

## Revisionsrapport

Dnr 17REK25  
2018-04-12

Kommunfullmäktige

Gunilla Beckman Ljung  
Telefon 026-17 94 92  
gunilla.beckman-ljung@gavle.se

## 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. Ett systematiskt sätt att följa upp kvaliteten är ett viktigt verktyg för att förbättra resultaten i grund- och gymnasieskolan. Revisorernas fokus är vad som görs på skolorna för att nå de mål och indikatorer som finns på nämndnivå. I detta arbete har rektor en central roll och behöver förutsättningar för att arbeta med det pedagogiska ledarskapet på ett optimalt sätt.

Syftet är att granska vilka förutsättningar rektorer i grund- och gymnasieskola har att vara pedagogiska ledare.

### Revisionsfrågor

Vilka förutsättningar har rektor att vara pedagogisk ledare?

- ❖ Är uppdrag och ansvar tydligt och matchas det av motsvarande befogenheter?
- ❖ Finns ändamålsenliga former för kommunikation mellan nämnd och rektorer?
- ❖ Säkerställer rektor ett ändamålsenligt kvalitetsarbete?
- ❖ Ger rektorlärarna möjlighet till utveckling i vardagen och formell kompetensutveckling?
- ❖ Innebär rektors ledarskap att medarbetarna utvecklar verksamheten mot allt bättre måloppfyllelse?

### Granskningsresultat

Vilka förutsättningar har rektor att vara pedagogisk ledare?

I den organisation som infördes 2011, finns rektorer och biträdande rektorer. Inom grundskolan innebär det rektorsområden med flera skolor, där det på varje skola finns en biträdande rektor. Inom gymnasieskolan har rektor ansvar för en gymnasieskola och de biträdande

rektorerna ansvarar för ett eller flera program. För att besvara frågorna har därför både rektorer och biträdande rektorer intervjuats och rollfördelningen mellan dem granskats.

EY's bedömning är att rektorer/biträdande rektorer i varierande grad har möjlighet att vara pedagogiska ledare. Rektorernas ansvar kan liknas med funktionen områdeschef i andra kommuner. Dock med skillnaden att de har alla beslutsbefogenheter som Skollagen tilldelar rektor. Biträdande rektorer har fått de befogenheter som enligt Skollagen kan vidaredelegeras av rektor.

- ❖ Är uppdrag och ansvar tydligt och matchas det av motsvarande befogenheter?

Inom gymnasieskolan är uppfattningen att det finns en tydlig rollfördelning, bl a därför att ansvaret är uppdelat efter gymnasieprogrammen.

Inom grundskolan går uppfattningarna mer isär. EY's bedömning är att det inom grundskolan finns vissa otydligheter kring ansvar och befogenheter, särskilt för de biträdande rektorerna.

- ❖ Finns ändamålsenliga former för kommunikation mellan nämnd och rektorer?

Delvis. Biträdande rektorer menar att det är ett långt avstånd till politiken. Systemet med kontaktpolitiker innebär ett förväntansgap. Rektorerna uppfattar inte avståndet så långt, men har mest kontakter med skolformschef. I gymnasiet har dialogen brustit när det gäller intagning till gymnasieprogram. Det syftar på antagningsutskottets beslut om program och antal klasser.

- ❖ Säkerställer rektor ett ändamålsenligt kvalitetsarbete?

Delvis. Den största utmaningen för organisationen är att behålla de biträdande rektorerna, så att det skapas tillräcklig kontinuitet för ett långsiktigt utvecklingsarbete. Rörligheten, framförallt inom organisationen, är stor, men ett visst tapp sker också externt.

Variationer i hur långt man kommit med kvalitetsarbetet finns mellan rektorsområdena. Kvalitetsarbete kräver ökad administration, vilket på kort sikt belastar pedagogerna. Långsiktighet är viktig för att nå resultat.

Det är de biträdande rektorerna som har ansvaret att driva detta gement mot pedagogerna på grundskolenivå och på programnivå. Rektor arbetar tillsammans med de biträdande rektorerna och genom dem med frågan på en övergripande nivå.

- ❖ Ger rektorerna lärarna möjlighet till utveckling i vardagen och formell kompetensutveckling?

Ja, de biträdande rektorerna inom både grundskola och gymnasium verkar i hög grad för en generell kompetenshöjning och undervisning av god kvalitet.

- ❖ Innebär rektors ledarskap att medarbetarna utvecklar verksamheten mot allt bättre måluppfyllelse?

Delvis. Fördelen med den organisation som nämnden valt är att biträdande rektors närmsta chef har möjlighet att driva pedagogiska och didaktiska frågor, eftersom det finns lagstöd för rektor att göra det. Det krävs dock uppföljning av rektors faktiska påverkan i dessa frågor.

Det är stora variationer i hur rektorsområdena planerar och följer upp budgetmässigt. Förutsättningarna för biträdande rektor att agera genom att planera skolans inre organisation skiljer sig åt avsevärt. Olikheterna kan innebära otydligheter i vad som åligger rektor respektive biträdande rektor. Dessa otydligheter kan påverka elevernas måluppfyllelse, då resursfördelningen är starkt kopplad till rektors pedagogiska strategier och val. Antal personer som biträdande rektor ska leda varierar också avsevärt.

### **Dialog med Utbildningsnämnden**

Förutom rapporten har revisorerna haft en dialog med representanter för nämnden. Där framgick följande:

- ❖ Anledningen till att nuvarande organisation infördes 2011 var att Skollagen ändrades och tidigare organisation med rektor med ansvar för både förskolor och grundskolor inte längre var tillåten.
- ❖ Nämnden delar inte uppfattningen att förvaltningsorganisationen är unik för Gävle.
- ❖ En utvärdering gjordes 2012 och då var man nöjd med organisationen. Skolinspektionen har gjort inspektioner 2011 och 2015 utan synpunkter på organisationen. Arbetsmiljöverket hade en tillsyn 2016 utan synpunkter.
- ❖ En förstärkning av organisationen har gjorts med en resursrektor som stöd för nya chefer.

- ❖ Genomsnittet för antal medarbetare per chef i kommunen är 23. I Utbildning Gävle är genomsnittet 28. Genomsnittet är 35 medarbetare per rektor med en spridning mellan 25 och 60. Att sänka genomsnittet innebär stora kostnader.
- ❖ Satsningar görs på utbildning via rektorsprogrammet och även ledarskapsutbildning. Rektor ansvarar för resurserna för att vidareutbilda lärare.
- ❖ Kontinuitet är en framgångsfaktor, men omsättningen är större i andra förvaltningar. I riket är omsättningshastigheten 18 månader för en rektor.
- ❖ Utfallet för omorganisationen till Vallbacksskolan har varit positivt. De har ett resultat som ligger långt över förväntan i förhållande till SALSÅ-värdet. Likvärdigheten har stärkts av denna omorganisation.

### **Revisorernas slutsatser av granskningen**

Revisorerna bedömer resultatet av genomförda granskningar utifrån de åtta grunderna för kritik enligt God revisionsred:

- ❖ Bristande måluppfyllelse, ohörsamhet till mål och riktlinjer fastlagda av fullmäktige eller i föreskrifter.
- ❖ Bristande styrning, ledning, uppföljning och kontroll.
- ❖ Förtroendeskada eller annan immateriell skada.
- ❖ Ekonomisk skada.
- ❖ Obehörigt beslutsfattande.
- ❖ Icke lagenlig verksamhet, brottslig gärning.
- ❖ Otillräcklig beredning av ärenden.
- ❖ Ej rättvisande redovisning.

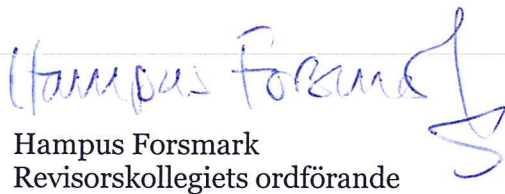
Denna rapport är en del av revisorernas granskning under 2017 av hur styrning, ledning, uppföljning och kontroll fungerar inom nämnden avseende de brister i måluppfyllelse som konstaterats under flera år.

Ett systematiskt sätt att följa upp kvalitet 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. Rektorns roll är väsentlig. I Utbildningsnämndens organisation av verksamheten, har det visat sig att rektorns roll enligt Skollagen består av dels rektorer och dels biträdande rektorer.

Här är omsättningen av biträdande rektorer den springande punkten. Den största utmaningen för organisationen är att behålla de biträdande rektorerna, så att det skapas tillräcklig kontinuitet för ett långsiktigt utvecklingsarbete.

Detta bekräftar den bild revisorerna fått i tidigare granskningar och även i granskningen av styrkedjan under 2017.

Det är de biträdande rektorerna som har det yttersta ansvaret att driva kvalitetsarbetet längst ut närmast pedagogerna. Uppföljningen per skola/program är också deras ansvar.

  
Hampus Forsmark  
Revisorskollegiets ordförande

  
Gunilla Beckman Ljung  
Revisionschef

Bilaga:

1. Rapport ” Granskning av rektorernas förutsättningar att vara pedagogiska ledare”



# Gävle kommun

Granskning av rektorernas förutsättningar att vara  
pedagogiska ledare



Building a better  
working world

## Innehåll

<b>Sammanfattning .....</b>	<b>2</b>
<b>1. Inledning .....</b>	<b>3</b>
1.1. Bakgrund.....	3
1.2. Syfte och revisionsfrågor .....	3
1.3. Ansvarig nämnd .....	3
1.4. Tillvägagångssätt och avgränsning.....	3
1.5. Revisionskriterier .....	4
1.6. Definition av pedagogiskt ledarskap .....	4
<b>2. Organisation och måluppfyllelse.....</b>	<b>5</b>
2.1. Övergripande organisation.....	5
2.2. Ledningsstöd.....	5
2.3. Måluppfyllelse .....	6
<b>3. Systematiskt kvalitetsarbete och styrkedja.....</b>	<b>9</b>
3.2. Kommunikation mellan nämnd, förvaltning och rektorer .....	10
3.3. Kompetensutveckling för lärare .....	11
<b>4. Skolledarnas uppdrag och ansvar .....</b>	<b>13</b>
4.1. Uppdragsbeskrivningar inom grundskolan.....	13
4.2. Delegationsordningar.....	14
4.3. Introduktion och kompetensutveckling för skolledare .....	14
4.4. Personalförändringar bland skolledare .....	15
<b>5. Skolledarnas uppfattningar om uppdraget.....</b>	<b>16</b>
5.1. Uppfattningar bland biträdande rektorer inom grundskolan .....	16
5.2. Uppfattningar bland rektorer inom grundskolan.....	18
5.3. Skolledarnas uppfattningar inom gymnasieskolan.....	19
<b>6. Bedömningar och rekommendationer .....</b>	<b>21</b>
6.1. Sammanfattande bedömning .....	21
6.2. Svar och bedömningar på revisionsfrågor .....	21
6.3. Rekommendationer.....	23
<b>Källförteckning .....</b>	<b>25</b>
<b>Bilaga 1. Årshjul för Utbildning Gävles systematiska kvalitetsarbete .....</b>	<b>26</b>



## Sammanfattning

EY har på uppdrag av de förtroendevalda revisorerna i Gävle kommun granskat vilka förutsättningar rektorer i grundskola och gymnasium har att vara pedagogiska ledare. I granskningen besvaras den huvudsakliga frågeställningen: vilka förutsättningar har rektor att vara pedagogisk ledare?

