

Revisionsrapport

Granskning av rektors förutsättningar för pe- dagogiskt ledarskap

Danderyds kommun

Magnus Höjjer
Jenny Nordqvist

September 2016

Innehåll

Sammanfattning och revisionell bedömning	2
1. Inledning	3
1.1. Granskningsbakgrund.....	3
1.2. Revisionsfråga	3
1.2.1. Kontrollmål	3
1.3. Revisionsmetod och avgränsning.....	4
2. Iakttagelser och bedömningar	5
2.1. Grundskolans organisation i Danderyds kommun.....	5
2.2. Rektorernas stödresurser kring exempelvis administration, ekonomi och lokalfrågor.....	6
2.2.1. Bedömning	7
2.3. Rektors mandat och möjligheter i att organisera sin verksamhet	7
2.3.1. Bedömning	8
2.4. Uppföljning och utvärdering av rektorernas arbete som pedagogiska ledare	8
2.4.1. Bedömning	9
2.5. Initiativ från nämnd och förvaltning för att utveckla rektors pedagogiska ledarskap.....	9
2.5.1. Bedömning	10
2.6. Rektorernas kompetens och utbildning	10
2.6.1. Bedömning	10
3. Sammanfattande bedömning och rekommendationer	11
3.1. Sammanfattande bedömning	11
3.2. Rektorernas stödresurser kring exempelvis administration, ekonomi och lokalfrågor.....	11
3.3. Rektors mandat och möjligheter att organisera sin verksamhet	11
3.4. Uppföljning och utvärdering av rektorernas arbete som pedagogiska ledare	11
3.5. Initiativ från nämnd och förvaltning för att utveckla rektors pedagogiska ledarskap.....	12
3.6. Rektorernas kompetens och utbildning	12
3.7. Rekommendationer.....	13

Sammanfattning och revisionell bedömning

PwC har på uppdrag av de förtroendevalda revisorerna i Danderyds 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:

Har 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 Danderyds kommun, mot bakgrund av deras samlade ansvar, inte fullt ut har rimliga förutsättningar för att utöva sitt pedagogiska ledarskap.

Rektorerna har tillgång till stödresurser kring administration, ekonomi, HR/personalfrågor, lokaler och fastigheter, inköp/upphandling samt juridik, men bedömningen är att stödresurserna rörande lokaler och fastigheter, inköp/upphandling samt juridik i dagsläget kan inte betraktas som erforderliga. Orsakerna är att verksamhetskompetensen i stödet är för svagt (juridik och upphandling) samt att roll- och ansvarsfördelningen framstår som oklar (lokaler och fastigheter).

Respektive rektor har mandat och möjlighet att organisera sin verksamhet så att erforderliga stödresurser finns, både i form av ledningsfunktioner samt övrigt behov av kompetenser. Rektors mandat och möjligheter ger upphov till ett behov av en regelbundna avvägningar i hur resurserna ska prioriteras, antingen direkt till verksamheten eller indirekt till verksamheten i form av ett utökat administrativt stöd till rektor.

Det sker en tillräcklig uppföljning av rektorernas arbete som pedagogiska ledare, genom det arbete som bedrivs i produktionsdirektörens ledningsgrupp, genom medarbetarenkäten samt genom kvalitetsuppföljningsarbetet via Qualis och till delar genom Våga visa.

Till delar har initiativ tagits för att utveckla rektors pedagogiska ledarskap. Genom de olika initiativ och beslut produktionsdirektören tagit och fattat har frågan om det pedagogiska ledarskapet tydliggjorts. Samtidigt framgår det inte att det från nämnd eller utskott fattats beslut med tydligt fokus på att stärka det pedagogiska ledarskapet.

Rektorerna i den kommunala grundskolan har relevant kompetens, erfarenhet och utbildning för att kunna fungera som pedagogiska ledare.

Utifrån bedömningarna rekommenderas nämnden och styrelsen att säkerställa: mer verksamhetskompetens vad gäller stödet i upphandling/inköp och lokaler/fastigheter; att tillgången till skoljuridiskt stöd tydliggörs och eventuellt stärks; att det finns en strategi eller motsvarande för att hantera framtida rekryteringar av behöriga lärare.

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.

