



Ks § 84

## **Revisionsrapport om granskning av ledarskapet i klassrummet – svar**

Dnr 2018/349-007

Ernst & Young (EY) har på uppdrag av de förtroendevalda revisorerna genomfört en granskning med syfte att granska hur barn- och utbildningsnämnden arbetar för att säkerställa ett fungerande pedagogiskt ledarskap, med fokus på ledarskapet i klassrummet.

Barn- och utbildningsnämnden har vid sitt sammanträde 2019-03-06, § 47 beslutat om ett yttrande över revisionsrapporten och överlämnat det till kommunens revisorer.

Av kommunstyrelsens förvaltnings skrivelse 2 april 2019 framgår att kommunens revisorer meddelat att de inte har några synpunkter på barn- och utbildningsnämndens yttrande.

### **Kommunstyrelsens förvaltning föreslår kommunstyrelsen besluta**

att godkänna barn- och utbildningsnämndens yttrande 2019-03-06, § 47 över revisionsrapporten om granskning av ledarskapet i klassrummet och överlämna det till kommunfullmäktige.

### **Yrkanden**

Ordföranden yrkar bifall till kommunstyrelsens förvaltnings förslag och finner att kommunstyrelsen bifallit yrkandet.

### **Kommunstyrelsen beslutar**

att godkänna barn- och utbildningsnämndens yttrande 2019-03-06, § 47 över revisionsrapporten om granskning av ledarskapet i klassrummet och överlämna det till kommunfullmäktige.

Handlingar i ärendet:

Kommunstyrelsens förvaltnings skrivelse 2 april 2019

Barn- och utbildningsnämndens beslut 2019-03-06, § 47

Kommunens revisorers missiv 3 december 2018 med bifogad granskningsrapport från EY

Expedieras till:

Kommunens revisorer

Kommunfullmäktige

Justerandes sign



2019-04-02

Kommunsekreterare  
Mikael Åskog  
0490-25 40 13  
[mikael.askog@vastervik.se](mailto:mikael.askog@vastervik.se)

Kommunstyrelsen

## Revisionsrapport om granskning av ledarskapet i klassrummet – yttrande

Ernst & Young (EY) har på uppdrag av de förtroendevalda revisorerna genomfört en granskning med syfte att granska hur barn- och utbildningsnämnden arbetar för att säkerställa ett fungerande pedagogiskt ledarskap, med fokus på ledarskapet i klassrummet.

Barn- och utbildningsnämnden har vid sitt sammanträde 2019-03-06, § 47 beslutat om ett yttrande över revisionsrapporten och överlämnat det till kommunens revisorer.

Kommunens revisorer har meddelat kommunstyrelsens förvaltning att de inte har några synpunkter på yttrandet.

Kommunstyrelsens förvaltning har inget ytterligare att tillföra ärendet.

### Kommunstyrelsens förvaltning föreslår kommunstyrelsen besluta

att godkänna barn- och utbildningsnämndens yttrande 2019-03-06, § 47 över revisionsrapporten om granskning av ledarskapet i klassrummet och överlämna det till kommunfullmäktige.

Anders Björlin  
Kommundirektör

Bun § 47

## Revisionsrapport – Ledarskap i klassrummet

Dnr 2018/661-611

Under hösten 2018 genomförde Ernst och Young en granskning av ledarskapet i klassrummet. Granskningen genomfördes på uppdrag av de förtroendevalda revisorerna i Västerviks kommun. Syftet med granskningen var att granska hur barn- och utbildningsnämnden arbetar för att säkerställa ett fungerande pedagogiskt ledarskap med fokus på ledarskapet i klassrummet.

Utifrån granskningsresultatet rekommenderar revisorerna barn- och utbildningsnämnden att:

- Fastställa tydliga mål och strategier avseende förstelärarnas uppdrag och deras roll i utvecklingsarbetet, för att på så vis styra arbetet för såväl en högre måluppfyllelse som likvärdigheten skolorna emellan.
- Möjliggöra att på strategisk nivå kunna styra rätt kompetens till de enheter som behöver förbättra sin måluppfyllelse
- Säkerställa att nämnden och skolorna har ändamålsenlig organisering för att leva upp till skollagens bestämmelser om att elever har rätt till likvärdig utbildning oavsett vilken skola de går på.
- Arbeta för att stärka styrkedjan genom ett ökat förtroende mellan nämnd och skolor, till exempel genom skolbesök och utökade möjligheter till dialog.

### Förslag till beslut

Barn- och utbildningskontoret föreslår barn- och utbildningsnämnden besluta godkänna lämnad redovisning samt

att ge barn- och utbildningsförvaltningen i uppdrag att fortsätta det pågående arbetet för en likvärdig utbildning.

### Barn- och utbildningsnämndens behandling av ärendet

Grundskolechef Ewa Myhrén redogör för Revisionsrapport – Ledarskap i klassrummet, för resultatet av granskningen samt för de åtgärder revisorerna rekommenderar barn- och utbildningsnämnden att genomföra.

Forts nästa sida.

---

§§Justerandes  
sign

Bun § 47 forts.

**Yrkande**

Ordförande Marcus Fridlund (S) yrkar att barn- och utbildningsnämnden beslutar godkänna lämnad redovisning samt

att ge barn- och utbildningsförvaltningen i uppdrag att fortsätta det pågående arbetet för en likvärdig utbildning.

**Barn- och utbildningsnämnden beslutar**

att godkänna lämnad redovisning samt

att ge barn- och utbildningsförvaltningen i uppdrag att fortsätta det pågående arbetet för en likvärdig utbildning.

Expedieras till: Grundskolechef Ewa Myhrén

---

§§Justerandes  
sign



2019-02-01  
Dnr 2018/661-611

Barn- och utbildningsnämnden

Grundskolechef  
Ewa Myhrén

## Svar på granskning av ledarskapet i klassrummet

### Bakgrund och genomförande

Under hösten 2018 genomförde Ernst och Young en granskning av ledarskapet i klassrummet. Granskningen genomfördes på uppdrag av de förtroendevalda revisorerna i Västerviks kommun. Syftet med granskningen var att granska hur barn- och utbildningsnämnden arbetar för att säkerställa ett fungerande pedagogiskt ledarskap med fokus på ledarskapet i klassrummet.

Underlaget till rapporten bygger på enkätundersökning, intervjuer med nämndens presidium och förvaltningsledning, intervjuer med ett urval rektorer och lektionsbesök. Utöver detta har revisionen haft tillgång till de dokument och underlag som man önskat från skolor och förvaltning.

### Revisionens bedömning

Revisionens bedömning är att det sker ett medvetet arbete för att främja det pedagogiska ledarskapet. Detta är något som Skolinspektionens enkät som genomfördes höstterminen 2018 också den visar på. Här har den pedagogiska personalen svarat högre än tidigare år på frågan kring pedagogiskt ledarskap. Forskning som finns inom området är väl känd och används både på förvaltningsnivå och ute på skolorna menar revisionen.

Fortbildningsinsatser kring ledarskap i klassrummet och pedagogiskt ledarskap genomförs och finns också som en aktivitet i nämndens verksamhetsplan och verksamhetsberättelse för 2018.

Rapporten visar på att det dels finns stora variationer mellan skolorna och att andelen elever som når kunskapskraven i årskurs 9 varierar. Även antalet förstelärare varierar mellan skolorna. Utifrån dessa perspektiv menar revisionen att det finns utrymme att stärka likvärdigheten mellan skolorna och att den kunskap om det pedagogiska arbetet som finns sprids och genomsyrar samtliga verksamheter.



Utifrån granskningsresultatet rekommenderar revisorerna barn- och utbildningsnämnden att:

- Fastställa tydliga mål och strategier avseende förstelärarnas uppdrag och deras roll i utvecklingsarbetet, för att på så vis styra arbetet för såväl en högre måluppfyllelse som likvärdigheten skolorna emellan.
- Möjliggöra att på strategisk nivå kunna styra rätt kompetens till de enheter som behöver förbättra sin måluppfyllelse
- Säkerställa att nämnden och skolorna har ändamålsenlig organisering för att leva upp till skollagens bestämmelser om att elever har rätt till likvärdig utbildning oavsett vilken skola de går på.
- Arbeta för att stärka styrkedjan genom ett ökat förtroende mellan nämnd och skolor, till exempel genom skolbesök och utökade möjligheter till dialog.

## Barn- och utbildningsförvaltningens svar

**Fastställa tydliga mål och strategier avseende förstelärarnas uppdrag och deras roll i utvecklingsarbetet, för att på så vis styra arbetet för såväl en högre måluppfyllelse som likvärdigheten skolorna emellan.**

Barn- och utbildningsförvaltningen har, utifrån forskning valt att forma tjänsterna med koppling till lärarnas skicklighet att undervisa formativt. De lärare som innehar dessa tjänster har anställts efter intervjuer och vitsord från rektor utifrån sin kompetens att undervisa formativt. Utifrån detta perspektiv har inte lärarnas arbetsplats varit avgörande utan rekryteringen har skett utifrån kompetens. Kravprofil samt förordnande för dessa tjänster är:

Den kravprofil som satts för tjänsterna var:

- Du har lärarexamen
- Du arbetar aktivt med formativ undervisning för att utveckla lärandet hos dina elever.
- Du har 4 års väl vitsordat arbete av god undervisning
- Du välkomnar kollegabesök i din undervisning (Undervisning kan handla om såväl klassrumsundervisning som utomhuspedagogik eller APL.)
- Du är intresserad av skolutveckling och arbetar aktivt för att utveckla undervisningen.
- Du arbetar målmedvetet med att öka dina elevers måluppfyllelse och visar en god förmåga att förbättra dina elevers studieresultat.
- Du vill vara med och dela med dig av och sprida formativ bedömning och goda erfarenheter av undervisning och lärande.
- Du vill vara delaktig i kommunens gemensamma kompetensutveckling samt att vid ett par tillfällen per termin anordna och delta i nätverksträffar.



De förstelärare som är tillsvidareanställda i kommunen har förbundit sig att: Förstelärartjänsten innebär att du fortsätter att arbeta på din arbetsplats. Tjänsten innebär att du fortsätter med det goda arbete du gör idag i kombination med en möjlighet att sprida formativ undervisning i Västerviks kommun. Det kan ske på gemensamma kompetensutvecklingsdagar och/eller på din eller någon annan skola. Detta ska ske i samråd med din rektor.

Du som arbetar i grundskolan kommer att bjudas in till ett par nätverksträffar per termin, därutöver finns du som stöd för rektor i arbetet med att utveckla skolan och därigenom elevernas måluppfyllelse.

Utifrån dessa parametrar är det barn- och utbildningsförvaltningens bedömning att de styrmedel som krävs utifrån mål och strategier för förstelärarna redan finns men att dessa behöver tydliggöras för rektorer och lärare i förvaltningen. Det är ett arbete som genomförs i och med det att revisionsrapporten delges både förstelärare och grundskolerektorer.

**Möjliggöra att på strategisk nivå kunna styra rätt kompetens till de enheter som behöver förbättra sin måluppfyllelse.**

**Säkerställa att nämnden och skolorna har ändamålsenlig organisering för att leva upp till skollagens bestämmelser om att elever har rätt till likvärdig utbildning oavsett vilken skola de går på.**

Barn- och utbildningskontoret har ett pågående arbete kopplat till området i och med det systematiska kvalitetsarbetet. De statsbidrag som är sökbara för förvaltningen så som utökad elevhälsa, lovskola, läxhjälp och likvärdighetsbidraget är viktiga ur ett likvärdighetsperspektiv. Förutom de statistiska underlag som finns att tillgå kopplat till SALSA, måluppfyllelse, trygghet och studier med mera genomförs kvalitetsdialoger med samtliga rektorer vid tre tillfällen per år. Där möts grundskolechefen och rektor för att samtala om skolans och fritidshemmets resultat och måluppfyllelse. Här genomförs också en analys kopplat till framtida behov.

