

Revisionsrapport

Granskning av rektors förutsättningar

Vänersborgs kommuns revisorer

Viktor Prytz
Certifierad kommunal
revisor

Helena Richardsson

Maj 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..... | 4 |
| 1.6. Metod..... | 4 |
| 2. Iakttagelser | 5 |
| 2.1. Rektors uppdrag, ansvar och befogenheter..... | 5 |
| 2.2. Rektors kunskaper och stödfunktioner | 7 |
| 2.3. Pedagogiskt ledarskap | 9 |
| 2.4. Systematiskt kvalitetsarbete | 11 |
| 2. Revisionell bedömning..... | 13 |
| 2.1. Rekommendationer | 13 |

Sammanfattning

PwC har på uppdrag av de förtroendevalda revisorerna i Vänersborgs kommun genomfört en revisionsgranskning av rektors förutsättningar att utföra sitt uppdrag på ett ändamålsenligt sätt. Granskningen har avgränsats till att omfatta grundskolan. Följande revisionsfråga har varit styrande för granskningen:

Säkerställer barn- och utbildningsnämnden att varje enskild rektor har förutsättningar, uppdrag och möjlighet att utföra sitt uppdrag på ett ändamålsenligt sätt?

Vi bedömer att barn- och utbildningsnämnden inte fullt ut säkerställer att varje enskild rektor har förutsättningar, uppdrag och möjlighet att utföra sitt uppdrag på ett ändamålsenligt sätt.

Granskningens kontrollmål bedöms nedan:

| Kontrollmål | Bedömning |
|--|------------------------|
| Rektor har ett tydligt uppdrag och ansvar som matchas av motsvarande befogenheter. | Uppfyllt |
| Rektor har tillräckliga kunskaper och tillräckligt stöd för att kunna utföra sitt uppdrag. | Delvis uppfyllt |
| Rektorerna bedriver ett pedagogiskt ledarskap. | Delvis uppfyllt |
| Rektorerna har förutsättningar att bedriva ett systematiskt kvalitetsarbete. | Delvis uppfyllt |

Rekommendationer

Utifrån granskningens resultat rekommenderar vi barn- och utbildningsnämnden att:

- Säkerställer att ansvar följs upp och utvärderas.
- Säkerställer att det finns stödfunktioner i verksamheten för att rektor ska kunna fungera som en god pedagogisk ledare.
- Säkerställa att rektorerna ges möjlighet till individspecifik kompetensutveckling, exempelvis genom att ta fram individuella kompetensförsörjningsplaner.
- Säkerställa att rektorerna bedriver ett pedagogiskt ledarskap.

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 styrdokumentet 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 rektorers 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 och därmed också nämndens möjligheter att säkerställa likvärdiga förutsättningar för alla elever samt god ekonomisk hushållning. Rektor är en nyckelperson för nämnden.

De kommunala revisorerna har utifrån sin bedömning av väsentlighet och risk beslutat att genomföra en granskning av rektorernas förutsättningar i Vänersborgs kommun.

1.2. Syfte och revisionsfråga

Syftet har varit att granska om barn- och utbildningsnämnden säkerställer ändamålsförutsättningar för rektorerna i Vänersborgs kommun. Revisionsfrågan som har varit styrande för granskningen har formulerats enligt följande:

Säkerställer barn- och utbildningsnämnden att varje enskild rektor har förutsättningar, uppdrag och möjlighet att utföra sitt uppdrag på ett ändamålsenligt sätt?

1.3. Revisionskriterier

- Skollagen (2010:800)
- Kommunens lokala styrdokument

1.4. Kontrollmål

- Rektor har ett tydligt uppdrag och ansvar som matchas av motsvarande befogenheter (rektors roll utifrån lagstiftningen).
- Rektor har tillräckliga kunskaper och tillräckligt stöd (hur/metoder) för att kunna utföra sitt uppdrag.
- Rektorerna bedriver ett pedagogiskt ledarskap (hur/metoder).
- Rektorerna har förutsättningar att bedriva ett systematiskt kvalitetsarbete.

1.5. Avgränsning

Granskningen har avgränsas till att omfatta barn- och utbildningsnämndens ansvarsområde vad gäller grundskolan.

