

Revisionsrapport

Granskning av rektors förutsättningar för pedagogiskt ledarskap

Jenny Nordqvist
Sophie Karlsson

Älvdalens kommun

Oktober 2018

Innehåll

Sammanfattning	2
1. Inledning	3
1.1. Bakgrund	3
1.2. Syfte och revisionsfråga.....	3
1.3. Revisionskriterier	3
1.4. Kontrollfrågor	4
1.5. Avgränsning och metod.....	4
2. Granskningsresultat	5
2.1. Allmänna iakttagelser	5
2.1.1. Grundskolans organisation.....	5
2.2. Ledning, styrning och uppföljning av.....	7
verksamhet och ekonomi.....	7
2.2.1. Styrkedjan.....	7
2.2.2. Mål och uppföljning	8
2.2.3. Ekonomisk uppföljning.....	11
2.2.4. Bedömning.....	11
2.3. Förutsättningar för harmonisering av mål och ekonomi	12
2.3.1. Iakttagelser	12
2.3.2. Bedömning.....	13
2.4. Stödresurser.....	14
2.4.1. Iakttagelser	14
2.4.2. Bedömning.....	16
2.5. Rektors mandat och möjligheter	16
2.5.1. Iakttagelser	16
2.5.2. Bedömning.....	16
2.6. Uppföljning och utvärdering	17
2.6.1. Iakttagelser	17
2.6.2. Bedömning.....	18
2.7. Utskottet och förvaltningens initiativ.....	19
2.7.1. Bedömning.....	19
2.8. Kompetens	20
2.8.1. Iakttagelser	20
2.8.2. Bedömning.....	20
3. Bilagor	21
3.1. Bilaga 1. Granskad dokumentation	21
3.2. Bilaga 2. Systematiskt kvalitetsarbete.....	22

Sammanfattning

PwC har på uppdrag av de förtroendevalda revisorerna i Älvdalens kommun genomfört en granskning av kommunstyrelsens styrning av den kommunala grundskolan och om den ger rimliga förutsättningar för rektorerna att utöva sitt pedagogiska ledarskap.

Efter genomförd granskning är vår sammanfattande bedömning att rektorerna för grundskolan i Älvdalens kommun, mot bakgrund av deras samlade ansvar, inte har tillräckligt rimliga förutsättningar för att utöva sitt pedagogiska ledarskap.

Den sammanfattande bedömningen baseras på bedömningarna av de sju kontrollfrågorna i granskningen, vilka redovisas i rapporten. Bedömningarna bygger i sin tur på vad som framkommit under intervjuer, dokumentstudier och utifrån resultaten från den enkät som gått ut till samtliga lärare i på de för granskningen aktuella skolorna.

Utifrån genomförd granskning lämnas följande rekommendationer till kommunstyrelsen att säkerställa att:

- förtroendevalda och tjänstemän/anställda förstår vilken roll och vilket mandat som kommunstyrelsen och barn- och utbildningsutskottet har i förhållande till varandra.
- budgetarbetet synkroniseras med de kommunpolitiska förväntningarna och de behov som verksamheterna har.
- det finns ett centralt stöd till rektorerna avseende kvalitets- och utvecklingsarbete.
- det finns en systematisk och strukturerad uppföljning och utvärdering av rektors pedagogiska ledarskap. Genom att ha en systematisk och strukturerad uppföljning kan rektorernas gemensamma och individuella kompetensutvecklingsbehov identifieras och en plan för fortsatt kompetensutveckling kan tas fram.
- det finns en samstämmig bild och definition av vad det innebär att vara en god pedagogisk ledare i Älvdalens kommun, samt kommunicera detta till hela organisationen.

1. Inledning

1.1. Bakgrund

I dagens debatt diskuteras ofta frågan om rektorernas möjlighet att vara pedagogiska ledare. Skolinspektionen definierar begreppet pedagogiskt ledarskap på följande sätt: ”Pedagogiskt ledarskap är allt som handlar om att leda skolans arbete och ansvara 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. Rektor har ansvar för ledningen och samordningen av det pedagogiska arbetet på en skolenhet.”

De nationella målen bygger på nationella styrdokument såsom skollagen och läroplanen för grundskolan. De övergripande målen lyder som följer nedan och inbegriper alla underliggande mål för skolformen samt riktlinjer för arbetet. Rektors ansvar särskiljs tydligt i de nationella målen som ett eget övergripande mål.

- Normer och värden
- Kunskaper, utveckling och lärande
- Elevernas ansvar och inflytande
- Samverkan mellan skola och hem
- Övergång och samverkan
- Skolan och omvärlden
- Betyg och bedömning
- Rektors ansvar

För att rektor ska kunna fungera som en god pedagogisk ledare är det viktigt att det finns stödstrukturer i verksamheten, till exempel för, fastighetsfrågor, administration och ekonomi. Utöver stödstrukturer är frågan om rektors kompetens för att utöva ett pedagogiskt ledarskap relevant.

De förtroendevalda revisorerna har i sin riskanalys inför revisionsår 2018 bedömt att det finns en risk att rektorerna inte har tillräckliga förutsättningar utifrån sitt uppdrag för sitt pedagogiska ledarskap. PwC har fått i uppdrag att genomföra granskningen.

1.2. Syfte och revisionsfråga

Granskningen syftar till att bedöma om kommunstyrelsen har en styrning av den kommunala skolan som ger rektorerna, mot bakgrund av deras samlade ansvar, rimliga förutsättningar för att utöva sitt pedagogiska ledarskap.

Utifrån granskningens syfte har följande revisionsfråga formulerats:

Har kommunstyrelsen en styrning av den kommunala skolan som ger rektorerna, mot bakgrund av deras samlade ansvar, rimliga förutsättningar för att utöva sitt pedagogiska ledarskap?

1.3. Revisionskriterier

Revisionskriterierna utgörs av skollag (2010:800), statliga föreskrifter samt lokalt styrande dokument.

1.4. *Kontrollfrågor*

Följande kontrollfrågor har använts vid granskningen för att besvara revisionsfrågan:

1. Har kommunstyrelsen en tillfredsställande ledning, styrning och uppföljning av barn- och utbildningsutskottets verksamhet och ekonomi?
2. Har barn- och utbildningsförvaltningen tillfredsställande förutsättningar för att mål och ekonomi ska harmoniera?
3. Har rektorerna tillräcklig tillgång till erforderliga stödresurser för att hantera till exempel administration, ekonomi och lokalfrågor?
4. Har rektor tillfredsställande mandat och möjligheter att organisera sin verksamhet så att erforderliga stödresurser finns?
5. Sker uppföljning och utvärdering av rektorernas arbete som pedagogiska ledare?
6. Har barn- och utbildningsutskottet/förvaltning tagit initiativ för att utveckla rektors pedagogiska ledarskap?
7. Har rektorerna relevant kompetens, utifrån utbildning, erfarenhet och genomförda rektorsutbildning?

1.5. *Avgränsning och metod*

Granskningen har genomförts genom dokumentstudier av för granskningen relevanta dokument, en enkätundersökning samt intervjuer.

