

# Granskning av förutsättningar för rektors pedagogiska ledarskap

**Lekebergs kommun**

November 2021

*Michaela Nyman, revisionskonsult*

*Sara Sommarin, revisionskonsult*






*Peter Aschberg, certifierad kommunal revisor*

# Sammanfattning

PwC har på uppdrag av de förtroendevalda revisorerna i Lekebergs kommun genomfört en granskning om rektorns rimliga förutsättningar att utöva sitt pedagogiska ledarskap. Syftet med granskningen är att bedöma huruvida barn- och utbildningsnämnden säkerställer en ändamålsenlig styrning av den kommunala grundskolan som ger rektorerna rimliga förutsättningar för att utöva sitt pedagogiska ledarskap.

Efter genomförd granskning är den sammanfattande revisionella bedömningen att nämnden **inte helt** säkerställer en ändamålsenlig styrning av den kommunala grundskolan som ger rektorerna rimliga förutsättningar för att utöva sitt pedagogiska ledarskap.

Nedan ses bedömning för varje revisionsfråga. För fullständiga bedömningar se respektive revisionsfråga i rapporten eller det avslutande avsnittet "Sammanfattande bedömningar utifrån revisionsfrågor".

Revisionsfrågor	Bedömning	
Har barn- och utbildningsnämnden säkerställt att rektor har mandat och möjligheter att organisera sin verksamhet så att erforderliga stödresurser finns?	Ja	
Har barn- och utbildningsnämnden säkerställt att rektorerna har tillgång till erforderliga stödresurser för att hantera till exempel administration, personal, ekonomi och lokalfrågor?	Delvis	
Skер uppföljning och utvärdering av rektorernas arbete som pedagogiska ledare och deras arbetssituation?	Delvis	
Har rektorerna relevant kompetens för att utföra sitt uppdrag?	Ja	
Vidtar barn- och utbildningsnämnden eller förvaltningen vid behov initiativ för att utveckla rektors pedagogiska ledarskap?	Delvis	

## Rekommendationer

Utifrån iakttagelser och bedömningar rekommenderar vi nämnden att:

- Följa upp och utvärdera effekterna av den nya resursfördelningsmodellen, i syfte att säkerställa att fördelningen i stort möter enheternas och elevers olika förutsättningar och behov.
- Säkerställa att det genomförs en tillräcklig uppföljning och analys med fokus på rektors förutsättningar och pedagogiska ledarskap, samt att detta omfattas i den uppföljning som kommer nämnden till del. Eventuellt genom en av förvaltningen

upprättad kvalitetsrapport som omfattar uppföljning av skolenheternas systematiska kvalitetsarbete.

- Säkerställa att utvärdering av rektors kompetensutvecklingsbehov sker och vid behov ta initiativ för att utveckla rektors pedagogiska ledarskap.
- Nämnden bör se över förutsättningarna för att stärka möjligheterna till juridiskt stöd och stärkt samverkan kring lokalförsörjningsfrågor.

# Innehållsförteckning

<b>Sammanfattning</b>	<b>1</b>
<b>Inledning</b>	<b>5</b>
Bakgrund	5
Syfte och revisionsfrågor	5
Revisionskriterier	6
Avgränsning	6
Metod	6
<b>Juridiska förutsättningar</b>	<b>7</b>
Skollag (2010:800)	7
Pedagogiskt ledarskap	7
<b>Skolorganisationen i Lekeberg</b>	<b>8</b>
<b>Granskningsresultat</b>	<b>9</b>
Rektors mandat och möjlighet	9
Tillgång till stödresurser	11
Uppföljning och utvärdering av rektorns arbete	14
Rektors kompetens och utbildning	15
Initiativ för att utveckla rektors pedagogiska ledarskap	16
<b>Samlad bedömning</b>	<b>19</b>
Rekommendationer	19
Sammanfattande bedömningar utifrån revisionsfrågor	20

# Inledning

## Bakgrund

Skolverkets skolenkät besvaras av elever i årskurs 5 och 9 i grundskolan och årskurs 2 på gymnasiet, pedagogisk personal och vårdnadshavare. Från kommunens resultat VT 2019 kan ses att den pedagogiska personalen i grundskolan upplever samtliga frågeområden sämre än riket.

Skollagen och läroplanen reglerar rektorernas ansvarsområde i fråga om kärnverksamheten, det vill säga undervisning och lärande. Rektor ska vara pedagogisk ledare, vilket innebär att rektor ska leda och samordna det pedagogiska arbetet samt ansvara för att de nationella målen är styrande för verksamheten. Rektor har även en skyldighet att systematiskt följa upp de samlade resultaten i verksamheten och särskilt verka för att utbildningen utvecklas.

Utöver sitt pedagogiska uppdrag har rektor även ofta ansvar för arbetsmiljön på skolan, ekonomin, personalfrågor med mera. För att rektor ska kunna fungera som en god pedagogisk ledare är det därför 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.

Huvudmannen har det övergripande ansvaret för att utbildningen genomförs i enlighet med bestämmelserna i skolförfattningarna. Huvudmannen har också ansvar för att, i ett systematiskt kvalitetsarbete, följa upp och utveckla utbildningen. Huvudmannen har vidare ett ansvar som rektors arbetsgivare.

Kommunens revisorer har med utgångspunkt i ovanstående och sin riskanalys för år 2021 bedömt det angeläget att göra en granskning inom ovan rubricerat område.

## Syfte och revisionsfrågor

Granskningens syfte är att bedöma om barn- och utbildningsnämnden säkerställer en ändamålsenlig styrning av den kommunala grundskolan som ger rektorerna rimliga förutsättningar för att utöva sitt pedagogiska ledarskap?

Revisionsfrågor:

1. Har barn- och utbildningsnämnden säkerställt att rektor har mandat och möjligheter att organisera sin verksamhet så att erforderliga stödresurser finns?
2. Har barn- och utbildningsnämnden säkerställt att rektorerna har tillgång till erforderliga stödresurser för att hantera till exempel administration, personal, ekonomi och lokalfrågor?
3. Sker uppföljning och utvärdering av rektorernas arbete som pedagogiska ledare och deras arbetssituation?
4. Har rektorerna relevant kompetens för att utföra sitt uppdrag?