1.6. Metod

Granskningen har skett genom dokumentanalys och intervjuer. Följande moment har genomförts inom ramen för granskningen:

- Analys av relevanta styrande och stödjande dokument.
- Gruppintervju med förvaltningschef och verksamhetschefer, Barn- och utbildningsförvaltningen.
- Intervjuer med 13 rektorer.

Rapporten har varit föremål för sakgranskning.

2. Iakttagelser

2.1. Rektors uppdrag, ansvar och befogenheter

Kontrollmål 1: Rektor har ett tydligt uppdrag och ansvar som matchas av motsvarande befogenheter.

2.1.1. Iakttagelser

I barn- och utbildningsnämndens reglemente, antaget av kommunfullmäktige 2017-11-22, anges att nämnden ansvarar för att dess verksamhet är ändamålsenlig med hänsyn till kommunfullmäktiges fastställda mål och styrning samt lagar och andra författningar. Till detta hör att aktivt följa och agera på förändring och utveckling kopplat till verksamhetsområdet i syfte att förbättra verksamhet och arbetsformer.

Av nämndens delegationsordning, antagen 2017-12-11, framgår rektors ansvar och befogenheter enligt delegation från nämnden samt enligt skollagen. Delegationsordningen beskriver även vad delegering innebär, vad som kan delegeras och hur anmälan av delegationsbeslut ska gå till.

Rektorerna anser att deras uppdrag främst utgår från de statliga styrdokumenterna och kompletteras av det ansvar och mandat som framgår av kommunens styrdokument. Under intervjuerna med rektorerna framhålls att det finns en tydlig koppling mellan skollagen och kommunens mål- och resursplan, fastställd av kommunfullmäktige 2017-06-11.

Under intervjuerna framkommer att varje rektor har möjlighet att inom sin budgetram organisera sin verksamhet. Rektorerna anställer personalen inom sitt rektorsområde och har befogenhet att anställa både administrativt stöd, specialpedagoger samt biträdande rektor inom budgetramen. Det är även möjligt för rektorerna att omfördela resurserna inom rektorsområdet för att ta hänsyn till aktuella behov och förutsättningar på de olika skolenheterna. Rektorerna anser att det statliga uppdraget att ansvara för enheternas inre organisation respekteras av förvaltningsledningen och nämnden. Vid intervjuerna upp-gavs att budgetramen och förväntningarna på det ekonomiska resultatet leder till viss styrning av organisationen. Det innebär exempelvis att ett utökat administrativt stöd till rektorn får till följd att andra tjänster som verksamheten också har behov av nedprioriteras. Rektor behöver ta hänsyn i dessa prioriteringar och beslut ha hänsyn till befintlig budget. Rektorerna anser att detta är en svår avvägning även om de kan se att ett bra administrativt stöd möjliggör mer tid för rektorn att exempelvis fokusera på det pedagogiska ledarskapet. Skollagens krav på kvalitet och kommunens krav på budget i balans är exempel som lyfts fram i sammanhanget.

För att förtydliga roll- och ansvarsfördelningen mellan rektor och biträdande rektor har vissa rektorsområden dokumenterat vidaredelegation och tagit fram uppdragsbeskrivningar. Det finns även rektorsområden där roll- och ansvarsfördelningen samt vidaredelegationen inte är dokumenterad. Det finns en övergripande mall för hur rektor och förskolechef kan ge uppdrag till anställd eller en uppdragstagare. Vidare hänvisar förvalt-

ningsledningen till Skolverkets juridiska vägledning¹ och möjligheterna för rektor och förskolechefer att delegera vissa ledningsuppgifter och beslut. Vägledningen används som övergripande dokument för att hantera vidaredelegering. Under intervjun med förvaltningsledningen framkommer att det inte sker någon kontroll av huruvida det genomförs återkoppling och uppföljning av delegerat ansvar inom skolenheterna. Beslut som fattas på delegation från nämnden till förvaltningen rapporteras regelbundet till nämnden.

Utformningen av skolans inre organisation varierar mellan skolenheterna. Enligt uppgift från barn- och utbildningsförvaltningen består det minsta rektorsområdet av 10 anställda medan det största består av 103 anställda (se tabell 1). Två av rektorerna är även förskolechef.