Enkätundersökningen skickades ut till kommunens grundskolelärare i de för granskningen aktuella skolorna. Totalt svarade 38 av 52 lärare, vilket motsvarar en svarsfrekvens på 68 procent. Enkäten berör frågor kring rektorernas möjlighet till pedagogiskt ledarskap, rektors dagliga arbete, nämndens initiativ till insatser riktade mot rektors pedagogiska ledarskap, stödfunktioner med mera. När det i rapporten hänvisas till *enkäten* åsyftas den enkäten som här är beskriven.

Intervjuer har genomförts med:

- Kommunstyrelsens ordförande
- Barn- och utbildningsutskottets ordförande
- Kommunchef
- Förvaltningschef för barn- och utbildningsförvaltningen
- Rektor på Buskoviusskolan och Strandskolan samt biträdande rektor på Älvdalsskolan
- Representanter från arbetslag vid varje skola

En intervju med rektorn på Älvdalsskolan planerades, men ställdes in med kort varsel. Intervjun genomfördes därför med biträdande rektor istället.

Granskningen har avgränsas till att omfatta Buskoviusskolan (Särna), Strandskolan (Idre) och Älvdalsskolan.

De intervjuade har fått möjlighet att sakgranska rapporten innan rapportens slutliga version togs fram.

2. Granskningsresultat

I detta avsnitt redovisas de iakttagelser och bedömningar som gjorts utifrån respektive kontrollmål.

2.1. Allmänna iakttagelser

2.1.1. Grundskolans organisation

I Älvdalens kommun är det kommunstyrelsen som ansvarar för kommunens uppgifter inom det offentliga skolväsendet för barn och ungdom, vilket bland annat omfattar grundskoleverksamheten. Under kommunstyrelsen lyder barn- och utbildningsförvaltningen och i förlängningen även verksamheterna. En organisationsförändring gjordes inför nuvarande mandatperiod (2014-2018) så att styrkedjan numera även innefattar ett utskott per förvaltning i kommunen. I barn- och utbildningsfrågor rör det sig om ett barn- och utbildningsutskott.

Granskningen omfattar Buskoviuskolan, Strandskolan och Älvdalsskolan. På dessa tre skolor arbetar två rektorer. Rektorererna har förvaltningschefen som chef.

Tabell 1. Översikt över Buskoviuskolan, Strandskolan och Älvdalsskolan¹

Enhet	Ort	Årskurs	Antal elever (17/18)	Antal rektor (17/18)	Antal lärare (17/18)	Bitr. rektor
Buskoviuskolan	Särna	F-6	46	0,4	3,8	Nej
Strandskolan	Idre	F-9	147	0,6	15,6	Nej
Älvdalsskolan	Älvdalen					Ja
Avd. Höjden		F-1	78	0,3	2,2	
Avd. Gläntan		2-6	89	0,3	9,1	
Avd. Montessori		2-6	91	0,3	10,0	
Avd. Högstadiet		7-9	203	0,3	17,2	

De tre skolorna är geografiskt placerade i den norra respektive södra delen av Älvdalens kommun. Älvdalsskolan är placerad i den södra delen av kommunen och (som namnet antyder) i tätorten och centralorten Älvdalen. Buskoviuskolan och Strandskolan är placerade i den norra delen av kommunen; i Särna respektive Idre.

Enligt de intervjuade har det geografiska avståndet betydelse för rektors utrymme för det pedagogiska ledarskapet, främst för rektorn i den norra delen av kommunen. Avståndet innebär att mycket av rektors tid går till resor, då de flesta möten hålls i Älvdalen. På grund av avståndet och restiden har rektorn tvingats välja bort vissa möten då det ibland hålls möten tre gånger i veckan i Älvdalen.

¹

https://siris.skolverket.se/reports/rwservlet?cmdkey=common&geo=1&report=gr_personal&p_sub=1&p_flik=G&p_ar=2017&p_lankod=20&p_kommunkod=2039&p_skolkod=&p_hmantyp=&p_hmankod=

2.1.2. Samverkan mellan skola och hem

Enligt skollagen 4 kap. 13§ ska det finnas forum för samråd med vårdnadshavare där frågor, som är viktiga för enhetens verksamhet och som kan ha betydelse för elever och vårdnadshavare, ska behandlas. Enligt läroplanen för grundskolan ska alla som arbetar i skolan samarbeta med vårdnadshavare för att tillsammans utveckla skolans innehåll och verksamhet.

På Älvdalsskolan sker samverkan med vårdnadshavare genom föräldramöten vid läsårsstart samt vid totalt fyra föräldraråd per läsår. Föräldrarådet beskrivs fungera väl och vara ett forum för diskussioner om skolans utveckling. Därtill görs en årlig enkät till vårdnadshavare. Enkäten beskrivs närmare på sida 18. Samtliga grundskolor har i tillägg genomfört Skolinspektionens enkäter till bland annat vårdnadshavare år 2014, 2016 och 2018.

Enligt skollagens 4 kap. 7-8§§ ska huvudmannen se till att nödvändiga åtgärder vidtas om det framkommer att det finns brister i verksamheten. Huvudmannen ska ha skriftliga rutiner för att ta emot och utreda klagomål mot utbildningen. På kommunens hemsida² framkommer rutiner för vårdnadshavare som har synpunkter eller klagomål på skolan. Det framkommer att vårdnadshavare i första hand ska vända sig till barnets pedagoger och därefter till rektor. I sista hand görs ett skriftligt klagomål till kommunen och på hemsidan finns en blankett för detta ändamål.

Med anledning av den skrivelse som personal och vårdnadshavare på Älvdalsskolan skickade in till kommunstyrelsen under läsåret 2017-2018 upprättades en åtgärdsplan för att skapa en god arbetsmiljö för personalen på Älvdalsskolan. Åtgärdsplanen omfattar perioden december 2017 till och med augusti 2018.

² http://www.alvdalen.se/sv/utbildning_och_barnomsorg/Klagomal/

2.2. Ledning, styrning och uppföljning av verksamhet och ekonomi

Kontrollfråga 1: Har kommunstyrelsen en tillfredsställande ledning, styrning och uppföljning av barn- och utbildningsutskottets verksamhet och ekonomi?

2.2.1. Styrkedjan

Sedan år 2014 är det kommunstyrelsen som är huvudman för grundskolan i Älvdalens kommun. Dessförinnan hade kommunen en barn- och utbildningsnämnd som var huvudman för grundskolan. Barn- och utbildningsutskottet bereder ärenden till kommunstyrelsen och enligt delegationsordningen kan utskottets ordförande fatta beslut i brådskande ärenden.

Bild 1. Politisk organisation avseende grundskolan.



Vid intervju med barn- och utbildningsutskottets ordförande bekräftar ordförande bilden av utskottets roll som beredande. Rent konkret innebär detta att utskottet tar fram underlag till såväl beslut som informationsärenden. Det uppges vara utskottet som avgör vilka ärenden som ska beredas, vilket även bekräftas i intervju med kommunchef. Utskottets ordförande menar att det finns en tydlig dialog inom utskottet kring vilka ärenden som ska lyftas till kommunstyrelsen. Samtliga ledamöter i utskottet sitter även med i styrelsen och kan på så sätt föra information vidare. Enligt delegationsordningen kan utskottets ordförande fatta beslut i brådskande ärenden. Detta har enligt ordförande hittills inte inträffat.

