



# Granskning av grundskolans ledningsfunktion

Granskningsrapport

Värnamo kommun

KPMG AB

2017-05-16

Antal sidor 12



Värnamo kommun  
Granskning av grundskolans ledningsfunktion  
KPMG AB  
2017-05-16

## Innehållsförteckning

1	Sammanfattning	1
2	Inledning/bakgrund	3
2.1	Syfte och revisionsfråga	3
2.2	Avgränsning	3
2.3	Revisionskriterier	4
2.4	Ansvarig nämnd	4
2.5	Projektorganisation/granskningsansvariga	4
2.6	Metod	4
3	Resultat av granskningen	4
3.1	Ledningsorganisation – ansvar och befogenheter	4
3.2	Rektors organisatoriska förutsättningar	6
3.3	Rektors pedagogiska ledning och stöd	8
3.4	Ledarskapsutveckling för rektorerna	10
4	Slutsats och rekommendationer	11

## 1 Sammanfattning

Vi har av Värnamo kommuns revisorer fått i uppdrag att granska grundskolans ledningsfunktion. Uppdraget ingår i revisionsplanen för år 2017.

Ansvar för grundskolan i Värnamo kommun åvilar Barn- och utbildningsnämnden. Förvaltningschefen leder nämndens förvaltningsorganisation. Under henne finns verksamhetschefer, varav en ansvarar för grundskolan. Hon är också rektorernas chef. Rektorerna leder en till tre skolenheter och till ledningsstöd finns det på några enheter biträdande rektorer, vilka är underställda rektor.

I sitt uppdrag har rektor stöd från olika kompetenser på central kommunal nivå, förvaltningsnivå och administratörer. Rektorer upplever att det stöd som de får inom ekonomi, personal, juridik och kvalitetsarbete är gott. Det brister dock när det gäller arbetsmiljö och IT.

Digitala system finns i ett stort antal. Hypergene är ett system som behandlar både ekonomi och studieresultat. Rektorerna är i stort nöjda med systemen, men de upplever att de är många och att det är svårt använda alla på ett effektivt sätt. Verksamhetschefen menar också att det sätt som man använder Hypergene på skulle kunna utvecklas, inte minst när det gäller att ta ut rapporter som ska analyseras och finnas till grund för utvecklingsarbete.

Rektorerna upplever att de i stort har förutsättningar att leda det pedagogiska arbetet och utveckla utbildningen. I Skolinspektionens enkät inför den pågående tillsynen framgår dock att var fjärde lärare ser brister i det pedagogiska ledarskapet och var tredje i utvecklingen av utbildningen. Huruvida rektorerna gör strukturerade lektionsbesök skiljer sig åt mellan skolenheterna. Huvudmannen har ingen dokumenterad syn i denna fråga. För att uppsatta mål i verksamheten ska uppnås skriver dock nämnden att verksamheten behöver ”utveckla ett hållbart pedagogiskt ledarskap”. I intervjuerna framgår att strukturerade lektionsbesök av rektor i verksamheten för många inte upplevs som ett naturligt verktyg för att utveckla verksamheten. Läraren kan uppleva ett besök som ett kontrollinstrument.

Jag bedömer att organisationen är ändamålsenlig utifrån det faktum att det i kommunen finns flera små skolenheter. Rektorsorganisationen överensstämmer med lagens skrivning om att det är rektor som ska leda en skolenhet. Rektorerna i Värnamo kommun upplever att de i huvudsak har förutsättningar att verka som ledare av verksamheten i enlighet med statliga och kommunala uppdrag. Jag ser dock att det på flera skolenheter finns förutsättningar att stärka det pedagogiska ledarskapet inte minst genom systematiska och strukturerade lektionsbesök med fokus på lärarrollen och den enskildes arbete i utbildning och undervisning.

