

Rektorernas uppdrag och förutsättningar för det pedagogiska ledarskapet

Viktor Prytz, certifierad kommunal revisor

Michaela Nilsson, revisionskonsult



Innehållsförteckning

Sammanfattning	2
Inledning	3
Iakttagelser och bedömningar	5
Allmänna iakttagelser	5
Tillgång till stödresurser	6
Rektors mandat och möjlighet att organisera sin verksamhet	9
Uppföljning och utvärdering av rektorernas arbete	11
Nämndens och förvaltningens initiativ	12
Rektorernas kompetens och utbildning	13
Revisionell bedömning	Error! Bookmark not defined.
Bedömningar utifrån kontrollmål	14

Sammanfattning

På uppdrag av de förtroendevalda revisorerna i Gällivare kommun har PwC genomfört en granskning avseende rektorernas uppdrag och förutsättningar för det pedagogiska ledarskapet. Syftet med granskningen är att bedöma om barn- och utbildningsnämnden säkerställer en styrning av den kommunala grundskolan som ger rektorerna, mot bakgrund av deras samlade ansvar, rimliga förutsättningar för att utöva sitt pedagogiska ledarskap.

Vår **revisionella bedömning är att barn- och utbildningsnämnden inte helt säkerställer styrning** av den kommunala grundskolan som ger rektorerna, mot bakgrund av deras samlade ansvar, rimliga förutsättningar för att utöva sitt pedagogiska ledarskap.

Vi grundar vår bedömning på följande iakttagelser:

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

Kontrollmålet bedöms som delvis uppfyllt.

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

Kontrollmålet bedöms som delvis uppfyllt.

Uppföljning och utvärdering sker av rektorernas arbete som pedagogiska ledare.

Kontrollmålet bedöms som ej uppfyllt.

Nämnd/förvaltning har tagit initiativ för att utveckla rektors pedagogiska ledarskap.

Kontrollmålet bedöms som delvis uppfyllt.

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

Kontrollmålet bedöms som uppfyllt.

Rekommendationer

Utifrån genomförd granskning lämnar vi följande **rekommendationer**:

- att nämnden tydliggör förvaltningscentrala stödfunktioners uppdrag och roll i förhållande till rektors arbete. Bland annat finns behov av att säkerställa ett tydligt och likvärdigt stöd i administrativa frågor.
- att nämnden säkerställer en tydlig uppdragsbeskrivning för rektorerna samt en samstämmig bild och definition av vad det innebär att vara en god pedagogisk ledare.
- att nämnden säkerställer att det finns uppföljning och utvärdering av rektors pedagogiska ledarskap.
- att nämnden säkerställer att det i tillräcklig utsträckning upprättas utvecklingsplaner som säkerställer rektors individuella kompetensutveckling.

Inledning

Bakgrund

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 ha förutsättningar att fungera som en god pedagogisk ledare är det bland annat 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.

Granskningen har beslutats efter genomförd väsentlighets- och riskanalys och ingår i 2019 års revisionsplan.

Syfte och revisionsfråga

Granskningen ska besvara följande revisionsfråga:

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

Revisionskriterier

- Skollag
- Statliga föreskrifter
- Kommunens regler och riktlinjer

Kontrollmål

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

Avgränsning

Granskningen avgränsas till att omfatta den kommunala grundskolan.

Metod

Granskningen omfattar Gällivares 10 kommunala grundskolor och genomförs genom:

- Dokumentanalys av för granskningen relevant dokumentation
- Enkät som skickas till rektorerna
- Intervjuer med
 - Nämndens ordförande och förvaltningschef
 - Verksamhetsutvecklare/kvalitetsutvecklare
 - Rektorer (två grupper representerande samtliga grundskolor)
- Analys av insamlat material
- Upprättande av revisionsrapport
- Faktakontroll och kvalitetssäkring

Rapporten är sakgranskad av de intervjuade.

Iakttagelser och bedömningar

Allmänna iakttagelser

Grundskolans organisation

Barn- och utbildningsnämnden ansvarar för kommunens uppgifter inom det offentliga skolväsendet för barn och ungdom, vilket bland annat omfattar grundskoleverksamheten. Under nämnden lyder barn- och utbildningsförvaltningen vars verksamhet omfattar förskola, förskoleklass, fritidshem, grundskola, grundsärskola, elevhälsa samt annan pedagogisk verksamhet för barn och unga. Inom kommunen finns det 10 kommunala grundskolor. På de kommunala skolorna arbetar nio rektorer. Chef för barn- och utbildningsförvaltningen är rektorernas chef. Det finns en geografisk spridning på skolorna där två av skolorna ligger 3-5 mil utanför tätorten.

