

Åmåls kommun

2013-01-16

Revisorerna



Till: Barn- och utbildningsnämnden

För kännedom: Kommunfullmäktige

Revisionsrapport angående ledningsfunktionen som rektor inom grund- och förskola

Vi har med stöd av sakkunnigt biträde från KPMG genomfört en granskning av ledningsfunktionen inom grund- och förskolan i kommunen.

Vår övergripande bedömning utifrån den granskning vi genomfört är att de organisatoriska förutsättningarna som grund för rektors genomförande av uppdraget, i huvudsak, är goda men det finns behov av förbättringar.

Vår granskning visar att dessa förbättringar handlar om organisatoriska och resursmässiga frågor. Utifrån den genomförda granskningen är vårt intryck att förvaltningsorganisationen är alltför liten vilket gör att förvaltningschefen, i alltför hög grad, tvingas arbeta med operativa frågor vilket gör att den långsiktiga kvalitetsutvecklingen i grundskolan blir lidande.

Till det visar granskningen att rektorernas pedagogiska ledningsarbete, generellt sett, bör struktureras och kvalificeras. Av vad som framkommit under granskningen anser vi att de administrativa processerna, i alltför hög grad, inkräktar på det strategiska ledningsarbetet och kvalitetsutvecklingen.

I övrigt hänvisar vi till rapporten i sin helhet.

Vi önskar att Barn- och utbildningsnämnden senast den 25 mars 2013 inkommer med kommenterar till ovanstående iakttagelser.

För kommunrevisionen

A blue ink signature of Bengt Hansson.

Bengt Hansson

Ordförande/ revisor

A blue ink signature of Inga Engström.

Inga Engström

Revisor



Åmåls kommun

Granskning av rektorsrollen inom
grundskolan

Revisionsrapport

KPMG AB
2013-01-15

Antal sidor: 13

Innehåll

1.	Sammanfattning	2
2.	Bakgrund och syfte	3
3.	Övergripande revisionsfrågor	3
4.	Avgränsningar	3
5.	Ansvarig nämnd	3
6.	Metod	3
7.	Projektorganisation	4
8.	Vad styr rektorers arbete?	4
8.1	Förutsättningar	4
8.2	Det statliga skolutvecklingsuppdraget	4
8.2.1	Skollagen	5
8.2.2	Läroplan för grundskolan, förskoleklassen och fritidshemmet 2011; Lgr 11	6
9.	Det kommunala uppdraget	7
10.	Rektors organisatoriska förutsättningar	8
10.1	KPMG:s bedömning	10
11.	Förvaltningens ledningsorganisation	10
11.1	KPMG:s bedömning	11
12.	Tillgången till rektors pedagogiska ledning och stöd	11
12.1	KPMG:s bedömning	12
13.	Styrning och administrativa processer	13
13.1	KPMG:s bedömning	13
14.	Nämndens arbete med ledarskapsutvecklingen	14
14.1	KPMG:s bedömning	14

Bilaga 1 Utdrag ur Skolinspektionens rapport 2012:1

1. Sammanfattning

Vi har, av Åmåls kommuns revisorer, fått i uppdrag att granska ledningsfunktionen inom grund- och förskolan i kommunen. Uppdraget ingår i revisionsplanen för år 2012.

Rektorsrollen styrs av två huvuduppdrag; ett som ansvarig för elevernas utveckling mot hög måluppfyllelse; det s k skolutvecklingsuppdraget. Detta uppdrag styrs direkt från staten genom främst skollag, läroplaner och kursplaner med kunskapskrav. Det andra uppdraget handlar om att vara kommunal mellanchefer som vilken annan kommunal mellanchefer som helst. I Åmåls kommun handlar denna del om arbete med ekonomi-, personal- och organisationsfrågor.

De organisatoriska förutsättningarna som grund för rektors genomförande av uppdraget är, i huvudsak, goda men det finns också anledning att arbeta med förbättringar. Förbättringarna handlar om organisatoriska och resursmässiga frågor.