Mot bakgrund av vår granskning rekommenderar vi Barn- och utbildningsnämnden att

- försäkra sig om att ledningsresursen är tillräcklig samt att rektor har förutsättningar och förmåga att leda det pedagogiska arbetet vid skolenheten och verka för att utbildningen utvecklas. (2 kap. 9 § och 4 kap. 3 § Skoll)



**Värnamo kommun**

Granskning av grundskolans ledningsfunktion

KPMG AB

2017-05-16

- tillse att rektor har befogenheter att ta sitt ansvar så att elevernas behov av elevhälsans olika kompetenser tillgodoses. (2 kap. 25 § och 3 kap. 8 § SkoL)
- försäkra sig om att förutsättningar vid de små skolenheterna är sådana att eleverna där erbjuds en utbildning i enlighet med gällande styrdokument. (T.ex. 2 kap. 13 § SkoL)
- kommunicera innehållet i sina mål med rektorerna, till exempel vad avser innebörden av "hållbart pedagogiskt ledarskap".

## 2 Inledning/bakgrund

Vi har av Värnamo kommuns revisorer fått i uppdrag att granska grundskolans ledningsfunktion/rektors uppdrag. Uppdraget ingår i revisionsplanen för år 2017.

I kommunens ledning och styrning har det lokala ledarskapet en mycket stor betydelse för verksamheten och verksamhetens resultat. Inte minst inom skolan har rektorerna ett sådant uppdrag. Rektor har i sitt arbete att hantera uppdrag från skollag, läroplan och andra förordningar samt kommunala målsättningar, personalens krav på en kompetent och tillgänglig chef samt elevers, föräldrars och övriga intressenters krav på en hög kvalitet. Ofta uttrycks också uppdraget som en kollision mellan administration och pedagogiskt ledarskap.

Kommunen har annars inom de ramar som riksdagen och regeringen anger, frihet att organisera och administrera verksamheten i skolan. Den enda ledningsfunktionen som staten kräver skall finnas i skolorganisationen är rektorn (2 kap. 9 § skollagen). Rektors huvuduppgift är att leda och samordna det pedagogiska arbetet. Detta krav dikteras främst av statens intresse att garantera en likvärdig skola för alla med utgångspunkt i skollag och andra styrdokument. Men det är också föranlett av behovet av att ha någon som i skolorganisationen svarar för beslut som rör enskilda elevers rätt. Rektorn ska också verka för att utbildningen utvecklas.

Rektor ska med andra ord garantera och säkerställa utbildningens kvalitet, likvärdighet samt elevens rättssäkerhet. Rektorn skall kunna hålla sig förtrogen med det dagliga arbetet inom sitt ansvarsområde. Rektorsfunktionen är också nämndens redskap när det gäller styrning och ledning.

Värnamo kommuns revisorer bedömer ur ett *risk- och väsentlighetsperspektiv* att det är mycket viktigt med en väl fungerande ledningsfunktion för att nå en god måluppfyllelse.

### 2.1 Syfte och revisionsfråga

Granskningen syftar till att ge svar på:

- Hur ser ledningsorganisationen ut i förvaltningen?
- Vilka organisatoriska förutsättningar har rektor att genomföra sitt uppdrag?
- Hur uppfattar personalen tillgången till rektors pedagogiska ledning och stöd?
- Hur arbetar nämnden med ledarskapsutveckling för rektorerna?

### 2.2 Avgränsning

Projektet innebär att KPMG genomför en granskning av rektorernas arbetssituation inom grundskolan i kommunen utifrån ovan nämnda krav. Inriktningen i uppdraget koncentreras dels mot lärarnas och övrig pedagogisk personals upplevelse av tillgång

## Värnamo kommun

Granskning av grundskolans ledningsfunktion

KPMG AB

2017-05-16

till rektors pedagogiska ledning och stöd, dels mot rektorernas och förvaltningens hantering av de administrativa processerna. Även ansvars- och befogenhetsfördelningen för ledningen inom gällande organisation granskas.

### 2.3 Revisionskriterier

Vi har bedömt om rutinerna/verksamheten uppfyller

- skollagen (2010:800) 2 kap., och
- tillämpbara inre regelverk.

### 2.4 Ansvarig nämnd

Granskningen avser Barn- och utbildningsnämnden.

