

Härnösands kommuns revisorer

Till
Skolnämnden

För kännedom:
Kommunfullmäktige
Kommunstyrelsen

2022-10-06

Revisionsrapport ”Granskning av ledarskap inom grundskolan”

KPMG har på uppdrag av kommunens revisorer genomfört en granskning av kommunens ledarskap inom grundskolan. Uppdraget ingår i revisionsplanen för år 2022.

Revisionen önskar att skolnämnden lämnar synpunkter på de slutsatser som finns redovisade i rapporten. Revisionen begär särskilt att skolnämnden kommenterar vilka åtgärder som ska vidtas med anledning av bristande stöd i ekonomifrågor till bl a rektorer. Skolnämndens prognosticerar för år 2022 ett underskott. Revisorerna önskar nämndens kommentar om det finns ett samband mellan underskott och förvaltningsledningens organisation, d v s overheadkostnader.

Svaret önskas senast den 9 december 2022. Av svaret bör det framgå vilka eventuella åtgärder som ska vidtas och när de beräknas vara genomförda.

Svaret skickas till Lena Medin, KPMG (mailadress lana.medin@kpmg.se) för vidarebefordran till revisorerna.

För Härnösands kommuns revisorer

Sigge Tjernlund
Ordförande

Ingrid Flodin
Vice ordförande

Bo-Anders Öberg
2:a vice ordförande



Granskning av ledarskap inom grundskolan

Rapport

Härnösands kommun

KPMG AB

2022-10-06

Antal sidor 14

GR - grundskolans ledningsfunktion.docx

Innehållsförteckning

1	Sammanfattning	2
2	Inledning	3
2.1	Syfte, revisionsfrågor och avgränsning	3
2.2	Revisionskriterier	3
2.3	Metod	3
2.4	Projektorganisation	3
3	Om ledningsfunktion inom grundskolan	4
4	Resultat av granskningen	4
4.1	Ledningsorganisation	4
4.2	Lednings och rektors organisatoriska förutsättningar	7
4.3	Rektors pedagogiska ledning och stöd	9
4.4	Ledarskapsutveckling	11
5	Slutsats och rekommendationer	13

1 Sammanfattning

Vi har av Härnösands kommuns revisorer fått i uppdrag att granska kommunens ledarskap inom grundskolan. Uppdraget ingår i revisionsplanen för år 2022.

Vår samlade bedömning är att det finns brister i styrningen vad gäller att ge förvaltningsledning och rektorer förutsättningar att leda det pedagogiska arbetet och verka för utbildningens utveckling. Bristen gäller förutsättningar för ekonomistyrning på alla nivåer i skolnämndens verksamheter. För övrigt bedömer vi att skolnämnden i huvudsak ger förvaltningsledning och rektorer förutsättningar att leda och utveckla arbetet. Av granskningen framgår också att rektor har förutsättningar att verka som pedagogiska ledare. Omsättningen på skolledare är inte särskilt hög och förutsättningar för rekrytering finns, inte minst genom ledarskapsutveckling för biträdande rektorer.

Utifrån vår granskning rekommenderar vi skolnämnden att

- säkerställa att förvaltning och rektorer har tillgång till ändamålsenligt ekonomisystem och att förvaltningsledning och rektorer har tillgång till adekvat ekonomiskt stöd inte minst vad gäller uppföljning av budget och utfall.
- utvärdera rektors behov av stödinsatser och då brister identifieras vidta åtgärder så att rektors fokus kan ligga på att leda det pedagogiska arbetet och utveckla utbildningen.
- fortsätta arbetet med att stärka rektors förutsättningar för ett hållbart arbetsliv, vilket bland annat kan göras genom omfördelning av personalansvar.

2 Inledning

Vi har av Härnösands kommuns revisorer fått i uppdrag att granska kommunens ledarskap inom grundskolan. Uppdraget ingår i revisionsplanen för år 2022.

