
Revisionsrapport

Ledarskapets villkor på rektorsnivå inom grundskolan

Linköpings kommun

*Johan Cöster
Håkan Lindahl
Marie Lindblad*

Februari 2013



Innehållsförteckning

Bakgrund och revisionsfråga	1
Metod	2
Resultat	3
Ansvar och krav	3
Våra kommentarer	5
Stöd	6
Våra kommentarer	8
Arbetsituationen	8
Våra kommentarer	10
Kunskap och kompetensutveckling	10
Våra kommentarer	11
Revisionell bedömning	11

Bakgrund och revisionsfråga

Senare års forskning och erfarenhet visar på ledarskapets stora betydelse för en effektivt fungerande verksamhet. Oavsett var i organisationen ledarna arbetar har de förutsättningar som skapas av bl.a. huvudmannen stor påverkan på ledarnas möjligheter att utöva sitt ledarskap på ett effektivt sätt.

Nämndernas behov av att utveckla sitt arbete med styrning och ledning av verksamheten har varit en av de iakttagelser som gjorts under de senare årens granskningar i Linköping. En viktig aspekt av detta är de förutsättningar som chefer och ledare har i organisationen och hur tydligt deras uppdrag är.

Inom skolans område har rektorernas förutsättningar att utöva ett fungerande ledarskap i många avseenden förändrats på senare år och även diskuterats i olika forum såväl nationellt som lokalt.

I skolinspektionens rapport från 2012 "Rektors ledarskap" sägs bl.a. följande:

"Rektorn måste, för att kunna utöva ett välfungerande pedagogiskt ledarskap, själv skapa förutsättningar och bygga en organisation som möjliggör detta. Rektorn behöver också få förutsättningar och stöd från huvudmannen för att skapa en sådan verksamhet. I rapporten definieras pedagogiskt ledarskap som allt som handlar om att tolka målen samt beskriva aktiviteter för en god målfyllelse 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. Det betyder att rektor måste ha kunskap om och kompetens för att tolka uppdraget, omsätta det i undervisning, leda och styra lärprocesser, samt skapa förståelse hos medarbetarna för samband mellan insats och resultat."

Denna granskning syftar till att besvara följande revisionsfråga:

- Skapar barn- och ungdomsnämnden tillräckligt goda förutsättningar för att rektorer/enhetschefer ska kunna utöva ett gott pedagogiskt ledarskap?

Delfrågor som ska belysas i granskningen är följande:

- Finns det aktuella policydokument som visar kommunens syn på ledarskap?
- Ger det personalpolitiska programmet tillräckligt stöd och vägledning för rektorer/enhetschefer i deras yrkesroll?
- Är barn- och ungdomschefens/skolområdeschefernas krav på rektorer/enhetschefer tydliga?
- Ges rektorer/enhetschefer tillräckliga förutsättningar att hantera såväl pedagogiska som personal- och ekonomifrågor?
- Görs satsningar på chefs-/ledarutveckling riktade till rektorer/enhetschefer?
- Får rektorer/enhetschefer stöd från barn- och ungdomschef respektive skolområdeschef?
- Fungerar samverkan mellan rektorer/enhetschefer och barn- och ungdomschef/skolområdeschef?

Huvudansvariga för denna granskning är Johan Cöster, Håkan Lindahl samt Marie Lindblad konsulter inom PwC.

Metod

Granskningen har genomförts genom en webbaserad enkät till samtliga rektorer/enhetschefer. Av 52 rektorer har 42 eller 81 % besvarat enkäten. Av dessa har 20 stycken arbetat som rektor mellan 1 och 5 år, 11 stycken mellan 6 och 10 år medan övriga 13 arbetat som rektor i mer än 11 år.

Enkäten består av fyra frågeområden med påståenden där rektorerna ska ange i vilken utsträckning man instämmer i påståendet. Svaren avges på en 6-gradig skala där 6 betyder att man absolut instämmer i påståendet och 1 att man inte alls gör det.

Som ett komplement till enkäten har vi även genomfört två fördjupande gruppintervjuer med sammanlagt 9 rektorer. Syftet med gruppintervjuerna har varit att få möjlighet att ställa fördjupade frågor som komplement till enkäten.

