



# Granskning av grundskolans ledningsfunktion

Granskningsrapport

Varbergs kommun

KPMG AB

2017-05-30

Antal sidor 13



**Varbergs kommun**  
Granskning av grundskolans ledningsfunktion  
KPMG AB  
2017-05-30

## Innehållsförteckning

1	Sammanfattning	1
2	Inledning/bakgrund	2
2.1	Syfte och revisionsfrågor	2
2.2	Avgränsning	2
2.3	Revisionskriterier	3
2.4	Ansvarig nämnd	3
2.5	Projektorganisation/granskningsansvariga	3
2.6	Metod	3
3	Resultat av granskningen	3
3.1	Ledningsorganisation – ansvar och befogenheter	3
3.2	Rektors organisatoriska förutsättningar	5
3.3	Rektors pedagogiska ledning och stöd	8
3.4	Ledarskapsutveckling för rektorerna	11
4	Slutsats och rekommendationer	12

## 1 Sammanfattning

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

Barn- och utbildningsnämnden fullgör kommunens uppgifter enligt skollagen. Nämndens tjänstemän är organiserade i barn- och utbildningsförvaltningen som leds av förvaltningschefen. Förvaltningen är indelad i fyra verksamhetsområden. Grundskole- rektorerna är underställda verksamhetschefen för grundskola. Grundskolechef och rektorerna har mellan 35-40 underställda medarbetare, vilket politiker och tjänstemän tycker är många. För- och grundskoleenheterna är indelade i sex team, vilka är tänkta att fungera som självstyrande grupper. Några grupper fungerar bättre, andra sämre.

I intervjuerna ges en rad exempel på stöd som erbjuds rektorerna för att de ska ha förutsättningar att genomföra sitt uppdrag. För att rektor ska avlastas ekonomiska frågor kopplade till lokaler, städ och bespisning regleras dessa utgifter direkt från förvaltningen. Ledningsstöd fördelas från förvaltningen ut till enheterna. Stöd ges också i till exempel arbetsmiljö-, ekonomi-, personalfrågor samt central elevhälsa och skoljuridik. Vid sidan av personellt stöd finns det också digitala system, som syftar till att underlätta rektors arbete. Systemen används i högre eller lägre grad.

Rektorerna tycker att ansvar och befogenheter i stort följs åt, men pekar på att det inte gäller deras förutsättningar att använda sig av kompetens inom elevhälsan och besluta om studiehandledning på modersmål, vilket upplevs bero på bristande resurser och svårigheter att rekrytera behörig och lämplig personal. Enligt förvaltningschefen har rektorerna möjlighet att omfördela sina resurser och använda dem där de behövs bäst.

Av Skolinspektionens enkät till pedagogisk personal våren 2016 framgår att omkring var femte lärare i Varberg menar att deras rektor inte har god kunskap om det dagliga arbetet i skolan eller tar ansvar för det pedagogiska arbetet. Flera tycker också att det brister i rektors utveckling av utbildningen. Rektorerna menar att de leder det pedagogiska arbetet vid sin skolenhet. Det framgår emellertid att de skulle vilja göra det i högre grad och genom att vara mer närvarande och nära pedagogerna.

Rektorer utan statlig rektorsutbildning erbjuds detta i enlighet med skollagen. Under utbildningen erbjuds rektorerna ett extra ledningsstöd om 20 procent. Rektorerna erbjuds vidare utbildningar på kommun- och förvaltningsnivå. Rektorerna är överlag nöjda med den kompetensutveckling som erbjuds dem.

Mot bakgrund av vår granskning konstaterar vi att Barn- och utbildningsnämnden:

- i sitt systematiska kvalitetsarbete bör följa upp att det på skolenheterna finns tillgång till elevhälsans olika kompetenser och att de kan arbeta främjande och förebyggande i enlighet med 2 kap. 25 § skollagen samt att studiehandledning på modersmål enligt 5 kap. 4 § skolförordningen erbjuds till elever som är i behov av det.
- ska följa upp att rektorerna har förutsättningar att leda det pedagogiska arbetet till exempel genom strukturerade lektionsbesök, vilket rektorerna har framfört är viktigt, men som det inte finns tid för. (2 kap. 8-9 §§ SkoL)

## 2 Inledning/bakgrund

Vi har av Varbergs 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.