### 2.5 Projektorganisation/granskningsansvariga

Granskningen har utförts av Joakim Nertyk, verksamhetsrevisor. Kristian Gunnarsson, certifierad kommunal yrkesrevisor, har deltagit i granskningen i sin roll som kundansvarig. Rapporten är sakhetsgranskad av förvaltningschefen.

### 2.6 Metod

Granskningen har genomförts genom

- dokumentstudie av relevanta dokument och
- intervjuer med ordförande och 1:e vice ordförande i Barn- och utbildningsnämnden, förvaltningschef, verksamhetschef för grundskolan, urval av rektorer och lärare samt facklig företrädare.

## 3 Resultat av granskningen

### 3.1 Ledningsorganisation – ansvar och befogenheter

Barn- och utbildningsnämnden "svarar för kommunens uppgifter inom det offentliga skolväsendet för barn, ungdom och det offentliga skolväsendet för vuxna samt för uppgifter inom förskoleverksamhet och skolbarnomsorg", enligt kommunfullmäktiges reglemente för nämnden av den 29 april 2015.

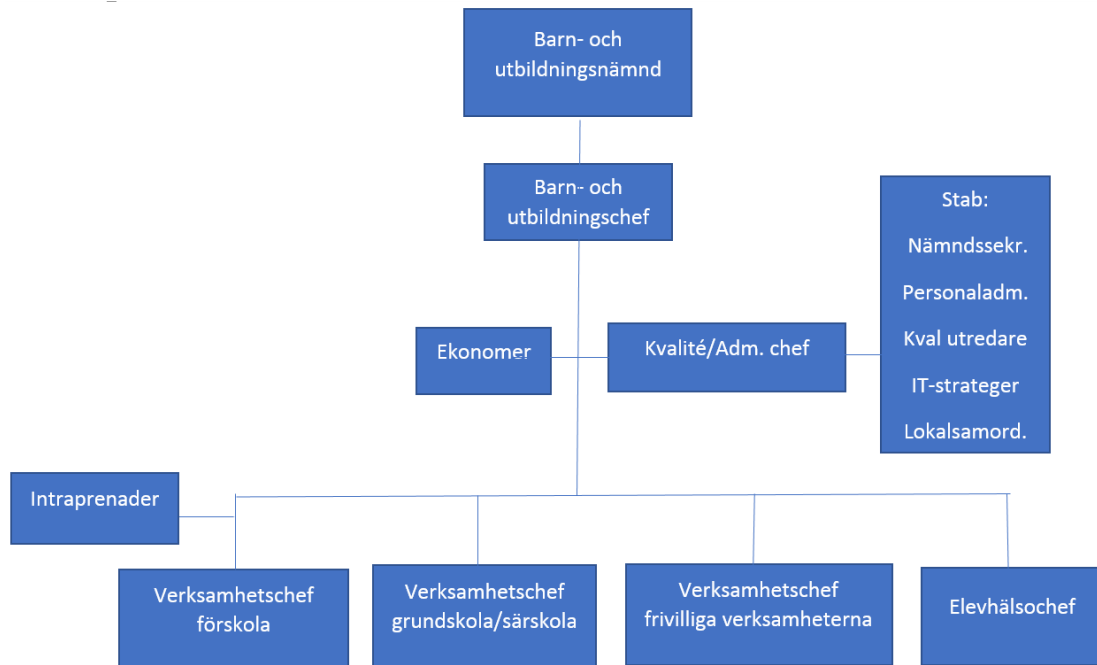
## Värnamo kommun

Granskning av grundskolans ledningsfunktion

KPMG AB

2017-05-16

Skissen nedan visar barn- och utbildningsförvaltningens organisation under nämnden.



(Värnamo kommun)

Verksamhetschefen för grundskola är grundskolerektorernas närmaste chef. Nyligen förändrades organisationen genom att ytterligare en verksamhetschef tillsattes och att ansvaret för förskola respektive grundskola fördelades på två chefer. Både verksamhetschef och rektorer uppskattade denna förändring, vilken medförde att fokus nu helt kan ligga på grundskolefrågor vid deras ledningsmöten.

