

## § 78: Granskning av rektors förutsättningar att vara pedagogiska ledare

Delges: Kommunstyrelsens diarium  
Dnr 18UN141

### Beslut

Utbildningsnämnden beslutar

att anta yttrandet från Utbildning Gävle som sitt eget,

att paragrafen justeras omedelbart.

### Ärendebeskrivning

Gävle kommuns revisorer har beslutat att granska rektors förutsättningar att vara pedagogisk ledare inom grund- och gymnasieskolan. Revisorernas fokus är vad som görs på skolorna för att nå de mål och indikatorer som finns på nämndnivå. Granskningen har genomförts av EY.



EY's bedömning är att rektorer/biträdande rektorer i varierande grad har möjlighet att vara pedagogiska ledare. Det systematiska kvalitetsarbetet varierar och det är oftast de biträdande rektorerna som ansvarar för att driva arbetet närmast pedagogerna. Brister i kontinuiteten kan påverka långsiktigt utvecklingsarbete och enligt EY är rörligheten stor, framför allt bland de biträdande rektorerna.

Eftersom nämnd och förvaltning haft synpunkter både på hur granskningen har genomförts och på slutsatser som dragit i rapporten har också dialog förts mellan representanter för revisorerna och för Utbildningsnämnden.

Revisorerna konstaterar att ett systematiskt sätt att följa upp kvaliteten är ett viktigt verktyg för att förbättra resultaten i grund- och gymnasieskolan. I detta är rektors och biträdande rektorers roller väsentliga. Enligt revisorerna är det viktigt att skapa tillräcklig kontinuitet för ett långsiktigt utvecklingsarbete, vilket försvåras av hög omsättning av biträdande rektorer.

Utbildningsnämnden kan konstatera att omsättningen av chefer inte är så stor som det anges i rapporten, men delar dock revisorernas uppfattning att det är väsentligt för nämnden att bibehålla och utveckla chefer och medarbetare. Med tillitsskapande åtgärder och rätt förutsättningar skapas trygghet och stabilitet i organisationen, vilket bidrar till kontinuitet i ledarskapet och ger goda förutsättningar för utvecklingsarbeten.


Utbildningsnämnden är kommunens största verksamhet och processerna inom skolan är många och ganska komplexa. Det innebär att variationerna ofta blir större, vilket i sin tur innebär att det inte finns enkla och snabba lösningar som löser alla problem. Långsiktigt utvecklingsarbete och tilltro till organisationens förmåga bör finnas på alla nivåer inom kommunen.

Justerare		Uppdragsbestyrkande
		

Forts. § 78

**Beslutsunderlag**

- Förslag till beslut - Yttrande - Granskning av rektors förutsättningar att vara pedagogisk ledare, dnr 18UN141-2
- Yttrande - Granskning av rektors förutsättningar att vara pedagogisk ledare, dnr 18UN141-3
- Revisionsrapport - Granskning av rektors förutsättningar att vara pedagogiska ledare, dnr 18UN141-1

<b>Justerare</b>			<b>Uppdragsbestyrkande</b>

Utbildningsnämnden

## Tjänsteskrivelse - Yttrande – Granskning av rektors förutsättningar att vara pedagogisk ledare

### Förslag till beslut

Utbildningsnämnden beslutar att anta yttrandet från Utbildning Gävle som sitt eget

### Ärendebeskrivning

Gävle kommuns revisorer har beslutat att granska rektors förutsättningar att vara pedagogisk ledare inom grund- och gymnasieskolan. Revisorernas fokus är vad som görs på skolorna för att nå de mål och indikatorer som finns på nämndnivå. Granskningen har genomförts av EY.

EY's bedömning är att rektorer/biträdande rektorer i varierande grad har möjlighet att vara pedagogiska ledare. Det systematiska kvalitetsarbetet varierar och det är oftast de biträdande rektorerna som ansvarar för att driva arbetet närmast pedagogerna. Brister i kontinuiteten kan påverka långsiktigt utvecklingsarbete och enligt EY är rörligheten stor, framför allt bland de biträdande rektorerna.

Eftersom nämnd och förvaltning haft synpunkter både på hur granskningen har genomförts och på slutsatser som dragit i rapporten har också dialog förts mellan representanter för revisorerna och för Utbildningsnämnden.

Revisorerna konstaterar att ett systematiskt sätt att följa upp kvaliteten är ett viktigt verktyg för att förbättra resultaten i grund- och gymnasieskolan. I detta är rektors och biträdande rektorers roller väsentliga. Enligt revisorerna är det viktigt att skapa tillräcklig kontinuitet för ett långsiktigt utvecklingsarbete, vilket försvåras av hög omsättning av biträdande rektorer.

Utbildningsnämnden kan konstatera att omsättningen av chefer inte är så stor som det anges i rapporten, men delar dock revisorernas uppfattning att det är väsentligt för nämnden att bibehålla och utveckla chefer och medarbetare. Med tillitsskapande åtgärder och rätt förutsättningar skapas trygghet och stabilitet i organisationen, vilket bidrar till kontinuitet i ledarskapet och ger goda förutsättningar för utvecklingsarbeten.

Utbildningsnämnden är kommunens största verksamhet och processerna inom skolan är många och ganska komplexa. Det innebär att variationerna ofta blir större, vilket i sin tur innebär att det inte finns enkla och snabba lösningar som löser alla problem. Långsiktigt utvecklingsarbete och tilltro till organisationens förmåga bör finnas på alla nivåer inom kommunen.