Varbergs 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 revisionsfrågor

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 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 verksamheten uppfyller

- kommunallagen 6 kap. 7 §,
- skollagen (2010:800) 2 kap. 8-12 §§, 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. Granskningsrapporten är sakgranskad av förvaltningschef, grundskolechef och utvecklingschef och kommunicerad både muntligen och skriftligen.

## 2.6 Metod

Granskningen har genomförts genom

- dokumentstudie av relevanta dokument och
- intervjuer med Barn- och utbildningsnämndens presidium, förvaltningschef, grundskolechef, urval av rektorer och lärare samt representanter för Läraförbundet, Lärarnas riksförbund och Sveriges skollärförbund.

# 3 Resultat av granskningen

## 3.1 Ledningsorganisation – ansvar och befogenheter

Barn- och utbildningsnämnden "är den nämnd som fullgör kommunens uppgifter enligt skollagen", enligt kommunfullmäktiges reglemente av den 20 december 2011.

Nämndens tjänstemän är organiserade i barn- och utbildningsförvaltningen som leds av förvaltningschefen. Förvaltningen är indelad i fyra verksamhetsområden: förskola, grundskola, gymnasieskola och barn- och elevhälsa. Respektive verksamhetsområde leds av en verksamhetschef. Det är en stor fördel, menar förvaltningschefen, att varje verksamhetschef kan fokusera på en av de tre stora skolformerna.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> I samband med sakgranskningen hade beslut om en förstärkning av förvaltningsledningen med ytterligare en grundskolechef fattats. De två verksamhetscheferna för grundskolan kommer att ansvara för var sitt geografiska område. En verksamhetschef får ansvar för samordning årkurs f-5 och fritidshem och den andre för årskurserna 7-9. Rekrytering pågår.

## Varbergs kommun

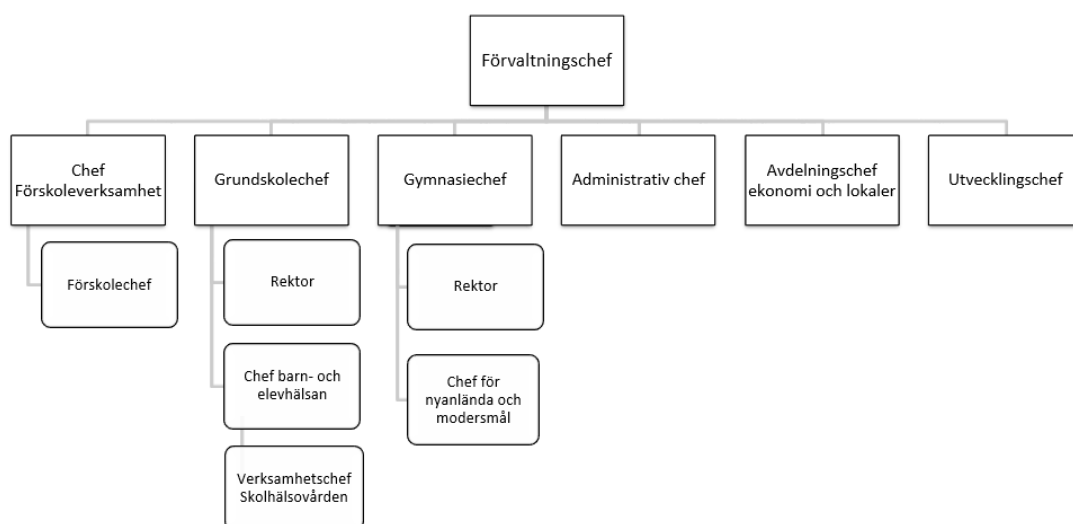
Granskning av grundskolans ledningsfunktion

KPMG AB

2017-05-30

Grundskolerektorerna är underställda verksamhetschefen för grundskola.<sup>2</sup> I dagsläget har grundskolechefen 37 underställda rektorer. Organisationen håller på att ses över, bland annat om ansvaret för gymnasieskolan ska föras över till en annan nämnd. I samband med detta och att antalet elever i grundskolan har ökat kraftigt görs en översyn av grundskolechefens tjänst. Rektorer menar att de inte kan få det stöd som de skulle vilja från grundskolechefen. De vill ha mer återkoppling på sitt arbete. Två gånger i månaden möter grundskolechefen rektorerna. En gång i plenarsittning då de primärt handlar om information till rektorerna och en gång i månaden möter grundskolechefen rektorerna i mindre grupper. De utgör en ledningsgrupp, men någon rektor menar inte att de utgör ett lag. Det handlar snarare om konkurrens mellan rektorer. De vardagliga frågorna får mycket liten tid. Grundskolechefen och rektorerna möts inte. De har olika verkligheter, menar några rektorer

