

Revisionsrapport

Rektors förutsättningar

Staffanstorps kommun

Alf Wahlgren
Certifierad kommunal revisor

Cornelia Pethrus
Revisionskonsult

April/2018

Innehåll

Sammanfattning	2
1. Inledning	3
1.1. Bakgrund	3
1.2. Syfte och Revisionsfråga.....	3
1.3. Revisionskriterier	3
1.4. Kontrollmål	3
1.5. Avgränsning och metod.....	3
2. Iakttagelser och bedömningar	5
2.1. Rektor har ett tydligt uppdrag och ansvar som matchas av motsvarande befogenheter	5
2.2. Rektor har tillräckligt stöd för att kunna utföra sitt uppdrag	6
2.3. Rektor bedriver ett pedagogiskt ledarskap	7
2.4. Rektor har förutsättningarna att bedriva ett systematiskt kvalitetsarbete....	9
2.5. Rektor säkerställer ett väl fungerande system för en trygg arbetsmiljö för personal och elever	10
2.6. Barn- och utbildningsnämnden säkerställer att förutsättningarna och resurser finns för rektorerna att utveckla verksamheten mot satta mål	11
3. Revisionell bedömning	14
3.1. Rekommendationer.....	15

Sammanfattning

Staffanstorps kommuns revisorer har gett PwC i uppdrag att granska barn- och utbildningsnämnden utifrån följande revisionsfråga:

Har Barn-och utbildningsnämnden genom uppdrag samt givna förutsättningar för varje enskild rektor säkerställt att rektor har möjlighet att utföra det pedagogiska uppdraget på ett ändamålsenligt sätt?

Vi bedömer att barn-och utbildningsnämnden genom uppdrag samt givna förutsättningar för varje enskild rektor till mindre del säkerställt att rektor har möjlighet att utföra det pedagogiska uppdraget på ett ändamålsenligt sätt.

Bedömning grundar sig på följande bedömningar för respektive kontrollmål.

Kontrollmål	Bedömning
Kontrollmål 1 - Rektor har ett tydligt uppdrag och ansvar som matchas av motsvarande befogenheter	Kontrollmålet är uppfyllt.
Kontrollmål 2 - Rektor har tillräckligt och tillräckligt stöd för att kunna utföra sitt uppdrag	Kontrollmålet är delvis uppfyllt
Kontrollmål 3 - Rektorerna bedriver ett pedagogiskt ledarskap	Kontrollmålet är delvis uppfyllt
Kontrollmål 4 - Rektor har förutsättningar att bedriva ett systematiskt kvalitetsarbete	Kontrollmålet är delvis uppfyllt
Kontrollmål 5 - Rektor säkerställer ett väl fungerande system för en trygg arbetsmiljö för personal och elever	Kontrollmålet är delvis uppfyllt
Kontrollmål 6 – Barn- och utbildningsnämnden säkerställer att förutsättningarna och resurserna finns för rektorerna att utveckla verksamheten mot satta mål	Kontrollmålet är delvis uppfyllt

1. Inledning

1.1. Bakgrund

Aktuell debatt och forskning lyfter fram rektors betydelse för att skolan ska lyckas med sitt uppdrag. Rektor behöver goda kunskaper om styrdokumenterna och verksamheternas pedagogiska uppdrag men också om arbetsgivarrollen och vad det innebär att leda verksamhet i en politiskt styrd organisation. Verksamhetens resultat är beroende av personalens professionella insatser och ansvar, vilka inte kan eller ska styras i detalj av rektor. Snarare handlar det om att skapa förutsättningar för en effektiv och kvalitativ verksamhet. Vidare har rektor ansvar för att verksamheten genom utvärdering och uppföljning ständigt utvecklas genom att leda ett systematiskt kvalitetsarbete. Därmed ställs stora krav på rektors styrförmåga och ledarskap samt på de förutsättningar för uppdraget som nämnden ger.

Brister i rektors styrning och ledning innebär att verksamheten inte optimerar sin förmåga. Elevers rättigheter enligt nationella och lokala styrdokument riskerar att åsidosättas - därmed också nämndens möjligheter att säkerställa likvärdiga förutsättningar för alla elever samt god ekonomisk hushållning. Rektor är en nyckelperson för nämnden.

Revisorerna har utifrån sin bedömning av väsentlighet och risk beslutat att genomföra en granskning av rektorernas förutsättningar i Staffanstorps kommun.