De förtroendevalda revisorerna i Danderyds kommun har efter genomförd väsentlighets- och riskanalys beslutat att genomföra denna granskning, som ingår i 2016 års revisionsplan.

1.2. Revisionsfråga

Granskningen syftar till att besvara följande revisionsfråga:

Har kommunstyrelsen och utbildningsnämnden en styrning av den kommunala skolan 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 och 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. Revisionsmetod och avgränsning

Granskningen har genomförts genom studier av för granskningen relevanta dokument samt intervjuer.

Revisionskriterier har varit utbildningsnämndens delegationsordning samt uppdragsbeskrivning för rektor. De dokument som har varit föremål för dokumentstudier är resultat från medarbetarenkäter till chefer och medarbetare inom förskola och skola, grundskolornas kvalitetsrapporter för år 2015, nämndens budget 2016 med plan 2017-2018, delårsrapport 2015 samt verksamhetsberättelse 2015.

Enskilda intervjuer och gruppintervjuer har genomförts med utbildningsnämndens presidium, ordförande i kommunstyrelsen tillika ordförande i produktionsutskottet, produktionsdirektören vid produktionskontoret, förvaltningschef och skolexpert vid utbildnings- och kulturkontoret, fyra rektorer vid fyra olika grundskolor samt representanter från arbetslag vid dessa grundskolor.

Granskningen har avgränsats till att omfatta den kommunala grundskolan.

Rapporten har varit föremål för sakgranskning.

2. Iakttagelser och bedömningar

2.1. Grundskolans organisation i Danderyds kommun

Skolverksamheten i Danderyds kommun omfattar 19 grundskolor, varav 13 drivs i kommunal regi och de övriga av fristående huvudman. Av de 13 kommunala grundskolorna är elva skolor (åtta enheter) organiserade som F-2, F-3 eller F-6. Kommunen har två högsta-dieskolor (åk 7-9).

Särskola finns på Kevingeskolan (träningsskola F-9) och Vasaskolan (integrerade elever F-6). Vasaborg, en del Vasaskolan, har särskola med inriktning autism. Mörbyskolan har pågående särskoleverksamhet åk 7-9.

I kommunen finns det sex fristående grundskolor: två som riktar sig till F-3, två som riktar sig till F-6, en som undervisar årskurs 7-9 samt en skola som undervisar barn och elever i åldern 3-13 år.

Danderyds kommun har en beställar- och utförarorganisation. Beställarnämnderna äger huvudmannaskapsfrågor som rör hela kommunens finansierade tjänsteområden. Egenproduktionen äger huvudmannaskapsfrågor utifrån konkurrensneutralitetsprincipen så långt som lagstiftningen möjliggör.

Utbildnings- och kulturkontoret är förvaltningskontor till utbildningsnämnden samt kultur- och fritidsnämnden, och det ligger i utbildnings- och kulturkontorets uppdrag att beräkna budget för utbildningsnämnden, granska kvalitet i berörda verksamheter och ta fram underlag för lokala styrdokument. Kontoret erbjuder även handledning i specialpedagogiska frågor. Kontoret administrerar val till förskola och grundskola samt anordnar aktiviteter för att sprida goda exempel. Kontoret beviljar också tilläggsbelopp för elever i behov av särskilt stöd.

Kommunstyrelsens produktionsutskott är ansvarig nämnd för den kommunala verksamheten inom förskola, utbildning, vård, omsorg och kultur. Produktionskontoret arbetar på uppdrag av produktionsutskottet och har det ledande och samordnande ansvaret för kommunala resultatenheter (såsom skolor). Produktionskontoret beräknar budget för produktionsutskottet, initierar och leder utvecklingsprojekt och nätverk samt ansvarar för hanteringen av statsbidrag. Produktionskontoret anordnar aktiviteter för att sprida erfarenheter, samordnar chefsgrupper inom de olika verksamheterna samt stöttar verksamheten genom omvärldsbevakning och expertstöd.

2.2. Rektorernas stödresurser kring exempelvis administration, ekonomi och lokalfrågor

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

Rektorerna i Danderyds kommun har vad som framkommit i flera intervjuer mandat att organisera sin verksamhet utifrån de behov som finns. Detta innebär till exempel att rektor har möjlighet att införa en intendentfunktion för administrativt stöd, att tillsätta en eller flera biträdande rektorer och att utforma skolans elevhälsoteam.