Förvaltningens centrala barn- och elevhälsa är ytterligare en garant för att behoven styrs på ett sätt som främjar likvärdigheten. Exempelvis har en omorganisation skett så att mobilt team ingår i den centrala barn- och elevhälsan. Elevhälsochefen genomför besök i verksamheten för att följa upp resultaten för att säkra upp och stärka likvärdigheten. Grundskolchef och chefen för central barn- och elevhälsa har tät kontakt i arbetet för alla elevers rätt att lyckas.

Under läsåret 2018/19 har förvaltningen valt att fördela likvärdighetsbidraget utifrån ovanstående parametrar. Ett underlag har tagits fram och fackliga företrädare har tagit del av det. Underlaget är beslutat av nämnden och används som ett arbetsredskap kopplat till ökad måluppfyllelse och likvärdighet.

De medel som Kommunfullmäktige beslutat att tillskjuta för elever med särskilda behov under 2019 och 2020 är ytterligare viktigt utifrån ett likvärdighetsperspektiv.



**Arbeta för att stärka styrkedjan genom ett ökat förtroende mellan nämnd och skolor, till exempel genom skolbesök och utökade möjligheter till dialog.**

Barn- och utbildningsförvaltningen tar fram ett nytt underlag för kontaktpolitikerbesök under våren 2019. Detta underlag bygger på förvaltningens systematiska kvalitetsarbete och ska underlätta dialogen vid kontaktpolitikerbesöken. Underlaget kommer att vara ett ärende för barn- och utbildningsnämnden att besluta kring under våren 2019.

På de temadagar som genomförs med nämnden och tjänstemän inom barn- och utbildningsförvaltningen lyfts områden som är aktuella utifrån det systematiska kvalitetsarbetet. Presidiet bjuds också in till verksamhetskonferenser varje termin av respektive verksamhetschef.

Barn – och utbildningsförvaltningen erbjuder inspel från verksamheten vid varje nämnd. Under våren 2019 ligger fokus på att presentera verksamheterna för den nya nämnden.

## Förslag till beslut

Barn- och utbildningsförvaltningen föreslår barn- och utbildningsnämnden att godkänna redovisningen på insatser och åtgärder som pågår samt

att ge barn- och utbildningsförvaltningen i uppdrag att fortsätta det pågående arbetet för en likvärdig utbildning.

Ewa Myhrén  
Grundskolechef





2018-12-03

Till  
Barn- och utbildningsnämnden  
Kommunfullmäktige för kännedom

## Granskning av ledarskapet i klassrummet

Ernst & Young AB (EY) har på uppdrag av de förtroendevalda revisorerna genomfört en granskning med syfte att granska hur barn- och utbildningsnämnden arbetar för att säkerställa ett fungerande pedagogiskt ledarskap, med fokus på ledarskapet i klassrummet.

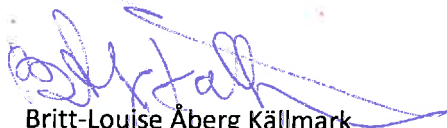
Den sammanfattande bedömningen är att det sker ett medvetet arbete för att främja det pedagogiska ledarskapet. Den forskning som finns avseende pedagogiskt ledarskap används på såväl förvaltningsnivå som ute på skolorna. Det har anordnats ett antal satsningar inom området och det finns ytterligare planerade. Därtill är det positivt att fortbildning i ledarskapet i klassrummet återfinns som en aktivitet i nämndens verksamhetsplan och detaljbudget för 2018.

Iakttagelser från enkätresultat, intervjuer samt statistik visar att det finns stora variationer mellan skolorna. Skillnaden mellan den skola med högst andel positiva svar respektive negativa svar i enkäten var i vissa fall så hög som 60 procentenheter. Vad gäller andelen elever i årskurs 9 som uppnått kunskapskraven i samtliga ämnen skiljer det sig 40,3 procentenheter mellan skolorna med högst respektive lägst resultat. Avseende antalet förstelärare varierar det mellan 0 till 7 per skola. Med anledning av variationerna görs därför bedömningen att det finns utrymme för att stärka likvärdigheten mellan skolorna. På samtliga frågor i enkäten fanns det skolor som utmärkte sig som mer positiva, vilket gör att det finns goda exempel att utgå ifrån. Variationerna visar på vikten av att den kunskap som finns om det pedagogiska arbetet, sprids och genomsyrar samtliga verksamheter.

Vi ställer oss bakom granskningens slutsatser och rekommendationer och överlämnar härmed granskningen.

Vi önskar svar från nämnden **senast den 10 mars 2019**.

För Västerviks kommuns revisorer

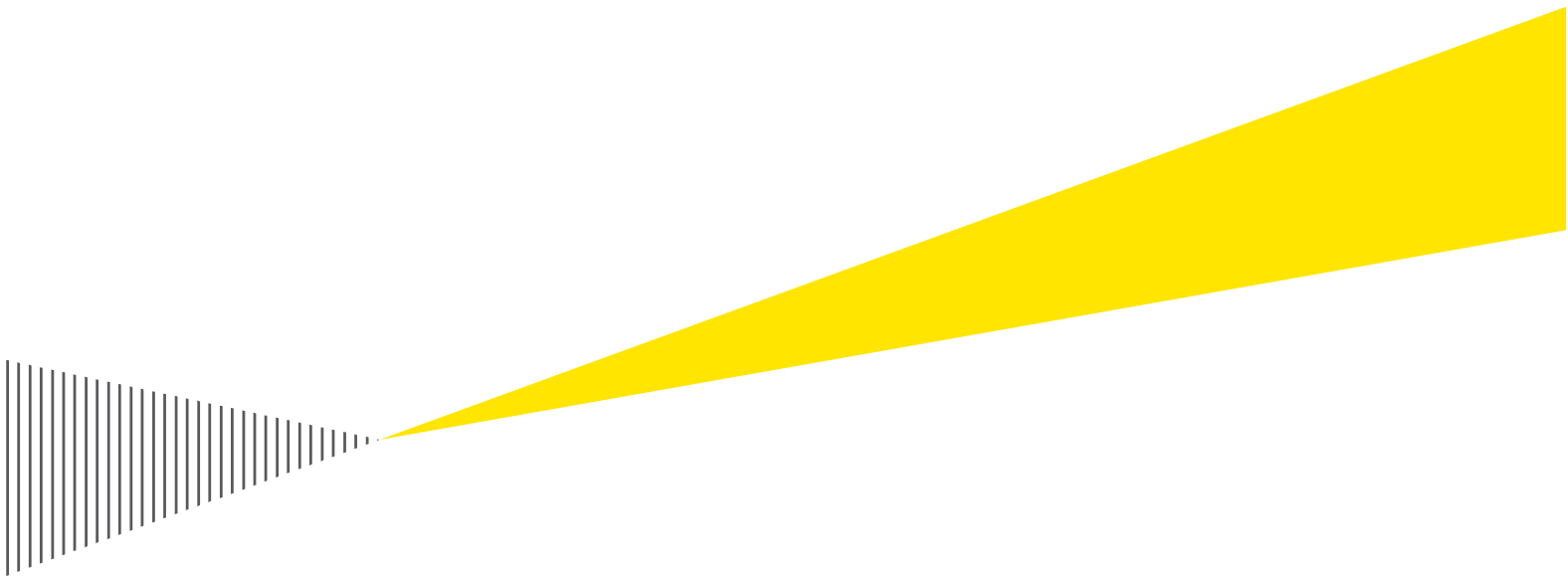


Britt-Louise Åberg Källmark  
Ordförande

Bilaga: Granskningsrapport – Granskning av ledarskapet i klassrummet

# Västerviks kommun

## Granskning av ledarskapet i klassrummet



Building a better  
working world

## Innehåll

<b>Sammanfattning .....</b>	<b>2</b>
<b>1. Inledning .....</b>	<b>3</b>
1.1. Bakgrund.....	3
1.2. Syfte och revisionsfrågor .....	3
1.3. Genomförande .....	3
1.4. Revisionskriterier.....	4
<b>2. Iakttagelser .....</b>	<b>6</b>
2.1. Elevernas måluppfyllelse .....	6
2.2. Förvaltningens organisering .....	7
2.3. Iakttagelser från intervjuer och observationer på skolorna.....	9
2.4. Kvalitetsarbete och uppföljning till nämnd.....	14
2.5. Styrning och ledning.....	16
2.6. Resursfördelningsmodell .....	19
<b>3. Bedömning .....</b>	<b>22</b>
3.1. Lärarna som pedagogiska ledare .....	22
3.2. Styrkedja .....	22
<b>Källförteckning .....</b>	<b>24</b>
<b>Bilaga 1. Enkät.....</b>	<b>25</b>

## Sammanfattning

EY har på uppdrag av de förtroendevalda revisorerna i Västerviks kommun genomfört en granskning med syfte att granska hur barn- och utbildningsnämnden arbetar för att säkerställa ett fungerande pedagogiskt ledarskap, med fokus på ledarskapet i klassrummet.

Vår sammanfattande bedömning är att det sker ett medvetet arbete för att främja det pedagogiska ledarskapet. Den forskning som finns avseende pedagogiskt ledarskap används på såväl förvaltningsnivå som ute på skolorna. Därtill har det anordnats ett antal satsningar inom området samt att det finns ytterligare planerade. Vi ser även positivt på att fortbildning i ledarskapet i klassrummet återfinns som en aktivitet i nämndens verksamhetsplan och detaljbudget för 2018.

lakttagelser från enkätresultat, intervjuer samt statistik visar att det finns stora variationer mellan skolorna. Skillnaden mellan den skola med högst andel positiva svar respektive negativa svar i enkäten var i vissa fall så hög som 60 procentenheter. Vad gäller andelen elever i årskurs 9 som uppnått kunskapskraven i samtliga ämnen skiljer det sig 40,3 procentenheter mellan skolorna med högst respektive lägst resultat. Avseende antalet förstelärare varierar det mellan 0 till 7 per skola. Med anledning av variationerna gör vi därför bedömningen att det finns utrymme för att stärka likvärdigheten mellan skolorna. På samtliga frågor i enkäten fanns det skolor som utmärkte sig som mer positiva, vilket gör att det finns goda exempel att utgå ifrån. Variationerna visar på vikten av att den kunskap som finns om det pedagogiska arbetet, sprids och genomsyrar samtliga verksamheter.

Utifrån granskningsresultatet rekommenderar vi barn- och utbildningsnämnden att:

- ▶ Fastställa tydliga mål och strategier avseende förstelärarnas uppdrag och deras roll i utvecklingsarbetet, för att på så vis styra arbetet för såväl en högre måluppfyllelse som likvärdighet skolor emellan.
- ▶ Möjliggöra att på strategisk nivå kunna styra rätt kompetens till de enheter som behöver förbättra sin måluppfyllelse.
- ▶ Säkerställa att nämnden och skolorna har en ändamålsenlig organisering för att leva upp till skollagens bestämmelser om att elever har rätt till en likvärdig utbildning oavsett vilken skola de går på.
- ▶ Arbeta för att stärka styrkedjan genom ett ökat förtroende mellan nämnd och skolor, till exempel genom skolbesök och utökade möjligheter till dialog

## 1. Inledning

### 1.1. Bakgrund

I skollagen anges att alla barn och elever ska ges den ledning och stimulans som de behöver i sitt lärande och sin personliga utveckling för att de utifrån sina egna förutsättningar ska kunna utvecklas så långt som möjligt enligt utbildningens mål. Om det framkommer att en elev inte kommer att nå de kunskapskrav som minst ska uppnås, ska eleven skyndsamt ges stöd i form av extra anpassningar inom ramen för den ordinarie undervisningen. Varje huvudman inom skolväsendet ska därtill på huvudmannanivå systematiskt och kontinuerligt planera, följa upp och utveckla utbildningen.