Under grundskolechefen finns vidare chefen för barn- och elevhälsan. Hennes uppdrag är att stödja rektorerna i deras arbete. Personalansvaret för kurator, skolpsykolog, skolsköterska och personal med specialpedagogisk kompetens ligger direkt på rektor.



(Varbergs kommun)

Varje rektor i Varbergs kommun ansvarar för 35-40 medarbetare. Rektorerna upplever att detta är för många för att de ska kunna genomföra sina uppdrag på ett bra sätt, Nämnden presidium menar att det på vissa enheter kan vara ansträngt utifrån det faktum att rektor har en stor personalgrupp att leda.

För- och grundskoleenheterna är sedan uppdelade på sex team. Teamorganisationen är tänkt att fungera som självstyrande och samverkande grupper, enligt rektorer och förvaltningschef. Just nu ligger fokus på övergångar, framför förvaltningschefen. Teamen träffas när behov uppstår, säger någon, medan en annan menar att några grupper inte träffas alls. Förvaltningsledningen tar in representanter, vilka varierar, från teamen för förankring inför större beslut, enligt förvaltningschefen. Den geografiska

<sup>2</sup>

<http://www.varberg.se/kommunpolitik/kommunensorganisation/forvaltningar/barnochutbildningsforvaltninge.n.4.63c5311513f7b9eaf4e99d.html>, 2017-02-28 kl. 11:45

GR - rektorsfunktion - Varberg.docx

## Varbergs kommun

Granskning av grundskolans ledningsfunktion

KPMG AB

2017-05-30

indelningen i teamen ligger bland annat till grund för arbetet inom elevhälsan och utvecklingsarbete övergångar mellan verksamheter. Några grupper fungerar bättre andra sämre. Någon rektor menar att teamorganisationen inte alls fungerar i praktiken. Teamtanken är god, men det framgår att den inte är presenterad och tydliggjord för nya rektorer. Lärarna upplever att samverkan inom teamen var betydligt vanligare förut. Idag sker nästan inget samarbete alls i teamen, säger flera lärare.

Enligt årsredovisningen för 2016 framgår att "cheferna och ledarskapet har en avgörande betydelse för att påverka resultat och att utveckla arbetet enligt de nationella riktlinjerna och verksamhetsplanen för barn- och utbildningsförvaltningen. Att långsiktigt kunna försörja organisationen med chefer är ett prioriterat område". Det sker både genom kommunövergripande och förvaltnings-specifika program för framtida ledare samt genom att vara en attraktiv arbetsgivare. Rektorer som inte har genomgått rektorsutbildning får ett ledningsstöd under sina studier motsvarande 20 procent av en heltid, vilket är i överensstämmelse med den bedömning av arbetsinsatsen som den statliga rektorsutbildningen själv gör.

Flera av de nyanställda rektorerna kommer direkt från en lärartjänst. Förvaltningschefen menar emellertid att Varbergs kommun inte har haft svårt att rekrytera rektorer, men att det nu börjar bli svårare att anställa personer med rektorserfarenhet.

Förvaltningschef och grundskolechef menar att rektorerna i stort har befogenheter för att ta sitt ansvar. De påtalar vikten av att man i kommunen har kunskap om det stora ansvar som rektorerna har direkt genom skollag och förordningar. Rektor har ett stort ansvar för sina elever. I vissa fall krävs dock stöd som rektor inte kan råda över. Det handlar till exempel om insatser från socialtjänst och barn- och ungdomspsykiatri. Denna bild delas av rektorerna både vad rektors komplexa uppdrag beträffar och att det i svåra fall brister i stöd från andra myndigheter, främst inom socialtjänst och barn- och ungdomspsykiatri.