5. Vidtar barn- och utbildningsnämnden eller förvaltningen vid behov initiativ för att utveckla rektors pedagogiska ledarskap?

### Revisionskriterier

- Kommunallagen 6:6
- 2 kap. 9-10 §§ skollagen (rev.fr 1)
- 2 kap. 8 § skollagen (rev.fr 2 och 3)
- 4 kap. 3, 5-7 §§ skollagen (rev.fr 4)
- 2 kap. 11-12 §§ skollagen (rev.fr 5)
- Förordning (2011:183) om befattningsutbildning för rektorer och annan personal med motsvarande ledningsfunktion i skola, förskola och fritidshem samt fortbildning för rektorer och förskolechefer
- Kommunens regler och riktlinjer (rev.fr 5)

### Avgränsning

Granskningen avgränsas till barn- och utbildningsnämnden som huvudman för grundskolan. Granskningen avser i huvudsak år 2021.

### Metod

Granskningen har genomförts med:

- Dokumentanalys av relevanta beslut och dokument på enhets- och huvudmannanivå, delegationsordning och uppdragsbeskrivningar.
- Digital enkät till rektorer vid kommunens grundskolor.

Enkäten har riktat sig till samtliga verksamma rektorer (totalt 4 stycken) inom grundskolan i Lekebergs kommun. Den webbaserad enkäten har distribuerats och besvarats i det digitala verktyget SurveyXact. Enkäten har bestått av 24 frågor/påståenden att ta ställning till kopplat till rektors förutsättningar för att utöva sitt pedagogiska ledarskap. Enkäten har fokuserat på tre områden: kompetensutveckling, stödresurser samt pedagogiskt ledarskap. Alla lämnade svar i enkäten behandlas anonymt och på aggregerad nivå.

Enkäten besvarades under perioden 2021-08-26 - 2021-09-09. Svarefrekvensen uppgick till 100 procent.

Digitala intervjuer har genomförts med:

- Nämndens ordförande, 1:a vice ordförande och 2:a vice ordförande.
- Förvaltningschef och verksamhetsutvecklare.
- Rektorer i Lekeberg.

De intervjuade har beretts möjlighet att sakgranska rapporten.

Rapporten har kvalitetssäkrats av Peter Aschberg, PwC enligt PwC:s rutiner för kvalitetssäkring.

# Juridiska förutsättningar

## **Skollag (2010:800)**

Enligt Skollagen (2010:800) 4 kap. 3 § och 5-7 §§ ska huvudmannen på huvudmannnivå systematiskt och kontinuerligt planera, följa upp och utveckla utbildningen. Inriktningen på det systematiska kvalitetsarbetet ska vara de mål som finns för utbildningen. Det systematiska kvalitetsarbetet ska dokumenteras och vid behov ska huvudmannen se till att åtgärder vidtas.

Enligt Skollagen (2010:800) 2 kap. 8 § ska huvudmannen ansvara för att utbildningen genomförs i enlighet med lag och föreskrifter. Vidare ska rektor enligt 2 kap. 9-10 §§ leda och samordna det pedagogiska arbetet vid en enhet. Rektorn ska besluta om sin enhets inre organisation och ansvara för att fördela resurser efter elevers förutsättningar och behov. Rektorn ska särskilt verka för att utbildningen utvecklas.

Enligt Skollagen (2010:800) 2 kap. 11-12 §§ får bara anställning av rektor ske om denne bedöms ha förvärvat pedagogisk insikt genom utbildning och erfarenhet. Varje huvudman ska se till att rektorerna går en särskild befattningsutbildning eller motsvarande. Utbildningen ska påbörjas snarast möjligt och vara genomförd inom fyra år efter tillträdesdagen. Undantag gäller för de som tidigare gått befattningsutbildning eller motsvarande, alternativt varit verksamma rektorer innan 2010. Krav på att erfarenhet och utbildning är riktad mot den verksamhet rektorn ska vara chef över (årskurs eller skolform) är inte reglerat.

## **Pedagogiskt ledarskap**

Enligt Skolinspektionens och Skolverkets hemsida är rektor skolans pedagogiska ledare som har ansvar över att undervisningen utvecklas och håller en god kvalitet. För detta krävs ett långsiktigt och systematiskt kvalitetsarbete tillsammans med elever och personal.

Pedagogiskt ledarskap kan beskrivas genom två begrepp, direkt pedagogiskt ledarskap som ofta avser ett ledarskap nära klassrummen och undervisningen samt ett indirekt pedagogiskt ledarskap som mer beskrivs som att skolledare ska skapa förutsättningar för den pedagogiska verksamheten. Det indirekta pedagogiska ledarskapet kan då handla om att skapa en organisation där det finns möjlighet för pedagogisk personal till reflektion, dela med sig av kunskap och lära av varandra för att utveckla undervisningen samt styra resurser så att elevernas behov möts.

Rektor ska genom sitt pedagogiska ledarskap identifiera verksamhetens utvecklingsbehov och genomföra förbättringsinsatser för skolans verksamhet.

# Skolorganisationen i Lekeberg

Enligt reglementet för barn- och utbildningsnämnden (antaget av fullmäktige i november 2020, KF §128) fullgör nämnden kommunens uppgifter inom det offentliga skolväsendet, som omfattar grundskoleverksamheten. Kopplad till nämnden är barn- och ungdomsförvaltningen som har ungefär 250 anställda.

I Lekebergs kommun finns 5 kommunala grundskoleenheter. I nedanstående tabell framgår enheternas elevantal och antal rektorer för läsåret 2020/2021. Därtill framgår vilket område som enheterna är lokaliserade i.

I Lekebergs kommun är respektive styrelse/nämnd anställningsmyndighet för personal vid dess förvaltning med undantag för förvaltningschef som anställs av kommunstyrelsen. Beslut om strategiska personalfrågor åligger kommunstyrelsen. Arbetsmiljön är inkluderat i styrelsens/nämndernas ansvarsområde.