Tabell 1. Översikt av de kommunala grundskolorna i Gällivare kommun läsåret 2018/2019

Enhet	Ort	Årskurs	Antal elever	Antal rektorer
EMMA-skolan	Gällivare	F-6	43	1
Hakkas skola	Hakkas	F-9	71	
Hedskolan	Gällivare	F-6	383	2
Mariaskolan	Gällivare	F-6	139	1
Nya Malmstaskolan	Malmberget	F-6	84	
Myranskolan	Koskullskulle	F-6	106	1
Tjautjas skola	Koskullskulle	F-3	14	
Sjöparkskolan	Gällivare	7-9	388	2
Tallbackaskolan	Malmberget	F-6	278	2
Puoltikasvaara skola	Puoltikasvaara	F-6	21	

Organisationsförändring

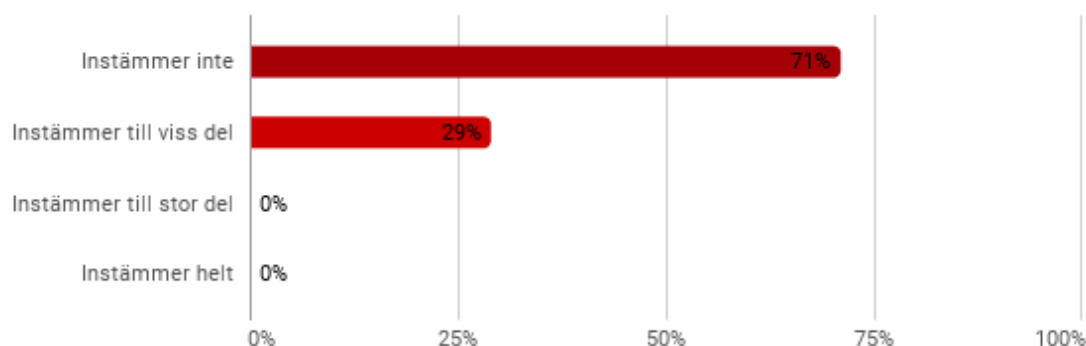
Inför läsåret 2018 skedde en förändring i förvaltningens ledningsorganisation. Förändringen initierades till följd av en utredning på uppdrag av nämnden. Utredningen syftade till att ta fram ett förslag på en ledningsorganisation anpassad efter den nya grundskolestrukturen, där högstadieskolorna i Gällivare centralort slogs ihop till en. Den dåvarande organisationen ansågs vara ojämnt fördelad i fråga om elever och personal samt att chefers ansvar varierade mycket vad gäller antalet medarbetare, enheter och budgetomslutning. Utredningen resulterade i att nämnden fattade beslut om att utöka antalet rektorer från sju till nio stycken.

Tid för det pedagogiska ledarskapet

Det framkommer i enkätundersökningen att majoriteten av rektorerna inte upplever att de har tid för att vara pedagogiska ledare.

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

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



Från intervjuer framgår att det under det senaste året vid en del skolenheter varit stor omsättning av rektorer. Arbetsbelastningen uppges vara hög till följd av flertalet mindre arbetsuppgifter som enligt de intervjuade faller utanför rektorernas ordinarie uppdrag. Det kan till exempel handla om administrativa uppgifter eller enstaka insatser som handläggare. Det beskrivs som tid som istället hade kunnat läggas på reflektion och planering. Vidare beskriver rektorerna att det upplevs svårt att hinna närvara fysiskt vid skolenheterna, bland annat på grund av skolornas geografiska spridning.

Tillgång till stödresurser

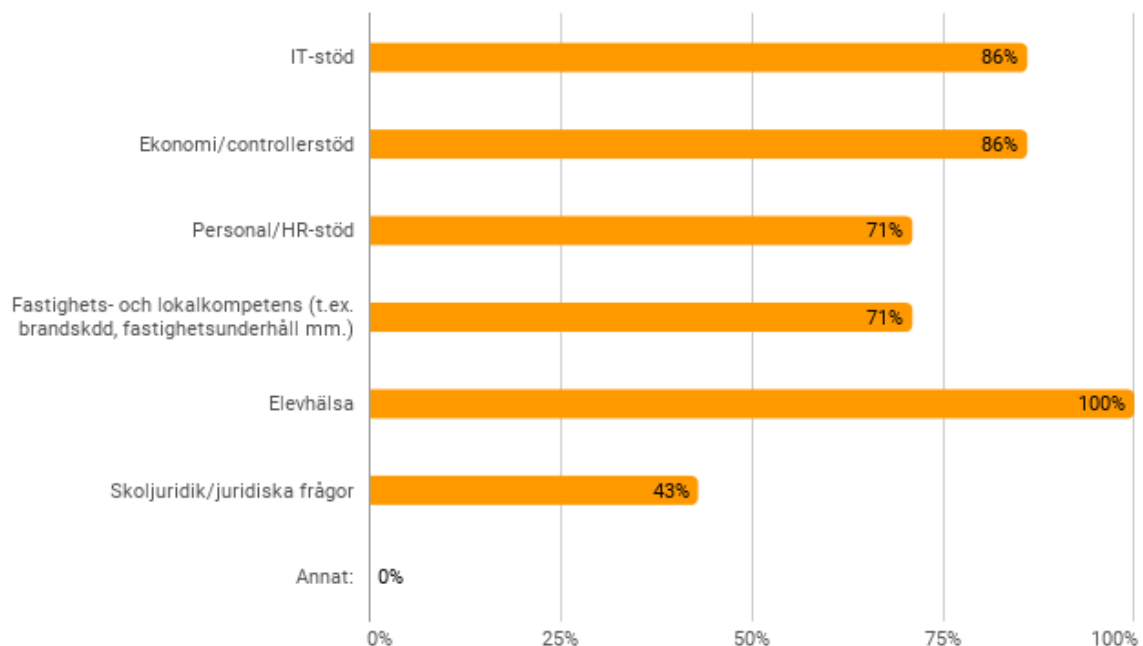
Rektorerna har tillgång till erforderliga stödresurser för att hantera till exempel administration, ekonomi och lokalfrågor.