Skollagen anger därmed att det för grundskolan ska finnas en tydlig strävan hos huvudmännen att säkerställa att samtliga elever uppnår målen i alla ämnen, bland annat genom att identifiera och tillgodose elevernas eventuella behov av särskilt stöd samt genom att systematiskt och kontinuerligt arbeta med kvalitetsutvecklingen av skolverksamheten.

I Västervik har 67,3 procent av eleverna på de kommunala skolorna läsåret 2016/17 uppnått kunskapsmålen i alla ämnen. Detta genomsnitt är lägre än rikssnittet, som ligger på 71,8 procent. Aktuell skolforskning konstaterar att lärarens kompetens är en av de viktigaste faktorerna som inverkar på elevernas måluppfyllelse.

De förtroendevalda revisorerna har mot bakgrund av ovanstående valt att granska barn- och utbildningsnämndens arbete avseende ledarskapet i klassrummet, med bäring på elevernas måluppfyllelse.

### 1.2. Syfte och revisionsfrågor

Syftet är att granska hur barn- och utbildningsnämnden arbetar för att säkerställa ett fungerande pedagogiskt ledarskap, med fokus på ledarskapet i klassrummet. I granskningen besvaras följande revisionsfrågor:

- ▶ Fungerar lärarna som pedagogiska ledare i klassrummet?
  - a. Organiserar undervisningen efter elevernas behov?
  - b. Skapas förtroendefulla relationer mellan elever och lärare?
  - c. Ges tillräckliga möjligheter till kompetensutveckling av lärare?
  
- ▶ Stödjer nämndens styrning, ledning, organisation och uppföljningssystem kvalitetsarbetet på såväl nämndsnivå som enhetsnivå?
  - a. Ges tillräckligt stöd till rektorer i rollen som pedagogiskt ansvariga?
  - b. Följs skolenheternas arbete upp och analyseras av nämnden?
  - c. Har enheter, förvaltning och politik samma syn vilka frågor som viktiga och har uppföljningen bäring på konkreta, näraliggande och aktuella problem på skolnivå?

### 1.3. Genomförande

Granskningen grundas på dokumentstudier och intervjuer med nämndens presidium, ansvariga inom verksamhetsledningen, samt ett urval av rektorer, lärare och elever. Därtill har verksamhetsbesök genomförts på tre utvalda skolor. En enkät har skickats ut till samtlig pedagogisk personal på de kommunala grundskolorna, med frågor som berör undervisningens struktur, metoder och kvalitet. Se bilaga 1 för fullständig förteckning över de frågor som ingick i enkäten. Enkäten skickades ut till totalt 512 personer varav 366 svarade, vilket genererar en svarsfrekvens på 71 procent.

Granskningen omfattar den kommunala grundskolan och avser barn- och utbildningsnämnden.

## **1.4. Revisionskriterier**

### **1.4.1. Skollagen (2010:800)**

Enligt Skollagen ska det pedagogiska arbetet vid en skolenhet ledas och samordnas av en rektor. Rektorn beslutar om sin enhets inre organisation och ansvarar för att fördela resurser inom enheten efter elevernas olika förutsättningar och behov.

Utbildningen inom skolväsendet ska vara likvärdig inom varje skolform oavsett var i landet den anordnas. Utbildningen inom skolväsendet syftar till att elever ska inhämta och utveckla kunskaper och värden. Den ska främja alla elevers utveckling och lärande samt en livslång lust att lära. I utbildningen ska hänsyn tas till elevers olika behov. Barn och elever ska ges stöd och stimulans så att de utvecklas så långt som möjligt. En strävan ska vara att uppväga skillnader i barnens och elevernas förutsättningar att tillgodogöra sig utbildningen.

### **1.4.2. Pedagogiskt ledarskap**

Skolinspektionen definierar begreppet pedagogiskt ledarskap som att leda skolans arbete och ansvara för en god måluppfyllelse i relation till de nationella målen i skolan. I detta ingår att förbättra skolans resultat så att varje elev når så långt som möjligt i sitt lärande och sin utveckling. Förutsättningar för det pedagogiska ledarskapet är att rektor har kunskap om och kompetens för att tolka uppdraget och för att kunna leda sin personal. Det är även viktigt att det finns stödstrukturer i verksamheten, till exempel för administration och ekonomi.

Rektors uppdrag finns inte definierat i sin helhet i de nationella styrdokumentet, men uppdraget ska utgå från det som anges i skollagen. Av skollagen framgår att rektorn ska leda och samordna det pedagogiska arbetet och ha ett särskilt ansvar för att utbildningen utvecklas. Det är rektorn som ansvarar för att eleverna når kunskapsmålen. Rektorn ska också besluta om sin enhets inre organisation och fatta sådana beslut som det av skollagen och andra författningar framgår att rektorn ska fatta. Det handlar bland annat om arbetet med elever i behov av särskilt stöd, ansvaret för den övergripande organisationen av det pedagogiska arbetet och skolans kontakter med arbetslivet och det omgivande samhället. Nämnden kan också i vissa delar delegera sin beslutanderätt till rektor. Rektor kan i sin tur överlåta flertalet uppgifter till andra personer i enlighet med skollag och skolförordning.

### **1.4.3. Kommunfullmäktiges mål**

I kommunfullmäktiges budget 2018 och ekonomisk planering 2019-2020 framgår en vision innehållande åtta områden, varav ett utgörs av:

#### *Utbildning och kompetens i toppklass*

- ▶ Andelen elever som har slutbetyg i alla ämnen i åk 9 ska öka.
- ▶ Meritvärdet i åk 9 ska öka
- ▶ Andelen invånare 25-64 år med eftergymnasial utbildning ska öka

#### **1.4.4. Skolverkets allmänna råd med kommentarer: Systematiskt kvalitetsarbete – för skolväsendet (2012)**

Skollagens krav på systematiskt kvalitetsarbete innebär att huvudmän och skolenheter systematiskt och kontinuerligt ska följa upp verksamheten, analysera resultaten i förhållande till de nationella målen och utifrån det planera och utveckla utbildningen.

Syftet med kvalitetsarbetet är att de nationella målen för utbildningen ska uppfyllas. Syftet är också att skapa delaktighet och dialog om måluppfyllelsen och om orsakerna till eventuella brister.

Systematiskt och kontinuerligt innebär att arbetet ska bedrivas strukturerat och uthålligt med fokus på en långsiktig utveckling. Varje huvudman och varje skolenhet måste därför hitta sina former och rutiner för kvalitetsarbetet. Utgångspunkten är alltid densamma, att identifiera utvecklingsområden för ökad måluppfyllelse i förhållande till de nationella målen.

#### **1.4.5. Skolverkets allmänna råd med kommentarer: Arbete med extra anpassningar, särskilt stöd och åtgärdsprogram (2014)**

Skolan har ett kompensatoriskt uppdrag vilket innebär att utbildningen ska ta hänsyn till alla elevers olika behov, där en strävan ska vara att uppväga skillnader i deras förutsättningar.

Skolan har till uppgift att ge alla elever den ledning och stimulans som de behöver i sitt lärande och i sin personliga utveckling för att de utifrån sina egna förutsättningar ska kunna utvecklas så långt som möjligt enligt utbildningens mål. De elever som lätt når de kunskapskrav som minst ska uppnås ska ges den ledning och stimulans som de behöver för att kunna nå längre i sin kunskapsutveckling.

Extra anpassningar är en stödinsats av mindre ingripande karaktär som normalt är möjlig att genomföra för lärare och övrig skolpersonal inom ramen för den ordinarie undervisningen. Särskilt stöd handlar, till skillnad från stöd i form av extra anpassningar, om insatser av mer ingripande karaktär som normalt inte är möjliga att genomföra för lärare och övrig skolpersonal inom ramen för den ordinarie undervisningen. Det är insatsernas omfattning eller varaktighet, eller både omfattningen och varaktigheten, som skiljer särskilt stöd från det stöd som ges i form av extra anpassningar.

Lärare och övrig skolpersonal gör en bedömning av en elevs behov av extra anpassningar eller särskilt stöd med utgångspunkt i hur eleven utvecklas i riktning mot kunskapsmålen i läroplanens andra del eller mot att nå de kunskapskrav som minst ska uppnås.

## 2. Iakttagelser

### 2.1. Elevernas måluppfyllelse

I detta avsnitt redovisar vi elevernas måluppfyllelse i årskurs 7-9 utifrån Skolverkets statistik. I tabellen nedan framgår en jämförelse över tid avseende elevers slutresultat i årskurs 9 för de kommunala skolorna i Västervik. Vidare görs en jämförelse med riket. Röda fält indikerar att Västerviks kommun har lägre andel/resultat än riket, gröna fält indikerar det motsatta.

Elever årskurs 9	2012 /13	2013/14	2014/15	2015/16	2016/17	2017/18
Totalt antal elever	320	311	313	386	297	351
Genomsnittligt meritvärde	<b>213,4</b>	<b>218,6</b>	<b>231,7</b>	<b>218,9</b>	<b>206,4</b>	<b>217,4</b>
Riket	209,7	211	220,3	218,8	217,7	223,3
Andel (%) som uppnått kunskapskraven i alla ämnen	<b>77,8</b>	<b>79,1</b>	<b>80,2</b>	<b>67,1</b>	<b>64,3</b>	<b>68,7</b>
Riket	75,6	75,9	75,3	71,9	71,8	73,5
Andel (%) elever med utländsk bakgrund	<b>13,4</b>	<b>12,5</b>	<b>11,4</b>	<b>16,6</b>	<b>19,4</b>	<b>17,7</b>
Riket	20,8	21,7	22,8	23,4	25	25,2
Andel (%) elever med föräldrar med eftergymnasial utbildning	<b>40,6</b>	<b>46,8</b>	<b>45,1</b>	<b>45,3</b>	<b>50,2</b>	<b>45,5</b>
Riket	49,3	50,1	50,8	51,8	53	54

Av tabellen kan utläsas att andelen elever med utländsk bakgrund har ökat stadigt från 2014/2015 även om andelen minskat något det senaste läsåret. Andelen elever med föräldrar med eftergymnasial utbildning ligger dock relativt stadigt på mellan 40-50 procent, i genomsnitt runt 45 procent. Detta är en lägre andel än för riket i stort, där genomsnittet snarare ligger på runt 50 procent. Resultaten (meritvärde och andel som uppnått kunskapskraven) försämrades kraftigt för Västervik mellan läsåren 2014/15 samt 2016/17. Resultaten har förbättrats det senaste läsåret och en generell förbättring ses också för riket i stort detta läsåret.



I nedanstående tabell redovisas slutresultatet för årskurs 9 läsåret 2017/2018 uppdelat per skola samt för enskild huvudman i Västervik. Röda fält indikerar att skolan har lägre andel/resultat i jämförelse med föregående år, vilket framgår i parentesen. Gröna fält indikerar det motsatta.

