

Revisionsrapport

Granskning av rektors förutsättningar för pedagogiskt ledarskap

Sandvikens kommun

Jenny Nordqvist
Fredrik Birkeland

Juni 2017

Innehållsförteckning

Sammanfattning	2
1. Inledning	3
1.1. Granskningsbakgrund.....	3
1.2. Syfte och revisionsfråga.....	3
1.3. Revisionskriterier	4
1.4. Revisionsmetod och avgränsning.....	4
2. Iakttagelser	5
2.1. Allmänna iakttagelser.....	5
2.2. Rektorernas stödresurser	6
2.3. Rektors mandat och möjligheter att organisera sin verksamhet	8
2.4. Uppföljning och utvärdering av rektorernas arbete.....	9
2.5. Nämndens och förvaltningens initiativ	11
2.6. Rektorernas kompetens och utbildning.....	13
3. Revisionell bedömning och rekommendationer	15
3.1. Revisionell bedömning.....	15
3.2. Bedömning utifrån kontrollmål	15
3.3. Rekommendationer.....	17

Sammanfattning

PwC har på uppdrag av de förtroendevalda revisorerna i Sandvikens kommun genomfört en granskning av rektorernas förutsättningar för pedagogiskt ledarskap. Granskningen har avgränsats till den kommunala grundskolan, och revisionsfrågan som har varit styrande för granskningen har formulerats enligt följande:

Säkerställer kunskapsnämnden en styrning av den kommunala grundskolan som ger rektorerna, mot bakgrund av deras samlade ansvar, rimliga förutsättningar för att utöva sitt pedagogiska ledarskap?

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

Den sammanfattande bedömningen baseras på bedömningarna av de fem kontrollmålen för granskningen, vilka redovisas i rapporten. I den enkät som gick ut till rektorerna ställdes en fråga om rektorerna upplever att de själva har goda förutsättningar för att vara goda pedagogiska ledare. Av enkätresultatet framgår att majoriteten av rektorerna upplever att de inte har goda förutsättningar, vilket ytterligare förstärker den revisionella bedömningen utifrån kontrollmålen. Vi noterar att den organisationsförändring som pågår vid granskningens genomförande bland annat syftar till att bidra till bättre förutsättningar för rektors pedagogiska ledarskap.

Utifrån genomförd granskning lämnas följande rekommendationer till kunskapsnämnden:

- Tydliggöra de förvaltningscentrala stödfunktionernas uppdrag och roll i förhållande till rektors arbete. Bland annat finns behov av att säkerställa ett tydligt stöd i fastighets- och lokalfrågor.
- Säkerställa att det finns en systematisk och strukturerad uppföljning och utvärdering av rektors pedagogiska ledarskap. Genom att ha en systematisk och strukturerad uppföljning kan rektorernas gemensamma och individuella kompetensutvecklingsbehov identifieras och en plan för fortsatt kompetensutveckling kan tas fram.
- Säkerställa att det finns en samstämmig bild och definition av vad det innebär att vara en god pedagogisk ledare i Sandvikens kommun, samt kommunicera detta till hela organisationen.
- Nämnden behöver säkerställa att det finns en strategi eller motsvarande för att hantera framtida rekryteringar av behöriga lärare då det i granskningen framkommit att kommunen i dagsläget har en låg andel behöriga lärare. Detta skulle underlätta för rektor som annars riskerar att under perioder komma att behöva lägga mycket tid på rekryteringar på bekostnad av det pedagogiska ledarskapet.

1. Inledning

1.1. Granskningsbakgrund

I dagens debatt diskuteras ofta frågan om rektorernas möjlighet att vara pedagogiska ledare. Skolinspektionen definierar begreppet pedagogiskt ledarskap på följande sätt: "Pedagogiskt ledarskap är allt som handlar om att leda skolans arbete och ansvara för en god måluppfyllelse i relation till de nationella målen i skolan och för att förbättra skolans resultat så att varje elev når så långt som möjligt i sitt lärande och sin utveckling. Rektor har ansvar för ledningen och samordningen av det pedagogiska arbetet på en skolenhet."

För att rektor ska kunna fungera som en god pedagogisk ledare är det viktigt att det finns stödstrukturer i verksamheten, till exempel för fastighetsfrågor, administration och ekonomi. Utöver stödstrukturer är frågan om rektors kompetens för att utöva ett pedagogiskt ledarskap relevant. I Lärarförbundets Bästa skolkommun 2016 och SKL:s Öppna jämförelser för grundskolan 2016 hamnar Sandviken på plats 255 av 290 respektive 234 av 290. I förhållande till andra kommuner sviktar bland annat elevernas kunskapsresultat i årskurs 9. 68,8 procent av eleverna i årskurs 9 (kommunala skolor) har uppnått kunskapskraven i alla ämnen. Skolinspektionen gjorde en tillsyn av Sandvikens kommun under hösten 2014 och identifierade risker avseende utbildningens likvärdighet, det systematiska kvalitetsarbetet samt beslut om särskilt stöd.

Granskningen har beslutats efter genomförd väsentlighets- och riskanalys och ingår i 2017 års revisionsplan.

1.2. Syfte och revisionsfråga

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

Utifrån granskningens syfte har följande revisionsfråga formulerats:

Säkerställer kunskapsnämnden en styrning av den kommunala grundskolan som ger rektorerna, mot bakgrund av deras samlade ansvar, rimliga förutsättningar för att utöva sitt pedagogiska ledarskap?

1.2.1. Kontrollmål

Följande kontrollmål har använts vid granskningen för att besvara revisionsfrågan:

- Rektorerna har tillgång till erforderliga stödresurser för att hantera till exempel administration, ekonomi och lokalfrågor.
- Rektor har mandat och möjligheter att organisera sin verksamhet så att erforderliga stödresurser finns.
- Uppföljning och utvärdering sker av rektorernas arbete som pedagogiska ledare.

