

BENGTSFORS KOMMUN Kommunstyrelsen	
2011 -12- 2 1	
Diarienum:	Diarietjänstecknr:

Revisorerna

Till Kommunstyrelsen

För kännedom Kommunfullmäktige

Revisionsrapport avseende rektorsrollen inom grundskola och förskola

Kommunrevisorerna har genom flera tidigare granskningar följt utvecklingen inom grundskolan i kommunen. Dessa granskningar har bl.a. visat på behov av att åstadkomma ett långsiktigt skolutvecklingsprogram för att öka måluppfyllelsen inom grundskolan. I den nu genomförda granskningen har vi fokuserat mot rektorns förutsättningar att arbeta med såväl det kommunala ledningsuppdraget som statens skolutvecklingsuppdrag. Vid granskningen har vi biträttas av KPMG.

I den genomförda granskningen har vi tagit del av andra externa tillsyner som enligt vår bedömning visar på att förutsättningarna för rektorerna och förskolecheferna är i behov av förbättring och utveckling om de uppdrag som nämnts ska kunna hanteras på ett rimligt sätt.

Vår sammantagna bedömning utifrån den genomförda granskningen är att det idag finns risk för att förskolecheferna och rektorerna inte har tillräckliga förutsättningar för att kunna utföra sina statliga och kommunala uppdrag med tillfredsställande resultat.

Vi anser därför att kommunstyrelsen bör initiera en verksamhets- och organisationsutredning med syftet att lämna förslag till hur verksamheten skall genomföras och hur organisationen, på nivån under områdeschefen, skall utformas för att förskolechefer och rektorer skall kunna genomföra sina uppdrag i enlighet med såväl det statliga som det kommunala uppdraget.

För mer information om utfallet av granskningen samt våra synpunkter på inriktningen av en sådan utredning hänvisas till bilagda revisionsrapport.

Vi vill att Kommunstyrelsen redovisar hur man avser att gå vidare för att utveckla detta område och senast den 1 mars 2012.

För kommunrevisionen

Nils-Gunnar Nilsson
OrdförandeAsk Fjellklang
Revisor



Bengtsfors kommun

Granskning av rektorsrollen
Revisionsrapport

KPMG AB

Antal sidor: 21

Innehåll

1.	Sammanfattning	1
2.	Bakgrund och syfte	2
3.	Övergripande revisionsfrågor	2
4.	Avgränsningar	2
5.	Ansvarig nämnd	2
6.	Metod	3
7.	Projektorganisation	3
8.	Vad styr förskolechefers och rektorers arbete?	3
8.1	Förutsättningar	3
8.2	Det statliga skolutvecklingsuppdraget	4
8.2.1	Skollagen	4
8.2.2	Läroplan för förskolan; Lpfö 98	5
8.2.3	Läroplan för grundskolan, förskoleklassen och fritidshemmet 2011; Lgr 11	5
8.3	Det kommunala uppdraget	6
8.3.1	Kommunstyrelsens reglemente	6
8.3.2	Regelverk avseende etiska och praktiska frågor för medarbetare i Bengtsfors kommun	7
8.3.3	Delegationsordning	7
8.3.4	Ledarpolicy (antagen av KF 2005-03-02 §21)	7
8.3.5	Produktblad	7
9.	Genomgången dokumentation	8
9.1	Skolinspektionens tillsyn i april 2010	8
9.1.1	Kommunrapporten	8
9.1.2	Förskolan	8
9.1.3	Skolbarnomsorgen	8
9.1.4	Bengtsgården	8
9.1.5	Särskolan	8
9.1.6	Bäckeskolan	9
9.1.7	Ekhagsskolan	9
9.1.8	Franserudsskolan	9
9.1.9	Skolinspektionens beslut	9

9.2	Arbetsmiljöverkets inspektion (två ärenden)	9
10.	Genomförda intervjuer	10
10.1	Vilka organisatoriska förutsättningar har förskolechefer/rektorer för att genomföra sitt uppdrag?	10
10.1.1	Kommunchefen	10
10.1.2	Förskolecheferna	10
10.1.3	Rektorerna	11
10.1.4	Arbetstagarrepresentanterna (Lärarnas Riksförbund och Lärarförbundet)	11
10.2	Ledningsorganisation	12
10.2.1	Kommunchefen	12
10.2.2	Förskolecheferna och rektorerna	12
10.3	Tillgången till förskolechefers och rektorers pedagogiska stöd	12
10.3.1	Kommunchefen	12
10.3.2	Arbetstagarorganisationerna	12
10.4	Styrning/ledning och administrativa processer	13
10.4.1	Kommunchefen	13
10.4.2	Förskolecheferna	13
10.4.3	Rektorerna	14
10.4.4	Arbetstagarorganisationerna (Bengtsgården)	14
10.5	Återkoppling i arbetet	14
10.5.1	Förskolecheferna	14
10.5.2	Rektorerna	15
10.6	Hur ser du på ledaruppdraget i Bengtsfors kommun	15
10.6.1	Förskolecheferna	15
10.6.2	Rektorerna	15
10.6.3	Arbetstagarorganisationerna	15
10.7	Kommunalt sammanhang eller ledarnätverk	15
10.7.1	Kommunchefen	15
10.7.2	Förskolecheferna	16
10.7.3	Rektorerna	16
10.8	Kompetensutveckling	16
10.8.1	Kommunchefen	16
10.8.2	Förskolecheferna	16
10.8.3	Rektorerna	16
11.	Intervju med områdeschefen	16
11.1	Styrning/ledning	16
11.2	Kommunalt nätverk	17
11.3	Ledaruppdraget och administrativa processer	17
12.	Intervju med ordförande och vice ordförande i utskottet för barn, utbildning, kultur och fritid	17
12.1	Styrning/ledning	17

12.2	Ledaruppdraget	18
13.	Intervju med kommunstyrelsens ordförande	18
13.1	Ledning/styrning och ledaruppdraget	18
14.	Bedömning och rekommendationer	19

Bilaga 1 Förskolechefens ansvar

Bilaga 2 Rektorns ansvar

1. Sammanfattning

Vi har, av Bengtsfors kommuns revisorer, fått i uppdrag att granska ledningsfunktionen inom grund- och förskolan i kommunen. Uppdraget ingår i revisionsplanen för år 2011

Förskole- och rektorsrollen styrs av två uppdrag; ett som ansvarig för barnens/elevernas utveckling mot hög måluppfyllelse; det s k skolutvecklingsuppdraget. Detta uppdrag styrs direkt från staten genom främst skollag, läroplaner och kursplaner (skolan). Det andra uppdraget handlar om att vara kommunal mellanchefer som vilken annan kommunal mellanchefer som helst. I Bengtsfors kommun handlar detta mycket om arbete med ekonomi-, personal- och organisationsfrågor.

