

# Revisionsrapport

## *Grundskoleelevernas måluppfyllelse i relation till grundskolans ekonomiska tilldelning och resursfördelning*

Pajala kommun

Andreas Jönsson  
Cert. kommunal revisor

Ida Pelli  
Revisionskonsult

Mars 2019

# Innehållsförteckning

<b>Sammanfattning</b> .....	<b>2</b>
<b>1. Inledning</b> .....	<b>3</b>
1.1. Bakgrund .....	3
1.2. Syfte och kontrollområden .....	3
1.3. Revisionsobjekt och revisionskriterier .....	4
1.4. Avgränsning.....	4
1.5. Metod.....	4
<b>2. Iakttagelser och bedömningar</b> .....	<b>5</b>
2.1. Verksamhetens organisation.....	5
2.1.1. Iakttagelser .....	5
2.2. Resursfördelning utifrån elevernas behov .....	8
2.2.1. Iakttagelser .....	8
2.3. Budgetdisciplin.....	10
2.3.1. Iakttagelser .....	10
2.4. Förväntningar på goda resultat .....	11
2.4.1. Iakttagelser .....	11
2.5. Systematiskt kvalitetsarbete.....	12
2.5.1. Iakttagelser .....	12
2.6. Återrapportering av måluppfyllelse och åtgärder .....	14
2.6.1. Återrapportering .....	14
2.6.2. Åtgärder .....	15
<b>3. Avslutning</b> .....	<b>17</b>
3.1. Revisionell bedömning .....	18
3.2. Rekommendationer.....	18

## Sammanfattning

På uppdrag av kommunens förtroendevalda revisorer har PwC genomfört en granskning av grundskoleelevernas måluppfyllelse i relation till grundskolans ekonomiska tilldelning och resursfördelning. Granskningen tar sin utgångspunkt i kommunallagens revisionskapitel samt skollagen. Revisionsobjekt i granskningen är kommunstyrelsen. Fokus har riktats mot följande områden:

- Om kommunstyrelsen säkerställer att de resurser som avsätts till grundskolan används på ett ändamålsenligt och ekonomiskt tillfredsställande sätt
- Och att den interna kontrollen inom området är tillräcklig

Utifrån genomförd granskning görs en sammantagen revisionell bedömning att kommunstyrelsen **i begränsad utsträckning** säkerställer att de resurser som avsätts till grundskolan används på ett ändamålsenligt sätt.

Utifrån genomförd granskning görs en sammantagen revisionell bedömning att kommunstyrelsen **i begränsad utsträckning** säkerställer att de resurser som avsätts till grundskolan används på ett ekonomiskt tillfredsställande sätt.

Utifrån genomförd granskning görs en sammantagen revisionell bedömning att kommunstyrelsen **till övervägande del** säkerställer att den interna kontrollen inom området är tillräckligt.

För att utveckla området rekommenderar vi följande:

- Att kommunstyrelsen säkerställa ett fortsatt arbete med att öka elevernas tillgång till behörig personal. Därutöver rekommenderar vi ett arbete för att utveckla organisationen för att skapa bättre förutsättningar för kollegialt lärande.
- Att kommunstyrelsen tar fram riktlinjer för resursfördelning samt att det i samband med detta tas hänsyn till variation i behov mellan enheter. Vidare rekommenderas att kommunstyrelsen bör analysera hur förutsättningarna ser ut för att fullgöra uppdraget om extra anpassningar, och vid behov vidta lämpliga åtgärder
- Att kommunstyrelsen tydliggör ekonomistyrningen kopplat till enheternas ansvar för sin ekonomi.
- Att kommunstyrelsen initierar ett arbete om att förtydliga förväntningar och mål gällande goda skolresultat, både avseende förvaltningarnas förväntningar på enheterna samt rektorernas förväntningar på lärarna.

# 1. Inledning

## 1.1. Bakgrund

Kommunens revisorer har med hänsyn till risk och väsentlighet bedömt det angeläget att göra en granskning inom grundskoleelevernas måluppfyllelse i relation till grundskolans ekonomiska tilldelning och resursfördelning.

Pajala kommun satsar relativt sett stora resurser på grundskoleverksamheten; 151 758 kr/elev för år 2017, att jämföra med snittet för kommungruppen ("Landsbygdskommun, ej nära större stad") 119 151 kr/elev och riket 111 592 kr/elev. Nettokostnadsavvikelsen uppgick 2016, vilket är den senast redovisade uppgiften, till 35,5 % - att jämföra med 2,1 % för riket och 5,6 % för kommungruppen. Kommunen hade också en jämförelsevis hög lärartäthet 2017: 9,1 elever per heltidslärare att jämföra med kommungruppens 10,3 och rikets 11,5. Samtidigt är andelen elever som uppnått kunskapskraven i alla ämnen i åk 9 låg (2017); 53,1 %, att jämföra med 70,4 i riket och 66,8 i kommungruppen. Även det genomsnittliga meritvärdet är jämförelsevis lågt; 193,7 i Pajala, 198,3 i kommungruppen och 204,7 i riket.

I Pajala har kommunstyrelsen (KS) ansvaret för att kommunen fullgör sitt uppdrag avseende grundskola. I huvudmannens övergripande ansvar ingår att ge alla barn och elever 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 (Skollagen 3:3).

Vidare ska kommuner fördela resurser till utbildning inom skolväsendet efter barnens och elevernas olika förutsättningar och behov (SL 2:8a). Rektor beslutar om sin enhets inre organisation och ansvarar för att fördela resurser inom enheten efter barnens och elevernas olika förutsättningar och behov (SL2:10).

## 1.2. Syfte och kontrollområden

Revisorernas uppdrag regleras i kommunallagen kapitel 12. Syftet med granskningen är att granska och pröva om verksamheten inom grundskolan bedrivs på ett ändamålsenligt sätt och med tillräcklig intern kontroll.

Granskningen syftar till att besvara följande revisionsfråga: Säkerställer kommunstyrelsen att de resurser som avsätts till grundskolan används på ett ändamålsenligt och ekonomiskt tillfredsställande sätt för att ge eleverna goda förutsättningar till hög måluppfyllelse vad avser kunskapsmålen och är den interna kontrollen inom området tillräcklig?

Granskningen omfattar följande kontrollmål:

- Är verksamheten organiserad på ett sätt som ger eleverna goda förutsättningar till hög måluppfyllelse avseende elevernas kunskapsmål?
- Fördelas resurser utifrån elevernas behov och förutsättningar?
- Finns en god budgetdisciplin i verksamheten?