Rektor har i sitt arbete att hantera uppdrag från stat och kommun. Ofta uttrycks också uppdraget som en kollision mellan administration och pedagogiskt ledarskap. Kommunen har inom de ramar som riksdag och regering anger frihet att organisera och administrera verksamheten i skolan.

2.1 Syfte, revisionsfrågor och avgränsning

Granskningen syftar till att bedöma om huvudmannen för utbildningen ger förvaltningsledning och rektorer förutsättningar att leda det pedagogiska arbetet och verka för utbildningens utveckling.

- Hur ser ledningsorganisationen ut för utbildningsväsendet? Hur är ansvaret mellan verksamhetschef och rektor fördelat?
- Vilka organisatoriska förutsättningar har skolchef, verksamhetschef och rektor att genomföra uppdragen?
- Hur uppfattar personalen tillgången till rektors pedagogiska ledning och stöd?
- Hur arbetar kommunen med ledarskapsutveckling för rektorerna?
- Vilka förutsättningar har kommunen att rekrytera kompetenta ledare?

2.2 Revisionskriterier

Vi har bedömt om rutinerna uppfyller

- kommunallagen (2017:725) 6 kap. 6 §,
- skollagen (2010:800) 2 kap. 9-10 §§, och
- tillämpbara interna regelverk, policyer och beslut.

2.3 Metod

Granskningen har genomförts genom studier av Skolinspektionens beslut och skolenkät, dokumentstudier och intervjuer med skolnämndens presidium, skolchef, verksamhetschef för grundskola, urval av rektorer och lärare. Fyra lärare har också fått besvara frågor per e-post.

2.4 Projektorganisation

Granskningen har utförts av Joakim Nertyk, certifierad kommunal revisor och specialist och Klara Engström, verksamhetsrevisor. Lena Medin, certifierad kommunal revisor, har deltagit i sin roll som kvalitetssäkrare och kundansvarig.

Rapporten är faktagranskad av skolchef och verksamhetschef.

3 Om ledningsfunktion inom grundskolan

Kommunfullmäktige är huvudman för skolan och avgör i reglemente vilken styrelse eller nämnd som ska ansvara för att skolverksamheten bedrivs enligt lag och andra styrdokument. Huvudmannen bestämmer i stort om sin egen organisation, men sedan den 1 juli 2018 ska huvudmannen utse en skolchef som ska biträda huvudmannen med att tillse att verksamheten bedrivs enligt gällande föreskrifter.¹

För varje skolenhet ska det finnas en rektor.² Någon annan titel får inte användas; ej heller får rektors titel användas av andra tjänstepersoner i organisationen som inte leder en skolenhet. Samma person kan vara rektor vid flera skolenheter, men det får bara finnas en rektor vid varje skolenhet. Hur det inre arbetet på skolenheten organiseras beslutar rektor.³