Nämndens presidium, förvaltningschef och grundskolechef tycker att organisationen är ändamålsenlig. Nämndens presidium skulle gärna öka kontakten mellan de själva och rektorerna. Det vore önskvärt om presidiet två gånger per år träffade rektorerna i ett gemensamt möte i närvaro av grundskolechef för att diskutera angelägna frågor, inte minst de förutsättningar som rektor upplever sig ha för att klara sitt uppdrag. Även rektorerna efterfrågar mer dialog med nämnden. De årliga dialogerna, som det refereras till nedan under punkt 3.2 upplever rektorerna mer som redovisningar och mindre som dialoger.

Organisationen uppfattas av rektorerna som tydlig och att det är ett aktivt samarbete från nämnd till rektorer. Kritik framförs dock mot att verksamheterna i hög grad uppfattas som stuprör och att samverkan mellan verksamheterna blir lidande. De framför också att förvaltningsledningen skulle kunna ligga mer före i tid och försöka skapa delaktighet, särskilt inför större beslut.

## 3.2 Rektors organisatoriska förutsättningar

I takt med att antalet elever har ökat i grundskolan har också nya skolenheter bildats och därmed nya rektorer anstälts. Utifrån varje skolenhets förutsättningar fördelas också ett ledningsstöd från central förvaltningsbudget. Centrala resurser omfördelades

GR - rektorsfunktion - Varberg.docx

5



## Varbergs kommun

Granskning av grundskolans ledningsfunktion

KPMG AB

2017-05-30

för detta ändamål, enligt presidiet. Ansvar för fördelningen ligger på grundskolechefen. I samtal mellan grundskolechef och rektor avgörs hur resursen till ledningsstödet ska användas. Respektive rektor beslutar, enligt förvaltningschefen. På skolenheterna finns inget ledningsstöd med benämningen biträdande rektor. På enheterna finns administratörer anställda. En duktig och välutbildad skoladministratör är A och O, enligt en rektor. Administratören måste både kunna använda digitala administrativa system och vara insatt i skolans uppdrag för att kunna vara rektor riktigt behjälplig. I intervjuerna framgår att stödet skiljer sig åt mellan skolenheterna. På de mindre enheterna får rektorerna ansvara för till exempel vikariehantering de dagar då någon administratör inte finns på plats.

För att rektor ska kunna fokusera mer på det pedagogiska ledarskapet regleras ekonomiska frågor kopplade till lokaler, städ och bespisning direkt från förvaltningen.

I intervjuerna ges en rad exempel på stöd som erbjuds rektorerna för att de ska ha förutsättningar att genomföra sitt uppdrag. Förvaltningsstöd ges till exempel inom:

- arbetsmiljö. På förvaltningen finns en arbetsmiljöutvecklare och rektorerna får också stöd i form av både intern kompetens och extern konsult som hjälper rektor att säkerställa säkerheten på skolenheten till exempel i slöjdsalar, men också genom att kontrollera brandskydd och att utrymningsövningar genomförs.
- central elevhälsa. Rektorerna upplever den centrala elevhälsans arbete som gott.
- ekonomi. Rektorerna är mycket nöjda med det stöd som de får av förvaltningens ekonomer.
- HR-personal. Rektorerna tycker att de får stort stöd i personal- och lönefrågor.
- kommunikation. Rektorerna framför att de känner till att det finns kompetens på förvaltningen, men att deras tjänster inte tas i anspråk.
- kvalitetsarbete. Några rektorer menar att de har gott stöd i utvecklingschefen, som bland annat arbetar med gemensam kompetensutveckling och samordnar förstelärarnas arbete.
- skoljuridik. På förvaltningen finns en anställd skoljurist. Det finns centralt fastställda blanketter för rektor att använda vid myndighetsutövning.

Ett annat stöd till rektors ledarskap är förstelärarna, enligt förvaltningschefen. Medel fördelas centralt. Från förvaltningsledningen ser man förstelärarnas insatser primärt ur ett likvärdighetsperspektiv. En del förstelärarna har fått tid i sina tjänster för att genomföra specifika arbetsuppgifter, medan andra arbetar som vanligt på enheterna utan särskild uppdrag eller nedsättning i tjänst, menar rektorerna. Enligt förvaltningschefen har dock alla förstelärare fått tid i sina tjänster sedan hösten 2016, då försteläraryrket startade.

Även centrala kommunala funktioner såsom Kommunhälsan finns tillgänglig för stöd åt rektor. Några rektorer tar upp att det stöd som de kan få i fastighetsfrågor är bristfälligt. Rektorerna kan tvingas påtala brister flera gånger utan att åtgärder vidtas.