Förvaltningsorganisationen är alltför liten vilket gör att förvaltningschefen, i alltför hög grad, tvingas arbeta med operativa frågor vilket gör att den långsiktiga kvalitetsutvecklingen i grundskolan blir lidande.

Rektoreernas pedagogiska ledningsarbete bör, generellt sett, struktureras och kvalificeras. Ett bra exempel på konkret pedagogisk/didaktisk ledning finns redan inom kommunen (Kristinebergsskolan) och kan, med fördel, tjäna som startpunkt i ett utvecklingsarbete för vilket förvaltningschefen och rektorerna utarbetar riktlinjer.

Av vad som framkommit under granskningen anser vi att de administrativa processerna, i alltför hög grad, inkräktar på det strategiska ledningsarbetet och kvalitetsutvecklingen. Det största hindret för kvalitet i hela verksamheten står därför att finna i att förvaltningschefen saknar eget stabsstöd.

Rektoreernas möjligheter att få sina kompetensutvecklingsbehov tillgodosedda är bra.

2. Bakgrund och syfte

KPMG har, av Åmåls kommuns revisorer, fått i uppdrag att granska ledningsfunktionen inom grundskolan i kommunen. Uppdraget ingår i revisionsplanen för år 2012.

Ett av flera viktiga mål för revisorernas granskning av verksamheten i Åmåls kommun utgörs av att se hur ledarskapsfrågorna hanteras och utövas.

I kommunens ledning och styrning har det lokala ledarskapet en mycket stor betydelse för verksamheten och verksamhetens resultat. Inte minst inom skolan har rektorerna ett sådant uppdrag. Rektorerna har, i sitt arbete, att hantera lag (skollagen) och förordningar (bl a läroplanen), de kommunala målsättningarna i form av styrdokument, tilldelade resurser för den operativa verksamheten, personalens krav på en kompetent och tillgänglig chef samt elevers, föräldrars och övriga intressenters krav på hög kvalitet.

Mot nämnda bakgrund har revisorerna i sin risk- och väsentlighetsbedömning bedömt att rektorsfunktionens och dess förutsättningar bör granskas under år 2012.

3. Övergripande revisionsfrågor

- Vilka organisatoriska förutsättningar har rektor för att genomföra sitt uppdrag?
- Hur ser ledningsorganisationen ut i förvaltningen?
- Hur uppfattar personalen tillgången till rektors pedagogiska ledning och stöd?
- Hur fungerar de administrativa processerna och styrningen?
- Hur arbetar nämnden med ledarskapsutvecklingen för rektorerna?

4. Avgränsningar

Granskningen avgränsas till att omfatta grundskolan.

Projektet innebär att en granskning genomförs av rektorernas arbetssituation inom grundskolan i kommunen utifrån ovan nämnda krav (punkt 3). Inriktningen i uppdraget koncentreras kring tillgången till rektors pedagogiska ledning och stöd och mot rektorernas och förvaltningens hantering av de administrativa processerna.

5. Ansvarig nämnd

Granskningen avser Barn- och utbildningsnämnden i Åmåls kommun.

6. Metod

Granskningen har genomförts enligt följande metod:

- läsning av relevant dokumentation

- genomförande av intervjuer
- bedömning av inhämtad information
- analys
- saklighetsgranskning

Följande dokumentation har gått igenom:

- skollag och läroplaner
- kommunala styr- och andra dokument, policies mm
- Skolinspektionens rapporter
- Intervjuer har gjorts med nämndens ordförande och ytterligare en ledamot, förvaltningschefen, samtliga rektorer (en har besvarat intervjufrågorna skriftligt) och en representant för Lärarförbundet. Även Lärarnas Riksförbund var inbjudna till intervju men avstod från deltagande.

7. Projektorganisation

Granskningen har utförts av Tage Nordkvist, konsult. Projektansvarig är Mikael Lind, certifierad kommunal revisor.

8. Vad styr rektorers arbete?

8.1 Förutsättningar

Att vara rektor innebär att man har ett komplext uppdrag eftersom man, å ena sidan, ensam ansvarar för det statliga skolutvecklingsuppdraget och, å andra sidan, är kommunal mellanchefer som vilken annan kommunal mellanchefer som helst; ofta med ansvar för ekonomi, personal och ibland även för lokaler.

