



Utvärdering av F-9 organisationen samt förskolans organisation och det pedagogiska ledarskapet i förskolan

Redovisning av uppdraget

BARN- OCH UNGDOMSFÖRVALTNINGEN

BUF KONTORET
TUNA TORG 1 · 186 86 VALLENTUNA
BESÖK: TUNA TORG 1
TFN: 08-587 850 00
BUF.VALLENTUNA.SE
WWW.VALLENTUNA.SE



**Valentuna
kommun**



Innehåll

Utvärdering av F-9 organisationen samt organisation och det pedagogiska ledarskapet i förskolan	förskolans 1
Bakgrund.....	3
Upplägg och metod.....	3
Återblick.....	3
Regelverk	4
Ekonomiska förutsättningar	6
F-9 organisationen.....	6
Elevunderlaget.....	6
Lokala förutsättningar.....	8
Intervjuer av rektorer och personal.....	10
Slutsatser F-9.....	11
Förskolornas organisation och det pedagogiska ledarskapet i förskolan.....	14
Bakgrund.....	14
Återblick	14
Nuläge.....	15
Sammanfattning av intervjuer med förskolechefer, biträdande förskolechefer och förskollärare	16
Ekonomiska och lokala förutsättningar.....	17
Slutsatser.....	18

BARN- OCH UNGDOMSFÖRVALTNINGEN

BUF KONTORET
TUNA TORG 1 · 186 86 VALLENTUNA
BESÖK: TUNA TORG 1
TFN: 08-587 850 00
BUF.VALLENTUNA.SE
WWW.VALLENTUNA.SE





Bakgrund

I sammanträdesprotokollet från Barn- och ungdomsnämnden den 24 november står att förvaltningen **ska utvärdera förskolans pedagogiska ledarskap och organisation för de kommunala förskolorna samt F-9 skolornas organisation**. Detta är en slutredovisning av utvärderingen.

Upplägg och metod

Utvärderingen inleds med en historisk återblick och en kort nulägesbeskrivning samt redogörelse för regelverkets ramar. Efter detta följer en genomgång av tidigare utredningar som har gjorts inom området, både lokalt här i Vallentuna men även mer övergripande nationella utvärderingar. En viktig del av utvärderingen är sammanställningen av de synpunkter som intervjuade rektorer och biträdande förskolechefer har bistått med. Samtliga kommunala rektorer och biträdande förskolechefer har intervjuats. Samma intervjumallar har använts och intervjuerna har genomförts enskilt för att ge bästa förutsättningarna till öppna samtal. Även grundskole- och förskolelärare har intervjuats i grupp och i möjligaste mån har samma frågemallar använts. Utvärderingen framhåller även att vid framtida beslut om organisation behöver en barnkonsekvensanalys göras.

Först redovisas utvärderingen kring F-9 skolornas organisation och därefter utvärderingen kring förskolans pedagogiska ledarskap och organisation för de kommunala förskolorna.

Återblick

Enligt en förstudie om F-9 organisationen som förvaltningen genomförde våren 2009 var det ursprungliga syftet med att skapa en F-9 organisation i Vallentuna en strävan att:

- Skapa kontinuitet i lärandet för eleverna.
- Bidra till ett helhetsperspektiv som underlättar det pedagogiska arbetet med exempelvis portfolio och individuella studieplaner.
- Minska antalet resande elever.

BARN- OCH UNGDOMSFÖRVALTNINGEN

BUF KONTORET
TUNA TORG 1 · 186 86 VALLENTUNA
BESÖK: TUNA TORG 1
TFN: 08-587 850 00
BUF.VALLENTUNA.SE
WWW.VALLENTUNA.SE





- Att inte skapa stora tonårsskolor (som man menade ofta kan skapa en viss typ av problematik).
- Att skolorna på ett mer flexibelt sätt kan ta emot alla åldrar.¹

I förstudien nämns också dåvarande läroplan för det obligatoriska skolväsendet, förskoleklassen och fritidshemmet, Lpo 94 som en bidragande orsak till beslutet då stadiindelningen i princip försvann. Många skolor och huvudmän organiserade sig då så att skolorna var indelade i stadierna F-5 och 6-9. I Vallentuna beslutade den politiska majoriteten att satsa på en sammanhållen F-9 skola samt att knyta förskolor med geografisk närhet till skolorganisationen. Vid nybyggnation skulle även förskoleavdelningar inkluderas i skolbyggnaden. Författarna till förstudien menade att F-9 skolan hade möjlighet att arbeta så att lärarna i de yngre åren följde med eleverna upp till de högre årskurserna för att få en tryggare och smidigare övergång. En F-9 skola ger möjlighet till en helhetssyn kring barnen menade författarna då. Eleverna kan passera genom alla skolår tillsammans och pedagogerna kan ha ett tydligt samarbete utifrån detta. Ledningen ansågs ha ett viktigt uppdrag för att signalera F-9 perspektivet och vad det innebär när man organiserar och leder skolan.

Regelverk

”Det pedagogiska arbetet vid en skolenhet ska ledas och samordnas av en rektor. Det pedagogiska arbetet vid en förskoleenhet ska ledas och samordnas av en förskolechef. Dessa ska särskilt verka för att utbildningen utvecklas.”
(Skollagen 2 kap. 9 § första stycket)

”Rektorn och förskolechefen beslutar om sin enhets inre organisation och ansvarar för att fördela resurser inom enheten efter barnens och elevernas olika förutsättningar och behov. Rektorn och förskolechefen fattar i övrigt de beslut och har det ansvar som framgår av särskilda föreskrifter i denna lag eller andra författningar.

Rektorn och förskolechefen får uppdra åt en anställd eller en uppdragstagare vid förskole- eller skolenheten som har tillräcklig kompetens och erfarenhet att fullgöra enskilda ledningsuppgifter och besluta i frågor som avses i första stycket, om inte annat anges. Lag (2014:458).” (Skollagen 2 kap. 10 § första och andra stycket)

”Som rektor eller förskolechef får bara den anställas som genom utbildning och erfarenhet har pedagogisk insikt.” (Skollag 2 kap. 11 §)

”Förskolechefen har det övergripande ansvaret för att verksamheten bedrivs i enlighet med målen i läroplanen och uppdraget i dess helhet. Förskolechefen har ansvaret för förskolans kvalitet och har därvid, inom givna ramar, ett särskilt ansvar för att förskolans arbetsformer utvecklas så att barnens utveckling, lärande och inflytande gynnas.” (Lpfö 98 kap. 2.7)

¹ ”Förstudie Vallentuna skolors F-9 organisation”, från 2009. Förstudien genomfördes efter ett uppdrag i BUN, den 14 oktober 2008.