## Varbergs kommun

Granskning av grundskolans ledningsfunktion

KPMG AB

2017-05-30

Vid sidan av personellt stöd finns det också digitala system, som syftar till att underlätta rektors arbete. Systemen är många och rektorerna menar att en del är svåra att använda. Det brister i support. Flera system skulle kunna användas av administratörerna. Sedan något år används Hypergene som ett övergripande ekonomiskt och pedagogiskt verktyg. Rektorerna är positiva till Hypergene. Systemet presenterades för rektorerna under hösten 2016, men de använder det inte. De har inte fått någon fördjupad utbildning och själva har de inte hunnit sätta sig in i det. De har fått en grundläggande utbildning/beskrivning, sedan sitter rektor själv med specialist (ekonom /HR) och går igenom ekonomi och personaluppföljningsdelar via och med Hypergene. Rektorer behöver få kompletterande utbildning för att använda systemet fullt ut och då främst när målstyrningsdelen är klar att nyttjas, enligt förvaltningschefen.

Vikariehanteringen har blivit svårare, menar rektorerna. Det finns en central organisation, Time-pool. Enligt förvaltningschefen förmedlas omkring 80 procent av vikariaten genom denna organisation. För skolor i ytterområdena är det svårare att rekrytera vikarier, enligt både rektorer och förvaltningschef. Det går inte alltid att ställa in lektioner och därför händer det att rektor går in och vikarierar. Även i andra lägen då ordinarie personal är bort kan rektor få gå in och fylla vikarierollen, enligt rektorer.

På flera skolor upplever man inte att resurserna för kurativt och psykologiskt stöd räcker till. Med andra ord att kurators- och psykologtjänster bör utökas. Det förebyggande och främjande arbetet måste stärkas, menar rektorerna. Ett par påtalar att även skolsköterskeresurs är för liten. Särskilt vid de små skolenheterna kan det vara brist på elevhälsokompetens. Förvaltningschefen påtalar att rektorerna har möjlighet att inom ramen för sin budget rekrytera personal inom elevhälsan. Inom vissa yrkesgrupper råder det brist och det kan vara svårt att hitta lämplig personal.

Många nyanlända ställer stora krav på verksamheten och rektorerna menar att resurserna inte räcker till för alla elever i behov av särskilt stöd. Studiehandledning på modersmål erbjuds inte i den omfattning som skulle behövas, menar de. Rektorerna vill ha en "rejäl översyn" av resurstilldelningen och hur resurserna fördelas till studiehandledning på modersmål.

Rektorerna tycker att ansvar och befogenheter i stort följs åt, men pekar på att det inte gäller deras ekonomiska förutsättningar att använda sig av kompetens inom elevhälsan och besluta om studiehandledning på modersmål. Förvaltningschefen påpekar att rektor förfogar över sin budget och beslutar om sin organisation. Det innebär att rektor beslutar om insatser inom elevhälsan. Det är rektor som prioriterar. Det finns en resursfördelningsmodell som ligger till grund för en viss omfattning av olika tjänster, men rektor är inte bunden till den omfattningen. Som exempel anger hon att rektorerna erhåller administrativt stöd (skoladministratörer) i en omfattning av cirka 27 årstjänster i resursfördelningsmodellen, men själva har de prioriterat så det finns 30 årstjänster. Rektor kan också prioritera budget mellan sina verksamheter och enheter.

Då det gäller beslut om insatser studiehandledning/modersmål så ges rektorer resurser utifrån fastställda riktlinjer för modersmål och studiehandledning. Resursen baseras på de behov som anges. Dock kan det vara så att rektor anser att resursen ej är tillräcklig och kan även då göra prioritering och beslut utifrån sin budget. Tilläggsbelopp kan också begäras för särskild insats, enligt förvaltningschefen.

## Varbergs kommun

Granskning av grundskolans ledningsfunktion

KPMG AB

2017-05-30

Förvaltningschefen uppfattar att rektorerna uttrycker att de saknar förutsättningar utifrån den resurs de får, det vill säga att budgeten är för liten. Förutsättningar finns dock för beslut och prioritering för alla rektorer, men de måste naturligtvis prioritera för en budget i balans. Rektorerna håller med om att resurserna för elevhälsa och studiehandledning är för små.