1.2. Syfte och Revisionsfråga

Syftet med granskningen är att bedöma om barn- och utbildningsnämnden genom uppdrag samt givna förutsättningar för varje enskild rektor säkerställt att rektor har möjlighet att utföra det pedagogiska uppdraget på ett ändamålsenligt sätt?

1.3. Revisionskriterier

Skollagen 2010:800 samt lokala styrdokument.

1.4. Kontrollmål

- Rektor har ett tydligt uppdrag och ansvar som matchas av motsvarande befogenheter (rektors roll utifrån lagstiftningen)
- Rektor har tillräckligt stöd (hur/metoder) för att kunna utföra sitt uppdrag
- Rektor bedriver ett pedagogiskt ledarskap (hur/metoder)
- Rektor har förutsättningar att bedriva ett systematiskt kvalitetsarbete
- Rektor säkerställer ett väl fungerande system för en trygg arbetsmiljö för personal och elever
- Barn- och utbildningsnämnden säkerställer att förutsättningar och resurser finns för rektorerna att utveckla verksamheten mot satta mål

1.5. Avgränsning och metod

Granskningen är avgränsad till barn- och utbildningsnämnden och grundskolorna Baldersskolan, Hjärupslundsskolan, Hagalidskolan, Stanstorpskolan och Uppåkraskolan.

Granskningen är genomförd med intervjuer med de fem rektorerna för de utvalda grundskolorna. Vidare har vi genomfört två stycken gruppintervjuer med lärare på två skolor samt två intervjuer med elevrådsrepresentanter på två skolor. Vidare har vi intervjuat tf. utbildningschef och barn-och utbildningsnämndens ordförande och 2:e vice ordförande.

Utöver intervjuerna har vi gått igenom relevanta dokument i relation till revisionsfråga och kriterierna.

Rapporten är sakgranskad av de intervjuade.

2. *Iakttagelser och bedömningar*

2.1. *Rektor har ett tydligt uppdrag och ansvar som matchas av motsvarande befogenheter*

2.1.1. *Iakttagelser*

I skollagen förtydligas rektors ansvar, befogenheter och beslutsrätt. Rektor fattar till exempel ensam beslut om den egna skolenhetens inre organisation. Samtidigt har rektor fått nya möjligheter att delegera beslutanderätten i många frågor. Rektor är dock alltid ytterst ansvarig för verksamheten.

I intervjun med barn- och utbildningsnämndens presidium framhålls att nämnden inte har förtydligat rektors uppdrag ytterligare än det som finns formulerat i skollagen. Nämnden sätter däremot upp mål på fyraårs basis som förvaltningen har som uppdrag att genomföra. På så vis har rektorerna i uppdrag att bryta ned och arbeta med målen som har satts upp. Tf. utbildningschef framhåller att rektors roll är ett tydligt reglerat uppdrag, och att det är viktigt att rektorerna har ett stort inflytande över sina resurser på sina respektive enheter. Rektorerna har valt olika organisationer på skolorna, vilket är i sin ordning då det är viktigt att det finns en tillit till att varje enskild rektor organiserar sin skola på bästa sätt menar tf. utbildningschef.

I intervjuerna med rektorerna uppges det statliga uppdraget vara tydligt formulerat i skollagen (2010:800). Det är vad som anges i lagstiftningen som rektorerna formulerar sin roll och det förväntas att rektor skall ta ansvar utifrån sin profession. Det finns således ingen arbetsbeskrivning för uppdraget. Rektorerna betonar under intervjuerna att uppdraget är mångfacetterat och omfattar en rad olika ansvarsområden, till exempel ekonomi, arbetsmiljöansvar och fastighetsansvar. Även lärarna bekräftar under våra intervjuer att rektor har ett mångfacetterat uppdrag som innefattar fler delar än att bedriva ett pedagogiskt ledarskap. Tid i olika omfattning går således åt till administrativa sysslor för rektorerna beroende på hur rektorerna valt att utforma sin organisation. Lärarna framhåller att rektorns viktigaste uppdrag är att vara en pedagogisk ledare för verksamheten.

Förutom det statliga uppdraget så har rektor också det kommunala uppdraget att förhålla sig till. Av intervjuer med rektorer framgår att det statliga och det kommunala uppdraget ibland krockar, främst när det gäller att hålla budget kontra uppnå de nationella målen. Det är väldigt sällan det statliga och kommunala uppdraget krockar i form av målsättningar. Oftast harmoniserar nämndens mål med det statliga uppdraget. Rektorerna framhåller också att skolorna är egna resultatenheter och att rektorsuppdraget i Staffanstorps kommun är ett självständigt uppdrag. Rektorerna har mandat att fatta beslut som rör deras respektive skola, men i intervjuerna nämns också att de i sin roll som rektor är en del av grundskolorna i Staffanstorps kommun.