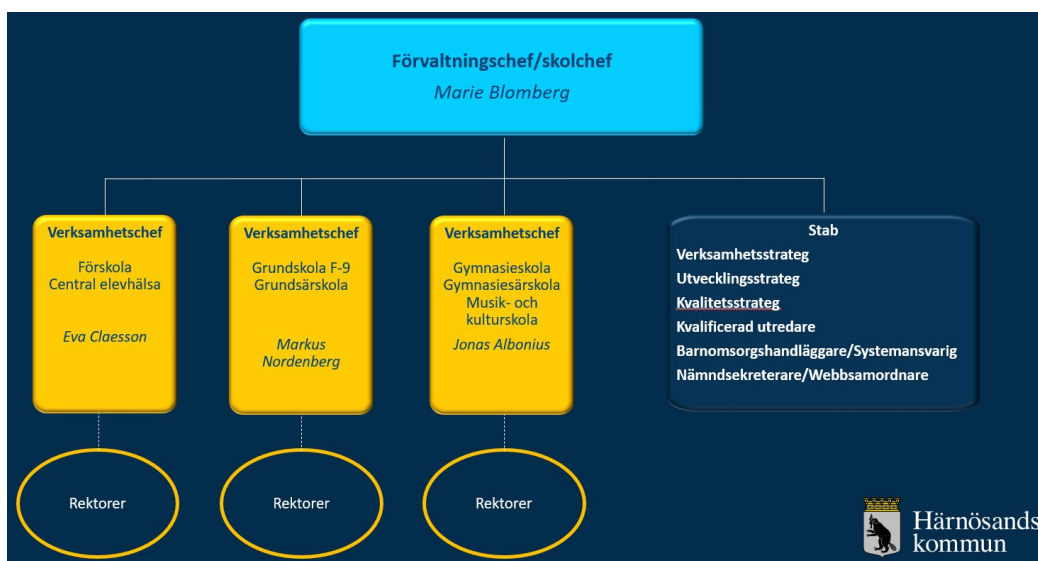
4 Resultat av granskningen

I Härnösands kommun ansvarar skolnämnden enligt reglemente för grundskolan och därmed för rektoreernas förutsättningar att leda det pedagogiska arbetet och verka för utbildningens utveckling.⁴ I Härnösands kommun finns det elva kommunala skolenheter.

Vid Skolinspektionens senaste granskningar i Härnösands kommun har rektors ledarskap på huvudmannanivå inte berörts.

4.1 Ledningsorganisation

Bilden nedan visar skolförvaltningens ledningsstruktur.



Härnösands kommun

¹ 2 kap. 8 a § SkoL

² 2 kap. 9 § SkoL

³ 2 kap. 10 § SkoL

⁴ Reglemente för skolnämnden, fastställt av kommunfullmäktige 2021-10-25 § 97

Härnösands kommun

Granskning av ledarskap inom grundskolan

Förvaltningschefen är tillika skolchef enligt skollag och stödjer skolhuvudmannen i arbetet med att tillse att all verksamhet bedrivs i enlighet med gällande föreskrifter. Förvaltningen är organiserad utifrån verksamheter, dels skolformer dels annan verksamhet såsom central elevhälsa. Under skolchefen finns tre verksamhetschefer. Deras uppdrag är att driva utvecklingen mot uppsatta mål inom sina respektive områden genom att bland annat leda och stödja underställda enhetschefer såsom rektorer och rapportera uppåt till skolchef. Verksamhetscheferna redovisar verksamheternas arbete och måloppfyllelse till skolchef, men också direkt till nämnden.

Grundskolans rektorer är organisatoriskt placerade under verksamhetschef för grundskola, som också ansvarar för grundsärskolan. I intervjuer menar både nämndens presidium och tjänstepersoner att befintlig organisation fungerar väl och är den optimala, med undantag för det dubbla ansvar som åvilar verksamhetschef för gymnasieskola och vuxenutbildning. Rektorerna påtalar dock vikten av att verksamhetscheferna möjliggör samverkan mellan skolformerna. För grundskolans del både mot förskolan och gymnasieskolan. Skolchefen framför att det varje vecka avsätts tid för informations- och samverkansmöten. Vid behov träffas samtliga skolledare, i annat fall samlas skolledarna per verksamhetsområde. Verksamhetschefen påtalar att även de biträdande rektorerna deltar.

Bilden nedan visar grundskolans organisation inom verksamhetsområdet grundskola och grundsärskola.



Härnösands kommun

Ansvar för de tolv kommunala skolenheterna är fördelat på nio rektorer. Tre rektorer ansvarar för två skolenheterna vardera och övriga för var sin skolenhet. Ingen skola är uppdelad på flera skolenheter. Åtta rektorer har i ledningen av sina skolor stöd av biträdande rektorer. De biträdande rektorerna är organisatoriskt placerade under rektor, men tjänsterna finansieras delvis med centrala medel. Om rektor anser sig behöva mer ledningsstöd än vad de centrala medlen räcker till får rektor finansiera resterande med enhetens resurser. Enligt verksamhetschef avsattes för ett par år sedan centrala

resurser för biträdande rektorer då brister i rektorers arbetsmiljö hade identifierats av Arbetsmiljöverket.