Nämnden följer upp rektors förutsättningar och förmåga genom medarbetarenkät, skolenheternas måluppfyllelse, vilken presenteras för nämnden tre gånger per år samt årliga dialoger då representanter för nämnden träffar ett par rektorer för samtal kring enheternas måluppfyllelse och systematiska kvalitetsarbete.

### 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.

Grundskolechefen och förvaltningschefen påtalar vikten av att definiera innebörden av pedagogiskt ledarskap. Förvaltningschefen menar att de grundförutsättningar som rektor lägger i sin organisation för att säkerställa att eleverna når målen till exempel arbetslagsindelning, tjänstefördelning och schema är viktiga delar i rektors ledarskap. Hon menar vidare att lärarna ofta har en önskan om rektors närvaro och tydlig återkoppling. När rektor har skapat sin organisation rätt, ska lärarna uppleva denna närvaro. Det är viktigt att rektor kan ge återkoppling, ställa rätt frågor och få personalen att känna sig sedd, men pedagogiskt ledarskap betyder inte en ständig fysisk närvaro.

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 nedan visar resultaten från den senaste enkäten i Varbergs kommun, genomförd under våren 2016. Svarsfrekvensen låg på 71 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.

## Varbergs kommun

Granskning av grundskolans ledningsfunktion

KPMG AB

2017-05-30

Pedagogiskt ledarskap grundskolan Varberg	Andel som instämmer <sup>3</sup>	Medelvärde <sup>4</sup>	Enkätgenomsnitt <sup>5</sup>	Diff.
Rektor har god kunskap om det dagliga arbetet i skolan.	74 %	6,7	7,1	- 0,4
Rektor arbetar för att främja elevernas kunskapsutveckling.	84 %	7,5	7,9	- 0,4
Rektor tar ansvar för det pedagogiska arbetet på skolan.	74 %	6,9	7,3	- 0,4
Index		7,1	7,4	- 0,3

(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.	61 %	6,8	7,3	- 0,5
Rektor ser till att arbetssätt förändras om elevernas inte uppnår kunskapskraven.	55 %	6,2	6,5	- 0,3
Rektor ser till att uppföljningen av mitt och mina kollegers arbete leder till relevanta förändringar i arbetssätt.	52 %	6,1	6,4	- 0,3
Index		6,4	6,7	- 0,3

(Siris, Skolinspektionen)

Av enkätsvaren ovan kan vi se att personalens syn i Varberg på rektors pedagogiska ledarskap och utveckling av utbildningen är något mindre positiv än samtlig personals i

<sup>3</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>4</sup> Medelvärdet och indexvärdet 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>5</sup> Med enkätgenomsnitt avses genomsnittet av svaren vid enkäten som genomfördes våren 2016 vid grundskolor. Totalt medverkade 1 454 skolenheter på grundskole- och gymnasienivå. 15 671 svarande pedagogisk personal inom grundskolan. Svarsfrekvens 71 % (71 % i Varberg)

## Varbergs kommun

Granskning av grundskolans ledningsfunktion

KPMG AB

2017-05-30

enkätgenomgången syn. Omkring var femte lärare i Varberg menar att deras rektor inte har god kunskap om det dagliga arbetet i skolan eller tar ansvar för det pedagogiska arbetet.<sup>6</sup> Var fjärde lärare tycker inte att rektor ser till att uppföljningen av lärarnas arbete leder till relevanta förändringar i arbetssätt. Det finns en diskrepans mellan rektors uppdrag och vad personalen vill, menar förvaltningschefen. Lärarna vill se rektor på plats och är vederbörande inte där menar de att det brister. Man ser inte alltid vad rektor gör. Detta behöver diskuteras med personalen, menar hon.

Förvaltningsledningen ställer inga krav på att rektor ska genomföra strukturerade lektionsbesök. Grundskolechefen berättar att vissa rektorer gör det och andra inte. Varje rektor måste bygga upp sitt ledarskap. Nya rektorer gör sannolikt fler lektionsbesök, medan den erfarna rektorn har utvecklat andra sätt att verka för pedagogisk utveckling och högre måluppfyllelse. De har lärt sig vilka frågor de ska ställa, säger förvaltningschefen. Krav och förväntan på rektor finns angivna i underlag för medarbetarsamtal, i lönekriterier och är kopplade till verksamhetsplan. Förväntningar på varje chef uttalas vid varje lärmöte utifrån ledarskap och utveckling, enligt förvaltningschefen.