Tabell 1: Antal anställda per rektorstjänst (inklusive biträdande rektorer)

| Skola/rektors-område | Antal anställda | Antal rektorer | Anställda per rektorstjänst |
|--|-----------------|----------------|-----------------------------|
| Välkomsten | 10 | 1 | 10 |
| Torpaskolan | 75 | 3 | 25 |
| Mariedal | 103 | 3 | 34 |
| Onsjöskolan | 47 | 1 | 47 |
| Kumlien | 12 | 1 | 12 |
| Silvertärnan | 50 | 1 | 50 |
| Tärnan | 85 | 2 | 43 |
| Dalboskolan | 32 | 1 | 32 |
| Brålanda skola, Skerrud skola och förskola | 53 | 1 ² | 53 |
| Frändeskolan | 36 | 1 | 36 |
| Granås skola | 36 | 1 | 36 |
| Rånnum skola | 47 | 1 | 47 |
| Vänersparkens skola | 35 | 1 | 35 |
| Norra skolan | 53 | 1 | 53 |
| Blåsut skola, Öxnereds skola, Väne Ryrs skola och förskola | 69 | 2 ³ | 35 |

Källa: Barn- och utbildningsförvaltningen, 2018-02-16.

Under granskningen framhålls att det pågår ett utvecklingsprojekt för att förbättra skolorganisationen för att skapa bättre måluppfyllelse. Det finns ett förslag där det bland annat framgår hur kommunen ska arbeta med målinriktad ledning på huvudmannanivå, skolledarnivå, förvaltningsnivå samt verksamhetsnivå. Det framgår även att förslaget syftar till att minska antalet anställda per rektor och förskolechef för att skapa ett närmare ledarskap samt underlätta för det pedagogiska ledarskapet. Under intervjuerna påtalas att den nya organisationen förhoppningsvis även kan bidra till färre sjukskrivningar.

2.1.2. Bedömning

Vi bedömer att kontrollmålet *Rektor har ett tydligt uppdrag och ansvar som matchas av motsvarande befogenheter* är uppfyllt.

¹ Skolverkets juridiska vägledning – Mer om förskolechefen och rektorn (reviderad augusti 2013)

² Är både rektor och förskolechef

³ Varav en är rektor både rektor och förskolechef

Rektors ansvar för ekonomin och den inre organisationen är tydlig och ansvarsgränserna respekteras. Vi konstaterar vidare att varje rektor har mandat och möjlighet att organisera sin verksamhet i enlighet med skollagen. Det framkommer även att rektor har ansvar för att fördela resurserna efter barnens och elevernas olika förutsättningar och behov, i enlighet med skollagen 2 kap. § 10.

Vi kan vidare konstatera att vissa rektorer har dokumenterat vidaredelegationen till biträdande rektor samt tagit fram en uppdragsbeskrivning för att förtydliga roll- och ansvarsfördelningen. Det varierar mellan skolorna hur väl delegationen är dokumenterad samt hur tydliga rutinerna är för återrapportering ska genomföras. Det finns kommunövergripande riktlinjer och rutiner men det är inte säkerställt att dessa efterföljs.

2.2. Rektors kunskaper och stödfunktioner

Kontrollmål 2: Rektor har tillräckliga kunskaper och tillräckligt stöd för att kunna utföra sitt uppdrag.

2.2.1. Iakttagelser

Rektorerna har tillgång till stöd inom olika områden så som ekonomi, juridik, administration och kvalitet. 2017 fanns tre stödverksamheter i form av Verksamhet förvaltning, Elevhälsan och Välkomsten. Verksamhetscheferna har till uppgift att leda och stötta rektorerna i det pedagogiska uppdraget, skapa förutsättningar för kollegialt lärande på rektorsnivå samt ge enskilt stöd till varje enskild rektor. Vidare framkommer av intervjuerna att rektorerna har befogenhet att anställa både administrativt stöd, specialpedagoger samt biträdande rektor inom ramen för rektorn egna budgetram. Utöver de centrala stödresurserna framhålls kommunens rektorsgrupp som ett bra stöd för rektorerna och upplevs bidra till deras kollegiala lärande.