Granskningen har grundats på dokumentstudier och intervjuer med utbildningsnämndens ordförande, chefer på förvaltningsnivå, rektorer, biträdande rektorer, ett urval av lärare samt fackliga representanter.

Revisionsfrågorna utgår ifrån rektorer medan organisationen innehåller både biträdande rektorer och rektorer. Därför krävs svar både ur ett rektorsperspektiv såväl som ur ett biträdandeperspektiv.

Vår sammanfattande bedömning är att rektorer och biträdande rektorer i varierande grad har förutsättningar att vara pedagogiska ledare. Vi bedömer att förutsättningarna varierar beroende på vilka aspekter som avses. Rektorerna inom grundskolan har ett övergripande ansvar, men deras uppdrag kan i stora delar liknas med funktionen områdeschef i andra kommuner.

Inom gymnasiet framgår att rektorer och biträdande rektorer generellt uppfattar att det finns en tydlig rollfördelning sinsemellan, bland annat då ansvaret är uppdelat efter gymnasieprogrammen. Inom grundskolan går dock uppfattningarna mer isär. Vår bedömning är att det inom grundskolan finns vissa otydligheter kring ansvar och befogenheter, särskilt för biträdande rektorerna. Dessa otydligheter framgår också av framtagna uppdragsbeskrivningar, när dessa ska konkretiseras. Det är vår bedömning att den största utmaningen för organisationen är att behålla biträdande rektorer så att det skapas tillräcklig kontinuitet för ett långsiktigt skolutvecklingsarbete. Mot bakgrund av detta anser vi att förvaltning och nämnd har ett kontinuerligt ansvar att följa upp att rektor dels tar ansvar för rektorsområdets utveckling och dels har möjlighet att göra det.

Vi bedömer att övergripande förutsättningar för såväl rektorer som biträdande rektorer finns på plats i form av en fungerande stödorganisation och rutiner för det systematiska kvalitetsarbetet.

## 1. Inledning

### 1.1. Bakgrund

Ett systematiskt sätt att följa upp kvalitet är ett viktigt verktyg för att förbättra resultaten i grundskolan och gymnasieskolan. Under 2017 är det ett prioriterat område att följa upp för revisionen i Gävle kommun. Revisorernas fokus är vad som görs på skolorna för att nå de mål och indikatorer som finns på nämnds nivå. I detta arbete har rektor en central roll. För att kunna göra detta på ett optimalt sätt krävs att rektor har förutsättningar för att arbeta med det pedagogiska ledarskapet.

Rektor har ansvar för ledningen och samordningen av det pedagogiska arbetet på en skolenhet. Utöver de nationella målen finns de mål och indikatorer som kommunfullmäktige och utbildningsnämnden ställer upp. Rektor har med andra ord en tudelad målstruktur att hantera. För att kunna arbeta med det pedagogiska ledarskapet behövs stödstrukturer i organisationen för t ex fastighetsfrågor, administration och ekonomi.

Revisorerna vill med denna granskning förvissa sig om att rektorer har det stöd som förväntas för att kunna leda den pedagogiska verksamheten. Det inbegriper såväl stödfunktioner som en adekvat styrkedja.

### 1.2. Syfte och revisionsfrågor

Syftet är att granska vilka förutsättningar rektorer i grundskola och gymnasium har att vara pedagogiska ledare. I granskningen besvaras den huvudsakliga frågeställningen: vilka förutsättningar har rektor att vara pedagogisk ledare?

Följande underfrågor behandlas i granskningen:

- ▶ Är uppdrag och ansvar tydligt och matchas det av motsvarande befogenheter?
- ▶ Finns ändamålsenliga former för kommunikation mellan nämnd och rektorer?
- ▶ Säkerställer rektor ett ändamålsenligt kvalitetsarbete?
- ▶ Ger rektor lärarna möjlighet till utveckling i vardagen och formell kompetensutveckling?
- ▶ Innebär rektors ledarskap att medarbetarna utvecklar verksamheten mot allt bättre måloppfyllelse?

### 1.3. Ansvarig nämnd

Granskningen avser utbildningsnämnden.

### 1.4. Tillvägagångssätt och avgränsning

Granskningen grundas på intervjuer och dokumentstudier (se källförteckning). Intervjuer har genomförts med utbildningsnämndens ordförande, chefer på förvaltningsnivå, rektorer, biträdande rektorer, ett urval av lärare samt fackliga representanter. Samtliga intervjuade har beretts tillfälle att sakgranska rapporten.

Granskningen har genomförts mellan december 2017 och mars 2018. Granskningen omfattar den kommunala grundskolan och gymnasieskolan i Gävle.

## 1.5. Revisionskriterier

Granskningen utgår från följande revisionskriterier:

- ▶ Kommunallagen 6 kap 7 § avseende nämndernas ansvar för sin verksamhet
- ▶ Skollagen 2 kap avseende huvudmän och ansvarsfördelning
- ▶ Skollagen 4 kap avseende kvalitet och inflytande
- ▶ Utbildningsnämnden interna regelverk

Utöver dessa kriterier är begreppet *pedagogiskt ledarskap* av central betydelse i granskningen. Därför definieras begreppet i nedanstående avsnitt med exempel på hur rektors uppdrag kan formuleras. I rapporten behandlar vi även begreppet pedagogiskt ledarskap i förhållande till de biträdande rektorerna, då dessa har ett uppdrag och ansvar som i många delar härrör det pedagogiska utvecklingsarbetet, på vidaredelegation från rektor.

## 1.6. Definition av pedagogiskt ledarskap

Skolinspektionen definierar begreppet pedagogiskt ledarskap som att leda skolans arbete och ansvara för en god målpåfyllelse i relation till de nationella målen i skolan. I detta ingår att förbättra skolans resultat så att varje elev når så långt som möjligt i sitt lärande och sin utveckling. Förutsättningar för det pedagogiska ledarskapet är att rektor har kunskap om och kompetens för att tolka uppdraget och för att kunna leda sin personal. Det är även viktigt att det finns stödstrukturer i verksamheten, till exempel för administration och ekonomi.

Rektors uppdrag finns inte definierat i sin helhet i de nationella styrdokumentet, men uppdraget ska utgå från det som anges i skollagen. Av skollagen framgår att rektorn ska leda och samordna det pedagogiska arbetet och ha ett särskilt ansvar för att utbildningen utvecklas. Det är rektorn som ansvarar för att eleverna når kunskapsmålen. Rektor ska också besluta om sin enhets inre organisation och fatta sådana beslut som det av skollagen och andra författningar framgår att rektor ska fatta. Det handlar bland annat om arbetet med elever i behov av särskilt stöd, ansvaret för den övergripande organisationen av det pedagogiska arbetet samt skolans kontakter med arbetslivet och det omgivande samhället. Nämnden kan också i vissa delar delegera sin beslutanderätt till rektor. Rektor kan i sin tur delegera vissa uppgifter till exempel personal i skolans elevhälsoteam.

Vissa kommuner har valt att ta fram särskilda uppdragsbeskrivningar för rektor. En sådan kan vara till hjälp när det kommer till att definiera omfattningen av rektors uppdrag samt vad denna huvudsakligen ska fokusera på. I en sådan uppdragsbeskrivning som vi tagit del av utkristalliseras fyra delar i rektors uppdrag: ledningsansvar, utvecklingsansvar, uppföljningsansvar samt samverkansansvar. Bland annat anges följande delar häri:

- ▶ Skapa förutsättningar för skolenhetens pedagogiska utveckling och i dialog med varje medarbetare att utveckla undervisningen i enlighet med skollagstiftning, läroplaner och kursplaner.
- ▶ I resultatdialoger med medarbetarna ha fokus på att varje elev når sina individuella mål.
- ▶ Ansvara för ett kontinuerligt, systematiskt och dokumenterat kvalitetsarbete inom skolenheten.

Ovanstående kan på ett föredömligt vis sammanfatta delar av skollagens intention om rektors övergripande uppdrag. Till detta tillkommer att rektor ansvarar för personal och ekonomi samt för att marknadsföra skolan i det fria skolvalet. Rektors uppdrag är således tungt och omfattande och rektor fungerar som den yttersta drivkraften i en framgångsrik skolutveckling på enhetsnivå.

## 2. Organisation och måluppfyllelse

### 2.1. Övergripande organisation

Nämndens förvaltning, Utbildning Gävle, leds av en förvaltningschef och under denna en chef för respektive verksamhetsområde: grundskola, förskola och gymnasium.

I Gävle finns totalt 32 kommunala grundskolor som inrymmer ungefär 9000 elever. Inom grundskolan finns det åtta rektorsområden, varav ett är grundsärskolan. Fem av rektorsområdena har en rektor och ett rektorsområde har två rektorer (varav en rektor avser grundsärskolan). Den vanligaste organiseringen inom rektorsområdena är att det finns en biträdande rektor per skolenhet, men det finns även biträdande rektorer som ansvarar för flera skolenheter/del av skolenheter. På vissa skolenheter finns det därmed två biträdande rektorer. Det finns sammanlagt 34 biträdande rektorer inom grundskolan. I intervju med förvaltningsledningen framgår att en av anledningarna till denna organisation är att den anses bidra till en ökad likvärdighet på grund av att stora ekonomiska enheter möjliggör att pengarna omfördelas efter behov.