Vid intervjuer med förskolecheferna och rektorerna, deras kommunala uppdragsgivare och arbetstagarorganisationerna har det tydligt framkommit att det finns förväntningar på förskolecheferna och rektorerna både från kommunledningen och arbetstagarorganisationerna som inte förskolecheferna och rektorerna kunnat infria. Arbetstagarorganisationerna efterlyser särskilt det pedagogiska stödet. Det faktum att förskolecheferna och rektorerna inte har tillräckligt administrativt stöd, inte anser sig vara litade på och att det finns kommunikationsbrister gör att vår bedömning är att deras nuvarande arbetssituation, i det långa loppet, är ohållbar.

Från kommunledningen framhålls att man nu arbetar i en ny organisation som ännu inte satt sig men att det finns goda organisatoriska förutsättningar för genomförandet av förskolans och skolans uppdrag. Det betonas att både förskolecheferna och rektorerna gjort många bra saker men som de inte haft budgettäckning för.

Vi har tagit del av de externa tillsynsmyndigheternas bedömningar av ledningsfunktionen inom skolan i kommunen. Vi kan konstatera att skolinspektionen påpekar att kommunen inte ser till att rektorerna utför sitt arbete i enlighet med bestämmelserna, att ansvarsfördelningen är otydlig och att man inte följer upp och utvärderar verksamheten i tillräcklig omfattning.

Arbetsmiljöverket konstaterar i sitt senaste inspektionsmeddelande att rektorerna sällan eller aldrig har tid att utföra ett arbete som motsvarar kraven och att hälften av rektorerna har stressrelaterade symptom. Verkets sammantagna bedömning är att rektorerna har en ansträngd arbetssituation som kan leda till ohälsa.

Med ledning av vad som framkommit under granskningen anser vi att förskolechefernas och rektorernas arbetssituation är mycket otillfredsställande. Därför föreslår vi att kommunstyrelsen tar initiativ till en utredning med syfte att förslå hur verksamheten skall utvecklas och hur en effektiv organisation skall formos för att rektorerna skall få möjlighet att arbeta som pedagogiska ledare och som kommunala mellanchefer.

2. Bakgrund och syfte

KPMG har, av Bengtsfors kommuns revisorer, fått i uppdrag att granska ledningsfunktionen inom grund- och förskolan i kommunen. Uppdraget ingår i revisionsplanen för år 2011.

Ett av flera viktiga mål för revisorernas granskning av verksamheten i Bengtsfors kommun utgörs av att se hur ledarskapsfrågorna hanteras och utövas.

I kommunens ledning och styrning har det lokala ledarskapet en mycket stor betydelse för verksamheten och verksamhetens resultat. Inte minst inom skolan har rektorerna ett sådant uppdrag. Rektor har i sitt arbete att hantera skollagen, läroplanerna och förordningar, de kommunala målsättningarna i form av styrdokument, tilldelade resurser för den operativa verksamheten, personalens krav på en kompetent och tillgänglig chef samt elevers, föräldrars och övriga intressenters krav på hög kvalitet.

Mot nämnda bakgrund har revisorerna i sin risk- och väsentlighetsbedömning bedömt att rektorsfunktionens och dess förutsättningar bör granskas under år 2011.

3. Övergripande revisionsfrågor

- Vilka organisatoriska förutsättningar har förskolechefer och rektorer för att utföra sitt uppdrag?
- Hur ser ledningsorganisationen ut i förvaltningen?
- Hur uppfattar personalen tillgången till rektors pedagogiska ledning och stöd?
- Hur fungerar de administrativa processerna och styrningen?
- Hur arbetar nämnden med ledarskapsutvecklingen för förskolecheferna och rektorerna?

4. Avgränsningar

Projektet innebär att en granskning genomförs av förskolechefernas och rektorernas arbetssituation inom förskolan och grundskolan i kommunen utifrån ovan nämnda krav (punkt 3). Inriktningen i uppdraget koncentreras dels mot lärarnas och övrig pedagogisk personals upplevelse av tillgången till rektors pedagogiska ledning och stöd, dels mot rektorernas och förvaltningens hantering av de administrativa processerna. Även ansvars- och befogenhetsfördelningen för ledningen inom gällande organisation granskas.

5. Ansvarig nämnd

Granskningen avser kommunstyrelsen i Bengtsfors kommun.

6. Metod

Granskningen har genomförts enligt följande metod:

- läsning av relevant dokumentation
- genomförande av intervjuer
- bedömning av inhämtad information
- analys
- saklighetsgranskning

Följande dokumentation har gått igenom:

- skollag och läroplaner
- kommunala styr- och andra dokument, policies mm
- Skolinspektionens rapporter
- Arbetsmiljöverket; rapport 2011-08-02
- Intervjuer har gjorts med politiker, tjänstemän (kommunledningen, områdesledningen, förskolechefer och rektorer) och arbetstagarorganisationer.

7. Projektorganisation

Granskningen har utförts av Tage Nordkvist, konsult. Projektansvarig är Mikael Lind, certifierad kommunal revisor.

8. Vad styr förskolechefers och rektorers arbete?

8.1 Förutsättningar

Att vara förskolechef och/eller rektor innebär att man har en komplext uppdrag eftersom man, å ena sidan, ensam ansvarar för det statliga skolutvecklingsuppdraget och, å andra sidan, är kommunal mellanchefer som vilken annan kommunal mellanchefer som helst ofta med ansvar för ekonomi, personal och också ibland för lokaler.

8.2 Det statliga skolutvecklingsuppdraget

De regleringar som finns på området utgörs framför allt av...

- Skollagen (SFS 2010:800), Läroplan för förskolan (Lpfö 98, reviderad 2010 med ikraftträdande 1 juli 2011, senaste SKOLFS 2011:69),
- Läroplan för grundskolan, förskoleklassen och fritidshemmet (Lgr 11 med ikraftträdande 1 juli 2011, SKOLFS 2010:37)
- Skolförordningen (SFS 2011:185).

8.2.1 Skollagen

Alla rektorer och förskolechefer som huvudmannen anställer måste ha pedagogisk insikt som de ska ha skaffat sig genom både utbildning och erfarenhet. Sedan mars 2010 är skolhuvudmännen skyldiga att se till att nyanställda rektorer går en särskild befattningsutbildning, rektorsutbildningen, eller en utbildning som kan jämföras med denna. Utbildningen är inte obligatorisk för förskolechefer eller redan anställda rektorer men utbildningen är öppen även för dem.

Det pedagogiska arbetet vid en skolenhet skall ledas och samordnas av en rektor. Det pedagogiska arbetet vid en förskoleenhet skall ledas och samordnas av en förskolechef. Dessa ska särskilt verka för att utbildningen utvecklas. Rektorn och förskolechefen skall benämnas på detta sätt. Dessa benämningar skall förbehållas den som har en anställning som rektor eller förskolechef. En ställföreträdare får utses för en rektor eller en förskolechef.

Rektorn och förskolechefen beslutar om sin enhets inre organisation och fattar i övrigt de beslut och har det ansvar som framgår av särskilda föreskrifter i Skollagen och andra författningar. Rektorn och förskolechefen får uppdra åt en anställd eller en uppdragstagare vid förskole- eller skolenheten att fullgöra enskilda ledningsuppgifter.