Tabell 1: Skolenheternas förutsättningar

Enhet	Årskurs	Elevantal	Område	Rektor (heltidstjänst)	Bitr rektor
Mullhyttans skola	F-6	113	Mullhyttan	0,7*	
Hidinge skola	F-6	315	Hidinge	1,0	0,5
Lekebergsskolan	4-6	207	Fjugesta	1,0	1,0
Tulpanens skola	F-3	236	Fjugesta		
Lekebergsskolan	7-9	255	Fjugesta	0,7	1,0

Källa: Siris. \* 0,7 rektorstjänst på Mullhyttans skola samt 0,3 tjänst verksamhetschef för samlade elevhälsan (totalt 1,0 tjänst).

Uppgifterna som redovisas i ovanstående tabell uppdaterades senast i oktober 2020 och utdrag från Siris (Skolverkets databas) gjordes 2021-09-21.

Under tidig höst 2021 slogs Tulpanens skola och Lekebergsskolan åk. 4-6 samman och bildade en F-6 skola.

## Skolenkäten

Genomförandet av Skolenkäten är en del av Skolinspektionens arbete med att granska landets skolor. Enkäten används för att samla in synpunkter från elever, föräldrar och den pedagogiska personalen och är ett av flera underlag inför bedömningen av skolan. Från och med 2021 genomförs enkäterna en gång per år och alla skolor i landet deltar i enkäten under en rullande tvåårsperiod. Lekebergs kommun deltar nästkommande gång under vårterminen 2022.



# Granskningsresultat

## Rektorns mandat och möjlighet

*Revisionsfråga 1: Har barn- och utbildningsnämnden säkerställt att rektor har mandat och möjligheter att organisera sin verksamhet så att erforderliga stödresurser finns?*

### *lakttagelser*

Rektors mandat framgår i *delegationsordning för barn- och utbildningsnämnden* (reviderad av nämnden i april 2021, §28). Av dokumentet framgår att delegation att fatta beslut i ärenden som rör Skollagen åligger rektor. Det kan bland annat avse beslut om att låta icke-behörig bedriva undervisning i mer än 6 månader. För ärenden som rör grundskolan har rektor enligt delegationsordningen mandat för bland annat elevplaceringar.

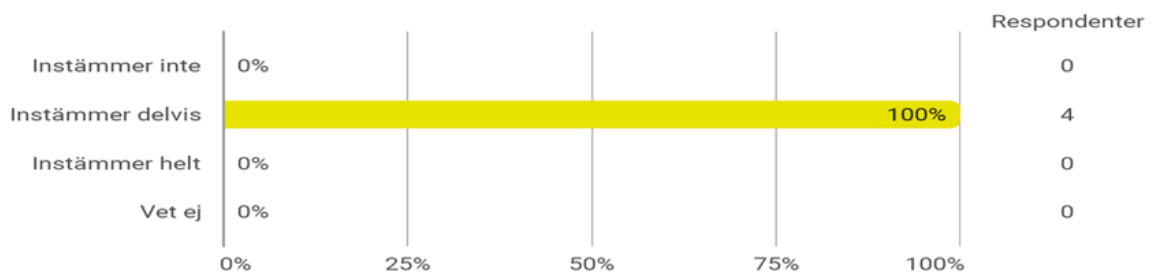
Avseende personalärenden anger delegationsordningen att det är "ansvarig chef" som har mandat att fatta beslut i ärenden som rör beslut om tillsvidareanställning, tjänstledighet samt lönesättning vid enstaka lönebeslut (i samråd med personalchef). Beslut om ekonomiska omfördelningar inom respektive chefs ansvarsområde åligger förvaltningschef i enlighet med kommunens styrmodell.

För att tydliggöra roller och uppdrag inom förvaltningens ledningsgrupp (där rektor ingår) har förvaltningen upprättat dokumentet *Ledningsdeklarationen* (2019). Enligt deklarationen är rektors roll att ansvara över sin organisation, verksamhet och ekonomi samt ha ett personal- och arbetsmiljöansvar för sina medarbetare. Dokumentet redogör även för att rektor har det pedagogiska ledningsansvaret och ska verka för att utbildningen utvecklas samt skapa förutsättningar för sina medarbetare att vara framgångsrika. Vidare tydliggör deklarationen förvaltningschefens roll.

Förvaltningschefen har, utöver övergripande ansvar för förvaltningens verksamheter och ekonomi, personal- och arbetsmiljöansvar över rektorerna. Förvaltningschefen ska enligt dokumentet skapa förutsättningar för rektorerna att vara framgångsrika i sitt uppdrag.

Av enkätresultatet framgår att (1) samtliga rektorer *delvis* anser sig ha mandat och möjlighet att organisera sin verksamhet så att erforderliga stödresurser finns samt (2) att de *delvis* anser sig själva kunna anställa stödfunktioner som saknas.

**Diagram 1 & 2. Enkätresultat:** "Jag som rektor har mandat och möjlighet att organisera min verksamhet så att erforderliga stödresurser finns" och "Som rektor kan jag själv anställa stödfunktioner som saknas".



Det råder konsensus mellan de intervjuade gällande att rektorerna har mandat och möjlighet att organisera verksamheten. Det som uppges begränsa rektors möjlighet att organisera sin verksamhet är de ekonomiska resurser som finns att förfoga.

Vid årsskiftet 2020/2021 tillämpades en ny resursfördelningsmodell (antagen i september 2020, §54) för nämndens verksamheter. Syftet med den nya resursfördelningsmodellen var att utjämna skillnader i barn och elevers olika förutsättningar och skapa en mer rättvis fördelning av resurser mellan skolenheterna.

Resursfördelningsmodellen består av en bastilldelning och flertalet tillägg (ex. tillägg för stödundervisning, socioekonomiska faktorer, Svenska som andraspråk, extra satsningar och transportbidrag). Av protokollgranskning noteras att nämnden i samband med antagandet av modellen gav förvaltningen i uppdrag (2020-09-01, § 54) att återrapportera om modellens effekter vid delårsbokslutet 2021.