lakttagelser

I enkäten svarar rektorerna att det finns stödresurser på förvaltnings- och kommuncentral nivå i form av IT-stöd, ekonomi-/controller-stöd, personal-/HR-stöd, fastighetsstöd samt elevhälsa. Av enkäten framkommer att rektorerna till viss del upplever att det finns stöd gällande juridiska frågor. Av intervjuer framgår att det uppges finnas skillnader mellan skolorna gällande stödresursernas kompetens samt vilka arbetsuppgifter de utför.

Stöd på förvaltningsnivå

Diagram 2. Utbud av stödresurser inom förvaltningen.



Diagrammet visar att majoriteten av de svarande till stor del är nöjda med det utbud av stödresurser som finns på förvaltningsnivå.

Förvaltningen har en IT-strateg som fungerar som pedagogiskt stöd i skolornas digitaliseringsarbete. Enligt uppgift från de intervjuade har det förekommit störningar i nätverket vilket uppges ha påverkat arbetsmiljön, i övrigt uppges IT-stödet fungera bra.

Samtliga skolor har administratörer (en del administratörer delas mellan fler skolor) som är behjälpliga med personalfrågor, ekonomi samt andra administrativa uppgifter. Administratören sammanställer ekonomiska resultat som sedan skickas till förvaltningens controller. Controllern arbetar riktat mot rektorer och erbjuder stöttning i ekonomiska frågor. Det sker månadsvisa avstämningar avseende ekonomin mellan rektor och controller.

Det framgår att det saknas en arbetsrutin eller arbetsbeskrivning för administratörerna på skolorna. De intervjuade uppger att denna avsaknad av ramverk medför att det administrativa stödet skiljer sig åt mellan enheterna vilket påverkar rektorernas arbetssituation. Av intervjuer framgår att det i en del fall förekommit att rektor tagit på sig administrativa arbetsuppgifter som inte utförs av andra rektorer vid andra skolenheter. Det framgår även att rektorerna, vid fall då ordinarie administratör är sjuk, själva lägger tid för att hitta en vikarie. De intervjuade uppger att den kompetens som administratörerna har, samt de arbetsuppgifter som de utför kan skilja sig åt mellan skolenheterna vilket uppges påverka rektorernas arbetssituation.

Enligt enkätsvaren anser rektorerna att det inom förvaltningen finns tillgång till elevhälsa. På barn- och utbildningsförvaltningen finns en central elevhälsoenhet som

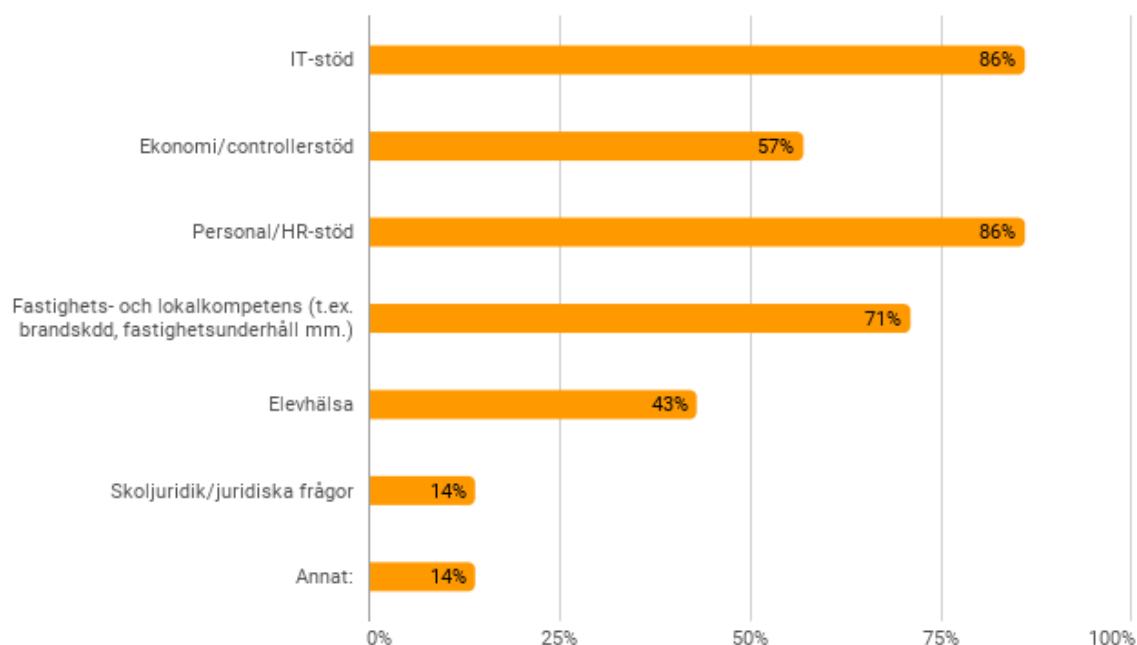
består av flera olika professioner som samverkar med rektor i respektive skolas elevhälsoteam.