Ekonomi

De intervjuade rektorerna anser att det administrativa stödet har ökat över tid och att det fungerar bra. Som exempel lyfts att rektorerna har tätare avstämningar med ekonomerna än tidigare samt att analysarbetet har blivit bättre. Det är numera obligatoriskt att genomföra ekonomisk uppföljning varannan månad och rektorerna kan även begära tätare uppföljningar. Rektorerna uppger även att de får bra hjälp av verksamhetscheferna i uppföljningsarbetet av ekonomin.

Elevhälsa

Resurser i form av ett elevhälsoteam med samtliga kompetenser fördelas utifrån elevantal och identifierade behov (i samarbete med verksamhetscheferna) till varje enhet. Inom elevhälsan finns bland annat skolsköterskor, skolläkare, logoped, skolkuratorer, psykologer samt ett mobilt skolteam som arbetar med fokus på ökad skolnärvaro. De intervjuade anser att det har varit turbulent inom elevhälsoorganisationen på grund av personalomsättning och hög arbetsbelastning. Detta har enligt rektorerna påverkat stödet till skolenheter. Bland annat framhålls att det har saknats vissa kompetenser som exempelvis psykolog och skolsköterska. Det har även identifierats en viss skillnad mellan det stöd som årskurs F-6 och årskurs 7-9 får. Det finns en uppfattning bland rektorerna om att årskurs 7-9 får mer resurser och tid än årskurs F-6.

Lokaler och driftsfrågor

Flera rektorer anser att frågor vad gäller lokaler och drift (lokalvård, fastighetsskötsel, verksamhetsskötsel, måltidshantering) tar mer tid i anspråk än vad som är ändamålsenligt. Det påverkar det pedagogiska ledarskapet negativt. Vidare är det flera rektorer som upplever att de får agera som byggledare i samband med att skolenheternas lokaler ska renoveras eller flyttas. Under intervjuerna anges att barn- och utbildningsorganisationen inte är rustad för att ta emot det ökade antal barn och elever som beräknas de kommande året.

Juridik

Kommunen har en tjänst för skoljurist. Tjänst är för tillfället vakant på grund av föräldraledig och rektorerna är hänvisade till kommunjuristen. Under intervjuerna uppges det juridiska stödet vara svagt och processen för att få hjälp beskrivs som trög. Rektorerna ska i första hand vända sig till verksamhetschefen som i sin tur tar kontakt med jurist vid behov.

Kompetensutveckling

I *Riktlinjer till personalpolicy – kompetens*, antagna av personal- och förhandlingsutskottet 2011-04-27, anges att kommunens medarbetare fortlöpande ska utvecklas utifrån verksamhetens krav och behov för att kunna tillhandahålla en hög servicenivå. Det anges även att kompetensutvecklingen huvudsakligen ska utformas och genomförs på förvaltningsnivå och ska vara verksamhetsspecifik. Det står även angivet att chefen och medarbetaren har ett gemensamt ansvar för medarbetarens kompetensutveckling och för att upprätta en individuell kompetensutvecklingsplan. I granskningen framkommer att rektorerna inte har individuella kompetensutvecklingsplaner. Vidare upplevs kompetensutvecklingen till stor del vara generell för rektorer med få individuella inslag. Under år 2017 har rektorerna haft möjlighet att kompetensutvecklas inom följande områden:

- Villkor för lärande och utveckling
- Olika är normen
- Delaktighetsmodellen från SPSM
- Västbus
- Läslyftet
- Nyanländas lärande
- Psykisk hälsa – en livresa
- Programmering
- Digitalisering
- Lärledarutbildning

Det finns även en allmän chefsintroduktion för nya chefer och arrangerar ett antal chefsdagar per år.

Under intervjuerna beskrivs att rektorerna anmodas att gå rektorsprogrammet som är en obligatorisk utbildning för rektorer. Vissa rektorer upplever att det varit svårt att kombinera utbildningen med det ordinarie arbetet och den arbetsbelastning som det medför. Några rektorer har i samband med genomförandet av rektorsprogrammet fått avlastning

genom att exempelvis gå ner i arbetstid. Det finns även rektorer som inte har haft vetskap om att det varit möjligt. Vidare framkommer att rektorstjänsterna är en del av barn- och utbildningsförvaltningens centrala budget. Det finns olika uppfattning mellan rektorer och förvaltningsledningen vad gäller budget för rektorernas kompetensutveckling. Rektorerna anser att deras kompetensutveckling ska rymmas inom enhetens budget. Förvaltningsledningen anser att medel för rektorsutbildningen finns centralt och att flertalet av kompetensutvecklingsinsatserna betalas centralt. Verksamhetscheferna har medel avsatta centralt för kompetensutveckling. Rektorerna framhåller att de således ska säkerställa att de frigör både ekonomiska resurser och tid för sin egen kompetensutveckling. Det upplevs ibland som svårt att få det att gå ihop.