2.1.2. *Bedömning*

Vi bedömer att kontrollmålet är uppfyllt. Vi konstaterar att det finns en fast förankrad uppfattning att budgetmålet är överordnat alla andra mål, och rektorerna är medvetna om

att de måste hålla budget. Vi anser att rektorerna har ett tydligt och självständigt uppdrag men samtidigt är det viktigt att målsättningar, övriga uppdrag och ansvar sätts i relation till budget. Huvudmannen måste i detta sammanhang även ta hänsyn till de statliga målen som rektorer och lärare har att uppnå. Vi anser att eventuella målkonflikter mellan det kommunala och statliga uppdraget inte bör hanteras enbart av rektorerna utan även av barn- och utbildningsnämnden.

2.2. Rektor har tillräckligt stöd för att kunna utföra sitt uppdrag

2.2.1. Iakttagelser

För att rektor ska kunna utföra sitt uppdrag som en god pedagogisk ledare är det viktigt att det finns stödstrukturer i verksamheten, till exempel för administration och ekonomi, samt att den som driver skolan, huvudmannen, har tydliga visioner för verksamheten som överensstämmer med intentionerna i de nationella styrdokumenterna.

I intervjun med barn- och utbildningsnämndens presidium framgår vikten av att förenkla för rektorerna i deras arbete. Under nuvarande mandatperiod har nämnden tittat över inriktningsdokument som rektorerna kan ta stöd i. Detta i syfte att varje rektor inte skall behöva uppfinna hjulet igen samt för att rektorerna skall känna att de kan ta stöd i nämndens dokument. Ett exempel på det är en rutin för orosanmälan, kränkningar samt mobilanvändning i skolan. Avseende kränkningar så följer nämnden upp detta på varje arbetsutskott och det sker även en årlig sammanställning samt en muntlig dragning på nämnden avseende detta. Det framhålls under intervjun med barn- och utbildningsnämndens presidium att det är viktigt att rektorerna vet att de kan ta hjälp av nämndens inriktnings- och policydokument. Det är även viktigt att dessa dokument förmedlas vid anställning av en ny rektor. I intervjun nämns att det är förvaltningen som är ansvarig för att riktlinjerna kommuniceras ut till rektorerna och det är således inte nämndens uppgift att påminna förvaltningen om detta.

I intervjun med tf. utbildningschef framkommer att det finns områden som förvaltningen kan arbeta med och även vidareutveckla för att stötta rektorerna i att genomföra sitt uppdrag, exempelvis ett processårshjul (se nedan). I nuläget träffas rektorerna en halv dag i veckan. Dagordningen för dessa möten följer en fyraveckorscykel:

Vecka 1 – FÖSK-möte¹ träffas rektorer, biträdande rektorer och förskoleledare. Detta möte håller tf. utbildningschef i och mötena kan innefatta frågor som professionsutveckling, arbetsmiljö, ekonomi, ny lagstiftning mm. Tf. utbildningschef menar att det mötet beskrivet ovan är förvaltningens möte, medan de övriga tre mötena under fyraveckorscykeln ska rektorerna känna att det är de som äger dagordningen.

Mötet som sker vecka 2-Utvecklingsarbete innefattar enbart rektorer och biträdande rektorer och under läsåret 18/19 är det Skolverkets kompetenslyft: ”digitalisering för skollära” som är på dagordningen.

Under mötet vecka 3- Rektorsmöte träffas rektorer och biträdande rektorer. Under dessa möten diskuteras verksamhetsnära frågor för skola för att skapa likvärdighet.

¹ Förskoleledare/skolledare

Under mötet vecka 4-Handledning/F-6-7-9-möte träffas rektorer och biträdande rektorer i handledningsgrupper. Syftet med detta möte är att utifrån skollärans behov diskutera frågor, detta möte infördes årsskiftet 2017/2018.

Förvaltningen arbetar fram ett processårshjul som just nu är i utformningsfasen för att underlätta för rektorerna. Årshjulet beskriver tf. utbildningschef som en form av internkontrollsystem. Årshjulet skall tydligt beskriva vad som rektorerna skall göra under året gentemot förvaltningen. Delarna som ingår i årshjulet har funnits tidigare men det framkommer under intervjun med tf. utbildningschef att det inte varit så tydligt hur arbetsgången ser ut och det har inte heller funnits dokumenterat.