Av förvaltningens tjänsteskrivelse *Effekter av ny resursfördelningsmodell inom Barn- och utbildningsnämnden*, daterad 2021-09-13 framgår att den nya modellen *inte* anses ha haft någon betydande konsekvens på ekonomin på enheterna, men att modellen anges vara mer anpassad till nuvarande skolorganisation. Viss oro framgår kring att resursfördelningsmodellen inte tar hänsyn till den rådande konkurrens som finns inom vissa yrkeskategorier (ex. lärare). En möjlig effekt av rådande konkurrens kan, enligt skrivelsen, innebära att erbjudna löner blir högre än det snitt som finns i modellen. Detta kan i sin tur få utslag på ekonomin i framtiden.

Vid intervju med rektorer förtydligas att de ekonomiska resurserna fortfarande är begränsade och att prioriteringar fortfarande behöver göras inom skolenheterna eftersom medlen inte anses som tillräckliga. Av rektorerna framhålls att mer flexibilitet vid fördelning av resurser önskas.

I *Lekebergs kommuns styrmodell* (reviderad i juni 2016 KF §51) tydliggörs att budgetberedningen, i dialog med förvaltningarna, tar ställning till eventuella budgetäskanden från förvaltningarna. I budgetarbetet ska alltid följande delar ingå:

- Volymförändringar som påverkar resursbehovet.
- Förändringar av externa faktorer (ändrad lagstiftning, ändrade statsbidragsregler).
- lakttagelser i innevarande års budget som har bäring på nästkommande år.

Av modellen framgår därtill att nämnden kan omfördela den egna budgeten.

Vid intervju med förvaltningen uppges att det finns möjlighet för rektorer att exempelvis lyfta behov av resurser till förvaltningschefen men att det inte finns någon tydlig struktur eller arbetssätt kring detta. Ambitionen att få till ett bättre arbetssätt och ge rektorerna större möjlighet att delta, anges däremot finnas. Av rektorerna framhålls att en utveckling inom verksamheten skett och att det anses att politikerna i större utsträckning har förståelse för vilka behov som finns.

Avslutningsvis framhålls vid intervjuer att den samlade elevhälsan genomfört en kartläggning av elever med behov av extraordinära resurser (utöver de som resursmodellen erbjuder) i syfte att kunna uppnå en rättvisare resursfördelning. Dessa elever är exempelvis elever med särskilda sjukdomstillstånd eller som kräver extra resurser. Kartläggningen uppges i tid för granskningen inte mynnat ut i beslut om ytterligare fördelning.

### *Bedömning*

*Har barn- och utbildningsnämnden säkerställt att rektor har mandat och möjligheter att organisera sin verksamhet så att erforderliga stödresurser finns?*

Ja

Vi konstaterar att det finns en delegationsordning och ett förvaltningsspecifikt dokument som tydliggör rektors mandat, befogenheter och ansvar. Detta styrks även av resultatet från genomförd enkätundersökning. I sammanhanget vill vi lyfta att, när det gäller rektors möjlighet att nyttja mandatet, anges finnas ekonomiska begränsningar.

Nämndens nya resursfördelningsmodell, som ska ta hänsyn till elevers olika förutsättningar och behov, har enligt förvaltningens utvärdering inte haft någon betydande konsekvens på ekonomin på enheterna. Vidare har den kartläggning av elever med behov av extraordinära resurser som genomförts av elevhälsan i tid för granskningen inte utmynnat i något beslut om ytterligare tilldelning. Det lyfts vid intervju en oro kring att den nya resursfördelningsmodellen inte är rättvisande och inte tar hänsyn till att exempelvis läraryrket är ett bristyrke, vilket medför att lönerna kan bli högre än det snitt som modellen visar. Detta kan i sin tur påverka enheternas ekonomi. Vi poängterar dock att hänsyn bör tas till att modellen är ny, vilket gör det svårt att rättvist uttala sig om dess effekter.

Avslutningsvis konstaterar vi att det inte uppges finnas någon tydlig struktur för hur rektor kan lyfta behov av resurser med förvaltningsledning, även om detta förekommer sporadiskt.

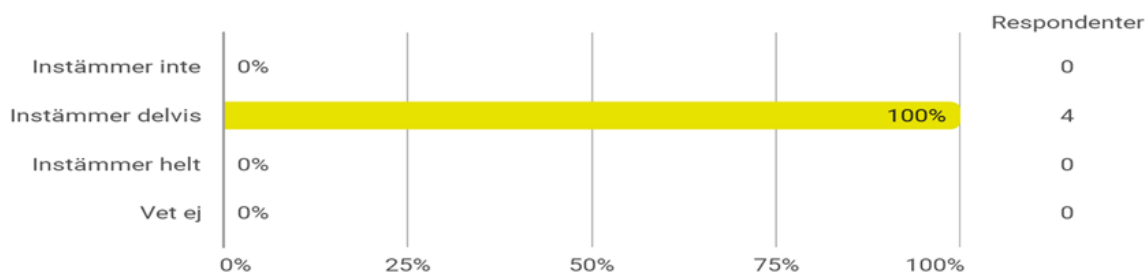
### **Tillgång till stödresurser**

*Revisionsfråga 2: Har barn- och utbildningsnämnden säkerställt att rektorerna har tillgång till erforderliga stödresurser för att hantera till exempel administration, personal, ekonomi och lokalfrågor?*

### *lakttagelser*

Av enkätundersökningen och intervjuer framgår att det överlag upplevs finnas stödresurser antingen på förvaltnings- eller kommuncentral nivå som omfattar stöd i frågor som rör ekonomi, HR, IT samt elevhälsa. Tillgång till juridisk kompetens och visst stöd rörande fastigheter uppges däremot saknas. Avseende kvaliteten av det utbud som erbjuds på såväl förvaltnings- som kommuncentral nivå svarar majoriteten i enkätundersökningen att de *delvis* är nöjda.