2017/18 (2016/17)	Antal elever åk 9	Andel (%) som uppnått kunskapskraven i alla ämnen	Andel (%) behöriga på yrkesprogram	Genomsnittligt meritvärde
Västervik, enskild huvudman	60 (55)	80 (61,8)	85 (70,9)	238,9 (219)
Ankarsrums skola 7-9	42 (32)	45,2 (46,9)	52,4 (62,5)	186,3 (191,5)
Ellen Keyskolan RO1	55 (45)	85,5 (82,2)	87,3 ( ~100 <sup>1</sup> )	246,2 (248,5)
Ellen Keyskolan RO2	71 (66)	78,9 (81,8)	85,9 (86,4)	226,9 (230,9)
Ludvigborgsskolan	101 (79)	71,3 (54,4)	75,2 (57)	225,6 (187,3)
Östra Ringskolan	82 (75)	57,3 (56)	80,5 (65,3)	196,4 (184,2)

*Statistik: Skolverket*

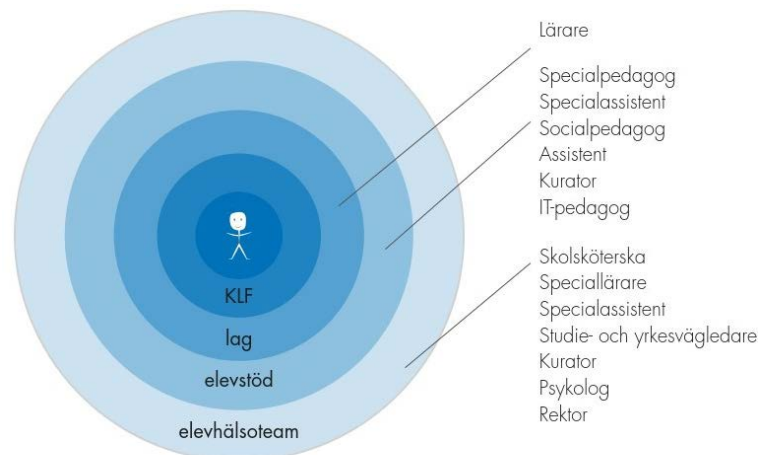
Tabellen visar att Östra Ringskolan samt Ludvigborgsskolan har en positiv utveckling på samtliga punkter i jämförelse med föregående läsåret. Övriga skolor har en negativ utveckling i förhållande till föregående år på ett antal punkter. Gemensamt för samtliga skolor är att det har varit en ökning av antalet elever.

## 2.2. Förvaltningens organisering

I detta avsnitt redogör vi för hur barn- och utbildningsnämnden valt att organisera barn- och utbildningsförvaltningen, bland annat utifrån de stödresurser som finns tillgängliga för rektorer.

Barn- och utbildningsförvaltningen har en central barn- och elevhälsa som består av runt 30 personer, främst skolsköterskor, specialpedagoger och skolpsykologer. Medarbetarna i den centrala elevhälsan ingår även i skolornas elevhälsoteam. Därigenom ska den centrala elevhälsan fungera som en länk mellan skolornas lokala elevhälsa och den centrala organisationen. Elevhälsochefen är ansvarig för dess verksamhet och ingår i förvaltningens ledningsgrupp. Ellen Key skolan har tagit fram en illustration över elevhälsans organisering (se nedan). Strukturen på elevhälsan uppges vara känd bland kommunens skolor.

<sup>1</sup> ~ 100 innebär att andelen ej behöriga är 1-4



I den centrala elevhälsan ingår ett mobilt team. Det mobila teamet skapades i anslutning till att två kommungemensamma särskilda undervisningsgrupper lades ner. Teamet består för närvarande av tre specialpedagoger samt en fritidsledare och arbetar på uppdrag av elevhälsochefen, skolpsykologen eller efter direkt kontakt med rektor. Teamets syfte är att stötta skolorna i situationer där det bedöms finnas behov av extra kompetens och stöd. Det kan exempelvis handla om att stötta en särskild elev, närvara under föräldramöte för att informera om problematik i klassen eller utbilda lärare och specialpedagoger i hur särskilda situationer kan hanteras. Teamets tjänster beskrivs vara efterfrågade och det uppges pågå rekrytering av en vakant tjänst.

Utöver den centrala elevhälsan finns följande stödfunktioner på förvaltningen:

- ▶ Controllern: 2,5 heltidstjänster för samtliga verksamheter (från förskola till vuxenutbildning)
- ▶ Personalhandläggare: 0,5 heltidstjänst
- ▶ Fem intendenten som bistår vid frågor gällande ekonomi, fastigheter, avtal och externa leverantörer<sup>2</sup>
- ▶ En administrativ assistent
- ▶ Utredningssamordnare och IT-samordnare
- ▶ Nämndssekreterare

HR-resurser finns centralt i kommunen.

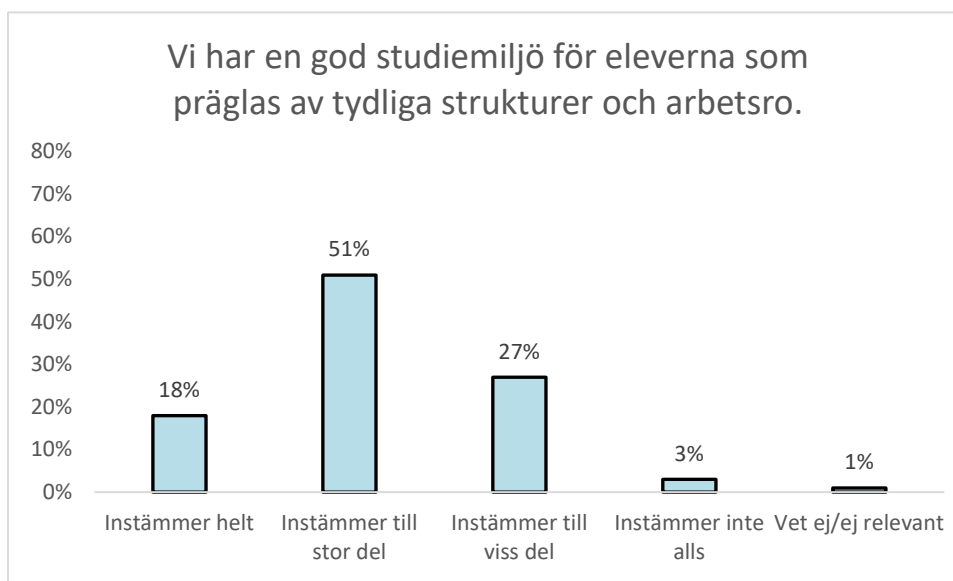
<sup>2</sup> Dessa stödfunktioner finns inte på förvaltningen centralt utan är en del av den lokala organisationen för förskola, grundskola och gymnasium.

## 2.3. Iakttagelser från intervjuer och observationer på skolorna

I detta avsnitt redogörs för de intervjuer och verksamhetsbesök som genomförts på Ludvigborgsskolan, Östra ringskolan samt Ellen Keyskolan.

### 2.3.1. Studie- och arbetsmiljö

Utifrån samtal med lärare och rektorer iakttar vi en övergripande nöjdhet med arbetsmiljön för såväl lärare som elever. Den enkät som har genomförts som en del i granskningen bekräftar bilden av att majoriteten upplever att det finns en god studiemiljö:



Diagrammet visar att majoriteten av de svarande ställer sig positiva till arbetsron (instämmer helt och instämmer till stor del). Vid en närmare analys över de respektive skolornas svar finns en viss variation, även om majoriteten ställer sig positiva. Efter en sammanräkning av instämmer helt och instämmer till stor del, samt instämmer till viss del och instämmer inte alls visar sig följande resultat: Näktergalens skola och Ljungbergsskolan har högst andel kritiska svar; 55 procent respektive 61 procent. Vad gäller en mer positiv inställning är svaren mest positiva på Marieborgsskolan och Ellen Keyskolan RO2 på 79 procent respektive 91 procent. Skolorna som beskrivs ovan används här för att visa på variationen i svarsalternativen.

Av de skolor som besöktes är Östra ringskolan den enda som är organiserad enligt ett tvåläraresystem. Lärarna på Östra ringskolan har i förhållande till övriga skolor lägre krav på antal utförda undervisningstimmar och istället högre antal timmar som de ska samverka med andra lärare. Varje lärare undervisar därför endast i ett ämne och medverkar som en extra resurs i kollegors undervisning den resterande tiden. I de fall när två lärare närvarar under lektionerna uppges det vara enklare att skapa en god arbetsmiljö. Dels med anledning av att det finns en extra resurs som kan hjälpa till men även för att det i stor utsträckning inte behövs vikarier. I de fall en av de två lärarna inte kan närvara under lektionen kan den andra läraren hålla lektionen själv. Det uppges därmed bli en bättre kontinuitet när såväl lärare som elever är bekanta med varandra och den pågående undervisningen. Kontinuiteten leder enligt de intervjuade lärarna på Östra ringskolan till en ökad trygghet för såväl elever som lärare.

Lärare på Ludvigborgsskolan har gemensamt diskuterat hur lektionerna bör struktureras. Vid dessa tillfällen har vikten av en gemensam struktur med tydlig början och slut, att skriva upp lektionens tider på tavlan, samla in mobiltelefoner samt avsluta med en sammanfattning av dagens lektion lyfts fram. Enligt intervju arbetar de flesta lärarna på Ludvigborgsskolan efter denna struktur. Under observationer vid Ludvigborgsskolan skiljde det sig åt om lektionerna

hade ett tydligt avslut. Vid samtliga observerade lektioner samlades elevernas mobiler in vid lektionens start.

Vid de observerade lektionerna på Östra ringskolan, Ludvigborgsskolan samt Ellen Keyskolan fanns lektionens hålltider uppskrivna på tavlan. Under en av lektionerna på Ellen Keyskolan skymde dock duken för projektorn tavlan och därmed tidsangivelserna.

Utöver ovan nämnda iakttagelser från observationer i klassrummen på de tre 7-9 skolorna noterades följande aspekter, vilka kortfattat listas här<sup>3</sup>:

- ▶ Klasstorlekarna var generellt relativt små, upp till 20 elever närvarande.
- ▶ Samtliga lektioner hade förutbestämda platser. Det varierade om eleverna satt varannan flicka/pojke.
- ▶ Under samtliga lektioner lämnade eleverna ifrån sig mobilerna vid lektionens start.
- ▶ De besökta lektionerna hade generellt sett en inbjudande atmosfär och en hög grad av studiero. Också rasterna präglades, utifrån det som noterades, av ett relativt lugn. I klassrummen föreföll lärarna engagerade och förberedda inför undervisningen.
- ▶ Vid ett flertal lektioner arbetade eleverna i grupper. Under två av lektionerna fick läraren vid ett antal tillfällen be eleverna att sänka ljudnivån vid diskussionerna.
- ▶ Det varierade om lektionerna hade en tydlig inledning och avslutning. Under en av lektionerna användes en powerpoint-bild för att starta upp ett nytt ämnesområde. Läraren pratade inte utifrån det som stod på bilden. Det framgick inte helt tydligt vilka kunskaper som skulle uppnås i det nya ämnesområdet.
- ▶ På en av de undersökta lektionerna närvarade två pedagoger.
- ▶ På en av lektionerna användes en bensträckare. Det var ingen tydlig uppstart efter bensträckaren och ljudnivån i klassrummet blev högre än innan bensträckaren.
- ▶ Eleverna använde en egen bärbar dator vid samtliga lektioner, undantaget en lektion som bestod av muntliga redovisningar. Under denna lektion var samtliga datorer avstängda.