På kommunen finns en jurist som stöd i juridiska frågor. Av intervjuer framkommer att rektorerna själva erhåller skoljuridisk kompetens från rektorsutbildningen, och använder därför varandra som stöd för juridiska frågor. Utöver detta uppges rektorerna hämta uppgifter från *Infosoc Rättsdata AB*¹ som vägledning i liknande fall samt även genom kontakt med Skolverket.

Inom förvaltningen finns en verksamhetsutvecklare och en kvalitetsutvecklare vilka stöttar rektorerna i frågor rörande det systematiska kvalitetsarbetet och verksamhetsutveckling. Verksamhetsutvecklaren fungerar som stödfunktion och länk mellan nämnden och förvaltningen och deltar på förvaltningens ledningsgrupper. Kvalitetsutvecklaren arbetar riktat mot rektorsgruppen och stöttar i konkreta frågor rörande det systematiska kvalitetsarbetet.

Stöd på kommuncentral nivå

Diagram 3. Utbud av stödresurser på kommuncentral nivå.



Diagrammet visar att majoriteten av de svarande till viss del är nöjda med det utbud av stödresurser som finns på kommuncentral nivå.

På förvaltningen finns inget stöd för fastighets- och lokalfrågor då det är samhällsbyggnads- och teknikförvaltningen som hanterar fastighets- och lokalfrågor. På förvaltningen finns en logistiksamordnare som i första hand ansvarar för nya lokaler i samband med samhällsomvandlingen. Vidare förvaltar det kommunala bolaget Top Bostäder AB kommunens skolfastigheter. Rektorerna har tillgång till verksamhetsvaktmästare som bistår i ärenden gällande materiella resurser i fastigheterna samt fastighetsvaktmästare från Top Bostäder som ansvarar för frågor rörande fastigheten.

¹ Företag som erhåller en webbaserad Rättsdatabas.

Det finns en gränsdragningslista som klargör ansvar för olika fastighetsrelaterade frågor. I intervjuer beskrivs det föreliggande en otydlighet avseende parternas ansvarsområde gällande vem som har ansvar över olika frågor. Otydligheten och avsaknaden av återkoppling vid felanmälningar skapar en ökad arbetsbelastning för rektorerna.

Vad gäller HR-stöd finns en personalhandläggare på kommuncentral nivå som arbetar riktat mot förvaltningen. Rektorerna har tillgång till fasta träffar en gång per månad. Enligt enkätresultatet anser majoriteten av rektorerna att det finns stödresurser inom personal/HR.

Bedömning

Kontrollmålet bedöms som delvis uppfyllt.

Vi kan konstatera att rektorerna på förvaltnings- och kommuncentral nivå har tillgång till stödresurser kring ekonomi, fastighetsfrågor, HR, elevhälsa, juridiska frågor och IT. Rektorerna har även ett lokalt administrativt stöd på enheterna. Vi noterar att rektorerna upplever att det administrativa stödet skiljer sig åt mellan skolenheterna samt att det saknas en tydlig arbetsbeskrivning för deras uppdrag. Detta bedöms påverka rektorernas arbetsmiljö och möjlighet att hantera olika frågor inom området. Vidare framgår att ansvarsfördelningen kring stödresurser inom fastighetsfrågor upplevs som otydlig och problematisk mellan förvaltningen och Top Bostäder. Detta innebär att stödet inte skapar likvärdiga förutsättningar för rektorerna.

Rektors mandat och möjlighet

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

lakttagelser

Från nämndens delegationsordning (beslutad 2018-12-19) framgår att förvaltningschef har delegation att anställa ny personal.