Vi har även genomfört en gruppintervju med tre av de fyra skolområdescheferna. Syftet har varit att få deras syn på hur väl rektorernas uppdrag är definierat samt beskrivningar av hur skolområdeschefer och rektorer samverkar. Vi har också intervjuat barn- och ungdomschefen.

Slutligen har vi gjort en genomgång av olika aktuella policydokument och andra dokument som på något sätt belyser och är av betydelse för bedömningen av rektorernas förutsättningar att utöva sitt ledarskap.

Resultat

Ansvar och krav

Inom detta område har vi ställt fyra frågor om hur pass tydligt rektorerna anser att deras uppdrag är och om de anser sig ha möjligheter att leva upp till kraven.

I dokumentet "Mål- och uppföljningsplan 2012-15 som fastställts av barn- och ungdomsnämnden finns skolans huvuduppgift liksom kraven på rektor beskrivna. I det ledarskapskontrakt som finns mellan rektorerna och respektive skolområdeschef liksom i de utvecklingsplaner varje rektor årligen upprättar för respektive skola tydliggörs kravbilden på rektorerna förutom vad som finns fastställt i mål- och uppföljningsplanen.

I kommunen finns ett personalpolitiskt program där man beskriver vad policyn betyder för den som har ett chefsuppdrag i kommunen. Ingen av rektorerna nämner i sina öppna svar i enkäten eller i intervjuerna att det personalpolitiska programmet är ett viktigt styrdokument.

På enkätfrågan om målen för den verksamhet man ansvarar för är tydligt formulerade svarar hela 95 % på nivå 4-6 att man anser detta.

På frågan om man upplever att kraven på rektor är tydligt formulerade svarar 88 % på nivå 4-6 dvs. man instämmer i mycket stor utsträckning i påståendet.

I intervjuerna framhåller rektorerna att de statliga målen och kraven är väl kända. I dokumentet "Mål- och uppföljningsplan 2012-15" som fastställts av barn- och ungdomsnämnden finns skolans huvuduppgift liksom kraven på bl.a. rektor väl beskrivna. Samtidigt uppger flera av rektorerna att det i bland kan vara lite svårt och så med kunskapen om de olika mål som kommunen fastställt. Många upplever också att det i vissa lägen kan finnas konflikter mellan de statliga och kommunala målen, något som det ofta i slutänden är som rektor ska hantera.

I gruppintervjuerna och i kommentarerna till enkäten framkommer att en del rektorer upplever att även om målen för huvuduppdraget är tydliga så är förväntningarna/kraven på vad man som rektor ska klara av att hantera inte lika tydliga och framför allt ofta alltför spretiga.

Flera rektorer påpekar i både intervjuerna och de öppna svarsalternativen i enkäten att många föräldrar i dagsläget är betydligt mer insatta i och intresserade av hur skolan fungerar, jämfört med tidigare. Kraven från föräldrar har därmed ökat och t.ex. ställer många föräldrar konkreta krav på vilket stöd man anser sig ha rätt till för sitt barn.

Fler beslut överklagas också av föräldrar vilket kan ta mycket tid och energi i anspråk. Det skapar även ökade krav på att rektor agerar på ett sådant sätt att man skapar förtroende mellan skolan och föräldrarna.

Några citat ur enkäten är följande:

"Alldeles för spretigt uppdrag. Vi ansvarar för allt från fastigheter till barn i behov av särskilt stöd"

"Negativt att så många uppgifter ligger på rektors bord att kvaliteten påverkas mycket negativt"

"Man drunknar i sakfrågor som inte rör den pedagogiska verksamheten direkt – städ, fastighet, vaktmästarfrågor mm"

"Man kan inte kompetensmässigt spänna över allt från asfalt till dyslexi".

"Allt det praktiska runt huvuduppdraget är inte beskrivet"

På frågan om rektorerna anser att man har tillräckliga befogenheter för att leva upp till de krav som ställs är det 35 % som lämnar svar på nivå 1-3 vilket innebär att mer än var tredje rektor är tveksam till detta.

På frågan om man anser sig ha praktiska möjligheter att leva upp till kraven är det en så stor andel som 60 % som ger svar på nivå 1-3. Detta indikerar att en majoritet av de tillfrågade upplever att det finns en påtaglig obalans mellan krav och praktiska möjligheter att leva upp till kraven.