Intervjuade lärare, på både stora och små skolenheter uppfattar ledningsorganisationen på enheterna som tydligt. På de små skolenheterna är rektor inte alltid på plats, men går alltid att nå via telefon, sms eller e-post. Rollerna i skolledningarna är klara. På en enhet har specialpedagoger en särskild roll som arbetslagsledare. Det har stärkt samverkan mellan den pedagogiska personalen och elevhälsan, menar lärare på skolan.

Nämndens presidium är nöjd med befintlig organisation, i vilken verksamhetsansvaret har renodlats. Dialogen mellan den politiska nivån och verksamheten är viktigt, menar presidiet. Med det avses inte bara rak dialog enligt styrkedjan utan också att den politiska nivån får möjlighet att diskutera direkt med rektorerna. Före pandemin planerades för kontinuerliga dialoger mellan nämnd, förvaltning och enhet. På grund av pandemin blev det dock inget av dialogerna som först kunde inledas i juni 2022. Enligt skolchef kommer dialogkaféer att genomföras efter varje sammanträde som behandlat uppföljning av huvudmannens kvalitetsarbete, det vill säga tre gånger per år. Dialogen uppskattas av samtliga berörda parter, men rektorerna påtalar vikten av att diskussionen om mål och måluppfyllelse också kopplas till de ekonomiska förutsättningar som ges i budget. Även strukturen för dialogerna bör tydliggöras, menar rektorerna.

4.1.1 Omsättning på och rekrytering av rektorer

Tjänsteperson vid skolförvaltningen menar att rörligheten bland rektorerna inom skolnämndens ansvarsområden varierar mellan skolformerna. Lägst är rörligheten i förskolan. Grundskolans rektorer har ungefär lika lång rektorserfarenhet. Många av skolledningarna vid F-6-enheterna är under utbildning inom det statliga rektorsprogrammet. Intervjuade rektorer och tjänstepersoner på central förvaltning kan inte se att omsättningshastigheten på rektorer i grundskolan är något problem och därför följs den inte upp genom specifikt nyckeltal.

Av de intervjuade rektorerna har två mer än femton års erfarenhet i olika kommuner och tre av de fyra har innehaft sina tjänster i Härnösand i minst fyra år. Överlag upplevs det dock svårare att rekrytera rektorer till de små skolenheterna. Under de senaste tre åren har tre rektorer lämnat sina tjänster, enligt verksamhetschef. Orsakerna bedöms av verksamhetschef inte ha att göra med rektors förutsättningar utan ha andra orsaker såsom önskan att prova på annan tjänst och/eller komma närmare hemmet.

Det har inte heller varit svårt att rekrytera nya rektorer. Det har alltid funnits personer att välja emellan, enligt verksamhetschef. En av rektorerna som slutade har valt att söka sig tillbaka till Härnösands kommun och en annan har handplockats till uppdraget som rektor.

4.1.2 Bedömning

Vi bedömer att rektorsorganisationen uppfyller lagens krav på att varje skolenhet ska ledas av en rektor och konstaterar också att en skolchef är utsedd. Vi bedömer att ledningsorganisationen som helhet i huvudsak är ändamålsenlig till sin struktur. Vi ser positivt på att dialogen mellan nämnd, förvaltning och enheter ska genomföras

kontinuerligt. Det är dock viktigt att det finns en systematik i dialogerna och att de kopplas till verksamhetens uppdrag och förutsättningar så att eventuella brister identifieras och adekvata åtgärder vidtas.

Omsättningen på skolledare utgör inte ett problem, men huvudmannen bör vara uppmärksam på om omsättningen är särskilt hög vid enskilda enheter till exempel vid små skolenheter.

4.2 Lednings och rektors organisatoriska förutsättningar

Skolchefen har direkt personalansvar för tio medarbetare varav tre är verksamhetschefer och merparten av de övriga är tjänstepersoner på skolkontoret. Skolchefen upplever att kompetensen hos medarbetarna är hög och att stödet är gott. Verksamhetschefen har elva underställda varav merparten är rektorer. Verksamhetschefen upplever att stödet är gott inom alla områden utom ekonomi.