Förutom delarna som ingår i årshjulet genomför även barn- och utbildningsnämndens arbetsutskott kvalitetsdjupdykningar en gång per mandatperiod, då arbetsutskottet besöker varje enhet en halvdag och träffar då skolläringen, personal, elever samt vårdnadshavare.

Som ovan redan konstaterats så uppfattas rektors uppdrag som mångfacetterat, och en majoritet av rektorerna menar att stödfunktionerna från centralt håll hade kunnat vara mer utvecklade. Avseende ekonomin finns ett centralt stöd där rektorerna har hjälp av en ekonom som de träffar en gång i månaden. Det anges också vara individuellt hur pass mycket stöd varje rektor behöver få av ekonomiavdelningen. Vad gäller HR-frågor så uppger flera av rektorerna att det finns ett centralt stöd men att det hade kunnat vara mer omfattande när det gäller bland annat rehab och arbetsmiljö. Flera rektorer anger att fastighetsfrågor kräver mycket av deras arbetstid och att det inte finns ett centralt stöd för detta.

Flera av rektorerna nämner också under intervjuerna att det skett en stor neddragning av den centrala elevhälsan, vilket påverkat rektorernas organisationer. Det framhålls i flera av intervjuerna önskemål om ett samlat grepp kring frågor kopplade till elevhälsan.

Under intervjuer med lärare framhålls det att rektorernas breda uppdrag innebär att mycket av rektorernas tid går åt till administrativa arbetsuppgifter istället för att rektorerna bedriver ett pedagogiskt ledarskap.

2.2.2. Bedömning

Vi bedömer att kontrollmålet är delvis uppfyllt. Vi grundar vår bedömning på att det finns stödfunktioner på förvaltningen i form av rektorsmöten, uppföljning, rutiner, ekonomi/HR samt fastighetsstöd. Dock finns det utrymme för ett större och mer effektivt stöd främst gällande HR och fastighet.

2.3. Rektor bedriver ett pedagogiskt ledarskap

2.3.1. Iakttagelser

Enligt skollagen 2 kap 9 § ska det pedagogiska arbetet vid en skolenhet ledas och samordnas av en rektor. I de olika läroplanerna betonas också rektors/förskolechefs ansvar som pedagogisk ledare, som bland annat innebär att se till att verksamheten bedrivs i enlighet med målen och att resultat/verksamhet följs upp.

Skolinspektionen definierar för sina syften begreppet pedagogiskt ledarskap på följande sätt: *”Pedagogiskt ledarskap är allt som handlar om att tolka målen samt beskriva aktiviteter för en god måloppfyllelse i relation till de nationella målen i skolan och för att förbättra skolans resultat så att varje elev når så långt som möjligt i sitt lärande och sin utveckling. Det betyder att rektor måste ha kunskap om och kompetens för att tolka uppdraget, omsätta det i undervisning, leda och styra lärprocesser, samt skapa förståelse hos medarbetare för samband mellan insats och resultat.”*

Kritik mot vad som läggs in i begreppet pedagogiskt ledarskap har framförts av såväl praktiskt verksamma (som lärare), av Skolinspektionen och av forskare. Skolinspektionen och offentliga utredningar har problematiserat begreppet utifrån de verksammas perspektiv, och i de enkäter som Skolinspektionen genomfört framkommer att det finns stora skillnader mellan hur lärare ser på skoledarnas pedagogiska arbete.

Barn- och utbildningsnämnden har inte beslutat om några grundprinciper kring rektors pedagogiska ledarskap. Under intervjun med barn- och utbildningsnämndens presidium framkommer att nämnden utöver ordinarie uppföljning inte specifikt följer upp eller uttryckt hur rektorerna skall arbeta med det pedagogiska ledarskapet. Det framkommer även att genom kvalitetsdjupdykningarna, analysgrupp skola kan nämnden fånga upp och identifiera gemensamma nämnare som förvaltningen kan arbeta vidare med tillsammans med rektorerna.

Tf. utbildningschef uppger i intervjun att det finns ett pedagogiskt professionsutvecklingsmaterial som innehåller rutiner kring verksamhetsbesök, medarbetarsamtal kopplat till lönematrisen som rektorerna kan använda. Detta togs fram för tre år sedan men används i olika omfattning enligt tf. utbildningschef. Av de intervjuade rektorerna är det bara en som säger sig använda professionsutvecklingsmaterialet. Även om det finns olika syn på vad som är ett pedagogiskt ledarskap menar tf. utbildningschef att det är viktigt att det finns en modell som kan användas.