BARN- OCH UNGDOMSFÖRVALTNINGEN

BUF KONTORET
TUNA TORG 1 · 186 86 VALLENTUNA
BESÖK: TUNA TORG 1
TFN: 08-587 850 00
BUF.VALLENTUNA.SE
WWW.VALLENTUNA.SE





”Huvudmannen bör se till att förskolechefen ges förutsättningar för att ha inblick i och kunskap om det dagliga arbetet på förskoleenheten för att kunna bedriva ett aktivt och nära ledarskap” (Allmänna råd för förskolan, s 13).

”Enligt skollagen och förskolans läroplan ska det pedagogiska arbetet vid förskoleenheten ledas och samordnas av en förskolechef. Den pedagogiska ledningen är en viktig faktor för förskolans kvalitet. Det är därför av stor betydelse att förskolechefen har goda kunskaper om förskolans mål och uppdrag. För att kunna vara pedagogisk ledare och chef och medverka till att det pedagogiska arbetet på förskolan utvecklas är det viktigt att förskolechefen har möjlighet till inblick i och kunskap om det dagliga arbetet i förskolan. Förskolechefens kunskaper om det dagliga arbetet är viktigt för att kunna kommunicera med medarbetarna kring mål och visioner för verksamheten, fånga upp sådant som behöver utvecklas, föra en dialog om lärandemiljön etc. Ett aktivt och nära ledarskap skapar goda förutsättningar för att utveckla verksamheten mot de nationella målen. Skolinspektionens kvalitetsgranskning visar att de förskolechefer som har god kännedom om den dagliga verksamheten i förskolan, adekvat kunskap om uppdraget och hög kompetens inom förskolepedagogik såväl som ledarskap, också har en mer engagerad och kunnig personal”. (Allmänna råd för förskolan, s 21-22)

”Enligt skollagen ansvarar förskolechefen för ledningen och samordningen av det pedagogiska arbetet samt för verksamhetens inre organisation. Ledningsansvaret får inte delas av flera. Däremot har förskolechefen möjlighet att delegera enskilda ledningsuppgifter och frågor som handlar om den inre organisationen.” (Allmänna råd för förskolan, s 22)

Utöver det som är bindande för oss ska vi dessutom uppmärksamma vad forskning säger om ledarskap i förskolan och skolan:

”Skolledarskap och skolorganisation ska stödja varandra. Organisationskulturen i en verksamhet har stor betydelse för förändringsarbetet. Därför är det viktigt att förskolechef och rektor har vetskap om vad som kännetecknar förskolan och skolan som lärande organisation och känner till olika teorier om och principer för organisationers utveckling.

Skolledarens sätt att leda förskolans och skolans utvecklingsprocesser påverkar barns och elevers möjligheter till lärande och utveckling. Därför är det också viktigt att skolledare känner till olika ledarstrategiers effekter på medarbetarnas prestationer för att kunna stärka deras utveckling både på individ- och gruppnivå.” (Skolverket: Ledarskap och organisation; Forskning för skolan)

Som pedagogisk ledare och chef för lärarna och övrig personal i skolan har rektorn av huvudmannen delegerats det övergripande ansvaret för att verksamheten som helhet inriktas mot de nationella målen. Rektorn ansvarar för att skolans resultat följs upp och utvärderas i förhållande till de nationella målen och kunskapskraven samt till skolans yttre och inre organisation.

BARN- OCH UNGDOMSFÖRVALTNINGEN

BUF KONTORET
TUNA TORG 1 · 186 86 VALLENTUNA
BESÖK: TUNA TORG 1
TFN: 08-587 850 00
BUF.VALLENTUNA.SE
WWW.VALLENTUNA.SE



**Vallemtuna
kommun**



Sammanfattningsvis kan konstateras att både rektorsuppdrag och förskolechefens uppdrag har utvecklats mycket de senaste tio åren. Uppdragens omfattning och ansvaret för respektive skolform har i regelverket formulerats idag större och i skarpare ordalag än tidigare. Som det står i skollagens 2 kapitel: "... får bara den som genom utbildning och erfarenhet har pedagogisk insikt anställas som rektor eller förskolechef." Det är ett krav idag.

Ekonomiska förutsättningar

I förskolechefens och rektors uppdrag ingår budgetansvar. Enheterna redovisar och kommenterar det totala ekonomiska resultatet, med den givna målsättningen att ha en budget i balans. Samtliga kommunala förskolor ingår i resultatenheter tillsammans med grundskola/fritidshem. För att en sådan resultatenhet ska ha en budget i balans krävs alltså att antingen både förskola och grundskola/fritidshem var för sig har en budget i balans, eller att en av verksamheterna visar ett överskott om den andra delen visar ett underskott. Tidigare har inte barn- och ungdomsförvaltningen särredovisat förskolan. En del kostnader som är upptagna som gemensamma har därför varit svårt att hänföra till respektive verksamhet när resultatenhetens utfall ska analyseras. Inför budgetår 2017 har förvaltningen utvecklat en ny uppföljning där det blir lättare att se förskolans ekonomi separat. Den uppföljningen tillämpad bakåt i tiden visar att i stort sett ingen förskola har en budget i balans, med något enstaka undantag. Istället måste grundskola/fritidshem som hör till resultatenheten kompensera ett sådant underskott med motsvarande överskott, vilket i en del fall har varit svårt. Vad orsakerna till det här beror på är svårt att säga, men kommer följas upp av förvaltningen under innevarande budgetår. I stort motsvarar förskolornas underskott en tjänst per resultatenhet.

En viktig faktor för budget i balans är lokalhyrorna. Skolorna fick en ny hyresmodell 2011 och den kan också tänkas återspegla helhetsperspektiv för lokalanvändning oavsett verksamhetsform och lokalernas beskaffenhet. Modellen är en utmaning för vissa enheter där hyresmodellen inte "tar hänsyn" till skolornas arkitektur. En skola med stora övriga ytor (långa korridorer, hallar etc.) som inte direkt kan användas till undervisning drabbas hårdare. Med anledning av detta fattade BUN i december ett beslut om att enheternas lokalhyror istället ska beräknas som andel av intäkter. Förvaltningen har däremot kvar modellen i relation till hyresvärden, dvs SBF.

Det vi i stort kan se är att skolorna med några undantag (se under kapitlet "Lokala förutsättningar") har en budget i balans, med förskolans ekonomi i så fall utlyft.