Det som rektorerna lyfter fram i intervjuerna som de största problemen är att man förväntas delta i olika möten kring frågor där man inte har någon sakkunskap. Ett exempel som nämns av flera är olika typer av frågor som rör lokalerna. Man upplever det som en näst intill omöjlig uppgift att med representanter för fastighetsägaren delta i möten där man diskuterar olika tekniska frågor där rektorn själv saknar fackkunskap.

Ett annat område som också upplevs svårhanterligt och som dessutom är av stor ekonomisk betydelse är övertalighetsproblematiken. I och med att det är kommunstyrelsen som är anställningsmyndighet råder man som rektor inte över möjligheten att hantera övertalighetsproblem på ett rationellt sätt. Detta sköts i stället centralt via personalkontoret.

Man upplever det bl.a. som problematiskt att man, vid behov av personal, själv inte kan välja den personal man vill ha utan blir tilldelad personal ur den "övertalighetspool" som finns i kommunen. Samtidigt är det rektor som ytterst ska ansvara för att skolan arbetar på ett sätt så man når de uppställda målen. Att då inte ha möjlighet att välja den personal man ska arbeta med upplevs av många av rektorerna som både komplext och negativt.

Rektorerna upplever det också som negativt att övertalig personal som finns i poolen men som därifrån placerats full tid på en annan enhet ändå kostar 90 tkr. per år för den skola där personen blev övertalig.

Även skolområdescheferna och barn- och ungdomschefen lyfter fram hanteringen av personalansvaret och övertaligheten som ett problemområde. Ett önskvärt tillstånd vore, enligt flera av de intervjuade, att barn- och ungdomsnämnden själv i stället för kommunstyrelsen var anställningsmyndighet och därmed kunde hantera både anställningar och övertalighetsproblematiken utifrån de konkreta förutsättningar som gäller inom verksamheten.

Ett annat problemområde som berörs vid gruppintervjuerna och vid intervju med barn- och ungdomschefen är arbetsmiljöansvaret. Från kommundirektören har detta delegerats till utbildningsdirektören som i sin tur vidaredelegerat detta till rektorerna. Detta innebär att om det uppstår problem inom arbetsmiljöområdet ska rektorerna kommunicera direkt med utbildningsdirektören och inte med sin närmaste chef skolområdeschefen eller med barn- och ungdomschefen, vilket sker i alla andra ärenden som berör verksamheten.

Från enkäterna och intervjuerna är följande kommentarer hämtade:

”Man är ansvarig för arbetsmiljöfrågorna, men har inga befogenheter – det är frustrerande”

”Hanteringen av övertalighet är ett stort problem eftersom man inte får välja personal – man får bara personal tilldelad ur övertalighetspoolen”

”Det är nästan omöjligt att hålla budgeten ibland då man får ta kostnader som man inte styr över och som man inte känt till i förväg”

”Många projekt är inte förankrade hos oss rektorer utan beslutade uppifrån. Svårt då att hantera detta på ett bra sätt. Man är dåliga att lyssna på oss och våra behov och önskemål”

Våra kommentarer

Granskningen visar att de två områden som upplevs skapa mest problem för rektorerna är dels att man tvingas hantera frågor man inte har kompetens för dels personalansvaret kopplat till övertalighetsproblematiken.

När det gäller kompetensfrågor är det främst ärenden rörande lokaler som många rektorer upplever som svåra att arbeta med. Förvaltningen har expertkunskap inom området, men av svaren att döma finns inte tillräcklig kapacitet, tydliga rutiner eller en fungerande kommunikation som gör att rektorerna kan ges det stöd man upplever sig behöva i dessa frågor.

När det gäller personalansvaret och policyn kring övertalighetsfrågorna är detta ytterst en fråga för politiken att hantera. Vi bedömer att nuvarande ansvarsfördelning och policy skapar påtagliga friktioner i organisationen som tar både kraft och energi på flera nivåer inom verksamheten.

Beträffande hanteringen av arbetsmiljöfrågorna kan vi konstatera att den delegation som gjorts bryter mot tankarna med en rak linjeorganisation. Att de för grundskolan närmast ansvariga cheferna ovanför rektorerna inte kan hantera

frågor inom arbetsmiljöområdet, är något som bör åtgärdas för att undvika missförstånd, misstag och att ansvariga chefer s.a.s. hamnar på mellanhand inom ett viktigt område.