Enligt rektorerna är rektors huvudsakliga uppgift att bedriva det pedagogiska ledarskapet. Det pedagogiska ledarskapet förutsätter dock att rektorerna inte behöver lägga alltför mycket tid på rena fastighetsärenden och dylikt.

Merparten av rektorerna uppger att de bedriver det pedagogiska ledarskapet som de har förutsättningar till. Vad som är ett pedagogiskt ledarskap definieras olika av rektorerna. En rektor menar att för att kunna bedriva ett pedagogiskt ledarskap krävs det insyn i delar av verksamheten som kan upplevas som administrativa, som exempelvis betygsanalyser. I det pedagogiska ledarskapet ingår också att skapa så bra förutsättningar som möjligt för lärarna menar samtliga rektorerna. Det pedagogiska ledarskapet bedrivs också genom möten med arbetslagsledarna och personalgruppen. Verksamhetsbesöken anges i intervjuerna med rektorerna också vara viktiga samt att vara tillgänglig och till exempel röra sig i korridorerna på skolan. Flera av rektorerna framhåller också vid intervjuerna att det är viktigt att låta lärarna ta ansvar och att rektors ledarskap också måste speglas av lärarprofessionen. Även uppföljning och återkoppling anses vara en del av det pedagogiska ledarskapet. Flera rektorerna verkar dock vara medvetna om att det kan vara så att några inom lärarkåren anser att rektor inte bedriver ett tillräckligt visionärt ledarskap.

Huruvida rektorerna bedriver ett pedagogiskt ledarskap råder det delade meningar om hos lärarna. Det nämns under intervjuerna att rektorerna inte alltid har tid med pedagogiskt ledarskap och att pedagogiska diskussioner mellan lärare och rektorer inte sker i önskad utsträckning. Under arbetslagsmöten och personalgruppens möten anser lärarna att det blir mest fokus på praktiska frågor och inte så mycket på det pedagogiska ledarskapet. Det råder också delade meningar om rektors närvaro i verksamheten. Några av lärarna tycker att rektor är tillgänglig och syns i verksamheten medan andra tycker att rektor bör vara mer närvarande i verksamheten. Det framkommer också under intervjuer med lärare att det saknas en tydlig vision, detta anses viktigt för att veta i vilken riktning skolan ska gå.

Under intervju med elevrådet på en skola framkommer det att rektor verkar ha mycket att göra och på grund av det syns de inte så mycket ute i verksamheten. Elevrådsrepresentanterna upplever att de har mer kontakt med den biträdande rektorn. På de två skolorna elevrådsrepresentanter har intervjuats framkommer att rektor medverkar vid elevrådsmötena.

2.3.2. Bedömning

Vi bedömer att kontrollmålet är delvis uppfyllt. Vi grundar bedömningen på att rektorerna bedriver ett pedagogiskt ledarskap utifrån de förutsättningar som finns. För vissa rektorer saknas det tid för att regelmässigt vara närvarande och tillgängliga i skolverksamheten. Vidare grundar vi bedömningen på att ett mer närvarande pedagogiskt ledarskap önskas av lärarna.

Vi konstaterar att rektorerna har ett omfattande uppdrag och ansvar genom både sin funktion i den kommunala organisationen samt genom den statliga styrningen. Det råder inom forskningen olika uppfattningar om vad det pedagogiska ledarskapet innebär och omfattar. Det finns samtidigt en enighet om att ledarskapet i skolan spelar roll. Vi anser att rektorerna delvis har stöd för att kunna vara pedagogiska ledare, men det saknas en uttalad grundprincip från barn- och utbildningsnämnden vad rektorernas pedagogiska ledarskap bör omfatta.

2.4. Rektor har förutsättningarna att bedriva ett systematiskt kvalitetsarbete

2.4.1. Iakttagelser

Enligt skollagen ska ett systematiskt kvalitetsarbete bedrivas både på huvudmannanivå och på förskole- och skolenhetsnivå. Syftet är att säkerställa verksamhetens kvalitet och likvärdighet med utgångspunkt i skollag, läroplan och andra skolförfattningar. Huvudmannen ska, som ytterst ansvarig för genomförandet av utbildningen, även se till att det finns förutsättningar att bedriva ett kvalitetsarbete på enhetsnivå.

För att kunna genomföra ett systematiskt kvalitetsarbete krävs att man på huvudmannanivå säkrar systematiken i kvalitetsprocessen genom en tydlig struktur och fastställda rutiner. För att kunna följa en kvalitetsutveckling över tid och se förändringar av måluppfyllelsen måste kvalitetsarbetet dessutom dokumenteras.