**Diagram 3. Enkätresultat: "Jag är nöjd med kvaliteten på det stöd som erbjuds från förvaltningen".**



Av intervjuer beskrivs att elevhälsoteamen på skolorna har god kompetens och att stödet rörande ekonomiska frågor samt stödet från HR ses som fungerande. Nöjdheten kring stöd rörande fastighetsfrågor är däremot något sämre. Ett helhetsansvar för fastigheterna uppges saknas och vid behov av vaktmästare måste en digital beställning upprättas eftersom tjänsten inte finns vid skolorna. I sakavstämning uppges att en lokalförsörjningsstrateg har anställts inom kommunstyrelseförvaltningen.

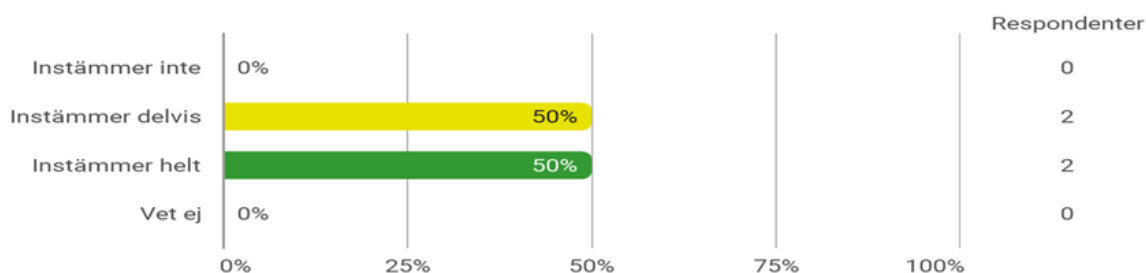
Mellan de intervjuade råder enighet kring att juridisk kompetens inom kommunen saknas och att ytterligare stöd önskas.

Av rektorerna framhålls att det sällan finns utrymme för reflektion och att det upplevs som svårt att hinna med allt och att mycket tid går åt till att hantera den dagliga driften. En av de intervjuade uttrycker det som "att det gäller att skapa utrymme att hitta i sin verksamhet, att bygga och få pedagoger att växa". Vidare beskrivs att ledarrollen handlar om att hitta personer som kan ge stöd och hjälp.

### **Likvärdig fördelning av resurser mellan enheter**

Av enkätundersökningen framgår att stödresurserna överlag ses som likvärdigt fördelade på enheterna, vilket kan ses i nedanstående diagram. Av diagrammet framgår att hälften av respondenterna instämmer i påståendet att likvärdiga resurser finns, och hälften instämmer delvis.

**Diagram 4. Enkätresultat: "Jag bedömer att stödresurserna är likvärdiga/likvärdigt fördelade på mina skolor".**



Av intervjuer framgår att det på skolorna finns administratörer, utvecklingsledare och elevhälsoteam. Utvecklingsledarna är enligt uppgift ofta en lärare och rollen beskrivs i dokumentet *Utvecklingsledare i skolan* (daterad 2020-04-28). Enligt dokumentet ska utvecklingsledaren tillsammans med rektor bl.a. följa upp arbetslagets ekonomi samt bidra till samordning och prioritering av skolans resurser. I sakavstämning uppges att utvecklingsledarna bistår rektor i det pedagogiska utvecklingsarbetet. Det finns en utvecklingsledare per arbetslag, och på varje skola finns ungefär 2 - 6 olika arbetslag.

Elevhälsan är central men är utlokaliserad på de olika skolorna. Samtliga anställda inom elevhälsan är kopplade till en av skolorna. Av de intervjuade framhålls att det finns ett fungerande elevhälsoarbete inom skolenheterna, även om det inom en del enheter anses finnas ytterligare behov av exempelvis skolpsykolog och specialpedagog.

Från central nivå anges stöd finnas i form av IT-kompetens, HR och en verksamhetsutvecklare. Verksamhetsutvecklaren arbetar som projektledare kring nyanlända barn och elever och kan stötta skolenheter kring området. Vidare framgår av prognosrapport 1 (antagen av nämnden i maj, §45) att det har påbörjats ett arbete med att byta dokumentationssystem från Procapita till Education i syfte att effektivisera arbetet för administratörerna. Education kommer enligt rapporten även bli tillgängligt för rektorerna.

För att säkerställa kännedomen kring vilka stödfunktioner som finns att tillgå i kommunen finns det en särskild checklista för introduktion av nyanställda, där en punkt omfattar "information om tillgång till stödfunktioner i kommunen". Denna uppges av rektorerna vara känd.

### *Bedömning*

*Har barn- och utbildningsnämnden säkerställt att rektorerna har tillgång till erforderliga stödresurser för att hantera till exempel administration, personal, ekonomi och lokalfrågor?*

Delvis.

Vi konstaterar att det för de flesta väsentliga områden finns stöd för rektorer inom grundskolan att hantera olika frågor inom uppdraget. Vi konstaterar även att det varken från intervjuer, dokumentanalys eller enkätsvar framgår att det finns större skillnader mellan enheterna avseende tillgång till resurser.

Samtidigt konstaterar vi att rektorerna delvis är nöjda med den kvalitet som erbjuds på förvaltnings- och kommuncentral nivå. Stöd i juridiska frågor efterfrågas och stöd kring fastighetsfrågor ses som ett utvecklingsområde. Vår granskning visar även på tendenser om att rektorerna upplever att mycket tid går åt till driftsfrågor, vilket uppges påverka utrymmet att bedriva ett pedagogiskt ledarskap.