Följande beslut kan inte fattas av någon annan än rektor:

- Beslut om att särskilt stöd ska ges enskilt eller i annan undervisningsgrupp.
- Beslut om anpassad studiegång.
- Beslut om avstängning från grundskola, specialskola eller sameskola.
- Beslut om omedelbar avstängning i avvaktan på huvudmannens beslut i frivilliga skolformer, till exempel gymnasieskolan.
- Rätt att omhänderta störande eller farliga föremål (lärare har också denna rätt).
- Beslut om ledighet som avser längre tid än tio dagar.

- Beslut om befrielse från att delta i obligatoriska inslag i undervisningen.

8.2.2 Läroplan för förskolan; Lpfö 98

Förskolans läroplan innehåller två kapitel. I det första, - *värdegrund och uppdrag*, behandlas...

- grundläggande värden
- förståelse och medmänsklighet
- saklighet och allsidighet
- förskolans uppdrag.

I kapitel 2 finns *Mål och riktlinjer* med följande underrubriker...

- normer och värden
- utveckling och lärande
- barns inflytande
- förskola och hem
- samverkan med förskoleklassen, skolan och fritidshemmet
- uppföljning, utvärdering och utveckling
- förskolechefens ansvar (se bilaga 1).

Den huvudsakliga strukturen inom varje område är...

Mål – förskolan ska sträva efter att varje barn...

Riktlinjer – förskollärare ska ansvara för...

Riktlinjer - arbetslaget ska....

Lpfö 98 skiljer sig från Lgr 11 på det sättet att den inte innehåller några mål som barnen/eleverna skall uppnå vilket innebär att uppföljningen och utvärderingen fokuserar på processer i stället för resultat.

8.2.3 Läroplan för grundskolan, förskoleklassen och fritidshemmet 2011; Lgr 11

Den samlade läroplanen innehåller tre delar:

- Skolans värdegrund och uppdrag
- Övergripande mål och riktlinjer för utbildningen
- Kursplaner som kompletteras med kunskapskrav

För grundskolan är skolans värdegrund och uppdrag, övergripande mål och riktlinjer för utbildningen samt kursplanerna förordningar som fastställs av regeringen. Grundskolans kunskapskrav är myndighetsföreskrifter som fastställs av Skolverket.

Den första delen av Lgr 11 anger skolans värdegrund och uppdrag och innehåller följande rubriker...

- grundläggande värden
- förståelse och medmänsklighet
- saklighet och allsidighet
- likvärdig utbildning
- rättigheter och skyldigheter

- skolans uppdrag
- god miljö för utveckling och lärande
- varje skolas utveckling.

I läroplanens andra del - övergripande mål och riktlinjer – anges de normer och värden samt de kunskaper som alla elever bör ha utvecklat när de lämnar grundskolan. Målen anger inriktningen på skolans arbete. Här förtjänar det att påpekas att målen riktar sig till eleverna medan riktlinjerna riktar sig till skolans personal.

Läroplanens del 3 innehåller kursplaner och kunskapskrav för vart och ett av grundskolans ämnen. Med hjälp av kunskapskraven sätter lärarna betyg.

I Lgr 11 finns också ett avsnitt om rektors ansvar (se bilaga 2).

8.3 Det kommunala uppdraget

De kommunala styrdokument som KPMG tagit del av är...

- Reglemente för kommunstyrelsen
- Regelverk avseende etiska och praktiska frågor för medarbetare i Bengtsfors kommun
- Delegationsordning
- Ledarpolicy
- Produktblad för varje funktion inom Barn, utbildning, fritid och kultur

8.3.1 Kommunstyrelsens reglemente

Av kommunstyrelsen reglemente framgår att styrelsen, inom ramen för bl a skollagen, fullgör kommunens uppgifter (verksamhetsansvar) inom för- och grundskolan m fl. I §6 redogörs för hur kommunstyrelsen handhar frågor som rör förhållandet mellan kommunen (arbetsgivaren) och dess arbetstagare.

Inom kommunstyrelsen ska det bl a finnas ett utskott för barn, utbildning, fritid och kultur. Utskottet ska bestå av tre ledamöter och tre ersättare. Följande reglering finns för utskottet...

- har att bereda samtliga ärenden som rör barn, utbildning, fritid och kultur enligt kommunstyrelsens verksamhetsansvar
- har att fatta beslut endast i de ärenden där beslutanderätten delegerats till utskottet
- har uppföljnings- och utvecklingsansvar inom sitt verksamhetsområde.

Om beredning behövs innan ärenden tas upp av kommunstyrelsen skall dessa beredas av utskottet. Det är kommunstyrelsens ordförande eller kommunchefen som överlämnar ärenden till

utskottet. När utskottet berett ärendet skall det lägga fram förslag till beslut. Kommunstyrelsen kan, själv eller på initiativ från utskotten, lägga ut utredningar och uppdrag till förvaltningen. Ett utskott kan, hos kommunstyrelsen, initiera utredningar och uppdrag till förvaltningen. Beslut om sådana måste dock tas av kommunstyrelsen.

8.3.2 Regelverk avseende etiska och praktiska frågor för medarbetare i Bengtsfors kommun

Behandlar inga områden med relevans till denna granskning.

8.3.3 Delegationsordning

Av delegationsordningen framgår vem som delegerar, vem som är delegat (den som tar emot delegationsrätten) och vem som är ersättare samt i vilket lagrum man finner sakfrågan.

8.3.4 Ledarpolicy (antagen av KF 2005-03-02 §21)

Policyn innehåller följande rubriker...

- bakgrund
- syfte
- som chef i organisationen Bengtsfors kommun innehar du en formell befattning
- med ledarskap menas ditt personaliga agerande som chef för att utveckla och styra verksamheten i det dagliga arbetet och framåt i tiden
- ditt ledarskap skall kännetecknas av...
- därför förväntas det att du som ledare i Bengtsfors kommun...

Ett nytt dokument är, enligt kommunchefen, under utarbetande.

8.3.5 Produktblad

Inom området barn, utbildning, kultur och fritid finn produktblad som undertecknas av den befattningshavare som skall ansvara för en enhet, t ex en skola. I produktbladet beskrivs vilken verksamhet som avses, vilken personal som fanns före omorganisationen och vilken personal som finns efter omorganisationen. Vidare finns en redogörelse för den budget (drift- och investering) som finns för driften av enheten. Produktbladet avslutas med en beskrivning av ett signalsystem som skall användas när förutsättningarna i verksamheten förändras med påverkan på ekonomin.

9. Genomgången dokumentation

9.1 Skolinspektionens tillsyn i april 2010

9.1.1 Kommunrapporten

I kommunrapporten lyfts följande bristområden fram gällande ledning och utveckling inom skolområdet...

- det saknas en tydlig ansvarsfördelning mellan nämnd, förvaltning och verksamheterna
- kommunen ser inte till att rektorerna utför sitt arbete i enlighet med bestämmelserna
- kommunen följer inte upp och utvärderar inte sina verksamheter i tillräcklig omfattning

9.1.2 Förskolan

Följande områden lyfts fram för förskolan gällande pedagogisk ledning och utveckling av verksamheten...