I protokollet från barn- och utbildningsutskottets möte i november 2017 framkommer att förvaltningen och utskottet upplever en osäkerhet kring utskottets egentliga roll och mandat i förhållande till nämnden (kommunstyrelsen). Denna osäkerhet bekräftas vid intervjuer med rektor och förvaltningschef. Bland annat lyfts att utskottets mandat upplevs otydligt och att styrkedjan därför är otydlig. Organisationen med utskott och nämnd upplevs göra beslutsprocessen längre. Det framkommer att en frustration råder kring det faktum att information som har presenterats i utskottet inte har lyfts till kommunstyrelsen.

Vid genomgång av protokoll från kommunstyrelsens och utskottets möten från augusti 2017 till juni 2018 framkommer att ekonomi, besparingar i budget och konsekvenser av besparingar har tagits upp som informationsärenden under åtta av totalt nio utskottsmöten. Då utskottet inte har någon roll eller mandat vad gäller verksamhetens ekonomi ställer sig kommunstyrelsens ordförande frågande till om detta kanske bidrar till osäkerheten kring utskottets roll i förhållande till kommunstyrelsen.

Utskottets ordförande härleder en del av otydligheten kring utskottets roll till det faktum att många ledamöter i utskottet satt i den tidigare barn- och utbildningsnämnden som då var huvudman för skolan. Den uppdelning mellan utskott och kommunstyrelse som gjordes inför denna mandatperiod och innebörden av denna uppdelning har ännu inte förankrats fullt ut hos alla ledamöter. Att Älvdalen är en liten kommun där en person till exempel kan ha ett politiskt uppdrag och vara förälder till ett barn på en av kommunens grundskolor nämns också som en utmaning i flera intervjuer.

Enligt uppgift händer det att operativa frågor har tagits upp på den politiska nivån. Ett exempel på detta är att vårdnadshavare har tagit upp frågor som bland annat rör kvalitet och arbetsmiljö på Älvdalsskolan. Frågorna togs upp på möte i kommunfullmäktige i mars 2018. Enligt förvaltningschefen innebär detta att tjänstemän kringgicks vilket är problematiskt ur ett styrningsperspektiv.

Kommunstyrelsens ordförande understryker att även om styrningen kan och ska vara bättre så har positiva förändringar skett. Han lyfter som exempel att förvaltningschefen tidigare var inbjuden till kommunstyrelsens möten en gång per år för att presentera verksamheten, men att det numera ges tid till detta på näst intill varje möte i kommunstyrelsen. Han menar vidare att detta innebär att kommunstyrelsen via förvaltningschefen även får löpande information om budgetuppföljning.

2.2.2. Mål och uppföljning

I barn- och utbildningsförvaltningens verksamhetsberättelse för 2017 beskrivs att de övergripande målen för verksamheterna är att barn och ungdomar ska vara trygga under sin tid i verksamheten samt kunna skapa sig en bra grund för att kunna jobba med att nå sina mål/kunskapsmål. Det är även ett mål att kommunen som arbetsgivare ska kunna behålla och rekrytera nya medarbetare vid behov. Dessa mål är formulerade av kommunstyrelsen. Det framkommer inte att det finns framtagna indikatorer för de kommunövergripande målen. Målen nämns inte specifikt av någon av de intervjuade tjänstemännen.

Enligt kommunstyrelsens ordförande har de övergripande målen avseende trygghet och kunskapsmål följts upp genom att förvaltningschefen har redogjort för årets kunskapsresultat samt enkätsvaren från den enkät rörande arbetsmiljö som under våren 2018 gick ut till personal på Älvdalsskolan. I enkäten får personal exempelvis svara på huruvida de anser att Älvdalsskolan har en skolmiljö som är trygg för eleverna.

De övergripande målen har även följts upp indirekt via till exempel meritvärden för niondeklassare. Enligt kommunstyrelsens ordförande har det under en period exempelvis varit tydligt att pojkars meritvärde är lägre än flickors meritvärden i kommunen.

Det övergripande målet som rör rekrytering följs upp genom att förvaltningschefen, de gånger hen medverkar på kommunstyrelsens möten, har tid till sitt förfogande för att berätta om lärarsituationen och rekryteringsläget samt hur detta står sig jämfört med andra kommuner.

I årsredovisningen för 2017 framgår det att kommunstyrelsen har beslutat om obligatoriska nyckeltal (Kommunens Kvalitet i Korthet, KKIK) vilka förvaltningen ska följa från och med 2018. Enligt kommunstyrelsens ordförande är detta ett sätt att formalisera mål och mått samt att dessa ska diskuteras i utskotten. Förvaltningschefen uppger att rektorerna tagit del av KKIK, men understryker att rektorerna följer upp fler nyckeltal än de som omfattas av KKIK.

År 2015 genomförde Skolinspektionen en tillsyn av grundskolan i Älvdalens kommun. Skolinspektionen bedömde att det fanns brister inom följande områden.

Tabell 1. Skolinspektionens tillsyn år 2015 – Identifierade brister

Område	Brist
Förutsättningar för utbildningen vid skolenheterna	<ul style="list-style-type: none"> Tillgång till elevhälsa
Utveckling av utbildningen vid skolenheterna	<ul style="list-style-type: none"> Uppföljning av resultat samt dokumentation av uppföljningen Beslut om åtgärder utifrån en analys av uppföljningen Planering för och genomförande av åtgärder samt dokumentation av planering och åtgärder

Enligt beslut från Skolinspektionen i juni 2017 var samtliga brister avhjälpta. Enligt förvaltningens årsredovisning för år 2017 avhjälpes bristerna genom ett aktivt arbete med att utveckla det systematiska kvalitetsarbetet.

Parallellt med Skolinspektionens tillsyn initierades en satsning på riktade insatser till nyanlända elever år 2016. Satsningen görs tillsammans med Skolverket och Högskolan i Dalarna. Det övergripande syftet är en högre måluppfyllelse för nyanlända barn och elever i Älvdalens kommun. Satsningen innefattar kompetensutveckling för ledningsgruppen samt en parallell process med utbildningsdagar för ledningsgruppen, arbetslagsledare och förstelärare där målsättningen är utveckla färdigheter avseende systematiskt kvalitetsarbete.

Rektor uttrycker vid intervjutillfället att det är bra att fokus har lagts på det systematiska kvalitetsarbetet och att det har inneburit ett tydligt uppdrag för arbetslagsledarna. Även intervjuade lärare och förvaltningschefen upplever att arbetet med det systematiska kvalitetsarbetet är positivt, men lyfter samtidigt det är viktigt att låta satsningen ta tid och att det är för tidigt att mäta och diskutera resultat.

I bilaga 2 illustreras det systematiska kvalitetsarbetet på huvudmannanivå. Arbetet omfattar såväl de statliga målen för utbildningen samt kommunens så kallade fokusområden. Av inkommet material framgår att det finns ett gemensamt digitalt årshjul för grundskolans verksamhet som beskriver hur det systematiska arbetet är fördelat över ett år.