Sammantaget belyser enkätsvaren och citaten ovan att det är "andra" krav och uppgifter som alltför ofta konkurrerar med det pedagogiska uppdraget. Detta upplevs av rektorerna som frustrerande och något som stjälar tid och kraft från det som är centralt för rektor, att leda och styra lärprocessen i skolan för att uppnå ökad måluppfyllelse.

Stöd

Inom detta område har vi ställt elva frågor som främst rör rektorernas syn på vilken form av stöd man har eller kan påräkna om behov uppstår.

På frågan om *man får det stöd man behöver från sin närmaste chef* är det hela 91 % som anger att detta stämmer i stor utsträckning, dvs. man lämnar svar på nivå 4-6.

Även när det gäller frågan om *den närmaste chefen har tillräckligt med tid för rektorerna* svarar 81 % på nivå 4-6. Slutligen ger rektorerna också mycket bra betyg när det gäller *om man får tillräcklig information från sin närmaste chef*. Där är det hela 96 % som ger svar på nivå 4-6.

Flera rektorer påpekar i intervjuerna att barn- och ungdomschefen "är långt borta" varför man av praktiska skäl har ett närmare samarbete med sin skolområdeschef.

Svaren visar också att rektorerna i stor utsträckning är nöjda med det stöd man har från specialister när det gäller svårare ekonomi- respektive personalfrågor. Här är det endast ett par procent av rektorerna som inte är helt nöjda med det stöd man får.

När det gäller *möjligheten att få stöd från kollegor vid behov* är det hela 95 % som svarar ja absolut eller ja i hög utsträckning och endast 5 % som lämnar svar på nivå 2-3.

En fråga i enkäten är om man anser att *den introduktion man fick för det nuvarande arbetet var tillräcklig*. Här är det endast 50 % som lämnat svara på nivå 4-6 medan 50 % lämnat svar på nivå 1-3. Någon kommenterar detta med att man förväntades klara uppgiften utan någon särskild introduktion efter att ha arbetat inom skolan under många år.

Samtidigt lyfter många av rektorerna fram den mycket positiva satsning som sker på rekryteringsutbildning som görs för att skapa förutsättningar för lärare att i framtiden kunna och vilja åta sig rektorsuppgifter. Man framhåller också som mycket positivt att förvaltningen sedan några år satsar resurser på utbildning av rektorerna.

Vi har även ställt två frågor som rör i vilken utsträckning skolorganisationen är utformad så den främjar och stimulerar den pedagogiska utvecklingen.

På frågan om *skolorganisationen totalt sett är utformad så att den främjar och stimulerar den pedagogiska utvecklingen* är det så många som 50 % som lämnar svar på nivå 1-3 dvs. man är förhållandevis negativa till detta!

Motsvarande siffra då det gäller frågan om *skolorganisationen på den egna skolan är utformad så att den främjar och stimulerar den pedagogiska utvecklingen* är att endast 19 % lämnar svar på nivå 2-3!

Rektorerna är således påtagligt kritiska till att skolorganisationen totalt sett i kommunen främjar den pedagogiska utvecklingen medan man i betydligt större utsträckning upplever att organisationen på den egna skolan är väl anpassad för detta ändamål.

När det gäller rektorernas relativt negativa svar avseende den totala skolorganisationen tolkar både skolområdescheferna och barn- och ungdomschefen det som att det kan vara uttryck för en mer allmän kritik mot "överbyggnaden", dvs. den centrala förvaltningen som vissa rektorer upplever vara för stor och dra mycket resurser. Det kan också handla om balansen mellan rektorernas "friutrymme" kontra centralt initierade och/eller beslutade gemensamma möten, projekt mm. som vissa rektorer uppfattar som "störande" för deras eget agerande.

Vid intervjuerna och i de öppna svaren i enkäten lyfter flera rektorer fram att det händer att det tas beslut högre upp i organisationen som påverkar verksamheten och dess ekonomi. Detta kan ske antingen centralt i den egna förvaltningen eller på kommunnivå. Då detta dessutom ofta sker utan att man får information i förväg, skapar det problem för rektorerna att kunna hantera frågorna på ett bra sätt.

Vissa rektorer ger också uttryck för att man ibland upplever att man inte fullt ut äger alla frågor ute på fältet trots att man är ansvarig för verksamheten, vilket kan skapa frustration och även en känsla av att det finns brister i förtroendet för rektorernas sätt att arbeta.