Det finns tre kommunala gymnasieskolor i Gävle. Alla tre skolor leds av en rektor och det finns sammanlagt 12 biträdande rektorer i gymnasieskolan. Skolorna har olika antal biträdande rektorer, beroende på hur många program skolan har.

Dåvarande Barn och Ungdom Gävle gjorde år 2010 en förändring avseende grundskolans organisation och samlade till större förskole- och rektorsområden med en förskolechef respektive rektor samt ett antal biträdande förskolechefer/rektorer. Tidigare rektorer och förskolechefer fördelades, efter ansökningsförfarande, på de nya tjänsterna. Områdescheferna togs bort, i stället infördes chef för grundskolan och chef för förskolan.

Utbildning Gävle genomförde under hösten 2016 en organisationsöversyn av det systematiska kvalitetsarbetet, utvecklingsarbete och administrativa processer. Bakgrunden var bland annat en tillsyn från Arbetsmiljöverket som pekade på en hög arbetsbelastning för skolledare. Syftet med översynen av förvaltningen var att arbetet skulle ge större effekter på måluppfyllelsen och även att effektivisera och samordna processer. Översynen identifierade följande utvecklingsområden:

- ▶ Tydliggöra processer
- ▶ Ta fram processbeskrivningar
- ▶ Öka tydlighet i roller, uppdrag och funktioner
- ▶ Tydliggöra chefs- och ledarskapet
- ▶ Skapa mer logisk och flexibel organisation
- ▶ Skapa en renodlad kvalitets- och utvecklingsavdelning

### 2.2. Ledningsstöd

2018 införs en ny organisation för verksamhetsstödet inom Utbildning Gävle. Syftet med förändringen är förbättrad styrning av utvecklingsinsatser till de behov som finns. Organisationsförändringen innebär att en ny avdelning för verksamhetsstöd inrättats som även innefattar en administrativ enhet. Avdelningen består bland annat av ekonomer, HR-konsulter, kommunikatörer och administratörer. Skolformscheferna har vissa utvecklingsresurser på central förvaltningsnivå. På rektorsområdesnivå finns en intendent som bistår med ekonomisk planering och uppföljning för områdets rektor och biträdande rektorer.

På central nivå finns också ett elevhälsoteam med psykologer, kuratorer, specialpedagoger, skolsköterskor och skolläkare. Elevhälsoteam finns även lokalt placerade på

rektorsområdesnivå. Inom den lokala elevhälsan kan det finnas ytterligare funktioner, såsom specialpedagoger, tal- och språkpedagoger, studie- och yrkesvägledare, speciallärare och socialpedagoger. Inom gymnasiets lokala elevhälsa finns även skolkurator, den är organiserad centralt gällande förskola och grundskola.

Genomgående använder sig grundskolorna och rektorsområdena inom Utbildning Gävle av en modell, där vissa lärare även är utvecklingsledare. Till rollen utvecklingsledare kopplas ibland ansvar för att hålla i arbetslagsträffar och för det systematiska kvalitetsarbetet. Vilka arbetsuppgifter som ingår i rollen beslutas inom rektorsområdena, och arbetsuppgifterna kan därför variera. En lärare kan vara både utvecklingsledare och förstelärare, men rollerna är åtskilda. Inom gymnasieskolan finns det istället motsvarande funktion i så kallade programledare.

## 2.3. Måluppfyllelse

### 2.3.1. Måluppfyllelse årskurs 9

Det genomsnittliga meritvärdet för elever i årskurs 9 i Gävles kommunala skolor var 206,1 läsåret 2016/17. På riksnivå ses en generell ökning av det genomsnittliga meritvärdet mellan läsåren 2013/14 och 2016/17. Ökningen inom Gävles kommun följer således tendenserna för riket, dock ligger kommunen fortsatt under snittet.

I Gävle blev 78,7 procent av eleverna i årskurs 9 behöriga till ett yrkesprogram läsåret 2016/17 medan rikssnittet ligger på 80,5 procent. Andelen som uppnått kunskapskraven i alla ämnen ligger i stort sett på samma nivå de senaste läsåren. I riket har samma variabel sjunkit från 75,9 till 71,8.

Årskurs 9	2013/14	2014/15	2015/16	2016/17
Genomsnittligt meritvärde	200,2	201,8	210,0	206,1
Andel (%) behöriga till yrkesprogram	84,1	78,7	82,8	78,7
Andel (%) som uppnått kunskapskraven i alla ämnen	71,3	66,2	67,0	67,3

Tabell: statistik för årskurs 9 inom de kommunala grundskolorna i Gävle, hämtad från Skolverket.

Vid en nedbrytning på skolnivå blir det tydligt hur stora variationerna är inom kommunen när det kommer till måluppfyllelse. Andelen elever som uppnått kunskapskraven i alla ämnen i årskurs 9 varierar mellan 34,7 procent och 97,4 procent. Variationerna finns även vid en jämförelse av andel behöriga till yrkesprogram samt det genomsnittliga meritvärdet.

Årskurs 9	Genomsnittligt meritvärde	Andel (%) behöriga till yrkesprogram	Andel (%) som uppnått kunskapskraven
Bergby Centralskola	169,5	67,6	54,1
Lillhagsskolan	209,7	86,3	74,4
Sofiedalskolan	212,2	86,5	78
Solängsskolan	199,5	71,1	58,4
Stigslunds skola	251,6	~100 <sup>1</sup>	97,4
Stora Sätterskolan	199,6	79,5	57,7

<sup>1</sup> Skolan har färre än fem elever som inte uppnått behörighet.

Vallbacksskolan	168,4	50	34,7
-----------------	-------	----	------

Tabell: statistik för årskurs 9 för kommunala grundskolor i Gävle läsåret 2016/17, hämtad från Skolverket.

### 2.3.2. Måluppfyllelse årskurs 6

Diagrammet nedan redovisar spridningen i måluppfyllelse bland årskurs 6 på Gävles kommunala grundskolor. Skolorna är rangordnade utifrån hur hög andel elever som har klarat kunskapskraven. Majoriteten av skolorna ligger mellan 75 procent och 100 procent, och snittet i kommunen ligger på 73,3 procent. Rikssnittet för måluppfyllelse årskurs 6 är 76,4 procent för läsåret 2016/17.

Ungefär en tredjedel av skolorna har en måluppfyllelse som är lägre än 75 procent. Fyra skolor sticker ut och ligger markant under snittet. Framförallt Staffansskolan och Stora Sätterskolan utmärker sig i jämförelsen med en måluppfyllelse på endast 45 respektive 27 procent. Av diagrammet kan man utläsa att det främst är dessa skolor som drar ner snittet för kommunen totalt. Medianvärdet för Gävle kommun ligger i nivå med rikssnittet på 78 procent.

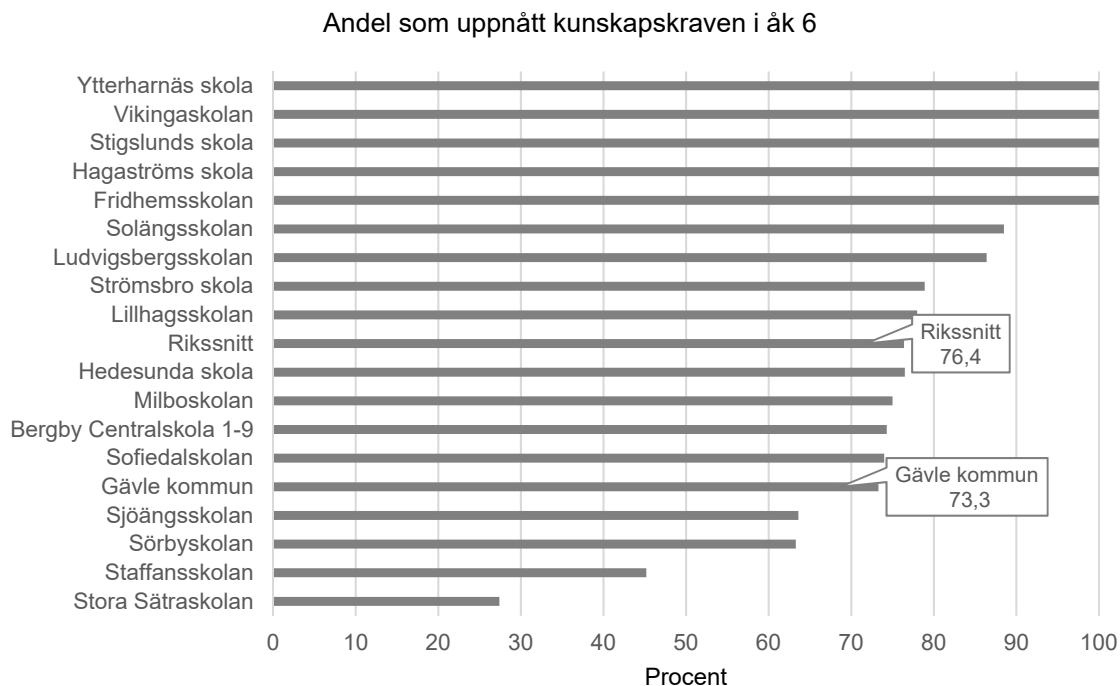


Diagram: statistik för årskurs 6 inom de kommunala grundskolorna i Gävle läsåret 2016/17, hämtad från Skolverket. När en skola har 100 % måluppfyllelse i diagrammet innebär det att antalet som inte uppnått kunskapskraven är < 5 elever.

### 2.3.3. Måluppfyllelse årskurs 3

Tabellen nedan ger en överblick av resultaten på de nationella proven i årskurs 3, över en fyraårsperiod. Utifrån en jämförelse över tid följer variationerna i resultat varandra, då eleverna under läsåren 2014/15 till 2015/16 i något större utsträckning klarade delproven, jämfört med de två andra läsåren. Däremot är variationen mellan läsåren något större när det gäller resultaten för nationella prov i matematik.