- personalen på förskolorna genomför inte utvecklingssamtal på samtliga förskolor

9.1.3 Skolbarnomsorgen

Följande områden lyfts fram för skolbarnomsorgen gällande pedagogisk ledning och utveckling av verksamheten...

- kommunen, de flesta fritidshemmen och den pedagogiska omsorgen följer inte upp och utvärderar verksamheterna samt tar inte tillvara resultaten och omsätter dessa i åtgärder för att nå de nationella målen.

9.1.4 Bengtsgården

Följande områden lyfts fram...

- rektorn ser inte till att lärarna arbetar utifrån de nationella målen
- rektorn och lärarna har inte höga och tydliggjorda förväntningar på elevernas förmåga
- alla som arbetar på skolan arbetar inte för att relationerna mellan vuxna/elever och elever/elever bygger på respekt och ömsesidigt förtroende.

9.1.5 Särskolan

Följande område lyfts fram...

rektorn tar inte ansvar för att särskolans resultat utvärderas regelbundet och kan därför inte använda detta underlag för att öka måluppfyllelsen.

9.1.6 Bäckeskolan

Följande område lyfts fram...

- rektorn tar inte ansvar för att skolans resultat utvärderas regelbundet och använder inte heller ett sådant underlag för att nå de nationella målen.

9.1.7 Ekhagsskolan

Följande område lyfts fram...

- rektorn tar inte det dagliga ansvaret för att verksamheten i skolan är fokuserad på elevernas utveckling och lärande.

9.1.8 Fransrudsskolan

Följande område lyfts fram...

- det är inte alltid som rektorn ser till att det görs utredning när en elev riskerar att inte nå målen.

9.1.9 Skolinspektionens beslut

Efter att Bengtsfors kommun inkommit med en redovisning för hur man avser att rätta till de brister som Skolinspektionen fann vid tillsynen har man, i beslut 2011-01-25, meddelat att de påtalade bristerna avhjälpats. Därmed är tillsynen avslutad.

9.2 Arbetsmiljöverkets inspektion (två ärenden)

Arbetsmiljöverket har genomfört inspektion (ISG 2009/28574) angående rektorernas arbetsmiljö. 2010-04-15 inkom Bengtsfors kommun med en handlingsplan i vilken kommunen redogjorde för hur man skulle komma till rätta med de brister som framkom vid inspektionen. Efter detta har uppföljningsbesök gjorts 2010-05-02, 2010-12-19 och 2011-05-13 för att kontrollera att de brister som framkom vid inspektionen åtgärdats.

Av inspektionsmeddelande från Arbetsmiljöverket (ISG 2011/28574, daterat 2011-08-22) framgår...

- att hälsoundersökningar visar att majoriteten av kommunens rektorer tycker sig, sällan eller aldrig, ha tid att göra ett arbete som motsvarar kraven
- att hälften av rektorerna har stressrelaterade kroppsliga symptom.

Vidare framgår, av ovan nämnda inspektionsmeddelande, att områdeschefens och rektorernas arbetsmiljö varit ansträngd samt att den senaste tiden präglats av förändringar med bl a omorganisationer, chefsbyten, borttagande av samordnande rektor och neddragningar i budget. Samarbetet och samsynen i ledningsgruppen har påverkats negativt. Medarbetarsamtal och

utvecklingsplaner för rektorerna har inte genomförts, planerade ledarskapsutbildningar har heller inte genomförts och införandet av arbetslagsledare är inte klart.

Arbetsmiljöverket gör den sammantagna bedömningen att rektorerna har en ansträngd arbetssituation som kan leda till ohälsa.

De krav som framställs nu är att en god arbetsmiljö skall säkerställas för rektorerna genom...

- att medarbetar- och utvecklingssamtal genomförs med rektorerna
- att arbetslagsledare tillsätts
- att rektorerna får tillgång till ledarskapsutbildning
- att rektorerna får tillgång till administrativt stöd
- att roller och samverkan, med tekniska förvaltningen, angående lokaler och teknik tydliggörs.

Avslutningsvis konstaterar Arbetsmiljöverket att arbetsgivaren ska prioritera bland arbetsuppgifterna och se till att rektorerna får avlastning i sitt arbete samt att utbildningschefen får de mandat, befogenheter och resurser han behöver för att kunna genomföra sitt uppdrag i arbetsmiljöarbetet. För de åtgärder som inte vidtas direkt ska det finnas en tidssatt handlingsplan.

10. Genomförda intervjuer

Intervjusvaren grupperas nedan efter de revisionsfrågor som finns för granskningens genomförande.

10.1 Vilka organisatoriska förutsättningar har förskolechefer/rektorer för att genomföra sitt uppdrag?

10.1.1 Kommunchefen

Kommunchefen anser att det finns bra förutsättningar för genomförandet av uppdraget och att förskolecheferna/rektorererna är tillräckligt många. För att förbättra arbetssituationen måste arbetssättet och tillgången till administrativa stödfunktioner ses över.

10.1.2 Förskolecheferna

Förskolecheferna uppger följande angående de organisatoriska förutsättningarna...

- Det är en förmån att ha tillgång till specialpedagogisk kompetens men man hyser oro för att den, av ekonomiska skäl, skall försvinna.
- De arbetsuppgifter som tar mest tid är barnplaceringar, ekonomifrågor och dokumentation.

- I takt med att organisationen bantats och att det administrativa stödet försvunnit har förskolecheferna blivit alltmer administrativa chefer.
- Uppdraget som pedagogisk ledare hanteras i stor grad av specialpedagogerna.
- Förskolecheferna har liten kännedom om utskottet för barn, utbildning, fritid och kultur.
- För att klara uppdraget arbetar förskolecheferna i team.
- Pedagogisk ledning genomförs i planerade besök varje vecka men de förskolechefer som har verksamhetsansvar på flera orter har svårt att hinna med detta.

10.1.3 Rektorer

Av intervjun med rektorerna framgår att man tycker att rektorsrollen, i jämförelse med förskolecheferrollen, är tydligare men den upplevs ändå som otrygg och inte tillräckligt tydlig. Rektorerna anser att mycket tid går åt till möten på kommunhuset. I dessa möten ägnas den mesta tiden åt frågor kring organisation och ekonomi som i många fall skall dokumenteras. Det pedagogiska uppdraget hinner man över huvud taget inte att diskutera när man träffas.

De mest krävande arbetsuppgifterna är de som måste göras direkt; brandkärsuttryckningar. På Bengtsgården var dessa frågor många vid läsårsstarten på grund av ett icke fungerande schema, många elevärenden etc.

Rektorernas möjligheter att fullgöra det pedagogiska ledningsuppdraget är starkt begränsat på grund av mängden administrations- och ekonomiuppgifter. Detta har gjort att man organiserat det pedagogiska ledarskapet på annat sätt; t ex genom att använda andra befattningshavare (specialpedagoger/speciallärare/utvecklingsledare). För att klara situationen har en rektor organiserat arbetet på det sättet att vissa lärare sköter vikarieanskaffning, elevvård och fakturahantering. Rektorn anser sig arbeta som platschef med uppgiften att underlätta och stötta lärarna i deras arbete. Andra rektorer liknar sitt arbete med att vara skolassistenter. Rektor för Bengtsgården anser att hon har förhållandevis god administrativ stöttning; en heltidstjänst som skolkanslist finns. Visst stöd avseende administrativa uppgifter finns att tillgå för övriga rektorer men stödet är spritt på olika personer och är inte alltid tillgängligt.