Enligt uppgift har samtliga intervjuade rektorer en eller två biträdande rektorer. Det finns även administrativt stöd på varje enhet, såsom intendent och/eller administratörer, som sköter till exempel Schoolsoft och it-relaterade frågor.

De lokala elevhälsoteamen uppges vara väl utbyggda generellt med de kompetenser som behövs i form av skolpsykologer, kuratorer och skolsköterskor. Utbildnings- och kulturkontoret erbjuder stöd och utbildning i elevhälsofrågor via Specialpedagogiskt Centrum (SPEC Danderyd).

Utbildnings- och kulturkontoret samt produktionskontoret erbjuder ekonomistöd som rektorer kan nyttja vid behov. Det framkommer inte att rektorer brukar rekrytera egna stödfunktioner på enhetsnivå vad gäller ekonomi.

Rektorerna ansvarar för att genomföra upphandlingar för sin skolenhet, exempelvis av städ. Stöd vid upphandling finns att få från kommunledningskontoret. Stödet uppfattas som otillräcklig då det inte finns tillräcklig verksamhetskunskap för att kunna stödja rektor fullt ut i upphandlingsarbetet.

På kommuncentral nivå finns även kommunikationsstöd.

Lokal- och fastighetsfrågor uppges ta mycket av rektors tid och kommunikationen med förvaltare beskrivs som tidsödande emellanåt. Vid ombyggnation stöttas rektorerna av utbildnings- och kulturkontoret; kontoret ingår i arbetsgruppen vid ombyggnation och påvekar projektplaneringen så att det avsätts medel inom tekniska kontorets projektbudget för byggansvarig på skolan. Enligt utbildnings- och kulturkontoret finns det stöd på kommuncentral nivå gällande lokaler. Den stödresursen nämns dock inte av rektorerna vid intervjuer.

Personalfrågor hanteras av rektor själv och rekrytering av personal uppges ta mycket av rektors tid emellanåt. Behovet av att rekrytera och behålla lärare och skolläda bedöms vara en växande utmaning för kommunen. Enligt budgeten för 2016 förutsätter nämnden att skolorna fortsätter ta aktiv del av statliga satsningar såsom Matematiklyftet och Lärarlönelyftet. Det finns en förvaltningsövergripande lönestrategisk grupp och ett arbete har initierats centralt i kommunen för att analysera och skapa underlag med syfte att kommunen ska vara attraktiv som arbetsgivare även i framtiden.

På kommuncentral nivå och på utbildnings- och kulturkontoret finns viss skoljuridisk kompetens, som några rektorer använder vid behov.

Av intervjuer med lärare framkommer att rektorernas arbetssituation upplevs som komplex, och där arbetet som pedagogiska ledare är centralt, men att andra uppgifter kan ta mycket av rektors tid, exempelvis fastighetsfrågor framförallt när ombyggnationer pågår.

2.2.1. *Bedömning*

Bedömningen är att rektorerna har tillgång till stödresurser kring administration, ekonomi, HR/personalfrågor, lokaler och fastigheter, inköp/upphandling samt juridik, men att stödresurserna rörande lokaler och fastigheter, inköp/upphandling samt juridik i dagsläget inte kan betraktas som erforderliga. Orsakerna är att verksamhetskompetensen i stödet är för svagt (juridik och upphandling) samt att roll- och ansvarsfördelningen framstår som oklar (lokaler och fastigheter).

2.3. *Rektors mandat och möjligheter i att organisera sin verksamhet*

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

Rektorerna i Danderyds kommun har mandat att organisera sin verksamhet utifrån de behov som finns. Det finns inga formella hinder för att tillämpa mandatet. Samtidigt finns i praktiken begränsande omständigheter som möjligheterna att organisera sin verksamhet fullt ut utifrån behov. Givetvis är de ekonomiska resurserna en sådan begränsande omständighet.

Historiskt sett har rekryteringen av lärare, skolledare och annan personal fungerat utan hinder. Danderyd beskrivs som en attraktiv kommun att arbeta i och därmed har möjligheten att rekrytera kompetenta och behöriga lärare och ledare varit god. Arbetsmarknaden håller dock på att förändras, då rörelsen mellan kommuner är större och bristen på behöriga lärare ökar på nationell nivå. Det innebär att söktrycket på lediga tjänster är lägre och detta begränsar rektors möjlighet att tillsätta de lärarresurser som behövs för att organisera sin verksamhet.