2.2.2. *Bedömning*

Vi bedömer att kontrollmålet *Rektor har tillräckliga kunskaper och tillräckligt stöd för att kunna utföra sitt uppdrag* är delvis uppfyllt.

Skolinspektionen framhåller att det är viktigt att det finns stödfunktioner i verksamheten, till exempel för administration och ekonomi, för att rektor ska kunna fungera som en god pedagogisk ledare. Av lagen framgår också att huvudmannen ska se till att personalen vid förskole- och skolenheterna ges möjligheter till kompetensutveckling samt att varje huvudman ska säkerställa att rektorerna går en särskild befattningsutbildning (rektorsprogrammet) eller en utbildning som kan jämföras med denna.

Vi konstaterar att det administrativa stöder har förbättrats över tid. Bland annat beskrivs att det ekonomiska stödet har ökat i omfattning och kvalitet samt är mer systematiskt. Rektorerna beskriver att stödet vad gäller lokaler och driften av dessa inte är helt ändamålsenligt vilket påverkar det pedagogiska ledarskapet negativt. Vidare konstaterar vi att rektorerna inte har några individuella kompetensförsörjningsplaner. Majoriteten av kompetensutvecklingen för rektorerna genomförs i en form som innebär att alla rektorer går samma typ av utbildning. Vi anser att huvudmannen även ska säkerställa rektorerna ges möjlighet till individspecifik kompetensutveckling då rektorer troligtvis behöver olika typer av stöd och utveckling. Att skapa likvärdighet behöver inte innebära att alla måste genomgå samma typ av utbildning.

2.3. *Pedagogiskt ledarskap*

Kontrollmål 3: Rektorerna bedriver ett pedagogiskt ledarskap.

2.3.1. *Iakttagelser*

För cirka tre till fyra år sedan införde kommunen en arbetsorganisation och en utvecklingsorganisation. Förvaltningen genomförde i samverkan med Karlstads universitet och professor Hans-Åke Scherp ett utvecklingsarbete tillsammans med rektorer och förskolechefer. I detta utvecklingsarbete fastställdes att i verksamheten har rektorer och förskolechefer i sitt uppdrag att definiera en helhetsidé och skapa en tydlig arbetsorganisation och en tydlig utvecklingsorganisation. Verksamhetscheferna ska leda, stödja och följa upp detta arbete. Arbetet följs upp av förvaltningen för att skapa en helhetsbild. Förvaltningsledningen beskriver att de försöker arbeta gemensamt med förskola, grundskola och elevhälsan för att skapa ett övergripande pedagogiskt ledarskap och systematiskt kvalitetsarbete.

I samband med införandet av arbetsorganisation och utvecklingsorganisation arbetade samtliga chefer och förstelärare för att skapa en gemensam bild och diskuterade vad som inkluderas i pedagogiskt ledarskap. De intervjuade anser att denna diskussion har avstannat och att det inte finns någon specifik gemensam definition av begreppet inom organisationen. I rektorsintervjuerna framkommer att vissa rektorer anser de utövar pedagogiskt ledarskap inom ramen för samtliga arbetsuppgifter. Det finns även rektorer som anser att det pedagogiska ledarskapet främst sker i det faktiska mötet med medarbetarna i syfte till att vägleda och utveckla arbetet för att nå de nationella målen.

Det finns en generell uppfattning att det pedagogiska ledarskapet varierar mellan rektorsområden. I några områden har rektorerna delegerat delar av det pedagogiska ledarskapet till biträdande rektor eller förstelärare. De driver i sin tur driver den pedagogiska utvecklingen på skolenheterna i olika konstellationer så som arbetslag, ämnesgrupper eller utvecklingsgrupper. Det finns exempel där den biträdande rektorn träffar förstelärarna inom ramen utvecklingsarbetet varje vecka. Rektorn deltar var fjärde till var femte vecka. Två framgångsfaktorer som framhålls av rektorerna är att skapa förutsättningar för lärarna att bedriva ett bra arbete samt kontinuerlig dialog och uppföljning av hur vidaredelegerat utvecklingsarbete fortgår.