<b>Årskurs 3</b>	<b>2013/14</b>	<b>2014/15</b>	<b>2015/16</b>	<b>2016/17</b>
Andel (%) som klarat alla delprov i svenska och svenska som andraspråk	74	76	79	75
Andel (%) som klarat alla delprov i matematik	63	74	71	65

Tabell: statistik för nationella prov årskurs 3 inom de kommunala grundskolorna i Gävle, hämtad från SKL. Avser de elever som deltagit på samtliga delprov.

### 2.3.4. Måluppfyllelse gymnasieskolan

Den genomsnittliga betygspoängen för gymnasieelever i Gävle kommun motsvarar nivån för riket. I likhet är andelen avgångselever med examen inom gymnasieskolan nära rikssnittet.

<b>Andel avgångselever med examen (%)</b>	<b>2013/14</b>	<b>2014/15</b>	<b>2015/16</b>	<b>2016/17</b>
Gävles kommunala skolor	91,4	87,6	87,5	88,1
Rikssnitt	89,2	89,7	89,8	90,3

Tabell: statistik över andel avgångselever med examen inom de kommunala gymnasieskolorna i Gävle, hämtad från Skolverket.

### **3. Systematiskt kvalitetsarbete och styrkedja**

#### **3.1.1. Systematiskt kvalitetsarbete på nämnds- och förvaltningsnivå**

Utbildning Gävles systematiska kvalitetsarbete utgår ifrån ett årshjul som är integrerat i verksamhetssystemet Stratsys. Utgångspunkten för det samlade systematiska kvalitetsarbetet delas upp i kategorierna följa upp, analysera, planera och genomföra (se bilaga 1).

Av årshjulet framgår att det genomförs två verksamhetsuppföljningar per år, under april respektive augusti. I december månad genomförs en samlad årsredovisning. Dessa tre rapporteringar är uppdelade med separata punkter för de ledande funktionerna; biträdande rektorer/biträdande förskolechef, rektorer/förskolechef och chefer för grundskola, förskola och gymnasiet.

De samlade verksamhetsuppföljningarna delges nämnden som informationsärende under vår och höst. I mars månad beslutar nämnden om årsredovisningen som utöver ekonomi innefattar analys av uppdrag och mål. Två gånger per år informeras nämnden om statistik avseende måluppfyllelse i grundskola och gymnasieskola.

I verksamhetsrapporten för 2017 kan vi utläsa att funktionerna i Stratsys under 2016 utvecklades för att på ett bättre sätt kunna anpassas till den enskilda enhetens årshjul och rutiner. Vidare har en gemensam kartläggningsmodell tagits fram i syfte att skapa en samlad och jämförbar bild för varje enhet. Modellen används sedan som underlag vid en årlig resultatdialog som hålls mellan huvudman och verksamhet. Syftet är även att den ska fungera som underlag för skolornas egen uppföljning och analys. Enligt verksamhetsrapporten för 2017 kommer det inför kommande verksamhetsår göras ett omtag av det systematiska kvalitetsarbetet för att på ett tydligare sätt anpassa strukturen för förskolan och skolan.

Det finns sedan tidigare även två kvalitetsutvecklare som arbetar med bland annat processtöd. Stödet finnas tillgängligt bland annat för att kunna genomföra riktade insatser till enheter i särskilt behov av stöd och utveckling.

Sedan våren 2017 finns ett standardiserat underlag för uppföljning av grundskolans och gymnasieskolans resultat. Det framgår av verksamhetsrapporten för 2017 att det finns mallar för uppföljning och sammanställning som skolledare och lärare ska använda. Detta ska leda till att uppföljningssystemet för elevers måluppfyllelse ger rätt information på rätt nivå i styrkedjan.

En utmaning som uttrycks i verksamhetsrapporten är elevernas måluppfyllelse. Som redovisats i det inledande avsnittet av rapporten finns stora skillnader mellan skolor och varierande måluppfyllelse för de olika årskurserna. En problematik som lyfts från Utbildning Gävle är skillnaden i resultat mellan könen, som också har ökat från föregående år. I verksamhetsrapporten uppmärksammas att det är få skolor som har prioriterat att utveckla pojkars skolresultat, trots att betygsskillnaderna är stora och kommunövergripande. Enligt verksamhetsrapporten för 2017 kommer detta att vara ett prioriterat område framöver.

Sedan 2016 har särskilda insatser gjorts på skolor med låg måluppfyllelse. Bakgrunden till detta är riktat medel som kommunfullmäktige tilldelat utbildningsnämnden i syfte att höja måluppfyllelsen på specifika skolor. I kommunplan med årsbudget 2016 tilldelades nämnden 4 miljoner kronor. Medlen riktades till skolor med låg måluppfyllelse, svag socioekonomisk profil och många nyanlända elever. Vidare framgår att arbetet vara ett långsiktigt utvecklingsarbete baserat på det systematiska kvalitetsarbetet. Eventuella insatser ska följas upp och effekter analyseras. Inför verksamhetsåret 2018 tilldelades nämnden totalt 12,4 miljoner kronor i kommunplan med årsbudget 2017, som ska fördelas till de skolorna med högst strukturbidrag (socioekonomisk fördelning).



### **3.1.2. Systematiskt kvalitetsarbete på skolnivå**

Inom grundskolan gäller att varje skolenhet tar fram delårsrapporter i Stratsys, och rektorsområdet levererar också en gemensam rapport. Rektor har resultatuppföljningar med kvalitetschef och förvaltningschef en gång per år, på hösten.

Som en del av det systematiska kvalitetsarbetet görs prognoser på rektorsområdena i oktober och mars avseende elevernas måluppfyllelse per ämne för innevarande läsår. Bedömningen uttrycks i en skala från 0-2. Detta aggregeras sedan till en prognos på klassnivå. Syftet är att lärare ska arbeta framåtsyftande med de utmaningar som finns i respektive ämne och att det på skolnivå ska vara möjligt att se mer övergripande tendenser. I intervjuer framhålls att det under ett läsår går att se en progression men att svårigheten är att utröna vad som gör skillnad. Det ställer också krav på att genomföra de insatser som man bedömt som verkningsfulla. Mer generella slutsatser har varit att den enskilda skolan behöver fokusera på ledarskap i klassrummet och läsutveckling. Modellen möjliggör för pedagogisk personal att se vilka områden som behöver utvecklas. Analysen utgör en grund för vilka fokusområden skolan ska välja i sin målstyrning.

Inom ett rektorsområde finns det fem mallar med framtagna frågeställningar. Mallarna rör fem nivåer: individuell nivå (lärare), klassnivå, stadienivå, enhetsnivå, områdesnivå. Den individuella analysen görs två gånger per år av varje medarbetare. Den blir i sin tur underlag för nästkommande nivå. Systemet innebär att rektor har väldigt god överblick över vad som händer, och dokumentationen fungerar som underlag för medarbetarsamtalen. Ett annat rektorsområde arbetar likartat, men istället för en individuell nivå arbetar de i lärarteam. I en del områden, men inte alla, har utvecklingsledarna getts behörighet i det digitala uppföljningsverktyget Stratsys, och kan då arbeta direkt i detta.

Enligt vad som framkommer i intervjuer är kvalitetsarbetet olika långt utvecklat inom rektorsområdena. En del skolledare uppger att de har en lång väg att gå och att skolenheterna inom området arbetar på olika vis. Andra tycker att de har fått till en välfungerande struktur för kvalitetsarbetet. Några skolledare uttrycker att de menar att Stratsys utgår från nämndsmålen och i mindre grad i den struktur som utformats tar hänsyn till områdenas/skolornas utvecklingsfokus.

Gymnasieskolan har tagit fram skolspecifika fokusområden som alla program (och därmed biträdande rektorer) arbetar med. En skola arbetar för tillfället med språkutvecklande arbetssätt, strukturen i undervisningen och goda relationer. En annan skola arbetar också med språkutvecklande arbetssätt samt med stress och digitalisering som fokusområden. Varje biträdande rektor sammanställer kvalitetsrapport för sina program. Rapporten föregås av analyser och uppföljningar. Rektor sammanställer därefter en övergripande kvalitetsrapport för skolan.

### **3.2. Kommunikation mellan nämnd, förvaltning och rektorer**

I utbildningsnämndens verksamhetsrapport för 2017 bedöms målet *Utbildning Gävles chefer leder medarbetare mot goda resultat* vara uppnått för verksamhetsåret. Detta baseras på indikatorer från medarbetarundersökningen rörande styrning, delaktighet och ledarskap. Det framgår dock att utbildningsnämnden anser att en av verksamheternas övergripande utmaningar är styrning, ledning och uppföljning i ledet från elev, via förvaltningschef, rektor, biträdande, pedagog och tillbaka. I syfte att säkerställa detta flöde har bland annat en referensgrupp bildats. Gruppen består av chefer från samtliga skolformer och förvaltningschef och tillsammans planeras innehåll i chefsträffar och kompetensutveckling, med fokus på ledarskap och digitalisering.

Det finns ett antagningsutskott inom nämnden, som äger beslut kring vilka gymnasieprogram som ska ha intag och hur många elever som ska tas in. Rektorerne lyfter att de upplever det som svårt att planera långsiktigt om de inte är delaktiga i denna dialog. De har inte tidigare blivit kallade som referenspersoner till utskottets möten, men har lyft detta, så enligt uppgift ska det ske framöver. Utskottet har inför höstterminen 2017 tagit beslut om att inte ta in elever på vissa program, ur besparingssynpunkt, men utan att stämna av med rektorerna först. Detta har enligt de intervjuade inte bidragit till en resurseffektiv organisation. Det uppges också i intervju att rektorerna fick möjlighet att uttala sig om organisationen men inte tydliga direktiv kring vad nämnden önskade få för information. Det fanns inte tid till att göra en konsekvensanalys inför beslutet, och upplevelsen var att det var ett stort informationsglapp mellan nämnden och verksamheten.

Rektorer och biträdande rektorer inom grundskolan menar att de inte har någon större närhet till eller dialog med nämnden. En rektor uppger att hen träffar nämnden runt två gånger om året och att de vid något tillfälle gjort besök på skolan. Denna rektor hade önskat mer kontakt med nämnden.