- Nämnd och förvaltning har tagit initiativ för att utveckla rektors pedagogiska ledarskap.
- Rektorerna har relevant kompetens, utifrån utbildning, erfarenhet och genomförd rektorsutbildning.

1.3. Revisionskriterier

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

1.4. Revisionsmetod och avgränsning

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

Enkätundersökningen skickades ut till kommunens elva grundskolerektorer inför intervjuerna. Totalt svarade nio av elva rektorer, vilket motsvarar en svarsfrekvens på 82 procent. Enkäten berör frågor kring rektorernas utbildning, deras upplevelse av förutsättningarna för att vara en pedagogisk ledare i kommunen samt deras tillgång till stödresurser. När det i rapporten hänvisas till *enkäten* åsyftas den enkäten som här är beskriven.

Intervjuer har genomförts med:

- Kunskapsnämndens ordförande och 1:e vice ordförande
- Förvaltningschef för kunskapsförvaltningen
- Skolformschef grundskola
- Gruppintervju med sju grundskolerektorer
- Gruppintervju med tre förstelärare
- Gruppintervju med fem lärare som är fackligt engagerade

Granskningen har avgränsats till att omfatta den kommunala grundskolan.

De intervjuade har sakgranskat rapportens innehåll utan synpunkter.

2. Iakttagelser

2.1. Allmänna iakttagelser

2.1.1. Grundskolans organisation

Det är kunskapsnämnden som ansvarar för kommunens uppgifter inom det offentliga skolväsendet för barn och ungdom, vilket bland annat omfattar grundskoleverksamheten. Under kunskapsnämnden lyder kunskapsförvaltningen som omfattar förskola, grundskola, särskola samt gymnasieskola i Sandvikens kommun.

I Sandvikens kommun finns 16 kommunala grundskolor.

Tabell 1. Översikt över de kommunala grundskolorna i Sandvikens kommun.

Stadieindelning	Antal skolor
F-3	2
F-6	8
F-8	1
F-9	4
7-9	1

På de kommunala grundskolorna arbetar elva rektorer. Rektorerna har skolformschefen för grundskolan som chef.

2.1.2. Kommande organisationsförändring

Vid granskningstillfället pågår en organisationsförändring som innebär att nya rektorsområden kommer skapas. Efter förändringen kommer det att finnas fyra större rektorsområden med varsin huvudrektor (skolorrådeschef). Inom varje rektorsområde kommer det att finnas två till sex biträdande rektorer beroende på hur stort området är. Organisationsförändringen sker på initiativ av förvaltningschefen och kommer att börja gälla från och med 1 juli 2017. Förändringen innebär att tre rektorer går från rollen som rektor till rollen som biträdande rektorer.

Syftet med förändringen är att

- öka utbytet mellan rektorerna,
- få en större ekonomisk bas att fördela resurser till,
- skapa en större flexibilitet och
- utnyttja stordriftsfördelar.

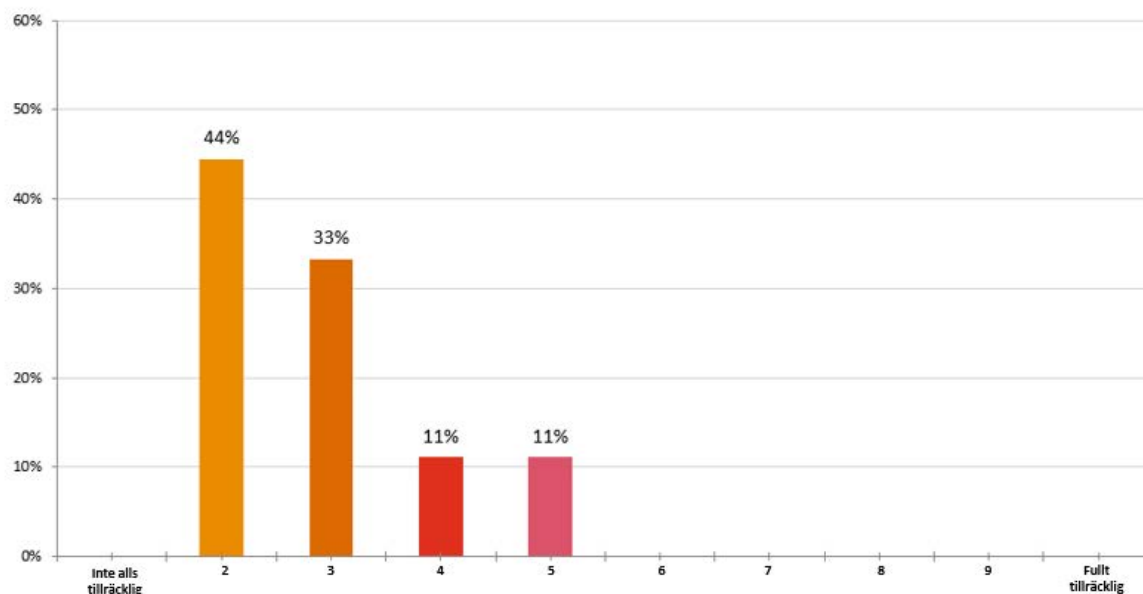
Tanken är att vissa arbetsuppgifter på skolorna i samma rektorsområde ska kunna utföras av en gemensamt anställd skolintendent. Med den nya organisationen skapas ytterligare en nivå mellan förvaltning och verksamhet (rektor). Förhoppningen är att detta innebär att skolorna kan arbeta närmare varandra med utvecklingsfrågor och att medarbetarna hamnar närmare sin chef.

2.1.3. Tid för det pedagogiska ledarskapet

Det framkommer i enkäten att rektorerna upplever att de inte har tid att vara goda pedagogiska ledare (se tabellen nedan).