Under år 2018 är fokusområdena Normer och värden samt Kunskaper. Inom Normer och värden är det önskade utfallet att öka genusmedvetenheten, att öka respekten mellan lärare och elever samt att öka studieron i klassrummen. När det gäller Kunskaper handlar det om att "samtliga skolor samt lärare skall arbeta och utveckla arbetet med lärandematriser under kommande läsår. Önskat utfall är att elevernas förståelse för sitt eget lärande skall öka. Genom ökad förståelse för vad som skall läras kan eleverna ta ökat ansvar för sitt lärande och därigenom nå högre måluppfyllelse". Till samtliga fokusområden är det förtydligt vilka nyckeltal som ska följas för att mäta utfallet. Vid intervjuer förefaller fokusområdena väl förankrade i verksamheten.

Fokusområdena för kommande år tas fram under de så kallade analysdagarna som hålls varje år i juni månad. På analysdagarna utvärderas resultat från läsåret samt resultatet från den årliga medarbetarenkät som går ut från förvaltningen. Analysdagarna består av två tillfällen; ett övergripande och ett mer ingående där ledningsgruppen deltar. Utskottet deltar på det senare tillfället som representanter för huvudmannen. Arbetet under analysdagarna mynnar ut i fokusområden för kommande läsår. Av årsredovisningen framgår att det är möjligt att besluta att ett eller flera av läsårets fokusområden ska gälla även kommande läsår.

Utskottets ordförande uppger i intervju att utskottet inte medverkade på 2018 års analysdag då det sammanföll med ett sammanträde i kommunstyrelsen, som utskottets ledamöter hör till. Utskottet fick inte någon muntlig eller skriftlig sammanställning av den analys som gjordes. Utskottet fick istället en muntlig presentation i efterhand av vad analysdagarna hade mynnat ut i, det vill säga de nya fokusområdena. Det har inte framkommit att kommunstyrelsen har fått ta del av underlag som sammanfattar den analys som gjordes vid analysdagarna.

Varje år gör rektor en verksamhetsuppföljning för den egna skolan. Mallen för uppföljningen följer läroplanens struktur där resultat inom Normer och värden, Kunskaper och så vidare beskrivs utifrån nuläge, resultat/målavvikelse, framtid och nytt utvecklingsområde. Rektorerna skickar verksamhetsuppföljningen till förvaltningschefen och tar med denna som underlag till analysdagarna.

Vid genomgång av uppföljningen för de tre skolor som granskningen omfattar framkommer att uppföljningen innehåller en sammanfattning av resultat från enkäter till personal, elever och vårdnadshavare samt personalens självskattning. I dokumenten framgår det även inom vilka områden som rektor planerar för framtida insatser. Strandskolans uppföljning innehåller en sammanställning av elevernas kunskapsresultat (betyg/meritvärde, nationella prov samt omdömen).

Buskoviusskolans och Älvdalsskolans uppföljning innehåller ingen sådan sammanställning. Det finns exempel på att föregående års utvecklingsområden har angripits och att en positiv utveckling har skett, men generellt sett är enheternas uppföljning av beskrivande karaktär och det saknas en utförlig analys av till exempel elevers kunskapsresultat. I Strandskolans uppföljning redogörs för de fokusområden som personalen bedömer är viktiga inför kommande läsår (lärmiljöer och barn i behov av särskilt stöd, IKT, samarbete och samverkan samt hälsa och rörelse).

Rektors ansvar är ett eget avsnitt i uppföljningen på enhetsnivå. Resultat från enkäter till personal, vårdnadshavare och elever samt personalens självskattning sammanfattas. I Buskoviuskolans och Strandskolans uppföljningar framkommer att återkoppling till medarbetarna är ett gemensamt utvecklingsområde. I Älvdalsskolans uppföljning framkommer att rektor behöver mer tid till att vara pedagogisk ledare.

Uppföljningen på enhetsnivå innehåller kommunens fokusområden i form av de avsnitt som finns i mallen, men av insamlat underlag framkommer inte att fokusområdet Normer och värden, till exempel att öka studieron i klassrummen, har följts upp specifikt. Vid intervjuer är det inte heller tydligt vilka insatser som har gjorts inom fokusområdet.

Vid intervjuer framkommer att det har skett ett arbete inom fokusområdet Kunskaper, det vill säga lärandematriser, under året på skolorna. Detta följs upp i de kvalitetsplaner som sammanställs efter varje läsår. I Älvdalsskolans uppföljning framkommer det exempelvis att alla lärare har arbetat med att utveckla och utöka antalet lärandematriser.

2.2.3. Ekonomisk uppföljning

Vid genomgång av protokoll från kommunstyrelsens och utskottets möten från augusti 2017 till juni 2018 framkommer att ekonomi, besparingar i budget och konsekvenser av besparingar har tagits upp som informationsärenden under åtta av totalt nio utskottsmöten. Budgetuppföljning gjordes på kommunstyrelsens möten i september, oktober och november 2017 samt i januari, april, maj och juni 2018. Beslut om investeringsplan för 2018-2020 togs under kommunstyrelsens möte i februari 2018.

Intervjuad rektor uppger att de ekonomiska resultaten på skolnivå rapporteras in en gång i månaden i ekonomisystemet Stratsys. Inför rapporteringen sker en avstämning med den ekonom som är knuten till förvaltningen. För rektor för Buskovius- och Strandskolans del innebär rapporteringen en sammanställning av de fem områdena administration, grundskola Idre, fritidshem Idre, grundskola Särna samt fritidshem Särna.

Rektor för Buskoviuskolan och Strandskolan anger att ekonomiska prognoser i regel görs en gång i månaden. Det är cheferna för verksamheterna som äger prognoserna, men den till förvaltningen knutna ekonomen kan vara dem behjälplig vid behov. Exempelvis har en del felkonteringar skett som har behövt rättats bakåt i tiden.

Vad gäller rapportering till förvaltningen så förklarar intervjuad rektor att förvaltningschefen tar del av de ekonomiska resultaten varje månad, via ekonomisystemet. Förvaltningschefen presenterar sedan detta för utskottet. Ibland är även rektorer inbjudna till utskottet för att berätta om deras verksamheter inklusive ekonomiska resultat. Utöver detta så är ekonomiska resultat en punkt på agendan under de ledningsgruppsmöten som hålls varannan tisdag, där verksamheternas chefer och förvaltningschefen medverkar.

Intervjuad rektor uppger att kommunstyrelsen ser de ekonomiska resultaten per månad genom ekonomisystemet, vilket de har tillgång till. De får även presentationer av ekonomiavdelningen.

2.2.4. Bedömning

Vi konstaterar att det finns en osäkerhet kring barn- och utbildningsutskottets roll och mandat i förhållande till nämndens (kommunstyrelsen) och att styrkedjan därför är otydlig.

Vi konstaterar att det finns en tydlig modell för uppföljning inom ramen för det systematiska kvalitetsarbetet. Nämndens fokusområden tas fram genom en analys av verksamhetens behov och är kända i verksamheten. Vi anser att enheternas kvalitetsrapporter kan utvecklas avseende analys av till exempel elevers kunskapsresultat. Därtill konstaterar vi att ekonomisk uppföljning görs regelbundet på såväl kommunstyrelsens som utskottets möten samt att månatliga prognoser tas fram på enhetsnivå.