F-9 organisationen

Elevunderlaget

BARN- OCH UNGDOMSFÖRVALTNINGEN

BUF KONTORET
TUNA TORG 1 · 186 86 VALLENTUNA
BESÖK: TUNA TORG 1
TFN: 08-587 850 00
BUF.VALLENTUNA.SE
WWW.VALLENTUNA.SE





En utmaning för F-9 skolorna är att de har ett relativt lågt elevunderlag för årskurserna 6-9. I stort sett alla skolor - speciellt inom årskurserna F-6 tappar elever till fristående skolor inom kommunen och till både kommunala och fristående skolor utanför Vallentuna, främst till Täby. Särskilt tydligt blir det i skolorna i södra Vallentuna och på Karbyskolan. Det pågår även förflyttningar mellan de kommunala grundskolorna, men i mindre omfattning, förutom då elever från F-6 skolor när de ska börja i åk 7.

Ekonomi blir bärande samt kvaliteten höjs tack vare en större dynamik i lärargruppen i ett 3-parallelligt högstadium; lärarna får större utbyte för sina tankar och planeringar när de har fler kollegor att samarbeta med, men det blir roligare även för eleverna då klassammansättningarna kan göras mer blandade och eleverna har lättare att hitta bra kompisar. Även ett 2-parallelligt högstadium går att få att fungera förutsatt att klasserna har minst 25 elever i snitt, men det blir färre lärare och därför blir det svårare att organisera arbetslagen.

Endast Hjälmskolan och Lovisedalsskolan har större elevunderlag idag. Hjälmskolan har en 3-parallellig 7-9-organisation och Lovisedalsskolan bygger ut till 3-parallellig 7-9-organisation efter nämndsbeslut. Hammarbacksskolan klarar av att skapa en fungerande organisation (2-parallellig) medan Karbyskolan, Ekebysskolan och Bällstaberghsskolan har haft svårt att klara det fram till idag. Karbyskolan tappar elever till Täby kommun och andra skolor i centrala Vallentuna. Ekebysskolan var tidigare en F-6 skola och byggdes ut till en F-9 skola 2009 men har aldrig kunnat fylla klasserna fullt ut. Bällstaberghsskolan förlorar elever främst till Täby kommun (både kommunala och fristående skolor) men även till fristående skolor i kommunen. Dock ser det lite bättre ut inför HT 2017 då Bällstaberghsskolan får en 2-parallellig skola även i 7-9, men i prognosen ändå inte fullstora klasser.

Den största elevminskningen för huvudmannen Vallentuna kommun sker redan efter årskurs 5 då många elever väljer fristående skolor i Vallentuna och Täby.

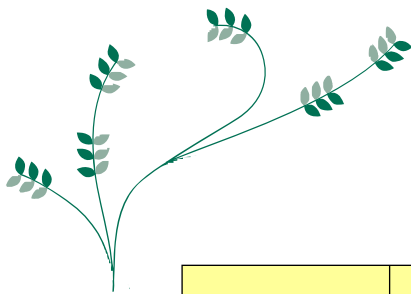
Hammarbacksskolan och Lovisedalsskolan har en stabil organisation och ekonomi idag och man kan inte utifrån elevunderlaget motivera en annan organisationsform för dessa skolor. Hjälmskolan har osäkert elevunderlag inom F-6 organisationen. Skolan har tillfälligt fått ett bredare elevunderlag efter att det konstaterades mögel på Ormstaskolan och elever erbjöds skolplatser där. Från och med HT 2017 kommer Ormstaskolan växa organisatoriskt till en F-7 skola och 2018 till en F-8 skola. 2019 startar F-9 skolan Hagaskolan och intresset kring den skolan har varit stor. Detta får konsekvenser för alla skolor i centrala Vallentuna.

Alla skolor har tomma skolplatser idag, se tabellen nedan

BARN- OCH UNGDOMSFÖRVALTNINGEN

BUF KONTORET
TUNA TORG 1 · 186 86 VALLENTUNA
BESÖK: TUNA TORG 1
TFN: 08-587 850 00
BUF.VALLENTUNA.SE
WWW.VALLENTUNA.SE





Skola	Åk F-6			Tomma platser åk F-6	Åk 7-9			Tomma platser åk 7-9	Tomma platser totalt F-9	Totala antalet elever HT 17
	Antal platser	Antal elever VT 16	Antal elever HT 16		Antal platser	Antal elever VT 16	Antal elever HT 16			
Södra										
Bällstaberg	456	441	423	+33	120	74	100	+20	+53	523
Lovisedal*	515	433	458	+57	225	160	158	+67	+124	616
Total söder	971	874	881	+90	345	234	258	+87	+177	1139
Centralt										
Ekeby	392	284	289	+103	168	91	77	+91	+194	366
Hammarbacken	350	349	347	+3	150	173	157	-7	-4	504
Ormsta	550	430	417	+133					+133	417
Hjälmssta	210	156	155	+55	270	251	256	+14	+69	411
Karlberg	300	253	269	+31					+31	269
Totalt centralt	1802	1472	1477	+325	588	515	490	+98	+423	1967
Norra										
Karby	305	243	218	+87	84	74	61	+23	+110	279
Gustav Vasa	250	189	218	+32					+32	218
Kårsta*	175	88	99	+76					+76	99
Totalt norr	730	520	535	195	84	74	61	+23	+218	596
Sub total	3503	2866	2893	+610	1017	823	809	+208	+818	3702

* Efter ombyggnationen

Lokala förutsättningar

Karlbergsskolan:

Vi har redan konstaterat att Karlbergsskolans grundskola klarar av sin ekonomi hyfsat bra och går ekonomiskt i balans. Prognoserna visar att skolan även fortsättningsvis kommer att ha ett jämnt elevintag. Dock tappar skolan elever efter år 5 främst till fristående skolor inom kommunen och till både kommunala och fristående skolor i Täby.

Lovisedalsskolan:

Skolan bär sina kostnader tack vare ett stadigt söktryck och skolan har idag kö. Skoldelen måste utvidgas till en 3-parallellig F-9 organisation och det innebär att förskolan kommer att fasas ut på grund av lokalbrist. Det finns gott om kapacitet att ta emot fler barn i förskolorna i södra Vallentuna.