- Finns uttalade förväntningar på goda skolresultat?
- Bedrivs ett systematiskt kvalitetsarbete?
- Återrapporteras elevernas måluppfyllelse systematiskt till utskott och Ks?
- Vidtar utskottet/Ks aktiva åtgärder vid bristande måluppfyllelse?

### **1.3. Revisionsobjekt och revisionskriterier**

Revisionsobjektet i granskningen är kommunstyrelsen. Följande kriterier utgör underlag för revisionell bedömning:

- Kommunallagen kap 6:6.
- Skollagens kapitel 2-4 samt kapitel 10. I övrigt se kontrollmål.





### **1.4. Avgränsning**

Granskningen avser grundskolan. Granskningen avser år 2018.

### **1.5. Metod**

Dokumentgranskning av kvalitetsrapporter, vision och måldokument, resursfördelning, protokoll, riktlinjer för systematiskt kvalitetsarbete, svar till skolinspektionen med mera. Intervjuer med kommunstyrelsens respektive kultur- och utbildningsutskottets ordförande, förvaltningschef, ekonom samt gruppintervjuer med rektorer och lärare.

Bedömningskala som används för respektive kontrollområde (se avsnitt 1.2):

Inte/Otillräcklig	
I begränsad utsträckning	
Till övervägande del	
Ja/Tillräcklig	

De intervjuade har haft möjlighet att läsa igenom och kontrollera rapporten. Granskningen har kvalitetsgranskats av Marie Lindblad, certifierad kommunal revisor.

## 2. *Iakttagelser och bedömningar*

### 2.1. *Verksamhetens organisation*

Kontrollfråga: Är verksamheten organiserad på ett sätt som ger eleverna goda förutsättningar till hög måluppfyllelse avseende elevernas kunskapsmål?

#### 2.1.1. *Iakttagelser*

Grundskolan i Pajala är organiserad i fem enheter med tre rektorer och en förvaltningschef. Två av rektorerna är rektor över två skolor. Organisationen för grundskolan i Pajala är sedan hösten 2017 förändrad gällande ledningsstrukturen. Elevhälsochef leder den centrala elevhälsans verksamhet och två förskolechefer leder verksamheten i förskolorna. Omorganisationen har inneburit att elevhälsan fått en ny organisation där resurser såsom psykolog och skolsköterska blivit gemensamma istället för att tillhöra en viss enhet. Det finns även en kulturchef med ansvar för verksamhet inom kulturskola och bibliotek. Ansvarig politisk nämnd är sedan 2017 kommunstyrelsen och det beredande organet är barn- och utbildningsutskottet, tidigare kultur- och utbildningsutskottet.

Det finns en förstelärare vid de flesta enheter, förutom vid Korpilombolo och Tarendö skola, som har särskilt ansvar för att arbeta med systematiska kvalitetsarbetet. I förordning (2013:70) som reglerar statsbidrag till karriärsteg för lärare, exempelvis förstelärare, framgår att huvudmannen bestämmer om tjänsten ska vara fast eller tidsbegränsad. Det framgår också att antalet tjänster som finansieras av statsbidrag kan variera från år till år. I Pajala är förordnandet på ett år och knutet till särskilda satsningar, exempelvis inom matematik. En av de prioriterade insatserna läsåret 2017/2018 har varit att utveckla det kollegiala lärandet. Förstelärarna nämns i intervjuer som viktiga resurser och att kollegialt lärande mellan personal ofta organiseras under försteläraren.

Kvalitetsrapporterna, där måluppfyllelse följs upp, rapporteras in för respektive enhet. I *kvalitetsrapport 1* från 2018 utvärderas måluppfyllelsen från höstterminen 2017. Sammanfattningsvis är resultatet i rapporten att flera elever inte når kunskapskraven, särskilt inom engelska och matematik men även idrott och hälsa. I kvalitetsrapporterna framgår statistik på enhetsnivå om vilka det är som inte når målen, specificerat på ämne, årskurs, kön och utländsk/inte utländsk bakgrund. I underlaget beskrivs också vilka åtgärder skolorna har vidtagit under året med anledning av resultatet, till exempel att personal har genomgått viss utbildning, genomfört bedömningsstöd eller påbörjat förebyggande arbete mot droger. Åtgärder inbegriper också användande av undervisning med stöd av digital utrustning samt mål- och visionsarbete. För att få fler behöriga lärare finns det även ett initiativ att få betalt till att läsa upp behörigheten på arbetstid.

Gällande den nya organisationen skedde en rekrytering till elevhälsochef och förskolechef hösten 2017, men då de som tillsattes på tjänsterna sagt upp sig har utvecklingsarbetet inom förskola och elevhälsa påverkats av chefsbyten, enligt *kvalitetsrapport 1*. Ny elevhälsochef, förskolechef och kulturchef är tillsatt under 2018. Under början av 2018 har ett utökat samarbete mellan skola och socialtjänst påbörjats med syfte att stärka gemensamma insatser för att tidigt nå elever i behov av stöd. Dock har denna insats avbrutits tillfälligt då det varit brist på personal inom socialtjänsten.

Tillgången på behöriga lärare är ett problem som lyfts fram och det framgår också att utbildade lärare är i behov av handledning och stöd från rektorer och specialpedagoger. Satsningar på kompetensutveckling lyfts fram som nödvändigt. Några andra identifierade områden som påverkar resultatet är språksvårigheter med anledning av barn med utländsk bakgrund och ibland kort skolbakgrund, lärarbyten och elever med koncentrationssvårigheter. Flera elever är i behov av särskilt stöd och olika åtgärdsprogram har upprättats. Ett annat område som identifierats är hög frånvaro bland elever och den har också ökat under höstterminen 2017. Några sammanfattande bedömningar i kvalitetsrapporterna är att det finns ett behov av studiehandledare som inte har kunnat tillgodose. En av bristerna i *kvalitetsrapport 1 från 2017* är att det saknas bedömning av åtgärderna, hur insatserna i åtgärdsprogrammen inverkar på elevens kunskapsutveckling eller hur de har samverkat med elevhälsan. Bland annat framgår det i rapporten att det finns fortsatta behov av utveckling inom flera organisatoriska områden, exempelvis barn i behov av stöd och utveckling och att utveckla samarbetet med t.ex. socialtjänsten.