Vi bedömer kontrollmålet som **delvis uppfyllt**.

2.3. Förutsättningar för harmonisering av mål och ekonomi

Kontrollfråga 2: Har barn- och utbildningsförvaltningen tillfredsställande förutsättningar för att mål och ekonomi ska harmoniera?

2.3.1. Iakttagelser

Barn- och utbildningsförvaltningen får enligt uppgift en rambudget att fördela mellan verksamheterna. Det framkommer inte av dokument eller vid intervjuer att rambudgeten anpassas efter de behov som verksamheterna inom barn- och utbildningsförvaltningen har eller att arbetet med att fram de kommunpolitiska målen är synkroniserat med budgetarbetet.

Enligt kommunchefen togs en lokalförsörjningsstrategi fram år 2016 som visade att kommunen, med nuvarande skolstruktur och prognostiserade elevantal om fem till sex år, skulle kunna lägga ner en skola på grund av minskat elevantal. Vidare konstaterar kommunchefen att rambudgeten är för liten med nuvarande skolstruktur och att små enheter blir dyra jämfört med större enheter. Samtidigt menar han att alternativet, vilket skulle innebära att elever skjutsas till skolor längre från hemmet, även det är ett dyrt alternativ och att de geografiska avstånden i kommunen således förblir en utmaning. Kommunchefen anser att politiken är medveten om problematiken, men på grund av frågans känsliga karaktär fattas inga beslut.

Vid intervjuer och i mötesprotokoll framkommer att även utskottet anser att nuvarande rambudget är för liten för att förvaltningen ska kunna bedriva en fungerande verksamhet. Enligt utskottets ordförande överensstämmer inte de ekonomiska förutsättningarna med förväntad verksamhet. Som exempel på detta lyfts byggnationen av den nya Älvdalsskolan. Enligt utskottet har kommunen inte ekonomi för att täcka vad skolan i sin helhet kommer att kosta.

Enligt förvaltningschefen hanteras inte den nya skolan som en kommungemensam satsning utan som en skolsatsning vars kostnader ska bekostas av barn- och utbildningsförvaltningen. Detta förstärks av kommunchefen som berättar att förvaltningen har fått stå för icke budgeterade kostnader relaterade till den nya skolan, såsom tillfälliga lokaler, inhyrda lärare och elevhälsa. Vidare uppges även att en icke budgeterad heltidstjänst (en person som hanterat flytten från den gamla till den nya skolan) har behövt tillsättas. Det råder en osäkerhet om vad som faktiskt ingår i bygget av skolan, till exempel huruvida möbler ingår eller ej, samt vem som ska stå för kostnaden.

Att den nya Älvdalsskolan har genererat högre kostnader än budgeterat framkommer i barn- och utbildningsförvaltningens årsredovisning för år 2017. I årsredovisningen konstateras ett ekonomiskt underskott på 8,2 mnkr. Följande orsaker till underskottet presenteras:

- Hög personaltäthet i förhållande till budget, bland annat på grund av Trängslet samt större behov av särskilt stöd på enheterna än planerat
- Högre kostnader för processen kring nya Älvdalsskolan än budgeterat
- Högre IT kostnader från IS/IT än budgeterat
- Högre kostnader för gymnasiet än budgeterat
- Mindre intäkter från bidrag än budgeterat
- Kostnader för den nya skolan ligger kvar från 2016/2017, det rör sig främst om externa lokaler och extra personal för att kunna bedriva verksamheten

Av protokoll går att utläsa att det finns en oro för den ekonomiska situationen och förvaltningens ekonomiska situation har tagits upp på möten i såväl kommunstyrelsen som barn- och utbildningsutskottet. I september 2017 fick kommunchefen i uppdrag att ta fram förslag till åtgärder som ska förbättra den ekonomiska uppföljningen i kommunen och i förlängningen göra de ekonomiska prognoserna säkrare. Som ett resultat av detta går kommunchefen, förvaltningschefen och kommunens ekonomichef numera igenom barn- och utbildningsförvaltningens budget tillsammans på månadsbasis.

Enligt uppgift tas ekonomiska prognoser på enhetsnivå fram av respektive rektor tillsammans med den ekonom som är knuten till barn- och utbildningsförvaltningen. Intervjuad rektor upplever att stödet från nämnda ekonom fungerar bra. Dock lyfter rektor att bland annat att sjukskrivningar kan göra att prognoser slår fel.

På grund av den ansträngda ekonomiska situationen har förvaltningschefen under det senaste året till stor del ägnat sig åt strategiskt arbete med fokus på att lösa den ekonomiska situationen. Det operativa arbetet och möjlighet att exempelvis vistas ute i verksamheterna har således fått stryka på foten. Även intervjuad rektor uppger att hen har behövt lägga mycket tid under det senaste året på skolans ekonomi.

Grundskolans rektorer deltog på utskottets möte i april 2018. På mötet fick rektorerna redogöra för sina ekonomiska förutsättningar. Intervjuad rektor känner inte till att det som presenterades, däribland förslag till åtgärder, har tagits vidare till kommunstyrelsen efter mötet.

2.3.2. Bedömning

Vi konstaterar att arbetet med att ta fram de kommunpolitiska förväntningarna inte är synkroniserat med budgetarbetet. Vidare konstaterar vi att barn- och utbildningsförvaltningens rambudget inte är anpassad efter de behov som verksamheterna har.

Vi bedömer att kontrollmålet **inte är uppfyllt**.

2.4. Stödresurser

Kontrollfråga 3: Har rektorerna tillräcklig tillgång till erforderliga stödresurser för att hantera till exempel administration, ekonomi och lokalfrågor?

2.4.1. Iakttagelser

Eftersom det inom ramen för granskningen inte gick att genomföra en intervju med rektorerna på Älvdalsskolan, genomfördes istället en intervju med biträdande rektor. Vi har därmed inte kunnat undersöka om rektorerna på Älvdalsskolan upplever att det stöd som finns att tillgå är tillräckligt eller hur väl det fungerar som stöd i praktiken.

I intervjuer framkommer att rektorerna får information om vilket stöd som finns att tillgå av rektorskollegor alternativt får rektorerna själva söka information om detta. Det saknas en arbetsbeskrivning för rektorerna på de utvalda skolorna, där bland annat tillgång till stöd skulle kunna presenteras.

I den enkät som har gått ut till lärare i kommunen ges en bild att rektorerna har stöd i form av biträdande rektor, arbetslagsledare, förstelärare samt administrativ personal. En del respondenter svarar att de inte vet vilket stöd rektorerna har tillgång till.

2.4.1.1. Stöd på förvaltningsnivå

Vid intervjuer framkommer att rektorerna har tillgång till stöd från förvaltningen avseende administration, elevhälsa samt kvalitets- och utvecklingsarbete.

Det administrativa stödet stödjer den löpande verksamheten för förvaltning och rektorerna.

Rektorerna upplever att det administrativa stödet generellt sett fungerar bra, men att sjuk-skrivningar gjort att mycket arbete hamnat på rektorerna. Enligt uppgift planeras det att genomföras nedskärningar i det administrativa stödet som en del i arbetet med att minska förvaltningens underskott.

