

# Skolkompassen

Analys

genomförd i Piteå kommun

den 26 – 28 april 2006

## Innehåll:

1. Vad är Skolkompassen?
2. Piteå kommun i förhållande till Skolkompassen: En sammanfattande genomgång
3. Detaljerad genomgång i förhållande till Skolkompassens åtta områden
4. Poängsammanställning

KjellÅke Eriksson, Norrälje kommun  
Britt-Marie Hedlund, Norrälje kommun  
Urban Lindahl, Nybro kommun

# 1 Vad är Skolkompassen

Till stöd för skolans beslutsfattare och ledning har Sveriges kommuner och Landsting beslutat att utveckla ett överskådligt och praktiskt användbart redskap för värdering och bedömning av kvaliteten i själva styr- och ledningsprocessen på skolans område. Med skolans område avses den politiska nämnden/styrelsen och förvaltningen eller motsvarande och inte exempelvis enskilda skolor eller klasser. Det övergripande syftet med verktyget är att ge underlag till verksamhetsutveckling med utgångspunkt i skolans uppdrag och uppgifter.

Utvecklingsarbetet sker i samverkan med Norrtälje kommun som ansvarar för projektledningen. En projektgrupp finns tillsatt där det ingår representanter från Piteå, Södertälje och Nybro kommuner samt från Kalmarunds gymnasieförbund. Professor Bo Edvardsson från Centrum för tjänsteforskning vid Karlstads universitet och Lars Strid från Sveriges kommuner och Landsting ingår också i projektgruppen.

Arbetsnamnet för verktyget under utvecklingsarbetet är Skolkompassen. Förebilden för verktyget är Kommunkompassen, som har väckt ett stort gensvar i svenska kommuner som genomfört den. Kommunkompassen har tidigare använts i ett flertal kommuner över hela världen och har även använts inom de nordiska länderna.

Skolkompassen analyserar en kommuns skolverksamhet utifrån samspelet mellan det politiska systemet, kommunens förmedling av tjänster inom skolans område och skolan som arbetsplats på kommunnivå. Bedömningen görs mot bakgrund av teorier och utvecklad praxis med betoning på mål- och resultatstyrning, decentralisering och medborgar- och brukarorientering. En central del i utvärderingen inom respektive område är samspelet mellan hur man angriper olika problem, vilka resultat detta leder till och hur man arbetar med utveckling och förbättring. Bedömningarna görs med utgångspunkt i åtta huvudområden vilka beskrivs mera ingående nedan. Vid utvärderingen inhämtar oberoende experter information från tre källor: intervjuer, officiella dokument och kommunens hemsida. Resultatet sammansätts i en rapport som innehåller poängbedömning som sammanfattas i en helhetsbild i ett spindeldiagram och en kvalitativ beskrivning av hur kommunens skolverksamhet fungerar och förslag till hur den kan utvecklas.

Skolkompassen utvärderar en kommuns skolverksamhet (förskola, grundskola, gymnasie-skola, vuxenutbildning) med fokus på hur den lever upp till de grundläggande värderingarna att fungera som:

- Demokratisk – offentlig arena (*Utveckla demokratin och medborgarnas samt brukarnas delaktighet*)
- Lärande organisation med god förmåga till anpassning till uppdraget och skiftande betingelser (*Utveckla en effektiv verksamhet och tjänster med hög kvalitet*)
- Förmågan att mobilisera de mänskliga resurserna i organisationen (*Skapa goda arbetsplatser och delaktig personal*)

Under hösten 2005 har det pågått ett arbete med att ta fram verktygets huvudområden med frågeställningar och utforma metodiken för utvärderingen. Under perioden januari – maj 2006 kommer verktyget att testas i några kommuner. Från och med juni 2006 beräknas verktyget kunna tas i bruk och erbjudas kommuner att genomföra.

## Skolkompassen som verktyg

- ger en lagesbeskrivning av starka och svaga sidor
- pekar på utvecklingsområden och visar på konkreta förbättringsvägar genom goda exempel
- ger möjlighet att jämföra sitt eget utvecklingsarbete över tid
- hjälper till att jämföra sig med andra kommuner
- på kort tid ger en direktåterkoppling till den politiska ledningen och förvaltningen

## 2 Piteå kommun i förhållande till Skolkompassen: en sammanfattande genomgång

### Allmänt om Piteå kommun och dess barn- och utbildningsverksamhet

#### Piteå den trygga småstaden öppen mot omvärlden.

Piteå kommun ligger vid Norrlandskusten där Bottenviken och Piteälven möter varandra. Kommunen har cirka 41 000 invånare (2006) och har ökat invånarantalet de senaste fyra åren. I huvudsak är det unga familjer med barn som flyttar in till kommunen.

Piteå kommun har alltid varit välmående med en stor trävaru- och pappersindustri som fortfarande lever kvar. Kommunen har inte drabbats av stora företagsnedläggningar utan förändringen till ett diverserat näringsliv har skett under lång tid. Man arbetar också för att minska beroendet av industriarbetsplatser. Totalt i kommunen är arbetslösheten låg (5,8%) men en hög ungdomsarbetslöshet (17,9%, inkl. arbetsmarknadsåtgärder). Program har startats som innebär att ingen ungdom mellan 16-24 år ska få gå på socialbidrag längre än en månad innan arbetsmarknadsinsatser sätts in.

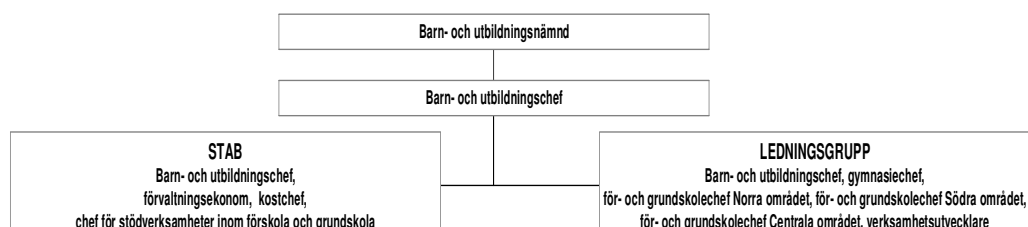
Piteå har ett kraftfullt arbete för att stärka tillväxten i kommunen där spännande satsningar gjorts kring Fururås och Acusticum. Båda dessa är företagsbyar där kommunen aktivt arbetar för att förnya näringslivet. Acusticums satsningar på musik och upplevelse med koppling till musikhögskolan har fått positiva effekter inom skolans område i Piteå. Piteå havsbad är vida känt i hela Sverige.

Barn- och utbildningsnämndens ansvarsområde i Piteå omfattar förskola, dagbarnvårdare, förskoleklass, fritidshem, grundskola, särskola, Musik & Dansskolan och gymnasieskolan.

Totalt ansvar nämnden för nästan hälften av kommunens budget.

En barn- och utbildningsplan finns antagen av kommunfullmäktige som avser perioden 2005 – 2006. Arbetet för att fram en ny plan har påbörjats. Piteå kommuns prioriterade områden i nuvarande plan är: värdegrund, lärande och utveckling, hälsa och arbetsmiljö samt Piteå lokalt och i omvärlden. En vision finns för förskola och skola som lyder: ”All utbildning i vår kommun håller så hög kvalitet att Piteå upplevs som en attraktiv kommun att leva och bo i”.

## Organisation



## **Utvärdering**

Utvärderingen av Pitåkommuns barn- och utbildningsverksamhet avseende styr- och ledningsprocessen genomfördes under april 2006 och utgjorde en tredje test av verktyget. Resultatet från testfillet kommer att användas av projektgruppen för att justera och utveckla verktyget så det kan tas i bruk och erbjudas till kommuner och organisationer från sommaren 2006. Vår förhoppning och ambitionen har varit att verktyget redan nu skall kunna tjäna som en fullgod utvärdering så att Pitå får en bild av sina styrkor och förbättringsområden.

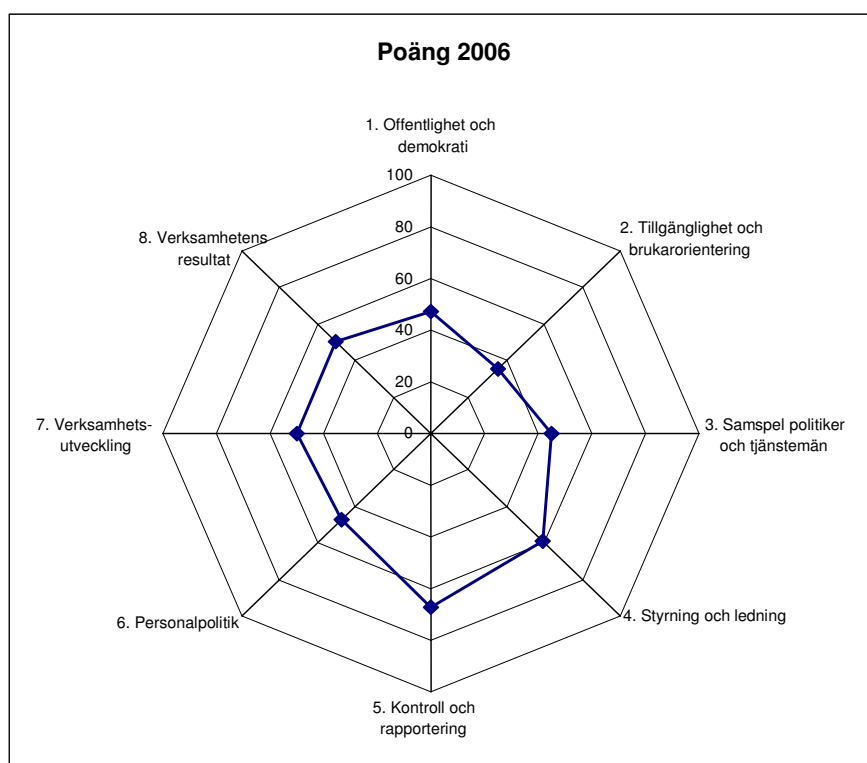
Utvärderingsteamet har studerat dokument, kommunens hemsida, intranät och genomfört intervjuer med 30 –tal personer i organisationen. Bland de intervjuade finns politiker, ledande tjänstemän och fackliga representanter.

## Sammanfattning av resultat

Tabell 1. Piteå kommun, Barn- och utbildning, 2006 i förhållande till Skolkompassens huvudområden. På varje område kan man eråilla max 100 poäng.

Huvudområde	Poäng 2006
1. Offentlighet och demokrati	47
2. Tillgänglighet och brukarorientering	35
3. Samspel politiker och tjänstemän	45
4. Styrning och ledning	59
5. Kontroll och rapportering	67
6. Personalpolitik	47
7. Verksamhetsutveckling	50
8. Verksamhetens resultat	50
TOTALT	400

I den följande grafiska framställningen illustreras Piteås profil som den framstår utifrån Skolkompassens poängberäkning.



## Sammanfattning av utvärderingen

Piteå får sina högsta poäng på område 5 "Kontroll och rapportering" och för område 4 "Styrning och ledning". Värdena i Kompassen är relativt jämn för de övriga områdena frutom område 2 "Tillgänglighet och brukarorientering".

Det är tredje gången som en utvärdering görs med verktyget Skolkompassen, vilket innebär att poängsättningen bör uppfattas som ett första försök till en värdering. När flera testomgångar är genomförda finns det bättre möjligheter till en avstämning och justering av poängsättningen per område.

## Styrkor och förbättringsområden

Skolkompassen skildrar en ögonblicksbild av Piteåkommuns barn- och utbildningsverksamhet. Detta är viktigt att komma ihåg när nu resultaten från utvärderingen presenteras. Det kan finnas uppstartade processer som direkt berör förbättrings/ utvecklingsområden enligt Skolkompassens områden. Det är viktigt att ha i åtanke att det som ger positiva omdömen och poängar sådant som redan ger tydliga effekter i verksamheten då utvärderingen görs. Planer för förändring och åtgärder som är i begrepp att genomföras får ett mindre genomslag i poängsättningen men nämns med positiva ordalag i rapporten. Skolkompassen utvärderar i princip ett nuläge och den "mäter" på ett rätts- och förvaltningsövergripande plan. Företeelser som ligger i linje med de områden som utvärderas, men som endast finns märkbara i en eller två verksamheter kan endast tjäna som ett gott exempel. För att fullt få tillgodoräkna sig en åtgärd gäller att den på något sätt är identifierbar i hela organisationen.

För att göra en kortare och enklare bild över vilka Piteås styrkor och utvecklingsområden är, redovisas nedan en sammansättning över några punkter som utvärderarna anser speciellt viktiga att lyfta fram. En fullständig redovisning av Piteås i förhållande till Skolkompassens åtta områden presenteras i avsnitt 3 nedan.