### **2.3.2. Individanpassning och stöd till elever**

Vid intervju uttrycker lärare att svårigheterna med att anpassa undervisningen efter elevernas behov i huvudsak beror på att det är för stora klasser, särskilt de klasser där det finns flera elever med stora behov. I fritextsvaren från enkätundersökningen framkommer synpunkter kring att klasserna upplevs vara för stora. Ett sätt att hantera stora klasser där eleverna har olika kunskapsnivå uppges vara att under lektioner dela in eleverna i mindre grupper. Genom att skapa grupper efter vilken nivå eleverna ligger på uppges läraren enklare kunna anpassa undervisningen till eleverna. Ytterligare en fördel som lyfts fram med att dela in klassen i mindre grupper är att eleverna kan hjälpas åt inom gruppen istället för att alltid behöva be pedagogen om hjälp.

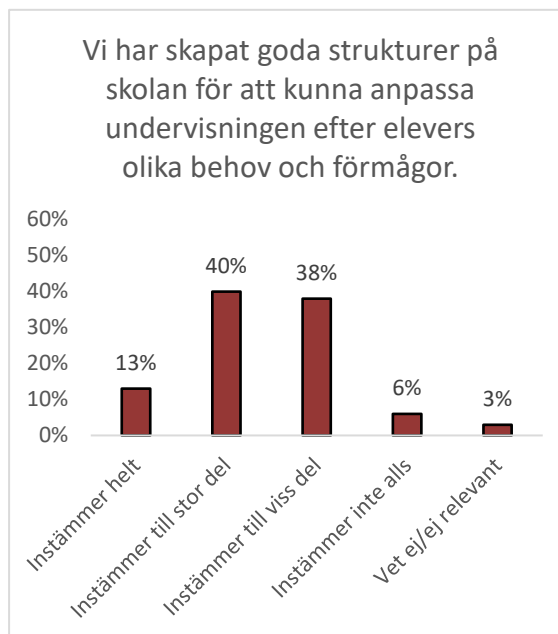
Likt ovan nämnt tillämpar Östra ringskolan i hög utsträckning ett tvåläraresystem. I de fall där två lärare närvarar under lektionerna uppges det vara enklare att anpassa undervisningen efter elevernas behov. Det faktum att två lärare närvarar på lektionen gör att eleverna enklare kan

---

<sup>3</sup> Dessa är dock subjektiva observationer, utifrån granskarens tolkning av sammanhanget, och är endast utifrån den ögonblicksbild som förmedlades på de lektioner granskaren deltog i. De syftar därmed inte till att på egen hand ge uttryck för en helhetsbild. Tillsammans med övrigt granskningsresultat kan tolkningarna dock användas för att peka på tendenser som kan vara intressanta delar i en övergripande analys och bedömning av kvalitet i undervisningen. Skolinspektionen använder sig av liknande observationer utifrån följande observationsschema: <https://www.skolinspektionen.se/globalassets/0-si/04-rad-och-vagledning/vanliga-brister/observationsschema-v-08.pdf>

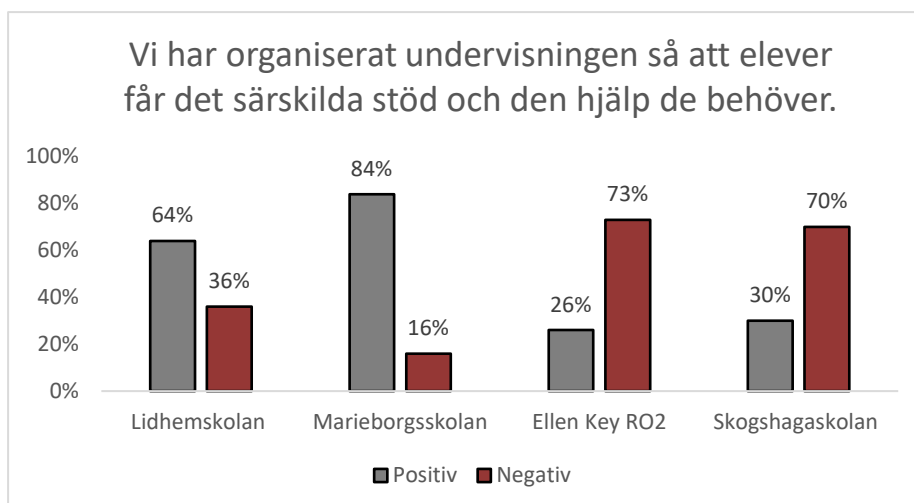
grupperas efter kunskapsnivå och att utbildningen på så sätt anpassas mer efter elevernas behov. Vidare uppger de intervjuade lärarna vid Östra ringskolan att de hinner hjälpa eleverna i en högre utsträckning. Enligt uppgift har flera grundskolor i kommunen visat intresse för organisationsformen med ett tvåläraresystem och börjat föra diskussioner om det kan tillämpas på den egna skolan.

Två av frågorna i den genomförda enkäten avsåg möjligheterna att organisera undervisningen efter elevernas behov. Nedan presenteras samtliga skolors resultat på de båda frågorna.



Av enkätsvaren kan utläsas att majoriteten av de svarande befinner sig på mitten av skalan med tonvikt åt det mer positiva svarsalternativet. Vidare visar enkäten att det är få som inte instämmer alls - fem respektive sex procent.

Vid närmare analys av svaren på frågan avseende möjlighet att organisera undervisningen efter elevens behov framträder variationer mellan skolor. I nedanstående tabell har svaren för instämmer helt och instämmer till stor del sammanräknats som en positiv inställning. Motsvarande har gjorts vad gäller instämmer till viss del och instämmer inte alls, då dessa representerar en mer kritisk inställning. Skolorna är enbart utvalda för att visa på variationen i svaren.



### **2.3.3. Kompetensutveckling för lärare**

Lärare erbjuds dels kompetensutveckling av barn- och utbildningsförvaltningen och dels av den egna skolan. Förvaltningen har fokuserat den centrala kompetensutvecklingen på kollegialt lärande. I nämndens verksamhetsplan och detaljbudget för 2018 framgår vilka aktiviteter som förvaltningen föreslår för att uppnå kommunfullmäktiges mål. En av aktiviteterna utgörs av *Fortbildningsinsatser i ledarskap i klassrummet*. Nedan ges exempel på kompetensutveckling som har anordnats av förvaltningen.

#### *Att organisera för skolframgång*

Satsningen utgår från en bok med samma namn som handlar om skolor som lokala organisationer och om hur verksamheten på en skola kan organiseras för att skapa goda förutsättningar för elevernas lärande. Inom satsningen arrangeras även en föreläsning med Lars Svedberg, docent i pedagogik. Samtliga rektorer i grundskolan och gymnasiet deltar i satsningen. Vid tidpunkten för granskningen har två tillfällen anordnats under 2018 och ytterligare två är inplanerade under hösten.

I satsningen har rektorer fått utbildning i hur skolan kan organiseras på lokal nivå. I det ingår att analysera den nuvarande organisationen på skolan, genomföra klassrumsbesök och diskutera resultatet tillsammans med övriga rektorer. I intervju uppges att det har varit positiv respons på satsningen.

#### *Coachande ledarskap*

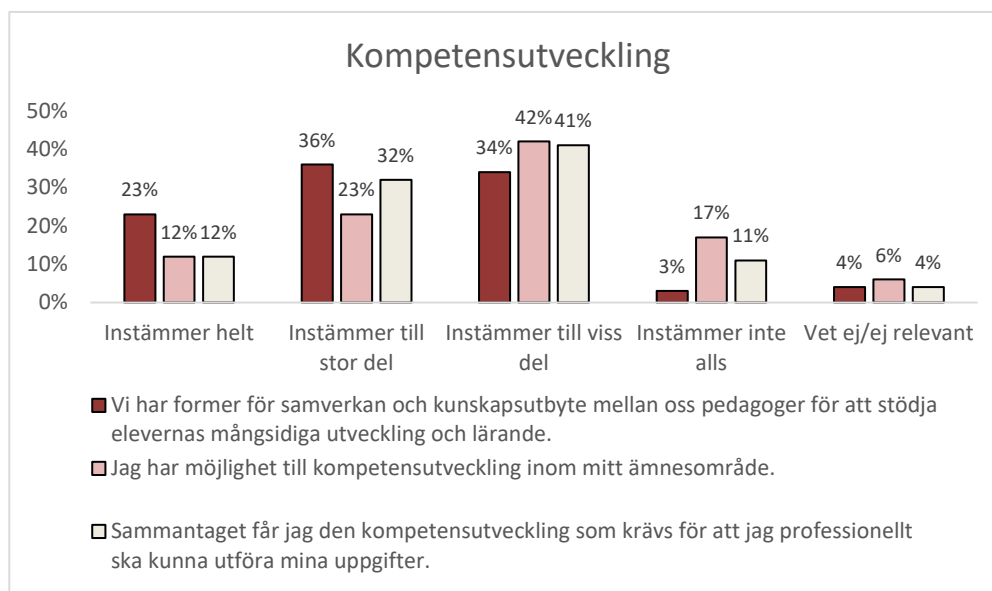
Den centrala elevhälsan samt grundskolechefen har under 2018 arrangerat en utbildning för samtliga förstelärare på kommunens grundskolor, med syfte att utveckla undervisningen (se avsnitt 2.5.1. för närmare beskrivning av förstelärarnas uppdrag). Utbildningen kretsade kring coachande ledarskap, där lärarna fick ta del av olika metoder för att föra samtal och genomföra klassrumsbesök. Nästa utbildning för förstelärare kommer utgå från litteraturläsning och om hur de som förstelärare kan stötta medarbetare och samverka med rektorn. I en utvärdering av kursen framgår att förstelärarna önskar fler samtal med rektorn samt att deras roll som förstelärare framgår tydligt i rektorsgrupperna.

#### *Ämnesnätverk*

Sedan 2016 har barn- och utbildningsförvaltningen anordnat ämnesnätverk för praktiska, estetiska och språkämnen. Samtliga lärare som undervisar i ämnena är välkomna att delta, men deltagandet är frivilligt. Under nätverksträffarna samlas lärare inom respektive ämne och diskuterar aktuella frågor, till exempel hur kursplanen ska tolkas, betygssättning och goda exempel. Det förs diskussioner angående att starta upp ett ämnesnätverk för NO- samt SO-ämnena. I nuläget erbjuds samtliga lärare sambedomning av ämnesproven i årskurs 9. Lärarna träffas då och rättar och diskuterar resultaten av ämnesproven gemensamt.

## Enkät svar

I nedan diagram redovisas samtliga skolors svar på tre av enkätens frågor. Frågorna avsåg lärarnas möjlighet till kompetensutveckling och kollegialt lärande.



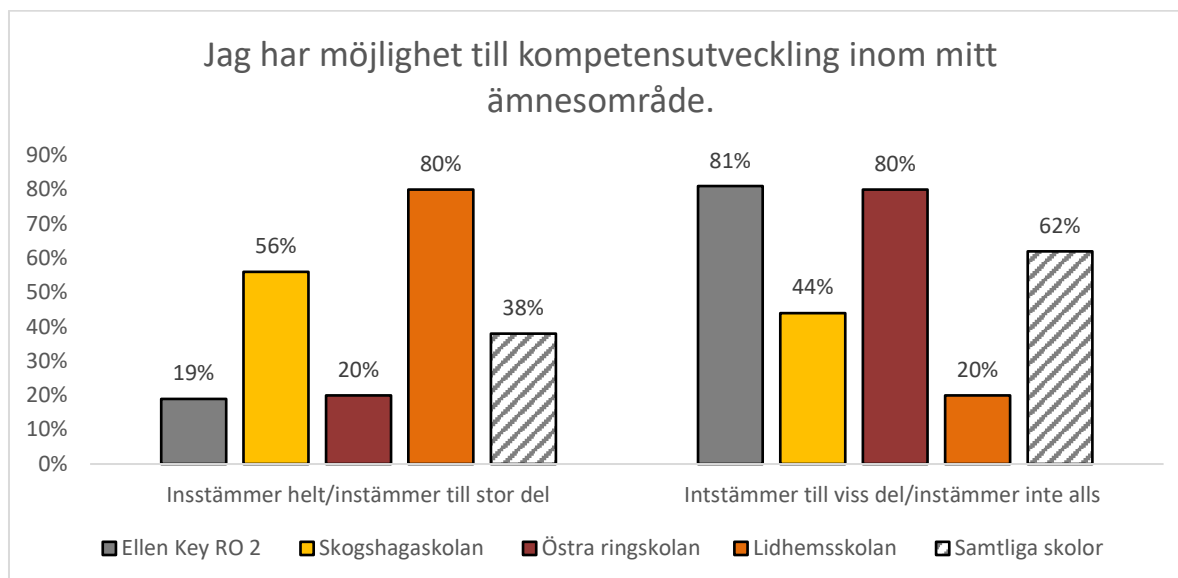
Resultatet visar att majoriteten av de svarande lärarna har ställt sig positiva till frågan om förutsättningarna för samverkan och kunskapsutbyte mellan kollegor (röd). När det gäller kompetensutveckling inom sitt ämnesområde samt den sammantagna kompetensutvecklingen skiljer sig svaren jämfört med den första frågan, särskilt vad gäller andelen som inte instämmer alls (rosa och vit).