Vad gäller vikarier och vikarieanskaffning så menar intervjuade lärare att den centrala administrationen lämnar mer att önska. Det förklaras att brist på vikarier har gjort att lärare själva ofta måste täcka upp för varandra och undervisa två klasser samtidigt när kollegor är sjuka/frånvarande.

I den centrala elevhälsan ingår en logoped, tre specialpedagoger, en talpedagog, en kurator, en skolpsykolog, en studie- och yrkesvägledare, två skolsköterskor samt chefen för elevhälsan. Intervjuad rektor uppger att elevhälsan gör ett mycket bra jobb och att den utgör ett stort stöd. Kontakten med såväl chef som övriga anställda uppges vara välfungerande, dock skulle rektorerna önska mer resurser till elevhälsan.

Det finns en utvecklingsansvarig anställd på förvaltningen. Utvecklingsansvarig har haft i uppdrag att arbeta med utveckling av barn- och utbildningsförvaltningen samt att se över flytten till Älvdalsskolans nya lokaler. Den utvecklingsansvariga stöttar även rektorerna vad gäller omvärldsbevakning. Detta innebär att bevaka såväl aktuell forskning som nationella och regionala diskussioner kring pedagogik och skola. Vid tiden för granskningen har den utvecklingsansvarige avslutat sin anställning i kommunen och enligt förvaltningschefen kommer vakansen inte att tillsättas.

2.4.1.2. Stöd på kommuncentral nivå

Vid intervjuer framkommer att rektor har tillgång till stöd på kommuncentral nivå avseende ekonomi, HR, IT samt fastighets- och lokalfrågor.

Enligt uppgift finns det på kommuncentralnivå ett ekonomiskt stöd i form av en ekonom som arbetar specifikt med barn- och ungdomsförvaltningen och dess verksamheter. Detta stöd beskrivs fungera mycket bra.

Vidare finns HR-stöd i form av en personalenhet på kommunen.

Älvdalens kommun har organiserat stöd kring IT tillsammans med Mora kommun och Orsa kommun. Rektor och personal som arbetar i den norra delen av kommunen upplever att det geografiska avståndet till Älvdalen (där stödet är placerat) påverkar tillgången till stöd. Fel och frågor rapporteras in via en webbsida och lärare upplever att det tar lång tid innan fel åtgärdas och frågor besvaras. Detta leder ibland till en frustration hos personalen som då vänder sig direkt till rektor för att lösa situationen.

Älvdalen har ett kommunalt fastighetsbolag, Norra Dalarnas Fastighets AB, som enligt kommunens hemsida sköter förvaltningen av fastighetsbeståndet i Idre, Särna och Älvdalen. Enligt rektorn för Buskoviuskolan och Strandskolan innebär den centraliserade funktionen att mycket tid går åt till att lösa frågor via telefon samtidigt som ansvar och kostnader uppges landa på verksamheten. Kontakten med bolagets lokala vaktmästare upplevs dock fungera bra.

2.4.1.3. Stöd på skolnivå - Buskoviuskolan och Strandskolan

Enligt uppgift har rektor på Buskoviuskolan och Strandskolan tillgång till stöd kring administration och elevhälsa på skolorna.

På grund av den ekonomiska situationen har Buskoviuskolan och Strandskolan inte möjlighet att anställa en egen vaktmästare, vilket gör att det exempelvis ingår i rektors arbetsuppgifter att hämta varor på affären till hemkunskapen.

Den ekonomiska situationen har även gjort att rektorn på Buskoviuskolan och Strandskolan sedan en tid tillbaka provar att arbeta utan en biträdande rektor. Enligt uppgift gör ledningsgruppen vid tiden för granskningen en översyn rörande rektorer och biträdande rektorer.

I förvaltningens årsredovisning för 2017 går att läsa att förvaltningen tillsammans med fackliga företrädare under året har arbetat med och rekryterat till uppdraget som arbetslagsledare. I den uppdragsbeskrivning vi inom ramen för granskningen har tagit del av fastslås att uppdraget innebär en central roll i lednings- och utvecklingsarbetet vid respektive enhet. Arbetslagsledaren ska bland annat förbereda, leda, efterarbeta och dokumentera arbetslagsmöten och se till att information från arbetslaget kontinuerligt når rektor. Avtalet för arbetslagsledare är på två respektive ett år med start hösten 2017.

På Strandskolan finns i dagsläget två förstelärare, men en av dessa är även verksam på Buskoviuskolan. Intervjuad rektor bekräftar att arbetslagsledarna utgör ett stöd i hennes roll som rektor och att de fungerar som en kanal till personalen. Arbetslagsledarna utgör även en nyckelfunktion i arbetet med det systematiska kvalitetsarbetet, enligt rektorn.

2.4.1.4. Stöd på skolnivå - Älvdalsskolan

Den biträdande rektorn lyfter att rektorn på Älvdalsskolan har tillgång till stödfunktioner på skolan rörande fastigheter och IT.

Fastighetsstödet erbjuds i form av ett brandskyddsombud. Det IT-stöd som refereras till är enligt uppgift främst ett stöd till elever, men kan även användas av personalen. IT-stödet arbetar främst med hårdvara, vilket innebär att stödet inte omfattar de system som skolan använder sig av.

Utöver stöd kring fastigheter och IT finns en biträdande rektor. Biträdande rektor förklarar i intervju att rektor i huvudsak har haft det pedagogiska ansvaret medan biträdande rektors arbetsuppgifter rör det dagliga arbetet. Biträdande rektor är även ute i klasserna och har kontakt med personalen.

2.4.2. Bedömning

Vi konstaterar att rektorerna har tillgång till stödresurser kring administration, elevhälsa, ekonomi, HR, IT samt lokal- och fastighetsfrågor. Vi anser att upplevelsen av tillgång till stöd påverkas av geografiska avstånd till var stödfunktionerna är lokaliserade. Vi konstaterar vidare att kvaliteten på elevhälsans arbete upplevs vara god, men att elevhälsans resurser inte upplevs vara tillräckliga. Vi konstaterar vidare att det saknas en tydlig struktur för hur tillgången till stödfunktioner kommuniceras till exempelvis nytillträdde rektorer.

Vår bedömning är att kontrollmålet är **delvis uppfyllt**.

2.5. Rektors mandat och möjligheter

Kontrollfråga 4: Har rektor tillfredsställande mandat och möjligheter att organisera sin verksamhet så att erforderliga stödresurser finns

2.5.1. Iakttagelser

Det ges en samstämmig bild att det inte finns några formella hinder för rektor att organisera verksamheten inom sin budgetram så att erforderliga stödresurser finns.

Samtidigt menar såväl förvaltningschef som rektor att den ekonomiska situationen inom barn- och utbildningsförvaltningen är problematisk och att de besparingar som görs i och med underskottet begränsar rektors möjlighet att organisera verksamheten. Ett exempel på detta ges av rektorn för Buskovisskolan och Strandskolan. Som ett led i att spara pengar har rektorn inte längre en biträdande rektor anställd på skolan.

En utförlig beskrivning av de ekonomiska förutsättningarna finns i avsnitt 2.3.