### 1. Offentlighet och demokrati

#### Styrkor

- Dialoger genomförs till viss del med medborgare
- Dialoger genomförs med brukare och flera olika metoder används
- Diskussionsforum för medborgare finns på kommunens hemsida
- Möjlighet att lämna medborgarförslag i kommunfullmäktige
- Ungdomsforum
- Några centrala dokument finns i populärversion
- Sekretariat säkerställer individuell behandling och prövning
- Att man genomlyser och utvecklar en ny hemsida

#### Möjliga utvecklingsområden

- Informera och utveckla metoder så att man kan få ett mer aktivt deltagande på ex diskussionsidor, medborgarförslag
- Utveckla information om nämndens politiker på hemsida
- Tydliggöra hur medborgare/brukare kan få tillgång till fördragningslistor och handlingar i god tid före sammanträde för att skapa större delaktighet
- Marknadsför öppna sammanträden.

- Metoder för att öka delaktighet kan vara program, teman och frågestund på dagordningen. Tidslagning för nämndens sammantiden
- Rapportering av resultat på ett lättillgängligt sätt för att medborgare ska kunna följa aktuellt läge och utveckling
- Säkerställa att kvalitetsredovisningarna läggs ut på nätet eller på annat sätt
- Bedriva arbetet med ny resursfördelningsmodell så att den även säkerställer likvärdighet till utbildning
- Strategi för hur organisationen ska informera/marknadsföra sig till medborgare

## **2. Tillgänglighet och brukarorientering**

### **Styrkor**

- Utvärdering och genomlysning av hur barnkonventionen används och att piloter har utbildats som finns i verksamheten
- Det finns en utvecklad samverkan för att säkerställa en helhet i elevens lärande t ex betygskriterier för hela kommunen, ämneskonferenser över skolformerna, rektorerna samverkar i 1-19 års perspektiv
- KES gruppens uppdrag och arbetet
- Aktiviteter har genomförts för att öka elevinflytandet, i samarbete med FritidUng
- Vision på att ungdomar ska få ett större samhällsinflytande
- Genomför brukarundersökningar kontinuerligt t ex Enkäter, Personligt, Kommunbarometern

### **Möjliga utvecklingsområden**

- Aktivt stimulera profilering inom verksamheten och förbättra information om det
- Utveckla och förbättra information om verksamheterna och göra den mer överskådlig. Använda metoder och verktyg som ni har, för att även inhämta medborgare/ brukares synpunkter på informationsutformning
- Aktivt stödja och driva utveckling av 24-7 servicen
- Utveckla beskrivning och information om de olika tjänsternas innehåll och kvalitet
- Samordna IUP över förvaltningsorganisationen
- Utveckla former för samråd med de råd som finns i organisationen, t.ex. föräldraråd, elevråd
- Stödja och ytterligare utveckla elevinflytandet
- Kontinuerligt genomföra föräldraenkäter
- Följa upp elevers synpunkter efter avslutad skolgång
- Förbereda och skapa rutiner för kommande synpunkts- och klagomålshanteringssystem

## **3. Samspel politiker och tjänstemän**

### **Styrkor**

- Äliga temadagar mellan politiker- tjänstemän
- Att rektorerna föredrar kvalitetsredovisningarna på nämnden
- Bra faktaunderlag ges till politiker inför beslut
- Omvärldsorienterad ledningsgrupp
- Systematik i att utveckla och förändra barn- och utbildningsplanen

### **Möjliga utvecklingsområden**

- Utveckla och tydliggöra rektors ansvar och befogenheter

- Utveckla program för politikerutbildning
- Fortsätta att bedriva arbetet för att skapa en gemensam värdegrund inåt och utåt
- Utveckla arbetet med beslutsunderlag till politikerna
- Planera tidsutrymmet för fränkning av beslut i eget parti
- Utveckla att nämndens alla ledamöter kan få delta i informationsutbyte
- Arbetet med omvärldsanalysen skulle kunna samordnas och fördjupas
- Utveckla kopplingen mellan resurser och mål och att organisationens utformning stödjer målen

#### **4. Styrning och ledning**

##### **Styrkor**

- Väl utvecklat samarbete och helhetssyn i kommunen
- Det finns ett strukturprogram samt att det utvärderas och ompövas. God handlingsberedskap
- Nytt Resurscentrum
- Genomfrände av rekryterings-, ledar- och statlig rektorsutbildning
- Påbörjat ett tidsanvändningsprojekt
- Högsta ansvarig chef god förebild i organisationen

##### **Möjliga utvecklingsområden**

- Driva på och systematisera utveckling av flexibelt användande av personalresurser i verksamheten
- Utarbeta program för rekrytering och karriärvägar för ledare inom organisationen
- Fortsätta inriktning med att besöka rektor för att följa upp, stöja och utvärdera deras arbete

#### **5. Kontroll och rapportering**

##### **Styrkor**

- Goda rutiner för uppföljning och rapportering av uppdrag och beslut till nämnden
- Uppföljnings- och utvärderingssystemet är väl känt och använt
- Processen med kvalitetsredovisningen samt att den finns i en populärversion
- Bra rutiner för uppföljning och rapporteringen av budget

##### **Möjliga utvecklingsområden**

- Utveckla dokumentation av resultat och andra värden på intranätet för ökad tillgänglighet och kontroll
- Utveckla kvalitetsredovisningen på det sätt som planerat med analysåtgärdsdel och statistiksdel
- Rapportering och uppföljning av måluppfyllelsen i organisationsleden
- Tydliggöra konsekvenser vid avvikelser av mål och budget

#### **6. Personalpolitik**

##### **Styrkor**

- Projektet 59 +
- Arbetsmiljöåtgärder bl.a. genom att minska antalet sjukdagar. PiteSund och friskvårdssatsningar
- Bra informationsmapp till nyanställda
- Tydligt material avseende jämställdhet och kränkande behandling.
- Kända bröckriterier

### **Möjliga utvecklingsområden**

- Program för strategisk hantering av kompetensföröring
- Uppföljning av hur stor del av budgeten som används för kompetensutveckling
- Utvärdera och eventuellt samordna gemensamma insatser förvaltningsövergripande för att tillgodose kompetensbehovet
- Förvaltningsövergripande introduktionsutbildning som bl a innehåller organisationens värderingar och synsätt
- Utvärdera och utveckla bröckriterier för all personal
- Analyser i förvaltningsledningen av gemensamma behov för utveckling och förändring utifrån medarbetarsamtal
- Utveckla strategier för att åstadkomma ökad personalörlighet
- Strategier för en jämnare åldersstruktur i personalgrupperna

## **7. Verksamhetsutveckling**

### **Styrkor**

- Organisationen tillämpar beprövade metoder för förbättring och utvecklingsarbete
- Olika forum finns för personal för erfarenhetsutbyte och för pedagogiska diskussioner
- Förslagsverksamhet och resurser för utvecklingsprojekt
- Forskningstjänst finns och kommer att utökas
- Organisationen tar aktiv del i aktuell forskning
- Mycket utvecklade och bra samverkan med näringslivet t ex Strömbackaskolan
- Omfattande internationellt utbyte och samarbete

### **Möjliga utvecklingsområden**

- Utveckla arbetet med systematiska jämförelser med andra samt kollegial granskning
- Återinfr kvalitetsseminarierna och upprätta "ideobank" av goda exempel
- Ledningsnivån samordnar och strukturerar analyser och utredningar för att få mer enhetliga bilder samt frågar att skapa utveckling
- Utveckla arbetet med resultatjämförelser av produktivitet och effektivitet över tid, med andra kommuner och andra organisationer
- Att datastöd för individuella utvecklingsplaner inför

## **8. Verksamhetens resultat**

### **Styrkor**

- Resultat följs upp över tid och används samt att resultat och måluppfyllelse har utvecklats till stor del

### **Möjliga utvecklingsområden**

- Utveckla en systematik i beskrivning av huruvida uppsatta mål har uppnåtts eller ej.
- Systematisera ledningens arbete med analyser och att använda resultat för att utveckla verksamheten
- Fokusera på viktiga utvecklingsområden utifrån verksamhetens resultat
- Fortsätt utvärdera medborgares/föräldrars/personals nöjdhet med verksamheten för att kunna göra jämförelser av resultat över tid samt att använda dessa för utveckling och förbättring av verksamheten

### 3 Detaljerad genomgång i förhållande till Skolkompassens åtta områden

#### Område 1 Offentlighet och demokrati

- Dialog med medborgare
- Information till medborgare
- Tillgång till och likvärdighet i utbildning
- Rättsäkerhet för den enskilde

En kommuns skolverksamhet är politiskt styrd och det är politikerna som har ansvaret att ta till sig medborgarnas åsikter och uppfattningar. Det handlar i grund och botten om det demokratiska perspektivet vilket är grundläggande för den offentliga sektorn. Intentionen är att säkerställa att lagar och förordningar blir kända och tillämpas men också att beakta och hantera problem och frågeställningar som kan vara specifika för en enskild kommuns skolverksamhet eller delar av denna. Inom detta utvärderingsområde fokuseras på dialogen med medborgarna, informationen till medborgarna, tillgången till och likvärdighet i skolan samt den enskildes rättsäkerhet.

#### Dialog med medborgare

I Piteå kommun används olika sätt att genomföra dialoger med medborgare för att ta in synpunkter, förslag och idéer om verksamheten. Det finns politiska ställningstaganden i kommunfullmäktige att vid speciellt stora viktiga frågor skall dialoger genomföras med medborgare. Under 2003 genomförde barn- och utbildningsnämnden medborgardialoger i samband med framtagandet av en strukturplan för skollokaler i kommunen. Under våren 2006 genomförs en ny dialog med medborgare omkring en ny barn- och utbildningsplan. Den skall innehålla mål och utvecklingsområden för de kommande 2 åren. Det har genomförts 10 olika träffar där medborgare, föräldrar, elever, intresseorganisationer, företag och politiska partier varit inbjudna. Som metod har "café-modellen" använts, vilket innebär att deltagarna har delats upp och samlats runt ett antal bord och diskuterat ämnet samt att de antecknat sina synpunkter på bordsduken. Dessa synpunkter har sedan sammansätts och presenterats för nämnden som har att beakta dem i det fortsatta arbetet. Politiker uppger att dialogerna är viktiga och synpunkter som framkommer används i det fortsatta arbetet med att ta fram planen. De anger också att formen med dialoger ger ökad kunskap och trygghet för politiker inför de beslut som sedan skall fattas. Medborgarförslag kan avges i kommunfullmäktige men det har inte använts så frekvent inom utbildningsområdet. Under de senaste åren har ett förslag behandlats av barn- och utbildningsnämnden.

På kommunens hemsida finns också möjligheter för medborgare att för diskussion om stort och smått genom ett "Diskussionsforum". Dessa är uppdelade i olika kategorier.

För att fånga upp de åsikter som kommer fram i debatten finns en politisk ansvarig för varje forum/kategori. Den politiskt ansvarige håller också debatten levande genom att starta egna diskussioner eller besvara inlägg. Det finns också en moderator för vart och ett av forumen. Dennes roll är att se till att diskussionsreglerna efterlevs. Tyvärr används inte detta forum så mycket av medborgare i Piteå. Det finns även en variant av detta forum för ungdomar. Dock är resultatet det samma, att det inte är någon stor aktivitet bland ungdomar att använda hemsidan för diskussioner

Ungdomsforum har funnits i Pitå sedan 1992 och är en dialogform mellan unga och politiker, tjänstemän och andra som är viktiga för unga. Det finns även ett ungdomsråd "Pure" som sköts av Ung Kultur Fritid.

Ett nytt forum är under uppbyggnad och skall träda i kraft under oktober månad i år 2006. Det avser ett system för att ta emot synpunkter och klagomål från allmänheten. Rutiner finns fastslagna och ett system finns framtaget som skall stödja hanteringen av synpunkter och klagomål.

Ytterligare andra sätt som kommunen använder sig av för att få in synpunkter är den Kommunbarometer som genomförs just nu under våren 2006. Skoldelen i undersökningen har barn- och utbildning utformat och undersökningen sker genom telefonintervjuer med 400 personer i Pitå kommun. Undersökningen sker i samverkan med några andra kommuner vilket innebär att resultaten kan jämföras med andra.

När uppföljningar och utredningar skall göras är förhållningsättet från barn- och utbildning i regel att elever och föräldrar skall intervjuas och vara delaktiga. Fokusgruppstekniken används ofta.

Den sammantagna bilden är att Pitå har utvecklat olika metoder för dialog med medborgare för att ta in synpunkter, förslag och idéer om verksamheten. Ett utvecklingsområde kan vara att mer informera om och systematiskt använda de olika metoder och forum som finns framtagna, för att på så sätt få ett mer aktivt deltagande i t.ex. olika diskussionsforum, medborgarförslag m.m.