I lokal- och fastighetsärenden behöver rektor ha kontakt med flera olika förvaltare. Utbildnings- och kulturkontoret erbjuder stöd till rektorerna vid ombyggnation, men även om rektor erbjuds stöd (till exempel i form av 20% tjänst) upplever rektorerna att det kan vara svårt att hitta någon i personalen som har utrymme för detta i sin tjänst. Lokal- och fastighetsfrågor uppges stjåla mycket tid på bekostnad av utrymmet för det pedagogiska ledarskapet.

Danderyds kommun har en beställar- och utförarorganisation. Två politiska nämnder och två förvaltningar uppges ibland innebära ett till delar mer komplext huvudmannaskap. Det framkommer inte att organisationsmodellen i sig påverkar rektor som pedagogisk ledare i det dagliga arbetet, men det exempelvis lyfts det i några intervjuer att det finns oklarheter i rollfördelningen t ex när fastigheter ska utökas eller byggas nya.

2.3.1. *Bedömning*

Bedömningen är 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. Rektors mandat och möjligheter ger upphov till ett behov av en regelbunden avvägning i hur resurserna ska prioriteras, t ex antingen direkt till verksamheten eller indirekt till verksamheten i form av ett utökat administrativt stöd till rektor.

2.4. *Uppföljning och utvärdering av rektorernas arbete som pedagogiska ledare*

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

I Danderyds kommun genomförs en medarbetarenkät varje vår och det senaste tillgängliga resultatet är från år 2015. Resultatet av medarbetarenkäten presenteras och diskuteras inom förvaltningen.

De kommunala styrdokumenterna stämmer väl överens med intentionerna i de nationella styrdokumenterna. Vid varje enhet bedrivs ett systematiskt kvalitetsarbete och i slutet av varje läsår lämnar rektorerna ett kvalitetsdokument till utbildnings- och kulturkontoret. Kvalitetsdokumentet ska innehålla en beskrivning av skolans verksamhet och utveckling under läsåret.

Utbildnings- och kulturkontoret följer upp och utvärderar verksamhetens kvalitet och rektors pedagogiska ledarskap genom enkätresultat och kvalitetsdokument. Därtill genomför utbildnings- och kulturkontoret kontinuerligt besök på skolorna för att få en bild av verksamheten.

Danderyds kommun ingår i "Våga Visa" som verktyg för insyn för beställarnämnden, ett samarbete där fem kommuner arbetar med att utvärdera och följa upp kvaliteten i verksamheten. De kommunala grundskolorna granskas också med kontinuitet av Qualis, som är Produktionsutskottets verktyg för att följa upp och utveckla kvaliteten. Qualis används inom hela den kommunala verksamheten, från förskola till äldreomsorg. Arbetet omfattar självvärderingar, observationer och enkäter och mynnar ut i en rapport där bland annat det pedagogiska ledarskapet beskrivs och bedöms. Ett år efter genomförd Våga visa-rapportering följs skolan upp av utbildnings- och kulturkontoret. I intervjuer sägs att Utbildnings- och kulturkontoret i sina undersökningar ser (bland annat genom Våga Visa) flera exempel på ett väl fungerande systematiskt kvalitetsarbete.

Två till tre gånger per termin bjuder utbildnings- och kulturkontoret in rektorer på såväl kommunala som fristående skolor till gemensamma möten. På dessa träffar diskuteras bland annat budgetfrågor och rektorerna får återkoppling på sina kvalitetsdokument. Andra frågor gäller skolövergripande stödinsatser såsom Specialpedagogiskt centrum, planering av sambedömningskonferenser och samarbete med bibliotek.

I dagsläget sker ingen systematisk återrapportering från UKK:s rektorsträffar till produktionsutskottet. Den rapportering produktionsutskottet får görs av produktionskontoret. Generellt sett har skolfrågor ett begränsat utrymme på produktionsutskottets möten. Frågor tas upp vid behov och kan till exempel handla om ekonomi och rekrytering.