Bällstabergsskolan:

BARN- OCH UNGDOMSFÖRVALTNINGEN

BUF KONTORET
TUNA TORG 1 · 186 86 VALLENTUNA
BESÖK: TUNA TORG 1
TFN: 08-587 850 00
BUF.VALLENTUNA.SE
WWW.VALLENTUNA.SE



Vallentuna
kommun



Enheten har haft svårt att få en ekonomiskt bärande 7-9 elevorganisation. Skolan ligger alldeles bredvid Roslagsbanan med goda kommunikationer till exempel till Täby kommun vilket gör att många elever efter år 5 väljer andra skolor i och utanför kommunen. En bidragande orsak till elevflykten har varit otrygghet och bristande arbetsro på grund av turbulens med många rektorsbyten och lärare som sagt upp sig. Idag har skolan en ny ordinarie rektor och arbete med att stabilisera skolan pågår.

Hjälmtaskolan:

F-9 skolan Hjälmtaskolan är den äldsta skolan i centrala Vallentuna. I enheten ingår inga förskolor. Elevunderlaget till F-6 organisationen är osäkert. Tidigare hade Hjälmtaskolan enbart Montessoriklasser för de yngre eleverna men dessa lämnade enheten när Vallentuna Internationella Montessoriskola startades. När det upptäcktes mögel på Ormstaskolan erbjöds elever därifrån placering på Hjälmtaskolan. Senast vid starten av Hagaskolan 2019 riskerar skolan att tappa en del av elevunderlaget. Idag är F-6 organisationen 1-parallellig.

Elevunderlaget för 7-9 organisationen har ökat det senaste året och skolan har en 3-parallellig 7-9 organisation.

Ormstaskolan:

Ormstaskolan har en 2-parallellig F-6 grundskola med två förskolor. Grundskolan går med underskott. Grundskoledelen visar inte på en budget i balans på grund av att skolan tappade elever i samband med mögelupptäckten. Många av dessa elever togs emot av Hjälmtaskolan. Ormstaskolan ska nu växa till F-8 organisation till 2018 för att sedan flytta till F-9 skolan Hagaskolan. Intresset för Hagaskolan är stort.

Hagaskolan har plats för 2-parallellig F-9 organisation.

Hammarbackskolan:

Enheten har haft en stabil 2-parallellig F-9 organisation i alla år och skolan har inte haft svårigheter att fylla klasserna vilket har borgat för en god ekonomi för grundskoledelen. Det har tidigare till och med varit så att skolan inte har kunnat erbjuda plats till alla sökande elever vilka ofta har erbjudits plats på närliggande Ekebyskolan istället.

Enheten har inga tillhörande förskolor men däremot grundsärskola och träningskola. Dessa är mycket personaltäta verksamheter och har alltid haft svårt att få en ekonomi i balans. Grundskolan har fått täcka särskolans underskott.

Ekebyskolan:

Enheten är idag F-9 skola med tillhörande förskolor. Ekebyskolan var tidigare en F-6 skola men blev med det nya kravet en F-9 skola och skolans lokaler anpassades för en sådan organisation. Dock har skolan haft svårt att fylla en 7-9 organisation med fullstora klasser vilket gör 7-9 organisationen utmanande ekonomiskt. Dessutom är skolans lokaler utformade så att hyresmodellen har påverkat skolan negativt eftersom skolan har stora ytor som inte kan användas till undervisningen. Dessa omständigheter har därför tidigare gjort det svårt för grundskoledelen att få en stabil ekonomi. Efter nämndbeslut inför såväl 2016 som 2017 har skolan kunnat ta del av sk strukturersättning vilket medfört ett överskott för resultatenheten.

Gustav Vasaskolan:

Enheten är en F-6 skola med tillhörande förskolor. Enheten ligger i ett område med mycket nybyggnation och söktrycket till förskolorna har varit stort vilket så

BARN- OCH UNGDOMSFÖRVALTNINGEN

BUF KONTORET
TUNA TORG 1 · 186 86 VALLENTUNA
BESÖK: TUNA TORG 1
TFN: 08-587 850 00
BUF.VALLENTUNA.SE
WWW.VALLENTUNA.SE





småningom kommer att synas i skoldelen. Trots söktrycket till förskolorna så når ändå inte förskolan en budget i balans. Skolan tappar många elever efter år 5 främst till fristående skolor inom kommunen. Nämnden har inför 2017 fattat beslut om lokaliseringsersättning vilket kommer bidra till en förbättrad ekonomi. På sikt behöver en ny förskola och skola byggas för att klara den stora efterfrågan i de yngre åldrarna.

Karbyskolan:

Enheten är en F-9 skola med tillhörande förskola. Enheten har stora ekonomiska svårigheter av flera skäl. För det första fungerar inte hyresmodellen gynnsamt på Karbyskolan, skolan påverkas negativt på grund av sin arkitektur på samma sätt som Ekebyskolan. För det andra går även förskolan med underskott och för det tredje tappar skolan många elever efter år 5 till fristående och kommunala skolor i centrala Vallentuna och till Täby kommun. Det betyder att skolans 7-9 organisation blir ojämn och kostsam. Elevprognoserna ser emellertid bättre ut på 5 års sikt. Skolan har dessutom haft flera rektorsbyten och hög personalomsättning. Idag har skolan en ny rektor och situationen håller på att stabiliseras. Nämnden har inför 2017 fattat beslut om lokaliseringsersättning vilket kommer bidra till en förbättrad ekonomi.

Kårsta skola:

Kårsta skola är en F-6 skola med tillhörande förskola. Idag har skolan en stabil utveckling. Liksom flera andra skolor tappar Kårsta skola elever efter år 5 till andra skolor i kommunen. Det är inte realistiskt att tänka en F-9 organisation på Kårsta skola. Även F-6 organisationen är ekonomiskt osäker men på grund av skolans läge med långa avstånd till andra skolor kan det vara svårt att tänka sig en annan lösning idag. På sikt kommer elevunderlaget enligt prognoserna gå upp och ekonomin stabiliseras ytterligare. Nämnden har inför 2017 fattat beslut om lokaliseringsersättning vilket kommer bidra till en stabiliserad ekonomi.