Uppföljning och utvärdering av hur dessa olika forum och angreppssätt upplevs av medborgarna och politiker, skulle också kunna vara ett utvecklingsområde.

### **Information till medborgare**

Det finns på kommunens hemsida information och länkar som gör det möjligt för brukare/medborgare att komma i kontakt med en stor del av politikerna i nämnden. Det finns också information om vilka som är kontaktpolitiker inom de olika områdena. Dock finns det inte angivet telefonnummer och e-mail adresser till alla ledamöter.

Södertälje kommuns hemsida gällande information om nämndens ledamöter kan vara ett gott exempel att ta efter. Den är fritt tillgänglig uppbyggd med information om e-mail adresser, telefonnummer, politiska uppdrag, partitillhörighet och ledamotens politiska historik.

På Pitås hemsida finns det även informativa sidor om vilka man kan kontakta på barn- och utbildningsförvaltningen i olika frågor och för varje rektorsområde.

Länkar till de politiska partierna är lite svårare att hitta från nämndens hemsida.

Medborgare och brukare har tillgång till nämndens sammantädestider, föredragningslistor och protokoll. Medborgaren kan inte få handlingar via hemsidan men de finns att tillgå på biblioteket cirka en vecka innan sammantädet. De kan även hämtas hos nämndsekreteraren.

Tillgängligheten till handlingar kommer att förbättras med införandet av ett nytt dokumenthanteringssystem senare under året.

Nämndens samtliga sammantäde är öppna för allmänheten och sammantädena sker i regel på dagtid. Responsen från allmänheten att bevista sammantädena har varit mycket hög.

Ett utvecklingsområde för Pitå skulle kunna vara att informera mer aktivt om de öppna sammantädena för medborgare och att göra sammantäden mer attraktiva genom att ge besökare en större möjlighet till delaktighet, t.ex. frågestund och att anordna temasammantäden omkring viktiga frågor/områden. Ett exempel som kan nämnas är att i Södertälje sker sammantädena på kvällstid samt att de förhålls till olika områden/orter i kommunen. På så sätt har man möjliggjort för medborgare att kunna bevista ett sammantäde.

På hemsidan finns det möjlighet att skriva ner ett meddelande till barn- och utbildning som nämndsekreteraren hanterar. Ett bra sätt för medborgare att kunna komma i kontakt politiker och förvaltning. Barn- och utbildning har även säkrat hanteringen/rutiner av inkomna frågor och synpunkter i en lokal arbetsplan för kontoret. Ett gott exempel för andra kommuner att ta efter.

Ett arbete pågår med att utveckla hemsidan med inblandning av en ny webb. En dialog med allmänhet och brukare av hur hemsidan upplevs kan vara en metod att använda för att säkra struktur och innehåll vid uppbyggnaden av informationen.

Resultat från verksamheten redovisas i kommunens och i respektive enhets kvalitetsredovisning. Från och med i höst skall alla enheter ha publicerat sin kvalitetsredovisning på sin hemsida. En populärversion finns av kommunens samlade kvalitetsredovisning och centralt i kommunen redovisas delårs- och bokslut i förenklade populärversioner. Ett gott exempel för andra kommuner att ta efter. För den oinvigde kan det te sig svårt att orientera sig i kvalitetsredovisningen för att kunna följa aktuellt läge och resultat i verksamheten.

Det pågår en diskussion i nämnden och på kontoret att utveckla strukturen i kvalitetsredovisningarna så att t.ex. siffermaterial redovisas i ett appendix, för att på så sätt underlätta och främja möjligheten att utläsa resultat och målpåfyllelse.

Ett gott exempel för att öka tillgängligheten för medborgare och brukare att följa aktuellt läge och resultat i verksamheten på kommunens hemsida är Nybro kommuns redovisning, "Kvalitet och resultat" och "Balansen" i Göteborg, där intresserade kan följa kommunens och respektive enhets resultat och också göra jämförelser mellan enheter.

I Pitå finns det även andra olika sätt, förutom hemsidan, att ge information riktad till medborgare och brukare. I den lokala tidningen annonseras och informeras allmänheten om vad som sker inom nämnden och förvaltningens område. En intern personaltidning finns plus ett informationsblad som kallas för "Barnvänliga Pitå" utgör några exempel på intern informations-spridning av goda exempel. Öppet hus genomförs varje år på rektorsområdena och är mycket välbesökta.

Ett utvecklingsområde skulle kunna vara att undersöka och utvärdera hur brukare och medborgare uppfattar den information som ges på hemsida, broschyrer, kataloger etc. för att få underlag till förbättring och utveckling av de angreppssätt som används och planeras. Eventuellt skulle resultat från en sådan utvärdering mynna ut i att organisationen utvecklar en strategi för hur man skall informera och marknadsföra sig till medborgare och brukare.

### **Tillgång till och likvärdighet i utbildning**

Alla barn och ungdomar ska ha en lika tillgång till utbildning samt att den är likvärdig inom varje skolform varhelst den anordnas. I Pitå säkerställer rektorerna detta genom att de har möjlighet att vara pedagogiska ledare för sin verksamhet. De träffas också regelbundet mellan skolformerna och ett arbete har påbörjats för ett år sedan för att uppnå ett helhetsperspektiv från 1 – 19 år i organisationen. Gemensamma betygskriterier har också utarbetats för att säkra en likvärdig bedömning.

Ett utvecklingsarbete pågår med att ta fram en ny resursfördelningsmodell som skall gälla för hela organisationen. Nuvarande modell upplevs ha sina brister med en viss grad av otydlighet. Systemet som idag används är en kompensatorisk modell, där pengar fördelas först till respektive för- och grundskolechef som sedan fördelar pengarna till respektive rektor/enhet. I huvudsak sker fördelningen så att timplanen skall kunna genomföras. Små respektive stora enheter får också en kompensation i resursfördelningen. En buffert finns kvar på området för att säkra speciella händelser och för speciella barn i behov av särskilt stöd. En viss del av de sk Wärnerssons pengarna används för att kompensera brister i resultat och målpåfyllelse.

En grundlig uppföljning har gjorts när det gäller betygsresultaten. Det har visat sig att man inom vissa ämnen behöver analysera ut i verksamheten varför resultat skiljer sig åt. Till nästa kvalitetsredovisning ska en analys och åtgärdsplan finnas med från varje enhet.

Ett utvecklingsområde kan vara att i arbetet med att utveckla en ny resursfördelningsmodell beakta att den också säkerställer lika tillgång till utbildning och att alla barn/ungdomar behandlas likvärdigt oavsett skolform.

### **Rättssäkerhet för den enskilde**

Nämnden och barn och utbildning säkerställer att organisationen följer de lagar och förordningar som gäller genom löpande intern utbildning av chefer och medarbetare. Uppföljningar har skett av förvaltningen av olika ärenden för att följa hanteringen av dessa. Som ett resultat av uppföljningarna har en rättssäkerhetsplan upprättats för att säkra rutiner för bl.a. delegationsbeslut, överklagan av beslut, instruktioner för diarieföring och dokumentation. Exempel och råd i process ges också i ett antal viktiga områden i lagstiftningen för att uppnå en rättssäker hantering. JP skolnet har alla rektorer tillgång till. En viss juridisk sakkunskap finns dessutom på kontoret för att stödja verksamheten.

Delegationsbeslut återrapporteras och finns i en plan vid varje nämndsammanträde.

Rättssäkerhetsplanen med kompletterade utbildningar för chefer och medarbetare utgör ett mycket gott exempel på hur en organisation kan säkra att barn/elever får en rättssäker individuell behandling/prövning.

För att ytterligare säkerställa att det sker en rättssäker individuell behandling och prövning som är lika i kommunen skulle nämnden löpande kunna följa upp och utvärdera olika delegationsbeslut.

## **Område 2 Tillgänglighet och brukarorientering**

- Information om tjänsternas innehåll och kvalitet
- Brukarorientering - brukarinflytande
- Synpunkts- och klagomålshantering

Med tillgänglighet avses att skolans tjänster är kända och tillgängliga för alla som har behov av dessa, att det finns möjlighet för enskilda elever och föräldrar att få sina behov och önskemål tillgodosedda inom de ramar som den politiska ledningen fattat beslut om. Brukarorientering innebär att kommunens skolverksamhet har ett gemensamt förhållningsätt till sina brukare; barn, elever, föräldrar och andra intressenter. Den primära brukargruppen är barn/elever. Med brukarorientering avses vidare tydlighet vad gäller information om vad brukarna kan förvänta sig i form av tjänster dvs. vad skolan erbjuder, hur skolverksamheten bedrivs och vilka kvaliteter den har. Många gånger beror missnöje hos brukare på att man från verksamheten inte klargjort vad tjänsterna omfattar och vad man har rätt att förvänta sig. Tydlig och begriplig information om vad som erbjuds, möjlighet för brukarna att ha inflytande över, kunna tycka till om verksamheten och de tjänster som erbjuds, brukar leda till en större andel nöjda brukare samt ha en positiv inverkan på den brukarupplevda kvaliteten.

### **Information om tjänsters innehåll och kvalitet**

Information ges på olika sätt till föräldrar och elever om förskolor, grundskolor och utbildningar som finns i Pitå kommun. På hemsidan presenterar varje förskola och skola sin verksamhet. Det finns även ett antal broschyrer att tillgå som man kan beställa hem eller läsa direkt från nätet. Dessa finns även att tillgå på olika platser i kommunen.

Kommunfullmäktige i Pitå kommun har tagit ställning till att offentlig verksamhet inom vård, skola och omsorg i första hand skall drivas av kommunen. Det innebär att man inte verkar för att stimulera tillkomsten av alternativa verksamhetsformer och friskolor utanför den egna organisationen. Däremot stödjer nämnden friskolor och skolor som vill profilera sig eller arbeta med en särskild inriktning.

En profilering kräver att friskolan, skolan uppfyller vissa krav enligt barn- och utbildningsnämndens beslut när det gäller utbildning, undervisning, miljö, material och dokumentation. I en framtagen broschyr, "Välkommen till Pitå!" beskrivs utbudet av friskolor och skolor med inriktning eller särskild profil.

Med den inriktning som nämnden tagit om att stödja och stimulera särskild profilering eller inriktning kan ett utvecklingsområde vara att ta fram ett program för utveckling samt information om denna möjlighet för enheter.

Ett utvecklingsområde skulle kunna vara att utveckla och förbättra informationen om verksamheterna och göra den mer överskådlig. Inom förvaltningen finns kunskap och metoder som kan användas för att ta reda medborgarnas/brukares synpunkter och idéer på utformningen av den information som ges.

Kommunledningen har påbörjat en utveckling med en utökad service via internet, 24-7. För elever som skall söka till gymnasieskolan sker det via en webb-ansökan. På hemsidan finns blanketter för skola och barnomsorg som föräldrar kan hämta hem och skicka in till förvaltningen. Det finns kommuner som idag har inför en utökad service via internet inom t.ex. barnomsorgen. Några goda kommunexempel att inspireras av är t.ex. Norrtälje, Täby och Nacka kommuner. Förvaltningen skulle kunna aktivt stödja och driva på utvecklingen i Pitå kommunen för en utökad 24-7 service.

En utveckling mot att ytterligare förfinna, beskriva och informera om nämndens verksamheter/tjänster gentemot brukarna i s.k. kvalitets/tjänstedeklarationer har man inte tagit ställning till. Det kan vara ett utvecklingsområde för nämnden och förvaltningen. Här finns det också ett antal goda exempel runt om i Sverige. Uppgifter om vilka som finns, kan hämtas från Sveriges kommuners och Landstings hemsida.

### **Brukarorientering och brukarinflytande**

Barnkonventionen beaktas i de beslut och ställningstaganden som nämnd och förvaltningen gör löpande. På varje enhet finns en utbildad pilot som svarar för arbetet med barnkonventionen. Det finns också i kommunen ett nätverk av tjänstemän som arbetar utifrån att kommunen skall vara en barnvänlig stad. Arbetsgruppen har gjort en utvärdering av hur bl.a. barnkonventionen beaktas och används och i slutet av år 2005 presenterade de sin rapport, Utvärdering av strategi i barn och ungdomsfrågor för Pitå kommun.

Nämnden och förvaltningen har lämnat den specifika barn checklistan för att anta inriktningen att barnperspektivet skall belysas i alla utredningar och inför beslut som skall tas. Barn och elever skall i så stor utsträckning som möjligt finnas med och alltid höras i utredningar samt att hänsyn skall tas om beslut kommer att få konsekvenser för barn och ungdom.