Vilket redan har framgått ovan stöds rektorer vid större skolenheter av biträdande rektorer. Det formella personalansvaret per rektor varierar mellan 20 och närmare 60 medarbetare. I kommunens interna regelverk för ledning av personal har biträdande rektorer ingen formell roll. Skolchef och verksamhetschef menar att omfattningen av rektors personalansvar bör minska för de rektorer som har störst personalgrupper genom att deras biträdande rektorer ges personalansvar. Enligt skolchef har personalstrateg på HR-avdelningen fått i uppdrag att se över detta.

Härnösands kommun låter dess personal årligen besvara en medarbetarenkät. Enkäterna sammanställs på olika nivåer bland annat per chef. Det går inte att särskilja rektorer från andra underställda i verksamhetschefens personalgrupp. Av verksamhetschefens för grundskola personal är åtta rektorer och tre andra medarbetare: en biträdande rektor och IT-personal.

En av frågorna i enkäten handlar om medarbetaren "har de resurser som behövs för att kunna utföra [sina] arbetsuppgifter". Med resurser avses här till exempel "arbetsmetoder och arbetsredskap, kompetens och bemanning". Svaren fördelar sig mellan de fasta svarsalternativen "stämmer mycket bra" till "stämmer ganska dåligt". Fem personer anger att påståendet stämmer mycket eller ganska bra, två att det stämmer varken bra eller dåligt och fyra att det stämmer ganska dåligt. Själva bedömer de sig dock ha "tillräckligt med kunskap för att kunna utföra" arbetet och merparten av personalen vet "hur arbetsuppgifterna ska utföras". Alla utom en vet i huvudsak vad som förväntas av dem.

Medarbetarnas bedömning av sin arbetsbelastning varierar. Knappt hälften menar att de hinner med sina arbetsuppgifter inom den normala arbetstiden. Fyra av elva tycker inte det och resterande två medarbetare anger att påståendet varken stämmer bra eller dåligt. Fyra medarbetare anger också att de inte "har ork kvar för att göra andra arbetsuppgifter efter arbetsdagens slut"⁵. Verksamhetschefen anger i intervju att flera rektorer arbetar mer än 40 timmar i veckan. Intervjuade skolledare bedömer att stödet från biträdande rektorer i hög grad gör att arbetet kan bedrivas inom ram. Skolledare som parallellt med skolledaruppdraget genomgår rektorsutbildning har svårt att få båda

⁵ De svarar på påståendet att "Jag har ork kvar för att göra andra saker efter arbetsdagens slut." stämmer ganska dåligt (2) eller mycket dåligt (2).

uppgifterna att rymmas inom arbetstiden, även om de upplever att arbetsgivaren ger dem förtroende att reglera tiden. Rektorernas närmaste chef finns som stöd om arbetsuppgifter skulle behöva prioriteras, enligt en rektor.

Intervjuade rektorer tycker varken att det organisatoriska stöd som de erhåller motsvarar behoven eller är effektivt. Rektorerna tycker att stödet inom ekonomi och personalfrågor är särskilt bristfälligt. Stödet inom dessa områden utgår från kommunledningsförvaltningen och inte från skolförvaltningen. Både skolchef och verksamhetschef instämmer vad gäller ekonomiområdet och påtalar att bristerna är påtagliga, dock finns löften om att det är av övergående karaktär. Det gäller både ekonomisystemet och stödet från ekonomiavdelningen. Personalomsättningen är hög och vid tiden för granskningen har den mest erfarna ekonomen nyss avslutat sin anställning. Bristerna i ekonomisystemet gör att det inte, enligt de intervjuade, går att få fram pålitliga ekonomirapporter varken på enhets-, verksamhets- eller förvaltningsnivå, enligt rektorer, verksamhetschef och skolchef. Stödet från HR upplever dock verksamhetschefen har blivit bättre särskilt vad gäller rehabiliteringsärenden. Rektorerna efterfrågar dock tydligare struktur från HR vad gäller rekrytering och även stöd i arbetet. Vilket stöd rektor kan få upplevs avhängigt vilken person på HR som får hand om uppdraget.