I samband med det pedagogiska ledarskapet lyfter flertalet rektorer även det faktum att rektorerna på flera skolor har ett omfattande personalansvar. I tabell 1 återges antalet anställda per rektor. Där framgår att det finns rektorer som har över 40 medarbetare. Ett flertal rektorerna beskriver under intervjuerna att de inte har tid att ägna sig åt det pedagogiska ledarskap i den utsträckning som önskas. Exempelvis framkommer att rektorerna önskar mer tid till att leda sina lärare i konkreta situationer och genomföra klassrumsobservationer.

En annan faktor som försvårar möjligheten att bedriva pedagogiskt ledarskap på ett ändamålsenligt sätt är att vissa rektorer är tillika förskolechef vilket är ett omfattande uppdrag. Vissa rektorer beskriver också att det är svårt att äga processen och driva den framåt på samtliga av sina skolenheter då de sällan är på plats och ständigt förflyttar sig mellan de olika enheterna.

2.3.2. *Bedömning*

Vi bedömer kontrollmålet *Rektorerna bedriver ett pedagogiskt ledarskap* som delvis uppfyllt

Det pedagogiska ledarskapet ska enligt skollagen (2010:800) 2 kap. § 9 ledas och samordnas av en rektor och rektorn ska särskilt verka för att utbildningen utvecklas. Skolinspektionen framhåller att pedagogiskt ledarskap handlar om att leda skolans arbete och ansvar för en god måluppfyllelse 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 och för att kunna leda sin personal när det gäller att omsätta det i undervisningen. Vidare måste rektor leda och styra lärprocesser samt skapa förståelse hos medarbetarna för sambandet mellan insats och resultat.

Tolkningen av vad pedagogiskt ledarskap innebär varierar inom kommunen och det finns inget gemensamt arbete för att komma fram till en samlad syn på vad det omfattar. Vi

konstaterar vidare att det finns variationer i hur de pedagogiska ledarskapet utövas. Det förekommer att rektorer delegerar det pedagogiska ledarskapet till biträdande rektorer och förstelärare. Det framgår inte hur detta följs upp och på vilket sätt rektorer då säkerställer att det är ett fungerande pedagogiskt ledarskap på den aktuella skolan. Vi anser inte att det är rimligt rektorerna med ett medarbetarantal som närmar sig eller är över 40 medarbetare har realistiska förutsättningar att bedriva ett nära pedagogiskt ledarskap. Ett sådant förhållande förutsätter delegering på något sätt vilket i så fall kräver arbetssätt, uppföljning och förutsättningar som tar hänsyn till det.

2.4. Systematiskt kvalitetsarbete

Kontrollmål 4: Rektorerna har förutsättningar att bedriva ett systematiskt kvalitetsarbete.

2.4.1. Iakttagelser

Barn- och utbildningsnämnden har tagit fram en plan för det systematiska kvalitetsarbetet för läsåret 2017/2018, daterad 2017-05-05. Planen beskriver huvudmannens systematiska kvalitetsarbete och kopplingen till de enskilda enheternas planer inklusive elevhälsans plan. I dokumentet anges att planen syftar till att skapa en struktur för det systematiska kvalitetsarbetet och fokuserar på faktorer som påverkas och beslutas av nämnd och förvaltning. Av planen framgår vidare roll- och ansvarsfördelningen inom ramen för det systematiska kvalitetsarbetet. Planen ska utvärderas i sin helhet samt revideras och antas av barn- och utbildningsnämnden årligen. Det systematiska kvalitetsarbetet ska dokumenteras genom att frågeställningarna som anges i planen ska besvaras skriftligt. Kommunen använder styr- och ledningssystemet Stratsys för att administrera och dokumentera det systematiska kvalitetsarbetet.