På Bengtsgården har det tidigare funnits en funktion som biträdande rektor som utfört många viktiga uppgifter som t ex schemaläggning. Tjänsten är nu vakant och rektor känner osäkerhet angående tillsättandet trots att anställningsintervjuer finns inplanerade. Rektor anser att avsaknaden av funktionen biträdande rektor är ett stort hinder för genomförandet av uppdraget.

10.1.4 Arbetstagarrepresentanterna (Lärarnas Riksförbund och Lärarförbundet)

Arbetstagarrepresentanterna anser att ekonomi utgör den största begränsningen för verksamhetens genomförande och att politikernas syn på skolpengen gör att förutsättningarna blir olika på olika skolor. Man anser att bristen på resurser gör att elever i behov av särskilt stöd inte får det stöd de behöver.

I och med att tjänsten som biträdande rektor är vakanssatt har inte rektor vid Bengtsgården kunnat hålla koll på kostnaderna. Det är arbetstagarnas uppfattning att tjänsten som biträdande rektor skall tillsättas. Organisatoriskt har läsårsstarten varit mycket rörig på grund av att vissa uppgifter som den biträdande rektor tidigare utförde inte blev utförda och man visste inte vem som nu var ansvarig för dem.

I övrigt anser arbetstagarrepresentanterna att det finns tillräckliga personella resurser men att organisationen är ineffektiv; t ex kastas specialpedagogen in än här och än där. När det gäller elevvården finns ett team bestående av rektor, speciallärare, kurator, skolsköterska och eventuellt berörd lärare. Teamet träffas en gång per vecka.

Ur ett mera generellt perspektiv anser man att rektor för Bengtsgården, eftersom hon enbart har ansvar för en verksamhet, har de bästa organisatoriska förutsättningarna. Samma gäller för den förskolechef som enbart har ett förskoleansvar. Övriga har ansvar både som förskolechefer och rektorer vilket ger ett splittrat uppdrag som påverkar förutsättningarna både för dem och för övrig personal.

10.2 Ledningsorganisation

10.2.1 Kommunchefen

Från och med 1 januari 2011 finns en ny organisation med en nämnd, kommunstyrelsen, och tre utskott. För skolan med flera verksamheter finns ett särskilt utskott (se 8.3.1 ovan). Ytterst ansvarig för skolverksamheten är kommunchefen. Områdeschefen för utbildning ska sköta sin verksamhet med personal och ekonomi. Han kan inte delegera detta ansvar vidare. Vidaredelegering kan enbart göras av kommun-/förvaltningschefen. Lokalfrågorna sorterar under tekniska kontoret. Utskotten har inget budgetansvar men områdescheferna har, i ett underskrivet avtal, förbundit sig att signalera om den ekonomiska ställningen avviker från budget.

10.2.2 Förskolecheferna och rektorerna

Den nya centraliserade organisationen har gett en otydlig ledningsstruktur. Man går egna vägar för att lösa uppgifter när man inte vet vem som ansvarar i enskilda frågor och man känner sig bakbunden och inte riktigt betrodd. Beslutsprocesserna anses långdragna.

10.3 Tillgången till förskolechefer och rektorers pedagogiska stöd

10.3.1 Kommunchefen

Rektorsrollen har granskats av både Arbetsmiljöverket och Skolinspektionen vilket vi arbetar vidare med. Bland annat ska Arbetsmiljöverket ha svar på sin granskning senast 31 oktober. Det kan också vara intressant att ta del av goda exempel från andra kommuner.

10.3.2 Arbetstagarorganisationerna

När Bengtsgårdens rektor var frånvarande på grund av rektorsutbildning under två dagar per vecka läsåret 2010/11 blev 45 lärare åsidosatta. Specialpedagogen fungerade som vikarie. *Vid rapportens sakgranskning har områdeschefen påpekat att detta är fel. Enligt honom har inte Hege Arola varit borta två dagar per vecka för studier under föregående läsår; förutom för två*

veckoseminarier var hon hemma för studier fyra onsdagar under våren. Vid dessa tillfällen var hon anträffbar per telefon och hade datorn påslagen. Under denna tid fanns biträdande rektor Henrik Larsson på plats varför någon vikarie inte behövdes. Specialpedagogen jobbade under denna tid 80 % på Bengtsgården och var aldrig vikarie för rektor.

Pedagogisk ledning saknas helt eftersom den ligger längst ner på prioriteringslistan. Istället ägnar sig rektorn på Bengtsgården mest åt ekonomi och att "släcka bränder".

I fjol fanns en utvecklingsgrupp på Bengtsgården, som nu har lagts ner, men det har de som ingick i den inte fått reda på. Arbetslagsindelning gjordes trots protester från personalen. Varje arbetslag (4 st) har två utvecklingsledare som fick nedsättning i tjänsten och 2 000,- mer i lön. Vissa av dem saknar behörighet. Arbetstagarorganisationerna har inte sett någon dokumentation angående utvecklingsledarnas uppdrag. Arbetslagsarbetet löper parallellt med det övriga arbetet. Rektorerna för Bengtsgården och Ekhagsskolan verkar ha alltför stora ansvarsområden vilket inverkar negativt på deras möjligheter att ge pedagogiskt stöd till pedagogisk personal.

När det gäller den nya övergripande organisationen från 1 januari 2011 anser arbetstagarorganisationerna att avståndet mellan å ena sidan verksamheterna (skolor och förskolor) och å andra sidan områdeschefen och politikerna har ökat.

Arbetstagarorganisationerna anser också att det finns straka sidor i den nuvarande organisationen. En sådan är det goda stödet rektorerna utgör för varandra, en annan är att man samlat kvalitetsansvaret för hela grundskolan till en förskolechef.

Bland nackdelarna lyfter man fram den geografiskt spridda organisationen som gör att en stor del av personalen inte har en "närvarande rektor".

I sakgranskningen påpekar områdeschefen att alla grundskolor har rektor på plats.

10.4 Styrning/ledning och administrativa processer

10.4.1 Kommunchefen

Den nya organisationen ger områdescheferna möjlighet att kunna jobba mer med utveckling och utredningar än tidigare eftersom arbetet gentemot en facknämnd försvunnit. För administrativt stöd har utbildningschefen tillgång till förvaltningens gemensamma resurser på kommunkansliet. En assistent svarar för servicen till de tre områdescheferna. Inom förvaltningen finns en utredartjänst som också ska ansvara för kollektivtrafikfrågor, färdtjänst samt skolskjutsar.

När det gäller ekonomin agerar inte förskolechefer och rektorer i enlighet med fullmäktiges budgetbeslut. Man har gjort bra saker men som man inte haft medel till. Områdeschefen har inte beaktat "signalsystemet" gentemot kommunchefen, vilket lett till budgetöverskridanden, främst personalkostnader, med ett prognostiserat underskott på 7,1 mkr för 2011. Kommunstyrelsen har beslutat att ta in extern konsult hjälp avseende resursanvändningen inom grundskolan.