8.2 Det statliga skolutvecklingsuppdraget

De regleringar som finns på området utgörs framför allt av...

- Skollagen (SFS 2010:800)
- Läroplan för grundskolan, förskoleklassen och fritidshemmet (Lgr 11, SKOLFS 2010:37)
- Skolförordningen (SFS 2011:185).

8.2.1 Skollagen

Alla rektorer och förskolechefer som huvudmannen anställer måste ha pedagogisk insikt som de ska ha skaffat sig genom både utbildning och erfarenhet. Sedan mars 2010 är skolhuvudmännen skyldiga att se till att nyanställda rektorer går en särskild befattningsutbildning, rektorsutbildningen, eller en utbildning som kan jämföras med denna. Utbildningen är inte obligatorisk för redan anställda rektorer men utbildningen är öppen även för dem.

Det pedagogiska arbetet vid en skolenhet skall ledas och samordnas av en rektor som särskilt skall verka för att utbildningen utvecklas. Rektorn skall benämnas på detta sätt. Denna benämning skall förbehållas den som har en anställning som rektor. En ställföreträdare får utses.

Som pedagogisk ledare och chef för lärarna och övrig personal i skolan har rektorn det övergripande ansvaret för att verksamheten som helhet inriktas mot de nationella målen. Rektorn ansvarar för att skolans resultat följs upp och utvärderas i förhållande till de nationella målen och kunskapskraven. Rektorn har ansvaret för skolans resultat och har, inom givna ramar, ett särskilt ansvar för att...

- skolans arbetsformer utvecklas så att ett aktivt elevinflytande gynnas,
- skolans arbetsmiljö utformas så att eleverna får tillgång till handledning, läromedel av god kvalitet och annat stöd för att själva kunna söka och utveckla kunskaper, t.ex. bibliotek, datorer och andra hjälpmedel
- undervisningen och elevhälsans verksamhet utformas så att eleverna får det särskilda stöd och den hjälp de behöver
- kontakt upprättas mellan skola och hem, om det uppstår problem och svårigheter för eleven i skolan
- resursfördelningen och stödåtgärderna anpassas till den värdering av elevernas utveckling som lärare gör
- undervisningen i olika ämnesområden samordnas så att eleverna får möjlighet att uppfatta större kunskapsområden som en helhet
- i undervisningen i olika ämnen integrera ämnesövergripande kunskapsområden, exempelvis miljö, trafik, jämställdhet, konsumentfrågor, sex och samlevnad samt riskerna med tobak, alkohol och andra droger
- samarbetsformer utvecklas mellan förskoleklassen, skolan och fritidshemmet för att stödja varje elevs mångsidiga utveckling och lärande
- samverkan kommer till stånd med förskolan för att skapa förutsättningar för en samsyn och ett förtroendefullt samarbete
- formerna för samarbete mellan skolan och hemmen utvecklas och att föräldrarna får information om skolans mål och sätt att arbeta och om olika valalternativ

- samverkan med skolor och arbetslivet utanför skolan utvecklas så att eleverna får konkreta erfarenheter av betydelse för deras val av fortsatt utbildning och yrkesinriktning
- den studie- och yrkesorienterande verksamheten organiseras så att eleverna får vägledning inför de olika val som skolan erbjuder och inför fortsatt utbildning
- personalen får den kompetensutveckling som krävs för att de professionellt ska kunna utföra sina uppgifter
- skolans internationella kontakter utvecklas
- skolpersonalen får kännedom om de internationella överenskommelser som Sverige har förbundit sig att beakta i utbildningen.

Rektorn beslutar om sin enhets inre organisation och fattar i övrigt de beslut och har det ansvar som framgår av särskilda föreskrifter i Skollagen och andra författningar. Rektorn får uppdra åt en anställd eller en uppdragstagare vid en skolenhet att fullgöra enskilda ledningsuppgifter.