Intervjuer av rektorer och personal

1. Både personal och rektorer ser i princip positivt på det tidigare beslutet att alla skolor ska vara F-9 skolor. Att man därigenom får det lättare att skapa en pedagogisk, röd tråd som löper hela vägen från förskoleklass upp till år 9 och även vidare till gymnasiet. Flera rektorer menar dock att det varit problematiskt att driva en F-9 skola. Det kan handla om att lokalernas utformning sätter gränser för hur stora enheterna kan bli men också att det krävs mycket tid, envishet och tydlighet från ledningens sida att få hela personalen att arbeta för den röda tråden. Det är dessutom svårt att få bra ekonomi i en 1- eller 2-parallell skola. Med undantag för Kårsta tar alla även upp att tillhörande förskolor som dras med sina underskott försvårar ekonomin ytterligare då skolor måste täcka förskolans negativa resultat.
2. Både personal och rektorer tycker att det var bra att beslutet att alla skolor ska vara F-9 skolor togs bort. Det behöver inte betyda att skolan ska sluta vara en F-9 skola men det ska vara möjligt att ha andra organisationer också,

BARN- OCH UNGDOMSFÖRVALTNINGEN

BUF KONTORET
TUNA TORG 1 · 186 86 VALLENTUNA
BESÖK: TUNA TORG 1
TFN: 08-587 850 00
BUF.VALLENTUNA.SE
WWW.VALLENTUNA.SE





till exempel F-6 skolor eller F-5 skolor eller 4-9 skolor. Man måste kunna ta hänsyn till de lokala omständigheterna. Några exempel: det är orimligt att utgå ifrån att Kårsta skola eller Gustav Vasaskolan skulle kunna bli F-9 skolor.

3. Det som varit bra med det tidigare beslutet är att det möjliggjort byggandet av en skola där man kan följa och stötta barnets/elevens utveckling hela vägen från förskola till förskoleklass och vidare till gymnasiet. Att bygga den röda tråden är tidskrävande och många rektorer intygar att de först nu kan se att de är på väg och att det fortfarande fattas en hel del. Det har varit lättare på de skolor som har byggt 7-9 delen från start och förstås svårare på de skolor som haft 7-9 redan före omorganisationen 2009. Skolan har traditionellt varit hårt stadiindelad och det synsättet lever ännu kvar på många ställen pedagogiskt även om lärarna kan träffas organisatoriskt i andra former och har behörighet från år 4-9. På många skolor uttrycker lärarna viljan att få träffas i andra konstellationer över olika stadier även om de ser att det är svårt att få till det. På vissa skolor ligger högstadiedelen i en annan byggnad vilket förstärker det traditionella synsättet.
4. Det är relativt svårt att få en bärkraftig ekonomi i en 7-9 organisation. Flera skolor tappar elever inför år 6 vilket i sin tur kan innebära svårigheter i organiserandet av normalstora klasser. Det är för många att ha i en klass men för få för att skapa två parallella hela klasser i en årskurs såsom det sett ut på vissa skolor. En 7-9 organisation kräver alltid fler lärare än en F-6 organisation men samtidigt får skolorna inget ekonomiskt underlag för det i och med för få elever. Små förändringar i elevunderlaget kan få stora konsekvenser. Det är inte heller pedagogiskt försvarbart att slå ihop olika årskurser, det fungerar dåligt med äldre elever. På vissa skolor är det svårt att skapa andra organisationer som till exempel F-3 eller F-5 eftersom lokala omständigheter gör det mycket svårt.

Slutsatser F-9

Syftet bakom beslutet att alla skolor skulle vara F-9 skolor var att

- skapa kontinuitet i lärandet för eleverna
- bidra till ett helhetsperspektiv som underlättar det pedagogiska arbetet med exempelvis portfolio och individuella studieplaner
- minska antalet resande elever
- att inte skapa tonårsskolor med den problematik som då ofta uppkom
- skolor som på ett flexibla sätt kan ta emot alla åldrar
- överlämningarna mellan förskola och förskoleklass och inom och mellan skolorna skulle bli bättre
- skapa gemenskap och röd tråd i verksamheterna ända från förskolan upp till år 9.

BARN- OCH UNGDOMSFÖRVALTNINGEN

BUF KONTORET
TUNA TORG 1 · 186 86 VALLENTUNA
BESÖK: TUNA TORG 1
TFN: 08-587 850 00
BUF.VALLENTUNA.SE
WWW.VALLENTUNA.SE





Det visar sig i intervjuerna med alla grupper att intentionerna inte har förverkligats. Det tar lång tid att förändra skolan och ännu längre tid att se effekter av det. Efter införandet av Lpo 94 kom det en period då en helhetssyn över lärandet präglade den pedagogiska verksamheten i Sverige och beslutet med den nya skolorganisationen var i linje med de tankarna. Men sedan hände det någonting; framför allt krockade intentionerna med den nya skolorganisationen med Lgr 11 och resultatutvecklingen för den svenska skolan under samma tid. Efter 2009 har medvetenheten om den dåliga resultatutvecklingen verkligen slagit igenom och 2013 kom "PISA-chocken". Skolsystemet kom i gungning och åtgärder för att reformera det har kommit i en takt som vi aldrig skådat tidigare, såväl lokalt som nationellt.

Det hade krävts mycket större ansträngningar att bryta arbetsformer, arbetslag och göra större lokalanpassningar för att få slagkraft för de nya tankarna. Istället skapades det enheter med utmaningar kring ekonomin och enheternas utvecklingsfokus gled till helt andra saker än att införa helhetsperspektivet i all pedagogisk verksamhet. Även Barn- och ungdomsförvaltningen har anledning att fundera över om förvaltningen inte hade kunnat göra mer för att stötta och följa upp enheterna med utvecklingen av deras inre arbete.

Fortfarande är branschen inte helt överens om vad som borde göras åt resultatutvecklingen. I den nya läroplanen Lgr 11 lyfts skolans kunskapsuppdrag som det viktigaste uppdraget skolan har. Vi har kunskapskrav för år 3, 6 och 9 samt i läsning även för år 1. Vi har ett nytt betygssystem och betyg från och med år 6. Det föreligger ett förslag från utbildningsdepartementet att göra timplanen stadiindelad. Skolverket har beviljat tillstånd för 100 skolor att på prov ge betyg redan från och med år 4. Det pågår arbete med att förtydliga kunskapskraven ytterligare. Vi har också fått en ny skollag där kraven på lärarnas och rektorernas befogenheter och ansvar har ökat och vässats. Skolans ansvar för elevernas resultat lyfts även där.

Sammantaget innebär allt detta att skolans kunskapsuppdrag fokuseras mer än tidigare och att kraven och förväntningarna på vad rektorn ska klara av i sitt uppdrag kommer att öka ytterligare. Det betyder inte att skälen till att man ville skapa F-9 skolor har varit fel, det blir ju allt viktigare att kunna följa upp elevens kunskapsutveckling genom hela grundskolan och det blir lättare på en F-9 skola men ur ett organisatoriskt perspektiv blir det pedagogiska ledarskapet lättare att hantera på en F-6 skola eller på en 7-9 skola.

Flera kommuner runt om i Sverige har anpassat eller håller på att anpassa sin skolorganisation utifrån F-6 och 7-9 skolor parallellt med F-9 skolor som till exempel i Nyköping och Falköping², man tar alltså hänsyn till de lokala förutsättningarna. För vi stadiindelad timplan blir det svårare att undvika en stadiindelad organisation.