I faktagranskning inkommer dock följande synpunkter. Nämnden har en struktur med förberedda kontaktpolitikerbesök i verksamheterna fyra halvdagar om året, därutöver har nämndledamöterna möjlighet att ha egeninitierade arvoderade besök vid högst ytterligare fyra tillfällen/år. Rektorerna deltar regelbundet på nämndsammanträden utifrån till exempel dialog/analys av resultat. Det är dock inte möjligt att alla rektorer ska kunna komma på nämndsammanträden eller att nämnden ska hinna med att besöka alla skolor under ett läsår.

### **3.3. Kompetensutveckling för lärare**

I utbildningsnämndens verksamhetsplan för 2014-2017 framgår att det finns ett mål kring kompetensutveckling av personalen. Målet är formulerat på följande vis: *"Utbildning Gävles medarbetare är kompetenta, har handlingsutrymme och inspirerar barn, elever och varandra till utveckling och ökad måluppfyllelse"*. Under målet framkommer att det ska bedrivas ett aktivt rekryteringsarbete och finnas fortsatt fokus på lärares behörighet och legitimation. Avseende löner anges att: *"Lönebildningen ska fungera som ett styrmedel bland annat med hjälp av jämställd, individuell och differentierad lönesättning. Det innebär att goda prestationer värdesätts, att det lönar sig att ta ansvar och anstränga sig, och att det finns karriärvägar."*

I utbildningsnämndens verksamhetsrapport för 2017 framgår att det fanns ett målvärde om att uppnå 100 procent legitimerade lärare. Det framgår även att det uppkommit en brist på lärare med rätt kompetens, både utifrån skollagens krav på legitimerade lärare i alla verksamheter och utifrån det ökade behovet av lärare.

I Skolverkets statistik för läsåret 2016/17 framgår att 70 procent av den totala årsarbetskraften av lärare i den kommunala grundskolan är behörig i respektive ämne. Motsvarande nivå för riket ligger på 72,6 procent. Legitimering bland lärarna mätt i andel lärare med legitimation och behörighet i minst ett av sina undervisningsämnen uppgår till 77,5 procent inom den kommunala grundskolan i Gävle, riksnittet är 79,5 procent.

#### **3.3.1. Grundskolan**

I intervjuerna framkommer att arbetssätten för kompetensutveckling inom rektorsområdena påminner om varandra. Utifrån en analys av behoven inom rektorsområdet, som sker inom ledningsgruppen, bestäms vilka områden som behöver utvecklas. Exempel på satsningar som tas upp är Gävlemodellen (trygghetsarbete), läslyftet samt att skriva sig till läsning. Andra exempel på kompetenshöjande verksamhet som framkommit är framtagandet av gemensamma mallar/coachingmallar inom respektive ämnesområde, bokcirklar, nätverk med

förstelärare, gemensamma studiedagar och konferenser med olika teman som sambedömning, utvärdering och analysmetoder. En rektor anger att hen leder en gemensam utvecklingsgrupp inom området med alla skolledare och utvecklingsledare. De områden som de arbetar med för tillfället är formativ bedömning, skriva sig till lärande, samt NO/teknikundervisningen.

Ett rektorsområde har de senaste åren arbetat med en gemensam modell: planering-utbildning-bedömning (PUB). De har lagt kompetensutvecklingstid utifrån att lärare besöker varandra och lägger tid tillsammans gällande bedömningsdelen. Arbetet bedöms både av biträdande rektorer och av rektor som framgångsrikt, då det bidragit till en kompetensutveckling av alla lärare. Det finns tre nivåer i arbetet: ämneskunskaper, värdegrund och ledarskap i klassrummet.

I intervjuerna framkommer olika tolkningar eller arbetssätt kring de kollegiala lärandet. Försök med parallelllärare och skuggning har ännu inte lett till resultat men därtill används metoder som Teachmeet, det vill säga delge varandra goda idéer och exempel från undervisningen. Det sker också via sambedömning och på konferenstid. Några menar att det skarpa kollegiala lärandet inte utvecklas för närvarande då det är svårt att få acceptans för att kollegor bedömer varandra, och att duktiga lärare går ytterligare framåt medan andra lärare inte tar steget fram utan går i försvar. Det har till exempel köpts in filmkameror för att kunna dokumentera en lektion och föra diskussioner efteråt men detta har inte gått att genomföra.

### **3.3.2. Gymnasieskolan**

En gymnasieskolas arbetssätt utgår från att de biträdande sammanställer sina respektive programs betygsresultat och skickar ut till ämneslagen för analys. De beskriver att de har lagt fokus på att "vända blicken inåt". Lärarna har fått jobba med något område som de upplever är svårt för eleverna.

De flesta biträdande rektorer uppger att de gör lektionsbesök. En del av dem använder Skolinspektionens mall, andra har utvecklat egna mallar eller använder sig av skolforskare Helen Timperleys mall. Efter lektionsbesöken ges skriftlig feedback till lärarna. En biträdande rektor uppger att hen istället för att besöka enskilda lärare följer en klass under hel dag. Hen menar att detta ger förståelse för hur eleverna uppfattar den röda tråden och hur skoldagen hänger ihop för dem. Lektions- eller klassbesöken planeras in i förväg. Frekvensen varierar – en biträdande har som ambition att hinna besöka alla sina lärare två gånger under en termin, medan andra har som förhoppning att hinna med åtminstone ett besök.

## 4. Skolledarnas uppdrag och ansvar

### 4.1. Uppdragsbeskrivningar inom grundskolan

För grundskolan finns framtaget uppdragsbeskrivning för rektorer samt biträdande rektor. Motsvarande underlag har vi inte tagit del av för gymnasieskolan.

#### 4.1.1. Uppdragsbeskrivning rektor grundskola

För grundskolan finns en uppdragsbeskrivning för rektorer framtagen 2010, som fortfarande anges vara aktuell. I beskrivningen framgår att organisatoriskt är rektor direkt underställd grundskolechef och ingår tillsammans med övriga rektorer i dennes ledningsgrupp. Det finns även en ledningsgrupp för respektive enhet (en enhet består enligt uppdragsbeskrivningen av flera skolor) som rektor leder. Följande ingår enligt beskrivningen i rektors uppdrag:

- ▶ Ansvara för förskoleklass, skolbarnsomsorg, grundskola, obligatorisk särskola i enlighet med statliga och kommunala styrdokument för sin enhet.
- ▶ Leda och utveckla verksamheten på sin enhet (består av flera skolor) mot skolans mål, uppdrag och prioriterade områden. Det gäller såväl det pedagogiska arbetet som organisation och strukturer. Leda enhetens ledningsgrupp med tydliga syften och mål.
- ▶ Ansvara för att enhetens systematiska utvecklings- och kvalitetsarbete genomförs enligt skollagens bestämmelser och i enlighet med kommunala styrdokument; systematik, strukturer, rutiner, dokumentation, information (internt/externt).
- ▶ Uppföljningsansvar, fördelningsansvar samt övergripande ansvar för ekonomi och budget på enheten. Budgetomslutning lägst ca 50 mnkr (3-6 skolor).
- ▶ Arbetsgivaransvar med anställning, medarbetarsamtal/uppdragsdialog, lönesamtal, lönesättning, rehabilitering för biträdande rektorer samt medarbetare. Övergripande ansvar för enhetens personalpolitiska arbete.
- ▶ Övergripande och direkt arbetsmiljöansvar enligt struktur ovan. Ansvarar för enhetens samverkan.
- ▶ Kommunikationsansvar inom sitt verksamhetsområde gentemot medarbetare, vårdnadshavare, elever och andra externa målgrupper.
- ▶ Beslutar i enlighet med skollag, förordning och delegation. Vissa beslut gällande elever kan inte vidaredelegeras (t ex särskild undervisningsgrupp, anpassad studiegång). Dessa beslut kan överklagas.

Rektor har således ett övergripande ansvar för enhetens samlade verksamhet men också ett direkt ansvar kring vissa områden. Enligt uppdragsbeskrivningen ska det genomsnittliga antalet medarbetare per rektor uppgå till 35.

#### 4.1.2. Uppdragsbeskrivning biträdande rektor grundskola

Biträdande rektor arbetar på uppdrag av rektor, är direkt underställd denne och ingår tillsammans med övriga biträdande rektorer i enhetens ledningsgrupp. Enligt uppdragsbeskrivningen ingår följande i biträdande rektors uppdrag:

- ▶ Arbeta på uppdrag av rektor med direkt ansvar för del av enheten; verksamhetsområde/funktion/plats (t ex enhetens ekonomi/administration, elevhälsa, särskilda utvecklingsfrågor)

- ▶ Delta i ledning och utveckling av verksamheten på enheten mot skolans mål, uppdrag och prioriterade områden. Det gäller såväl det pedagogiska arbetet som styrning och ekonomi.
- ▶ Har som medlem i ledningsgruppen delat ansvar för hela enhetens verksamhet.
- ▶ Deltar i enhetens systematiska utvecklings- och kvalitetsarbete enligt skollagens bestämmelser och i enlighet med kommunala styrdokument; systematik, strukturer, rutiner, dokumentation, information (internt/externt).
- ▶ Deltar i arbetet med enhetens ekonomi och budget.
- ▶ Arbetsgivaransvar med anställning (i samråd med rektor), medarbetarsamtal/uppdragsdialog, lönesamtal, lönesättning, rehabilitering för medarbetare.
- ▶ Direkt arbetsmiljöansvar enligt struktur ovan.
- ▶ Kommunikationsansvar inom sitt verksamhetsområde gentemot medarbetare, vårdnadshavare, elever och andra externa målgrupper.

Enligt uppdragsbeskrivningen ska det genomsnittliga antalet medarbetare per biträdande rektor uppgå till 35.

#### **4.2. Delegationsordningar**

Rektorer och biträdande rektorer har att förhålla sig till två delegationsordningar. Det är dels den av nämnden fastställda och dels den som upprättats på respektive rektorsområde. Nämndens delegationsordning avser både det så kallade kommunala uppdraget om till exempel resurser och personal samt beslut utifrån skollagen och gymnasieförordningen, där rektor i lagtext inte anges som den som ska fatta beslutet. I vissa beslut är rektor och/eller biträdande rektor delegat i nämndens delegationsordning.