Beträffande stödet är det många av rektorerna som lyfter fram den mycket positiva satsningen som gett ekonomiska möjligheter att anställa biträdande rektorer på del- eller heltid. Många menar att detta varit helt nödvändigt för att man som rektor ska kunna fortsätta att bedriva verksamheten på ett bra sätt med tanke på alla de krav som numera ställs på skolan, inte minst sådant som rör administrationen.

Från enkäten och intervjuerna är följande citat hämtade:

"Det är bra med de nya biträdande rektorerna som avlastar mycket. Samtidigt har det tillkommit många nya arbetsuppgifter"

"Skolområdescheferna är bra på att stötta och även utmana oss – främst kanske när det gäller måluppfyllelse och ekonomi"

”Jag får support och uppmuntran i mitt arbete, och positivt gensvar från medarbetarna. Positivt att kommunstyrelsen äntligen såg till att jag fick stöd av en biträdande rektor”

”Ibland för många uppdragsgivare samtidigt. För många som bestämmer över oss”

”Beslut högre upp i organisationen påverkar oss negativt, nu senast beslut om hälsopeng på 2500 kr per anställd utan att extra medel tillförs”

Våra kommentarer

Utifrån denna granskning kan vi inte avgöra vad som ligger bakom rektorernas påtagligt negativa svar avseende om skolorganisationen *totalt sett är utformad så att den främjar och stimulerar den pedagogiska utvecklingen*. De förklaringar som lämnats av såväl skolområdescheferna som barn- och ungdomschefen kan mycket väl vara korrekta. Vi menar att nämnd och förvaltningsledning i framtiden bör vara lyhörda för dessa signaler så att man säkerställer att resursfördelning, organisation, initiering av projekt, utformning av stöd mm. inte alltid sker likformigt utan utifrån rektorernas och skolornas **olika** behov.

Risken finns annars att man från rektorsnivå kan uppfatta att ledarskapet präglas för mycket av ett ”top down tänkande” medan man i för liten utsträckning tar tillvara den kunskap, kreativitet och vilja till delaktighet som finns ute bland rektorerna.

Arbetsituationen

Inom detta område har vi ställt sex frågor om hur rektorerna uppfattar sina praktiska möjligheter att utföra de uppgifter man har.

På frågan om man anser att man har en *acceptabel arbetsbelastning* är det hela 36 % av rektorerna som svarar nej inte alls dvs. det lägsta svarsalternativet, nivå 1, och ytterligare 28 % som lämnar svar på nivåerna 2 och 3!

Denna fråga är den i hela enkäten som har det lägsta medelvärdet dvs. de klart mest negativa svaren!

På frågan om man anser att man *hinner med sina arbetsuppgifter i tid* lämnar hela 57 % svar på nivåerna 1-3. Tillsammans med den första frågan ger detta en tydlig bild av att en majoritet av rektorerna upplever sin arbetsituation som mycket ansträngd, vilket även återspeglas i många av kommentarerna i enkäten.

Samtidigt kan vi konstatera att i de öppna svarsalternativen i enkäten beskriver en majoritet av rektorerna de många positiva sidorna som man upplever i arbetet som rektor. Detta styrks också av svaren på frågan om man som rektor upplever att *man har stimulerande arbetsuppgifter*. Där lämnaren en stor majoritet, eller 88 % av rektorerna svar på nivå 5 och 6!

Många av rektorerna ger uttryck för att arbetet är en viktig funktion och att man får möjlighet att arbeta med frågor som är viktiga och intressanta. Det som en stor del av rektorerna upplever som det mest positiva och som lyfts fram i de öppna svaren i enkäten, är att man får vara med och påverka elevernas utveckling, delta i pedagogiska diskussioner och vara en del av skolutvecklingen som man upplever som en viktig del i samhället.

När det gäller rektorernas bedömning av om man har *tillräckligt med tid för att kunna följa upp elevernas resultat* visar enkätsvaren att nästan hälften av rektorerna eller 49 % har lämnat svar på nivå 1-3.

Även då det gäller om man har *tillräcklig tid för att stötta lärarna i pedagogiska frågor* blir resultatet nästan exakt detsamma.