² Källa: "Falköpings kommuns Framtida förskole-och skolorganisation" 2016
"Nyköpings nya skolorganisation" 2012

BARN- OCH UNGDOMSFÖRVALTNINGEN

BUF KONTORET
TUNA TORG 1 · 186 86 VALLENTUNA
BESÖK: TUNA TORG 1
TFN: 08-587 850 00
BUF.VALLENTUNA.SE
WWW.VALLENTUNA.SE





Ändringarna genomförs för att man ska kunna följa upp elevernas kunskapsutveckling, skapa goda förutsättningar till lärande och också för att rektorerna ska få reella förutsättningar till att utöva sitt pedagogiska ledarskap. Som konsekvens har man sett det nödvändigt att anpassa skolororganisationerna utifrån läroplanen och minska rektorernas arbetsbörda till exempel genom att ta bort en del av administration och flytta lokalansvar från rektorerna såsom har skett i vissa kommuner som till exempel i Södertälje³.

Ekonomi utgör bara en del av underlaget i den processen. Den viktigaste utgångspunkten för planeringen av en ny skolororganisation måste ändå vara att hitta den organisationsmodell som möjliggör den stora kvalitetshöjning som behövs för att Vallentuna kommun ska bli en av de allra bästa skolkommunerna i landet. Önskvärt är då att förutsättningslöst titta på alla alternativ. Kanske ska kommunen bara ha ett par högstadieskolor i vilka man kan skapa stor dynamik i personalgruppen kring pedagogiken och samverkan. Så har man lyckats vända utveckling mot bättre resultat till exempel i Nyköping⁴. Därför rekommenderar Barn- och ungdomsförvaltningen att det ska göras en utredning om vilken skolororganisation som ska gälla för respektive skola.

Det som alla rektorer med ett undantag uttrycker i sina intervjusvar är en förhoppning om att man vill tillåta en blandning av organisationsformer utifrån de lokala förutsättningarna. Det kan handla om F-9 skolor, F-6 skolor, F-3 skolor, 4-9 skolor eller 7-9 skolor. Eftersom de lokala förutsättningarna i kommunen varierar så mycket ska det kunna vara också vägledande för skolorisationsförändringar.

Lgr 11 erbjuder skolorna möjligheter till alternativa skolororganisationer inom kommunen liksom till alternativa interna organisatoriska lösningar för varje skola. I samtal med rektorerna framkommer att de egentligen föredrar att driva F-9 skolor med hela spannet F-9 men att eftersom lokala och ekonomiska förutsättningar varierar så pass mycket inom kommunen borde andra organisationslösningar tillåtas. Man kan se en kombination av F-6 skolor, 7-9 skolor, F-5 skolor, F-3 skolor, 4-9 skolor eller F-9 skolor. Dessutom säger i stort sett alla att de kommunala förskolorna borde frikopplas till egna enheter (se kapitlet om förskoleorganisationen). Tar man hänsyn till lokaler, ekonomiska förutsättningar och demografiska förutsättningar skulle Barn- och ungdomsförvaltningen kunna ta fram andra lösningar som framför allt skulle bli ekonomiskt bärkraftiga. Det skulle t ex kunna ske i en tvåstegsraket, där förskolorna först frikopplas till egna enheter och därefter tar steg framåt för såväl förbättrad kvalitet som stabiliserad ekonomi. Så länge förskolorna är starkt knutna till grundskolorna är det svårare att genomföra ett sådant lyft.

Kan huvudmannen med nya organisatoriska lösningar bidra till att skolor inom kommunen är självklara val för alla elever även efter åk 5-6? Många rektorer och lärare föreslår i intervjuer tydliga profileringar som ett sätt bland flera. Kan det helt

³ Se "Skolledaren" nr 10/16 2016-12-09

⁴ Källa "Siris" 2014/15 och 2015/16

BARN- OCH UNGDOMSFÖRVALTNINGEN

BUF KONTORET
TUNA TORG 1 · 186 86 VALLENTUNA
BESÖK: TUNA TORG 1
TFN: 08-587 850 00
BUF.VALLENTUNA.SE
WWW.VALLENTUNA.SE





enkelt vara så att efter 5-6 år på samma skola vill många elever byta skola för att komma till en ny miljö? Eftersom osäkerheten är så stor bör man göra en utredning till orsakerna varför så många elever lämnar kommunala skolor innan man beslutar om omorganisering av skolorna.

Slutsatserna i korthet

- Tillåt en skolorganisation inom F-9 med flera alternativ utifrån lokala, ekonomiska och kvalitetskriterier samt elevprognoser. Barn- och ungdomsförvaltningen får i uppdrag i en utredning föreslå en ny organisation.
- Vi vet inte idag säkert varför så många elever väljer skolor utanför Vallentuna kommun. Barn- och ungdomsförvaltningen får i uppdrag att utreda orsakerna till det.

Förskolornas organisation och det pedagogiska ledarskapet i förskolan

Bakgrund

I kapitlet om F-9 skolorganisationen konstaterades att det har hänt en hel del utveckling i både skolans och förskolans styrdokument. Det har fått konsekvenser för hur huvudmännen organiserar skolorna och förskolorna idag. Förskolechefens uppdrag har fått mer tyngd och i förskolans uppdrag lyfts kunskaper och lärandeprocesser. Det har fått många huvudmän ändra på förskolans organisation. Till exempel i stort sett alla Vallentunas grannkommuner har separerat förskolechefens uppdrag från rektorsuppdrag och driver kommunala förskolor som självständiga enheter utan tillhörighet till grundskolan. Samtidigt vill man främja samverkan mellan skolan och förskolan.

Återblick

År 2009 beslutade den politiska majoriteten i Vallentuna att satsa på en sammanhållen F-9 skola samt att knyta förskolor med geografisk närhet till skolorganisationen. Vid nybyggnation skulle även förskoleavdelningar inkluderas i skolbyggnaden. Tanken var att skapa bättre förutsättningar för samverkan mellan förskoleklass och förskolan. Man trodde också då att på det här sättet skulle förskolans arbetssätt kunna influera lärare i F-6 för att åstadkomma större flexibilitet

BARN- OCH UNGDOMSFÖRVALTNINGEN

BUF KONTORET
TUNA TORG 1 · 186 86 VALLENTUNA
BESÖK: TUNA TORG 1
TFN: 08-587 850 00
BUF.VALLENTUNA.SE
WWW.VALLENTUNA.SE





i undervisningen och hänsynstagande till barnens/elevernas egna förutsättningar. Man menade också att F-9 skolan hade bättre möjlighet att arbeta så att lärarna i de yngre åren följde med eleverna upp till de högre årskurserna för att få en tryggare och smidigare övergång. En F-9 skola ger möjlighet till en helhetssyn kring barnen ända från förskolan upp till år 9 menade man då. Eleverna kan passera genom alla skolår tillsammans och pedagogerna kan ha ett tydligt samarbete utifrån detta.