Vid intervju med lärare bekräftas bilden av att det finns en önskan om mer kompetensutveckling inom ämnesområdet. Det finns en positiv inställning till den kompetensutveckling som anordnas av förvaltningen som avser kollegialt lärande och ledarskap. Däremot uppger flera intervjuade att de skulle önska att de olika ämnesområdena uppmärksammades mer.

På en av de undersökta skolorna riktas kompetensutvecklingen till ett antal ämnesområden per år. På så sätt erbjuds kompetensutveckling inom respektive ämnesområde vid ett färre antal tillfällen men vid dessa tillfällen finns det mer resurser att tillgå. Det uttrycks på så sätt finnas möjlighet att göra större satsningar som exempelvis att åka på kurs.

Vid närmare analys av svaren på frågan avseende möjlighet till kompetensutveckling inom sitt ämnesområde framträder variationer mellan skolor. Den största delen ställer sig kritiska till möjligheterna men det finns skolor med en mer positiv uppfattning. Nedan redovisas skillnaden genom att visa exempel på skolor med positiv respektive negativ uppfattning. Skolorna är enbart utvalda för att visa på variationen i svaren. I den negativa skalan är det framförallt Östra ringskolan och Ellen Keyskolan rektorsområde 2 som sticker ut, med 81 respektive 80 procent.





#### 2.3.4. Kollegialt lärande

På de skolor där intervjuer har genomförts varierar det om lärarna är organiserade efter ämneslag, arbetslag eller en kombination av dessa. Oavsett organisationsform anordnar skolorna regelbundna träffar där lärare kan lyfta och diskutera frågor. I skolan som helt utgår från ämneslag sker samtliga lektioner inom ett visst ämne samtidigt. På så vis har ämneslärare i matematik i lektioner samtidigt och därmed även planeringstid samtidigt. Detta upplevs underlätta planeringen och främja kompetensutbytet samt det kollegiala lärandet.

Intervjuade uttrycker att de har möjlighet till kollegialt lärande när ämneslagen alternativt arbetslagen träffas 1-2 gånger i månaden. Under dessa kan frågor om planering, anpassningar osv. diskuteras. Det uppges skilja sig mellan ämneslag hur förekommande mötena är, moderna språk, svenska samt engelska uppges ha möten vid färre tillfällen per år.

Vid en av de undersökta skolorna har en kurs i ledarskap anordnats under det senaste året. Kursen har gått under namnet pedagogiskt forum. Samtliga lärare på skolan har deltagit i forumet. Vid fem tillfällen har lärarna delats in i tvågrupper över arbetslagen och diskuterat en bok avseende pedagogiskt ledarskap. Det uppges som positivt att få möjlighet att diskutera dessa frågor tillsammans med kollegor och på så sätt stärka det kollegiala lärandet. Arbetet med pedagogiskt forum har fortsatt efter de fem utbildningstillfällena och pågår nu istället inom arbetslaget. Arbetslagen bestämmer själva vad som ingår i det pedagogiska forumet, som exempel kan det utgöras av en bokcirkel.

#### 2.4. Kvalitetsarbete och uppföljning till nämnd

Det systematiska kvalitetsarbetet inom nämnden strukturerades om för tre år sedan. Linnéuniversitetet var involverade i framtagandet av den nya modellen, som följer ett årshjul. Kvalitetsarbetet kretsar kring tre utvalda temaområden:

- ▶ Samverkan, inflytande och delaktighet
- ▶ Kunskap, undervisning och lärande
- ▶ Normer och värden

Områdena valdes utifrån Skolinspektionens kommentarer vid en av de granskningar som genomfördes 2014. Vid tre tillfällen per år anordnas temadagar, en för respektive temaområde. Under dessa närvarar nämndens politiker, rektorer och förvaltningsledningen. Samtliga närvarande delas in i grupper där de får diskutera ett antal frågeställningar, kopplade till temat.



Diskussionerna dokumenteras och sammanställs sedan till en gemensam rapport för temadagen. Den sammanställda rapporten skapar sedan tillsammans med grundskolechefens iakttagelser vid kvalitetsdialogerna en delrapport, som presenteras i den förvaltningsövergripande verksamhetsberättelsen.

i 2017 års verksamhetsberättelse framgår att ledarskapet i klassrummet, för ökad måluppfyllelse, är något som rektorerna lyfter fram i samtalen. Rektorerna upplever att ledarskapet inte alltid är så tydligt och att undervisningen inte är så formativt inriktad som de skulle önska. I nämndens verksamhetsplan för 2018 återfinns mål kring fortbildning i bedömning, både formativ och summativ.

De tre temaområdena genomsyrar även skolornas kvalitetsrapporter. Redovisningen av temaområdena görs utifrån:

- ▶ Beskrivning av resultatet – Hur blev det? Hur ser det ut på skolan?
- ▶ Analys av resultatet – var är vi?
- ▶ Slutsatser och nya åtgärder

Till respektive del finns kopplade frågor, exempelvis:

- ▶ Beskrivning av arbetet för alla elevers rätt att lyckas.
- ▶ Beskrivning av lärares lärprocesser kopplat till resultat.
- ▶ Var finns utvecklingsbehoven, vilka insatser behövs och vilka effekter förväntar vi oss?

Vid genomläsning av kvalitetsrapporter från skolorna i kommunen noteras följande:

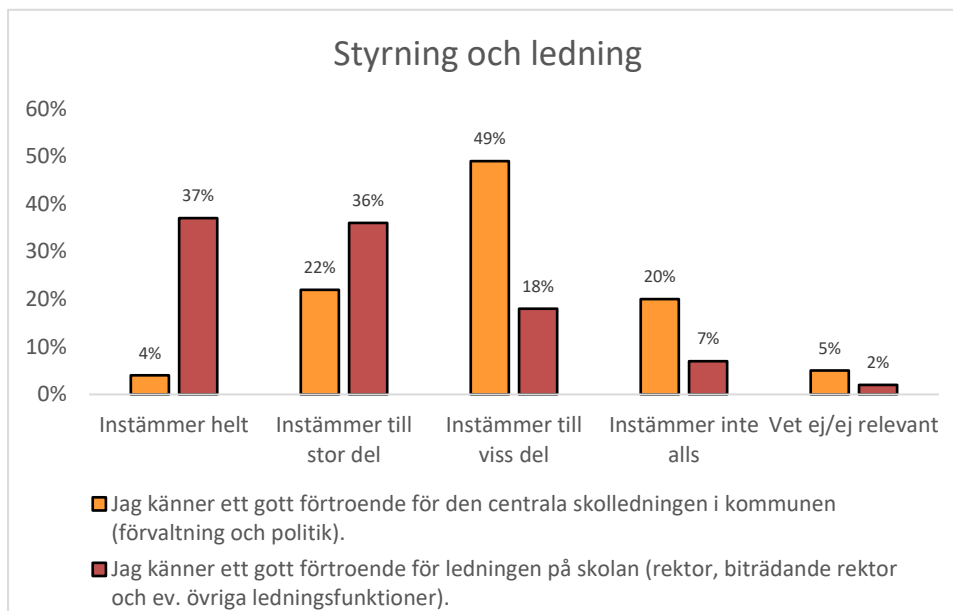
- ▶ Rapporterna är indelade efter de tre temaområdena som styr temadagarna.
- ▶ Rapporterna beskriver vad som har gjorts, respektive inte gjorts inom de tre områdena.
- ▶ Det varierar mellan rapporterna hur pass utförliga analysavsnitten är.
- ▶ Två av de undersökta rapporterna är utformade på samma vis enligt en mall.

Följaktligen får nämnden uppföljning av kvalitetsarbetet via verksamhetsberättelsen samt temadagarna.

Vid intervju samt av de fritextsvar som har lämnats i enkäten framkommer att det har varit problem med implementeringen av kommunens nya IT-system, IST-lärande. Bristande utbildning i hur systemet fungerar samt att mjukvaran inte har fungerat som den ska uppges vara två orsaker till problemen. Enligt uppgift ska problematiken ha berott på att leverantören inte har hållit det som avtalats. Mot bakgrund att systemet inte är på plats fullt ut har utbildning inte kunnat genomföras enligt plan.

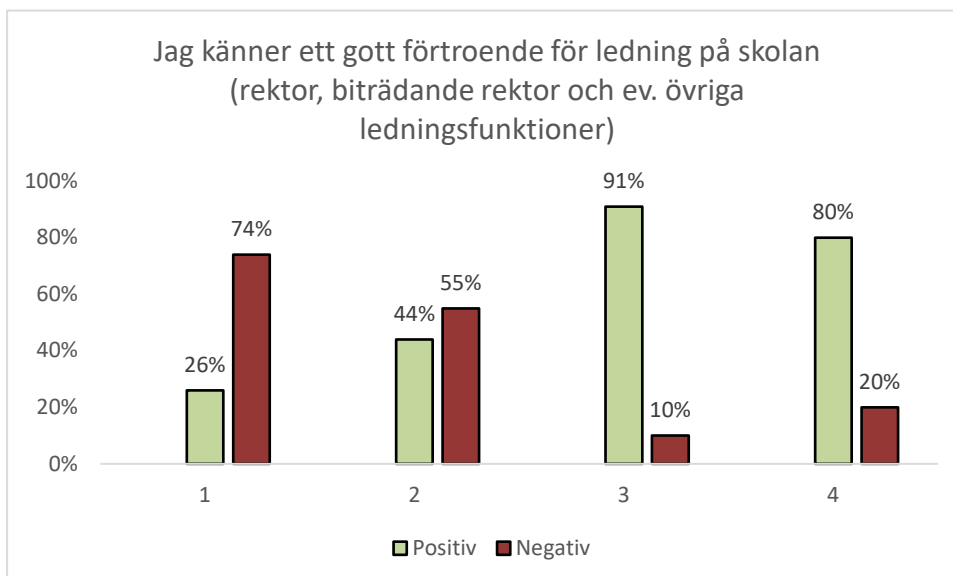
## 2.5. Styrning och ledning

I arbetet med att organisera skolan för att främja ett pedagogiskt ledarskap fyller rektorn och förvaltningsledningen en stor funktion. I enkätundersökningen utgjordes två frågor av vilket förtroende lärarna har för rektor respektive den centrala skolledningen. Samtliga skolors resultat på de båda frågorna framgår av nedanstående tabell:



Enkätresultatet för samtliga skolor visar på att det finns ett högre förtroende för ledningen på skolan i förhållande till förvaltning och nämnd. Majoriteten av respondenterna, 73 procent, har positiv uppfattning om ledningen på skolan. Vad gäller förtroendet för den centrala skolledningen svarar 24 procent att de instämmer helt eller till stor del, och resterade 69 procent instämmer till viss del eller inte alls.