Under våren 2018 har Skolinspektionen genomfört en granskning i kommunen. Brister som lyfts i deras rapport på huvudmannanivå är exempelvis förutsättningar för utbildning vid skolenheterna, tillgång till elevhälsans insatser, studie- och yrkesvägledning, studiehandledning på modersmål och rektorers ansvar för bedömning av nyanländas kunskaper. Skolinspektionen har också funnit brister i det systematiska kvalitetsarbetet avseende utbildningen inom fritidshemmen. I förvaltningens svar till skolinspektionen från augusti 2018 framgår vilka åtgärder som ska göras. Bland annat lyfts tillgång till elevhälsa där elevhälsan under höstterminen 2018 ska utökas med en kuratorstjänst, och förebyggande arbete inom respektive enhet med elevhälsan ska genomföras. Åtgärder för studie- och yrkesvägledare innebär att huvudmannen beslutat att inrätta en tjänst för detta och tillsätta den hösten 2018. Arbetet med att rekrytera studiehandledare, vilket rektorerna ansvarar för, kommer följas upp i *kvalitetsrapport 1* för 2019.

Av intervjuer framgår att den politiska dimensionen spelar in för organisationen. De politiska målen har enligt intervjuer varierat från exempelvis mål om kvalitet och färre enheter, till att behålla fler små enheter. Ett önskemål som framkommer är att inrätta större enheter för att ge lärarna bättre förutsättningarna. T.ex. lyfts fram att färre enheter skulle ge möjlighet att ha bättre framförhållning och stabilitet i enheterna. Förstelärarna lyfts fram som viktiga och uppfattningen är att det är möjligt att på huvudmannanivå styra förstelärarnas uppdrag, t.ex. mot satsningar inom vissa områden såsom engelska. En svårighet i uppdraget uppges vara den del som inbegriper kollegialt lärande då det finns få övriga, och behöriga, lärare. En annan utmaning är att förordnandena för förstelärare är korta och snabbt förändras när staten ändrar i bidragen.

I samband med den nya organisationen upplevs att det är bättre tillgång till vissa tjänster då enheterna istället delar resurser. Dialogen mellan enheter och elevhälsan beskrivs också fungera bättre, och det framgår vidare att enheterna har möjlighet att prioritera vissa resurser såsom speciallärare. Då gemensamma personalresurser organiserats under elevhälsan, exempelvis kurator, avlastar det rektorernas personalansvar för den delen av personalen. I intervjuer framhåller vissa att omorganisering från 2017 inte upplevs ha haft förväntad effekt. De framhåller att de upplever att föräldrar och elever inte anser att det är ett nära ledarskap då rektorerna har rektorsuppdrag i flera skolor. Den nya organisationen har dock gjort det möjligt att avlasta rektorerna då personal från elevhälsan tillhör

elevhälsans organisation, och införandet av mentorer i vissa skolor uppges ha avlastat lärarna. Bristen på studie-och yrkesvägledare har medfört utmaningar och där har lösningen blivit att en av lärarna har fått ett utökat uppdrag. Vidare noteras att det finns utrymme i organisationen för lärarna att organisera arbetet. Till exempel att arbeta i mindre grupper och att ha personal som rör sig bland eleverna i korridorerna uppges ha fungerat bra. Att vara två lärare vid mattelektioner beskrivs ha gett bättre resultat och det är något som lyfts fram i kvalitetsrapporter. Andra brister är att det saknas förutsättningar för att kunna hjälpa nyanlända men att det delvis avhjälpes med en ny studiehandledare som talar arabiska.

Gällande det kollegiala lärandet är uppfattningen från ledningsnivå att det finns en organisation för det, samt visst stöd från Skolverket rörande exempelvis nyanlända. Det framkommer dock att det är svårt att få ihop det kollegiala lärandet tidsmässigt då det riskerar att ta tid från elevtiden. Till exempel lyfts att försteläraren inte har möjlighet att arbeta med kollegialt lärande på grund av tidsbrist. Mycket av tiden för det pedagogiska arbetet går, enligt intervjuer, till arbetet med kvalitetsrapporter eller Skolinspektionens granskningar. I intervjuer med lärare och rektorer framhålls att det krävs mer resurser för kollegialt lärande, särskilt mot bakgrund av lärarnas förutsättningar på skolorna i byarna.

En utmaning som lyfts är också att rekrytera behörig personal, där önskemålet finns att analysera hur man får tillbaka lärare som slutat och vad som gjorde att de valde att lämna. Exempelvis uppges det vara brist på lärare i moderna språk, yrkesvägledare och psykolog. Det uppges finnas begränsningar på kompetent personal, det vill säga inte tillräckligt med utbildad personal som kan rekryteras. Även om kommunen försöker rekrytera framhålls att andra vägar behöver utforskas. Från intervjuer med rektorer och förvaltningsledningen framgår att mycket resurser går åt till de lärare som inte har behörighet. Enligt personalen tar detta tid från kvalitetsarbete. Det framkommer även önskemål om att ha mer tid att analysera och tillämpa resultaten av rapporten samt att prata om pedagogik. Kompetensförsörjning uppges fortsatt vara en utmaning, och utbildningsinsatserna om att kunna läsa in behörighet på arbetstid fungerar enligt intervjuer bra. Det är enligt personalen viktigt att börja prata om utbildningskultur och professionen i sig. De krav som ställs från statligt håll om behöriga lärare behöver också följas av förutsättningar för att nå det.

Kommunen är med i ett forskningsprojekt om distansutbildning. Gällande digital teknik är dock uppfattningen från intervjuer att det inte alltid fungerar, särskilt inte när halva gruppen finns i salen och andra halva via Skype. Däremot upplevs det positivt att arbeta med digitala hjälpmedel, även om det uppges att eleverna helst vill ha böcker.

## **Bedömning**

Den revisionella bedömningen är att verksamheten i begränsad utsträckning är organiserad på ett sätt som ger eleverna goda förutsättningar till hög måluppfyllelse avseende elevernas kunskapsmål.

Bedömningen baseras på att det finns en brist på behöriga lärare och vissa erforderliga kompetenser såsom språklärare och studie-och yrkesvägledare. Vidare ser vi att det finns brister i förutsättningar för kollegialt lärande samt förstelärarens roll att bidra till utveckling.



- Vi rekommenderar kommunstyrelsen att säkerställa ett fortsatt arbete med att öka elevernas tillgång till behörig personal. Därutöver rekommenderar vi ett arbete för att utveckla organisationen för att skapa bättre förutsättningar för kollegialt lärande.

## **2.2. Resursfördelning utifrån elevernas behov**

Kontrollfråga: Fördelas resurser utifrån elevernas behov och förutsättningar?