Gällivare kommun arbetar sedan läsåret 2018/2019 efter ett nytt resursfördelnings-system för grundskolan. Från dokumentet *Resursfördelningsprinciper grundskola* framgår att:

- Antalet barn och elever genererar ett basbelopp till respektive enhet.
- Utifrån pedagogernas uppdrag tilldelas därefter tid för undervisning.
- Tjänster tilldelas per enhet (skola) i årskurserna 1-9 genom att dela antalet undervisningstimmar som eleverna genererar på respektive enhet med faktorn 20. Undervisningstiden kan därmed skilja sig åt mellan lärare/pedagoger.
- Särskilt stöd ska i första hand ges inom ordinarie grundbemanning.
- Varje elev i F-1 genererar 0,06 tjänst för fritidshem, elev i åk 2-3 0,0475 tjänst samt elev i åk 4 eller äldre 0,0225 tjänst.
- Om särskilt stöd inte räcker inom grundbemanning kan rektor ansöka om tilläggsanslag för extraordinär stödåtgärd.

Rektorerna ger en samstämmig bild om att det finns möjlighet att organisera sina respektive verksamheter inom tilldelade budgetramar. Dock framkommer i intervjuer att rektorerna upplever att fördelningsystemet försvårar möjligheten att organisera sin verksamhet. Det handlar i synnerhet om att det upplevs finnas en begränsning kring att organisera stödresurser efter skolenhetens behov då resurserna är kopplade till andelen

tjänster och inte efter tilldelad budgetram. Det innebär att om en tjänst blir vakant kan den tjänsten inte generera fler än en tjänst, även om behov och ekonomiska förutsättningar skulle föreligga. Rektorer har inte mandat att anställa stödresurser som de upplever saknas.

Enkätresultatet bekräftar den bild av rektors mandat som ges vid intervjuerna, resursfördelningen av tjänster läsåret 2018/2019 uppgår till följande:

Tabell 2. Resursfördelningssystem antal tjänster 2018/2019 i kommunala grundskolan

Enhet	Åk 1-9	Förskoleklass	Fritidshem	Summa enhet	Antal elever
EMMA-skolan (F-6)	-	-	-	-	43
Hakkas skola (F-9)	6,15	0,59	0,91	7,64	71
Hedskolan (F-6)	25,90	5,43	9,78	41,11	383
Mariaskolan (F-6)	10,63	1,92	3,64	16,20	139
Myranskolan (F-6)	7,87	0,84	2,07	10,77	106
Nya Malmstaskolan (F-6)	6,56	1,00	1,56	9,13	84
Puoltikasvaara skola (F-6)	2,09	0,50	0,75	3,34	21
Sjöparkskolan (7-9)	35,57	0,00	0,00	35,57	388
Tallbackaskolan (F-6)	19,35	3,85	6,33	29,53	278
Tjautjas skola (F-3)	1,32	0,00	0,00	1,32	14

Tabellen visar fördelningen av tjänster per skola. Relationen mellan antal elever och antal tjänster är relativt jämn i jämförelse mellan skolor förutom för Puoltikasvaara som har en högre personaltäthet.

Enligt enkätsvaren anser rektorerna att det inom förvaltningen finns tillgång till elevhälsa. På barn- och utbildningsförvaltningen finns en central elevhälsoenhet som består av flera olika professioner som samverkar med rektor i respektive skolas elevhälsoteam.

Bedömning

Vi bedömer kontrollmålet som delvis uppfyllt.

Rektorer har, inom tilldelad budgetram, mandat att organisera sin verksamhet. Kommunens resursfördelningssystem uppges i intervju försvåra möjligheten att organisera organisationen efter verksamhetens behov så att erforderliga stödresurser finns, då den utgår från tilldelade tjänster, snarare än tilldelade ekonomiska resurser. Rektorer har inte mandat att anställa stödresurser som saknas.

Uppföljning och utvärdering av rektorernas arbete

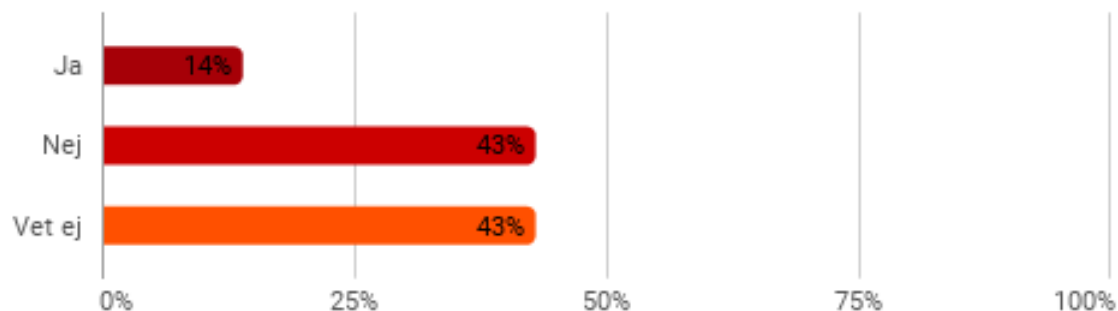
Uppföljning och utvärdering sker av rektorernas arbete som pedagogiska ledare.

lakttagelser

Av enkätresultatet ges en bild av att majoriteten av rektorerna inte anser, eller inte vet, om deras arbete som pedagogiska ledare följs upp och utvärderas.