Vid en närmare analys av de respektive skolornas resultat av förtroendet för ledningen på skolan framträder vissa skillnader. Nedan visas svaren från fyra av de skolorna med högst andel positiva resultat respektive negativa. Med anledning av frågans känsliga art framgår det inte vilka de respektive skolorna är. Diagrammet syftar endast till att visa att det finns en problematik på vissa skolor.



Tabellen visar att det finns en utbredd kritisk inställning till ledningen på skolan i två av de skolor som ingick i enkätundersökningen. Vid intervju med förvaltningen framkommer att det pågår ett arbete med att förbättra förtroendet.

Avseende förtroendet för den centrala skolledningen (förvaltning och nämnd) uppger 69 procent en kritisk inställning. Vid intervjuer framkommer att flera lärare efterfrågar att få träffa kontaktpolitikerna, vilket även är något som framgår av fritextsvaren i enkäten. Samtliga skolor har två kontaktpolitiker. Det varierar mellan undersökta skolor hur lärare uppfattar stödet från förvaltningen. I vissa intervjuer framkommer att förvaltningen utgör ett stort stöd samtidigt som det på andra skolor uttrycks finnas utrymme för en tydligare dialog och närmare samarbete.

Barn- och utbildningsförvaltningen har en dokumenterad rutin för hur kontaktpolitikerbesök i grundskolor ska genomföras. Enligt rutinen ska besöken bestå av:

- ▶ Samtal med medarbetare, barn och elever
- ▶ Samtal kring lokala styrdokument och det pågående systematiska kvalitetsarbetet
- ▶ Rundvandring i lokalerna
- ▶ Besök i barngrupp, på fritidshemmet eller på lektioner.

Ansvar för att boka tid ligger hos både kontaktpolitiker och förskolechef/rektor. Rektor ansvarar för att boka in besök med lärare. Besöken ska följas upp i samband med nämndens sammanträde. Vid genomläsning av protokollen från februari – november 2018 redovisas totalt nio skolbesök. Enligt rutinen uppgår ersättning för förlorad arbetsförtjänst i samband med skolbesök upp till tre dagar per termin.

Grundskolechefen genomför årligen besök på samtliga grundskolor i kommunen. Under dessa besök sker möte med rektor, medarbetare samt lektionsbesök. Elevernas resultat och de analyser som gjorts utifrån dessa är två exempel på områden som diskuteras.

### 2.5.1. Organisering av förstelärare

Likt ovan nämnt har samtliga förstelärare genomgått en utbildning i coachande ledarskap, delvis för att kunna bistå rektorn i arbetet med att organisera skolan för att främja ett pedagogiskt ledarskap. Vid intervju framkommer att samtliga förstelärare inte har ett uttalat uppdrag. Den bilden bekräftas av utvärderingen av utbildningen i coachande ledarskap. Där framgår att samtliga förstelärare inte upplever att de har ett tydligt uppdrag och mandat. Det uppges därmed finnas en otydlighet i vad som ska ingå i rollen som förstelärare. Nedanstående tabell visar fördelningen av förstelärare vid kommunens grundskolor.

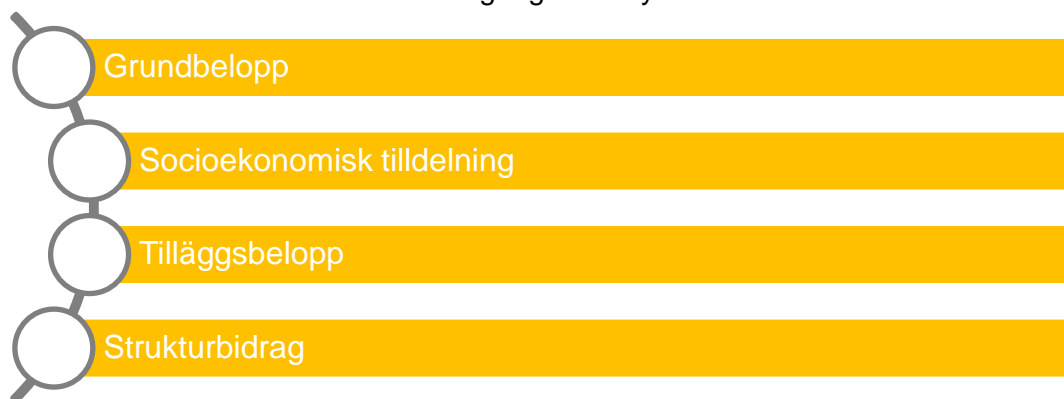
Skola	Antal förstelärare	Antal elever	Antal elever per förstelärare
Ankarsrumsskola 7-9	0	105	-
Ellen Key	4	399	100
Ludvigborgsskolan	3	273	91
Östra ringskolan	3	209	70
Ankarsrumsskola F-6	0	120	-
Blackstads skola	0	79	-
Breviksskola	3	313	104
Fågelbärets skola	7	336	48
Gunnebo skola	1	123	-
Himalajaskolan	1	100	100
Lidhems skolan	3	241	80
Ljungbergskolan	2	157	79
Lofthammars skola	1	52	52
Marieborgsskolan	1	302	302
Näktergalens skola	2	141	71
Ringeltaubska skolan	0	66	-
Skoghagaskolan	2	237	119
Åbyängskolan	3	263	88
Överumsskolan F-6	1	119	119

Förvaltningen har tagit beslut om att förstelärarna ska anställas efter samlad kompetens, vilket inneburit att vissa skolor fått fler förstelärare i relation till antalet elever. Det finns också fyra skolor i Västerviks kommun som saknar förstelärare, vilka framgår av tabellen ovan. Tabellen visar vidare att Fågelbärets skola har 48 elever per förstelärare, vilket är det lägsta antalet bland skolorna. Den skola med högst antal elever per förstelärare är Marieborgsskolan, där det går 302 elever per förstelärare.

## 2.6. Resursfördelningsmodell

Resursfördelningsmodellen är relevant i en granskning om det pedagogiska ledarskapet, då den indikerar vilka skolor som tilldelas flest resurser. Den allra största andelen av en skolas resurser används till personal, vilket också kan leda till skillnader i lärartäthet mellan olika skolor.

Västerviks kommuns resursfördelning utgörs av fyra delar:



Grundbeloppet utgör den kommunala elevpengen som innehåller kostnader för exempelvis lokaler, läromedel och löner. Bidraget utgörs av en summa per elev som är densamma för samtliga skolor, oberoende av socioekonomiska förhållanden.

Den socioekonomiska tilldelningen fyller en kompensatorisk funktion. Utifrån Skolverkets SALSA-analyser har två faktorer identifierats som särskilt avgörande. Dessa är andelen elever födda utomlands med båda föräldrarna födda utomlands samt föräldrarnas sammanvägda utbildningsnivå. Av tillgängliga medel inom grundskolan efter centrala avdrag fördelas 20 procent utifrån de två faktorerna. Av dessa 20 procent fördelas 20 procent utifrån andelen med utländsk bakgrund och 80 procent efter föräldrarnas utbildningsnivå.

Tilläggsbeloppet avser ersättning för extraordinära stödinsatser, som inte ryms inom ramen för grundbeloppet och som avser assistenthjälp, anpassning av lokaler eller andra stödåtgärder som inte har anknytning till den vanliga undervisningen. Skolorna gör särskilda ansökningar om tilläggsbelopp för varje situation där det bedöms behövas. Tilläggsbeloppet utbetalas enbart till de fristående skolorna. De kommunala grundskolorna får istället stöd genom ett högre grundbelopp samt centrala elevhälsan.

Strukturbidraget tillfaller de skolor med små barn- och elevgrupper, där verksamheten inte kan finansieras av enbart elevpeng. Strukturbidraget 2018 uppgick till 5 000 kronor per elev.

I nedan tabell framgår resursfördelningen för 2018. Utöver resursfördelningen framgår även måluppfyllelsen för årskurs 6 och 9. Vid analyser av årskurs 6 resultat måste hänsyn tas till antal ämnesbetyg. Värdet inom parentes anger antal ämnesbetyg i genomsnitt på den valda skolan. De röda fälten indikerar högst socioekonomisk tilldelning samt lägst måluppfyllelse, grönt indikerar det motsatta.

Skolor	Struktur bidrag kr/elev	Socioekonomisk tilldelning kr/elev	Andel (%) som uppnått kunskapskraven i alla ämnen	Behörighet till yrkes (%)
<b>Åk. 9</b>				
Ankarsrums skola 7-9	5000	21 921	45,2	52,4
Ellen Key RO1		5 167	85,5	87,3
Ellen Key RO2		5 167	78,9	85,9
Ludvigborgsskolan		12 670	71,3	75,2
Östra ringskolan		14 849	57,3	80,5
<b>Åk. 6</b>				
Ankarsrumsskola F-6	5000	21 921	..	
Blackstads skola	5000	14 519	..	
Breviksskola		3 624	72,7 (16)	
Fågelbärets skola		11 297	72,5 (16,2)	
Gunnebo skola	5000	6 719	~100 (16,2)	
Himalajaskolan		14 600	..	
Lidhemskolan		11 297	81,4 (16,4)	
Ljungbergaskolan		1 978	70,8 (11)	
Loftahammars skola	5000	5 564	..	
Marieborgsskolan		6 022	83,7 (16)	
Näktergalens skola		1 256	100 (16)	
Ringeltaubska skolan	5000	26 050	Resultat saknas	
Skoghagaskolan		7 909	71,1 (16,1)	
Åbyängskolan		15 001	61,4 (16,2)	
Överumsskolan	5000	17 324	62,5 (16)	

Om antalet som ej uppnått kunskapskraven (A-E) är färre än 5 elever visas ~100. Om resultatet baseras på färre än 10 elever dubbelprickas (..) resultatet.

Tabellen visar att det finns en variation i måluppfyllelsen samt de socioekonomiska förutsättningarna. Differensen mellan högsta respektive lägsta måluppfyllelsen i årskurs 9 uppgår till 40,3 procent. Motsvarande differens i årskurs 6 uppgår till 38,6 procent. En av skolorna i årskurs 6 har 100 procent måluppfyllelse. Om jämförelsen däremot görs med den skola som har näst högst måluppfyllelse blir differensen 22,3 procent.

Inom årskurs 9 har den skola med lägst måluppfyllelse även fått den högsta socioekonomiska tilldelningen. Vad gäller F-6 skolor har skolan med lägst måluppfyllelse inte den högsta socioekonomiska tilldelningen. Den högsta tilldelningen har tilldelats Ringeltaubska skolan. Likaså kan noteras att den 4-6 skola med näst högst måluppfyllelse inte har erhållit det näst lägsta socioekonomiska tilldelningen.

Lidhemsskolan och Breviksskolan har nästintill lika stor andel ämnesbetyg, 16,4 respektive 16. Lidhemsskolan har 8,7 procent högre andel som uppfyller kraven i samtliga ämnen. Avseende den socioekonomiska tilldelningen tilldelas Lidhemsskolan 7 673 kronor mer per elev än Breviksskolan. I sammanhanget bör dock noteras att den socioekonomiska tilldelningen inte är efter måluppfyllelse utan efter andelen elever födda utomlands med båda föräldrarna födda utomlands samt föräldrarnas sammanvägda utbildningsnivå. Jämförelserna görs mot bakgrund att tilldelningen ska ha en kompensatorisk effekt.