Enheter skall i kvalitetsredovisningen beskriva hur barnkonventionen har beaktats. På så sätt för nämnden och förvaltningen möjlighet att följa upp att organisationen tar hänsyn till att barns bästa kommer i främsta rummet.

I Pitå har barn och utbildning arbetat fram ett bra system för samverkan inom/mellan skolformer så att eleven får en helhet i sitt lärande och kunskapsutveckling under skoltiden. Varje rektorsteam har utarbetat och fastställt strukturen för en individuell utvecklingsplan och på gymnasiet finns det individuella studieplaner. Alla rektorer har också påbörjat ett gemensamt

utvecklingsarbete med att skapa en god samverkan och uppnå ett helhetsperspektiv från 1 – 19 år i hela organisationen.

Gemensamma betygskriterier finns för att säkerställa en likvärdig bedömning i elevens kunskapsutveckling under skoltiden.

Det sker regelbundet träffar över skolformerna i form av ämneskonferenser. En rektor är ansvarig för varje ämne i kommunen som också leder dessa träffar. Grundskolans senaredel och gymnasiet har också utvecklat ett bra samarbete med gemensamma ämneskonferenser i olika ämnen. En s.k. Kes- grupp finns för överlämnande av elever mellan grundskolan och gymnasiet. Den består av kurator och skolsköterskor från senaredelen inom grundskolan och gymnasiet som regelbundet möts för att förbereda elevers övergång mellan dessa skolformer.

Barn och utbildnings ledningsgrupp följer kontinuerligt upp vad som sker i och utveckling av samverkan mellan de olika skolformerna.

Ett datastöd skall upphandlas och kommer att finnas i drift under hösten. Det kommer att vara gemensamt för pedagoger, föräldrar och elever för att kunna lämna och ge information samt för dokumentation av individuella utvecklingsplaner.

Ett utvecklingsområde kan vara att samordna de befintliga individuella utvecklingsplanerna som ser lite olika ut mellan rektorsområdena eller att eventuellt utveckla en enhetlig individuell utvecklingsplan som är lika i hela organisationen. I Södertälje har man utarbetat en enhetlig individuell utvecklingsplan som nu är på remiss till de lokala styrelserna, föräldråd i förskolan och ungdomsrådet.

Det finns idag skolråd och elevråd på alla enheter samt programråd på gymnasieskolan för att stimulera till ett aktivt brukarinflytande. Nämnden och förvaltningen har försökt stimulera föräldrar till ett mer aktivt inflytande och ett större ansvar i verksamheten genom inrättande av föräldrastyrelser. Det har inte nöjts av något större engagemang och gensvar från föräldrar vilket har inneburit att nämnd och förvaltning inte har genomfört det.

En satsning har gjorts på utbildning av elevrådet i kommunen för att stimulera till ett ökat elevinflytande. Det har genomförts utbildnings- och temadagar i samarbete med FritidUng, Kultur och fritidskontoret. Ett resultat från temadagarna, där även politiker från nämnden deltog, var att handlingsplaner skall upprättas och som skall beskriva hur man på hemmaplan skall arbeta på enheten med ett aktivt elevinflytande. Dessa planer kommer att följas upp av nämnden i kommande kvalitetsredovisning.

Förvaltningschefen arbetar också aktivt på den kommunövergripande nivån med en inriktning att elever även skall få ett större inflytande i samhället i övrigt utanför skolans område.

Ungdomsforum anordnas regelbundet av Kultur och fritid där representation finns från elevrådet. Ett utvecklingsområde skulle kunna vara att aktivt stödja och stimulera processen med genomförande av handlingsplanerna för elevinflytandet samt utveckla former för samråd med de olika råd som finns i organisationen. Dessutom kan ett område också vara hur man kan få ett ökat engagemang för ett aktivt brukar- och förädrinflytande i skolråd. I Södertälje har man gjort omfattande satsningar på stöd och utveckling av de lokala föräldråden och lokala styrelser med förädra- och elevmajoritet.

Brukarundersökningar genomförs kontinuerligt och i stor omfattning. Enkätundersökningar genomförs utdå för elever i år 3, 5, 8 och årskurs 2 i gymnasiet. Personligt, en hälsoenkät genomförs jämnårigt med elever i år 7 och 9 och årskurs 2 i gymnasiet. Hälsoenkäten är ett gott exempel för andra kommuner att ta efter. Kommunbarometern görs i år för första gången med föräldrar inom förskolan och skolan. Beslut finns att den skall genomföras vartannat år. Ett utvecklingsområde skulle kunna vara att genomföra enkätundersökning även till denna målgrupp för att fånga in deras synpunkter och bedömningar.

På ledningsgruppens önskelista finns också att man skulle vilja få upp elevers uppfattningar om sin skola/utbildning efter avslutad skolgång. Ett förslag som framkommit under intervjuerna är det skulle kunna ske med elever i år 9 på en svensklektion, genom att de fick skriva ett brev om hur de upplevt sin skolgång.

Resultaten från enkäterna analyseras på skolnivå, i förvaltningens ledningsgrupp och i nämnden. Resultaten används för att förbättra/utveckla verksamheten dels lokalt och för analys av måluppfyllelse i barn- och utbildningsplanen.

Enkätundersökning Personligt har bland annat resulterat i åtgärder för att komma till rätta med drogproblem och dyl. samt erbjudande om föräldrautbildningar på Familjens hus.

### **Synpunkts- och klagomålshantering**

I Piteå kommer ett kommunövergripande system för hantering av synpunkter och klagomål att införas under hösten 2006. Synpunkter och klagomål som idag inkommer till barn och utbildning diarieförs och hanteras enligt en rutin som har antagits av förvaltningen. Inkomna synpunkter är inte så omfattande och uppföljningen är ej systematisk. I Nybro kommun finns en ärendepunkt på dagordningen som avser synpunkter från allmänheten. Kan vara ett exempel på att systematisera en uppföljning och rapportering till nämnden av synpunkter och klagomål som inkommer. Ett utvecklingsområde kan vara att förvaltningen redan nu förbereder sig och skapar rutiner inför den kommande synpunkts och klagomålshanteringen.

### **Område 3 Samspel politiker och tjänstemän**

- Tydlighet i fördelning av ansvar och befogenheter
- Medvetenhet om uppdraget
- Hantering av uppdrag och ärenden
- Dialog och samordning
- Koppling mellan vision, mål och resurser

I en kommun är det förvaltningarnas, eller i det fall verksamheten drivs i annan regi, uppdrag att genomföra verksamheten. Tjänstemännen ansvarar för detta inför politikerna. Uppdraget och de uppgifter det omfattar skall spegla den politiska majoritetens vilja när det gäller att utveckla och tillhandahålla skolans tjänster till kommuninvånarna. I de flesta fall tillämpar kommunerna inom verksamhetsområdet målstyrning vilken förtydligar uppdraget och skapar förutsättningar för verksamhetsstyrning. Modellen för hur målstyrningen bedrivs varierar mellan kommuner. En viktig förutsättning för att målstyrningen skall fungera är att fördelningen av roller och ansvar mellan den politiska ledningen och tjänstemännen inom skolans område har klargjorts. Vidare är det viktigt att ansvar, befogenheter och resurser på ett ändamålsenligt sätt samspelar med varandra i relation till uppgifter, uppdrag och olika ärenden. En nödvändig förutsättning är en strukturerad dialog inom verksamheten och en organiserad samordning mellan vision, mål och resurser.

### **Tydlighet i fördelning av ansvar och befogenheter**

Ansvarfördelningen mellan politiker och tjänstemän inom barn- och utbildningsnämnden framgår väl i delegationsordningen. En ledningsfilosofi/policy för Piteå kommun finns antagen av kommunfullmäktige. Den beskriver de krav och förväntningar som kommunfullmäktige ställer på ledare (politiker och tjänstemän) i Piteå. Den anger också vilket stöd och vilka möjligheter som erbjuds. Ett ledarskapsprogram har genomförts omkring kommunens styrning och ledning, ledningsfilosofin, där ordförande och förvaltningschef deltagit. I intervjuerna framkom också att det finns en tradition i organisationen med en mycket bra dialog mellan politiker och tjänstemän som bygger på tillit och samförstånd.

Rektorerna är resultatansvariga för ekonomi, lokaler, personal och pedagogisk utveckling för sin del av området. Som rektor ingår man i områdets ledarteam där de är ansvariga även för den pedagogiska utvecklingen i ett 1 – 16 års perspektiv inom hela området. För årsskiftet finns det en uppdragsbeskrivning för rektorer och områdeschefer. En tydlighet finns av det ekonomiska uppdraget. Rektor har egen budget som fördelas mellan en personalbudget och en verksamhetsbudget. De förordelar pengarna mellan dessa konton. För uppföljning av sin budget får man ett utmärkt stöd från förvaltningens ekonomer. För närvarande anställer inte rektor sin personal. Det sker centralt.

Vid intervjuerna framkom det från rektorerna inom för- och grundskolan att det finns en viss tydlighet i uppdrag och ansvar för budget och personal. Det uttryckts också att det finns en tydlighet i uppdrag och ansvar mellan rektor och områdets för- och grundskolechef. Det går en utredning om att utveckla ett nytt resursfördelningssystem där ett antal rektorer finns med. Ett utvecklingsområde kan vara att utveckla och tydliggöra rektors ansvar och befogenheter för sitt ansvarsområde t.ex. avseende organisation, ledningsstruktur, personal, resultat och balansering arbetsprocesser.

### **Medvetenhet om uppdraget**

Inom varje ny mandatperiod utbildas främst nya politiker inom ansvarsområdet. En pärm med ett rikt innehåll om verksamheten delas ut till politikerna från förvaltningen. Cirka två dagar per år deltar politikerna i nämnden på de s.k. temadagarna tillsammans med tjänstemän från förvaltningen och alla rektorer. Dessa blir en sorts fortbildning för politikerna. Temadagarna som kontinuerligt genomförs, framhålls som viktiga och betydelsefulla för alla inblandade parter. En utvärdering om nämndens uppfattning om utbildning och stöd till politikerna genomfördes för mandatperioden. Tankar finns att utbildningar för politikeräven skall ordnas centralt som inom respektive nämnd.

Vi har inte kunnat finna att det sker utbildningar kontinuerligt under mandatperioden för ledamöter i barn- och utbildningsnämnden. Ibland kan det också vara betydelsefullt att stanna upp och kunna diskutera sitt uppdrag med de olika roller som ingår i att vara förtroendevald i barn- och utbildningsnämnden, t.ex. som finanssör, utfrågar och ansvarig för insyn och tillsyn inom ansvarsområdet.

Kontaktpolitikerorganisation finns uppbyggd vilket ger politiker en god bild av den verksamhet som bedrivs inom respektive enhet. Politikerna är noggranna med att hålla isär rollerna vid besök och övriga kontakter med brukare och medborgare. Rektorer upplever att politiker är intresserade av vad som sker i verksamheten och bjuder gärna in dem till olika träffar. I de olika ledarprogram som ordnas för rektorer ingår moment som berör villkoren och roller att arbeta i en politiskt styrd organisation. Det har utvecklats ett gott förhållande mellan politiker och tjänstemän samt att det finns en respekt för den politiska processen i organisationen.

Politiker och ledning stimulerar arbetet med att skapa en gemensam värdegrund i organisationen på olika sätt. En utbildning omkring värdegrunden har skett gemensamt för politiker och personal. Arbetet med barn- och utbildningsplanen utgör också grund för att skapa en gemensam värdegrund i organisationen. Andra sätt som man arbetar med för att stimulera en medvetenhet om den gemensamma värdegrunden är bl.a. att rektorer lottas in till nämnden där de får redovisa sin kvalitetsredovisning med efterföljande diskussion. Ett gott exempel för andra kommuner att ta efter.

Ett möjligt utvecklingsområde kan vara att utveckla ett program för hur utbildning av politiker skall se ut samt att vidmakthålla arbetet med att utveckla en gemensam värdegrund inom organisationen som ut mot brukare och andra intressenter.

## Hantering av uppdrag och ärenden

Beslutunderlag till politiker i nämnden är i regel underbyggda med fakta och konsekvensbeskrivningar. Ibland kan alternativa förslag/åtgärder finnas i underlaget. Den ekonomiska redovisning och underlag till beslut vid defärsboksluten är väl utvecklad i förvaltningen.

Ofta startar en beredning av ett ärende i ordförandeberedningen. Under ett ärendes handläggning sker i regel en dialog mellan nämndens ordförande och förvaltningschefen. Nämndens arbetsutskott utformar förslag till beslut i ärendet. Den fackliga förankringen av ett ärende är viktig innan beslut i nämnden.