### **2.2.1. Iakttagelser**

I *Riktlinjer för systematiskt kvalitetsarbete* framgår att nämnden ska följa upp vilka effekter resursfördelningen får för utbildningen och hur det påverkar barn och elevers utveckling och lärande. Det finns i dagsläget inget styrdokument för resursfördelning förutom själva budgetfördelningen som årligen tas fram i utskottet/kommunstyrelsen. Arbetet med att ta fram riktlinjer är påbörjat enligt information från kommunen. Det är utskottet som tillsammans med förvaltningen tar fram och föreslår en budgettram som sedan beslutas av kommunstyrelsen.

Enligt kommunallagen, kapitel 6 § 38, framgår att beslutanderätten för ansvarig nämnd, inte får delegeras när det gäller ärenden som avser verksamhetens mål, inriktning, omfattning eller kvalitet. I kommunstyrelsens delegationsordning framgår att interkommunala ersättningar från fastställd budgettram samt beslut om bidrag till fristående anordnade av kommunstyrelsen fastställd budgettram är delegerat till kultur- och utbildningschefen.

I *Fördelning Grundskola 2018* framgår fördelningsmodellen för året. Den innehåller en total budgettram, budgetposter för olika gemensamma kostnader såsom elevhälsan samt en budgetfördelning till respektive enhet. Gemensamma kostnader tas bort från den totala budgeten innan medel fördelas per enhet. Till exempel tas följande poster bort innan rambudgeten fördelas: skolskjutsar, specialpedagoger samt elevhälsan. Den summa som sedan fördelas på enheterna är 32 140 tkr. Fördelningen sker utifrån antal elever per enhet och förväntade utbildningstimmar utifrån årskurs. Det framgår också i fördelningen vilken kostnad per elev som gäller per årskurs. I protokollet från kommunstyrelsen från 2018-02-12 framgår att merkostnader för barn med annat modersmål än svenska inom skolan ska beaktas vid fördelningen. Beslutet innebar också en omfördelning av schablonersättning om 600 000 kronor för skolan för 2018.

Enligt intervjuer framgår att det finns extra medel för små enheter, en sorts strukturmedel. Det framgår att det saknas riktlinjer avseende hur denna typ av fördelningen ska ske, till exempel utifrån avstånd till centralort eller liknande. Enheternas fördelning sker genom internfördelning och är en bedömningsfråga, mot bakgrund av att dessa enheter måste klara budgeten. Av underlag från förvaltningen framgår att bakgrunden till tillskottet var för att behålla Tärendö skola. Tillskottet var inte specificerat utan ingick i den ordinarie budgettramen, innan avdrag görs för fördelningsbudget. Utifrån fördelningen gjordes en bedömning av hur mycket enheten behövde i strukturtillägget, där främst elevunderlaget och skolstrukturen styrte fördelningen. Tillskottet är, enligt intervju med representant från ekonomienheten, inte något alla skolor per automatik tar del av.

I skollagen, kap 9-10, framgår att hemkommunen ska lämna bidrag till huvudmannen för varje elev vid en fristående förskoleklass, grundskola eller särskola. Bidraget består av ett grundbelopp och i vissa fall ett tilläggsbelopp. Enligt information från förvaltningen finns det inget enskilt beslut för fristående verksamheter från KS eller nämnd utan det beslut som finns är beslut om ersättningar till fristående verksamheter, som baseras på budgetfördelningen, från förvaltningschefen. Det framgår av kommunstyrelsens delegationsordning samt intervjuer att rambudgeten beslutas av kommunstyrelsen men att internfördelningen sker på utskottet/förvaltningen.

I intervjuer beskrivs budgetramen som knapp, delvis på grund av geografin med små enheter och elever som bor långt från skolan. Fördelningen ges utifrån principen att det ska vara lika medel för varje elev, där fördelningen baseras på exempelvis hur många undervisningstimmar en elev i klass 1 ska ha. Det framkommer i intervju med representanter från förvaltningsledningen att det inte finns möjlighet att ta hänsyn till skolresultat och att det saknas fördelning utifrån hur resultaten ser ut mellan skolor. Det framgår vidare att ingen fördelning utifrån socioekonomiska faktorer görs. När det gäller särskilda behov eller speciallärare fördelas medel i separata poster eller under elevhälsans budget.

Det framgår i intervjuer att det är möjligt att på enhetsnivå anpassa verksamhetens resurser till viss del genom t.ex. satsningar på assistenter. Bilden från intervjuer är att kommunen satsar mycket pengar på att försöka anpassa efter elevens behov och förutsättningar, och att förvaltningen generellt är bra på att tillgodose barns behov. Även resurser från elevhälsan upplevs fungera bra och att det generellt finns resurser att tillgå, både från elevhälsan och tillgång till t.ex. assistenter. Däremot noteras utifrån intervjuerna att förutsättningarna är sämre när det gäller elever som behöver extra anpassningar inom ramen för ordinarie undervisning, främst kopplat till kompetensförsörjningsutmaningarna. En annan utmaning som lyfts är nyanlända elever. Det är svårt att tillgodose deras behov inom rätt tid då skolan ska ta emot eleverna utan fördröjning när de flyttat till kommunen.

## **Bedömning**

Den revisionella bedömningen är att resurser i begränsad utsträckning fördelas utifrån elevernas behov och förutsättningar.

Bedömningen baseras på att det saknas riktlinjer och principer för resursfördelning samt en tydlig styrning av fördelning utifrån att elevers behov kan variera mellan enheter och över tid. Vi noterar även att det finns utmaningar att klara av extra anpassningar.

- Vi rekommenderar att kommunstyrelsen tar fram riktlinjer och principer för resursfördelning och fördelning av strukturmedel för små enheter, som även tar hänsyn till variation i behov mellan enheter. Vidare rekommenderas att kommunstyrelsen bör analysera hur förutsättningarna ser ut för att fullgöra uppdraget om extra anpassningar, och vid behov vidta lämpliga åtgärder.

## 2.3. Budgetdisciplin

Kontrollfråga: Finns en god budgetdisciplin i verksamheten?

### 2.3.1. Iakttagelser

I kommunstyrelsens protokoll från 2018-04-09 framgår i årsredovisningen för 2017 att grundskolan under året har haft ett resultat på – 3,3 mkr, vilket beskrivs främst bero på hög personalomsättnings och något högre kostnader för skolskjuts. I uppföljningen av årsredovisningen för 2017 framgår vidare att resultatet för kultur- och utbildningsnämnden för 2017 var -1,0 mkr mot budget. I protokollet från 2018-08-28, från kultur- och utbildningsutskottet, framgår att den ekonomiska prognosen för 2018 pekar på ett underskott om 0-1,0 mkr.