Nuläge

Förskolan i Vallentuna består av både kommunala och fristående aktörer. Ungefär 30 % av barnen går i kommunala förskolor och 70 % går i fristående förskolor. I Vallentuna finns idag 13 kommunala förskolor som leds av 9 kommunala förskolechefer. Samtliga är både grundskolerektorer och förskolechefer. Samtliga förskolechefer har valt att delegera i stor utsträckning ledningsuppgifter till respektive biträdande förskolechef.

Norra

I norra Vallentuna finns två kommunala förskolor, Kårsta förskola och Lindholmens förskola.

1. Kårsta förskola leds av rektor/förskolechef Jeanette Wass Andersson. Hon ansvarar för Kårstaskolan F-6 med 99 elever samt förskolan med 84 barn, totalt 183. Förskolan är den enda kommunala förskolan som särredovisat för 2016 skulle uppvisat en ekonomi i balans.
2. Lindholmens förskola har 140 barn och leds av rektor/förskolechef Gunilla Jåfs. Hon ansvarar för Gustav Vasa skola F-6 med 219 elever samt förskolans 140 barn, totalt 311 barn och elever. På grund av kraftig nybyggnation växer söktrycket till förskolorna ständigt. En ny förskola behöver byggas i området. Ekonomin på förskolorna går med ett litet underskott.

Östra

I östra Vallentuna finns en kommunal förskola, Karbyskolans förskola.

1. I Karby leds förskolan av rektor/förskolechef Elisabet Lotfi. Hon ansvarar för Karbyskolans F-9 med 280 elever samt Karbyskolans förskola med 40 barn, totalt 361 barn och elever. Dessutom ansvarar hon för pedagogisk omsorg för 11 barn hos dagbarnvårdare. Förskolan går med underskott.

Centrala

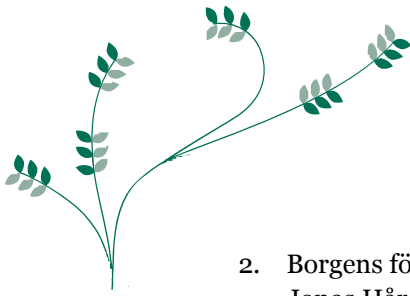
I centrala Vallentuna finns åtta kommunala förskolor.

1. Granåsa, Sjöhästen och Videgården hör till Ekebyskolans rektorsområde och leds av rektor/förskolechef Erik Byström. Han ansvarar för Ekebyskolans F-9 med 366 elever samt för de tre förskolorna med 116 barn, totalt 476 barn och elever. Förskolorna går med underskott.

BARN- OCH UNGDOMSFÖRVALTNINGEN

BUF KONTORET
TUNA TORG 1 · 186 86 VALLENTUNA
BESÖK: TUNA TORG 1
TFN: 08-587 850 00
BUF.VALLENTUNA.SE
WWW.VALLENTUNA.SE





2. Borgens förskola och Haga hör till Ormstaskolan. Rektor/förskolechef är Jonas Hård. Han ansvarar för Ormstaskolan F-6 med 417 elever och förskolornas 95 barn, totalt 568. Förskolorna går med underskott, delvis beroende på att barn flyttade till andra förskolor efter mögelupptäckten.
3. Katthult och Bullerbyn hör till Karlbergsskolans rektorsområde med rektor/förskolechef Karin Oldfield. Hon ansvarar för Karlbergsskolans F-6 med 269 elever och förskolornas 106 barn, totalt 344 barn och elever. Förskolan går med underskott motsvarande en förskollärartjänst.
4. Vallentuna språkförskola ligger inom Resurscentrums organisation med Maria Rosshagen som verksamhetschef. Språkförskolan tar emot barn med grav språkförstörning. Det sker genom ett särskilt antagningsförfarande. För närvarande har förskolan 8 barn.

Södra

I södra Vallentuna finns två kommunala förskolor, Sjumilaskogens förskola och Lovisedalsskolans förskola.

1. Sjumilaskogens förskola leds av rektor/förskolechef Marie-Louise Yllner Geuken som ansvarar för Bällstabergrsskolan F-9 med 523 elever och förskolan med 42 barn, totalt 565 barn och elever. Förskolan går med underskott motsvarande en förskollärartjänst.
2. Lovisedalsskolans förskola leds av rektor/förskolechef Erika Steorn som ansvarar för Lovisedalsskolan F-9 med 616 elever och förskolan med 36 barn, totalt 652 barn och elever. Förskolan kommer att avvecklas successivt efter nämndbeslut. Det finns gott om tomma platser i förskolorna i södra Vallentuna. Förskolan går under avvecklingstiden med underskott.

Sammanfattning av intervjuer med förskolechefer, biträdande förskolechefer och förskollärare

1. Alla rektorer/förskolechefer har med ett par undantag delegerat i stor omfattning ledningsuppgifter till biträdande förskolechefer. Skälen till detta förfarande är i huvudsakligen två:
 - Rektorsuppdrag har på senare år blivit betydligt mer krävande tidsmässigt och på grund av utökat ansvar i grundskolan. Skolfrågorna upptar i stort sett allt tid.
 - De flesta av rektorerna har ingen förskollärbakgrund vilket försvårar för dem att utöva pedagogiskt ledarskap på förskolan. Många erkänner att de kan för lite om förskolans verksamhet.

BARN- OCH UNGDOMSFÖRVALTNINGEN

BUF KONTORET
TUNA TORG 1 · 186 86 VALLENTUNA
BESÖK: TUNA TORG 1
TFN: 08-587 850 00
BUF.VALLENTUNA.SE
WWW.VALLENTUNA.SE



Valentuna
kommun



Förskolechefer tar i de flesta fall de formella besluten och utövar sitt chefskap endast vid vissa sammanhang som till exempel förskolesamråd och större samlingar med vårdnadshavare.