2.5.2. Bedömning

Vi konstaterar att rektorerna utifrån delegation och nuvarande förutsättningar har mandat och möjlighet att organisera sin verksamhet så att erforderliga stödresurser finns både i form av ledningsfunktioner samt övrigt behov av kompetenser. Vi anser att den ekonomiska situationen kan begränsa rektorernas möjligheter att organisera sin verksamhet så att erforderliga stödresurser finns.

Vår bedömning är att kontrollmålet är **delvis uppfyllt**.

2.6. Uppföljning och utvärdering

Kontrollfråga 5: Sker uppföljning och utvärdering av rektorernas arbete som pedagogiska ledare?

2.6.1. Iakttagelser

Efter vad som framkommit under intervjuer noterar vi att en kammungemensam bild av vad det pedagogiska ledarskapet innebär saknas. Såväl lärare som rektor och biträdande rektor efterfrågar i intervjuer en gemensam referensram, bland annat för att bättre kunna mäta och diskutera det pedagogiska ledarskapet. Rektorer saknar även en tydlig uppdragsbeskrivning.

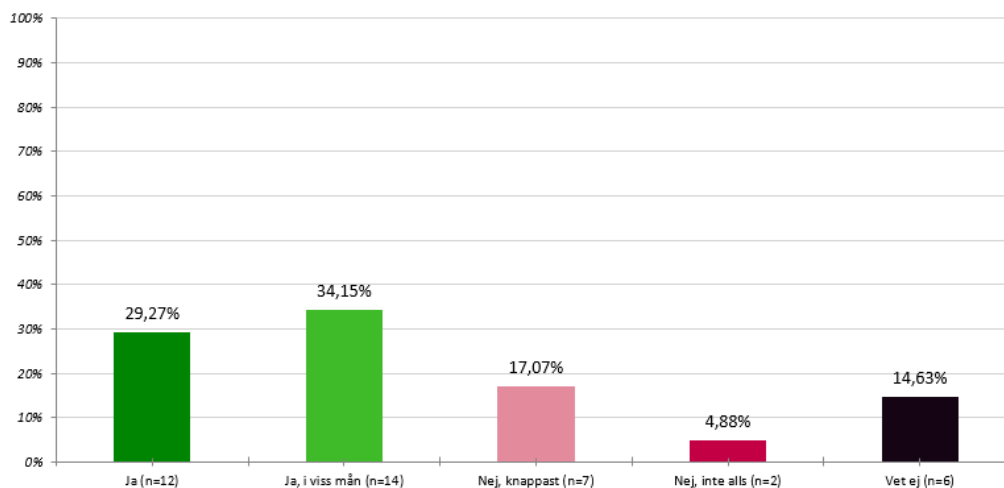
Det är inte tydligt uttalat vad, hur eller när uppföljning och utvärdering av rektorernas arbete som pedagogiska ledare sker. Under intervjuerna identifierades dock tre områden där någon form av dialog, uppföljning eller utvärdering av det pedagogiska ledarskapet sker:

- Enkäter till medarbetare, elever och vårdnadshavare
- Det systematiska kvalitetsarbetet
- Ledningsgruppsmöten

Den årliga medarbetarenkäten, som går ut till anställda inom förvaltningens verksamheter, innehåller frågor om rektors arbete. Frågorna belyser till exempel rektors förväntningar på den enskilda medarbetaren, uppskattning för arbetsinsatser, rektors tillgänglighet, förtroende för rektor samt hur rektor planerar och organiserar arbetet. PwC har tagit del av enkätresultatet från Älvdalsskolans medarbetarenkät som genomfördes i april 2018.

Bild 2. Enkätresultat från medarbetarenkät Älvdalsskolan april 2018

Min närmaste chef är bra på att planera och organisera arbetet



I intervju med rektor anges att enkäten visserligen utvärderar rektors arbete, men att fokus ligger på organisatoriska aspekter och inte det pedagogiska ledarskapet. Intervjuade lärare menar att enkätens frågor lämnar alltför stort tolkningsutrymme och lärarna lyfter att de önskar fler öppna frågor i enkäten för att enkätresultatet ska ge en tydligare bild av hur de upplever rektors arbete. Lärarna förklarar vidare att de får återkoppling på enkätens resultat via rektor.

Enkätresultatet är en del av verksamhetsuppföljningen på skolnivå som används vid analysdagarna i juni där skolledare och utskottet ska delta. På analysdagarna diskuteras det pedagogiska ledarskapet indirekt, genom skolresultat och mål.

Skolinspektionens enkät som riktar sig till pedagogisk personal i grundskolan genomfördes under våren 2018. På grund av för få svarande finns det inte något tillgängligt enkätresultat för kommunen.

Varje år genomför förvaltningen en enkät som riktar sig till elever. I den senaste genomförda enkäten fick eleverna bland annat svara på huruvida de uppfattar att de har möjlighet att påverka sin skoldag, om de anser att lärarna hjälper dem när de behöver samt på frågor som berör trygghet och trivsel.

Varje år genomförs även en enkät som riktar sig till vårdnadshavare. Den senaste enkäten skickades ut under hösten 2017 och berörde bland annat skolans arbete med kränkande behandling, huruvida deras barn får stöd och hjälp för att komma vidare i skolan samt i vilken grad de får information om deras barns kunskapsutveckling.

Under våren 2018 genomförde Skolinspektionen enkäter till elever i grundskolans åk 5 och 9 samt enkäter till vårdnadshavare med barn/elever i grundskolans. Enkäterna innehöll dock inga frågor som direkt belyser om rektors arbete.

Utöver ovan nämnda enkäter lyfter förvaltningschefen att det pedagogiska ledarskapet indirekt följs upp via uppföljningen av elevers kunskapsresultat inom ramen för det systematiska kvalitetsarbetet.

Därtill hålls möten i ledningsgruppen varannan vecka där kommunens rektorer berättar om läget i sina verksamheter. Mötena kan således fungera som ett forum för att diskutera verksamhet och frågor kring det pedagogiska ledarskapet.

2.6.2. Bedömning

Genom enkäter, det systematiska kvalitetsarbetet och på ledningsgruppsmöten sker en uppföljning av den pedagogiska verksamheten och i viss omfattning det pedagogiska ledarskapet. Vi konstaterar att det inte sker en tillräcklig uppföljning och utvärdering av rektorernas arbete som pedagogiska ledare. Vi konstaterar vidare att det saknas en gemensam bild av vad pedagogiskt ledarskap innebär.

Vår bedömning är att kontrollmålet **inte är uppfyllt**.

2.7. *Utskottet och förvaltningens initiativ*

Kontrollfråga 6: Har barn- och utbildningsutskottet/förvaltning tagit initiativ för att utveckla rektors pedagogiska ledarskap?

Att samtliga rektorer ges möjlighet att gå den statliga rektorsutbildningen (se avsnitt 2.8. *Kompetens*) kan betraktas som ett initiativ från förvaltningen för att utveckla rektors pedagogiska ledarskap. Utöver detta verkar det saknas initiativ från utskottet eller förvaltningen som specifikt riktar sig till att utveckla det pedagogiska ledarskapet.