Diagram 1. Enkätresultat: Tid för att vara en god pedagogisk ledare

Jag upplever att jag har tid för att vara en god pedagogisk ledare



Under intervjuerna framkommer att en del rektorer har personalansvar för ett stort antal medarbetare. En rektor har till exempel personalansvar för 48 medarbetare. Det framhålls att detta i kombination med mycket administrativt arbete och kontakt med föräldrar innebär att rektorerna inte hinner vara de pedagogiska ledare de önskar vara. Denna bild förstärks vid intervjuerna med lärargrupperna som menar att rektorerna inte regelbundet eller systematiskt genomför klassrumsbesök och ser hur lärarna arbetar. Lärarna efterfrågar och ser ett behov av att en god pedagogisk ledare gör klassrumsbesök regelbundet och har ett efterföljande pedagogiskt samtal. Den ena lärargruppen förklarar att Skolverket har en framtagen mall som rektorerna skulle kunna följa för klassrumsbesöken. Klassrumsbesöken önskas vara både oplanerade och planerade. En del lärare som intervjuas har aldrig haft ett klassrumsbesök av vare sig rektor eller biträdande rektor. Lärarna menar också att klassrumsbesök är nödvändiga för att rektorerna ska kunna utvärdera lärarnas arbete i samband med lönerevisionen på ett tillförlitligt sätt, något som lärarna tror skulle öka transparensen i lönesättningen.

2.2. Rektorernas stödresurser

Kontrollmål: Rektorerna har tillgång till erforderliga stödresurser för att hantera till exempel administration, ekonomi och lokalfrågor.

2.2.1. Stöd på förvaltningsnivå

I enkäten svarar rektorerna att de på förvaltningsnivå har tillgång till IT-stöd, ekonomi-/controllerstöd, personal-/HR-stöd, central elevhälsa samt skoljuridisk kompetens. På förvaltningen finns också en kvalitetsutvecklare. Rektorerna upplever att kvalitets-

utvecklarfunktionen har utvecklats från att ha upplevts vara mer av en kontrollfunktion till att vara en mer stödjande funktion.

När det gäller den centrala elevhälsan anser rektorerna att det stöd som finns är bra men att resurserna inte räcker till varken på lokal eller central nivå. Elevhälsochefen beskrivs ha gjort ett bra jobb med att utveckla elevhälsan, bland annat genom kompetensutveckling. Enligt skolformschefen har förvaltningen en översiktlig bild av hur rektorerna har organiserat den lokala elevhälsan. Skolformschefen ser ett behov av att få en översikt över den samlade personalorganisationen på skolorna. Under intervjuerna framkom också att resurserna till elevhälsan baseras på antal elever per skola snarare än det faktiska behovet på skolorna, vilket rektorerna är kritiska till.

Förvaltningen har en person med skoljuridisk kompetens som rektorerna upplever är ett bra stöd. Vid behov vänder sig denna person till kommunjuristen. Rektorerna menar att stödet är sårbart eftersom det är personberoende.

Rektorerna upplever att kvaliteten på de ekonomiska rapporterna som kommer från förvaltningens ekonomifunktion inte är tillfredsställande. Rektorerna upplever att de själva måste bearbeta underlaget samt genomföra beräkningar för att kunna använda underlaget på ett effektivt sätt.

På förvaltningen finns det inget stöd för fastighets- och lokalfrågor. Tidigare fanns det en lokalsamordnare på förvaltningen. Numera är det oklart vem som har tagit över dessa arbetsuppgifter.

Generellt sett upplevs den kvalitet som finns hos stödresurserna på förvaltningen vara kopplad till individer och således vara personberoende. Rektorerna lyfter även fram ett behov av att tydliggöra stödfunktionernas roller och uppdrag, så att det blir tydligt vilket stöd som de kan, och förväntas, erbjuda rektorerna.

2.2.2. Stöd på kommuncentral nivå

Det finns en upphandlingsenhet på kommuncentral nivå. Enligt de intervjuade finns ramavtal för det mesta som de har behov av att köpa in vilket gör att rektorerna inte har någon kontakt med upphandlingsenheten. Inköp görs via en webbmodul.

Tekniska förvaltningen hanterar fastighets- och lokalfrågor. Det beskrivs finnas en oklarhet i vem som har ansvaret för olika typer av fastighets- och lokalfrågor. Rektorerna beskriver att de ibland vänder sig till Sandvikenhus och ibland till tekniska förvaltningen. Det förekommer även situationer där rektorerna behöver söka sig fram för att hitta rätt person. En del rektorerna som varit i kommunen under en längre tid har hittat informella kontaktpersoner dit de alltid vänder sig.

IT-enheten ska sköta både driften och infrastrukturen gällande grundskolans verksamhet. I intervjuer framkommer att IT-enheten upplevs som centralstyrd och byråkratisk och det framförs önskemål att IT-enheten skulle ha mer kunskap om skolan och digitalt lärande.

2.3. Rektors mandat och möjligheter att organisera sin verksamhet

Kontrollmål: Rektor har mandat och möjligheter att organisera sin verksamhet så att erforderliga stödresurser finns.

Rektorerna ger en samstämmig bild av att det inte finns några formella hinder för dem att organisera verksamheten inom sin budgetram så att erforderliga stödresurser finns. Samtidigt menar de att det är problematiskt att de inte kan påverka själva budgetramen.