Följande beslut kan inte fattas av någon annan än rektor:

- beslut om att särskilt stöd ska ges enskilt eller i annan undervisningsgrupp
- beslut om anpassad studiegång
- beslut om avstängning
- rätt att omhänderta störande eller farliga föremål (lärare har också denna rätt)
- beslut om ledighet som avser längre tid än tio dagar
- beslut om befrielse från att delta i obligatoriska inslag i undervisningen.

8.2.2 Läroplan för grundskolan, förskoleklassen och fritidshemmet 2011; Lgr 11

Den samlade läroplanen innehåller tre delar:

- Skolans värdegrund och uppdrag
- Övergripande mål och riktlinjer för utbildningen
- Kursplaner som kompletteras med kunskapskrav.

Värdegrund och uppdrag, övergripande mål och riktlinjer för utbildningen samt kursplanerna fastställs av regeringen. Grundskolans kunskapskrav är myndighetsföreskrifter som fastställs av Skolverket.

Den första delen av Lgr 11 anger skolans värdegrund och uppdrag och innehåller följande rubriker...

- grundläggande värden
- förståelse och medmännisklighet
- saklighet och allsidighet
- likvärdig utbildning
- rättigheter och skyldigheter
- skolans uppdrag
- god miljö för utveckling och lärande
- varje skolas utveckling.

I läroplanens andra del – övergripande mål och riktlinjer – anges de normer och värden samt de kunskaper som alla elever bör ha utvecklat när de lämnar grundskolan. Målen anger inriktningen på skolans arbete. Här förtjänar det att påpekas att målen riktar sig till eleverna medan riktlinjerna riktar sig till skolans personal.

Läroplanens tredje del innehåller kursplaner och kunskapskrav för vart och ett av grundskolans ämnen. Med hjälp av kunskapskraven sätter lärarna betyg från och med årskurs 6.