Utifrån en gemensam mall har respektive rektorsområde utformat sin egen delegationsordning. I den anges vilka uppgifter som delegeras från rektor till biträdande rektor samt till eventuella övriga funktioner, såsom lärare. Det gäller beslut som fattas med stöd av skollag eller skolförordningen, det vill säga den beslutsrätt som lag och förordning ger direkt till rektor och inte till huvudmannen. Det kan noteras att rektor anges som delegat i delegationsordningen men rektor är inte delegat då denne ges beslutanderätt enligt lag och förordning. Alltså är det inte en vidaredelegation. Det framgår inte av delegationsordningen på rektorsområde om delegerade beslut ska återanmälas till rektorn, enligt uppgift i faktagranskning ska de dock inte det. Delegationsordningen tycks därmed i mångt och mycket fungera som ett förtydligande av att biträdande rektor i de flesta fall har en rektorsfunktion.

En granskning av insamlade delegationsordningar visar att det finns skillnader i vilka beslut som är delegerade. Till exempel är beslutspunkten *"Besluta om enhetens inre organisation samt fördelning av resurser inom enheten efter barnens och elevernas olika förutsättningar och behov"* delegerat till biträdande rektor inom vissa områden, men inte vidaredelegerat inom andra områden. Ett annat exempel är *"Beslut om tillfällig omplacering vid annan skolenhet"* som inom vissa områden delegerats till rektor, men inte inom alla.

#### **4.3. Introduktion och kompetensutveckling för skolledare**

Av verksamhetsrapporten för 2017 framgår att 71 procent av chefer inom förskola och skola har genomgått, eller genomgår det statliga rektorsprogrammet. Bland rektorer inom grund- och gymnasieskolan är andelen 84 procent. Utöver detta sker även enskilda utbildningsinsatser. Under 2017 har bland annat alla skolledare inom grundskola, gymnasieskola och förskola genomgått en ledarskapsutbildning.

Det finns en introduktion för samtliga skolledare. Sedan december 2017 finns också en så kallad resursrektor anställd, som bland annat har i uppgift att samordna introduktionen av nyanställda skolledare. Introduktionen innefattar även mentorskap.

#### 4.4. Personalförändringar bland skolledare

I de intervjuer som genomförts har ofta framhållits att det är en stor omsättning av biträdande rektorer, varför vi begärt in statistik över detta. Utifrån insamlade uppgifter om avgångar bland biträdande rektorer och rektorer har vi beräknat hur hög omsättningen<sup>2</sup> har varit under de tre senaste åren. Beräkningarna redovisas i nedanstående tabeller, för grundskolan respektive gymnasieskolan. Beräkningarna indikerar att avgångarna inom grundskolan är betydligt högre bland biträdande rektorer än bland rektorer.

<b>Biträdande rektorer</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>Genomsnitt</b>
Grundskolan totalt	24 %	26 %	14 %	21 %

Tabell: andel (%) avgångar bland biträdande rektorer inom grundskolan, beräknat som andel av antal anställda biträdande rektorer, per år.

<b>Rektorer</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>Genomsnitt</b>
Grundskolan totalt	0 %	0 %	13 %	4 %

Tabell: Andel (%) avgångar bland rektorer inom grundskolan, beräknat som andel av antal anställda rektorer i grundskolan per år.

Genomsnittet sammanlagt för biträdande rektorer och rektorer inom grundskolan de senaste tre åren ligger på 18 procent.

<b>Rektorer och biträdande rektorer</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>Genomsnitt</b>
Gymnasieskolan totalt	7 %	50 %	20 %	27 %

Tabell: Andel (%) avgångar bland rektorer och biträdande rektorer inom gymnasieskolan, beräknat som andel av antal anställda rektorer och biträdande rektorer i gymnasieskolan per år.<sup>3</sup>

<sup>2</sup> Mått som anger antal avgångar som andel av antal anställda.

<sup>3</sup> Vi har inte mottagit separata uppgifter avseende rektorer och biträdande rektorer för gymnasieskolan, därav redovisas dessa personalkategorier gemensamt.

## 5. Skolledarnas uppfattningar om uppdraget

Bland rektorer och biträdande rektorer inom grundskolan framförs olika uppfattningar kring förutsättningarna för det pedagogiska ledarskapet. Det framkommer bland vissa skolledare att strukturen med en rektor för hela området skapar större likvärdighet. Detta då de arbetar gemensamt med strukturer för till exempel det systematiska kvalitetsarbetet och arbetsmiljön. Det finns rektorer som uttrycker att de upplever att de kommer för långt bort från det nära skolarbetet och istället fungerar mer som områdeschefer.

Generellt ger skolledarna en bild av att de har en god stödorganisation, med välfungerade stödfunktioner för HR och ekonomi. En rektor uppger dock att hen saknar stöd i rekrytering av lärare, nu när det är lärarbrist. HR bistår inte med själva processen, bara med råd.

Det är flera biträdande rektorer inom gymnasieskolan som förmedlar att det är mer fokus på att släcka bränder än vad de skulle önska. Enskilda elevärenden eller händelser på skolan kan ta mycket tid i anspråk, tid som de istället hade önskat att de kunde lägga på det pedagogiska utvecklingsarbetet. Flera av de biträdande rektorerna går rektorsutbildningen, vilket också tar tid. De har avsatt 20 procent arbetstid för rektorsprogrammet, men i verkligheten blir det tid som förläggs på kvällar och helger.

Utifrån intervjuer med skolledarna har ett antal områden utkristalliserats. Dessa är tydlighet i uppdraget, samarbete med rektor och biträdande inom området, budgetansvar samt personalansvar.

### 5.1. Uppfattningar bland biträdande rektorer inom grundskolan

#### 5.1.1. Tydlighet i uppdraget

En absolut majoritet av de intervjuade biträdande rektorerna uttrycker att de fungerar som rektor på skolan. En del uttrycker också att de ser sig själva som rektorer. Merparten av de beslut som rektor kan delegera är delegerade till dem. Eleverna och föräldrar ser i regel som deras rektor. Några intervjuade biträdande rektorer ger uttryck för att det ibland leder till en förvirring kring vem som avses när någon frågar efter "rektor". Flera biträdande anger att de istället ser rektor som områdeschef, då denna inte har möjlighet att medverka i det nära ledarskapet.

I intervjuerna framkommer dels kritik mot organisationsstrukturen med biträdande rektorer på skolenheterna och dels de som ser fördelar med nuvarande organisation. Några biträdande rektorer uttrycker att förväntningarna inte är tydliga på vad en biträdande rektor ska göra och vilket mandat som finns. De pekar på att vissa beslut kräver rektorsbeslut, vilket leder till onödigt långdragna processer. De biträdande rektorerna ger uttryck för att de ändå blir indirekt ansvariga, då rektor fattar beslut på deras inrådan. Några biträdande rektorer känner sig osäkra i ansvarsfrågan då det t ex inkommer en anmälan från Skolinspektionen. Vem riktar sig anmälan mot och vem ansvarar?<sup>4</sup> Å andra sidan framkommer synpunkter om att det har skapats en bra teamkänsla i rektorsområdets ledningsgrupp, varför detta med befogenheter och ansvar fungerar mycket väl. Det är snarast en styrka och tillgång för den biträdande i beslutsfattandet att ha en rektor ovanför sig. Rektorsrollen bidrar mer till detta än den tidigare områdeschefsrollen. Ledningsgruppen kan på ett annat sätt ägna sig åt skolutvecklingsfrågor jämfört med vad tidigare organisation medgav, då områdeschefen inte omfattades av skollagen. Skolutveckling blir en gemensam angelägenhet.

---

<sup>4</sup> Formellt sett hänvänder Skolinspektionen sina ärenden till huvudmannen, som i sin tur kan involvera rektorer och biträdande rektorer. I texten avses det operativa arbetet.

### **5.1.2. Samarbete med rektor och biträdande inom området**

Rektorer och biträdande rektorer inom respektive område träffas i ledningsgrupp en gång i veckan. Rektorerna träffas själva en dag i veckan, och biträdande rektorer deltar då inte.

Bland de biträdande rektorerna framkommer skilda uppfattningar kring hur nära samarbete de har med sin respektive rektor. En biträdande rektor uttrycker att samarbets- och teamkänslan inom området är stark och att hen samtalar i princip varje dag med sin rektor. En annan biträdande menar också att det är skönt att ha ett team och en chef att luta sig mot, både i ekonomifrågor och i komplicerade processer, i personalstöd och i tuffa elevärenden.

Samarbetet inom rektorsområdena förefaller utifrån de biträdande rektorernas upplevelser variera. Några biträdande menar att de inte har så mycket samarbete, utöver en del gemensamma strukturer såsom årshjul, arbetsmiljöarbete och gemensam samverkan. Andra menar att rektor och ledningsteamet utgör ett stort stöd i utvecklingsarbetet och efterfrågar inte tätare kontakt. Mycket stöd inhämtas också från andra biträdande i området. Några biträdande rektorer uttrycker därtill att de upplever sig ensamma i sitt uppdrag, exempelvis som den enda biträdande inom området för en skola med årskurs 7-9. De har inte heller några givna kanaler till andra biträdande rektorer utanför området, utan träffar dessa endast vid enstaka tillfällen, till exempel vid förvaltningsgemensamma kompetensutvecklingsinsatser.

Många menar att den stora frågan inte gäller organisation utan behovet av kontinuitet i ledningsgruppen. Hittills har för många biträdande rektorer slutat och i vissa områden är majoritet av de biträdande nyutträdna.

### **5.1.3. Budgetansvar**

Det framkommer att rektorsområdena har en gemensam budgetplanering, där budgeten fördelas till skolenheterna. Respektive skolenhet har en socioekonomisk tilldelning, som inte omdisponeras, däremot kan en del av grundbeloppet flyttas mellan skolor vid behov. De biträdande rektorerna lyfter fram både styrkor och svagheter med denna modell. Några av dem talar om att prioriteringen utgår från vad som är bäst för rektorsområdet i helhet, och att det kan finnas en styrka i att snabbt exempelvis kunna omdisponera lärarresurser. Andra uttrycker ett missnöje över att de på så vis kan bli av med vissa funktioner, som deras skolenhet också hade behov av.