Diagram 4. Resultat från enkäten om uppföljning och utvärdering.

Sker det en uppföljning och utvärdering av rektorernas arbete som pedagogiska ledare?



Av intervjuer framgår att det saknas en uppdragsbeskrivning för rektorerna samt en gemensam bild över vad det pedagogiska ledarskapet innebär.

Det framgår att det sker någon form av regelbunden uppföljning genom:

- medarbetarundersökning
- medarbetarsamtal (resultat- och uppföljningssamtal)

En medarbetarundersökning genomförs i kommunen vartannat år. Fokusområde för medarbetarundersökningen år 2017 var motivation samt ledarskap. Enkätundersökningen avseende ledarskap berörde områdena arbetsmiljö, organisation och ledarskap. Den berörde inte frågor som specifikt rör det pedagogiska ledarskapet. Resultatet har sammanställts och presenterats för nämnden samt för förvaltningens ledningsgrupp. Generellt visar resultatet att kommunens chefer upplever att de har hög arbetsbelastning vilket uppges påverka privatlivet negativt, samt att det delvis finns tillräckliga resurser för att nå uppsatta mål för verksamheten.

Enkäten är nedbruten på förvaltningsnivå och analys uppges i intervju ha skett internt inom förvaltningen samt redovisats i nämnden. Resultatet visar samma som resultatet på kommunövergripande nivå, samt att 35 % av de svarande ansåg att antalet medarbetare inte är rimligt för att utföra uppdraget. 35% av de svarande ansåg att det delvis var rimligt. Enkätundersökningen resulterade i den översyn som gjordes över ledningsstrukturen samt beslutet om att utöka antalet rektorer.

Från nämndens verksamhetsplan för 2019 noterar vi att fokus för medarbetarundersökning 2019, utifrån 2015 och 2017 års resultat, är *Styrning*. Enkäten har genomförts men ännu inte presenterats.

Förvaltningen genomför ett projekt i samarbete med Skolverket, *Samverkan för bästa skola*, där fyra grundskolor ingår. Insatser pågår med syfte att öka likvärdigheten samt att höja kunskapsresultaten i skolorna. Samverkansprojektet uppges, genom sina olika insatser utveckla rektorernas pedagogiska ledarskap. Förvaltningens kvalitetsutvecklare stöttar rektorerna i projektet. Kvalitetsutvecklaren ska även stötta de rektorer som inte

ingår i samverkan med liknande insatser. Enligt uppgift från intervju har arbetet mellan kvalitetsutvecklaren och de övriga rektorerna ännu inte har påbörjats.

Bedömning

Kontrollmålet bedöms inte som uppfyllt.

Vi konstaterar att det finns moment där chefernas arbetssituation och arbetsmiljö följs upp inom förvaltningen. Samtidigt kan vi inte se att detta material analyseras med fokus på rektorernas förutsättningar och deras pedagogiska ledarskap. Det sker inte heller någon rapportering till nämnden för detta område. Detta stöds även av enkätresultatet där 43 % anser att det inte följs upp samt 43 % inte vet om det följs upp.

Initiativ för att utveckla rektors pedagogiska ledarskap

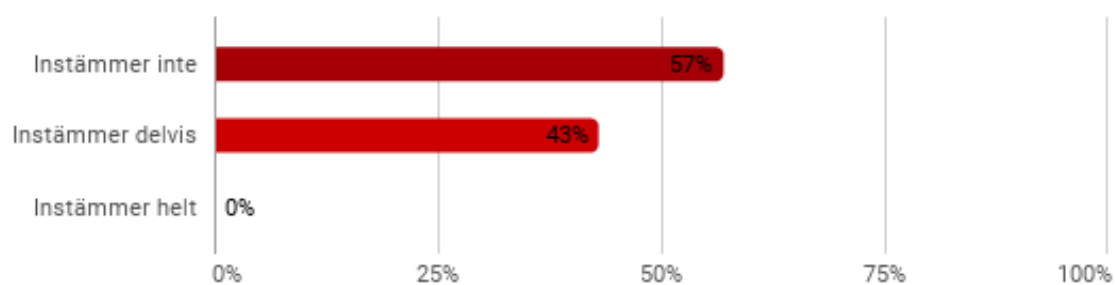
Nämnd/förvaltning har tagit initiativ för att utveckla rektors pedagogiska ledarskap.