Förvaltningschefen instämmer i att rektorerna fritt kan organisera sin verksamhet inom sin budgetram. Förvaltningschefen påpekar att så länge rektorerna håller sin budget är deras mandat och möjligheter att organisera verksamheten stor. Däremot lyfts det av förvaltningschefen att förvaltningen gått med underskott i flera år. Problematiken ligger i att kommunstyrelsen varje år räknar upp en underfinansierad budget. Förvaltningschefen menar att det är tungt för rektorerna att alltid verka i ett underskott. Vidare beskrivs att budgeten är orimlig och att det i samband med delårsbokslutet alltid pekar mot underskott och att det i oktober fattas beslut om extra medel för att täcka underskottet. Detta beskrivs inte vara hållbart och påverkar verksamheten negativt.

Rektorerna lyfter att de tar med sig underfinansieringen år efter år. Om hänsyn tas till underfinansieringen menar rektorerna att budgeten går ihop. Rektorerna upplever att förvaltningsledningen varje år kommunicerar att den är förvånad över de stora budgetavvikelse. Rektorerna själva beskriver att de inte är förvånade. De menar att personalkostnaderna utgör den största delen av kostnaderna och att skolorna har den personal och de elever de har. Rektorerna menar att nämnden prioriterar att det ska finnas små skolor även om elevunderlaget är litet, vilket är kostsamt. Både ekonomistyrningen och budgetuppföljningen upplevs vara bristande enligt rektorerna.

Från och med budgetåret 2017 kommer ersättningsmodellen att förändras och en skolpeng införs med bland annat ett socioekonomiskt inslag. Rektorerna förklarar att det är för tidigt att bedöma vilka effekter den nya resursfördelningen kommer ha för verksamheten. Förvaltningschefen uttrycker att rektorerna, nämnden och kommunstyrelsen kommer behöva kompetensutveckling i hur det nya resursfördelningssystemet fungerar och vilka effekter det kommer få.

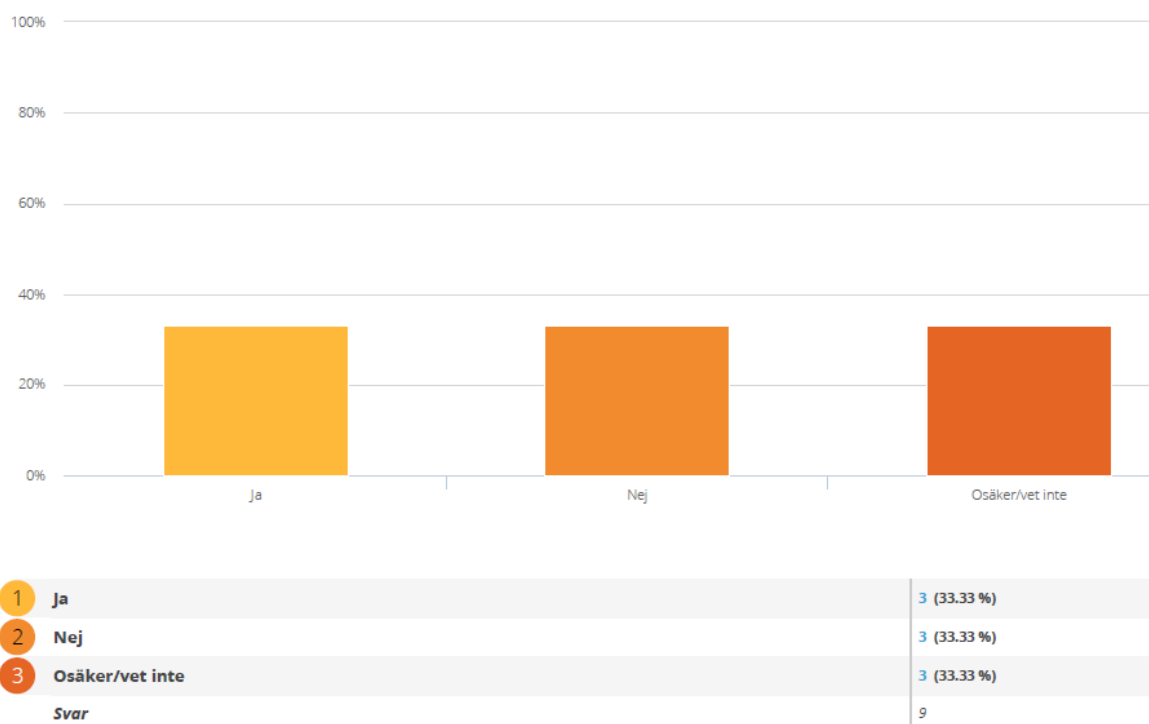
2.4. Uppföljning och utvärdering av rektorernas arbete

Kontrollmål: Uppföljning och utvärdering sker av rektorernas arbete som pedagogiska ledare.

Av enkätresultatet framkommer en spridning vad gäller uppfattning om huruvida det görs en uppföljning och utvärdering av rektorernas pedagogiska ledarskap. En tredjedel av rektorerna svarar att det sker en sådan uppföljning och utvärdering, en tredjedel svarar att det inte gör det och ytterligare en tredjedel svarar att de är osäkra om det sker.

Diagram 2. Enkätresultat: Uppföljning och utvärdering av rektorernas arbete.