Varje skolenhet leds av en rektor. Rektorerna ansvarar för en till tre skolenheter. De ansvarar själva för sin egen inre organisation. Förvaltningschefen påtalar vikten av att kommunen organiserar sig så att styrkedjan blir tydlig och därför gjordes under hösten 2016 en förändring genom att biträdande rektorer och administratörer organisatoriskt placerades under rektor. Rektorerna anställer och leder i förekommande fall biträdande rektorer. På ett par enheter får rektor ledningsstöd genom processledare. På några enheter har rektor delegerat uppgifter till annan personal, medan på andra ligger alla beslut kvar på rektor.

Rektorerna säger sig ansvara för omkring 35 personal och då drar de ifrån den personalgrupp som biträdande rektorer ansvarar för. De tycker att personalstyrkan är för stor för att kunna arbeta effektivt mot varje arbetstagare. Även förvaltningschefen menar att ledningsresursen är för liten. Förutom mot personalen är rektors kontakter ut mot samhällsmedborgare mycket större än flera andra kommunala chefers, enligt verksamhetschefen. Den facklige representanten menar att även om grundskolerektorerna har fått avlastning av biträdande rektor är deras arbetsbörda hög.

Rektorerna och de biträdande rektorerna träffar verksamhetschefen i grundskolans ledningsgrupp varje tisdag klockan 8-12. Förvaltningschefen är ibland med. Verksamhetschefen lyfter särskilt fram ledningsgruppens betydelse för likvärdig

GR - rektorsfunktion - Värnamo.docx

5

## Värnamo kommun

Granskning av grundskolans ledningsfunktion

KPMG AB

2017-05-16

utbildning, men också som ett forum för samverkan mellan rektorer. Rektorerna kan påverka dagordningen vid mötena. Ibland kommer det externa besökare, vilkas ärenden inte alltid upplevs som angelägna. På mötena är det mer nulägesdiskussioner än framtidsfrågor. Rektorerna önskar att det i högre grad handlade om organisation, ekonomi och ledarskapsfrågor. Rektorerna, menar att de måste bli bättre på att sila vilka frågor som de tar upp. Även verksamhetschefen arbetar för att ärenden som inte berör hela gruppen ska behandlas enskilt av verksamhetschef och rektor. Ibland genomförs workshops kring intressanta frågor, vilket uppskattas av rektorerna. En gång i månaden har verksamhetschefen arbetsplatsträff (APT) med sin personal, det vill säga rektorerna.

Intervjuade politiker och tjänstemän tycker att organisationen är ändamålsenlig. Intervjuade lärare kan tycka att avståndet är lite långt mellan de, de centralt placerade tjänstemännen och politikerna.

Nämnden har för verksamhetsåret 2016/2017 bland annat satt upp mål: att "barn/elever ska ges likvärdiga förutsättningar att utveckla sin fulla förmåga" och att Värnamo kommun ska "vara en attraktiv arbetsgivare med tydligt ledarskap och stolta medarbetare". För att nå de här målen "behöver verksamheten utveckla ett hållbart pedagogiskt ledarskap", enligt måldokumentet. Med detta menar nämndens presidium att de måste ge rektorerna förutsättningar så att de stannar länge på sina uppdrag. Förvaltningschef och verksamhetschef framför att det handlar om hur organisationen kan stödja rektorerna att kunna fördela sin tid så att det finns tid för att leda verksamheten och hålla länge i sin roll. Rektorerna upplever inte att nämnden har kommunicerat med dem innebörden av "hållbart pedagogiskt ledarskap" och vad som krävs för att det.

## 3.2 Rektors organisatoriska förutsättningar

Det är svårt att vara pedagogisk ledare när man har flera skolor att leda, menar någon rektor. Mindre skolenheter brottas med särskilda problem. Det är svårt att få behöriga lärare. På en enhet är hälften av lärarna obehöriga och utan legitimation. Nämnden har valt små skolor, men rektorerna frågar sig om det går att uppfylla lagens krav. Skolorna i Värnamo stad har bättre förutsättningar, menar de.

Rektorerna kan få stöd från olika kompetenser i kommunen: på central nivå, på förvaltningsnivå och genom administratörer på enheterna. Nedan ges exempel på områden inom vilka rektor ges ett stöd som uppfattas som adekvat och välfungerande.