I utskottets protokoll från 2018-03-20 framgår ett förslag om att stänga skolan i Tarendö mot bakgrund av förvaltningens utredning om bl.a. ekonomiska aspekter. Kommunstyrelsen fattade därefter beslut den 2018-04-09 om att inte stänga skolan och gav då förvaltningen i uppgift att utreda möjligheten till finansiering av det underskott som grundskolan har. Under kommunstyrelsens möte 2018-05-07 framgick en punkt om besparing i skolan där KS beslutade att godkänna finansieringsförslaget för att täcka tidigare besparingsförslag och befarat underskott för 2018 och 2019. Av samma protokoll framgår också att kommunstyrelsen ska göra en större översyn som inkluderar utbildning och kvalitet men även innehåller ett helhets-, samhälls- och näringslivsutvecklingsperspektiv. Det framgår i intervjuer att budgetmedel för att behålla små enheter ligger kvar för 2019.

Ekonomi följs upp i utskottet där förvaltningschefen exempelvis presenterat budgetuppföljning löpande. Uppfattningen från intervjuer med bland annat förvaltningsledning, representant från utskott och styrelse är att grundskolan har en hyfsad budgetkontroll och i stort följer ramen. Det finns ofta resurser men inte alltid rätt resurser. En del enheter klarar inte budgeten även om de vidtagit åtgärder. Exempelvis har vissa skolor slagit ihop klasser, men detta uppges ibland ske på bekostnad av studiero.

I intervjuer framkommer att förvaltningschef och rektor diskuterar kommande års budget inom ramen för budgetprocessen. Varje kvartal och halvår sker uppföljning med prognos och åtgärder. Vid halvårsavstämningen får också rektorerna kommentera budgetläget och även föreslå åtgärder om det finns risk för budgetunderskott. Gällande uppdraget att spara medel upplevs det som problematiskt från förvaltningen att politikerna inte gick på förvaltningens förslag om att stänga en skola utan istället bevilja mer medel.

### Bedömning

Den revisionella bedömningen är att det till övervägande del finns en god budgetdisciplin i verksamheten.

Bedömningen baseras på att det sker regelbunden avstämning av budget och förslag på åtgärder, samt att det vid behov vidtas åtgärder. Vi har dock inte sett tydliga riktlinjer för enheternas ansvar vid underskottsprognoser eller en tydlig uttalad styrning av ekonomin vid befarat underskott.

- Vi rekommenderar kommunstyrelsen att tydliggöra ekonomistyrningen kopplat till enheternas ansvar för sin ekonomi.

## 2.4. Förväntningar på goda resultat

Kontrollfråga: Finns uttalade förväntningar på goda skolresultat?

### 2.4.1. Iakttagelser

I *Kultur-och utbildningsnämndens vision och mål 2015* framgår till exempel att all verksamhet ska arbeta mot de mål som finns i den statliga styrningen genom läroplaner och i övriga styrdokument. Det framgår inte i granskningen om *vision och mål 2015* fortsatt är giltigt. I dokumentet framgår också prioriterade målområden för verksamheten såsom kunskap, hållbar utveckling och mångkultur. Gällande kunskapsmålen framgår bland annat att *Alla elever ska ha goda kunskaper i samtliga ämnen när de slutar grundskolan, skapa en interaktiv förskola/skola med förändrat sätt att lära och att utveckla matematikundervisningen*. Det framgår också mål om att skapa goda förutsättningar för barn med andra modersmål än svenska och att öka antalet uppnådda mål som finns i kommunens plan för minoritetsspråken. I *Kultur-och utbildningsnämndens vision och mål 2015* framgår till exempel att fortlöpande kompetensutveckling och förstelärare ska skapas. Även kompetensutveckling av personalen och samverkan mellan olika sektorer i kommunen lyfts fram. Kultur och utbildningsutskottets prioriterade utvecklingsområden under läsåret 2017/2018 har varit, och är fortsatt inför 2018/2019, följande:

- Åtgärder för att minska frånvaron
- Matematikundervisningen
- Utveckla det kollegiala lärandet
- Samarbete elevhälsa – socialtjänst

I *Riktlinjer för systematiskt kvalitetsarbete* framgår att det är viktigt att följa upp elevernas kunskapsresultat, särskilt om det finns tecken på att betygsättningen inte är likvärdig. Det uppges även vara viktigt att analysera hur förutsättningar och arbetsprocesserna påverkar verksamheternas resultat och måluppfyllelse. Från utskottet finns det i protokollet från 2018-10-03, och kommunstyrelsens protokoll från 2018-10-22, beslut om att verksamheten ska följa upp målområden såsom varför åtgärder inom matematikundervisningen inte har gett resultat. Det framgår också att rapporterna från enheterna framöver ska innehålla redogörelse för genomfört arbete och analys av effekter.

Målet är att alla elever ska nå kunskapsmålen, enligt intervjun med förvaltningsledning. Inom förvaltningen har bland annat områden som påverkar måluppfyllelsen analyserats, så som kompetens hos personalen. En del hör till det metodiska arbetet med ledarskap och styrning. Åsikten är att det har funnits en tydlig styrkedja via förvaltningen till verksamheterna samt att det har varit engagerade politiker som velat få återkoppling om skolresultaten och insatser. Upplevelsen är att det finns ett nära ledarskap där resultat har diskuterats.

Bland lärarna framkommer att det framförallt kommuniceras om att alla elever ska nå godkända betyg. I intervjuer framhåller personal att det framförallt bland pojkar är få som strävar mot högre betyg runt om i kommunen. Det medför att lärare inom högstadieskolan upplever att de har svårt att hinna med att fokusera på de som exempelvis har C och siktar på A. Vissa menar också att flera elever i åk. 6 har blivit mer måna om sina betyg sedan betyg i årskursen infördes, och att det för yngre elever är tydliggjort att de ska nå kunskapsmål.

I intervjuer uppges det vara en risk med att låg måluppfyllelsen medför att elever får betyg för lätt. Det framhålls av lärare och rektorer att det är viktigt att ha likadana mallar för betygssättning och att arbeta med kompetensutveckling om bedömningar och betyg. Samarbeten med näringslivet lyfts fram som viktigt, t.ex. när företag eller utbildningar gör studiebesök på skolan och tvärtom. Det behövs, enligt intervjuer med bland annat politiska representanter och rektorer, skapas en inre motivation hos elever om vad framtiden kommer kräva av dem.