I intervjun med barn- och utbildningsnämndens presidium samt med tf. utbildningschef framkommer det att det systematiska kvalitetsarbetet bedrivs enligt ett årshjul. Inom ra-

men för årshjulet görs två gånger per år en skolanalys, där skolledare redovisar för varandra och barn- och utbildningsnämndens arbetsutskott en skolanalys som innehåller elevers resultat (betyg, nationella prov, aktuella föräldra- och elevenkäter mm) samt vilka insatser som görs. Efter två månader följs skolanalysen upp med resultatsamtal tillsammans med utbildningschef och utbildningsstrateg. Inom ramen för det systematiska kvalitetsarbetet genomför också barn- och utbildningsnämndens arbetsutskott, som ovan beskrivits en kvalitetsdjupdykning en gång per mandatperiod. Barn- och utbildningsnämndens arbetsutskott åker då tillsammans med utbildningschef och utbildningsstrateg ut till grundskolorna och intervjuar skolledning, personal, elever och vårdnadshavare. Vid tillfället skrivs minnesanteckningar och sedan sker uppföljning i kvalitetsnämnden dit skolledare bjuds in för frågestund med alla nämndsledamöter.

Rektorerna bekräftar att det sker uppföljning av resultat, två gånger per år i samband med skolanalysen. Dock framhåller flera rektorer att formen för skolanalysen och uppföljningen skulle kunna utvecklas. Även mer tid för analys efterfrågas. Uppföljningen som sker idag beskrivs av en rektor som mer av ett konstaterande om det gick bra eller inte. En bättre systematik avseende kvalitetsarbetet är även något som en rektor nämner. Det framkommer också att det inte finns någon tydlighet på förvaltningsnivå avseende hur systematiken skall se ut. Genom att förvaltningen formaliserar kvalitetsarbetet skulle det kunna motverka att skolorna blir enskilda öar inom kommunen. Av intervjuer med rektorerna framgår att skolorna arbetar olika med uppföljning av resultat.

2.4.2. Bedömning

Vi bedömer att kontrollmålet är delvis uppfyllt. Vi grundar vår bedömning på att det systematiska kvalitetsarbetet bedrivs utifrån en tydlig struktur och fastställda rutiner, men att flera rektorer efterfrågar en utveckling av och bättre systematik kring uppföljningen av det systematiska kvalitetsarbetet.

2.5. Rektor säkerställer ett väl fungerande system för en trygg arbetsmiljö för personal och elever

2.5.1. Iakttagelser

En trygg arbetsmiljö är en viktig grundbult för att både elever och anställda kan fokusera på sin respektive arbetsuppgifter. En trygg arbetsmiljö omfattar alla förhållanden på en arbetsplats, sociala, organisatoriska liksom fysiska förhållanden.

Barn- och utbildningsnämndens presidium uppger att nämnden beslutat om ordningsföreskrifter avseende kränkningar och detta följs upp vid varje arbetsutskott, samt att en årlig sammanställning och muntlig dragning görs på nämnden. Rektorerna bekräftar i intervjuerna att det finns en systematik och rutiner avseende hur kränkningar skall hantearas.

I övrigt framkommer i intervjun med barn- och utbildningsnämndens presidium och med tf. utbildningschef att arbetet med en trygg arbetsmiljö ser olika ut på skolorna. Exempel på det är nämndens Riktlinjer för användning av mobiltelefoner och annan liknande utrustning i kommunens skolor, som tydliggör nämndens ståndpunkt kring hur skolorna bör arbeta med frågorna. Det är däremot enligt skollagen upp till varje rektor att bestämma den exakta utformningen av ordningsreglerna för sin respektive skola.

När det gäller den fysiska arbetsmiljön framhåller samtliga intervjuade att det kan se olika ut beroende på vad rektor måste lägga sin tid på. Skolans lokaler nämns som ett exempel som kan kräva mycket tid av rektors arbete. Problem med ventilation nämns av flera rektorer, lärare och elevrådsrepresentanter. Temperatur i lokalerna samt trångboddhet är andra områden som nämns.

Ett annat exempel på att arbetet med arbetsmiljön ser olika ut är det förhållande att en skola har mentorer, vilket innebär en extra vuxen per årskurs samt att trivselenkäter för elever genomförs tre gånger per termin. En annan rektor framhåller att skolan har tagit fram arbetsmiljömål för 2017-2018 där bland annat arbetet med ergonomi, ljudmiljö och aktiviteter för ökad trivsel prioriteras. Flera av rektorerna nämner under intervjuer att de efterfrågar mer resurser i form av till exempel lärarassistenter.