- ekonomi – stöd av ekonom på förvaltningen. En omorganisation har genomförts för att förtydliga ekonomernas uppdrag, enligt förvaltningschefen.
- personalfrågor – stöd av personal på kommunens personalkontor
- skoljuridik – Stöd ges främst av utvecklingsstrateg på förvaltningen och till viss del av kommunjurist.
- kvalitetsarbete – Kvalitetschefen ger rektor mycket stöd i kvalitetsarbete, t.ex. analysarbete, säger en rektor.



## Värnamo kommun

Granskning av grundskolans ledningsfunktion

KPMG AB

2017-05-16

- administration – stöd av administratörer inom ekonomi, personal- och elevadministration knutna till enheterna

Ansvar för elevhälsans insatser åvilar rektor. I Värnamo har personalansvaret fördelats mellan central elevhälsachef och rektorerna. Kuratorer, skolpsykologer och skolskötorskor är placerade under elevhälsachefen, medan rektorerna primärt är ansvariga för den specialpedagogiska kompetensen. Elevhälsachefen fördelar elevhälsans resurser ut till rektorerna på enheterna. Rektor leder och fördelar arbetet för elevhälsans personal, men om rektor är i behov av ytterligare någon insats måste samtal föras med elevhälsachefen, som beslutar, enligt verksamhetschefen. Systemet kan ge upphov till diskrepans mellan ansvar och befogenheter. Verksamhetschefen är medveten om svagheterna i vald organisationsmodell och menar att förvaltningsledningen har frågan, om att elevhälsans resurser skulle kunna ingå i elevpengen, på dagordningen.

Rektorerna tycker att de behöver mer stöd i arbetsmiljöfrågor. Det kan vara stora och komplicerade frågor. I flera fall är de fackliga parterna också pådrivande och då gäller det för rektor att kunna agera professionellt, menar rektorerna. Förvaltningschefen menar att ansvaret för arbetsmiljön måste förtydligas. Stödet till rektor kan dock utvecklas och det pågår en rekrytering av arbetsmiljöcontroller till barn- och utbildningsförvaltningen, enligt förvaltningschefen.

Även när det gäller IT brister stödet, menar rektorerna. Det är otydligt var ansvaret för IT-frågan ligger, styr kommunen eller förvaltningen. Vem ansvarar för vad? Det saknas samsyn kring IT generellt i kommunen. Det krävs att någon i verksamheten snabbt kan lösa IT-problem som dyker upp. Idag ligger detta ansvar på enheterna och det ska lösas inom ramen för varje rektors budget, vilket blir dyrt. Även kring licensfrågor finns det oklarheter, framför en rektor.

Vid sidan av ämnesstöd av andra tjänstemän finns en rad olika administrativa system. Hypergene är ett övergripande system som används både inom ekonomi och elevadministration. Rektorerna menar att det är under utveckling och fortfarande inte helt tillförlitligt. Verksamhetschefen menar att ur systemet kan många uppgifter hämtas som är till stor nytta för rektorernas analysarbete. Detta arbete kan utvecklas, menar hon. Vid sidan av Hypergene finns det en mängd system som är inriktade på begränsade ämnesområden. Någon tycker att det är svårt att hålla sig à jour med alla system, men de upplevs ändå i huvudsak som stöd. Även lärarna tycker att det finns många system och att de ofta förändras eller byts ut. Lärarna har fått en begränsad kompetensutveckling, men inte så mycket att de känner sig bekväma med systemen, säger de.

En viktig och i flera fall svår uppgift för rektorerna idag är att rekrytera ny personal. Rektorer vid några skolenheter menar att de i ganska hög grad har kunnat rekrytera legitimerade och behöriga lärare, medan andra har det betydligt svårare. Särskilt svårt är det att rekrytera lärare till de små skolenheterna.

En rektor, som har arbetat förhållandevis länge i organisationen, säger att rektorerna under de senaste åren har fått fundera kring sin arbetssituation och de arbetsuppgifter som de utför. Förutom vad som har sagts ovan kan rektorerna inte på rak arm peka på

## Värnamo kommun

Granskning av grundskolans ledningsfunktion

KPMG AB

2017-05-16

större arbetsuppgifter som de har, men som effektivare kunde ha utförts av annan kompetens. De framför att en del praktiska göromål skulle kunna göras av andra.