## Bedömning

Bedömningen är att det i begränsad utsträckning finns uttalade förväntningar på goda skolresultat.

Bedömningen baseras på att det finns uttalade mål om skolresultat, men att vi inte kan se att det finns tydliggjorda förväntningar inom organisationen. Det framgår av intervjuer att den politiska styrningen främst gäller att elever ska nå godkända resultat, framför goda resultat. Vi noterar att *vision och mål 2015* och målen från utskott och kommunstyrelse skiljer sig åt, och att det inte framgår om dokumentet fortsatt är giltigt.

- Vi rekommenderar kommunstyrelsen initierar ett arbete om att förtydliga förväntningar och mål gällande goda skolresultat, både avseende förvaltningarnas förväntningar på enheterna samt rektorernas förväntningar på lärarna.

## 2.5. Systematiskt kvalitetsarbete

Kontrollfråga: Bedrivs ett systematiskt kvalitetsarbete?

### 2.5.1. Iakttagelser

Enligt skollagen ska det systematiska kvalitetsarbetet inriktas mot att uppfylla de nationella målen för utbildningen. Kravet innebär att huvudmän, förskole- och skolenheter systematiskt och kontinuerligt ska följa upp verksamheten, analysera resultaten i förhållande till de nationella målen och utifrån det planera och utveckla utbildningen. I Skolverkets riktlinjer för *Systematiskt kvalitetsarbete för skolväsendet*, senaste upplagan från 2015, framgår också att utgångspunkten alltid är att identifiera utvecklingsområden för ökad måluppfyllelse i förhållande till de nationella målen. I Skolverkets allmänna råd ska också huvudmannen skapa rutiner för hur kvalitetsarbetet ska bedrivas på huvudmannanivå och för hur enheternas kvalitetsarbete ska tas tillvara.

Den skriftliga dokumentationen behövs för att regelbundet kunna stämma av att kvalitetsarbetet leder till en utveckling mot målen. I Pajala kommun följs kvalitetsarbetet upp på utskotts nivå genom en fastställd plan för det systematiska kvalitetsarbetet. I *Riktlinjer för systematiskt kvalitetsarbete*, antagen 2015-09-17, framgår hur arbetet ska bedrivas. Noteras att riktlinjerna är framtagna av den politiska nämnden innan den politiska organisationen gjordes om 2017. I riktlinjerna framgår att det ständiga arbetet med att utveckla verksamhetens kvalitet är en process som innehåller fyra faser:

1. Följa upp (vart är vi)
  - a. I detta steg kommer en nulägesbeskrivning som leder vidare till nästa steg
2. Analysera och bedöma (vart ska vi)
  - a. I denna fas fattas beslut om utvecklingsåtgärder

3. Planera och genomföra insatser (hur gör vi)
  - a. Detta leder till att utvecklingsinsatserna följs upp i nästa steg
4. Följa upp utvecklingsinsatserna
  - a. Utvecklingsinsatserna följs upp för ett nytt nuläge

Arbetet innebär att de olika faserna systematiskt länkar i varandra. De är beroende av, och påverkar, varandra så att varje fas kräver en analys. Det systematiska kvalitetsarbetet är också reglerat i årscykel om när olika delar ska göras. I inledningen till *kvalitetsrapport 1* för 2018 framgår exempelvis att kvalitetsarbete baseras på en inom styrelsens område fastställd plan. I *Rapport 1* redovisas höstterminens bedömning av måluppfyllelse av de nationella kunskapsmålen och betygsättning och den ska redovisas senast 31 januari. I *Rapport 2*, som redovisas i juni, framgår vårterminens måluppfyllelse av de nationella kunskapsmålen för skolorna och förskola för hela läsåret. Det finns också en 3e rapport som redovisas i syfte att följa upp arbetet i att motverka diskriminering och att främja trygghet och studiero.

I de kvalitetsrapporter som görs tre gånger per år är syftet att ge underlag för kommunstyrelsen och utskottet att styra mot uppsatta mål och skapa förutsättningar för verksamheterna att nå de nationella målen. Rapporterna syftar även till att ge föräldrar mer information om skolan, och att verksamheten ska få återkoppling om vad som fungerar bra och vad som kan förbättras. Kvalitetsrapporten redovisas av förvaltningschef till utskottet samt kommunstyrelsen, som fattar beslut om att anta rapporten.

I *Riktlinjer för systematiskt kvalitetsarbete* regleras också rektorer/förskolechefers systematiska kvalitetsarbete. Dessa ansvarar bland annat för att skapa rutiner för hur kvalitetsarbetet ska bedrivas på enheten samt att se till att styrning, ledning, organisation och uppföljningssystem stödjer enhetens kvalitetsarbete. Att analysera skillnader i måluppfyllelse mellan olika grupper och klasser, ämnen och målområden i läroplanen lyfts bland annat fram. Det finns även exempel på hur enheternas resultat kan diskuteras och analyseras i förhållande till de nationella målen, t.ex. vilken betydelse de personella och materiella resurserna eller barn- och elevgruppernas sammansättning har.

Från intervjuer framgår att det systematiska kvalitetsarbetet bedrivs nära rektorerna och förskolecheferna. Från politiskt håll är bilden att det fungerar bra med det systematiska kvalitetsarbetet men att det även finns potential i att eventuellt ha en mer detaljerad åtgärdsplan vid brister. Att följa upp resultat om vad som händer med exempelvis kränkningar, med uppföljningsplaner på alla enheter, är också ett utvecklingsområde. Gällande brister i arbetet lyfts det fram att mer analys behövs kopplat till de insatser som görs. Analysarbetet behöver komma ut till lärarkollegiet så att varje lärare kan bedöma de insatser man gör och vilka effekter de har.

Rektorerna upplever att de är delaktiga i kvalitetsarbetet tillsammans med förvaltningschefen. Däremot uppges det ta tid att skriva kvalitetsrapporter och det finns en stress i att följa dokumentationskraven. Ett önskemål är att ha mer frekventa uppföljningsrapporter istället. Det framhålls i intervjuer att kvalitetsrapporterna upplevs ha blivit mer omfattande. Uppfattningen i intervjuer är att det är svårt att hitta tid att arbeta med de faktiska resultaten med personalen. Det framgår vidare av intervjuer att



åtgärder som införs utifrån identifierade brister i rapporterna sker utan att lärarna har möjlighet att kartlägga läget innan.

