompetensutvecklingen styrs mot behovet på skolenheten. Teamet och eleverna i fokus. Rektor är pedagogisk ledare och bör därför kunna ansvara för personalens kompetensutveckling. Spec. och SYV säger: Rektor ser behoven. Fördel: Enklare beslutsvägar. Min rektor ser mig och mina utvecklingsbehov.	Kompetensen blir ojämn på skolan, detta blir ojämnt. Hur ska en person veta vilken kompetensutveckling alla behöver? Utmaningar: olika mellan olika enheter. Ex. specialpedagogen på en enhet får ofta kompetensutveckling medan specialpedagogen på en annan enhet sällan får kompetensutveckling. Kommer handla om det som gynnar teamet
	B	Både team och profession kan utvecklas. Skolsköterska säger: En egen chef som ser våra kompetensutvecklingsbehov. Vi slipper fråga alla chefer. Kurator – Största vinsten är att en egen chef kan rikta kompetensutvecklingen, t ex ACT.	Kostsamt Hur ska en elevhälsochef kunna ha en helhetssyn? Professionernas kompetensutveckling blir viktigare än teamens.
	C	Delat ansvar innebär att professionen får utvecklas. Kuratorerna upplever en fördel med en gemensam chef som fördelar arbetet. För de yrkesgrupper som har verksamhetschef finns möjlighet till både professions- som teamutveckling.	Teamet inte i fokus Utmaning – vem betalar?
M E D A R B E T A R S K A P	A	Tightare team som kan stötta varandra. Arbetsfördelning i teamet. Skolenhetens elever fördelas inte mellan personer i yrkesgruppen vid ökad arbetsmängd, utan inom teamet. Därmed stannar elevärenden inom skolenheten, det blir mindre dubbeljobb. SYV – Rektor som ser mig i SYV-arbetet Spec.- Rektor har hela bilden och kan därför lättast bedöma mitt arbete. Lärare – Rektor ska vara chef.	Splittring, sämre för professionen. Skolsköterska – Svårt att vara insatt i vår verksamhet, krävs att man specialiserar sig. dubbla uppdrag.
	B	Tightare EHT, arbetsfördelningen lättare. Kurator – Tydligare och lättare att hantera med en egen chef. Skolsköterska – lättare för en elevhälsochef att sätta sig in i vårt specialiserade uppdrag.	Långt från verksamheten på skolenheterna
	C	Tightare profession, kan stötta varandra i yrkesgrupperna Rektor – En egen chef kan se kuratorernas och skolsköterskornas specifika behov. SYV och Specialpedagoger kan ligga under rektor. Alla vill ha en chef, som prioriterar elevhälsofrågor. Sedan kan man även ha arbetsledare (ex. kuratorerna har Åsa som chef men rektorn i teamet som arbetsledare och tycker att det funkar mycket bra)	Mindre teamfokus, mindre stöttning i teamen.

B A L A N S I A R B E T S I N N E H Å L L	A	<p>Se behov, rikta både generella och individriktade</p> <p>Rektor – Helhetsfråga som bör passa bäst i rektors knä.</p> <p>Spec. – Denna fråga bör kopplas till skolenheten där alla jobbar tillsammans.</p> <p>SYV – rektor har helheten.</p> <p>Här hamnar tyngdpunkten på åtgärdande och förebyggande</p>	Fler rektorer, fler verksamheter, splittring och täta skott
	B	<p>Mer generella insatser, alla elever får samma</p> <p>Kurator – I förebyggande och främjande insatser är styrkan att yrkeskategorierna jobbar gemensamt. En chef kan freda arbetstid till främjande och förebyggande insatser i grupper och klasser.</p> <p>Skolsköterskor – En egen chef kan fördela och utveckla arbetet tillsammans.</p> <p>Bästa alternativet ur denna synvinkel.</p> <p>Främjande, det finns möjlighet att lyfta blicken.</p>	Individen förlorar
	C	<p>Kan arbeta mer förebyggande utifrån professionens kompetens, rikta större insatser</p> <p>Hela kedjan, åtgärdande i teamen, förebyggande i teamen, och främjande utifrån en verksamhetschef som lyfter blicken så att yrkesgrupperna kan jobba främjande</p>	Splittring, fler chefer – olika prioriteringar = splittring.