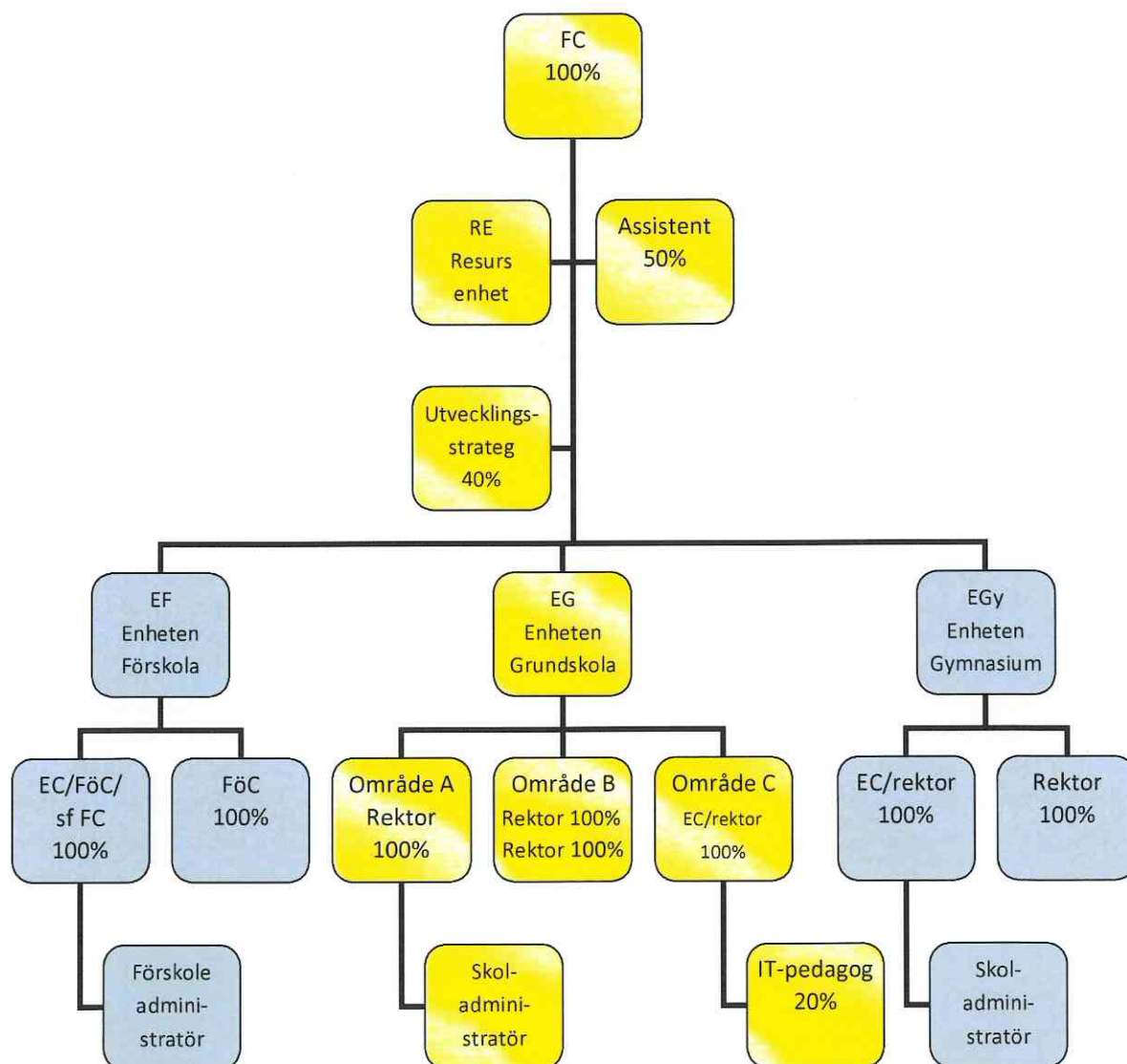
9. Det kommunala uppdraget

De kommunala dokument som KPMG tagit del av är...

- Verksamhetsplan 2012; Barn- och utbildningsnämnden
- Barn- och utbildningsförvaltningens ledningsgrupp 2012/2013 (beskrivning av ledningsgruppens uppdrag)
- Organisation för Barn- och utbildningsförvaltningen

10. Rektors organisatoriska förutsättningar

Den organisation som rektor, enligt skollagen, skall arbeta i är generellt sett "en skola – en rektor". Syftet med detta är att rektorn skall ha förutsättningar att följa den dagliga verksamheten. I Åmåls kommun ser organisationen ut på följande sätt...



I enlighet med avgränsningarna i denna granskning har aktuella delar av organisationen gulmarkerats.

Område A (nedersta raden i figuren) avser *Södra skolan* som omfattar förskoleklassen t o m grundskolans år 6 inklusive grundsärskola, träningskola och fyra fritidshemsavdelningar vilket innebär...

- en rektor och en assistent
- förskoleklass – grundskolans år 6: 245 barn/elever
- grundsärskola: 0 inskrivna för närvarande
- träningskolan: 8 elever
- fritidshemmet: 225 inskrivna barn/ungdomar
- personal i de olika verksamheterna: 45

Förutom att rektorn skall leda den dagliga verksamheten på skolan, vilket innebär att alla elever skall ges möjligheten att nå minst kunskapskraven för godkändnivån i alla ämnen, deltar rektor i grundskolans ledningsgrupp.

Område B (medersta raden i figuren ovan) omfattar *Fengersfors skola*, *Rösparksskolan* och *Tösse skola*. Skolornas verksamheter utgörs av förskoleklass, grundskola år 1 – 6, grundsärskola och fritidshem.

Skola	Elever	Inskrivna på fritids	Ledning	Assistent	Lärare	Fritidspedagoger
Fengersfors skola	47	22	60 %	100 %	4,15	1,25
Tösse skola	89	43?			7,55	2,6
Rösparksskolan	380	199	140 %		26	8,75

Område C (nedersta raden i figuren ovan) omfattar *Kristinebergs skola* som är en skola för grundskolans år 7 – 9 samt grundsärskola. Skolan kan sammanfattas i följande punkter...