I intervjuerna med rektorer framgår att de bedömer lärarpersonalens arbetsbelastning sådan att det inte finns möjlighet att delegera mer uppgifter till dem. Det leder till att rektor tar sig an uppgifter som de egentligen inte borde, till exempel i ett tidigt skede ta över elevärenden från lärare. Någon rektor vikarierar också, när det inte går att få tag på vikarier.

En rektor säger att det som ny på uppdraget är svårt att veta vad som förväntas av rektor och att man riskerar att ta på sig arbetsuppgifter som åligger andra att göra. Någon framför att det för viss personal kan vara enkelt att gå till rektor och lämna över arbetsuppgifter.

Nämnden är regelbundet ute på enheterna för att skaffa sig en bild verksamheten. Rektor är då ansvarig för ett program, i vilket ska ingå att nämnden träffar rektor, lärare och elever. Förvaltningschef och verksamhetschef är också med. Målet är att besöka varje rektor två gånger per mandatperiod. Om det skulle uppstå bekymmer på någon skolenhet ges rektor möjlighet att komma till nämnden och informera. I det systematiska kvalitetsarbetet har rektors förutsättningar eller pedagogiska ledarskap inte särskilt följts upp. Den facklige representanten menar att nämnden oftare borde komma ut i verksamheten.

Rektorerna menar att nämnden sannolikt får information om deras förutsättningar att verka som ledare genom förvaltningen, men också genom sina skolbesök. Det finns dock inga direkta kontakter mellan rektor och nämnd. Förut genomfördes gemensamma politiker- och tjänstemannadagar på extern plats. De utvecklades till något positivt menar de rektorer som var med då. De avskaffas av kostnadsskäl.

### 3.3 Rektors pedagogiska ledning och stöd

I 2 kap. 10 § skollagen klargörs att det ”pedagogiska arbetet vid en skolenhet ska ledas och samordnas av en rektor”. Rektor ska också verka för att utbildningen utvecklas.

Inför varje regelbunden tillsyn låter Skolinspektionen bland annat pedagogisk personal, hos de huvudmän som är föremål för tillsyn, svara på en skolenkät. Intressant för denna granskning är personalens syn på rektors pedagogiska ledarskap och rektors utveckling av utbildningen. Tabellen på omstående sida visar resultaten från den senaste enkäten i Värnamo kommun, genomförd under höstterminen 2016. Svarefrekvensen låg på 74 procent. Siffran, 0-10, i varje kolumn visar på hur lärarna har ställt sig till påståendet. Ju högre värde, desto mer instämmer respondenterna i påståendet.

## Värnamo kommun

Granskning av grundskolans ledningsfunktion

KPMG AB

2017-05-16

Pedagogiskt ledarskap grundskolan Värnamo	Andel som instämmer <sup>1</sup>	Medelvärde <sup>2</sup>	Enkätgenomsnitt <sup>3</sup>	Diff.
Rektor har god kunskap om det dagliga arbetet i skolan.	71 %	6,4	7,1	- 0,7
Rektor arbetar för att främja elevernas kunskapsutveckling.	76 %	7,2	7,9	- 0,7
Rektor tar ansvar för det pedagogiska arbetet på skolan.	70 %	6,6	7,3	- 0,7
Index		6,7	7,4	- 0,7

(Siris, Skolinspektionen)

Utveckling av utbildningen	Andel som instämmer	Medelvärde	Enkätgenomsnitt	Diff.
Rektor ser till att utvärderingen av elevernas kunskapsutveckling ligger till grund för utveckling av utbildningen.	54 %	6,5	7,4	- 0,9
Rektor ser till att arbetssätt förändras om elevernas inte uppnår kunskapskraven.	45 %	5,7	6,6	- 0,9
Rektor ser till att uppföljningen av mitt och mina kollegers arbete leder till relevanta förändringar i arbetssätt.	42 %	5,4	6,6	- 1,2
Index		5,9	6,9	- 1,0

(Siris, Skolinspektionen)

Av enkätsvaren ovan kan vi se att personalens syn i Värnamo på respektive rektors pedagogiska ledarskap och utveckling av utbildningen är mindre positiv än samtlig personals i enkätgenomgången syn. Till exempel menar närmare var fjärde lärare i

<sup>1</sup> För varje påstående finns fem svarsalternativ, två positiva, två negativa och vet ej. Med andel som instämmer avses att personalen tycker att påståendet stämmer helt och hållet eller stämmer ganska bra.