Det sker uppföljning och utvärdering av rektorernas arbete som pedagogiska ledare



Under intervjuerna med rektorerna identifierades två områden där någon form av dialog, uppföljning eller utvärdering av rektors arbete som pedagogiska ledare sker:

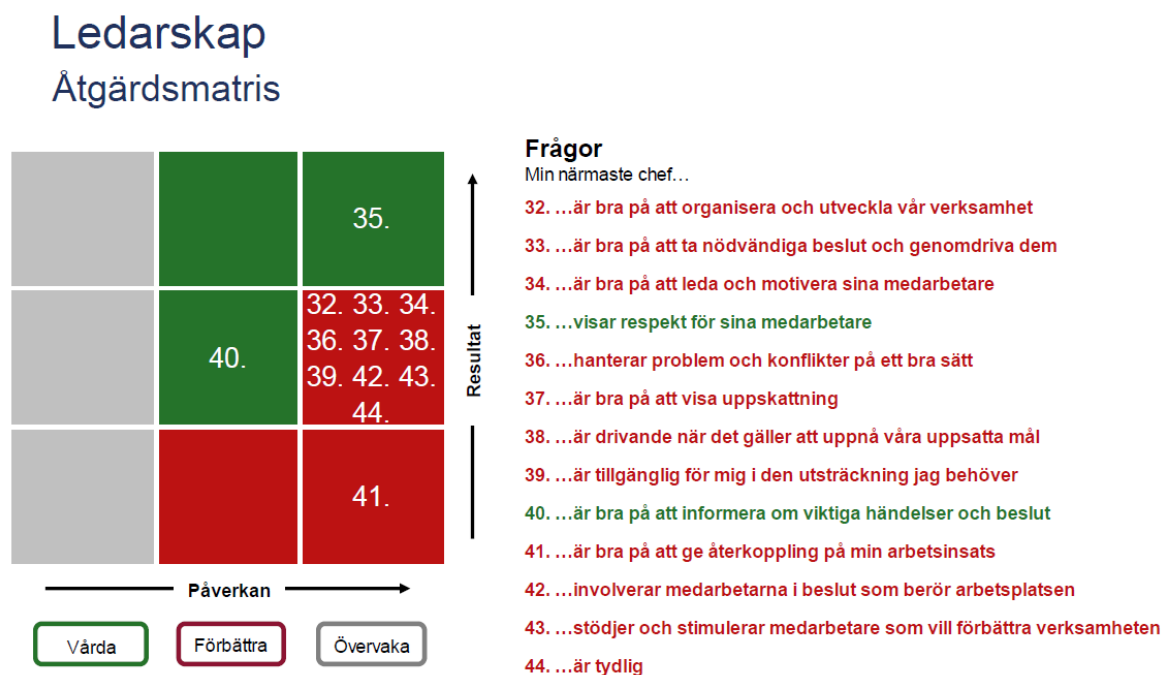
- Medarbetarenkät
- Pedagogisk revision

Det är inte uttalat vad, hur eller när uppföljning och utvärdering av rektorernas arbete som pedagogiska ledare sker.

Medarbetarenkäten, som går ut till personalen på skolorna, följer upp det pedagogiska ledarskapet årligen och rektorerna följer upp resultatet i medarbetarenkäten med personalen.

I bilden nedan visas en åtgärdsmatris utifrån resultatet av medarbetarenkäten år 2016 för området ledarskap. Medarbetarenkäten gjordes under hösten 2016 och hade en svarsfrekvens på 76 procent (381 respondenter). Av matrisen framgår vilka delar (rödmarkerade påståenden) som är viktiga att prioritera i ett förbättringsarbete då de i dagsläget har en stor inverkan på hur medarbetarna upplever sin arbetsituation och samtidigt ligger på svaga resultatnivåer.

Bild 1. Åtgärdsmatris från medarbetarenkäten år 2016 för området ledarskap (grundskolans rektorer)



Utöver den årliga enkäten sker en informell återkoppling från personalen; rektorerna menar att det direkt syns om någon i personalen är missnöjd efter till exempel ett lönesamtal.

Den pedagogiska revisionen innebär att skolformschefen och kvalitetsutvecklare besöker skolorna samt träffar skolledare och personal. Enligt skolformschefen är det pedagogiska ledarskapet inte en egen punkt utan en del av helheten. Rektorerna beskriver att den pedagogiska revisionen följer upp den pedagogiska verksamheten snarare än det pedagogiska ledarskapet. Det beskrivs också att tidigare skolformschef var tydlig men att det blev för mycket kontroll och inspektion vid tidigare års pedagogiska revisioner. Den senaste pedagogiska revisionen upplevdes som mer otydlig. Däremot fanns ett större inslag av pedagogisk dialog istället för kontroll och inspektion vilket rektorerna upplevde som positivt. Rektorerna saknade en skriftlig återkoppling efter den senaste pedagogiska revisionen.

I medarbetarsamtalen med rektorernas chef (skolformschefen) diskuteras mål med verksamheten och verksamhetsutveckling, men inte rektorernas arbete som pedagogiska ledare. Det beskrivs inte finnas någon tydlig koppling mellan att vara en god pedagogisk ledare och rektors lönesamtal. Generellt sett upplever rektorerna att de inte får någon

återkoppling från förvaltningen avseende på kvalitetsredovisningen eller resultaten från medarbetarenkät med mera som de lämnar till förvaltningen.