Iakttagelser

I enkätundersökningen framförs en bild om att nämnden och förvaltningen inte eller delvis har tagit initiativ till att utveckla rektors pedagogiska ledarskap.

Diagram 4. Nämnden/förvaltningens initiativ till att utv. rektors pedagogiska ledarskap.

Påstående: Nämnden eller förvaltningen har tagit initiativ till att utveckla rektors pedagogiska ledarskap. Om du svarar instämmer delvis eller instämmer helt, beskriv gärna i textruta på vilket sätt detta gjorts.



Samtliga rektorer ges möjlighet att genomgå den statliga rektorsutbildningen. Detta uppges i intervju vara ett första steg för att utveckla rektorers pedagogiska ledarskap.

Vidare framkommer att insatser vidtagits för att utveckla rektorers pedagogiska ledarskap, bland annat genom ett samarbete med Lapplands kommunalförbund där de med hjälp av Umeå universitet en gång per termin genomfört olika föreläsningar i kompetensutvecklande syfte. Av intervjuer framkommer att de rektorer som går rektorsutbildning deltar inte i samma utsträckning på grund av tidsaspekten. En del av rektorerna uppges även ha haft tillgång till en mentor under det första tjänstgörande året som stöd i det pedagogiska ledarskapet samt att biträdande skolchef uppges ha en stöttande funktion gentemot rektorerna i deras arbete.

Resultat- och uppföljningssamtal (RUS) genomförs årligen för rektorer och medarbetare. Samtalen innehåller frågor som utvärderar rektor som chef och ledare i skolan. RUS-samtalen omfattar även analys av nuläge och framtidsutsikt samt ska, enligt uppgift från de intervjuade, efter processen utmynna i en utvecklingsplan som stöd för rektorernas kompetensutveckling. Utvecklingsplanen ska utvärderas av ansvarig chef. Detta har enligt uppgift från intervju inte skett. Vi noterar att det i intervjuer och faktagranskning framkommer olika uppgifter om upprättandet av utvecklingsplanerna.

Nämndens beslut om en ny ledningsorganisation, där rektors ansvarsområden minskat, hade som syfte att möjliggöra utrymme för rektorerna att agera som pedagogiska

ledare. Nämnden skapar även förutsättningar till att träffa rektorerna och se verksamheterna genom att lägga sina sammanträdes ute på skolenheterna.

Avslutningsvis nämns i intervju ett behov av en uppdragsbeskrivning för rektorerna.

Bedömning

Kontrollmålet bedöms som delvis uppfyllt.

Nämnden bedöms, utifrån kontrollmål 1, ha tagit initiativ för att skapa förutsättningar för rektors arbete i form av stödfunktioner samt att det för rektorerna finns möjlighet till stötning i sitt pedagogiska ledarskap. Vi kan se att nämnd och förvaltning till viss del vidtagit kompetensutvecklande åtgärder för att utveckla och ge förutsättningar för rektors pedagogiska ledarskap genom samarbetet med Lapplands kommunalförbund samt genom den nya ledningsorganisationen. Vi kan även konstatera att det behöver säkerställas att samtliga rektorer har individuella kompetensutvecklingsplaner. Vidare saknas tydlig uppdragsbeskrivning som skulle kunna skapa goda förutsättningar för rektorerna.

Rektorernas kompetens och utbildning

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

lakttagelser

Utifrån de dokument vi tagit del av framgår att samtliga rektorer har förskollärary- eller grundskolläraryutbildning samt ytterligare utbildning och arbetslivserfarenhet inom området. En av rektorerna har arbetat som rektor längre än sex år, övriga rektorer har arbetat sedan år 2013, 2016 eller senare.

Tre av rektorerna har genomfört den statliga rektorsutbildningen, fyra rektorer har påbörjat utbildningen och två rektorer planerar att påbörja utbildningen under 2020. Under utbildningen avsätter rektorerna en dag per vecka för studier. En ställföreträdare går då in på skolan. Större utvecklingsuppdrag läggs på förvaltningen under utbildningstiden för att skapa utrymme för rektorerna att klara sina uppdrag i kombination med studierna, exempelvis gällande uppdrag som rör samhällsomvandlingen. Enligt uppgift från intervju upplever rektorerna det som svårt att hinna kombinera arbete med studier.

Vad gäller introduktion för nyanställda finns det en, för kommunen, upprättad introduktionsrutin. Rektorer får i sin introduktion träffa företrädare från förvaltningen samt stödfunktioner inom ekonomi, lokalfrågor, personal/HR samt kvalitetsutvecklare. Enligt uppgift från intervju innehåller introduktionen i allt väsentligt den information som behövs för att klara uppdraget, men samtidigt beskrivs en bild av att det upplevs svårt att komma in i arbetsuppgifterna då det dels saknas tydliga direktiv om vad uppdraget innebär samtidigt som det stöd som finns att tillgå i form av mentor och stödresurser kan variera mellan skolorna. Under första halvåret uppges rektorerna handha ett mindre antal uppdrag.