<sup>2</sup> Medelvärdet och indexvärdet gäller Värnamo och hamnar på en skala mellan 0-10, där 10 innebär att respondenterna anger att påståendet "stämmer helt och hållet" och 0 att påstående inte alls stämmer, däremellan finns alternativen "stämmer ganska bra" och "stämmer ganska dåligt".

<sup>3</sup> Med enkätgenomsnitt avses genomsnittet av svaren vid enkäten som genomfördes ht 2016 vid grundskolor. Totalt medverkade 1448 skolenheter på grundskole- och gymnasienivå. 15 579 svarande pedagogisk personal inom grundskolan. Svarefrekvens 73 % (74 % i Värnamo)

GR - rektorsfunktion - Värnamo.docx

## Värnamo kommun

Granskning av grundskolans ledningsfunktion

KPMG AB

2017-05-16

Värnamo att deras rektor inte har god kunskap om det dagliga arbetet i skolan eller tar ansvar för det pedagogiska arbetet.<sup>4</sup> Omkring var tredje lärare tycket inte att rektor ser till att arbetssätt förändras om eleverna inte uppnår kunskapskraven eller att rektor ser till att uppföljningen av lärarnas arbete leder till relevanta förändringar i arbetssätt. Nämnden har inte behandlat enkäten. Att så många ser brister i rektors pedagogiska ledarskap och utveckling av utbildningen kan enligt nämndens presidium bero på att det idag är många nya rektorer och att flera av dem går på rektorsutbildningen.

Huvuddelen av rektors arbetsdag ägnas åt administrativa sysslor, men det handlar också om att prioritera det pedagogiska ledarskapet ute i klassrummet.

Hur rektor leder det pedagogiska arbetet kan till viss del skilja mellan olika enheter, vilken kan bero på skolornas storlek och huruvida rektor har stöd av biträdande rektor eller förstelärare.

Rektorerna menar att de leder det pedagogiska arbetet genom sin organisering av verksamheten. Det handlar om tjänstefördelning och schemaläggning, men också om hur arbetet i arbetslag bedrivs. Någon menar att det är viktigt att utveckla verksamheten i dialog med personalen. Det kan både handla om hur resurser används och hur det pedagogiska arbetet kan utvecklas. Även genom det systematiska kvalitetsarbetet leder och utvecklar rektor.

En rektor berättar att hon styr det pedagogiska arbetet genom sina förstelärare. Hur förstelärarna ska arbeta under ett kommande läsår beslutas av rektor efter samråd med förstelärarna. Hon deltar själv mer aktivt i det pedagogiska arbetet i förskoleklass och fritidshem medan biträdande rektor följer upp lärarna.

Andra sätt att leda är genom arbetslagsträffar, team-möten kring särskilda elever och klassgenomgångar med elevhälsan.

Huruvida rektorerna gör strukturerade lektionsbesök skiljer sig åt. En rektor, som genomgår rektorsprogrammet, gör kontinuerliga lektionsbesök som följs upp mellan rektor och lärare. Detta görs som en del av hennes utbildning och hon hoppas att hon kan fortsätta att arbeta på detta sätt även när utbildningen är avslutad.

Ett par rektorer menar inte att de har förutsättningar att göra lektionsbesök. De skulle vilja vara mer ute i verksamheten. Lärarnas bild överensstämmer med rektorernas. Några ger exempel på att rektor genomför lektionsbesök, medan andra säger att rektor inte har besökt deras lektion på flera år. Några rektorer och lärare menar att lärarna måste känna sig trygga vid skolledares lektionsbesök och inte uppleva att de är utsatta för kontroll. På vissa enheter, där man är mindre van vid att rektor besöker lektioner med syfte att strukturerat följa en lektion, måste rektor gå försiktigt fram, säger en lärare.