Iövrigt har inte nämnden någon tidsplan för sitt arbete med strategiska frågor inom sitt ansvarsområde. Som ett exempel kan nämnas att i Södertälje har utbildningsnämnden utsett två ledamöter som tillsammans med kontorets kommunikatör utarbetat en kommunikationsplan som innehåller en planering och tidsplan för hur nämnden skall arbeta med vissa strategiska frågor inom sitt ansvarsområde. Detta angreppssätt påbörjades hösten 2005 och innebär att nämnden och kontoret har en bra framförhållning i att strukturera upp arbetet med strategiska frågor.

Utvärderarna har också noterat att det på nämndens dagordning ibland finns ärenden som vi kan uppfatta ha karaktären av verksamhetsförhållning. Det kan emellåt vara bra att sätta ansvars- och rollfördelningen mellan politiken och förvaltningen t.ex. om ärenden är av den arten att de skall behandlas av den politiska nämnden eller om det är en tjänstemannafråga.

Ett utvecklingsområde skulle kunna vara att utvärdera hur nämndens ledamöter ser på det beslutsunderlag man får för att bedöma behovet av utveckling och förbättring.

## Dialog och samordning

Det finns utarbetade arbetsformer och arenor för dialog där politiker i nämnden och tjänstemän kan mötas för informationsutbyte och kunskaps spridning. Kontaktpolitikerorganisation är ett exempel, som också fungera bra. Delar av ledningsgruppen och förvaltningschefen träffar kontinuerligt presidiet samt att de kan kalla in tjänstemän från ledningsgruppen och andra inom förvaltningen vid behov. Ordförande besöker kontoret i regel några gånger per vecka. Återkommande temadagar under hösten är också exempel på arbetsformer för dialog mellan politiker och tjänstemän. Gymnasieskolan har återkommande informationstillfällen med nämnden. Politiker möter också andra politiker i kommunen för samordning och dialog.

Politikerna anger i intervjuerna att det finns tidsutrymme för dem att kunna förankra ställningstagande i det egna partiet och att skapa delaktighet inför beslut i nämnden. I regel sänds handlingar ut till nämndens ledamöter en vecka innan mötet. Inför varje nämnd sker en genomgång och information om ärenden på dagordningen för att nämndens ledamöter skall få ytterligare kunskap om ärendet. Som ett exempel på ett längre tidsutrymme så får nämndens ledamöter i Södertälje handlingar 3 – 4 veckor innan sammankommet. Alla handlingar är också kompletta inför kallelsen till nämnds mötet.

Ett möjligt utvecklingsområde kan vara att utvärdera hur politikerna i nämnden ser på tidsutrymmet i viktiga frågor och ärenden för att kunna förankra och få delaktighet i det egna partiet och med dess medlemmar samt hur nämndens ledamöter som helhet upplever informationen om aktuella frågor i beredningen, arbetsutskottet och på förvaltningen.

## Koppling mellan vision, mål och resurser

Arbetet med regelbundna omvärldsanalyser sker på olika sätt inom organisationen.

Ledningsgruppen arbetade nyligen under två dagar med en omvärldsanalys. I gruppen läser man och diskuterar böcker från aktuell forskning inom området. Tid för reflektion finns alltid på ledningsgruppens träffar. Iövrigt deltar man frekvent på konferenser ute i landet samt i olika grupper/nätverk över kommungränserna för att skaffa sig kunskap om vad som sker utanför sin

egen kommun. Även politiker deltar i olika konferenser samt att ordförande och förvaltningschefen är med på kommunledningens boksluts- och budgetdagar som delvis innehåller omvärldsanalyser som kan påverka kommunens framtida utveckling. I ordförandegruppen som finns i kommunen förekommer arbete med omvärldsanalyser.

Inom gymnasieskolan sker det en aktiv omvärldorientering då man arbetar nära det lokala näringslivet och i samverkan med andra kommuner om program och dess utformning. På vissa rektorsområden genomförs också omvärldsanalyser med en viss systematik.

Ett utvecklingsområde skulle kunna vara att samordna och fördjupa arbetet med omvärldsanalyser i hela organisationen samt hur dessa mer systematiskt kan beaktas i verksamhetsutvecklingen och i utformningen av mål i barn- och utbildningsplanen. I intervjuerna med rektorerna framkom önskemål att en utvecklingsavdelning skulle kunna inrättas och ha som en uppgift bl.a. samordna erfarenheter från omvärlden och behovet av utveckling. Det finns en vision för förskola och skola fastställd av kommunfullmäktige. Den återfinns i kommunens barn- och utbildningsplan och som nu håller på att omarbetas för kommande åren 2007 – 2008. Kommunledningen är nu tydlig med att det endast skall finnas en vision för Pitå kommun i framtiden. Den skall vara vägledande för alla verksamheter. Prioriterade mål skall ändras på kommunövergripande nivå. I arbetet med att ta fram en ny barn- och utbildningsplan är inriktningen att minska på antalet mål samt att de skall bli mer tydliga och mätbara. Underlaget till en ny plan hämtas bland annat genom en omfattande dialog med medborgare och brukare. En populärutgåva finns av den befintliga planen som också sprids till alla brukare. Ett mycket gott exempel för andra kommuner att ta efter.

Generellt är kopplingen inte så tydlig mellan mål och resurser. Värmerospengar används för att förstärka vissa målinriktningar. Likaså gäller det förhållandet och kopplingen mellan resultat och resurser. Organisationen hoppas att deltagandet i ett nyckeltalsprojekt initierats av Sveriges kommuner och Landsting och arbetet med att utveckla ett nytt resursfördelnings-system kan komma till rätta med detta.

Det ges också exempel på anpassning av organisationen för att stödja målen i planen. Ett exempel är stödet till rektorsorganisationen genom att rektorsfunktionen har ökat i vissa områden där behov fanns. Specialpedagoger har också anställts på gymnasieskolan.

Ett utvecklingsområde kan vara att i arbetet med ett nytt resursfördelningssystem också försöka ha inriktningen på att koppla ihop resurstilldelning i förhållande till vision och mål samt att ledningen kontinuerligt diskutera utformningen av organisationen för stödja mål och inriktning.

#### Område 4 Styrning och ledning

- Helhetssyn inom kommunen för barn och ungdomar
- Effektiv resursanvändning
- Rekrytering av ledare
- Stöd/utveckling i ledarskapet

Skolverksamheten styrs av den politiska ledningen. Tjänstemännen har till uppgift att utforma styrssystem som på ett effektivt sätt omsätter uppdraget och de övergripande målen i genomförande av verksamheten. Styrningen skall bl.a. utgå från en helhetssyn på kommunens barn och ungdomar, effektiv resursanvändning, rekrytering av ledare samt stöd och utveckling av ledarskapet. Ett gott ledarskap är avgörande för skolans utveckling och kvalitet. En god rektor kan utgöra skillnaden mellan framgång och kris för en skola. Det behövs en skolledning som är uppdaterad med framtidsperspektiv. Rektor har ansvaret för att skolans övergripande mål mås. Styrningen tar primärt sin utgångspunkt i målen för skolverksamheten, det regelverk som finns samt de resurser som tillhandahålls. En fungerande verksamhetsstyrning förutsätter att de mål man formulerar är (eller görs) mät- eller bedömningsbara, att verksamheten dokumenteras så att den kan följas upp och utvärderas samt att det finns ansvariga för mål på olika nivåer i verksamheten.

## Helhetssyn inom kommunen för barn och ungdomar

I Piteå arbetar politiker och tjänstemän aktivt över gränserna för att uppnå en helhetssyn och samordning av resurser för att skapa en god och trygg uppväxtmiljö för barn och ungdomar. Styrning på politisk och förvaltningsledningsnivå finns beslutad i Piteå kommun via gemensam vision för samverkan mellan nämnderna, plattform för samverkan samt kontinuerliga gemensamma nämndsamtalen.

I kommunen finns en samverkansgrupp för barn och ungdomsfrågor, SAMBU. Denna grupp representeras av kommunalrådet och förvaltningschefer från socialtjänsten, barn- och utbildning, kultur och fritid och polisen. Till denna styrgrupp finns en arbetsgrupp, Arbetsam, som samarbetar i bland annat drogprebyggande arbete.

En tvärpolitisk barngrupp finns i Piteå som har till uppgift att granska utredningar och avge yttrande utifrån ett barnperspektiv innan politiska beslut fattas. Den tvärpolitiska barngruppen består av politiker från de olika partierna.

I projektform finns BUS – projektet vars uppdrag är genomföra ett arbete för att nå en effektiv samverkan mellan barn och utbildning och socialtjänst. Syfte med projektet är att via samverkan/samutnyttjande av resurser skapa effektivare förebyggande, utredande och behandlande arbete för barn i ålder 0 - 20 år som riskerar att fara illa eller för barn som far illa. Ett långsiktigt syfte är att skapa balans mellan uppdrag och resurser. Nyligen har projektet utvärderats och övergått till ett utvecklingsarbete i linjen. Beslut har tagits för att ytterligare förstärka strukturen för samverkan med att bl.a. inrätta ett resurscentrum för barn och unga. Det skall vara gemensamt mellan barn och utbildning och socialtjänst. Resurscentrum skall erbjuda insatser som är förebyggande, tidiga och behandlande genom beställning av elevhälsan och öppenvården eller via externt köpta tjänster.

En ungdomsportal är utarbetad där ungdomar kan söka information, ställa frågor och ges möjlighet till inflytande, Ung i pitea.com.

Vart annat år sedan 1998 genomförs en enkät, Personligt, bland skolelever i Piteå kommun. Syftet är att få information om viktiga hälsofrågor och livsstilsfrågor. Frågorna och svaren berättar om vad som är viktigt, vad som är normalt och vad som är farligt för barn och ungdomar i Piteå.

I början av år 2003 startade kommunen ett familjecenter, Familjens Hus i Piteå. Målet för verksamheten är att främja god hälsa hos barn och ungdomar genom att skapa förutsättningar för ett gott föräldraskap. Här erbjuds en nära mötesplats för alla barn, ungdomar och föräldrar.

Bland annat erbjuds COPE – föräldrautbildning, föräldrasamtalsgrupper, faderskaps-bekräftelse, specialpedagog, talpedagog m.m. Seminarier genomförs kring aktuella teman.

Som ung kan man vända sig till ungdomsmottagningen för rådgivning eller stöd, har frågor om kroppen eller behöver prata med någon om kärlek, sexualitet, preventivmedel eller könssjukdomar. Den drivs av socialförvaltningen och barn och utbildning.

Ett lokalt kompetensråd med representanter från Piteå kommun där barn och utbildning ingår, näringslivet samt musikläroskolan och arbetsförmedlingen finns inrättat sedan år 2000.

Målsättningen är att genom kompetensutveckling skapa en positiv attityd till kunskap och entreprenörskap, skapa tillväxt samt initiera utbildningar som skapar tillväxt.

Påpp (Påse Pengar Projekt) är en möjlighet för ungdomar att få stöd för tankar, idéer och projekt. I denna ”påse” finns i dag en årlig summa på ca 700 000 kr, som kan användas till disco, poesikvällar, teater, skate, fiskeläger, mötesplatser i byar o s v. Stödet utgår till verksamheter som inte kan betecknas som ordinarie föreningsverksamhet. Påpp utgår från 3 grundläggande perspektiv, unga som resurs, självständiga unga och ungas inflytande

Finessen med de rörliga pengarna i Pappär den extremt korta handläggningstiden. Från en färdig ansökan till beslut om pengar krävs max en vecka. Kultur och fritid administrerar bidraget. Samverkan sker med barn och utbildning.

Sammantaget uppvisar barn och utbildning mycket bra strategier och ett väl utvecklat samarbete för att uppnå en helhetssyn och samordning av resurser för att skapa goda och trygga betingelser för barn och ungdomar i kommunen.

### **Effektiv resursanvändning**

I barn- och utbildningsnämnden och i förvaltningen finns det en långsiktig och strategisk planering av lokalbehov och lokalanvändning i förhållande till elevtals- och verksamhetsutvecklingen. En strukturplan finns sedan några år som underbyggdes i dialog med brukare, medborgare och andra intressenter. En ny plan skall tas fram efter valet i höst 2006. Nämnden och förvaltningen har en god kontroll och handlingsberedskap finns. Inom den nya planen diskuteras att det även skall finnas alternativa förslag till utveckling och förändringar för att dessa skall ge underlag till en bättre diskussion med brukare, medborgare och inom politiken. Inom processen att ta fram en ny strukturplan för skollokaler kan utvärderarna tipsa om arbetet i Södertälje. Där har man tagit fram Södertälje SkolModell som är kommunens riktlinjer för om-, till- och nybyggnad av skollokaler. SkolModellen ger stöd, att genomföra förändringar av skollokalerna och tydligt förväntat resultat beträffande ytor och utrustning. Den stärker även rektorer och personal i arbetet att förverkliga de skolpolitiska målen. Arbetet pågår med att ta fram en modell även för förskolan.