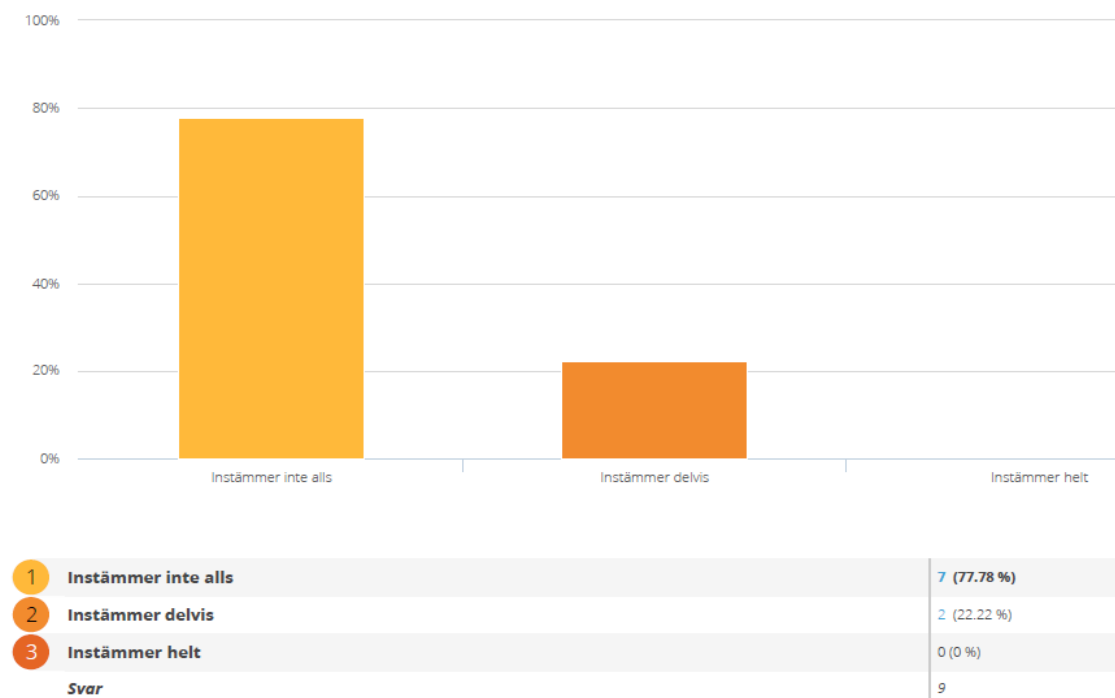
2.5. Nämndens och förvaltningens initiativ

Kontrollmål: Nämnd och förvaltning har tagit initiativ för att utveckla rektors pedagogiska ledarskap.

Vid intervjun med rektorerna framkommer att nämnden eller förvaltningen inte har tagit några initiativ för att rektorsgruppen som grupp ska utvecklas i det pedagogiska ledarskapet. Vidare menar rektorerna att nämnden inte är aktiv eller drivande i frågan kring rektor som pedagogisk ledare. Generellt upplevs att nämnden behöver utveckla sin kunskap om verksamheten som bedrivs och om rektorernas roll. Rektorerna har fått höra att nämnden har tagit initiativ för att öka måluppfyllelsen i grundskolan genom att rektorerna ska få utbildning i att göra analyser (inom ramen för det systematiska kvalitetsarbetet). Rektorerna menar att detta har framförts de senaste två åren utan att det hänt något. Samtidigt poängterar rektorerna att de efterfrågar en utbildning i att analysera resultat och måluppfyllelse.

Diagram 3. Resultat från enkäten om nämnden/förvaltningens initiativ.

Påstående: Nämnden eller förvaltningen har tagit initiativ till att utveckla rektors pedagogiska ledarskap.



Förvaltningschefen och skolformschefen instämmer i att det inte finns några exempel på politiska initiativ i denna fråga. De tillägger att rektor har ett stort friutrymme i att leda det pedagogiska arbetet. Vid intervju med nämnden framkommer att rektors pedagogiska

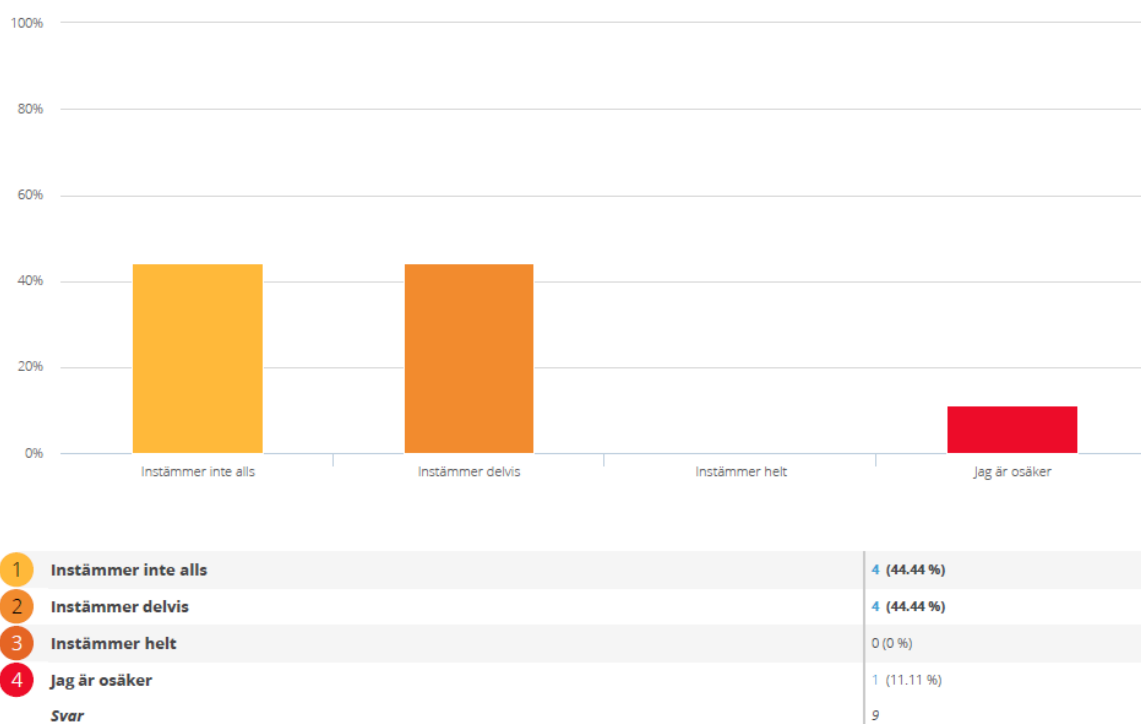
ledarskap inte betraktas som en politisk fråga, utan en operativ fråga som hanteras av förvaltning och verksamhet.