10.4.2 Förskolecheferna

Man försöker uttömma alla möjligheter för att uppnå målsättningen om maximalt en månads väntetid på förskoleplats. Idag tvingas man till två till tre månaders väntetid i Billingsfors, vilket

inte hänt på många år. Att erbjuda alla ettåringar plats är också prioriterat och förskolorna har många små barn på 15 tim per vecka.

Resursfördelningen är idag en tjänstemannaprodukt. Tidigare var man mer delaktiga i budgetarbetet men idag vet man inte vad budgeten grundar sig på.

Det nya förvaltningskontoret är bantat och kan inte ge det samlade administrativa stöd man hade tidigare och fortfarande anser sig behöva. Frågor som man tar vidare till områdeschefen är t ex anställningar och inköp. Ärendena ska vidare till många kontrollplatser, vilket leder till att det dröjer länge innan beslut fattas. Att anställa eller återanställa har blivit en långdragen process. Områdeschefen är inte insatt i förskoleverksamheten och ger inte mycket stöd i dessa frågor. *Vi är gamla i arbetet och löser problem samt sköter oss själva*, säger förskolecheferna.

10.4.3 Rektorer

Situationen idag med sparkrav är orolig. I den nya organisationen görs resursfördelningen centralt vilket medför att rektorerna inte vet hur man räknat fram de budgetramar man har att rätta sig efter för 2011. Situationen för 2012 upplevs likadan.

När beslut om tjänsteddragningar tas förankras inte detta hos rektorerna vilket lett till att man uttrycker det som en förtroendekris.

10.4.4 Arbetstagarorganisationerna (Bengtsgården)

Styrningen fungerar inte eftersom ingen helhetssyn finns. Kontinuiteten i ledarskapet saknas. Det råder missnöje med organisationen och ledningen och stämningen är dämpad. Alla vet att verksamheten går back och kritiseras. Trots allt detta är kamratskapet lärarkollegor emellan god.

Beslut som tagits i forum för samverkan kan plötsligt ändras i ett annat forum.

10.5 Återkoppling i arbetet

10.5.1 Förskolecheferna

Personalen efterfrågar stöd och uttrycker uppskattning när man är ute på förskolorna och man önskar att vi kan delta mera i verksamheten.

Chefsmötena består mest av negativ kritik och gnäll. Områdeschefen har en stressig tillvaro och hinner inte med positiv ”coachning”.

10.5.2 Rektorerne

Vi får ingen "feedback". En orsak kan vara att 3-5 olika förvaltningschefer passerat revy de senaste åren.

Vid sakgranskningen har områdeschefen lämnat följande kommentar:

Margareta Helg gick i pension i maj 2003. Efter en period med t f förvaltningschef tillträdde Monica Axelsson som efterträddes av Lars-Göran Berg. C-G Strutz började i maj 2010.

10.6 Hur ser du på ledaruppdraget i Bengtstors kommun

10.6.1 Förskolecheferne

Från kommunens sida är det viktigast att budgeten hålls. Det pedagogiska uppdraget efterfrågas aldrig. Kvalitetsfrågorna driver man själv. De efterfrågas bara vid extern kritik, men man förväntas ha god kvalitet i verksamheten. En gemensam synpunkt från förskolecheferne är att de är mera administratörer/assistenter än förskolechefer.

10.6.2 Rektorerne

Att hålla budget är prioriterat. Till det finns kravet om att meritvärdena ska höjas, vilket kommer att klaras med hjälp av tillsättningen av utvecklingsledarna på Bengtstorsgården.

Ledarskapet är otydligt vilket ger osäkra/otydliga ledare och osäkra lärare. Något stöd från en nämnd finns inte längre vilket lett till liten delaktighet och möjlighet att påverka. Kommunikationen uppåt i organisationen är dålig. Arbetsro, kontinuitet, förutsägbarhet och framtidstro är vad som behövs.

10.6.3 Arbetstagarorganisationerne

Bengtstorsgårdens rektor jobbar mest med administration och ekonomi. Hon deltar inte i klassrumsverksamheten utan är, för lärarna, osynlig.

Vi ser inte att det finns någon vision eller uttalat mål för verksamheten mer än att meritvärdena bör höjas. Lärarna har arbetet fram GLUFT (=glädje, lärande, utveckling, flexibilitet, trygghet), men kan knappast karakteriseras som ett mål.

10.7 Kommunalt sammanhang eller ledarnätverk

10.7.1 Kommunchefen

Alla chefer i kommunen samlas var 6:e vecka till ett chefsmöte där strategiska kommunövergripande frågor behandlas. Under 2011 har en stående punkt varit att respektive enhetschef presenterar sin verksamhet med syftet att stärka vi-andan och förbättra samverkan inom den nya förvaltningen.

10.7.2 Förskolecheferna

Förskolecheferna deltar i chefsmöten ungefär tre gånger per termin och rektorsmöten varannan vecka. Kompetensutvecklingsmöten (KUV) hålls inom förskolan tillsammans med specialpedagogerna. Ibland träffar man förskolechefer från andra kommuner.

10.7.3 Rektorer

Rektorer deltar i chefsmöten på förvaltningen, rektorsmöten och håller egna ledningsgruppsmöten på skolorna.

10.8 Kompetensutveckling

10.8.1 Kommunchefen

Eftersom budgeten för speciellt utbildningsområdet överskridits har budgeterade medel för kompetensutveckling inklusive ledarutveckling frusits för att mildra det uppkomna underskottet i bokslutet för 2011. Planerade utbildningsinsatser för kommunens chefer har därför skjutits fram till år 2012.

10.8.2 Förskolecheferna

Man har deltagit i statens konferenser med anledning av de nya statliga styrdokumenterna. Det ordinarie arbetet blir eftersatt när man varit frånvarande för utbildningar och möten. En ledarskapskurs planerades men blev inställd.

10.8.3 Rektorer

Huvudinriktningen är att man själv ser till att få den kompetensutveckling man behöver. Rektorsutbildningen deltar man i och någon har kompletterat med skoljuridik.

11. Intervju med områdeschefen

11.1 Styrning/ledning

Den politiska förändringen från nämnd till utskott har inneburit att det blivit färre politiker att ha kontakt med vilket är positivt eftersom det nu är lättare att få kontakt med politiken.

Arbetsgången för ett ärende är att förvaltningen, som till exempelvis kan vara utbildningschefen ensam eller tillsammans med annan chef eller handläggare, bereder ärendet till respektive utskott under kommunstyrelsen. Efter utskottsbehandling tas ärendet upp i kommunstyrelsen. Inom kommunen finns inget ärendebehandlingssystem, vilket innebär att ärenden kan läggas åt sidan och bli liggande länge innan man har tid att åtgärda. Ärenden kan också ta många vägar om det initieras av flera personer. Det har hänt att samma ärende blivit "dubblat" innan det kommit till kommunstyrelsen.