2.5.2. Bedömning

Vi bedömer att kontrollmålet delvis är uppfyllt. Det bör dock påpekas att rektorerna i allra högsta grad är beroende av fastighetsägarna när det gäller den fysiska arbetsmiljön, och när det gäller den inre arbetsmiljön som fordrar mer resurser i form av lärarassistenter eller mentorer utöver elevpengen så beslutas det av barn- och utbildningsnämnden.

2.6. Barn- och utbildningsnämnden säkerställer att förutsättningarna och resurser finns för rektorerna att utveckla verksamheten mot satta mål

2.6.1. Iakttagelser

Kommunfullmäktige har beslutat om prioriterade mål för 2015-2018 och ett av målen är *En bra start i livet*. Det målet har brutits ned till bland annat följande mål:

Skolresultaten ska ligga i toppklass i landet.

Barn och ungdomar ska känna sig trygga i alla sammanhang. Mobbing, kränkningar och trakasserier ska på alla sätt motverkas.

Barn- och utbildningsnämnden har getts ansvaret för att genomföra dessa mål. Målen mäts genom meritvärde, behörighet, nationella prov samt genom upplevd trygghet och upplevt vuxenstöd. De monetära förutsättningar som barn- och utbildningsnämnden gett rektorerna att nå målen avspeglas i elevpengen² som skall räcka till grunduppdraget. En del av elevpengen är för elever med särskilda behov.

Varje rektor lägger sin egen budget som innehåller löner, vikarier kompetensutveckling, material, måltider, IT mm. Skolornas budgetar förhandlas centralt och då får rektorerna redovisa bla medel avsatta för kompetensutveckling och förklara hur denne har prioriterat.

Om en rektor inte kan hålla sin budget måste en åtgärdsplan tas fram. Nytt för i år är att varje rektor får ta med sig ackumulerat över och underskott³.

² För 2017 var elevpengen satt till mellan 51 010 kronor - 69 132 kronor per elev.

³ Beslut i barn- och utbildningsnämnden 2017-11-07

Förutsättningarna för rektorerna är att de har ett brutet verksamhetsår men jobbar utifrån en helårsbudget. För rektor kan det innebära att de haft för liten ”kostym” under våren och för stor under hösten. Vi kommer att titta på budgeten framöver utifrån en vår- och en höstbudget, och vi har sagt att alla ska ha en höstbudget i balans så att man ska gå in i 2019 i balans uppger tf. utbildningschef.

När det gäller målet *Skolresultaten ska ligga i toppklass i landet* finns det ett stort behov att bryta ner målet så betydelsen av det är samma för alla i organisationen, anser tf. utbildningschef. Det kan både tolkas som att vi ska vara i toppklass nationellt men också att det ska vara toppklass utifrån de förutsättningar vi har.

Den årsanalys, som görs två gånger om året där rektorerna inför barn- och utbildningsnämndens arbetsutskott och inför varandra redogör för vilka resultat varje skola uppnått, innehåller också en redovisning av vilka insatser görs under terminen för att öka elevernas lärande och meritvärde samt vilka åtgärder som vidtas för att nå ökade resultat i NKI:n⁴. Bland insatser och åtgärder nämns: *Extra undervisning utanför timplan, Särskild undervisningsgrupp, Skolan har erbjudit extra matematikundervisning efter skoltid och resurstid under lektioner, Fler rastvärdar, Läxhjälp, Schemalagt studiestöd varje vecka, Tidigare kontakt med vårdnadshavare etc.* Resultaten av åtgärder och insatser redovisas också. Utöver resultaten redovisas även närvaron och vilka åtgärder som skolan vidtar för att förbättra den.

Rektorernas respektive åtgärder och insatser är i olika grad resurskrävande och måste i första hand hanteras inom befintlig budget.

Som framgått tidigare har rektorerna alltså stora möjligheter och befogenheter att organisera sin verksamhet, vilket leder till att organisationen ser olika ut på de granskade skolorna, (se bilaga 1). Förutsättningarna skiljer sig också åt beroende på exempelvis personalomsättning som varierar mellan en frånvaro på 50 % till nästan 0 %. Vi kan också konstatera att skolorna har olika policy avseende elevernas mobilanvändning. Hur rektorerna väljer att fördela och prioritera mellan sin personal samt hur många förstelärare varje skola har ser också olika ut och bör avspegla varje skolas rådande elevsituation samt storlek på ekonomi.