Alla intervjuade rektorer menar att de leder det pedagogiska arbetet vid sin skolenhet. Det framgår också att det skulle vilja göra det i högre grad och genom att vara mer närvarande och nära pedagogerna. En rektor frågar sig: Vad vill Varbergs kommun att rektor ska göra? Det är totalt omöjligt att göra lektionsbesök med efterföljande samtal kopplade till enskild lärares utveckling och skolans gemensamma mål, som arbetsbelastningen för rektor ser ut.

Nedan följer i punktform hur rektorerna menar att de leder det pedagogiska arbetet.

- sätta en organisation och lägga schema
- fördela resurser i budget
- sätta mål för verksamheten tillsammans med pedagoger
- möta personal i olika forum, till exempel arbetsplatsträff och arbetslagsmöte
- möta elevhälsan
- diskutera pedagogiska frågor med förstelärare som i sin tur utvecklar arbetet på enheten
- leda eller delta i utvecklingsarbete såsom ämnesdidaktiskt kollegium och läslyft
- besluta om kompetensutveckling
- finnas i skolan för korridorsamtal
- genomföra spontanbesök i klassrum
- genomföra strukturerade lektionsbesök med efterföljande samtal

---

<sup>6</sup> Andel respondenter som ansåg att det positiva påståendet stämmer ganska dåligt eller inte alls.

## Varbergs kommun

Granskning av grundskolans ledningsfunktion  
KPMG AB  
2017-05-30

Några rektorer genomför strukturerade lektionsbesök med efterföljande pedagogiskt samtal. Målsättningen är att göra ett besök per termin, men vanligen hinns bara ett besök med. Andra rektorer tycker också att detta är viktigt men hinner inte med det.

De fackliga menar att det varierar huruvida rektorerna leder det pedagogiska arbetet eller inte. Ibland saknas den röda tråden och det brister i kommunikation mellan ledning och personal. Lärarna är i hög grad nöjda med sina rektorer och det arbete som de gör. De upplever emellertid att rektorernas vilja att leda det pedagogiska arbetet är större än vad deras förutsättningar medger. En lärare menar att rektors ekonomiska ledarskap är mycket tydligare än det pedagogiska ledarskapet. Medarbetarsamtalet upplevs av många lärare som ett viktigt forum mellan rektor och lärare att lyfta pedagogiska frågor i.

En facklig företrädare påtalar att fokus i rektors uppdrag måste vara målen i de nationella författningarna. Om inte rektor hinner med alla arbetsuppgifter måste detta prioriteras. Rektor ska vara den som kan leda verksamheten i vardagen och ge lärarna förutsättningar att arbeta mot de nationella målen.

### 3.4 Ledarskapsutveckling för rektorerna

I enlighet med 2 kap. 12 § skollagen anmäls nyanställda rektorer utan rektorsutbildning till befattningsutbildning för rektorer. De rektorer som går rektorsutbildningen erbjuds också en ledningsresurs på 20 procent.

På förvaltningsnivå fastställs läsårsvis ett chefs- och ledarskapsutvecklingsprogram med syfte att stärka och stödja chefer och ledare i sitt arbete. Programmet utgår från kommunens ledningsfilosofi och vision 2015. "Hur chefer och ledare utövar sitt uppdrag är av avgörande betydelse för Varbergs framgång i arbetet med att uppnå vision 2025", enligt programmet.

På kommunnivå erbjuds utbildningar inom en rad områden såsom ekonomi, lönebildning och arbetsrätt. Rektorerna tycker att dessa urval av utbildningar har varit bra.

På förvaltningsnivå har förskolecheferna och rektorerna fått välja mellan ett antal olika teman, vilka har valts ut av förvaltningsledningen och som ligger i linje med det pågående utvecklingsarbetet. Det kan handla om digital skolledare, bedömning för lärande, entreprenöriellt lärande och hälsofrämjande ledarskap. På lärmöten, under förvaltningschefens ledning i närvaro av utvecklingschefen, ges rektorerna möjlighet att lyfta vilka behov de har av kompetensutveckling för kommande år.