- Två rektorer (en vakant) varav en också tjänstgör som enhetschef för grundskolan
- Två assistenter
- 387 elever i 16 klasser i grundskolan och en klass i grundsärskolan
- 48 lärare fördelade på fyra arbetslag med en arbetslagsledare i varje

När denna rapport skrivs är den ena rektorstjänsten på Kristinebergs skola under tillsättning. Ny rektor beräknas finnas på plats den 1 december 2012.

10.1 KPMG:s bedömning

De organisatoriska förutsättningarna som grund för rektors genomförande av uppdraget är, i huvudsak, goda men det finns också utrymme för förbättringar. Exempel på väl fungerande förutsättningar är en fungerande ledningsgrupp på förvaltningsnivå i vilken förvaltningschefen, rektorerna och en förskolechef ingår som permanenta deltagare. Vid behov kan andra kompetenser (ekonomi, specialpedagogik etc) kallas in. Ledningsgruppen sammanträder varje vecka och har dessutom tvådagarsmöten höst och vår.

Vad avser organisatoriska möjligheter på skolenheterna uppfylls även de. Mycket av arbetet utförs i olika grupperingar; till exempel har rektor egna ledningsgrupper som huvudsakligen bemannas av rektors själv tillsammans med arbetslagsledare. Arbete förekommer också i andra grupperingar; till exempel elevhälsolag och ämneslag.

När det gäller dimensioneringen av ledningsresursen är den tillräckligt stor inom områdena B och C medan område A behöver tillföras ytterligare resurs. Ett sätt att synliggöra skillnader på kan vara att jämföra hur många lärare varje rektor har ansvaret för när det gäller pedagogisk ledning, genomförande av medarbetar- och lönesamtal etc. Se figur nedan.

Enhet	Personal per rektor	Elever per rektor
Område A	45	245
Område B	19	208
Område C	24	193

Kommentar: Rikssnittet avseende lärare per rektor ligger idag på 25 (Källa: Skolinspektionen).

11. Förvaltningens ledningsorganisation

Ledningsorganisationen består av en funktion, förvaltningschefen. Centralt placerat stöd (utanför barn- och utbildningsförvaltningen) finns att tillgå i vissa frågor, mestadels inom ekonomi- och personalområdet.

För ledning och styrning arbetar förvaltningschefen med en ledningsgrupp bestående av förvaltningschefen och rektorerna (se punkt 10 ovan).

Förvaltningschefen har, i budgetprocessen inför 2013, äskat medel för att inrätta en tjänst som centralt placerad rektor/utvecklingsledare. Äskandet beviljades inte.

11.1 KPMG:s bedömning

Vi bedömer att förvaltningens ledningsorganisation är alltför liten och att litenheten därmed utgör en riskfaktor avseende den långsiktiga kvalitetsutvecklingen inom skolan i Ämåls kommun. Det finns inget absolut samband mellan en organisations storlek och kvaliteten på det arbete som utförs i den men med den storlek som idag finns är riskerna uppenbara att kvaliteten blir lidande. Genom att rektorerna, tack vare att förvaltningsorganisationen är alltför liten, behöver de även arbeta med frågor som normalt tillhör förvaltningsorganisationen. Detta medför att även rektorernas förutsättningar att arbeta med sitt pedagogiska uppdrag försämras.

En mycket tydlig konsekvens av att förvaltningschefen, huvudsakligen, skall hantera alla förekommande frågor själv är att arbetet blir starkt inriktat mot görande. De viktigaste uppgifter som åvilar en förvaltningschef är av övergripande karaktär såsom styrning och ledning, driva förankringsprocesser, kvalitetsutveckling och uppföljning av processer och resultat, rapportering till nämnden mm. Med den underbemanning som idag råder är risken uppenbar för att detta viktiga arbete blir lidande.

Att centralt placerade stödfunktioner finns är i sig bra men inte tillfredsställande eftersom flera funktioner skall dela på resurserna vilket medför svårigheter när det gäller kontinuitet i arbetet.