## Uppföljning och utvärdering av rektorns arbete

*Revisionsfråga 3: Sker uppföljning och utvärdering av rektorernas arbete som pedagogiska ledare och deras arbetssituation?*

### *lakttagelser*

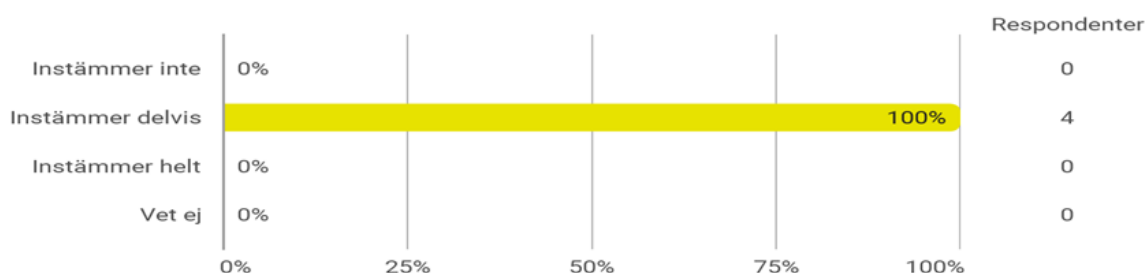
Uppföljning av nämndernas verksamhet och ekonomi sker enligt kommunens styrmodell genom tre prognoser per år vilka sedan ligger till grund för nämndernas verksamhetsberättelser och kommunens årsredovisning. Av dokumentationen noteras att uppföljning och utvärdering av rektorernas arbete som pedagogiska ledare eller deras arbetssituation inte har en framträdande roll i uppföljningen. Av förvaltningschefen anges även att kvalitetsrapporter per läsår *inte* upprättas.

Av uppföljningen noterar vi dock följande:

- I årsredovisningen 2020 framgår att elevhälsomöten på samtliga skolor sker veckovis och att rektorerna deltar.
- Av prognosrapport 1 år 2021 för nämnden framgår att mycket tid gått åt till att hantera situationer kopplade till den rådande pandemin. Veckovisa avstämningar har genomförts i förvaltningen tillsammans med rektorerna.
- I Delårsrapport 2021 framgår rektorerna framfört att undervisningskvaliteten försämrats något under pandemin, vilket i stort kopplas till personalbrist.

Att uppföljning och utvärdering av rektorernas arbete som pedagogiska ledare inte har en framträdande roll i förvaltningens uppföljning bekräftas vid intervjuer samt av genomförd enkätundersökning. Samtliga svaranden instämmer *delvis* till påstående 5, om att det sker uppföljning och utvärdering av rektorernas arbete som pedagogiska ledare, samt till påstående 6, att den uppföljning som sker är relevant, konstruktiv och givande.

**Diagram 5 & 6. Enkätresultat:** "Det sker en uppföljning av rektorernas arbete som pedagogiska ledare" och "Den uppföljning som görs av mitt arbete som pedagogisk ledare är relevant, konstruktiv och givande."



Enligt uppgift från intervjuer framgår att uppföljning av det pedagogiska ledarskapet främst sker genom utvecklingssamtal och medarbetarsamtal. Vidare framhålls att det finns ett forum för grundskolerektorerna (rektorsteam), där rektorns arbetsmiljö och pedagogiskt ledarskap diskuteras. Av de intervjuade framkommer att det finns ytterligare forum för dialog mellan exempelvis förvaltning och skolenheter, men att dessa inte specifikt är ämnat för dialog kring det pedagogiska ledarskapet.

Mot bakgrund av Skolinspektionens kvalitetsgranskning hösten 2020 som visade på brister avseende struktur och rutiner som stödjer analysarbete på enhets- och huvudmannanivå har förvaltningen infört systematiska kvalitetsdialoger på enhetsnivå, med start hösten 2021. Som grund till dialogerna ligger enhetens studieresultat, trygghetsresultat, elevfrånvaro och lärarbehörighet. Kvalitetsdialogerna utförs av förvaltningschef tillsammans med verksamhetsutvecklare och berörd rektor. Dessa ska sedan utgöra underlag för analys på huvudmannanivå. Enligt de intervjuade är planen att dialogerna ska genomföras årligen. Fokuset under kvalitetsdialogerna ska enligt uppgift även vara det pedagogiska ledarskapet. Av de intervjuade på förvaltningsnivå uppges det vara önskvärt att politikerna i framtiden även deltar i dialogerna.

### *Bedömning*

#### *Revisionsfråga 3: Sker uppföljning och utvärdering av rektorernas arbete som pedagogiska ledare och deras arbetssituation?*

Delvis.

Vi konstaterar att det finns moment och forum där rektors arbetssituation och arbetsmiljö följs upp inom förvaltningen, såsom medarbetarsamtal och via rektorsteam. Samtidigt kan vi inte se att det sker någon dokumenterad uppföljning eller analys med fokus på rektors förutsättningar och pedagogiska ledarskap.

Vi ser det som positivt att förvaltningen har som ambition att förbättra uppföljning och analys, som uppges ska omfatta rektors pedagogiska ledarskap.

### **Rektors kompetens och utbildning**

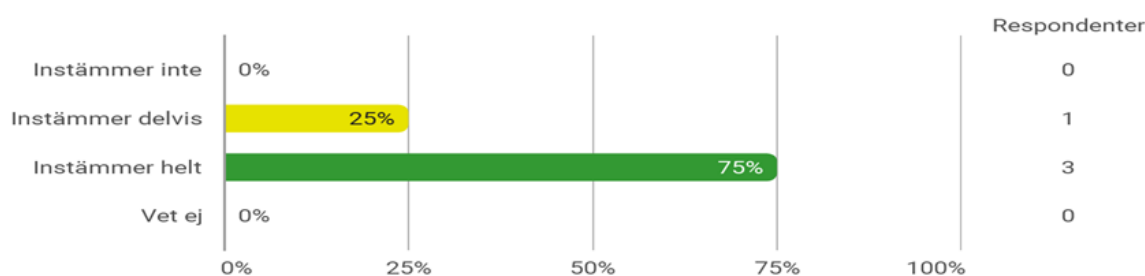
#### *Revisionsfråga 4: Har rektorerna relevant kompetens för att utföra sitt uppdrag?*

#### *Iakttagelser*

Av intervjuer och enkätresultat framgår att samtliga rektorer har genomgått den statliga rektorsutbildningen.