Budgetprocessen är bättre i den nya organisationen. Man kan lättare få förståelse för var det går att spara och inte. Skolskjutsar och förskola är svåra att spara på. Underskottet i budgeten har framför allt uppstått inom förskolan, inom skolskjutsområdet och i gymnasiesärskolan.

Kommunen deltar just nu i ett antal utredningar; Arbetsmiljöverket har avslutat en utredning och öppnat en ny granskning av rektors arbetsmiljö, en utredning om skolskjutsar pågår och externa konsulter utreder resursanvändningen inom grundskolan.

11.2 Kommunalt nätverk

Inom områdeschefens ansvarsområde hålls rektorsmöten varannan vecka och en gång per månad deltar alla enhetscheferna. Till mötena anmäler man egna punkter och områdeschefen har en informationspunkt. "Varvet runt" har tagits bort eftersom det utvecklades till att bli en "klagopunkt" som sedan infekterade resten av mötet. Mötena karakteriseras generellt av "högt i tak".

11.3 Ledaruppdraget och administrativa processer

Det är självklart att cheferna ska hålla budget, följa skollagen och nå måluppfyllelse samt att de ska utveckla verksamheten, samarbeta och ha kommunal samsyn. De ska också snabbt "slå larm" när de behöver hjälp.

Förskolechefer/rektorer är hårt klämda mellan det statliga skolutvecklingsuppdraget (det pedagogiska ledarskapet) och de kommunala uppdraget som vilken kommunal mellanchef som helst (fr a ekonomi och personal).

De har fått tillbaka möjligheten att få ekonomisk hjälp från kommunkontoret men de saknar administrativa stödfunktioner. Åtta rektorer har blivit 5,5 men en biträdande rektor rekryteras just nu till Bengtsgården. Det administrativa stödet till förskolechefer och rektorer är uppdelat på ett antal personer efter att skolförvaltningen togs bort.

Rektorerna och förskolecheferna matchar behov med resurs både när det gäller volym och kompetens. De administrativa uppgifterna men främst ekonomi- och personalärenden tar så stor del av tiden att det pedagogiska utvecklingsarbetet inte hinns med vilket utgör en stor frustration. Kravet på dokumentation stort; allt från uppföljningar till systematiskt arbetsmiljöarbete ska dokumenteras.

Rektorerna har kunskap om vad budgeten innehåller men den har inte förankrats. De skriver under på att hålla budgeten men har inte reella möjligheter att göra det.

Rektorerna känner brist på tilltro.

12. Intervju med ordförande och vice ordförande i utskottet för barn, utbildning, kultur och fritid

12.1 Styrning/ledning

Enligt det reglemente som gäller från och med 1 januari 2011 har utskottet ansvar för beredning, uppföljning och utveckling inom området barn, utbildning, kultur och fritid.

Det som mest styr verksamheten inom utskottet idag är budgeten. Arbetet med budgeten är upplagt enligt resursfördelningsmodellen som innebär att tjänstemännen lägger ett tekniskt

förslag som sedan konsekvensbeskrivs av områdeschefen. Därefter uttalar sig utskottet. Beslut fattas i kommunstyrelsen.

Kommunikationen mellan politiker, rektorer och förskolechefer är dålig. Det är områdeschefens uppgift att kommunicera vidare ner i organisationen vad som diskuteras i utskottet. Man vet inte hur detta fungerar.

I början av 1990-talet togs ett beslut om att kön till förskoleplats får vara maximalt en månad i hela Bengtstors kommun. Regeln gäller inte per enhet, vilket inte verkar ha kommunicerats ut. Regeln från 1990-talets början uppfattas än idag som att den gäller.

När det gäller kontakter utanför utskottet handlar dessa mest om kontakter med kommunchefen och områdeschefen. Andra kontakter i organisationen sker främst genom att man ibland besöker skolor.

12.2 Ledaruppdraget

Förväntningarna på områdeschefen är att han skall föra ner kommunstyrelsens beslut till rektorer och förskolechefer.

Förväntningarna på förskolechefer och rektorer är att man skall se till att måluppfyllelse nås. Ett exempel på åtgärd för ökad måluppfyllelse är att man genomfört sommarskola för elever som gått ut skolår 9. Resultatet av detta var gott. Andra förväntningar är att förskolecheferna och rektorerna skall finnas på plats för att leda verksamheten men de har ett tufft uppdrag som gör att pedagogiska diskussioner inte hinns med; administrationen tar alltför mycket tid och därför skall resurserna ses över för att utrymme skall finnas för avlastning och för undvikande av dubbelarbete.

13. Intervju med kommunstyrelsens ordförande

13.1 Ledning/styrning och ledaruppdraget

Skolans uppdrag och därmed rektorernas är att eleverna skall få kunskaper och färdigheter som gör det möjligt för dem att gå vidare till högre studier. Därmed är förskolan och skolan viktig för hela kommunen och därför har medel förts över från äldreomsorgen till grundskolan.

Tyvärr råder idag ett ömsesidigt misstroende mellan politiker, förvaltningschef och rektorer men eftersom politiken är mån om en bra skola finns en förväntan om att bland annat budgetprocessen förbättras och att rektorerna känner delaktighet beträffande det budgetunderlag som förskola och skola tar emot via områdeschefen eftersom det naturligtvis är svårt att hålla en budget som man inte varit delaktig i framtagandet av.

När det gäller samarbete finns en ambitionen om att få skolan och socialtjänsten att samarbeta mer men det fungerar dåligt. Förskolecheferna samarbetar bra för att lösa sin uppgift; de ger och tar.

Ledningsresursen inom grundskolan har, på grund av två skolnedläggningar, reducerats från 8 till 5,5. Det finns olika uppfattningar om rekryteringen av en biträdande rektor till Bengtsgården.

14. Bedömning och rekommendationer

Enligt vad som framkommit i denna granskning finns det organisatoriska hinder i organisationen som starkt försvårar för förskolechefer och rektorer att utföra sitt uppdrag i enlighet med skollagen och läroplanerna. Grunden till detta ligger i att det administrativa stödet, för genomförande av det kommunala uppdraget (fr a ekonomi och personal) är alltför litet eller i att det inte är organiserat på ett effektivt och ändamålsenligt sätt. Det finns sällan eller aldrig en ensam orsak till ett missförhållande varför sanningen troligen står att finna i en kombination av ovan nämnda orsaker.

Ytterligare orsaker till att förskolechefer och rektorer inte lyckas genomföra sina uppdrag med ett tillfredsställande resultat är att det finns kommunikationsbrister i organisationen. De är en bidragande orsak till att förskolechefernas och rektorernas arbetsmiljö är undermålig. I detta faktum finns också en del av förklaringarna till det stora budgetunderskottet att finna. Dålig kommunikation leder också till att tilliten mellan de olika leden i organisationen är låg. Kommunikationsbristerna och den låga tilliten har gjort att förskolecheferna och rektorerna finner sina egna lösningar på olika problem utan att förankra dem uppåt i organisationen.