På förvaltningsnivå har det tillsatts en verksamhetsstrateg som bland annat arbetar med lokaler, arbetsmiljö och skolskjutsar. Rektorerna uppskattar att de får stöd i lokalfrågor, även om rektor är den som måste driva frågorna på sin skolenhet. Skolbyggnader i Härnösand ägs av privata företag. Det upplevs som oklart vad gäller till exempel periodiskt underhåll. Ett par rektorer menar att detta verkar saknas helt inom ramen för ordinarie avtal och ska finansieras separat av rektor. Rektorerna efterfrågar att kommunen tar ett helhetsgrepp i förhållande till fastighetsägarna. En rektor ger exempel på god dialog mellan rektor, intendent och fastighetsägare.

Lokalvården ligger på entreprenad hos privata aktörer och skolbetspising sköts av en kommunal enhet. Lokalvården fungerar olika bra på enheterna. Ett par rektorer menar att städningen har blivit betydligt bättre efter att nya entreprenörer har anlitats.

Skolchefen lyfter också fram utvecklings- och kvalitetsstrategier samt nämndsekreterare som ger stöd åt skolenheterna. Det kan gälla utvecklingsinsatser som behöver genomföras vid enskilda enheter, stöd i kvalitetsarbetet samt skoljuridiskt stöd.

Överlag menar intervjuade rektorer att det saknas gemensam struktur för arbetet med vissa frågor i kommunen. Det leder till inkonsekvent handläggning. Skolenheterna utvecklar därför sin egen struktur till exempel vad gäller lönesättning, tjänstefördelning och vikarieanskaffning. Om kommunen samordnade detta och gjorde lika på enheterna skulle arbetet effektiviseras, enligt en rektor.

4.2.1 Bedömning

Vi konstaterar att rektor erhåller stöd inom en rad områden, men att bristerna inom ekonomiområdet är påtagliga. Det bristande stödet försvårar inte bara för rektor att ta sitt ansvar för den pedagogiska ledningen utan omöjliggör ekonomistyrningen. Det sistnämnda gäller också på verksamhets- och förvaltningsnivå, vilket vi bedömer är mycket allvarligt. Det stöd som rektorerna erhåller från HR-avdelningen kan utvecklas och stärkas.

Vi bedömer att personalansvaret för vissa rektorer är omfattande och menar att en omfördelning av personalansvaret skulle stärka ledningsorganisationen och rektors förutsättningar att leda det pedagogiska arbetet och verka för utbildningens utveckling inom ramen för arbetstiden under förutsättning att övriga brister åtgärdas.

Vi bedömer att rektor överlag får förutsättningar att leda det pedagogiska arbetet och verka för utbildningens utveckling.

4.3 Rektors pedagogiska ledning och stöd

Skolinspektionen skickar vartannat år ut en enkät till elever i årskurs fem och nio, samtliga vårdnadshavare och pedagogisk personal hos samtliga huvudmän i riket.⁶ I enkäten till lärarna ställs bland annat frågor om rektors pedagogiska ledarskap och utvecklingen av utbildningen. Nedan följer i två tabeller grundskollärarnas i Härnösands kommuns svar på påståenden inom aktuellt område. Svarsfrekvensen låg på 72 procent vid 2021 års enkät.

Pedagogiskt ledarskap grundskolan	Andel som instämmer ⁷	Medelvärde ⁸	Enkät-genomsnitt ⁹	Diff.
Rektor har god kunskap om det dagliga arbetet i skolan.	86 %	7,8	7,4	+ 0,4
Rektor arbetar för att främja elevernas kunskapsutveckling.	96 %	8,7	8,1	+ 0,6
Rektor tar ansvar för det pedagogiska arbetet på skolan.	87 %	8,3	7,6	+ 0,7
Index för området som helhet		8,3	7,7	+ 0,6

Skolenkäten, 2021, Skolinspektionen

Av enkäten framgår att grundskollärarna i Härnösand i högre grad än genomsnittet i enkätomgången anser att rektor leder det pedagogiska arbetet.