Lärarnas uppfattning är att de generellt inte har förutsättningar att arbeta med systematiskt kvalitetsarbete och att det inte är en prioriterad uppgift. Det uppges finnas för lite tid att arbeta med kvalitetsarbete och ett förslag är att kvalitetsarbetet snävas in på mindre fokusområden. Åtgärderna som enheterna vidtar får inte tid att implementeras ordentligt. Det beskrivs vara svårt att driva igenom förändringar på kort sikt. I intervjuer framhålls att när kommunen får statliga medel utförs förändringar som inte är förankrade med lärarna vilket gör att resultatet inte alltid är önskvärt. Det framgår att en t.ex. att en insats ibland inte hinner implementeras innan nästa åtgärd ska genomföras.

## Bedömning

Den revisionella bedömningen är att det till övervägande del bedrivs ett systematiskt kvalitetsarbete.

Bedömningen baseras på att det finns riktlinjer för systematiskt kvalitetsarbete som också genomförs i praktiken. Av intervjuer framgår att kvalitetsrapporter genomförs löpande. Däremot noteras att det finns utvecklingspotential rörande att involvera personal och ge förutsättningar arbete med analys och åtgärder på ett tillfredsställande sätt. Vi noterar att riktlinjerna beslutats 2015 och att det inte framgår om de omfattar kommunstyrelsen eller utskottet.

## 2.6. Återrapporering av måluppfyllelse och åtgärder

Kontrollfrågor: Återrapporteras elevernas måluppfyllelse systematiskt till utskott och Ks? Och vidtar utskottet/Ks aktiva åtgärder vid bristande måluppfyllelse?

### 2.6.1. Återrapporering

I *Riktlinjer för systematiskt kvalitetsarbete* framgår rutiner för hur resultat och måluppfyllelse ska följas upp på nämnds nivå. Organisationen består idag av kommunstyrelsen som ansvarig nämnd samt barn- och utbildningsutskottet. I underlaget framgår olika områden som nämnden ska följa upp, såsom likvärdighet i skolors bedömning. Gällande måluppfyllelse förtydligas att det är viktigt att följa upp elevernas kunskapsresultat och vilka effekter resursfördelningen får för utbildningen och elevers utveckling och lärande. Ansvarig nämnd ska enligt riktlinjerna göra en analys utifrån underlaget om hur förutsättningar och arbetsprocesserna påverkar verksamheternas resultat och måluppfyllelse. I riktlinjerna framgår vidare att det krävs dialog mellan nämnden och rektorerna. Det är i *Riktlinjer för systematiskt kvalitetsarbete* inte tydligt vilket ansvar kommunstyrelsen respektive utskottet har gällande att få återrapporering. I kommunstyrelsens delegationsordning från 2018-10-22 framgår vad utbildningsförvaltningen kan besluta om, exempelvis att kultur- och utbildningschef kan besluta om storlek på elevpeng. Det saknas information om exempelvis utskottets beslutanderätt i delegationsordningen.

Återrapporeringen sker genom tre årliga rapporter, utifrån årscykeln för det systematiska kvalitetsarbetet beskrivet under avsnitt 2.5 ovanför. Syftet med rapporterna är att ge underlag för kommunstyrelsen att styra mot uppsatta mål och skapa förutsättningar för

verksamheterna att nå de nationella målen. Såväl rektorer, förvaltningschef och personal har varit delaktiga i arbetet med att analysera och bedöma resultaten, samt tagit fram förslag på förbättringsarbete. I kvalitetsrapporterna finns statistik från kommunens skolor där det framgår vilka det är som inte når målen, specificerat på ämne, årskurs, kön och utländsk/inte utländsk bakgrund. I underlaget beskrivs också vilka åtgärder skolorna har vidtagit under året med anledning av resultatet.

Av protokoll under 2018 från kultur- och utbildningsutskottet framgår att det sker löpande uppföljning av elevernas måluppfyllelse. Exempelvis genom kvalitetsrapporterna som författas utifrån *riktlinjer för systematiskt kvalitetsarbete*, där utskottet i protokollen från 2018-03-20 beslutat om vissa förtydliganden i rapporterna. Det rör rapportering om vad målen är, hur enheterna arbetat för att nå dessa samt hur de lyckats. Annan återkommande rapportering i utskottet återfinns under exempelvis budgetuppföljning, uppföljning av internkontrollplan samt chefsrapport. För kommunstyrelsen dras också kvalitetsrapporterna, vilket innebär att måluppfyllelse följs upp två gånger per år. Det finns även löpande uppföljning om exempelvis budget.

När det fanns en nämnd kunde tidigare även rektorer delta under träffen med nämnden, men i KS är det endast förvaltningschefen som föredrar ärenden. Det är KS som antar rapporterna och är dess huvudman. Åsikterna från intervjuer är att förvaltningen arbetar nära barn- och utbildningsutskottet. Intresset bland politiker uppges ha varit högt, och de har efterfrågat återkoppling samt varit aktiva i att ge förvaltningen uppgifter att följa upp. Uppfattningen är att det har varit bra diskussioner i kommunstyrelsen och det är bra att förvaltningen presenterar granskningen så att rapporterna inte bara läggs till handlingarna. Uppfattningen från politiker är att kommunstyrelsen har ett bra grepp om organisationen genom kvalitetsrapporterna. Det har också varit en bra uppföljning från utskottet, även om all information inte når KS.

## Bedömning

Den revisionella bedömningen är att elevernas måluppfyllelse till övervägande del systematiskt återrapporteras till utskott och kommunstyrelsen.

Bedömningen baseras på att utskottet och kommunstyrelsen löpande får information om måluppfyllelse två gånger om året, genom kvalitetsrapporter och exempelvis svar till Skolinspektionen. Utskottet får även rapporter via chefsrapporter.

### 2.6.2. Åtgärder

I *Riktlinjer för systematiskt kvalitetsarbete* framgår att kultur- och utbildningsnämnden utifrån underlagen kan identifiera utvecklingsområden och besluta om utvecklingssatsningar. Det ska göras en sammanfattande rapport där analys, bedömning och beslut på en kommunövergripande nivå tydliggörs och som kan ligga till grund för kommande prioriteringar av uppdrag, resurser och ansvar.

Av protokoll från utskottet 2017-12-12 framgår till exempel att en utredning genomförs för att belysa kostnadsökningarna inom samtliga kommunala verksamheter vid mottagande av asylsökande, kvotflyktingar och anhöriginvandring mot bakgrund av den ökning som skett de senaste tre åren. Det framgår också att utskottet önskat mer medel för 2018. Från kommunstyrelsens protokoll från 2018-02-12 fattas bland annat ett beslut om att beakta



merkostnader för barn med annat modersmål än svenska i kommunens ersättning, samt att bevilja mer stöd till skolan enligt förslaget.