I intervjun med rektorerna framhålls flera olika exempel på hur arbetet för att inom ramen för elevpengen säkerställa att förutsättningar och resurser finns för medarbetarna att utveckla verksamheten mot satta mål sker. En rektor anger att ett arbete med kvalitetskort sker på skolan, utifrån de nationella målen får lärarna sätta smartmål och koppla handlingar till målen. Det framhålls i flera intervjuer att det är viktigt att säkerställa att personalens uppdrag är rimliga och hållbara samt att det finns möjlighet för kollegorna att lära av varandras kompetens. Att arbeta med att skapa förutsättningar för sin personal anger rektorerna i intervjuerna även är en väsentlig del i det pedagogiska ledarskapet. Förutsättningar skapas således också genom möten med personalen, verksamhetsbesök samt uppföljning och återkoppling.

I intervjun med några lärare framkom en viss tveksamhet om huruvida rektor alltid säkerställer att resurserna är jämt fördelade så att medarbetarna kan utveckla verksamheten

⁴ NöjdKundIndex

mot satta mål. Det gäller främst fördelningen i årskurserna av elevassistenter och fritidspedagoger. Lärarna anser att för att kunna se behovet måste rektor vara ute mer i verksamheten än vad som sker idag.

Lärarna framhåller också i intervjun vikten av att ha möjlighet och tid till att diskutera metodik, forskningsrön och utbyta erfarenheter. I dagsläget hinns inte detta med i tillräckligt hög utsträckning under exempelvis arbetslagsmöten, det blir snarare mycket akuta händelser och praktiska företeelser som står på agendan.

2.6.2. Bedömning

Utifrån gjorda iakttagelser och de bedömningar som gjorts för övriga kontrollmål bedömer vi att kontrollmålet är delvis uppfyllt. Bedömningen grundas på att ett av barn- och utbildningsnämndens mål kan tolkas olika, att det finns utrymme för ett utökat och mer effektivt stöd främst gällande HR och fastighet, att det saknas en uttalad ambition från barn- och utbildningsnämnden vad rektorernas pedagogiska ledarskap bör innehålla samt att det efterfrågas en utveckling av och bättre systematik kring uppföljningen av det systematiska kvalitetsarbetet.

3. *Revisionell bedömning*

Vi bedömer att barn- och utbildningsnämnden genom uppdrag samt givna förutsättningar för varje enskild rektor till mindre del säkerställt att rektor har möjlighet att utföra det pedagogiska uppdraget på ett ändamålsenligt sätt.

Bedömning grundar sig på följande bedömningar för respektive kontrollmål.

Kontrollmål	Bedömning
Kontrollmål 1 - Rektor har ett tydligt uppdrag och ansvar som matchas av motsvarande befogenheter	Kontrollmålet är uppfyllt.
Kontrollmål 2 - Rektor har tillräckligt och tillräckligt stöd för att kunna utföra sitt uppdrag.	Kontrollmålet är delvis uppfyllt
Kontrollmål 3 - Rektorer bedriver ett pedagogiskt ledarskap	Kontrollmålet är delvis uppfyllt
Kontrollmål 4 - Rektor har förutsättningar att bedriva ett systematiskt kvalitetsarbete	Kontrollmålet är delvis uppfyllt
Kontrollmål 5 - Rektor säkerställer ett väl fungerande system för en trygg arbetsmiljö för personal och elever	Kontrollmålet är delvis uppfyllt
Kontrollmål 6 – Barn- och utbildningsnämnden säkerställer att förutsättningarna och resurserna finns för rektorerna att utveckla verksamheten mot satta mål	Kontrollmålet är delvis uppfyllt

3.1. Rekommendationer

Mot bakgrund av de iakttagelser och bedömningar som gjorts i denna granskning rekommenderar vi barn- och utbildningsnämnden att:

- Säkerställa att nuvarande resursfördelning är i paritet med målen.
- Kartlägga rektorernas behov av stöd i frågor som avser personal och fastighetskötsel och underhåll.
- Uttala en vägledande grundprincip vad gäller rektorernas pedagogiska ledarskap.
- Lyfta fram Baldersskolans uppföljningssystem som ett eftersträvansvärt exempel.
- Utvärdera om det systematiska kvalitetsarbetet kan utvecklas och göras bättre med avseende på bland annat uppföljning.
- Förtydliga hur målet *Skolresultaten ska ligga i toppklass i landet* bör tolkas.

2018-04-19

Carl-Gustaf Folkeson

Uppdragsledare

Alf Wahlgren

Projektledare