Hur hantera våra utmaningar samt andra synpunkter

Större fokus på teamen och samarbete/samsyn i dem, det är där verksamheten ska bedrivas.

Fokus för alla måste vara verksamheten och eleverna. En verksamhetsnära chef underlättar då behov och förebyggande och främjande arbete ska bedrivas, detta då de har kunskap om enheten och dess elever.

Verksamhetsnära underlättar samarbete i team, med pedagoger. Tydliga rutiner för externa kontakter måste finnas.

Placeringen är viktigare än chefsfrågan. Närhet i teamen är viktigt för planering, fördelning och samordning. Lösning – koppla ihop två team för möjliggörande av verksamhetsnära placering.

För att kunna göra ett bra systematiskt kvalitetsarbete, med tydliga mål och med bra uppföljning, behöver arbetet vara verksamhetsnära.

Kompetensutveckling idag har inte teamfokus. Vi behöver styra om så att fokus hamnar på elevhälsoteamen, inte på professionen.

Hur kan vi stärka teamen, men ändå synliggöra arbetsbelastning? Idag arbetas det med elevärenden på flera fronter, möts dessa? Tydligt förebyggande arbete (uppdraget) med alla kompetenser kräver större teamfokus, eleverna får hela paletten.

Viktigt med en bra dialog mellan rektorerna. Utveckla stora elevhälsan. Synliggör behov på skolenheten med pedagogerna. Teamen – kontinuitet och långsiktig plan för förebyggande arbete och uppföljning av denna.

Vi har alla samma visioner, men analyserar behoven olika. Det kan vara svårt att hitta en gemensam ledningsorganisation för alla yrkeskategorier. Resurserna ser olika ut på de olika enheterna och det finns inte "en av varje" yrkesgrupp på varje område. Det försvårar ledningsorganisationen.

Det optimala vore om alla yrkesgrupper är hela sin tjänst på en enhet. Om det skulle vara så skulle alternativ A vara bäst.

För närvarande i gruppen skulle en elevhälsochef innebära en stress eftersom man då måste visa framfötterna för flera chefer.

En elevhälsochef är en fördel när det gäller övergripande delar (främjande/förebyggande). Det behöver däremot inte vara en **chef** utan kanske en utvecklare, någon som har det som extra uppdrag.

Om vi i gruppen måste enas om ett alternativ så röstar vi på C, att fortsätta på samma sätt som idag. Flera känner att A skulle vara bäst men eftersom flera professioner arbetar på flera enheter blir det svårt.

Vid sjukskrivning finns risk att arbetet stannar av. Om sjuksköterskan eller SYV blir sjuk och har två olika områden är det ingen som har överblick över arbetet. Därför kan det ta lång tid innan det uppmärksammas och den sjukskrivne får ett "berg" arbetsuppgifter att ta tag i när denne kommer tillbaka.

Har man en verksamhetschef som har överblick över yrkesgruppens arbetsbelastning, kan fördelning ske inom yrkesgruppen.

Eleverna ser Strömbackaskolan som en skola, att vi gör olika på de olika skolenheterna ser de och argumenterar för det som gynnar dem själva.

Utmaning om vi har en elevhälsochef och rektorerna leder teamen:

vid APT, man missar mycket information och man blir inte del av teamet om man har APT med elevhälsan istället för med enheten. Vid lönesättning, hur vet elevhälsochefen vad jag egentligen gör i de olika teamen? Elevhälsoarbetet hamnar längre ifrån verksamheten. Jämför grundskolan.

Utmaning med bara rektorer som chef.

Att ha en rektor som är väl insatt i elevhälsofrågan är viktigt. Rektor leder och fördelar arbetet i teamen. Arbetet mot eleverna är alltid samma, oavsett vem som är arbetsledare. Det handlar egentligen om ledarskapet och engagemanget.

Utmaning med det som är nu

Teamen hamnar i bakgrunden till förmån för professionen, rektor kan inte styra helt över sitt teams kompetensutveckling tex. Detta gäller kuratorer som har en egen chef. Man skulle kunna lösa det med vartannat år- teamets kompetensutveckling, men då blir problemet om vilket team ska prioriteras för dem som jobbar i flera team.