Från utskottet framgår löpande åtgärder vid avvikelser. Till exempel står det i utskottets protokoll från 2017-09-18 att kvalitetsrapporterna fortsättningsvis ska redogöra för de prioriterade utvecklingsmålen för skolan under kommande läsår. I protokollet från kommunstyrelsen 2018-10-22 framgår att kvalitetsrapport 2 har presenterats, och att KS beslutar att vissa områden ska vara prioriterade mål som särskilt ska följas upp. Dessa är frånvaro, kollegialt lärande, matematik och elevhälsan. Inom de områdena får förvaltningen/rektorererna i uppdrag att t.ex. komma till rätta med frånvaro samt att analysera varför åtgärder inom matematik inte har gett förväntade resultat.

Från intervjuer framgår att utskottet har varit aktivt och vid oklarheter begärt återkoppling och åtgärder från förvaltningen. Däremot noteras att vissa på enhetsnivå upplever att de inte nåtts av aktiva åtgärder som politiken har beslutat om, förutom frågan om närvaro/frånvaro. Bland annat lyfts det upp att utskottet har haft gehör för t.ex. organisationen med nära ledarskap, och politikerna varit aktiva i att följa upp exempelvis frånvaro i skolan.

### **Bedömning**

Den sammantagna bedömningen är att utskottet och kommunstyrelsen vidtar åtgärder vid bristande måluppfyllelse.

Bedömningen baseras på att kvalitetsrapporter följs upp löpande och att förvaltningen regelbundet får uppdrag från framförallt utskottet. Förvaltningen får även åtgärder från kommunstyrelsen om t.ex. analys och målområden.

### 3. Avslutning

Kontrollmål	Kommentar
<b>Verksamhetens organisation</b>	<p><b>I begränsad utsträckning</b></p> <p>Det finns en brist på behöriga lärare och vissa erforderliga kompetenser såsom språklärare och studie- och yrkesvägledare. Vidare ser vi att det finns brister i förutsättningar för kollegialt lärande samt förstelärares roll att bidra till utveckling.</p>
<b>Resursfördelning</b>	<p><b>I begränsad utsträckning</b></p> <p>Det saknas riktlinjer och principer för resursfördelning samt en tydlig styrning av fördelning utifrån att elevers behov kan variera mellan enheter och över tid. Vi noterar även att det finns utmaningar att klara av extra anpassningar.</p>
<b>Budgetdisciplin</b>	<p><b>Till övervägande del</b></p> <p>Det sker regelbunden avstämning av budget och förslag på åtgärder, samt att det vid behov vidtas åtgärder. Vi har dock inte sett tydliga riktlinjer för enheternas ansvar vid underskottsprognoser eller en tydlig uttalad styrning av ekonomin vid befarat underskott.</p>
<b>Förväntningar på resultat</b>	<p><b>I begränsad utsträckning</b></p> <p>Det finns uttalade mål om skolresultat, men att vi inte kan se att det finns tydliggjorda förväntningar inom organisationen. Det framgår av intervjuer att den politiska styrningen främst gäller att elever ska nå godkända resultat, framför goda resultat. Vi noterar att <i>vision och mål 2015</i> och målen från utskott och kommunstyrelse skiljer sig åt, och att det inte framgår om dokumentet fortsatt är giltigt.</p>
<b>Systematiskt kvalitetsarbete</b>	<p><b>Till övervägande del</b></p> <p>Det finns riktlinjer för systematiskt kvalitetsarbete som också genomförs i praktiken. Av intervjuer framgår att kvalitetsrapporter genomförs löpande. Däremot noteras att det finns utvecklingspotential rörande att involvera personal och ge förutsättningar arbete med analys och åtgärder på ett tillfredsställande sätt. Vi noterar att riktlinjerna beslutats 2015 och att det inte framgår om de omfattar kommunstyrelsen eller utskottet.</p>
<b>Återrapportering</b>	<p><b>Till övervägande del</b></p> <p>Utskottet och kommunstyrelsen får löpande information om måluppfyllelse två gånger om året, genom kvalitetsrapporter och exempelvis svar till Skolinspektionen. Utskottet får även rapporter via chefsrapporter.</p>
<b>Åtgärder</b>	<p><b>Ja, i tillräcklig utsträckning</b></p> <p>Kvalitetsrapporter följs upp löpande och att förvaltningen regelbundet får uppdrag från framförallt utskottet. Förvaltningen får även åtgärder från kommunstyrelsen om t.ex. analys och målområden.</p>

### **3.1. Revisionell bedömning**

Utifrån genomförd granskning görs en sammantagen revisionell bedömning att kommunstyrelsen **i begränsad utsträckning** säkerställer att de resurser som avsätts till grundskolan används på ett ändamålsenligt sätt.

Utifrån genomförd granskning görs en sammantagen revisionell bedömning att kommunstyrelsen **i begränsad utsträckning** säkerställer att de resurser som avsätts till grundskolan används på ett ekonomiskt tillfredsställande sätt.

Utifrån genomförd granskning görs en sammantagen revisionell bedömning att kommunstyrelsen **till övervägande del** säkerställer att den interna kontrollen inom området är tillräckligt.

### **3.2. Rekommendationer**

För att utveckla området rekommenderar vi följande:

- Att kommunstyrelsen säkerställa ett fortsatt arbete med att öka elevernas tillgång till behörig personal. Därutöver rekommenderar vi ett arbete för att utveckla organisationen för att skapa bättre förutsättningar för kollegialt lärande.
- Att kommunstyrelsen tar fram riktlinjer för resursfördelning samt att det i samband med detta tas hänsyn till variation i behov mellan enheter. Vidare rekommenderas att kommunstyrelsen bör analysera hur förutsättningarna ser ut för att fullgöra uppdraget om extra anpassningar, och vid behov vidta lämpliga åtgärder
- Att kommunstyrelsen tydliggör ekonomistyrningen kopplat till enheternas ansvar för sin ekonomi.
- Att kommunstyrelsen initierar ett arbete om att förtydliga förväntningar och mål gällande goda skolresultat, både avseende förvaltningarnas förväntningar på enheterna samt rektorernas förväntningar på lärarna.

Mars 2019

**Jenny Engelmark**

Uppdragsledare

**Andreas Jönsson**

Projektledare