Vid intervjuer och i enkätresultatet beskrivs utvecklingen av det systematiska kvalitetsarbetet som ett arbete som indirekt utvecklar det pedagogiska ledarskapet. Arbetet med att utveckla det systematiska kvalitetsarbetet har genomförts dels i samband med Skolinpektionens tillsyn, dels inom ramen för satsningen på nyanlända elever. Arbetet har bland annat inneburit kompetensutveckling för rektorer och en satsning på arbetslagsledare som upplevs som positiv.

Älvdalens kommun använder sig av förstelärare sedan vårterminen 2017. Vid tiden för granskningen finns det sex förstelärare i kommunen som har i uppdrag att utveckla arbetet med lärandematriser (ett av kommunens fokusområden) samt tre förstelärare med inriktning på IKT. Förstelärarna verkar i första hand på sina respektive skolor, men ingår även i ett kommunövergripande nätverk som har träffar med jämna mellanrum. I uppdraget som förstelärare ingår att tillsammans med ledningen driva och leda utvecklingen av undervisningen på skolan, initiera pedagogiska samtal och bistå med pedagogisk handledning. Förstelärarna ska även stötta kollegor i arbetet med lärandematriser. Förstelärarna utgör därmed inte ett direkt stöd till rektor i det dagliga arbetet.

Rektorerna i kommunen träffar kommunstyrelsen vid de tillfällen de blir inbjudna för att diskutera verksamhet och ekonomi. Detta sker dock inte systematiskt. Utöver detta representerar förvaltningschefen verksamheterna på de kommunstyrelseträffar han deltar på. Kommunen använder sig inte av kontaktpolitiker och strukturerande verksamhetsbesök från kommunstyrelsens sida förekommer inte.

Rektorerna träffar förvaltningschefen varannan vecka på ledningsgruppträffar då förvaltningschefen deltar. De har även ekonomiska avstämningar med förvaltningschefen på månadsbasis. Utöver detta redogör rektorerna ibland för sin verksamhet för hela förvaltningen, detta sker dock inte systematiskt. På de möten som genomförs i ledningsgruppen varannan vecka finns även tid avsatt för att kommunens rektorer ska berätta om läget i sina verksamheter. Mötena fungerar således som ett forum för rektorerna att diskutera verksamhet och frågor kring det pedagogiska ledarskapet med varandra.

2.7.1. *Bedömning*

Vi konstaterar att det inte tagits tillräckliga initiativ för att utveckla rektors pedagogiska ledarskap. Utöver att rektorer ges möjlighet att gå den statliga rektorsutbildningen, framgår det inte att det från nämnd eller utskott har fattats beslut med tydligt fokus på att stärka det pedagogiska ledarskapet.

Vår bedömning är att kontrollmålet **inte är uppfyllt**.

2.8. *Kompetens*

Kontrollfråga 7: Har rektorerna relevant kompetens, utifrån utbildning, erfarenhet och genomförd rektorsutbildning?

2.8.1. *Iakttagelser*

Rektorn för Buskovisskolan och Strandskolan är utbildad lärare (F-7) och har tidigare arbetat som lärare i kommunen. Hon berättar i intervju att hon har genomfört den statliga rektorsutbildningen samt att detta kunde ske på arbetstid. Inför att rektorsutbildningen skulle påbörjas skrev hon ett avtal om nedsättning i tjänst och genomförde utbildningen på två år istället för tre. Vidare har rektor för Buskovisskolan och Strandskolan genom kommunen gått en militär ledarskapsutbildning år 2013 (ULL) samt under sin anställningstid haft handledningstillfällen tillsammans med en person kopplad till företagshäl-
sån. En plan för fortsatt kompetensutveckling har inte upprättats. Däremot lyfter rektorn att hon har löpande samtal med förvaltningschefen där de diskuterar läget på skolan ur ett rektorsperspektiv. Hon har även årliga medarbetar- och lönesamtal med förvaltningschefen och menar att det finns en ständig dialog mellan de två.

Eftersom det inom ramen för granskningen inte gick att genomföra en intervju med rektorn på Älvdalsskolan, har underlag sammanställts av förvaltningschefen. Enligt uppgift är rektorn för Älvdalsskolan även hon utbildad lärare och specialpedagog och arbetade tidigare som chef för elevhälsan i kommunen. Förvaltningschefen uppger att rektor just nu går rektorsutbildningen och är halvvägs in i den. Planen har varit att hon ska ges tid till att gå rektorsutbildningen inom ramen för sitt uppdrag. Vi saknar underlag kring huruvida rektorn på Älvdalsskolan har deltagit i annan ledarskapsutbildning och/eller kompetensutveckling under sin anställning som rektor. Vid intervju med biträdande rektor på Älvdalsskolan framkommer att hon som biträdande rektor inte har gått den statliga rektorsutbildningen, då förtur ges till rektorer.

Vad gäller introduktion för nyanställda rektorer så finns inget strukturerad rektorsspecifik sådan. Däremot används det introduktionsprogram som finns för samtliga medarbetare. Intervjuad rektor berättar även att hon upplevde att hon hade ett gott stöd i sin chef när hon började sin anställning som rektor.


2.8.2. *Bedömning*

Vi konstaterar att rektorerna har relevant kompetens, erfarenhet och utbildning för att kunna fungera som pedagogiska ledare. Vi konstaterar vidare att det saknas en kompetensutvecklingsplan eller fortbildningsplan efter att den statliga rektorsutbildningen har genomförts. Det saknas underlag för att kunna bedöma huruvida det finns möjligheter till annan kompetensutveckling rektor själv driver frågan.

Vår bedömning är att kontrollmålet är **uppfyllt**.

2018-10-15

Jenny Nordqvist
Projektledare


Micaela Hedin
Uppdragsledare

3. Bilagor

3.1. Bilaga 1. Granskad dokumentation

- Arbetslagsledare, uppdragsbeskrivning. Barn- och utbildningsförvaltningen (20170901)
- Bilaga APS-manual
- Beslut efter uppföljning för förskoleklass och grundskola efter tillsyns i Älvdalens skola, Skolinspektionen, 2017-06-13. Dnr 42-2014:8695
- Buskoviuskolan, uppföljning av nationellt område: Normer och värden
- Enkätresultat arbetsmiljö, april 2018, Strandskolan
- Enkätresultat arbetsmiljö, april 2018, Älvdalsskolan
- Handlingsplan, Älvdalsskolan, juni 2018
- Kommunstyrelsens delegationsordning för Älvdalens kommun, 2015-01-01
- Kvalitetsredovisning 2017-2018, Grundskolan, uttagen 2018-06-18
- Information och ansökan om förestelärare, februari 2017
- Organsiationsbild, barn- och utbildningsförvaltningen
- Offert skolverket gällande Älvdalens kommun angående kompetensutveckling i och om systematiska kvalitetsarbete. Dnr HDa 6.3-2017/945
- Projektplan – Riktande insatser nyanländas lärande
- Strandskolan, uppföljning av nationellt område: normer och värden
- Systematiska kvalitetsutvecklingsarbete i förskolan och skolan, Analys- och processtöd, arbetsbok. Version 2017-10-10
- Systematiska kvalitetsutvecklingsarbete i skolan, arbets- och processtöd version 2018-01-17
- Älvdalsskolan, uppföljning av nationellt område: normer och värden

3.2. Bilaga 2. Systematiskt kvalitetsarbete



Systematiskt kvalitetsarbete