För att förvaltningskontoret skall kunna fungera fullgott i en så pass stor och komplex verksamhet som skolan i Ämåls kommun utgör anser KPMG att resurser bör tillföras för att förvaltningschefen skall kunna ha en stabsfunktion till sitt förfogande.

12. Tillgången till rektors pedagogiska ledning och stöd

I Skolverkets lägesbedömning 2011 (del 2) finns följande att läsa när det gäller rektors pedagogiska ledarskap....

I rektors uppdrag finns ekonomiska, administrativa, juridiska och pedagogiska arbetsuppgifter. Det bör i sammanhanget lyftas fram att allt för många rektorer inte driver det pedagogiska ledarskapet. Skolverket rekommenderar rektorer och huvudmän att utveckla formerna för lokal professionsutveckling och systematiskt kvalitetsarbete i förskolor, skolor och vuxenutbildning i syfte att utveckla verksamheten. Rektorsutbildningen och rektorslyftet är viktiga statliga insatser för att ge stöd till rektors roll som skolans pedagogiska ledare. Det är också viktigt att rektorer och huvudmän uppmärksammar de möjligheter som finns att delegera vissa av rektors uppgifter för att ge mer utrymme åt det pedagogiska ledarskapet.

Skolinspektionens definition av pedagogiskt ledarskap uttrycks i rapport 2012:1 på följande sätt...

Pedagogiskt ledarskap är allt som handlar om att tolka målen samt beskriva aktiviteter för en god måluppfyllelse 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.

Från den forskning som bedrivits om framgångsrika skolor lyfter Skolinspektionen (rapport 2012:1, sid 55) fram ett flertal faktorer som handlar om hur rektor kan agera för utveckling av framgångsrika skolor (se bilaga 1).

Som bl a framgår av bilaga 1 till denna rapport och som framkommit under granskningen kan det pedagogiska ledningsarbetet tolkas – och utföras – på flera olika sätt. Gemensamt för den information som framkommit är att samtliga rektorer arbetar med pedagogiskt ledningsarbete men på många olika sätt. En gemensam åsikt, som framförs, är att man skulle vilja ha mera tid för ett tydligt pedagogiskt ledarskap. Omfattande administrativa uppgifter och likaledes ett omfattande elevvårdsarbete utgör hinder för detta.

En annorlunda bild av det pedagogiska ledarskapet framträder när det gäller Kristinebergsskolan. Enligt utredarens åsikt har rektorn, på ett medvetet sätt, lyft det pedagogiska ledarskapet ett ytterligare steg mot ett mera strukturerat pedagogiskt/didaktiskt ledarskap. Rektorn utför detta genom hundratalet lektionsbesök per läsår. Varje lektionsbesök följs upp i ett pedagogiskt samtal med berörd lärare.

12.1 KPMG:s bedömning

KPMG anser att det inte, inom ramen för denna granskning är möjligt att, med säkerhet, uttala sig om kvaliteten i rektors pedagogiska ledning inom grundskolan; variationerna i det som definieras som pedagogiskt ledarskap är helt enkelt alltför stora. För att kunna göra en säker bedömning krävs en djupare analys men av den information som delgetts utredaren kan man dra slutsatsen att det pedagogiska ledningsarbetet, generellt sett, bör struktureras och kvalificeras. Ett bra exempel på konkret pedagogisk/didaktisk ledning finns redan inom kommunen (Kristinebergsskolan) och kan, med fördel, tjäna som startpunkt i ett utvecklingsarbete för vilket förvaltningschefen och rektorerna utarbetar riktlinjer. En struktur för arbetet skulle kunna utgå från följande områden...

- Pedagogisk/didaktisk ledning med syftet att bidra till undervisningens utveckling (jfr den modell som rektorn på Kristinebergsskolan arbetar efter)
- Roller och ansvar med syftet att se över vilka rektorsuppgifter som kan delegeras för att frigöra mera tid för rektors pedagogiska/didaktiska ledarskap
- Kunskapsuppföljning – utvärdering, analys och förbättringsåtgärder.