I genomförd enkätundersökning anges att samtliga rektorerna har fleråriga bakgrunder som lärare/pedagoger. Vidare framkommer att majoriteten av de svaranden anser att förvaltningen har en god bild av rektors kompetens, inklusive styrkor och utvecklingsområden. Av enkätundersökningen framgår därtill att majoriteten av de svarande anser att det finns goda möjligheter till idé- och erfarenhetsutbyte.

**Diagram 7. Enkätresultat:** "Det finns goda möjligheter till idé- och erfarenhetsutbyte för mig som rektor".



Enligt uppgift finns det inte en dokumenterad kompetensutvecklingsplan eller utbildningsplan för rektorerna. Detta styrks av enkätresultatet där det framkommer variationer avseende hur de svaranden ställer sig till frågan om det finns en fortsatt plan för kompetensutveckling. Av samtliga intervjuade uppges att det under utvecklingssamtal finns möjlighet att lyfta eventuella utvecklingsområden till förvaltningschefen. Av de intervjuade på förvaltningsnivå förtydligas att fokus inte legat på att fånga in eventuella behov av kompetenshöjande insatser eftersom majoriteten av rektorerna genomgått rektorsprogrammet, vilket ses som tillräckligt.

Som nämnts i revisionsfråga 3 träffas rektorerna via rektorsteamet. Rektorerna framhåller att de vid dessa möten kan stödja varandra i olika frågor. Därutöver uppges det finnas en beredningsgrupp som består av förvaltningschef, verksamhetsutvecklare samt för- och grundskolerektorer där diskussioner förs i syfte att hitta aktuella frågor som ska tas upp i förvaltningens ledningsgrupp.

### *Bedömning*

#### *Revisionsfråga 4: Har rektorerna relevant kompetens för att utföra sitt uppdrag?*

Ja.

Vi konstaterar att samtliga grundskolerektorer i Lekebergs kommun har gått den statliga rektorsutbildningen. För erfarenhetsutbyte kan ses att det finns forum mellan grundskolerektorer, samt på en mer förvaltningsövergripande nivå för att diskutera/få stöd i olika frågor som rör uppdraget. I sammanhanget konstaterar vi att det saknas en övergripande kompetensutvecklingsplan och att genomförda utvecklingssamtal enligt uppgift inte fokuserar på kompetenshöjande insatser.

### **Initiativ för att utveckla rektors pedagogiska ledarskap**

#### *Revisionsfråga 5: Vidtar barn- och utbildningsnämnden eller förvaltningen vid behov initiativ för att utveckla rektors pedagogiska ledarskap?*

### *Iakttagelser*

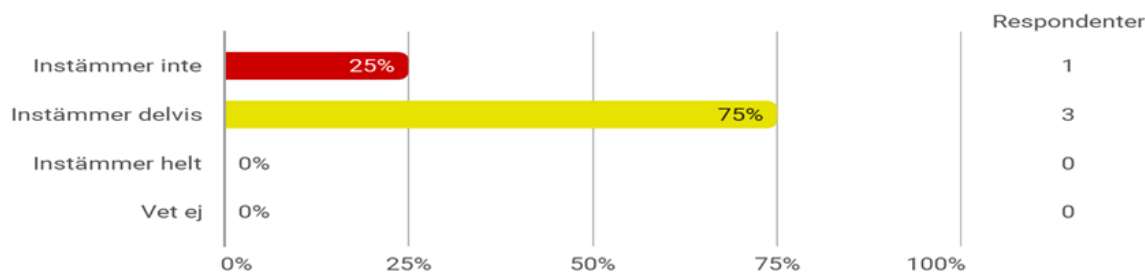
Som nämnts i revisionsfråga 4 genomförs utvecklingssamtal. Vid intervju med förvaltningen beskrivs att fokuset under utvecklingssamtalen inte legat på att fånga in eventuella behov av kompetensinsatser eftersom samtliga rektorerna genomgått



rektorsprogrammet, vilket ses som tillräckligt. Detta uppges även vara orsaken till att det inte upprättats någon kompetensutvecklingsplan för rektorerna.

Av resultatet från enkätundersökningen framkommer att majoriteten av de svaranden anser att nämnden eller förvaltningen *delvis* tar initiativ till att utveckla rektors pedagogiska ledarskap.

**Diagram 8. Enkätresultat:** "Nämnden alt. förvaltningen har tagit initiativ till att utveckla rektors pedagogiska ledarskap".



Vid intervju med rektorer framhålls att rektorerna önskar ett mer fokus och intresse för det pedagogiska ledarskapet. Som beskrivits i revisionsfråga 3 har det pedagogiska ledarskapet ingen framträdande roll i den uppföljning som nämnden tagit del av. Inte heller framkommer en tydlig beskrivning av rektorernas situation i uppföljningarna.

Vid genomgång av nämndens protokoll för perioden januari 2020 - oktober 2021<sup>1</sup> framkommer inga särskilda insatser med uttalat syfte att utveckla rektors pedagogiska ledarskap. Utifrån dokumentanalys och intervjuer framgår dock följande genomförda/planerade insatser:

- I *MER-Plan 2021 för nämnden* (nämndplanen) framgår att en "handledande insats" med en organisationspsykolog var planerad att genomföras vid Hidinge skola för att stödja skolleningen. Bakgrunden till insatsen är enligt MER-planen att skolan växer snabbt vilket gör att skolan ställs för organisatoriska och arbetsmiljömässiga utmaningar. Erfarenheter och lärdomar i detta arbete kommer enligt planen att delas med övriga rektorer i ledningsgruppen. I prognosrapport 1 framkommer däremot att insatsen pausades i avvaktan på att en ny rektor skulle tillträda.
- Av intervjuer anges att det påbörjats en dialog med RUC Örebro universitet om en läroprocess för rektorerna och ledningsgruppen kring ett uppdrag från politiken om förbättrade trygghets- och kunskapsresultat. Vid tidpunkt för intervju var det inte helt klart hur insatsen skulle fortskrida.