### 3. Bedömning

Vår sammanfattande bedömning är att det sker ett medvetet arbete för att främja det pedagogiska ledarskapet. Den forskning som finns avseende pedagogiskt ledarskap används på såväl förvaltningsnivå som ute på skolorna. Därtill har det anordnats ett antal satsningar inom området samt att det finns ytterligare planerade. Vi ser även positivt på att fortbildning i ledarskapet i klassrummet återfinns som en aktivitet i nämndens verksamhetsplan och detaljbudget för 2018.

lakttagelser från enkätresultat, intervjuer samt statistik visar att det finns stora variationer mellan skolorna. Skillnaden mellan den skola med högst andel positiva svar respektive negativa svar i enkäten var i vissa fall så hög som 60 procentenheter. Vad gäller andelen elever i årskurs 9 som uppnått kunskapskraven i samtliga ämnen skiljer det sig 40,3 procentenheter mellan skolorna med högst respektive lägst resultat. Avseende antalet förstelärare varierar det mellan 0 till 7 per skola. Med anledning av variationerna gör vi därför bedömningen att det finns utrymme för att stärka likvärdigheten mellan skolorna. På samtliga frågor i enkäten fanns det skolor som utmärkte sig som mer positiva, vilket gör att det finns goda exempel att utgå ifrån. Variationerna visar på vikten av att den kunskap som finns om det pedagogiska arbetet, sprids och genomsyrar samtliga verksamheter.

#### 3.1. Lärarna som pedagogiska ledare

Den första revisionsfrågan avser om lärarna fungerar som pedagogiska ledare i klassrummet. Det har arrangerats central kompetensutveckling och satsningar inom pedagogiskt ledarskap för rektorer och förstelärare. Övriga lärare har inte deltagit i denna utbildning, utan rektorer och förstelärare ska sprida kunskaperna vidare och utveckla undervisningen på de respektive skolorna. Vi ser positivt på att fortbildning i ledarskapet i klassrummet återfinns som en aktivitet i nämndens verksamhetsplan och detaljbudget för 2018.

För att säkerställa att den kompetensutvecklingen inom pedagogiskt ledarskap förverkligas i verksamheterna är det av vikt att förstelärarna och rektorerna förmedlar dessa kunskaper till övrig pedagogisk personal. Mot bakgrund att det finns en stor variation i antalet förstelärare på skolorna och att samtliga förstelärare inte anses sig ha ett tydligt uppdrag, ser vi en risk att innehållet i satsningarna inte fullt ut förmedlas till verksamheterna. Vi anser därmed att det finns utrymme för att förtydliga vad som ska ingå i förstelärarnas uppdrag. Därtill vill vi belysa att förstelärarna bör organiseras på ett sätt som säkerställer att samtliga skolor får stöd och kan dra nytta av förstelärarna.

Avseende möjligheter till kompetensutveckling inom lärarnas ämnesområde visar enkätsvaren på att majoriteten ställer sig kritiska. Denna uppfattning bekräftades även vid genomförda intervjuer. Mot bakgrund av det görs bedömningen att det finns ett behov av att klargöra vilka förväntningar lärare kan ha på kompetensutveckling inom sitt ämnesområde.

Vad gäller förutsättningarna för lärarna att skapa förtroendefulla relationer med eleverna bedömer vi att det är positivt att det har genomförts kompetensutveckling inom just pedagogiskt ledarskap. Därtill visar enkätens resultat att den sammantagna bilden är positiv vad gäller möjligheterna att anpassa undervisningen efter elevernas behov. Däremot ser vi stora skillnader avseende skolornas måluppfyllelse och att en del skolor har en negativ utveckling kring elevernas resultat. Det kan finnas variationer från år till år men detta indikerar samtidigt att individanpassningen ytterligare kan förstärkas.

#### 3.2. Styrkedja

Den andra revisionsfrågan är formulerad ”*stödjer nämndens styrning, ledning, organisation och uppföljningssystem kvalitetsarbetet på såväl nämndsnivå som enhetsnivå?*”. Skolornas resultat följs upp via nämndens och förvaltningens systematiska kvalitetsarbete. Resultaten



analyseras vid tre temadagar, där förtroendevalda, rektorer och tjänstepersoner från barn- och ungdomsförvaltningen deltar. Det faktum att de förtroendevalda och rektorer kan mötas och diskutera frågor fyller enligt oss en viktig funktion och stärker de förtroendevaldas inblick i verksamheterna. Förvaltningen har kopplat aktiviteter till de övergripande målen i verksamhetsplanen som de respektive enheterna kan använda sig av, vilket skapar en sammanhängande styrning.

Vid genomläsning av protokoll från samtliga möten under 2018 ser vi att det har genomförts nio skolbesök. Utöver temadagarna fyller skolbesöken en viktig funktion genom att möjliggöra dialog mellan verksamheterna och nämnden. Särskilt vad gäller dialogen med lärare, då enbart rektorerna närvarar under dialogmötena. Enkätresultaten samt iakttagelser från intervjuerna visar att majoriteten av de svarande har en kritisk inställning till förtroendet för de förtroendevalda och förvaltningen. Vi bedömer därför att det är av vikt att göra insatser för att stärka styrkedjan i detta avseende och arbeta för att förbättra förtroendet.

Utifrån granskningsresultatet rekommenderar vi barn- och utbildningsnämnden att:

- ▶ Fastställa tydliga mål och strategier avseende förstelärarnas uppdrag och deras roll i utvecklingsarbetet, för att på så vis styra arbetet för såväl en högre måluppfyllelse som likvärdighet skolor emellan.
- ▶ Möjliggöra att på strategisk nivå kunna styra rätt kompetens till de enheter som behöver förbättra sin måluppfyllelse.
- ▶ Säkerställa att nämnden och skolorna har en ändamålsenlig organisering för att leva upp till skollagens bestämmelser om att elever har rätt till en likvärdig utbildning oavsett vilken skola de går på.
- ▶ Arbeta för att stärka styrkedjan genom ett ökat förtroende mellan nämnd och skolor, till exempel genom skolbesök och utökade möjligheter till dialog

Västervik den 3 december 2018

Sara Shamekhi  
EY

Anna Färdig  
EY

## Källförteckning

### Intervjuade funktioner:

- ▶ Grundskolechef, Barn- och utbildningsförvaltningen
- ▶ Förvaltningschef, Barn- och utbildningsförvaltningen
- ▶ Ordförande, Barn- och utbildningsnämnden
- ▶ Vice ordförande, Barn- och utbildningsnämnden
- ▶ Andra vice ordförande, Barn- och utbildningsnämnden
- ▶ Rektor Ludvigborgsskolan, Östra ringskolan samt Ellen Key RO 1
- ▶ Lärare vid Ludvigborgsskolan, Östra ringskolan samt Ellen Key

### Medverkat vid intervjuerna:

- ▶ Sven Öberg, förtroendevald revisor

### Dokument:

- ▶ Verksamhetsplan och detaljbudget för 2018, barn- och utbildningsnämnden
- ▶ Verksamhetsberättelse 2017, barn- och utbildningsnämnden
- ▶ Illustration över elevhälsans organisering, Ellen Key skolan
- ▶ Inbjudan till ämnesnätverk, utbildningsförvaltningen
- ▶ Förstelärarytbildningen - utvärdering och nästa steg, utbildningsförvaltningen 2018-06-05
- ▶ Att organisera för skolframgång, barn- och utbildningsförvaltningen
- ▶ Kvalitetsdialog kunskap och lärande 2018, barn- och utbildningsförvaltningen
- ▶ Kontaktpolitikerbesök i förskola och skola, barn- och utbildningsförvaltningen 2016-08-17
- ▶ Resultat från genomförd enkätundersökning

## Bilaga 1. Enkät

Enkäten utgjordes av följande frågor:

### Bakgrundsfrågor

*Kön:*

- Kvinna
- Man
- Annat

*Arbetar som:*

- Fritidspedagog
- Lärare
- Speciallärare eller specialpedagog
- Elevassistent
- Rektor
- Annan funktion, ange (frivilligt):

*Nuvarande skola:*

- Ankarsrums skola
- Blackstad skola
- Breviksskolan
- Ellen Keyskolan RO 1
- Ellen Keyskolan RO2
- Fågelbärets skola
- Gunnebo skola
- Himalajaskolan
- Ljungbergaskolan
- Lidhemsskolan
- Ludvigborgsskolan
- Loftahammars skola
- Marieborgsskolan
- Näktergalens skola
- Ringeltaubska skolan
- Skogshagaskolan
- Åbyängskolan
- Östra ringskolan
- Överumsskolan

*Vilken/vilka årskurs(er) jobbar du i (flera alternativ är möjliga):*

- F-3
- 4-6
- 7-9

*Varit anställd antal år på nuvarande skola:*

- Mindre än ett år
- 1-5 år
- Fler än fem år

Nedan följer ett antal påståenden som vi ber att du tar ställning till. Utgå från hur du upplever att det är på din skola. Samtliga frågor har svarsalternativen stämmer helt, stämmer till stor del, stämmer till viss del, stämmer inte alls, vet ej/ej relevant)

**1) Individanpassning och stöd till elever**

- Vi arbetar systematiskt med nyanlända elevers lärande för att säkerställa att undervisningen anpassas efter elevernas behov.
- Vi har organiserat undervisningen så att elever får det särskilda stöd och den hjälp de behöver.
- Vi har organiserat elevhälsans verksamhet så att elever får det särskilda stöd och den hjälp de behöver.
- Vi har skapat goda strukturer på skolan för att kunna anpassa undervisningen efter elevers olika behov och förmågor.

**2) Studie- och arbetsmiljö på skolan**

- Vi har en god studiemiljö för eleverna som präglas av tydliga strukturer och arbetsro.
- Vi pedagoger deltar aktivt och regelbundet i analyser och bedömningar av hur bland annat förhållningssätt och arbetsformer påverkar elevernas måluppfyllelse.
- Det är av vikt för oss pedagoger att skapa förtroendefulla relationer med eleverna för att kunna möta deras behov och få dem att utvecklas så långt som möjligt.

**3) Kompetensutveckling och kollegialt lärande**

- Vi har former för samverkan och kunskapsutbyte mellan oss pedagoger för att stödja elevernas mångsidiga utveckling och lärande.
- Jag har möjlighet till kompetensutveckling inom mitt ämnesområde.
- Jag har möjlighet till kompetensutveckling avseende utveckling av pedagogiska metoder.
- Sammantaget får jag den kompetensutveckling som krävs för att jag professionellt ska kunna utföra mina uppgifter.
- Inom mitt arbetslag arbetar vi med kollegialt lärande, till exempel genom avsatt utvecklingstid, diskussioner eller klassrumsobservationer lärare emellan.

**4) Kvalitetsarbete**

- Vi arbetar aktivt och målinriktat med utvecklingsinsatser på vår skola.
- Vi pedagoger deltar aktivt och regelbundet i analyser och bedömningar av hur förutsättningar, förhållningssätt, arbetssätt och arbetsformer har påverkat elevernas måluppfyllelse.
- På vår skola planerar vi, följer upp och utvecklar utbildningen systematiskt och kontinuerligt.

**5) Styrning och ledning**

- Jag känner ett gott förtroende för den centrala skolledningen i kommunen (förvaltning och politik).
- Jag känner ett gott förtroende för ledningen på skolan (rektor, biträdande rektor och ev. övriga ledningsfunktioner).
- Vi arbetar aktivt och målinriktat med utvecklingsinsatser i vår kommun.
- Min rektor ger mig stöd i mitt pedagogiska arbete.
- Min rektor är en god pedagogisk ledare.

**Övriga synpunkter (fritext):**