Den organisationsförändring som beskrivs i avsnitt 2.1.2 genomförs på initiativ av förvaltningschefen och kan därmed betraktas som ett initiativ från förvaltningen för att bidra till bättre förutsättningar för rektors pedagogiska ledarskap. Därtill kan de utbildningar som beskrivs i avsnitt 2.6 (den statliga rektorsutbildningen, rektorslyftet och den kommunala chefsutbildningen) betraktas som initiativ från förvaltningen utifrån att förvaltningen ger rektorer möjlighet att utveckla sin kompetens.

Rektorerna beskriver att det inte finnas någon samstämmig bild av det pedagogiska ledarskapet i kommunen. Rektorerna beskriver att det finns ett behov av att tydligöra vad ett pedagogiskt ledarskap ska innebära i Sandvikens kommun eftersom nämnd, förvaltning och lärare har en förväntan på rektorerna. En samstämmig bild av det pedagogiska ledarskapet skulle ge en mer enhetlig och rättvis förväntan på rektorerna. Rektorerna menar att en gemensam definition måste utgå från skollagen. Det finns inte heller några beslutade uppdragsbeskrivningar för rollen som rektor i Sandvikens kommun.

Diagram 4. Resultat från enkäten avseende bilden av det pedagogiska ledarskapet.

Påstående: Det finns en samstämmig bild i organisationen om vad det innebär att utöva ett pedagogiskt ledarskap



Lärarna instämmer i att det inte finns en samstämmig bild av vad som menas med pedagogiskt ledarskap i kommunen. Vid intervjuer med lärarna framkommer också att skolorna generellt sett har flera pågående satsningar vilket inte upplevs vara optimalt.

Lärarna menar att det hade varit bättre att fokusera på ett begränsat antal satsningar åt gången.

2.5.1. Dialogdagar

Varje år genomförs *dialogdagar* då rektorer, förvaltning och nämnden träffas. Rektorerna upplever denna träff som positiv och att de kan uttrycka sig utifrån den verklighet de befinner sig i.

Rektorerna framför önskemål under intervjun om att ibland bli inbjudna till och få delta på nämndens sammanträden. I dagsläget är det förvaltningschefen som deltar på nämndens sammanträden. Genom att delta på nämndens sammanträden och berätta om verksamheten anser rektorerna att nämnden skulle få en större förståelse och bättre kunskap om verksamheten. Det skulle till exempel handla om det systematiska kvalitetsarbetet eller det pedagogiska arbetet. Detta är insikter som rektorerna anser är nödvändiga för en ledamot i kunskapsnämnden. Rektorerna beskriver att kommunikationen till nämnden ska gå via skolformschef eller förvaltningschef. Någon direktkontakt mellan rektor och nämnd förekommer därmed inte.

2.5.2. Torsdagsmöten och reflektionsdag

Rektorerna träffas tillsammans på förvaltningen med skolformschef och förvaltningschef varje torsdag. Det innebär att rektorerna inte är på sina respektive skolor på torsdagar. Agendan för dessa tillfällen bestäms gemensamt genom programmet OneNote. Till exempel kan träffarna handla om verksamhetsplanering, ekonomi- och budgetfrågor samt informations- och utvecklingsfrågor. Rektorerna beskriver att det pedagogiska ledarskapet inte diskuteras på dessa möten, vilket det finns en önskan om. De intervjuade lärarna ställer sig frågan om dessa rektorsmöten är effektiva. Det finns också en undran från lärarna om vad som tas upp på rektorsmötena då de utgör en stor del av rektorernas arbetstid.

En gång per termin anordnas en *reflektionsdag* då kommunens alla förskolechefer och rektorer träffas en hel dag och diskuterar frågor kring arbetssätt med mera. Dessa dagar upplevs som positiva av rektorerna och ger utrymme för att ha öppna diskussioner mellan rektorer och förskolechefer.

2.6. Rektorernas kompetens och utbildning

Kontrollmål: Rektorerna har relevant kompetens, utifrån utbildning, erfarenhet och genomförd rektorsutbildning.

Av de nio rektorer som besvarade enkäten har åtta genomfört den statliga rektorsutbildningen. Rektorsprogrammet är en befattningsutbildning på akademisk nivå som behandlar tre områden: skoljuridik och myndighetsutövning, mål- och resultatstyrning och skolledarskap. Den som genomgår rektorsutbildningen behöver avsätta cirka 20 procent av sin arbetstid under tre år enligt Skolverkets hemsida. Under intervju med rektorerna framkommer att flertalet rektorer även genomgått rektorslyftet som är en fortbildning i pedagogisk ledarskap på avancerad akademisk nivå. Studierna löper i regler över två terminer.

I Sandvikens kommun finns även en kommunal chefsutbildning där bland annat arbetsmiljöfrågor och arbetsrättsliga frågor tas upp. Det är en utbildning som riktar sig till alla som har en chefspositionen i kommunen oavsett verksamhetsområde. I intervjuerna beskrivs att nya rektorer och biträdande rektorer först får gå den kommunala chefsutbildningen och därefter den statliga rektorsutbildningen. Överlag ges en bild under intervjuerna att det finns en tydlig strävan att alla rektorer ska genomgå den statliga rektorsutbildningen.

Det finns en checklista för introduktion av nya rektorer i Sandvikens kommun. Enligt skolformschefen för grundskolan kan introduktionen, så som den har sett ut under 2016, bli bättre. I och med organisationsförändringen kan introduktionen av de nya biträdande rektorerna förbättras, dels genom att de nyanställda kommer att komma sin chef närmare, dels genom mer direkta verksamhetssamtal som kan stödja introduktionen både kvalitativt och kvantitativt. Vidare menar skolformschefen att det vid nyanställning av rektorer troligtvis kommer att krävas att personen har tidigare skolledarerfarenhet. Det innebär att introduktion blir mer av en introduktion till kommunen och därmed inte lika omfattande som vid rekrytering av rektorer som saknar skolledarerfarenhet.