Svaren visar att en stor andel av rektorerna inte upplever sig ha tid för de delar i verksamheten som utgör en central del av huvuduppdraget och som rektorerna själva i sina öppna svar i enkäten lyfter fram som viktiga dvs det pedagogiska ledarskapet!

I gruppintervjuerna är det vissa rektorer som tydligt anger att man prioriterar tid för att göra klassrumsbesök och därefter diskutera med lärarna hur man ser på deras arbete i klassrummet. Samtidigt menar andra rektorer att man upplever att det inte finns tillräcklig tid att göra dessa besök eller att i tillräcklig omfattning föra pedagogiska diskussioner med lärarna.

Några rektorer lyfter samtidigt fram det stöd man på senare tid fått genom det IT-baserade system där man kan följa elevernas resultat. Detta har påtagligt underlättat möjligheterna att för rektor att kunna följa upp hur elevernas resultat utvecklas.

Från enkäten och intervjuerna är följande citat hämtade:

”Det negativa är otillräckligheten med att inte hinna med på 40 timmar i veckan”

”Periodvis mycket stressigt, känslan av att inte räcka till för allt och alla”

”Mångfalden av uppgifter och ansvar påverkar fritid och familjeliv”

”Många mail varje dag - ibland 30-50 stycken som ska hanteras”

”Stress – för lite tid för systematiskt pedagogiskt kvalitetsarbete”.

”Stimulerande och utvecklande både vad gäller verksamhet och personligt”

”Det mest positiva är stimulansen i mötet med människor och att få vara en del i utvecklingsarbetet som sker i skolan”

”Ett stimulerande och omväxlande arbete”.

Våra kommentarer

Detta område är det som inger mest oro. På kort sikt kan nästan alltid en hög arbetsbelastning både hanteras och delvis försvaras, särskilt om man upplever mycket positiva saker med och i arbetet. På längre sikt kan dock en alltför hög arbetsbelastning vara till stor skada för både individ och verksamhet. Detta särskilt om arbetssituationen är parad med en känsla av att man inte fullt ut har möjlighet att påverka områden som man förväntas ta ansvar för.

Vi bedömer att rektorernas arbetssituation är det område som barn- och ungdomsnämnd och förvaltningsledning bör vara mest uppmärksamma på.

Mot bakgrund av att c:a 50 % av rektorerna **inte** anser sig hinna de pedagogiska frågorna i tillräcklig utsträckning, är det viktigt att förvaltningsledningen noga överväger och värderar hur olika centrala initiativ och satsningar riktade mot verksamheten kan påverka rektorernas praktiska möjligheter att arbeta med de pedagogiska frågorna.

Vi vill i denna fråga även lyfta varje enskild rektors ansvar att själv skapa förutsättningar och organisera verksamheten så att ett gott pedagogiskt ledarskap kan utövas. Vår erfarenhet är att det inte enbart är yttre omständigheter som är orsak till den upplevda bristen på tid utan att man som rektor har ett ansvar för att hantera det uppdrag man har utifrån de förutsättningar som ges. Förvaltningsledningen har ett ansvar att se till att det pedagogiska ledarskapet fungerar väl på samtliga skolor, oavsett vad bristerna beror på.

Kunskap och kompetensutveckling

Vi har inom detta område ställt sammanlagt åtta frågor som rör inom vilka områden man erhållit kompetensutveckling som stöd i sitt arbete.

På frågan om man genomgått någon form av ledarutveckling de senaste tre åren svarar 87 % att man gjort detta medan 10 % som anger att man inte gjort det.

På frågan om man anser sig få tillräckliga möjligheter till kompetensutveckling uppger hela 85 % av rektorerna att det finns goda eller mycket goda möjligheter till kompetensutveckling och det är endast 2 % som gör en mer negativ bedömning av den möjligheten.

Vid intervjuerna och i rektorernas kommentarer i enkäten framhåller många att kommunen har gjort och gör mycket bra satsningar på kompetensutveckling av rektorerna. Många framhåller särskilt den höga kvaliteten på den rektorsutbildning som genomförts i flera omgångar i England och som en stor del av rektorerna genomgått.