Rektorerna träffar produktionsdirektören varannan till var tredje vecka. Mötena ägnas åt erfarenhetsutbyte och det pedagogiska ledarskapet diskuteras. Utifrån dessa möten gör produktionskontoret en rapportering till produktionsutskottet.

Den rapportering som utbildningsnämnden får (via utbildnings- och kulturkontoret och dokumentationen kopplad till kvalitetsarbetet) ligger till grund för utbildningsnämndens beslut om till exempel budget och prioriteringar.

2.4.1. Bedömning

Bedömningen är att det sker en tillräcklig uppföljning av rektorernas arbete som pedagogiska ledare, genom det arbete som bedrivs i produktionsdirektörens ledningsgrupp, genom medarbetarenkäten samt genom kvalitetsuppföljningsarbetet via Qualis och till delar genom Våga-visa.

2.5. Initiativ från nämnd och förvaltning för att utveckla rektors pedagogiska ledarskap

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

De kommunala rektorerna träffar produktionsdirektören varannan till var tredje vecka. Mötena ägnas åt erfarenhetsutbyte kring exempelvis statsbidrag (såsom Lärarlönelyftet) och det pedagogiska ledarskapet diskuteras.

Från rektorsmötena med både rektorer från fristående verksamheter och kommunala verksamheter sker en vidare rapportering till Utbildningsnämnden. Som en följd av rapporteringen tar nämnden vid behov initiativ som svarar på behov i verksamheten. De initiativ PwC har tagit del av är riktlinjer för elevers ledigheter (juni 2013) samt PM om placering i särskild undervisningsgrupp (september 2016).

Produktionsdirektören betonar huvudmannens ansvar för det pedagogiska ledarskapet och vikten av att förvaltningen för upp relevanta frågor på den politiska dagordningen så att politiken får en samlad bild av skolan. Produktionsdirektören har tagit initiativ till att tydliggöra ledning och styrning i organisationen, varför en ny chefsnivå (verksamhetschefer) har införts. Inom ramen för det arbetet har en uppdragsbeskrivning för verksamhetschefer och rektorer utarbetats. Uppdragsbeskrivningen har i skrivande stund inte implementerats ännu och det är i nuläget inte möjligt att säga något om dess effekt.

Förutom att leda de träffar som nämns under 2.4 (med alla rektorer två till tre gånger per termin) delar Utbildnings- och kulturkontoret årligen ut en kvalitetsutmärkelse samt beviljar projektmedel till skolor i kommunen för att uppmuntra innovation och sprida lärande exempel.

2.5.1. Bedömning

Bedömningen är att det till delar tagits initiativ för att utveckla rektors pedagogiska ledarskap. Genom de olika initiativ och beslut produktionsdirektören tagit och fattat har frågan om det pedagogiska ledarskapet tydliggjorts. Samtidigt framgår det inte att det från nämnd eller utskott fattats beslut med tydligt fokus på att stärka det pedagogiska ledarskapet.

2.6. Rektorernas kompetens och utbildning

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

De rektorer som intervjuades har genomfört den statliga rektorsutbildningen. Kommunens strävan är att även de biträdande rektorerna ska genomgå rektorsutbildningen.

Vad avser introduktion av nyanställda rektorer så skickar produktionskontoret hem ett individuellt introduktionsprogram för alla nyanställda rektorer cirka två veckor före arbetsstart. I programmet finns schemalagt att rektor, inom en månad, träffar stödfunktioner inom utbildnings- och kulturkontoret, produktionskontoret samt kommunledningskontoret. Kommunledningskontoret samlar alla nyanställda medarbetare i kommunen två gånger per år. Då presenteras kommunen mer djupgående med deltagande politiker och tjänstemän.

Alla rektorer träffar produktionsdirektör i enskilda verksamhetsavstämningar 2-3 ggr per termin. Där behandlas, för enheten, aktuella frågor såsom exempelvis utvecklingsfrågor, personalärenden och organisationsfrågor.

Det anses i flera intervjuer vara en tillgång att rektorerna har erfarenhet från andra kommuner och därmed har olika perspektiv på rektorsrollen och det pedagogiska ledarskapet. I möten med politiker, tjänstemän och lärare beskrivs rektorsgruppen som mycket kompetent med ett väl fungerande ledarskap. Rektorerna uttrycker att de stöttar varandra och viljan att samarbeta är tydligt uttalad.