I samband med att kommunfullmäktige antog nya inriktningsmål och förväntat resultat för 2018 antog barn- och utbildningsnämnden en ny plan för det systematiska kvalitetsarbetet för 2018. Enligt planen ska tertiäl uppföljning genomföras tre gånger per år i enlighet med barn- och utbildningsnämndens reglemente. Tertiäluppföljningen bygger på ett antal mätetal kopplade till nämndens förväntade resultat och mål, vilka i förlängningen bygger på kommunfullmäktiges inriktningsmål och förväntade resultat.

Det systematiska kvalitetsarbetet är uppbyggt efter ett årshjul. Enligt förvaltningsledningen ska verksamheten arbeta enligt fastställt arbetssätt under året. Vidare ska verksamheten arbeta inom de tre utvecklingsområdena kompetens, likvärdighet och vetenskaplig grund.

Under intervjuerna beskriver ett flertal rektorer att de anser att Stratsys system är svårhanterligt samt att det är problematiskt att systemet bygger på ett kalenderår när skolan har läsårsår. Det framkommer även att analysarbetet kan bli bättre även om det arbetet har blivit bättre över tid. Förvaltningsledningen beskriver bland annat att de har blivit bättre på att ta fram analysmaterial, vägledande frågor och skapat kollegiala forum för rektorerna. Förvaltningsledningen anser vidare att det finns utvecklingsområden i att möta enheternas önskemål om specifikt analysstöd. Vidare kan förvaltningen utveckla förfrågningar om material och uppföljning från enheterna.

2.4.2. *Bedömning*

Vi bedömer att kontrollmålet *Rektorerna har förutsättningar att bedriva ett systematiskt kvalitetsarbete* är delvis uppfyllt.

Rektor ska enligt skollagen bedriva ett systematiskt kvalitetsarbete på enheterna. Huvudmannen har ett liknande uppdrag för den övergripande nivån. Samtidigt ska huvudmannen skapa förutsättningar för rektorerna att hantera det statliga uppdraget.

Vi konstaterar att barn- och utbildningsnämnden årligen tar fram en plan för hur det systematiska kvalitetsarbetet ska bedrivas på huvudmannanivå och enhetsnivå, vilken följs upp i sin helhet. Vi kan vidare konstatera att det systematiska kvalitetsarbetet på huvudmannanivå har utvecklats under de senaste åren. Arbetet är sammanlänkat med den kommunala styrningen och stöds av systemet Stratsys. I granskningen framgår att den kommunala styrningen och huvudmannens systematiska kvalitetsarbete inte fullt ut stöder rektorerna i enheternas systematiska kvalitetsarbete. Rektorerna upplever i viss utsträckning att de frågor och det material som tillhandahålls från huvudmannen är mer av rapportering än stöd i det lokala utvecklingsarbetet, Samtidigt efterfrågas ett utökat stöd från rektorerna vad gäller analyser av enheternas resultat som kan ligga till grund för utveckling på enhetsnivå.

2. *Revisionell bedömning*

Vi bedömer att barn- och utbildningsnämnden inte fullt ut säkerställer att varje enskild rektor har förutsättningar, uppdrag och möjlighet att utföra sitt uppdrag på ett ändamålsenligt sätt.

Granskningens kontrollmål bedöms nedan:

| Kontrollmål | Bedömning |
|--|------------------------|
| Rektor har ett tydligt uppdrag och ansvar som matchas av motsvarande befogenheter. | Uppfyllt |
| Rektor har tillräckliga kunskaper och tillräckligt stöd för att kunna utföra sitt uppdrag. | Delvis uppfyllt |
| Rektorerna bedriver ett pedagogiskt ledarskap. | Delvis uppfyllt |
| Rektorerna har förutsättningar att bedriva ett systematiskt kvalitetsarbete. | Delvis uppfyllt |

2.1. *Rekommendationer*

Utifrån granskningens resultat rekommenderar vi barn- och utbildningsnämnden att:

- Säkerställer att ansvar följs upp och utvärderas.
- Säkerställer att det finns stödfunktioner i verksamheten för att rektor ska kunna fungera som en god pedagogisk ledare.
- Säkerställa att rektorerna ges möjlighet till individspecifik kompetensutveckling, exempelvis genom att ta fram individuella kompetensförsörjningsplaner.
- Säkerställa att rektorerna bedriver ett pedagogiskt ledarskap.

2018-05-15

Viktor Prytz

Projektledare

Håkan Olsson

Uppdragsledare