Det framkommer i intervjuerna att skolområdena inom grundskolan arbetar olika i fråga om delaktighet i den ekonomiska planeringen. Det framförs att en förutsättning är delaktighet i budgetarbetet för att kunna göra pedagogiska prioriteringar men att så inte är fallet för alla biträdande rektorer. En biträdande rektor menar att hen inte ens har sett sin skolas budget men ändå har ansvar för att det finns rätt antal lärare. Andra biträdande rektorer menar att de själva planerar utifrån sin skolenhets budget, men beaktar gemensamt alla skolenheters resursbehov för att få ihop områdets budget. Utifrån de biträdande rektorernas utsago varierar det i vilken utsträckning de biträdande har ansvar för planeringen av skolenhetens inre organisation. En del biträdande planerar helt självständigt tillsammans med intendent och ekonomipersonal, andra i samarbete inom området och en del uppger att de inte har mandat i denna fråga men är rådfrågade i processen.

### **5.1.4. Personalansvar**

Det framgår i intervjuerna med de biträdande rektorerna att samtliga har ett personalansvar, men att det i hög grad varierar hur många de är ansvariga för. Exempel ges på allt mellan 50 medarbetare till 25. Det genomsnittliga antalet ligger enligt uppdragsbeskrivningarna (se avsnitt 4.1) på 35 medarbetare per biträdande rektor, men vissa biträdande rektorer ger uttryck



för att variationerna är stora.<sup>5</sup> Biträdande rektorer har lönesamtal och lönesätter sin personal men samverkar inte med de fackliga representanterna, då detta ansvar ligger på rektor. I vissa rektorsområden är det bara rektor som deltar på samverkansträffarna, i andra sitter de biträdande rektorerna med och lyssnar.

## **5.2. Uppfattningar bland rektorer inom grundskolan**

### **5.2.1. Tydlighet i uppdraget**

Rektor fokuserar i sin roll på pedagogiska utvecklingsfrågor, ekonomi, komplexa elev- och personalärenden samt elevhälsans organisation. I rektorsrollen ingår att sortera informationen och att avlasta de biträdande i förhållande till förvaltning och politik. Det är viktigt att personal på skolorna kan ägna sig åt huvuduppdraget. På frågan om eleverna känner till dem råder blandade uppfattningar, en del rektorer menar att eleverna känner till dem medan andra är mer osäkra.

### **5.2.2. Samarbete med biträdande rektorer**

Rektorena menar att dagens organisation fungerar väl och att organisationen stödjer en mer likvärdig skola, då rektor har ett större mandat än den tidigare områdeschefen. Det är också lättare att hålla ihop ett rektorsområde idag jämfört med ett område i den tidigare organisationen. Den sammantagna bilden är förutsättningarna finns för biträdande rektorer att vara pedagogiska ledare.

Rektorena ger uttryck för att områdets geografi påverkar hur de kan röra sig runt mellan skolorna och därmed hur ofta de kan vara närvarande på respektive skolenhet. En rektor menar att hen har ett geografiskt avgränsat område, vilket ger goda möjligheter att verka på alla skolor. Denna rektor menar att det finns ett nära samarbete mellan hen och de biträdande rektorerna. Hen kan förlägga lite av sin tid på respektive skola och går även ut i klasser när hen har möjlighet till det. En annan rektor menar att hen har nära kontakt med de biträdande, men inte deltar aktivt i det operativa arbetet på skolan.

En rektor beskriver att hen ibland skulle vilja göra saker på ett annat sätt än hur de biträdande rektorerna gör, till exempel för att göra processer mer effektiva. Denna rektor menar dock att det inte går, då hen aldrig kan ta beslut som rör skolan över huvudet på biträdande rektor, utan att det krävs ett samarbete. Hen upplever emellanåt att detta leder till en frustration. Utifrån områdesnivå pekas på två områden som behöver utvecklas centralt. Den centrala elevhälsan behöver agera snabbare med större fokus på de problem som skolan definierar och att vikarieanskaffningen inte fungerar tillfredsställande. I övrigt bedöms stabsfunktionerna fungera mycket bra, såsom HR, ekonomi, IT-support och det skoljuridiska stödet.

---

<sup>5</sup> I faktagranskning inkommer synpunkt om att det inte finns något riktmärke på maximalt 35 medarbetare per rektor/biträdande rektor. När organisationen gjordes om i den tidigare förvaltningen Barn & Ungdom användes måttet 35 medarbetare som en inriktning. Det uttalades också då att antalet medarbetare kunde vara något fler i förskolan, grundskolan något färre. 2016 var snittet ca 30 medarbetare.

### **5.2.3. Budgetansvar**

Rektorerna instämmer liksom de biträdande rektorerna i att det ser olika ut på rektorsområdena om hur man arbetar med budgetplanering och ansvar kopplat till budget. En rektor beskriver att denne sitter med intendenten först och därefter samråder kring ett första förslag med sina biträdande. En annan rektor gör det omvänt: låter sina biträdande rektorer inleda med att lägga förslag till en realistisk personalbudget för skolenheten. Rektorn åker därefter runt till skolorna tillsammans med intendenten och bedömer om det låter sig göras. Därefter lägger rektorn budgeten så långt som möjligt utifrån de biträdande rektorernas önskemål och ser om det kan bli en buffert över till området. De biträdande rektorerna i detta område är med i varje månadsuppföljning av ekonomin, alternativt tar de biträdande dessa månadsuppföljningar själva tillsammans med intendenten. Rektor prioriterar uppföljningar på skolor där det kan finnas särskilda ekonomiska/organisatoriska utmaningar.

## **5.3. Skolledarnas uppfattningar inom gymnasieskolan**

### **5.3.1. Tydlighet i uppdraget**

Rektorer och biträdande rektorer inom gymnasieskolan ger en i stora drag en samstämmig bild av hur uppdrag och ansvar är fördelat. Gymnasierektorn har det övergripande ansvaret för planering, budget, konsekvensanalyser och dialog med förvaltningen. De biträdande rektorerna är vardera ansvariga för ett antal gymnasieprogram. De uppfattar generellt att det finns en tydlig rollfördelning mellan rektor och biträdande rektorer, bland annat då ansvaret är uppdelat efter gymnasieprogrammen. De biträdande rektorerna uppger att de arbetar dels operativt, till exempel med elev- och personalärenden, dels utifrån ett pedagogiskt utvecklingsfokus för sina respektive program. Arbetet utgår dock från gemensamma fokusområden som bestämts i skolans ledningsgrupp.

### **5.3.2. Samarbete mellan rektor och biträdande rektorer**

De biträdande uppger att det finns ett nära samarbete mellan rektor och de biträdande rektorerna och att organisationen upplevs som platt. De har också geografisk närhet, då respektive gymnasieskolas byggnader ligger inom gångavstånd från varandra. En gång i veckan har skolledarna på respektive gymnasium ledningsmöte. Rektor på en skola uppger att hen alltid har en punkt med från hens ledningsmöte med förvaltningen. Frågor som kan avhandlas är övergripande, till exempel kring lärarlönelyftet eller programriktningar som riskerar att läggas ner. Det går också att via ledningsmötena lyfta frågor "uppåt" via rektor.

### **5.3.3. Budget- och personalansvar**

Det har skett en tydlig planeringsförändring inom gymnasieskolan som enligt rektorerna försvårar planeringen. Numera fattas det politiska beslut om vilka program som ska finnas kvar alternativt startas samt hur många klasser det ska finnas på ett program. Beslut fattas i antagningsutskottet.<sup>6</sup>

De biträdande rektorerna har personalansvaret, men antalet personal kan variera. En biträdande uppger att hen har 25 personal, en annan att hen har 38 personal. De biträdande

---

<sup>6</sup> I faktagranskning inkommer synpunkt om att huvudmannen fram till 2014 fattade dessa beslut i Gävle, och att det återinförts 2017. Delaktighet ska ske via gymnasiechef och rektorer ska adjungeras till antagningsutskottet.

menar dock att de har en stark stödorganisation i form av bland annat programledare (lärare med särskilt ansvar), elevhälsoteam och administrativt stöd.

## 6. Bedömningar och rekommendationer

### 6.1. Sammanfattande bedömning

Revisionsfrågorna utgår ifrån rektorer medan organisationen innehåller både biträdande rektorer och rektorer. Därför krävs svar både ur ett rektorsperspektiv såväl som ur ett biträdandeperspektiv.

Vår sammanfattande bedömning är att rektorer och biträdande rektorer i varierande grad har förutsättningar att vara pedagogiska ledare. Vi bedömer att förutsättningarna varierar beroende på vilka aspekter som avses. Rektorerna inom grundskolan har ett övergripande ansvar, men deras uppdrag kan i stora delar liknas med funktionen områdeschef i andra kommuner. Vi utvecklar vårt resonemang nedan.

### 6.2. Svar och bedömningar på revisionsfrågor

#### 6.2.1. *Är uppdrag och ansvar tydligt och matchas det av motsvarande befogenheter?*

Delvis. Inom gymnasiet framgår att rektorer och biträdande rektorer generellt uppfattar att det finns en tydlig rollfördelning sinsemellan, bland annat då ansvaret är uppdelat efter gymnasieprogrammen. Inom grundskolan går dock uppfattningarna mer isär. Vår bedömning är att det inom grundskolan finns vissa otydligheter kring ansvar och befogenheter, särskilt för biträdande rektorerna. Dessa otydligheter framgår också av framtagna uppdragsbeskrivningar, när dessa ska konkretiseras. Det förefaller som att det under senare år funnits en hög personalomsättning bland biträdande rektorer som, enligt de uppgifter vi fått till oss, till viss del kan bero på att befogenheterna inte motsvarat uppdraget. En hög omsättning bland biträdande rektorer kan försvåra möjligheterna till kontinuitet i den pedagogiska utvecklingen, vilket utgör anledning att se över uppdrag och befogenheter (se nedan). Det är särskilt i ytterlägen som otydligheterna ställs på sin spets, till exempel vid särskilt komplicerade kränkings- eller personalärenden. Den biträdande rektorn har full insikt, vilket rektorn saknar. Det kan leda till otydligheter kring var ansvaret ligger, då biträdande rektor på grund av sin saksikt i många fall får vara den som drar ärendet framåt.