Av årsredovisningen 2020 för nämnden framgår att lärarna erhållit kompetensutbildning i form av ICDP<sup>2</sup>-utbildning och vägledande samspel om skolans språk- och kunskapsutvecklande arbetssätt (SKUA). Vid intervjuer framgår att rektorerna deltagit i

<sup>1</sup> Vid tidpunkt för granskningen var nämndsammanträdet för oktober 2021 det senast genomförda.

<sup>2</sup> International Child Development Program.

kompetensutvecklingen, vilket av förvaltningen beskrivs som en insats gällande att utveckla det pedagogiska ledarskapet.

### *Bedömning*

*Revisionsfråga 5: Vidtar barn- och utbildningsnämnden eller förvaltningen vid behov initiativ för att utveckla rektors pedagogiska ledarskap?*

Delvis.

Vi konstaterar att det har genomförts en kompetensutvecklande insats som till viss del omfattade grundskolans rektorer. Vår granskning visar även att det finns planerade insatser som också till viss del bedöms ha bäring på rektors pedagogiska ledarskap, men som i tid för granskningen ännu inte genomförts.

Samtidigt konstaterar vi att det saknas en kompetensutvecklingsplan med bakgrund mot att rektorsutbildningen anses vara tillräcklig. Detta, bedömer vi, gör det svårt att fånga in rektorernas eventuella behov för att utveckla sitt pedagogiska ledarskap.

# Samlad bedömning

PwC har på uppdrag av de förtroendevalda revisorerna i Lekebergs kommun genomfört en granskning om rektorns rimliga förutsättningar att utöva sitt pedagogiska ledarskap. Syftet med granskningen är att bedöma huruvida barn- och utbildningsnämnden säkerställer en ändamålsenlig styrning av den kommunala grundskolan som ger rektorerna rimliga förutsättningar för att utöva sitt pedagogiska ledarskap.

Efter genomförd granskning är den sammanfattande revisionella bedömningen att nämnden **inte helt** säkerställer en ändamålsenlig styrning av den kommunala grundskolan som ger rektorerna rimliga förutsättningar för att utöva sitt pedagogiska ledarskap.





Den samlade bedömningen baseras på de för granskningen antagna revisionsfrågorna som sammanfattas i tabellen nedan.

## Rekommendationer

Utifrån iakttagelser och bedömningar rekommenderar vi nämnden att:

- Följa upp och utvärdera effekterna av den nya resursfördelningsmodellen, i syfte att säkerställa att fördelningen i stort möter enheternas och elevers olika förutsättningar och behov.
- Säkerställa att det genomförs en tillräcklig uppföljning och analys med fokus på rektors förutsättningar och pedagogiska ledarskap, samt att detta omfattas i den uppföljning som kommer nämnden till del. Eventuellt genom en av förvaltningen upprättad kvalitetsrapport som omfattar uppföljning av skolenheternas systematiska kvalitetsarbete.
- Säkerställa att utvärdering av rektors kompetensutvecklingsbehov sker och vid behov ta initiativ för att utveckla rektors pedagogiska ledarskap.
- Nämnden bör se över förutsättningarna för att stärka möjligheterna till juridiskt stöd och stärkt samverkan kring lokalförsörjningsfrågor.

## Sammanfattande bedömningar utifrån revisionsfrågor

Revisionsfråga	Bedömning	
1. Har barn- och utbildningsnämnden säkerställt att rektor har mandat och möjligheter att organisera sin verksamhet så att erforderliga stödresurser finns?	<b>Ja</b> Mandat tydliggörs i styrande nämnds- och förvaltnings-specifika dokument.  Viss utveckling identifieras kopplat till nämndens resursfördelningsmodell. Även en tydlig struktur för att lyfta behov av resurser med förvaltningsledning identifieras.	
2. Har barn- och utbildningsnämnden säkerställt att rektorerna har tillgång till erforderliga stödresurser för att hantera till exempel administration, personal, ekonomi och lokalfrågor?	<b>Delvis</b> För de flesta väsentliga områden finns stöd till rektor. Av enkätresultatet framgår att rektorerna delvis är nöjda med den kvalitet som erbjuds på förvaltnings- och kommuncentral nivå.  Stöd i juridiska frågor efterfrågas och stöd kring fastighetsfrågor ses som ett utvecklingsområde.	
3. Sker uppföljning och utvärdering av rektorernas arbete som pedagogiska ledare och deras arbetssituation?	<b>Delvis</b> Vissa moment och forum finns där rektors arbetssituation och arbetsmiljö följs upp inom förvaltningen. Samtidigt kan vi inte se att det sker någon dokumenterad uppföljning eller analys med fokus på rektors förutsättningar och pedagogiska ledarskap.	
4. Har rektorerna relevant kompetens för att utföra sitt uppdrag?	<b>Ja</b> Samtliga grundskoleenheter har genomgått den statliga rektorsutbildningen. Därutöver finns forum mellan grundskoleenheter och förvaltningsövergripande för att diskutera/få stöd i olika frågor som rör uppdraget.	

---

5. Vidtar barn- och utbildningsnämnden eller förvaltningen vid behov initiativ för att utveckla rektors pedagogiska ledarskap?

**Delvis**

Det har genomförts en kompetensutvecklande insats/finns planerade insatser som till viss del bedöms ha bäring på rektors pedagogiska ledarskap.

Det saknas en kompetensutvecklingsplan med bakgrund mot att rektorsutbildningen anses vara tillräcklig. Detta, bedömer vi, gör det svårt att fånga in rektorernas eventuella behov för att utveckla sitt pedagogiska ledarskap.



November 2021

Peter Aschberg

Michaela Nyman

---

*Uppdragsledare*

---

*Projektledare*

---

Denna rapport har upprättats av Öhrlings PricewaterhouseCoopers AB (org nr 556029-6740) (PwC) på uppdrag av de förtroendevalda revisorerna i Lekebergs kommun enligt de villkor och under de förutsättningar som framgår av projektplan från 2021-04-16. PwC ansvarar inte utan särskilt åtagande, gentemot annan som tar del av och förlitar sig på hela eller delar av denna rapport.