Utvärderarna kan konstatera att Piteå är långt framme i översyn och planering av lokalbehov.

Ledningen stimulerar på olika sätt organisationen till en flexibel och optimal användning av personalresurser. Ett övergripande projekt har startats för att kartlägga tidsanvändningen i skolan. Det finns ambitioner från ledningen att resultatet av projektet skall leda till en diskussion och utveckling om hur tid bäst används för att fullgöra uppdraget. Det pågår också en diskussion inom organisationen för att medvetandegöra att den gamla s.k. "Usk-en" inte längre finns kvar. En skolutvecklingsgrupp finns centralt där bl.a. dessa frågor diskuteras.

Ledningen arbetar aktivt med rektorerna på rektorskonferenserna omkring utvecklingsfrågor. En inriktning som startade upp förra hösten och som upplevs positivt av alla. Avsikten är att stärka ledarnas roll och ge dem argument som kan användas vid utvecklingsarbetet på sin egen enhet. Detta område skulle ytterligare kunna utvecklas genom att ledningen driver på och systematisera arbetet med att få en ett flexibelt användande av resurser i organisationen.

För att stödja barn och elever i behov av särskilt stöd i deras utveckling har organisationen en resursavdelning, Elevhälsa. Den har ett ansvar för att alla barn och ungdomar ges förutsättningar för lärande och utveckling. Skolläsovård och elevvård är samlat i elevhälsan med olika kompetenser i form av studie- och yrkesvägledare, kurator, psykolog, skolsköterska, talpedagog och specialpedagog. Dessa är även uppdelade i stödteam för respektive område. På gymnasiet finns elevvården i enheten. Barn och utbildning har också tagit fram ett material som presenteras i en tydlig broschyr där man skrat rutiner för utredning, elevvården och åtgärdsprogram. Ett bra exempel för andra kommuner att ta efter.

I resursväg för varje rektor en särskild pott pengar för barn och elever i behov av särskilt stöd. Rektor avgör hur dessa medel skall användas. I intervjuerna framkom att i arbetet med att ta fram en ny resursfördelningsmodell för resurstilldelningen diskuteras och att eventuellt socioekonomiska faktorer bör vägas in för att rektorer bättre ska kunna stödja barn och elever i behov av särskilt stöd.

### **Rekrytering och stöd/utveckling av ledare**

I Piteå kommun finns det inte ett fastställt övergripande program för rekrytering och karriärvägar av ledare. Det finns allmänna riktlinjer för rekrytering av personal från personalkontoret.

Via rektorsutbildningen vid Umeå universitet har ordnats rekryteringsutbildning för personer som vill bli ledare inom organisationen. Utbildningen har omfattat 5 dagar. Från barn och utbildning har man haft fem plaster på utbildningen.

En kravspecifikation har utarbetats för att vara rektor i Piteå kommun som också beskriver uppdraget att ingå i rektorsteam på området. Det finns också en central antagen ledningsfilosofi för Piteå kommun som gäller för alla ledare i kommunen.

Förvaltningen stödjer och utvecklar ledare genom att samtliga rektorer går den statliga rektorsutbildningen. Det bedrivs även en lokal ledarutbildning som anordnas i samarbete med Umeå universitet. Inom Piteå kommun, vars syfte är att utveckla arbetsmiljö- och hälsoarbetet i kommunen, kommer det att bedrivas en arbetsledarutbildning för alla rektorer.

Ledningsgruppen har också arbetat fram en långsiktig kompetensutvecklingsplan för rektorerna i kommunen. Områdescheferna ansvarar för och förfogar över medel för varje rektors kompetensutveckling. Ett chefsforum är på gång att utvecklas i barn och utbildning vilket uppfattas mycket positivt. Även förändringen av mellancheferns nivå, som är beslutad, uppfattas positivt av rektorerna vid intervjun. Det kan stärka och tydliggöra rektors uppdrag och ansvar. Ett förslag fanns också bland de intervjuade att när en rektor tillträder en ny tjänst också skulle få tillgång till en mentor som stöd i sin nya ledarroll.

Högsta ansvarig chef visar ett mycket stort intresse och tydligt engagemang i att utveckla verksamheten. Chefen har varit drivande när det gäller att ha ett helhetsperspektiv 1-19 år i hela organisationen. Chefen upplevs lyhörd, tänker på sina ledare och medarbetarna samt samarbetar bra med politiker och de fackliga organisationerna.

Ledningen följer upp och utvärderar regelbundet hur rektorerna fullgör sina uppdrag genom bl. a. samtal en gång per år med varje ledare där kvalitetsredovisningen följs upp. Ett handlingsprogram upprättas och som också följs upp.

Förvaltningschefen har påbörjat en inriktning med att besöka rektorer för att följa upp, stödja och utvärdera rektors arbete. Tankar finns hos förvaltningschefen att utveckla arbetssättet genom att representanter från utvecklingsavdelningen och områdesansvariga träffar rektor mer regelbundet och går igenom hur de fullgör sitt uppdrag och definierar vilket stöd och kompetensutveckling som kan behövas. Likaså har förvaltningschefen funderingar om att införa tidsbegränsade anställningar för rektorerna. Det skulle möjliggöra att man som ledare kan stiga av uppdraget om så skulle vara meningsfullt och garanterad en grundanställning i organisationen. Utvärderarna stödjer dessa idéer då de sammanfaller med Skolkompassens värderingar.

Ett område för utveckling kan vara att fullfölja idéerna med att mer systematiskt stödja, följa upp och utvärdera ledarskapet på alla nivåer i organisationen, fastställa kriterier för ledare som stödjer uppdraget samt att utarbeta ett program för rekrytering och karriärvägar för ledare i organisationen.

## Område 5 Kontroll och rapportering

- System för kontroll/uppföljning/utvärdering
- Kvalitetsredovisningar
- Hantering av avvikelser i förhållande till mål och/eller budget
- Rapportering till den politiska ledningen

För att kunna utöva kontroll av skolverksamheten bör ledningen ha ett väl utvecklat system för uppföljning och utvärdering av verksamheten. Till detta kan och bör ligga kontroll utifrån genom

revisorer eller andra oberoende granskare vid speciella tillfällen. En fungerande kontroll och rapportering frutsätter att verksamheten dokumenteras och att uppföljning av verksamheten och dess resultat sker regelbundet och systematiskt. En sådan kontroll och rapportering identifierar och ger frutsättningar för att hantera avvikelser i förhållande till mål och/eller budget. Detta huvudområde omfattar såväl ekonomisk uppföljning och kontroll av hur verksamheten bedrivs och vilka prestationer som den åstadkommer ex. volymer, kvalitet och kostnad per prestation. Rapporteringen skall kunna ge svar på frågan om ”vad får jag för tjänst och vilken kvalitet innehåller denna tjänst i relation till vad den kostar?”

### **System för kontroll/uppföljning/utvärdering**

Det finns upparbetade rutiner och uppföljningar görs av beslutade uppdrag, utredningar och projekt. Genom en ärendelista har nämnden och ledningen kontrollöver aktuella uppdrag, utredningar, projekt och utredningar. Förvaltningsledningen upprättar i regel en tidsplan på när och vad som skall redovisas. Avstämning av listan sker kontinuerligt i träffar mellan nämnden och förvaltningsledningen. Det finns även fastställda mallar i Piteå kommun för hur genomförande av projekt skall gå till. För nämndövergripande projekt genomförs i regel träffar mellan berörda nämnder för samordning, avstämning och rapportering.

Organisationen har ett utvecklat system för uppföljning, utvärdering och kontroll av verksamheten. Genom ”Kalendariet över planerade aktiviteter som berör ekonomi- och kvalitetsredovisning 2006” är det tydligt beskrivet vilka uppföljningar som skall göras och när dessa ska genomföras under året. I systemet beskrivs också vad och när enheten gör sina uppföljningar, barn och utbildningsgrupper och hur uppföljningar länkas samman med kvalitetsredovisningen och bokslut. Uppföljnings- och utvärderingssystemet är väl känt och använt i organisationen. Det görs många olika uppföljningar och utvärderingar i verksamheten. Därmed finns en rad resultatöver tid i organisationen som helhet. Analyser av resultat från uppföljningar och utvärderingar sker regelbundet i ledningsgruppen. De ligger till grund för planering av olika insatser som kan vara i behov att göras. En sammanställning över alla rapporter, i nummerordning, finns för flera år tillbaka. Politiker i nämnden kan ändå uppleva att de har lite svårt att ha en överblick över alla uppföljningar/utvärderingar som är på gång eller som har avslutats men framför allt vilka effekter dessa fått. Ett eventuellt utvecklingsområde för förbättring. Förvaltningen har en väl strukturerad ekonomisk uppföljning till nämnden. Dessa sker vid defärs- och bokslut. Rektor har ett mycket bra stöd från förvaltningen för sin ekonomi-hantering och för uppföljning samt sammanställning av det ekonomiska resultatet.

Sammantaget har organisationen goda rutiner för uppföljning och utvärdering samt för rapportering av uppdrag och beslut till nämnden.

Ett utvecklingsområde skulle kunna vara att utveckla dokumentationen av kvalitativa och kvantitativa faktorer och resultat på kommunens intranet i första hand och även på hemsidan för att på sikt öka tillgänglighet för politiker, förvaltning och övriga tjänstemän i organisationen. Syftet är att de skall få ökad kännedom och ges möjlighet till kontrollöver vad som sker i verksamheten.

### **Kvalitetsredovisning**

Arbetet med kvalitetsredovisningen är väl utvecklat och framtidsorienterat i organisationen. Det finns tidsplaner och mallar för detta som är väl kända och fungerar bra. Alla enheter redovisar sin kvalitetsredovisning. Barn och utbildning samordnar arbetet och sammanställer kommunens kvalitetsredovisning. Ett program finns framtaget ”Program för kvalitetsutveckling inom Barn och utbildning”. Det beskriver styrning och ledning i förvaltningen, de gemensamma dokumenten i kvalitetsarbetet, rutiner för återkoppling av kvalitetsredovisningen på olika nivåer samt mall för kvalitetsredovisningen. Ett framtida och överskådligt material som andra kommuner kan ta efter.

Kvalitetsredovisningen är ett levande dokument som används dels ute i verksamheten och dels av den politiska nivån inför uppföljningar av barn- och utbildningsplanen.

Varje år lottar nämnden fyra enheter som får freda sin kvalitetsredovisning inför nämnden.

I intervjuerna framkom att rektorerna skulle vilja ha mer uppföljning och respons på sin redovisning eftersom man ser att det är ett bra material för utveckling. Rektorernas delaktighet i analysarbetet av kommunens kvalitetsredovisning kan utvecklas. Ett utvecklingsområde skulle också vara att rektorer fick möjlighet att analysera varandras redovisningar, för att på så sätt uppnå ett lärande som kan berika den egna enhetens utveckling.

Kommunfullmäktige frårligen i november en rapport över kommunens samlade kvalitetsredovisning.

Den kommungemensamma kvalitetsredovisningen finns också i en s.k. populärversion som publiceras för allmänheten. Ett gott exempel för andra att ta efter.

Diskussioner pågår i ledningen att utveckla struktur och innehåll i kvalitetsredovisningen så att den innehåller mer analys än vad den gör idag samt att samla allt siffermaterial i ett appendix till redovisningen. Därmed skulle den bli mer lättillgänglig för alla intresserade.

Utvärderarna stödjer dessa utvecklingstankar. Även uppföljningsarbetet och kopplingen mellan enheters arbetsplaner och kvalitetsredovisning skulle kunna utvecklas likaväl att det systematiska arbetsmiljöarbetet skulle kunna ingå i kvalitetsredovisningen.

### **Hantering av avvikelser i förhållande till mål och/eller budget och rapportering**

Väl utarbetade och tydliga rutiner finns i organisationen för att hantera budgetavvikelse. Varje rektor har ett ekonomistöd från förvaltningen som hjälper till i arbetet med ekonomin på enheten.

Detta stöd lovordas mycket av rektorerna som känner ett stort stöd i detta. Om avvikelse skulle uppstå mot budget rapporterar rektor det till sin chef och en konsekvensbeskrivning och åtgärdsplan upprättas om hur ett befarat underskott skall hämtas hem. Rektor skall därefter ansvara för att genomföra beslutade åtgärder i planen till nästa uppföljning och avstämning.

I rapporteringen till kommunfullmäktige i samband med årsredovisningen har utvärderarna uppmärksammat att det saknas en detaljerad beskrivning av måluppfyllelse för nämndens och kommunfullmäktiges fastställda mål.