⁶ Skolenkäten genomförs en gång per år. Den påbörjas i januari och pågår i minst fyra veckor. Varje huvudman blir föremål för skolenkäten vartannat år.

⁷ 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.

⁸ 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".

⁹ Med enkätgenomsnitt avses genomsnittet av svaren vid enkäten som genomfördes våren 2021 vid grundskolor.

Härnösands kommun

Granskning av ledarskap inom grundskolan

Utveckling av utbildningen	Andel som instämmer	Medelvärde	Enkät-genomsnitt	Diff.
Rektor ser till att utvärderingen av elevernas kunskapsutveckling ligger till grund för utveckling av utbildningen.	83 %	8,2	7,7	+ 0,5
Rektor ser till att arbetssätt förändras om eleverna inte uppnår kunskapskraven.	67 %	7,0	6,7	+ 0,3
Rektor ser till att uppföljningen av mitt och mina kollegers arbete leder till relevanta förändringar i arbetssätt.	78 %	7,5	6,8	+ 0,7
Index för området som helhet		7,5	7,1	+ 0,4

Skolenkäten, våren 2021, Skolinspektionen

Även när frågan berör rektors ansvar för utvecklingen av utbildningen är lärarna i Härnösand mer positiva. I förhållandet till rektors pedagogiska ledarskap är dock svaren något mindre positiva. Det handlar främst om rektor tillser att arbetssätt förändras om eleverna inte uppnår kunskapskraven. Omkring var femte lärare menar att så inte görs.

Av kommunens medarbetarenkät framgår att lärarpersonalen i hög grad¹⁰ upplever:

- att chefen ger dem förutsättningar att ta ansvar i arbetet,
- att chefen uppmuntrar till delaktighet
- att chefen vid behov hjälper till att prioritera arbetsuppgifter, och
- att chefen har regelbundna medarbetarsamtal

Intervjuade rektorer anger att de har förutsättningar att vara pedagogiska ledare och att de är det. Utan stöd av biträdande rektor hade det dock varit omöjligt, enligt en rektor. Rektorerna leder det pedagogiska arbetet på olika sätt. Det handlar om att initiera och driva processer exempelvis inom uppföljning och utvärdering, effektiv och ändamålsenlig organisation av verksamheten, pedagogiska samtal med mera. Rektorerna påtar vikten av att vara synliga i verksamheten, men de har olika syn på om strukturerade lektionsbesök leder till utveckling av utbildningen.

¹⁰ På en 100-gradig indexskala där 100 innebär att personalen menar att det positiva påståendet stämmer "mycket bra" och 0 att påståendet "stämmer mycket dåligt", uppgår index per fråga och skolenhet till mellan 61 -100, för merparten av frågorna kopplade till vår granskning över 80 per skolenhet.

Intervjuade lärare, vid både stora och små skolenheter, upplever att deras rektorer leder det pedagogiska arbetet och verkar för utbildningens utveckling på det sätt som anges ovan. Somliga rektor gör lektionsbesök och andra inte. Pandemin har däremot gjort att besök inte har kunnat genomföras på alla skolor så som var planerat. Rektorerna uppmuntrar också lärare att besöka (skugga) varandra. En skolenhet deltar i EU-projekt som syftar till att lärare i olika länder ska lära av varandra genom "kollegaskuggning".