Då det gäller frågor om man fått tillräcklig kunskap/information kring konkreta områden visar svaren följande:

- Över 80 % svarar på nivå 5 eller 6 när det gäller att området *medarbetarsamtal*

- När det gäller *lönesamtal* är motsvarande siffra 74 %
- Beträffande *arbetsmiljöfrågor* svarar 60 % på nivå 5 eller 6
- Då det gäller *rehabiliteringsfrågor* har 48 % lämnat svar på nivå 5 eller 6
- När det slutligen gäller *ekonomifrågor* är det endast 45 % som svarar på nivå 5 eller 6 medan 33 % angett nivå 3 i sina svar.

Våra kommentarer

Här kan vi konstatera att granskningen entydigt visar att nämnden agerar på ett sätt som säkerställer goda möjligheter för rektorerna att utvecklas i sitt ledarskap.

Då det gäller möjligheterna till stöd och information kring olika områden finns det utrymme för vissa förbättringar utifrån de svar rektorerna lämnat.

Revisionell bedömning

Denna granskning syftar till att besvara följande revisionsfråga:

- Skapar barn- och ungdomsnämnden tillräckligt goda förutsättningar för att rektorer/enhetschefer ska kunna utöva ett gott pedagogiskt ledarskap?

Utifrån det samlade resultatet i granskningen gör vi bedömningen att nämnden i vissa delar skapar goda förutsättningar för att rektorerna ska kunna utöva ett gott pedagogiskt ledarskap.

Granskningen visar att nämnd och förvaltningsledning bör fördjupa samtalen med rektorerna om deras arbetssituation i relation till utrymmet för det pedagogiska uppdraget. Då rektorernas förutsättningar är av skiftande karaktär bör detta också återspeglas i det stöd som ges.

Rektorernas svar beträffande arbetsbelastning och praktiska möjligheter att leva upp till de krav som ställs på rektorsrollen, visar tydligt att det finns behov för nämnden att vara observant på dessa frågor.

Bedömningen grundas på följande iakttagelser:

- *Ger det personalpolitiska programmet tillräckligt stöd och vägledning för rektorer/enhetschefer i deras yrkesroll?*

Det personalpolitiska programmet är inte något som direkt upplevs ha betydelse för rektorerna. Däremot är mål- och uppföljningsplanen det viktiga styrdokumentet från nämnd till rektor.

- *Är barn- och ungdomschefens/skolområdeschefernas krav på rektorer tydliga?*

I de ledarskapskontrakt som finns mellan rektorer och skolområdeschefer liksom i de utvecklingsplaner som rektorerna årligen upprättar för respektive skola tydliggörs kravbilderna på rektorerna förutom vad som sägs i mål- och uppföljningsplanen.

- *Ges rektorer tillräckliga förutsättningar att hantera såväl pedagogiska som personal- och ekonomifrågor?*

Granskningen visar att rektorerna ur flera aspekter har goda förutsättningar. Samtidigt visar resultaten från gruppintervjuerna och de öppna svaren i enkäterna att det finns rektorer som inte upplever sig ha tid för uppföljning av eleverna och deras kunskapsutveckling eller för stöd till lärarna i tillräcklig/önskvärd omfattning, dvs. man upplever sig sakna tillräcklig tid för det pedagogiska uppdraget. Detta uppfattar vi som en stor brist och något som nämnd och förvaltningsledning måste vara observant på.

- *Görs satsningar på chefs-/ledarutveckling riktade till rektorer?*

Nämnden har under flera år gjort tydliga och kraftfulla satsningar på chefs- och ledarutvecklingsinsatser. Rektorerna lyfter också fram betydelsen av dessa satsningar för utvecklingen av ledarrollen.

- *Får rektorer stöd från barn- och ungdomschef respektive skolområdeschef?*

Granskningen visar att rektorerna i huvudsak är nöjda med det stöd man får. Dock lyfter flera rektorer fram att man "från centralt håll" initierar olika satsningar eller kallar till möten mm. vilket av många rektorer inte uppfattas som stödjande utan mer som störande. Vi menar att nämnd och förvaltningsledning i framtiden bör vara lyhörda för dessa signaler för att undvika att det skapas en "dom" och "vi" känsla i organisationen.

- *Fungerar samverkan mellan rektorer och barn- och ungdomschef/skolområdeschef?*

Granskningen visar att rektorerna i huvudsak är nöjda, men några rektorer påpekar att barn- och ungdomschefen "är långt borta" varför man av praktiska skäl därför har ett närmare samarbete med sin skolområdeschef. Dessa upplevs ge ett bra stöd i olika frågor.