Den övergripande organisationsstrukturen med en nämnd, ett utskott, en områdeschef och förskole- och skolenheter med förskolechefer och rektorer utgör i sig inget hinder för förskolechefernas och rektorernas möjligheter att genomföra det statliga (skolutvecklingsuppdraget) respektive det kommunala (fr a ekonomi och personal) uppdraget. Däremot finns det organisatoriska brister inom och mellan de olika förskole- och skolenheterna vilket hindrar förskolechefer och rektorer att genomföra sina uppdrag på ett effektivt sätt.

När det gäller ekonomiska resurser för möjligheten att ha en fungerande lednings- och administrativ organisation inom förskolor och grundskolor visar officiell kostnadsstatistik (Skolverket 2010) att tillgängliga resurser i Bengtsfors kommun väl ligger i nivå med jämförbara kommuner (kommungruppen) och med riket.

	Undervisningskostnader	Total kostnad
Bengtsfors kommun (2010)	44 200	92 800
Bengtsfors kommun (2009)	42 700	91 300
Kommungruppen (2010)	44 800	90 600
Kommungruppen (2009)	43 000	86 700
Riket (2010)	43 700	85 800
Riket (2009)	42 800	83 700

Källa: Skolverket

Som framgår av denna granskning finns inte tillräckliga förutsättningar för att förskolecheferna och rektorerna i Bengtsfors kommun skall kunna utföra sina statliga och kommunala uppdrag med tillfredsställande resultat. Därför anser vi att Bengtsfors kommun bör initiera en verksamhets- och organisationsutredning med syftet att lämna förslag till hur verksamheten skall genomföras och hur organisationen, på nivån under områdeschefen, skall utformas för att förskolechefer och rektorer skall kunna genomföra sina uppdrag i enlighet med såväl det statliga som det kommunala uppdraget.

Vår bedömning är att utredningsuppdragets direktiv skall utformas så att utredningen lämnar förslag på följande:

- definition av det statliga skolutvecklingsuppdraget utifrån lokala förhållanden i Bengtsfors kommun
- metod/metoder för genomförandet av det statliga skolutvecklingsuppdraget
- vilka organisatoriska krav genomförandet av det statliga skolutvecklingsuppdraget medför
- definition och avgränsningar av det kommunala mellancheffsuppdraget
- metod/metoder för genomförande av det kommunala mellancheffsuppdraget
- vilka organisatoriska krav genomförandet av det kommunala mellancheffsuppdraget medför
- hur ansvar och roller skall tydliggöras i organisationen

- hur man kan arbeta för att förbättra arbetsmiljön för förskolechefer och rektorer ur andra aspekter än de ovan nämnda uppdragen; delaktighet och inflytande, tillhörighet och samverkan, ledningsstöd, medarbetarsamtal,
- kompetensutvecklingsåtgärder avseende ledarskapet för förskolechefer och rektorer
- budgetprocess och resursfördelningssystem för förskolan och grundskolan.

Karlstad dag som ovan

Tage Nordkvist
Konsult



Mikael Lind
Certifierad kommunal revisor/konsult

FÖRSKOLECHEFENS ANSVAR

Som pedagogisk ledare och chef för förskollärare, barnskötare och övrig personal i förskolan har förskolechefen det övergripande ansvaret för att verksamheten bedrivs i enlighet med målen i läroplanen och uppdraget i dess helhet. Förskolechefen har ansvaret för förskolans kvalitet och har därvid, inom givna ramar, ett särskilt ansvar för att...

- systematiskt och kontinuerligt planera, följa upp, utvärdera och utveckla verksamheten,
- det systematiska kvalitetsarbetet genomförs under medverkan av förskollärare, barnskötare och övrig personal samt för att erbjuda barnens vårdnadshavare möjlighet till deltagande i kvalitetsarbetet,
- förskolans arbetsformer utvecklas så att barnens aktiva inflytande gynnas,
- förskolans lärandemiljö utformas så att barnen får tillgång till en bra miljö och material för utveckling och lärande,
- verksamheten utformas så att barn får det särskilda stöd och den hjälp och de utmaningar de behöver,
- upprätta, genomföra, följa upp och utvärdera förskolans handlingsprogram för att förebygga och motverka alla former av diskriminering och kränkande behandling, såsom mobbning och rasistiska beteenden bland barn och anställda,
- formerna för samarbete mellan förskolan och hemmen utvecklas och att föräldrarna får information om förskolans mål och sätt att arbeta,
- samarbetsformer utvecklas med förskoleklassen, skolan och fritidshemmet och att samverkan kommer till stånd för att skapa förutsättningar för en samsyn och ett förtroendefullt samarbete,
- personalen får kontinuerligt den kompetensutveckling som krävs för att de professionellt ska kunna utföra sina uppgifter.

REKTORNS ANSVAR

Som pedagogisk ledare och chef för lärarna och övrig personal i skolan har rektorn det övergripande ansvaret för att verksamheten som helhet inriktas mot de nationella målen. Rektorn ansvarar för att skolans resultat följs upp och utvärderas i förhållande till de nationella målen och kunskapskraven. Rektorn har ansvaret för skolans resultat och har, inom givna ramar, ett särskilt ansvar för att

- skolans arbetsformer utvecklas så att ett aktivt elevinflytande gynnas,
- skolans arbetsmiljö utformas så att eleverna får tillgång till handledning, läromedel av god kvalitet och annat stöd för att själva kunna söka och utveckla kunskaper, t.ex. bibliotek, datorer och andra hjälpmedel,
- undervisningen och elevhälsans verksamhet utformas så att eleverna får det särskilda stöd och den hjälp de behöver,
- kontakt upprättas mellan skola och hem, om det uppstår problem och svårigheter för eleven i skolan,
- resursfördelningen och stödåtgärderna anpassas till den värdering av elevernas utveckling som lärare gör,
- undervisningen i olika ämnesområden samordnas så att eleverna får möjlighet att uppfatta större kunskapsområden som en helhet,
- i undervisningen i olika ämnen integrera ämnesövergripande kunskapsområden, exempelvis miljö, trafik, jämställdhet, konsumentfrågor, sex och samlevnad samt riskerna med tobak, alkohol och andra droger,
- samarbetsformer utvecklas mellan förskoleklassen, skolan och fritidshemmet för att stödja varje elevs mångsidiga utveckling och lärande,
- samverkan kommer till stånd med förskolan för att skapa förutsättningar för en samsyn och ett förtroendefullt samarbete,
- formerna för samarbete mellan skolan och hemmen utvecklas och att föräldrarna får information om skolans mål och sätt att arbeta och om olika valalternativ,
- samverkan med skolor och arbetslivet utanför skolan utvecklas så att eleverna får konkreta erfarenheter av betydelse för deras val av fortsatt utbildning och yrkesinriktning,
- den studie- och yrkesorienterande verksamheten organiseras så att eleverna får vägledning inför de olika val som skolan erbjuder och inför fortsatt utbildning,
- personalen får den kompetensutveckling som krävs för att de professionellt ska kunna utföra sina uppgifter,
- skolans internationella kontakter utvecklas, och
- skolpersonalen får kännedom om de internationella överenskommelser som Sverige har förbundit sig att beakta i utbildningen.