Rektorerna är överlag nöjda med den kompetensutveckling som erbjuds dem. Det framförs dock synpunkter på att det kollegiala lärandet i rektorsgruppen brister. Förvaltningschefen menar att det handlar om tid för kollegialt lärande. Vidare efterfrågar rektorerna handledning.

## 4 Slutsats och rekommendationer

Förvaltningsorganisationen kan bedömas som ändamålsenlig ur ett strukturellt perspektiv. Från rektorsperspektiv menar man emellertid att samverkan mellan förvaltningens olika verksamhetsområden skulle kunna utvecklas. Vidare har det tydligt framgått att rektorerna saknar tillgång till grundskolechefen i den omfattning som de skulle önska. Ytterligare en grundskolechef håller på att rekryteras. Kommunens teamorganisation verkar för övrigt har förlorat sin funktion. Detta i ett läge då förskolechefer och rektorer i teamen skulle kunna ha fungerat som stöd åt varandra.

Antalet underställd personal för grundskolechef och rektorer är tämligen högt, uppemot 40, trots att nya rektorstjänster har inrättats under de senaste åren. Detta faktum plus en i övrigt hög arbetsbelastning gör det svårt för ledarna att fungera som stöd åt sin personal och utveckla utbildningen som önskas. För grundskolechefens del håller detta på att åtgärdas. Ledningsgruppen för grundskolan skulle kunna utvecklas från att primärt vara ett informationsmöte till ett forum för kollegialt lärande.

Förvaltningen ger rektorerna stöd i sitt arbete bland annat inom arbetsmiljö, ekonomi, kvalitetsarbete, personalfrågor och skoljuridik. Även elevhälsans insatser på både central och lokal nivå är viktig. Det framgår emellertid att stödet från elevhälsans olika kompetenser, främst från kurator, skolpsykolog och skolsköterska, inte är tillräckligt. De finns också brister i förutsättningar att ge elever i behov, studiehandledning på modersmål. Enligt förvaltningschefen kan detta bero på bristande resurser eller på felaktiga prioriteringar samt på svårigheter att rekrytera personal inom elevhälsa och studiehandledare.

Rektorerna menar, och intervjuade lärare instämmer, att rektor leder det pedagogiska arbetet vid sina skolenheter. Det gör de på många olika sätt, inte minst genom hur de organiserar verksamheten. Dock tvingas rektorerna prioritera bland sina ärenden och det framgår att det då ofta blir det nära pedagogiska ledarskapet i klassrummet i förhållandet till den enskilde pedagogen och dess utveckling som inte hinns med. Förvaltningsledningen menar att huruvida strukturerade klassrumsbesök ska göras eller inte är en fråga för rektor att avgöra. En del rektorer gör det och andra inte. Det är dock ingen av de intervjuade rektorerna som väljer bort dessa typer av lektionsbesök för att de inte behövs utan för att tiden inte räcker till. Det finns därför en risk att arbetet på klassrumsnivå inte utvecklas i den riktning som rektor anser gynna kunskapsutvecklingen hos eleverna därför att ett nära pedagogiskt ledarskap inte kan genomföras.

Rektorerna erbjuds en kompetensutveckling som upplevs som adekvat i deras roll som rektor och ledare. Jag vill särskilt, som ett föredöme, lyfta fram att Varbergs kommun ger rektorer under statlig rektorsutbildning en extra ledningsresurs om 20 procent, vilket motsvarar utbildningens omfattning.

Mot bakgrund av vår granskning konstaterar vi att Barn- och utbildningsnämnden:

- i sitt systematiska kvalitetsarbete bör följa upp att det på skolenheterna finns resurser för tillgång till elevhälsans olika kompetenser och att de kan arbeta främjande och förebyggande i enlighet med 2 kap. 25 § skollagen samt att



**Varbergs kommun**

Granskning av grundskolans ledningsfunktion

KPMG AB

2017-05-30

studiehandledning på modersmål, enligt 5 kap. 4 § skolförordningen, erbjuds till elever som är i behov av det.

- ska följa upp att rektorerna har förutsättningar att leda det pedagogiska arbetet till exempel genom strukturerade lektionsbesök, vilket rektorerna har framfört är viktigt, men som det inte finns tid för.

KPMG, dag som ovan

Joakim Nertyk

*verksamhetsrevisor*