Lärarna bedömer dock att det finns gränser för vad rektorerna kan åstadkomma och att det behöver vidtas andra åtgärder som kräver mer resurser. Klasserna upplevs ha blivit större och större och därmed försvåras möjligheterna för lärarna att ge eleverna det stöd eller de utmaningar som de behöver, menar lärarna. Det är brist på lokaler på vissa enheter och undervisningen kan inte anpassas efter elevernas behov. Rektorerna stöttar lärarna så gott det går genom kompetensutveckling som ska syfta till att ge lärarna verktyg att möta utmaningarna i klassrummet. Kompetensutvecklingen upplevs i huvudsak som god, men ibland "hinner man inte landa" mellan insatserna, säger ett par lärare.

4.3.1 Bedömning

Av Skolinspektionens enkäter och våra intervjuer framgår att rektor har god kunskap om det pedagogiska arbetet och främjar elevernas kunskapsutveckling. Även kommunens medarbetarenkät visar att personalen i hög grad har förtroende för sin rektor.

Lärarna uppfattar att de har tillgång till rektors pedagogiska ledning och stöd, men att rektor inte fullt ut har förutsättningar att vidta de åtgärder som krävs för att möta elevernas behov.

4.4 Ledarskapsutveckling

I Härnösands kommun ges samtliga skolledare möjlighet att genomgå den statliga rektorsutbildningen. Det betyder att biträdande rektorer förbereds för att i framtiden kunna ta rektors hela ansvar. Skolchef och verksamhetschef menar att detta är ett uttryck för att förvaltningen förstår vikten av goda ledare. Skolchefen påpekar också att rektorerna uppmuntras till att stödja personal som vill utvecklas i ledarrollen.

Skolledarna erbjuds vidare ett "smörgåsbord" av interna kommunala kurser inom olika områden såsom arbetsmiljö och personalansvar. Vid de veckovisa ledningsträffarna genomförs också kortare utbildningspass utifrån behov som identifierats av rektorerna själva eller förvaltningsledningen. Även mer omfattande utbildningsinsatser har genomförts eller kommer att genomföras såsom "indirekt ledarskap" och "utvecklande ledarskap". Intervjuade rektorer bedömer att de får den kompetens- och ledarskapsutveckling som de behöver och efterfrågar.

4.4.1 Bedömning

Vi bedömer att Härnösands kommun erbjuder skolledarna adekvat ledarskapsutbildning.



Härnösands kommun

Granskning av ledarskap inom grundskolan

Vi ser positivt på att Härnösands kommun erbjuder den statliga rektorsutbildningen till biträdande rektorer. Dels stärks deras kompetens, dels ökar huvudmannens förutsättningar att rekrytera rektorer vid vakanser i framtiden.

5 Slutsats och rekommendationer

Vår samlade bedömning är att det finns brister i styrningen vad gäller att ge förvaltningsledning och rektorer förutsättningar att leda det pedagogiska arbetet och verka för utbildningens utveckling. Bristen gäller förutsättningar för ekonomistyrning på alla nivåer i skolnämndens verksamheter. För övrigt bedömer vi att skolnämnden i huvudsak ger förvaltningsledning och rektorer förutsättningar att leda och utveckla arbetet. Av granskningen framgår också att rektor har förutsättningar att verka som pedagogiska ledare. Omsättningen på skolledare är inte särskilt hög och förutsättningar för rekrytering finns, inte minst genom ledarskapsutveckling för biträdande rektorer.

Utifrån vår granskning rekommenderar vi skolnämnden att

- säkerställa att förvaltning och rektorer har tillgång till ändamålsenligt ekonomisystem och att förvaltningsledning och rektorer har tillgång till adekvat ekonomiskt stöd inte minst vad gäller uppföljning av budget och utfall.
- utvärdera rektors behov av stödinsatser och då brister identifieras vidta åtgärder så att rektors fokus kan ligga på att leda det pedagogiska arbetet och utveckla utbildningen.
- fortsätta arbetet med att stärka rektors förutsättningarna för ett hållbart arbetsliv, vilket bland annat kan göras genom omfördelning av personalansvar.

KPMG AB

Joakim Nertyk

Certifierad kommunal revisor
specialist – utbildning

Lena Medin

Certifierad kommunal revisor
kundansvarig