Rektorerna har varje vecka träff med rektorsgruppen där samtliga rektorer ingår. I intervju beskrivs denna samarbetsform som avgörande för erfarenhetsutbyte men även som stöd i sitt yrkesutövande.

Bedömning

Kontrollmålet bedöms som uppfyllt.

Vi konstaterar att rektorerna har relevant kompetens, erfarenhet och utbildning för att fungera som pedagogiska ledare. Under tiden för granskningen genomgår 4 av rektorerna den statliga rektorsutbildningen, övriga har gått eller planerar att inom närmaste månaderna gå rektorsutbildningen.

Revisionell bedömning

Efter genomförd granskning är **vår samlade revisionella bedömning** att barn- och utbildningsnämnden inte helt säkerställer styrning av den kommunala grundskolan som ger rektorerna, mot bakgrund av deras samlade ansvar, rimliga förutsättningar för att utöva sitt pedagogiska ledarskap. Bedömningen baseras på kontrollmålen för granskningen.

Rekommendationer


Utifrån genomförd granskning **rekommenderar vi** barn- och utbildningsnämnden att säkerställa:

- att nämnden tydliggör förvaltningscentrala stödfunktioners uppdrag och roll i förhållande till rektors arbete. Bland annat finns behov av att säkerställa ett tydligt stöd i administrativa frågor.
- att nämnden säkerställer en tydlig uppdragsbeskrivning för rektorernas område samt en samstämmig bild och definition av vad det innebär att vara en god pedagogisk ledare.
- att nämnden säkerställer att det finns uppföljning och utvärdering av rektors pedagogiska ledarskap.
- att nämnden säkerställer att det i tillräcklig utsträckning upprättas utvecklingsplaner som säkerställer rektors individuella kompetensutveckling.

Bedömningar utifrån kontrollmål

Bedömningar mot kontrollmål

Kontrollmål	Kommentar
-------------	-----------

<p>Rektorena har tillgång till erforderliga stödresurser för att hantera till exempel administration, ekonomi och lokalfrågor.</p>	<p>Delvis uppfyllt</p> <p>Det finns tillgång till stödresurser på förvaltnings- och kommuncentral nivå. Kvalitet och kompetens avseende administrativa stödresurser upplevs skilja sig åt mellan skolorna, vilket uppges påverka rektorernas arbetsmiljö och möjlighet att hantera olika frågor inom området. Ansvarsfördelningen kring stödresurser inom fastighetsfrågor upplevs som otydlig.</p>	
<p>Rektor har mandat och möjligheter att organisera sin verksamhet så att erforderliga stödresurser finns.</p>	<p>Delvis uppfyllt</p> <p>Rektorer har, inom tilldelad budgetram, mandat att organisera sin verksamhet. Kommunens resursfördelningssystem uppges i intervju försvåra möjligheten att organisera organisationen efter verksamhetens behov så att erforderliga stödresurser finns, då den utgår från tilldelade tjänster, snarare än tilldelade ekonomiska resurser.</p>	
<p>Uppföljning och utvärdering sker av rektorernas arbete som pedagogiska ledare.</p>	<p>Ej uppfyllt</p> <p>Vi konstaterar att det finns moment där chefernas arbetssituation och arbetsmiljö följs upp inom förvaltningen. Samtidigt kan vi inte se att detta material analyseras med fokus på rektorernas förutsättningar och deras pedagogiska ledarskap. Det sker inte heller någon rapportering till nämnden för detta område.</p>	

Nämnd/förvaltning har tagit initiativ för att utveckla rektors pedagogiska ledarskap.

Delvis uppfyllt

Nämnden har vidtagit initiativ för att skapa förutsättningar för rektors arbete i form av stödfunktioner samt att det för rektorer finns möjlighet till stöttning i sitt pedagogiska ledarskap. Det har till viss del vidtagits åtgärder för att utveckla, och ge förutsättningar för rektors pedagogiska ledarskap. Det saknas individuella kompetensutvecklingsinsatser samt lokal uppdragsbeskrivning.



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

Uppfyllt

Rektorerna har relevant kompetens, erfarenhet och utbildning för att fungera som pedagogiska ledare. Majoriteten av rektorerna går rektorsutbildning, övriga har gått eller planerar att påbörja utbildning inom de närmaste månaderna.



November 2019

Hans Forsström

Uppdragsledare

Viktor Prytz

Projektledare

Denna rapport har upprättats av Öhrlings PricewaterhouseCoopers AB (org nr 556029-6740) (PwC) på uppdrag av de förtroendevalda revisorerna i Gällivare kommun enligt de villkor och under de förutsättningar som framgår av projektplan från den 2019-08-23. PwC ansvarar inte utan särskilt åtagande, gentemot annan som tar del av och förlitar sig på hela eller delar av denna rapport.