Rutiner för när måluppfyllelse avviker mot från fattade beslut finns inte idag i förvaltningen.

Uppföljning sker vid rapportering av enhetens kvalitetsredovisning. Ett utvecklingsområde kan vara att också ta fram rutiner för när måluppfyllelse avviker från fattade beslut samt att tydliggöra i organisationen vilka konsekvenser som kan bli vid avvikelse mot budget och mål.

Såväl pedagogiska och ekonomiska kontrollsystem kan utgöra ett exempel att titta på i detta avseende.

### **Område 6 Personalpolitik**

- Rekrytering och kompetensutveckling
- Introduktions- och benämningsutbildning
- Arbetsförhållanden och lönpolicy

Den framtida utvecklingen av skolverksamheten kräver en fungerande rekrytering och kompetensutveckling. En stark och tydlig personalpolitik omfattar introduktions- och benämningsutbildning samt utveckling av en attraktiv arbetsmiljö och en tydlig lönpolicy.

Personalpolitiken är särskilt central under de kommande åren eftersom många kommuner inom skolverksamhetens område står inför omfattande nyrekryteringar. Att skapa arbetsförhållanden och

arbetsplatser som attraherar duktiga medarbetare och samtidigt stimulerar befintlig personal att stanna och utvecklas framstår som ett särskilt angeläget område.

### **Rekrytering och kompetensutveckling**

Ledning har analyserat verksamhetens nuvarande och framtida kompetensbehov. På enheterna finns kompetensutvecklingsplaner upprättad i princip för all personal som styrs av resultat i verksamheten. Behov av insatser bedöms i relation till egen utveckling och verksamhetens behov i förhållande till målen. Resurser för kompetensutveckling ingår i enheternas budget. Ett utvecklingsområde kan vara att ledningen utvärderar det angreppssätt som idag finns och eventuellt samordnar gemensamma insatser förvaltningsövergripande för att tillgodose kompetensbehovet, förökad effektivitet och att prioriterade mål stöds.

En personalförväningsplan finns sedan några tillbaka. I Piteå är andelen behörig personal med adekvat utbildning nästan 100 procent. Behov av nyrekrytering är enligt planerna aktuell först år 2012. Just nu finns en övertalighet av pedagoger i organisationen och varsel har lagts till personalorganisationerna. Övertalig grundskolepersonal har erbjudits en kortare utbildning, 20 poäng vid Luleå högskola, för att få behörighet som förskollärare. I intervjuerna med rektorerna framkom att de upplevde sig inte fullt delaktiga i själva beslutsprocessen vid anställning av personal. Den hanteras av personalavdelningen.

Organisationen har ännu inte haft behov av att vidta särskilda åtgärder för att hantera generationsväxlingen bland personal. Den ålderstruktur som finns innebär att inga större pensionsavgångar kommer att ske de närmaste åren. I den övertalighet som uppskattas återfinns unga pedagoger som nu ställs utanför organisationen.

Då pensionsavgångar inte är aktuella och övertalighet har uppskattat där yngre utbildade pedagoger återfinns kan det innebära att ålderstrukturer i organisationen bland pedagoger blir ojämn.

Ett projekt har införts där pedagoger som uppnått åldern 59+ erbjuds att minska undervisningstiden med 10 procent för att ägna sig åt andra sysslor inom verksamheten. Ett gott exempel på hur man kan underlätta för personal att kunna vara kvar i yrket.

Organisationen har inte vidtagit några särskilda åtgärder för att främja intern/extern personalrörlighet. Utvecklingsområden inom rekrytering och kompetensutveckling skulle kunna vara att ledningen utarbetar ett program för den långsiktiga kompetensförväningen i organisationen. Vidare att utveckla strategier för att hantera kommande generationsväxlingar och utforma program för att öka personalrörligheten i organisationen.

### **Introduktions - och bemötandebildning**

I Piteå genomförs en kommunövergripande allmän introduktion för all nyanställd personal i kommunen, vilket sker under en halvdag. Den centrala kommunledningen har utformat en innehållsrik informationsmapp som delas ut till alla nyanställda i kommunen. Ett gott exempel för andra kommuner att ta efter.

Enheterna ansvarar och genomför introduktion för nyanställd personal. På vissa enheter finns det även utsedda mentorer. På några enheter är hela arbetslaget mentor för den nyanställde. Några rektorer följer upp på medarbetarsamtalet hur den nyanställde upplevde introduktionen. Barn och utbildning har inte utformat och antagit något gemensamt introduktionsprogram som all nyanställd personal får ta del av. Enheterna avger själva innehållet i introduktionen. Några har upprättat ett eget program för nyanställda, t.ex. Strömbackaskolan.

Ett utvecklingsområde skulle kunna vara att utforma ett gemensamt introduktionsprogram för all nyanställd personal i organisationen, med en tydlig ansvarfördelning för genomförandet mellan kommunledning/barn och utbildning och rektor. I introduktionen bör även organisationens

värderingar och synsätt kunna ingå och hur man kommunicerar och skapar ett bra samspel och kontakt med brukare och medborgare.

### **Arbetsförhållanden och lönepolicy**

Ledningen säkerställer att goda arbetsförhållanden råder inom hela organisationen genom bl.a. att årligen genomföra en arbetsmiljöenkät till all personal. Ett projekt PiteSund har pågått sedan några år och har även utvärderats.

Syftet med PiteSund är att utveckla arbetsmiljön och hälsoarbetet för att uppnå ett friskt arbetsliv. Arbetet sker strukturerat utifrån ett helhetsperspektiv där individens hälsa, livsstil, den fysiska och psykosociala arbetsmiljön ingår. Arbetsmiljöstödet hjälper organisationen att skapa en bättre struktur för sitt arbetsmiljöarbete med hjälp av en speciellt framtagen arbetsmetodik. Det skapar även nya arbetsätt som gör det möjligt att förebygga ohälsa.

Projektet har visat sig ge goda resultat för ett friskt arbetsliv. Målet med att minska sjukfrånvaron med 10 procent har redan uppnåtts. Friskvårdsåtgärder genomförs regelbundet för all personal. Projektet PiteSund utgör ett gott exempel på hur ledningen kan säkerställa att goda arbetsförhållanden råder inom hela organisationen.

Medarbetarsamtal genomförs årligen med varje medarbetare och används för att driva på verksamhetsutvecklingen. Någon systematisk sammanställning och analys av vad som framkommit i medarbetarsamtalen för att kartlägga gemensamma behov för utveckling och förändringar av verksamheterna genomförs inte på ledningsnivå. Kan vara ett utvecklingsområde för ledningen.

Ledningen arbetar efter en ny fastställd jämställdhetsplan för anställda i Piteå kommun (2005), och efter en plan för att motverka mobbning och riktlinjer för att förebygga och hantera kränkande särbehandling. Sammantaget ett mycket tydligt och bra material.

Organisationen har kända kriterier och principer för utveckling för pedagoger och rektorer i verksamheten. Ett är gemensamt för alla i organisationen och övriga utgår av lokala kriterier för området/enheten. För övrig personal gäller lokala kriterier på respektive område/enhet.

Lönesättningen, den nya lönen, bestäms vid samtalet mellan rektor och anställd. I intervjuerna med rektorerna uppgavs att kriterierna är lite svåra att tolka och förtydligande kan behövas. Anställda upplever att det inte är tydligt vad som krävs för att få mer lön.

Ett utvecklingsarbete pågår i den gemensamma skolutvecklingsgruppen när det gäller utformning av lönepolicy. Gruppen har ”spanat” och inhämtat kunskap och erfarenheter från andra kommuner och högskolor för en utveckling och förbättring inom detta område.

Ett utvecklingsområde kan vara att utvärdera, utveckla och samordna kriterier för all personal i organisationen.

## **Område 7 Verksamhetsutveckling**

- System/strategier för verksamhetsutveckling
- Uppföljnings- och förbättringsarbete
- Forskningsanknytning i utvecklingsarbetet
- Samverkan med näringslivet - internationella kontakter

Inom detta huvudområde fokuseras på att verksamhetsutveckling har sin utgångspunkt i uppföljning och utvärdering som skall resultera i olika förbättringsåtgärder för utveckling. Detta kräver

system, strategier och resurser. Verksamhetsutvecklingen skall alltid ta sin utgångspunkt i uppdrag och uppgifter samt behov och krav hos dem verksamheten finns till för. Inom detta område fokuseras skolverksamhetens förbättringsarbete också på jämförelser och erfarenhetsutbyte med andra, genom anknytning till forskning, pågående kunskapsutveckling, näringslivssamverkan och internationella kontakter.

### **System/strategier för verksamhetsutveckling**

I Piteå tillämpar barn- och ungdom beprövade arbetsätt och metoder i uppföljnings och förbättringsarbetet. Det finns ett planeringshjul som används för genomförande av aktiviteter som berör ekonomi- och kvalitetsredovisningar. Det finns även ett program för kvalitetsutveckling inom barn och utbildning. Nämnden har tydliggjort att kvalitetsarbetet som en viktig ledningsfråga. Kvalitetsarbetet ska bidra till att utveckla arbetsätt och arbetsformer så att barn/elever får ett helhetsperspektiv på sin utbildning.

Nämnden styr i barn- och utbildningsplanen med vision, prioriterade mål och ekonomi. Lokala arbetsplaner, verksamhetsbeskrivningar, uppföljning/utvärdering och kvalitets-redovisningar är ett stöd i den årliga cykeln för att nå utveckling och ständiga förbättringar.

De metoder som används är brukarundersökningar i form elevenkäter, ”personligt” – hälsoenkät, kommunbarometern. Resultatundersökningar genomförs i form av listor, betyg, nationella prov, uppföljning av nyckeltal och volymer samt närvaro i förskola och fritidshem. Uppföljningar och utvärderingar genomförs i stor omfattning inom barn- och utbildning.

Resultaten analyseras på skolnivå och på ledningsnivå samt i nämnden.

Övergripande förbättringsåtgärder föreslås och redogörs i regel i handlingsplaner och inför kommande förändringar av barn- och utbildningsplanen. På enheterna är det vanligast att insatser görs i form av kompetenshöjande aktiviteter för den enskilda medarbetaren och för arbetslaget utifrån resultaten. I ledningen pågår en diskussion att utveckla den nuvarande funktionen, verksamhetsutveckling, till en utvecklingsavdelning med utvecklingsledare för att fokusera på förbättrings- och utvecklingsarbete till rektorsområdena utifrån uppföljningar och utvärderingar.

Systematiska jämförelser (benchmarking) är ett sätt att skapa stimulans för utveckling av verksamheten. Likaså att genomföra interna som externa kvalitetsgranskningar i verksamheten som t.ex. kollegiala granskningar. I Piteå sker inte detta med någon större systematik. Kollegiala granskningar i form av ”skuggning” är på gång för att utveckla sitt ledarskap som rektor. Ett utvecklingsområde för ledningen att stimulera och systematisera.

Ledningen har stimulerat till att det finns forum i organisationen där personal får möjlighet till erfarenhetsutbyte och pedagogiska diskussioner. Omfattningen är stor. Några exempel är ämneskonferenser över stadier och skolformer och programkonferenser på gymnasiet. Rådslag genomförs som samlar olika grupper av pedagoger för att delge varandra hur man kan hantera olika frågor i det pedagogiska arbetet. Träffar sker också över rektorsområdena för att uppnå en samsyn för elevens utveckling i den röda tråden. Kategorimöten genomförs regelbundet för olika yrkesgrupper. Pedagogiska caféer finns också. Möten och träffar sker på dagtid. Tidigare har ledningen organiserat kvalitetsseminarier för all personal. En tanke finns att återuppta detta. Ett förslag till inspiration kan vara att titta på Södertälje kommuns utformande av kvalitetsseminarier, den s.k. ”Proffsdagen”, där ledningen uppmuntrar och tillvaratar anställdas idéer och kreativitet genom att de får visa upp sig. De uppstår även en idébank över goda exempel som har presenterats på dessa dagar.

Barn och utbildning har avsatt centrala medel för att uppmuntra förslag till utvecklingsprojekt i verksamheten. Det är ett aktivt sökande från enheter, arbetslag m.m. för att få ta del av dessa medel. Ledningen ligger vinn om att alla skall få feedback på sin ansökan, även de som inte får ett bidrag. Ett gott exempel som andra kommuner kan ta efter. Det finns även medel centralt i kommunen där anställda kan ge förslag till förbättringar som kan bidra till ökad effektivitet för kommunen som helhet. Bra förslag bedöms ekonomiskt. Också ett bra exempel på hur en organisation kan tillvarata och bedöma kreativiteten hos anställda.