### Beslutsunderlag

Revisionsrapport Granskning av rektors förutsättningar att vara pedagogisk ledare, yttrande från Utbildning Gävle samt föreliggande tjänsteskrivelse med förslag till beslut.

### Expedieras till

Kommunstyrelsens diarium



## PM

2018-08-29

Sinikka Pisilä  
Telefon 026-17 95 82  
sinikka.pisila@gavle.se

## Yttrande - Granskning av rektors förutsättningar att vara pedagogisk ledare

### Bakgrund

Gävle kommuns revisorer har beslutat att granska rektors förutsättningar att vara pedagogisk ledare inom grund- och gymnasieskolan. Revisorernas fokus är vad som görs på skolorna för att nå de mål och indikatorer som finns på nämndnivå. Granskningen har genomförts av EY.

### Granskningsresultat

EY's bedömning är att rektorer/biträdande rektorer i varierande grad har möjlighet att vara pedagogiska ledare och att rollfördelningen tycks tydligare inom gymnasieskolan. De biträdande rektorerna menar att det är ett långt avstånd till politiken, medan rektorerna tycker formerna för kommunikationen fungerar bra. Det systematiska kvalitetsarbetet varierar och det är oftast de biträdande rektorerna som ansvarar för att driva arbetet närmast pedagogerna. Brister i kontinuiteten kan påverka långsiktigt utvecklingsarbete och enligt EY är rörligheten stor, framför allt bland de biträdande rektorerna. Fördelen med organisationen är enligt EY att rektor har möjlighet att driva pedagogiska och didaktiska frågor, men att förutsättningarna för de biträdande rektorerna att agera genom att planeras skolans inre organisation skiljer sig åt och att det kan innebära otydligheter i vad som åligger rektor respektive biträdande rektor.

### Dialog med Utbildningsnämnden

Representanter för Utbildningsnämnden och Utbildning Gävle har under processen gång fått ta del av rapporten och också haft möjlighet till faktagranskning. Eftersom nämnd och förvaltning haft synpunkter både på hur granskningen har genomförts och på slutsatser som dragit i rapporten har också dialog förts mellan representanter för revisorerna och för Utbildningsnämnden. I dialogen har bland annat framkommit att anledningen till nuvarande organisation var att Skollagen ändrades och dåvarande organisation inte längre var tillåten. De utvärderingar och tillsyner som genomförts av ledningsorganisationen av bland annat Skolinspektionen och Arbetsmiljöverket har varit utan synpunkter. Nämnden delar inte EY's uppfattning att organisationen är unik för Gävle. Rapporten gör gällande att personalomsättningen bland chefer, framför allt biträdande rektorer, är stor, men den är inte större än i andra förvaltningar eller i riket. Satsningar har gjorts för att förstärka ledarskapet,

bland annat genom rekryteringen av en resursrektor, förstärkt introduktion för nya skolledare samt genom ledarskapsutbildningar.

### **Utbildningsnämnden yttrande**

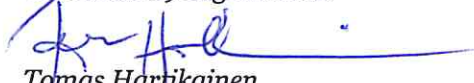
Revisorerna konstaterar att ett systematiskt sätt att följa upp kvaliteten är ett viktigt verktyg för att förbättra resultaten i grund- och gymnasieskolan. Revisorernas fokus har varit vad som görs på skolorna för att nå de mål och indikatorer som finns på nämndnivå. I detta är rektors och biträdande rektors roller väsentliga. Enligt revisorerna är det viktigt att skapa tillräcklig kontinuitet för ett långsiktigt utvecklingsarbete, vilket försvåras av hög omsättning av biträdande rektorer.

Utbildningsnämnden kan konstatera att omsättningen av chefer inte är så stor som det anges i rapporten. Jämfört med kommunens förvaltningar i övrigt är omsättningen proportionell till nämndens storlek och inte större än hos någon annan förvaltning. Inte heller om jämförelsen görs med omsättningen av skolledare i riket. Vi delar dock revisorernas uppfattning att det är mycket väsentligt för nämnden att bibehålla och utveckla chefer och medarbetare. Satsningar har därför gjorts genom att anställa en resursrektor som stöd, utveckla introduktionen för nyanställda chefer och kontinuerliga ledarskapsutbildningar.

Med tillitsskapande åtgärder och rätt förutsättningar skapas trygghet och stabilitet i organisationen, vilket bidrar till kontinuitet i ledarskapet och ger goda förutsättningar för utvecklingsarbeten. Bland annat har en stor satsning genomförts under året på att anpassa Stratsys till förskolans och skolans verksamheter och de utmaningar som den dubbla styrningen från stat och kommun utgör.

Utbildningsnämnden är kommunens störst verksamhet och processerna inom skolan är många och ganska komplexa, både avseende styrningen och den pedagogiska ledningen, men även inom själva undervisningen. Det innebär att variationerna ofta blir större inom stora verksamheter, vilket i sin tur innebär att det inte finns enkla och snabba lösningar som löser alla problem. Långsiktigt utvecklingsarbete och tilltro till organisationens förmåga bör finnas på alla nivåer inom kommunen.

Gävle den 29 augusti 2018



Tomàs Hartikainen  
Förvaltningschef Utbildning Gävle