### 3.4 Ledarskapsutveckling för rektorerna

I enlighet med 2 kap. 12 § skollagen anmäls nyanställda rektorer utan rektorsutbildning till befattningsutbildning för rektorer. Även biträdande rektor får möjlighet att gå utbildningen. Under tiden utbildningen pågår förväntas skolledarna genomföra sitt

<sup>4</sup> Andel respondenter som ansåg att det positiva påståendet stämmer ganska dåligt eller inte alls.

## Värnamo kommun

Granskning av grundskolans ledningsfunktion

KPMG AB

2017-05-16

ordinarie rektorsuppdrag. Någon rektor påtalar fördelen med att även låta biträdande rektorer gå utbildningen. Dels finns det en rektor på plats på skolenheten under utbildningen, dels står de biträdande rektorerna väl rustade för framtida rektorsuppdrag.

Nämnd eller förvaltning har ingen fastslagen ledarskapsstrategi för skolledare, men förvaltningschefen påtalar att det i kommunen finns ett ledarskapsprogram för chefer. Barn- och utbildningsförvaltningen är också med i kommunens rekryteringsutbildningar för framtida ledare. Idag är 10-15 personer intresserad av att bli framtida skolledare, enligt förvaltningschefen. I kommunen finns det också ett mentorsprogram för nya ledare, vilket stärker både mentor och adept i sina yrkesroller.

Då nya rektorer rekryteras får de en grundläggande intern utbildning som bland annat berör juridik och ekonomi. Under tiden för den statliga rektorsutbildningen upplever sig skolledarna inte ha behov av ytterligare kompetensutveckling.

Rektorerna är positiva till de förutsättningar de har att förkovra sig. Det handlar i hög grad om att ta egna initiativ, säger de. Till exempel har rektorer gått på utbildningar inom hållbart ledarskap och kvalitetsarbete.

## 4 Slutsats och rekommendationer

Jag bedömer att organisationen är ändamålsenlig utifrån det faktum att det i kommunen finns flera små skolenheter. Rektorsorganisationen överensstämmer med lagens skrivning om att det är rektor som ska leda en skolenhet. Rektorerna i Värnamo kommun upplever att de i huvudsak har förutsättningar att verka som ledare av verksamheten i enlighet med statliga och kommunala uppdrag. Jag ser dock att det på flera skolenheter finns förutsättningar att stärka det pedagogiska ledarskapet inte minst genom systematiska och strukturerade lektionsbesök med fokus på lärarrollen och den enskildes arbete i utbildning och undervisning. Rektorerna har i huvudsak befogenheter att ta sitt ansvar enligt lag. Elevhälsoorganisationen är emellertid sådan att rektor inte slutgiltigt är den som avgör elevhälsoresursen.

Mot bakgrund av vår granskning rekommenderar vi Barn- och utbildningsnämnden att

- försäkra sig om att ledningsresursen är tillräcklig samt att rektor har förutsättningar och förmåga att leda det pedagogiska arbetet vid skolenheten och verka för att utbildningen utvecklas. (2 kap. 9 § och 4 kap. 3 § Skoll)
- tillse att rektor har befogenheter att ta sitt ansvar så att elevernas behov av elevhälsans olika kompetenser tillgodoses. (2 kap. 25 § och 3 kap. 8 § Skoll)
- försäkra sig om att förutsättningar vid de små skolenheterna är sådana att eleverna där erbjuds en utbildning i enlighet med gällande styrdokument. (T.ex. 2 kap. 13 § Skoll)
- kommunicera innehållet i sina mål med rektorerna, till exempel vad avser innebörden av "hållbart pedagogiskt ledarskap".



**Värnamo kommun**

Granskning av grundskolans ledningsfunktion

KPMG AB

2017-05-16

KPMG, dag som ovan

Joakim Nertyk

*verksamhetsrevisor*