### **Uppföljning och förbättringsarbete**

I barn och utbildning genomförs i stor omfattning olika uppföljningar och utvärderingar. Rapporterna är samlade och tydligt dokumenterade. Vid intervjuerna framkom att analysarbetet på ledningsnivå och i nämnden kan vara svår att genomföra systematiskt på grund av omfattningen. Likväl att tillvarata och omsätta all den kunskap som framkommit i dessa uppföljningar och utvärderingar för det fortsatta utvecklingsarbetet, centralt och i verksamheten. I ledningen finns tankar att utveckla struktur och innehåll i kvalitetsredovisningen så att den inte blir så omfattande och ger bättre möjlighet till analyser och bedömningar för fortsatt utveckling och förbättring i verksamheten. Utvärderarna stödjer denna tanke.

Jämförelser av resultat görs över tid inom den egna organisationen, mot riket och kommungruppen. Även mot kommunerna i "Fyrkanten" – kranskommunerna. Salsa – jämförelser används till viss del som instrument för att bedöma det uppnådda resultatet i förhållande till förväntade. Jämförelser avseende produktivitet och effektivitet är på gång med att man deltar i ett nyckeltalsprojekt initierat av Sveriges kommuner och landsting. Som ett resultat från projektet räknar man med att utveckla nyckeltalen, få bättre möjlighet till jämförelser, underlag för fördelningar och kunna ge bättre beslutsunderlag till politiken för att utveckla verksamheten.

Ledningen följer upp och säkerställer att individuella utvecklingsplaner finns och används för all barn/elever. Det kommer även att bli möjligt att kontrollera det från och med hösten 2006 vid införandet av ett nytt datastöd.

Sammantaget kan ett utvecklingsområde vara att ledningen samordnar och strukturerar analyser och utredningar för att få mer enhetliga bilder så att man kan genomföra åtgärder och därmed skapa utveckling. Fortsätta det påbörjade arbetet med resultatjämförelser gällande produktivitet och effektivitet över tid, samt med andra kommuner som har liknande struktur och andra organisationer.

### **Forskningsanknytning i utvecklingsarbetet**

Ledning och ledare inom organisationen inlämnar resultat inom aktuell forskning, man delger även den till personal i verksamheten. Ledningsgruppen har regelbundet detta på sin agenda likväl i rektorsgruppen där man studera aktuell litteratur, informerar och diskuterar forskningsresultat inom området. Angreppssättet har inneburit att motsvarande även sker på enheterna.

Organisationen har ställt resurser till förfogande för forskning genom att det idag finns en forskare anställd på ett område. Mer möjlighet till forskarkompetens i organisationen är en önskad inriktning från ledningen.

### **Samverkan med näringslivet – internationella kontakter**

Ledningen har en långtgående samverkan med det lokala näringslivet och andra kommuner för att utveckla och anpassa verksamheterna. Framst sker det inom gymnasieskolan, Strömbackaskolan, där byggprogrammet via sitt elevbygge och omvårdnadsprogrammet via sin hälsoprofilering är ett föredöme när det gäller samverkan med olika parter på den lokala

arbetsmarknaden. Inom barn och utbildning sker ett aktivt arbete med entreprenörskap i lärandet. Det förekommer även i arbetet med de yngre barnen.

Ledningen har skapat förutsättningar för verksamheten att delta i internationellt utbyte. Varje år får cirka 500 elever i år 6 till 9 och i gymnasiet möjlighet till detta. Cirka 400 tkr är avsatt i nämnden för ändamålet. Efter ansökan beslutar en grupp med chefer och ordförande i nämnden om medel skall utgå. Nämnden finansierar 1/3, enheten 1/3 och eleverna arbetar ihop 1/3 för att täcka kostnaden. Kriterierna för deltagandet är väl kända i organisationen. Resorna går till andra länder och skolor i Europa för i huvudsak språkstudier och kulturellt utbyte. Ett omfattande kontaktnät har upprättats. Ett mycket gott förhållande för andra kommuner att ta efter.

## Område 8 Verksamhetens resultat

- Resultat i verksamheten
- Brukare och medborgares nöjdhet med verksamheten
- Personalens nöjdhet

Med verksamhetens resultat avses dels resultat i relation till uppdrag och mål för verksamheten ex. för lärande, fostran och demokrati. Däröver innefattar detta huvudsakligen brukarnas och medborgares nöjdhet med skolverksamheten samt personalnöjdheten. Det är först när man utgår från verksamhetens resultat som man kan förstå hur verksamheten "egentligen fungerar". Genom att analysera sambandet mellan verksamhetens förutsättningar i form av uppdrag, mål och resurser å ena sidan i relation till olika genomförandeprocesser och relevanta resultat å den andra, skapas förutsättningar för att identifiera angelägna förbättringsområden.

### Resultat i verksamheten

I intervjuerna har det framkommit att nämnd och ledningen arbetar med att analysera och bedöma resultat och måluppfyllelse i förhållande till beräknade kostnader. Salsa – metoden används som ett verktyg för att bedöma om förväntat resultat har uppnåtts. Organisationen har under de senaste 3 – 5 åren följt och förbättrat måluppfyllelse inom vissa målområden och resultat i verksamheten. Med deltagande i nyckeltalsprojektet är avsikten att ytterligare utveckla nyckeltal och jämförelser över tid och i förhållande till andra. Systematiken för jämförelser är i dag inte genomgripande men avsikten är att bättre kunna knyta ihop kvalitet och ekonomi. Målen i kommande Barn- och utbildningsplan skall minskas ner och bli mer konkreta så att de går att följa upp och utvärdera. Bedömning om måluppfyllelse av de mål som idag finns i planen är i vissa avseenden svår att göra. Åsredovisningen till kommunfullmäktige innehåller inte värden för måluppfyllelse, vilket kommer att förändras. Inriktningen är att ledning och nämnd kommer att koncentrera sig på resultatuppföljning och analyser som skall kopplas till åtgärder och handlingsplaner. Barn och utbildning är en stor förvaltning med många olika verksamheter och anställda, vilket kräver en metodik som gör att alla är införstådda om vikten av goda resultat. Rektorer i organisationen har idag uppdrag från ledning och nämnd att analysera olika resultat från uppföljningar och kvalitetsredovisningar för att komma med förslag till åtgärder för att utveckla verksamheten och dess resultat. Skolverkets granskningsrapport har också legat till grund för olika satsningar på utveckling av verksamheten.

Kvalitetsredovisningen kommer att struktureras om och innehålla mer analyser där statistik materialet skall redovisas i ett appendix. Det kan möjliggöra för ledning och nämnd en bättre möjlighet till analys och förslag till åtgärder för förbättringar.

Utvärderarna delar den bedömning som ledning uttryckt i intervjuerna och som ovan redovisat. Ett ytterligare utvecklingsområde skulle kunna vara att nämnd och ledning riktar ett fokus på ett antal viktiga prioriterade områden utifrån uppföljningar, resultat och analyser för att på så sätt eventuellt få en bättre utväxling i organisationen.

### **Brukarnas och medborgarnas nöjdhet med verksamheten**

Barn och utbildning genomför regelbundet enkäter och mäter barn och elevers nöjdhet med verksamheten. Resultaten från enkätundersökningarna samlas och analyseras i uppföljningar och i kvalitetsredovisningen. Resultaten från enkätundersökningar lämnas också till respektive verksamhet för förbättringar.

Målbara mål avseende barn och elevers nöjdhet med verksamheten finns. I huvudsak har målen uppnåtts under de senaste åren. Inom några delområden har inte måloppfyllelse nåtts.

Föräldraenkäter används inte inom för- och grundskolan. I kommunledningens

”Kommunbarometern” som nu genomförs, intervjuas föräldrar och medborgare via telefon.

Resultatet från undersökningen ”Personligt” skulle kunna användas mer i förvaltningen och i samarbetet med andra förvaltningar för strategiska åtgärder och insatser för barn och ungdom i Piteå.

### **Personalens nöjdhet**

Personalens arbetsförhållanden undersöks regelbundet. Rektorer använder resultaten vid medarbetarsamtalen. Under de senaste åren, innan Piteå Sund infördes, genomfördes en psykosocial arbetsmiljökartläggning enligt PAK-metoden. Resultatet från undersökningen gav positiva värden och samma förhållande kan även ses vid sammansättning av undersökningen Piteå Sund. Ett mål har varit att minska sjukskrivningarna i organisationen. Vidtagna åtgärder och insatser som gjorts har resulterat i att värden har sjunkit och att målvärdet till och med övertäffats. En mycket positiv utveckling.

Utvärderarna har i övrigt inte kunnat se att resultatuppföljning och analyser på ledningsnivå genomförs på ett systematiskt sätt av arbetsmiljöundersökningarna. Det finns centrala mål för personalens nöjdhet. Ett förbättringsområde för organisationen skulle kunna vara att använda resultatet mer systematiskt inom personalområdet för att utveckla arbetsförhållandena i verksamheten.

Sammanfattningsvis skulle ett utvecklingsområde kunna vara att ledningen fortsätter med att regelbundet utvärderar medborgares, föräldrars och personals nöjdhet med verksamheten för att kunna göra jämförelser av resultat över tid och för att kunna användas till utveckling och förbättring av verksamheten.

## 4 Poängsammanställning

### Resultat per delområde

Nedan följer en redovisning av poäng på varje delområde. Varje huvudområde kan ge 100 poäng, vilket innebär att den utvärderande organisationen kan få maximalt 800 poäng.

<b>Skolkompassen</b> <b>Resultat av huvudområden och delområden</b> <b>Piteå kommun</b>					
Område	Max Poäng	Erhåll poäng	Område	Max poäng	Erhåll poäng
<b>1. Offentlighet och demokrati</b>	100	47	<b>2. Tillgänglighet och brukarorientering</b>	100	35
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dialog med medborgare</li> </ul>	30	15	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Information om tjänsternas innehåll och kvalitet</li> </ul>	40	6
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Information till medborgare</li> </ul>	30	8	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Brukarorientering - brukarinflytande</li> </ul>	40	25
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tillgång till och likvärdighet i utbildning</li> </ul>	20	12	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Synpunkts- och klagomålshantering</li> </ul>	20	4
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rättsäkerhet för den enskilde</li> </ul>	20	12			
<b>3. Samspel politiker och tjänstemän</b>	100	45	<b>4. Styrning och ledning</b>	100	59
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tydlighet i fördelning av ansvar och befogenheter</li> </ul>	20	12	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Helhetssyn inom kommunen för barn och ungdomar</li> </ul>	20	18
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Medvetenhet om uppdraget</li> </ul>	20	6	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Effektiv resursanvändning</li> </ul>	30	19
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hantering av uppdrag och ärenden</li> </ul>	20	6	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rekrytering av ledare</li> </ul>	20	4
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dialog och samordning</li> </ul>	20	10	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Stöd/utveckling i ledarskapet</li> </ul>	30	18
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Koppling mellan vision, mål och resurser</li> </ul>	20	11			

Område	Max poäng	Erhåll poäng	Område	Max poäng	Erhåll poäng
<b>5. Kontroll och rapportering</b>	100	67	<b>6. Personalpolitik</b>	100	47
<ul style="list-style-type: none"> <li>System för kontroll/uppföljning/utvärdering</li> </ul>	30	21	<ul style="list-style-type: none"> <li>Rekrytering och kompetensutveckling</li> </ul>	40	16
<ul style="list-style-type: none"> <li>Kvalitetsredovisningar</li> </ul>	30	24	<ul style="list-style-type: none"> <li>Introduktions - och benämningsutbildning</li> </ul>	20	4
<ul style="list-style-type: none"> <li>Hantering av avvikelser i förhållande till mål och/eller budget</li> </ul>	20	12	<ul style="list-style-type: none"> <li>Arbetsförhållanden och lönpolicy</li> </ul>	40	27
<ul style="list-style-type: none"> <li>Rapportering till den politiska ledningen</li> </ul>	20	10			
<b>7. Verksamhetsutveckling</b>	100	50	<b>8. Verksamhetens resultat</b>	100	50
<ul style="list-style-type: none"> <li>System/strategier för verksamhetsutveckling</li> </ul>	30	15	<ul style="list-style-type: none"> <li>Resultat i verksamheten</li> </ul>	60	24
<ul style="list-style-type: none"> <li>Uppföljnings- och förbättringsarbete</li> </ul>	30	11	<ul style="list-style-type: none"> <li>Brukare och medborgares nöjdhet med verksamheten</li> </ul>	20	10
<ul style="list-style-type: none"> <li>Forskningsanknytning i utvecklingsarbetet</li> </ul>	20	8	<ul style="list-style-type: none"> <li>Personalens nöjdhet</li> </ul>	20	16
<ul style="list-style-type: none"> <li>Samverkan med näringsliv - internationella kontakter</li> </ul>	20	16			