I intervjuerna med skolformschef och rektorerna framkommer att det inte finns någon långsiktig kompetensutvecklingsplan för rektorerna efter att rektorerna har genomgått den statliga rektorsutbildningen. Rektorerna menar att det finns möjlighet till kompetensutveckling om de själv aktivt driver frågan och efterfrågar kompetensutveckling inom ett visst område.

3. *Revisionell bedömning och rekommendationer*

3.1. *Revisionell bedömning*

Efter genomförd granskning är vår sammanfattande bedömning att rektorerna för grundskolan i Sandvikens kommun, mot bakgrund av deras samlade ansvar, inte fullt ut har rimliga förutsättningar för att utöva sitt pedagogiska ledarskap. Bedömningen baseras på kontrollmålen för granskningen.

3.2. *Bedömning utifrån kontrollmål*

Kontrollmål	Bedömning
Rektorerna har tillgång till erforderliga stödresurser för att hantera till exempel administration, ekonomi och lokalfrågor.	Delvis uppfyllt Vi konstaterar att rektorerna har tillgång till stödresurser kring administration, ekonomi, HR-/personalfrågor, lokaler och fastigheter, inköp/upphandling, elevhälsa, IT samt juridik. Vi anser att en del av stödfunktionerna är sårbara och kvaliteten i en del stödfunktioner är för personberoende. När det gäller fastighets- och lokalfrågor framstår roll- och ansvarsfördelningen som oklar. Vi konstaterar vidare att tillgången till elevhälsan inte är tillräcklig. Vi konstaterar att kvaliteten på elevhälsans arbete upplevs vara god.
Rektor har mandat och möjligheter att organisera sin verksamhet så att erforderliga stödresurser finns.	Delvis uppfyllt Vi konstaterar att rektorerna utifrån delegation och nuvarande förutsättningar har mandat och möjlighet att organisera sin verksamhet så att erforderliga stödresurser finns både i form av ledningsfunktioner samt övrigt behov av kompetenser. Vi anser att det ekonomiska utrymmet kan begränsa rektorernas möjligheter att organisera sin verksamhet så att erforderliga stödresurser finns. Vi konstaterar att resursfördelningssystemet förändras vid granskningstillfället. Inom ramen för granskningen görs ingen bedömning om huruvida budgeten är underfinansierad eller ej.
Uppföljning och utvärdering sker av rektorernas arbete som pedagogiska ledare.	Delvis uppfyllt Genom medarbetarenkäten och den pedagogiska revisionen sker en uppföljning av den pedagogiska verksamheten och i viss omfattning det pedagogiska ledarskapet. Vi konstaterar att det inte sker en tillräcklig uppföljning och utvärdering av rektorernas arbete som pedagogiska ledare. Under granskningen framkommer att det råder en spridning i uppfattning bland rektorerna om det sker en uppföljning och utvärdering av

	rektorernas arbete som pedagogiska ledare. Genom en systematisk uppföljning och utvärdering kan förvaltning och nämnd få underlag som kan ligga till grund för insatser och initiativ för att skapa förutsättningar för rektors pedagogiska ledarskap.
Nämnd och förvaltning har tagit initiativ för att utveckla rektors pedagogiska ledarskap.	Ej uppfyllt Vi konstaterar att det inte tagits tillräckliga initiativ för att utveckla rektors pedagogiska ledarskap. Det saknas en samstämmig bild/definition av vad det innebär att vara en god pedagogisk ledare i Sandvikens kommun. Vidare framgår det inte att det från nämnd eller utskott fattats beslut med tydligt fokus på att stärka det pedagogiska ledarskapet.
Rektorerna har relevant kompetens, utifrån utbildning, erfarenhet och genomförd rektorsutbildning.	Uppfyllt Vi konstaterar att rektorerna har relevant kompetens, erfarenhet och utbildning för att kunna fungera som pedagogiska ledare. Det finns en tydlig målbild att nyanställda rektorer ska genomgå den kommunala chefsutbildningen och den statliga rektorsutbildningen. Detta gäller även för biträdande rektorer. Vi konstaterar vidare att det saknas en kompetensutvecklingsplan eller fortbildningsplan efter att den kommunala chefsutbildningen och den statliga rektorsutbildningen har genomgåts. Däremot finns möjlighet till kompetensutveckling om man som rektor själv driver frågan. Det finns förutsättningar för ett strukturerat mottagande av nyanställda rektorer genom den checklista som finns framtagen.

3.3. Rekommendationer

Utifrån genomförd granskning lämnas följande rekommendationer till kunskapsnämnden:

- Tydliggöra de förvaltningscentrala stödfunktionernas uppdrag och roll i förhållande till rektors arbete. Bland annat finns behov av att säkerställa ett tydligt stöd i fastighets- och lokalfrågor.
- Säkerställa att det finns en systematisk och strukturerad uppföljning och utvärdering av rektors pedagogiska ledarskap. Genom att ha en systematisk och strukturerad uppföljning kan rektorernas gemensamma och individuella kompetensutvecklingsbehov identifieras och en plan för fortsatt kompetensutveckling kan tas fram.
- Säkerställa att det finns en samstämmig bild och definition av vad det innebär att vara en god pedagogisk ledare i Sandvikens kommun, samt kommunicera detta till hela organisationen.
- Säkerställa att det finns en strategi eller motsvarande för att hantera framtida rekryteringar av behöriga lärare då det i granskningen framkommit att kommunen i dagsläget har en låg andel behöriga lärare. Detta skulle underlätta för rektor som annars riskerar att under perioder komma att behöva lägga mycket tid på rekryteringar på bekostnad av det pedagogiska ledarskapet.

2017-06-08

Pär Månsson

Uppdragsledare

Jenny Nordqvist

Projektledare