Rektorernas fortsatta kompetensutveckling uppmuntras och i den nya uppdragsbeskrivningen framkommer det att rektor har ansvar att på uppdrag av överordnad chef delta aktivt i obligatoriska chefssamlingar och utbildningar. I verksamhetsberättelsen för 2015 framkommer det inte att rektorerna har omfattats av någon särskild utbildningsinsats. Kompetensutveckling särskilt riktad till rektorerna framkommer inte heller vid intervjuer.

2.6.1. Bedömning

Bedömningen är att rektorerna har relevant kompetens, erfarenhet och utbildning för att kunna fungera som pedagogiska ledare.

3. Sammanfattande bedömning och rekommendationer

3.1. Sammanfattande bedömning

Efter genomförd granskning är vår sammanfattande bedömning att rektorerna för grundskolan i Danderyds 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 kontrollmålen för granskningen.

3.2. Rektorernas stödresurser kring exempelvis administration, ekonomi och lokalfrågor

Bedömningen är att rektorerna har tillgång till stödresurser kring administration, ekonomi, HR/personalfrågor, lokaler och fastigheter, inköp/upphandling samt juridik.

Stödresurserna rörande lokaler och fastigheter, inköp/upphandling samt juridik i dagsläget inte kan betraktas som erforderliga. Orsakerna är att verksamhetskompetensen i stödet är för svagt (juridik och upphandling) samt att roll- och ansvarsfördelningen framstår som oklar (lokaler och fastigheter).

3.3. Rektors mandat och möjligheter att organisera sin verksamhet

Bedömningen är 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.

Rektors mandat och möjligheter ger upphov till ett behov av en regelbundna avvägningar i hur resurserna ska prioriteras, t ex antingen direkt till verksamheten eller indirekt till verksamheten i form av ett utökat administrativt stöd till rektor. Detta får dock betraktas som en realitet som inte kan relateras till en begränsning i vare sig mandat eller delegation.

3.4. Uppföljning och utvärdering av rektorernas arbete som pedagogiska ledare

Bedömningen är att det sker en tillräcklig uppföljning av rektorernas arbete som pedagogiska ledare, genom det arbete som bedrivs i produktionsdirektörens ledningsgrupp, genom medarbetarenkäten samt genom kvalitetsuppföljningsarbetet via Qualis och till delar genom Våga-visa.

3.5. *Initiativ från nämnd och förvaltning för att utveckla rektors pedagogiska ledarskap*

Bedömningen är att det till delar tagits initiativ för att utveckla rektors pedagogiska ledarskap. Genom de olika initiativ och beslut produktionsdirektören tagit och fattat har frågan om det pedagogiska ledarskapet tydliggjorts.

Samtidigt framgår det inte att det från nämnd eller utskott fattats beslut med tydligt fokus på att stärka det pedagogiska ledarskapet.

3.6. *Rektorernas kompetens och utbildning*

Bedömningen är att rektorerna har relevant kompetens, erfarenhet och utbildning för att kunna fungera som pedagogiska ledare.

Det finns ett strukturerat mottagande av nyanställda rektorer, och det finns en struktur och planering för att generellt ge utrymme för erfarenhetsutbyte mellan rektorerna.

3.7. Rekommendationer

Utifrån genomförd granskning och bedömning finns det tre huvudsakliga rekommendationer att ge:

- Nämnden och styrelsen behöver säkerställa att det finns en mer omfattande verksamhetskompetens vad gäller stödet i upphandling/inköp samt lokaler/fastigheter för att rektorerna ska kunna ha bättre förutsättningar att fokusera på det pedagogiska ledarskapet.
- Nämnden och styrelsen behöver säkerställa att tillgången till skoljuridiskt stöd tydliggörs och eventuellt stärks.
- Nämnden och styrelsen behöver säkerställa att det finns en strategi eller motsvarande för att hantera framtida rekryteringar av behöriga lärare då det i granskningen framkommit att kommunen har börjat känna av den konkurrens om arbetskraft som finns på arbetsmarknaden vad gäller lärare. Det finns en risk att rektorer under perioder kommer att behöva lägga stora mängder tid på rekryteringar om de förväntas sköta detta till större delen på egen hand.

2016-09-26

Anders Haglund
Uppdragsledare

Magnus Höjjer
Projektledare