2. Enheternas ledningsgruppsmöten är oftast organiserade så att biträdande förskolechefen deltar i enhetens ledningsgruppsmöten tillsammans med skolans representanter. Enligt intervjugrupperna ägnas 85-90 % av tiden till skolfrågor, ibland mer.
3. Ett av motiven till att länka ihop förskolan till grundskolan var att förskolan på så sätt skulle synliggöras mer än tidigare, att helhetssynen på barns/elevs utveckling skulle prägla alla verksamheter och som en del av det här synsättet skulle alla verksamheter också vara delaktiga tillsammans. Detta har dock möjliggjorts bara delvis. Det händer att alla personalgrupper är tillsammans bara vid vissa tillfällen som till exempel vid fester eller studiedagar men även då oftast separeras personalgrupperna från varandra för att diskutera egna verksamhetsfrågor. Någon större samhörighet har därmed inte skapats.
4. Förskolans personal uppfattar biträdande förskolechefen som sin chef. Det gäller även vårdnadshavare som enligt båda intervjugrupperna betraktar biträdande förskolechefen som förskolans chef och oftast vänder sig denne.
5. Rektorer/ förskolecheferna uttrycker i stort sett alla med ett par undantag att de känner mycket för förskolans verksamhet men att det inte går att vara chef för båda skolformerna samtidigt. Rektorsuppdraget kräver så mycket av deras arbetstid att förskolan blir lidande och därför föredrar de en separation. Förskolan ska ledas av en förskolechef som till 100 % kan ägna sig åt att utveckla och leda förskolan. Biträdande förskolechefer liksom förskollärare säger samma sak. De skulle vilja ha en egen förskolechef och delta i ledningsmöten där alla frågor handlade om förskolefrågor. Både nuvarande förskolecheferna, biträdande förskolecheferna och intervjuade förskollärare delar här samma uppfattning.

Ekonomiska och lokala förutsättningar

Det finns bara en förskola som bär sina kostnader, resten går med underskott. I snitt är underskottet motsvarande en förskollärlön. För att ha en enhet med ekonomin i balans måste skolan täcka upp förskolans kostnader. Förvaltningen tog tidigare i och med beslutet om F-9 organisationen tillsammans med förskolan fram ett budgetverktyg som återspeglar helhetsperspektivet. Man hade slagit en hel del kostnader för förskolan och grundskolan inklusive fritidshemmet samman som "gemensamma kostnader". Tyvärr går det därför inte att se om respektive verksamheter på samma skolenhet bär sina kostnader. Det i sin tur försvårar för skolledningarna att analysera enheternas ekonomi och vidta rätt åtgärder för att komma i balans. Om man hade kunnat särredovisa för förskolans ekonomi skulle det ha varit lättare att åtgärda problemen åtminstone för förskolans del. Idag finns ingen eller i bästa fall en dålig insikt bland personalen i förskolorna om vad förskolan

BARN- OCH UNGDOMSFÖRVALTNINGEN

BUF KONTORET
TUNA TORG 1 · 186 86 VALLENTUNA
BESÖK: TUNA TORG 1
TFN: 08-587 850 00
BUF.VALLENTUNA.SE
WWW.VALLENTUNA.SE



**Vallemtuna
kommun**



egentligen kostar. Med hjälp av särredovisning skulle det i alla fall vara pedagogiskt lättare att skapa insikten. Förvaltningen har tagit initiativ till att särredovisa förskolornas ekonomi från och med 2017.

De kommunala förskolorna är spridda över hela kommunen från norr till söder och är relativt små. Endast 30 % av förskolorna är kommunala. Den minsta idag på Lovisedalsskolan är på 36 barn och den största på Lindholmen är på 140 barn, snittet ligger på cirka 75 barn. Biträdande förskolecheferna har olika stora anställningar; många av dem arbetar 50 % i barngrupperna. Vissa har ledningsuppgifter i både förskolan och skolan. Söktrycket är större idag i Lindholmen där en ny förskola behöver byggas. Inte sällan är förskolefastigheterna i dåligt skick. Eftersatt underhåll är oftast orsaken till det. Det pågår dock renoveringar idag och SBF gör vad som är möjligt.

För rektors del har kraven på rektorsuppdrag och uppdragets omfattning ökat. Att samtidigt vara chef för förskolan och grundskolan blir alldeles för krävande och tidsomfattande. Parallellt med utveckling av grundskolans uppdrag har man även uppmärksammat förskolans uppdrag. Även om förskolan inte har mål och resultatkrav för enskilda barn har ändå förskolans lärandeuppdrag förtydligats. Det är i förskolan man skapar goda förutsättningar för barnens framtida kunskaps- och färdighetsutveckling och förskolechefens uppdrag har därmed fått en annan tyngd än tidigare. Det går inte längre att kombinera rektors- och förskolechefens uppdrag utan problem. Detta har blivit alldeles uppenbart i Vallentuna och tidigare i ett flertal andra kommuner som redan har skilt uppdragen från varandra.

Slutsatser

I den utvärdering som genomförts kan man dra ett antal slutsatser:

- Förskolechefsuppdraget och rektorsuppdraget bör omgående separeras. Rektorer ska enbart vara rektorer.
- Som följd bör man skapa självständig (-a) förskoleenhet (-er) med egen budget. Detta bör ske omgående. Därefter är det viktigt att det görs en utredning om hur förskoleorganisationen ska utvecklas framöver. Ska det finnas flera självständiga enheter ska de vara ekonomiskt bärande. I en sådan utredning bör också komma förslag för hur många enheter det i så fall behövs i den nya förskoleorganisationen.
- Barn- och ungdomsförvaltningens huvudmannorganisation bör anpassas till ny kommunal förskoleorganisation.

Det pågår idag utvecklingsprocesser inom den kommunala förskolan, mest tack vare den utvecklingsinriktade biträdande förskolechefgruppen som driver förskolans utveckling med stöd från förvaltningen. Men det räcker inte. Organisatoriska åtgärder

BARN- OCH UNGDOMSFÖRVALTNINGEN

BUF KONTORET
TUNA TORG 1 · 186 86 VALLENTUNA
BESÖK: TUNA TORG 1
TFN: 08-587 850 00
BUF.VALLENTUNA.SE
WWW.VALLENTUNA.SE





krävs för en effektiv utveckling utifrån både behovet av pedagogisk utveckling och omsorg.

Esa Kouri
Tf verksamhetschef BUF

Lena Lindegren
Sakkunnig BUF

Henrik Lennermark
Förvaltningschef

BARN- OCH UNGDOMSFÖRVALTNINGEN

BUF KONTORET
TUNA TORG 1 · 186 86 VALLENTUNA
BESÖK: TUNA TORG 1
TFN: 08-587 850 00
BUF.VALLENTUNA.SE
WWW.VALLENTUNA.SE



**Valentuna
kommun**