Det är vår erfarenhet att Gävle är unika i att ha valt en modell med ett fåtal rektorer men istället biträdande rektorer i den egentliga rektorsfunktionen. Enligt vad som framkommer i intervjuer har Skolinspektionen inte kritiserat modellen, trots genomförda tillsyner, varför det tolkas som ett tyst godkännande.

Skolinspektionen godkänner att rektor överlåter uppgifter till annan person men betonar att rektor ändå bär det yttersta ansvaret. Notera att Skolinspektionen inte använder begreppet delegation utan att överlåta ansvar på någon annan. Vi bedömer att det begreppet bättre beskriver förhållandet mellan rektor och biträdande rektor i skolverksamheten. Avses delegation handlar det om beslut i vissa frågor, som ska återanmälas till rektor, vilket det inte framkommer av intervjuer att så sker. Förutsättningen för att överlåta ansvar är att rektor till exempel ska vara informerad om hur undervisningen bedrivs vid skolenheten och i sitt dagliga värv vara inriktad mot elevernas lärande. Det får inte heller råda något tvivel om vem som är rektor och bär det yttersta ansvaret. I uppdragsbeskrivningen för biträdande rektor används begrepp som "arbeta på uppdrag av rektor", "delta i ledning och utveckling", vilket i och för sig stämmer organisatoriskt, men intervjuade biträdande rektorer menar att ett större ansvar för verksamheten följer med i rollen som biträdande rektor. Därför ser vi det som lämpligt att formulera uppdraget mer i termer av att rektor överlåter ansvar till biträdande.

Rektors möjligheter att stödja biträdande är en fråga som beaktats på nämnds- och förvaltningsnivå, då det införts en så kallad resursrektor som ska hjälpa nya biträdande rektorer. Det är vår bedömning att den största utmaningen för organisationen är att behålla biträdande rektorer så att det skapas tillräcklig kontinuitet för ett långsiktigt skolutvecklingsarbete. Däremot är det inte tydligt för elever och föräldrar vem som är rektor, den så kallade "storrektorn". Mot bakgrund av detta anser vi att förvaltning och nämnd har ett kontinuerligt ansvar att följa upp att rektor dels tar ansvar för rektorsområdets utveckling och dels har möjlighet att göra det.

### **6.2.2. Finns ändamålsenliga former för kommunikation mellan nämnd och rektorer?**

Delvis. Biträdande rektorer menar att det är ett långt avstånd till politiken, även om det finns ett system med kontaktpolitiker som besöker enskilda enheter. Det finns olika förväntningar på politikernas besök på skolorna, varför en del skolledare till och med menar att systemet inte längre är aktuellt, medan politiker ser stora vinster med besöken. För rektorerna uppfattas inte avståndet så långt, även om den huvudsakliga kontakten är med skolformschef. På gymnasiet har dialogen brustit när det gäller intagning till gymnasieprogram. Det som kommenterats har gällt antagningsutskottets beslut om program och antal klasser, vilket har gett konsekvenser som hade kunnat undvikas med en bättre dialog.

### **6.2.3. Säkerställer rektor ett ändamålsenligt kvalitetsarbete?**

Delvis. Utifrån intervjuer och dokumentgranskning bedömer vi att övergripande förutsättningar för såväl rektorer som biträdande rektorer finns på plats i form av en fungerande stödorganisation och rutiner för det systematiska kvalitetsarbetet. Detta gäller både för gymnasieskolan och grundskolan. Vi noterar att det finns variationer inom grundskolans rektorsområden, och att skolledare anser sig ha kommit olika långt i kvalitetsarbetet. Vi menar att det är viktigt för förvaltning och nämnd att fånga upp dessa signaler och säkerställa att samtliga rektorsområden arbetar med ändamålsenliga strukturer för kvalitetsarbetet och får det stöd som krävs. Det finns också goda möjligheter för lärande såväl mellan rektorsområden som mellan gymnasieskolan, där det förefaller som att gymnasieskolan i högre grad idkat ett sådant samarbete.

Det är vår bedömning att en rektor har möjlighet att på en mer strategisk nivå få information om hur undervisningen bedrivs, bland annat genom de prognoser som tas fram två gånger per år och genom området ledningsteam. Däremot lär det inte bli fråga om särskilt många klassrumsbesök på området skolor. En viktig uppgift för rektor blir att se till att biträdande rektor besitter de kompetenser som behövs och att rektor arbetar intensivt för att utveckla biträdande rektor i sin roll. Det framkommer i intervjuer att det kan vara delikat för erfaren rektor att se att en biträdande rektor inte löser situationen på ett optimalt sätt, väl medveten om att det inte är möjligt att ifrågasätta eller ändra biträdandes beslut eller handlande.

I våra intervjuer med biträdande rektorer och lärare framkommer en bredd i hur långt den pedagogiska utvecklingen har kommit, vilket illustrerar svårigheterna och behovet att kontinuitet i ledningsorganisationen. Många biträdande rektorer ser en styrka i att ha ett nära samarbete i ledningsteamet medan andra inte har tålamod att vänta in kollegor och ser teamet snarast som hämsko. Det finns biträdande rektorer som är mycket nöjda med det systematiska kvalitetsarbetet men som har pedagoger som är mycket frustrerade över den ökade administration som kvalitetsarbetet innebär och menar att det inte finns tid över till de frågor som kan motivera eleverna att ta ett kliv till. Det finns biträdande rektorer som spämt bågen hårt i att öka lärarskickligheten men får backa tillbaka för de är bara de duktigaste pedagogerna som blir bättre av utvecklingsarbetet men det stora flertalet mäktar inte med de krav som ställs.

Denna korta sammanfattning pekar på det omöjliga i att hitta generella lösningar på problem och vikten av att också förhålla sig kritisk till de lösningar man valt.

#### **6.2.4. Ger rektor lärarna möjlighet till utveckling i vardagen och formell kompetensutveckling?**

Ja. Att skapa strukturer för det kollegiala lärandet, kompetensutveckling av lärare i allmänhet samt för goda undervisningssituationer utgör kärnan i det pedagogiska ledarskapet. I detta avseende är vår bedömning att det finns sådana förutsättningar och att biträdande rektorer såväl inom gymnasieskolan som grundskolan i hög grad verkar för en generell kompetenshöjning och undervisning av god kvalitet.

#### **6.2.5. Innebär rektors ledarskap att medarbetarna utvecklar verksamheten mot allt bättre måluppfyllelse?**

Delvis. Fördelarna med modellen är att biträdande rektors närmaste chef har möjlighet att driva pedagogiska och didaktiska frågor, eftersom det finns lagstöd för rektor att göra det. På ett teoretiskt plan är det en tilltalande modell ur den aspekten men det krävs uppföljning av rektors faktiska påverkan i dessa frågor.

Avseende resursfördelning noterar vi stora variationer i hur rektorsområdena inom grundskolan planerar och följer upp budgetmässigt, vilket också kommer till uttryck i intervjuerna. Vi bedömer därmed att förutsättningarna för biträdande rektorer att agera som pedagogiska ledare genom att planera skolans inre organisation skiljer sig åt avsevärt. Vi menar att sådana olikheter kan leda till otydligheter i vad som åligger biträdande rektor respektive rektor. Dessa otydligheter kan påverka elevernas måluppfyllelse, då resursfördelningen är starkt kopplad till rektors pedagogiska strategier och val.

Mot bakgrund av att förutsättningarna kring personalansvar varierar avsevärt, där det finns stora skillnader i hur många personer en biträdande rektor leder, bedömer vi därtill att det finns anledning att se över förutsättningarna inom sådana områden. Detta gäller såväl inom gymnasieskolan som grundskolan. I uppdragsbeskrivningar för biträdande rektorer och rektorer i grundskolan anges att det genomsnittliga antalet är 35 personal, medan beskrivningar i intervjuer indikerar att variationerna är stora.

### **6.3. Rekommendationer**

Utifrån granskningsresultatet rekommenderar vi utbildningsnämnden att:

- ▶ På strukturell nivå se över uppdragsbeskrivningar för rektorer och biträdande rektorer i grundskolan, med särskild fokus på det ansvar som medföljer rollen som biträdande rektor. De facto är de flesta beslutsområden från skollag och förordning delegerade till biträdande rektorer, därav följer också ett tydligt ansvar.
- ▶ Kontinuerligt utvärdera ansvarsfördelningen mellan rektor och biträdande rektor. I detta ingår att särskilt utvärdera rektors roll i skolutvecklingsarbetet och rektors möjligheter att utveckla biträdande rektors ledarförmåga.
- ▶ Se över arbetssituationen för biträdande rektorer inom grundskolan så att det skapas kontinuitet och rätt förutsättningar, då vi bedömer att kontinuitet i det nära ledarskapet är en av de centrala frågorna.
- ▶ Möjliggöra att på strategisk nivå kunna styra rätt kompetens till de enheter som behöver förbättra sin måluppfyllelse.



Gävle den 15 mars 2018

Lars Eriksson  
*EY*

Sara Shamekhi  
*EY*

Emmy Lundblad  
*EY*

## Källförteckning

### Intervjuade funktioner:

- ▶ Utbildningsnämndens ordförande
- ▶ Förvaltningschef
- ▶ Chef för verksamhetsstöd
- ▶ Skolformschef grundskola
- ▶ Ekonomichef
- ▶ Elevhälsochef
- ▶ Majoriteten av rektorerna inom grundskolan
- ▶ Majoriteten av de biträdande rektorerna inom grundskolan
- ▶ Samtliga tre rektorer inom gymnasieskolan
- ▶ Majoriteten av de biträdande rektorerna inom gymnasieskolan
- ▶ Ett urval av lärare
- ▶ Fackliga representanter

### Dokument:

Nämndens delegationsordning samt rektorsområdenas delegationsordningar

Uppdragsbeskrivningar rektor och biträdande rektor

Utbildningsnämndens verksamhetsrapporter för 2016 och 2017

Utbildningsnämndens årshjul

Internbudget för utbildningsnämnden 2017

Resursfördelningsmodell för utbildningsnämnden 2016

Utbildning Gävles årshjul för det systematiska kvalitetsarbetet



## Bilaga 1. Årshjul för Utbildning Gävles systematiska kvalitetsarbete