Behovet av ovanstående är tydligt och belyses av att informanter anser sig ha dåligt samvete för att det pedagogiska ledarskapet inte hinns med i önskvärd omfattning. Ett annat uttryck som ges för samma sak är att rektor inte ses som pedagogisk ledare utan behovet av pedagogisk ledning måste fyllas av till exempel specialpedagoger.

Det finns även stöd för behovet av utveckling av det pedagogiska ledarskapet i forskning (bl a forskningen om Effektiva skolor) och beprövad erfarenhet som visar att rektors pedagogiska ledarskap är av avgörande betydelse för om en skola blir framgångsrik eller inte.

13. Styrning och administrativa processer

Styrningen av den dagliga verksamheten sker på olika nivåer. Från den politiska anser man att styrningen fungerar bra. Som kriterium för detta anger man att fattade beslut får genomslagskraft och att resultaten återrapporteras till nämnden. Liksom nämnts tidigare anser man att det faktum att förvaltningschefen inte har någon egen stab att arbeta tillsammans med utgör en riskfaktor på grund av mycket stor arbetsbörda.

Det konkreta ledningsarbetet genomförs av förvaltningschefen ensam eller tillsammans med ledningsgruppen. Att rektorerna deltar i ledningsgruppens arbete innebär att styrningen och ledningen utförs med god kunskap om de förhållanden som råder i de olika verksamheterna. Sannolikheten för att beslutsprocessen blir god och att besluten fattas med bra underlag ökar därmed liksom att förankringen i verksamheterna kan hanteras obyråkratiskt.

Vad gäller rektorernas styrning och ledning på verksamhetsnivå; se punkt 10 ovan.

Som stöd för administrationen används några olika system. Bland de som nämns anses...

- att IT-stödet fungerar bra
- Skola 24 (internetbaserat stöd för viss administration som t ex elevfrånvaro, schema, betyg mm) fungerar inte tillfredsställande
- digital attest i fakturasystemet fungerar bra
- om funktionaliteten i systemet för självservice finns delade åsikter.

13.1 KPMG:s bedömning

I en organisation finns tydliga samband mellan styrning, ledning och administrativa processer. Av vad som framkommit under granskningen anser vi att de administrativa processerna, i alltför hög grad, inkräktar på det strategiska ledningsarbetet och kvalitetsutvecklingen. Det största hindret för kvalitet i hela verksamheten står därför att finna i att förvaltningschefen saknar eget stabstöd. Nämnden bör arbeta för att avhjälpa denna brist så snart som möjligt. Med tanke på att ledningsgruppen fungerar bra och med de fördelar detta för med sig anser vi att en fungerande stab är viktigare än ett mellanled mellan förvaltningschefen och rektorerna.

14. Nämndens arbete med ledarskapsutvecklingen

Nämnden ger bra förutsättningar för ledarskapsutvecklingen inom grundskolan. Bland annat har man avsatt medel för att alla rektorer skall kunna genomgå den statliga rektorsutbildningen; Rektorsprogrammet.

Konkreta diskussioner om ledarutvecklingen sker i ledningsgruppen. Det är en allmän uppfattning att varje rektor kan diskutera sitt kompetensutvecklingsbehov med förvaltningschefen.

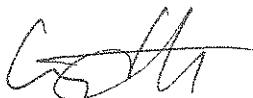
Samtliga rektorer har genomgått, eller är i färd med att avsluta, Rektorsprogrammet.

Dokument som beskriver ledarrollen i Åmåls kommun generellt eller för rektorer specifikt har inte varit möjligt att ta del av under granskningen.

14.1 KPMG:s bedömning

Rektorernas möjligheter att få sina kompetensutvecklingsbehov tillgodosedda är bra.

Karlstad dag som ovan



Tage Nordkvist
Konsult



Mikael Lind
Certifierad kommunal revisor/konsult

Utdrag ur Skolinspektionens Rapport 2012:1 Rektors ledarskap med ansvar för den pedagogiska verksamheten

Ett centralt "forskningsgrundat antagande" är "att rektorernas ledarskapsroll(er) även i fortsättningen kommer att vara central för skolans utveckling, förbättring, organisatoriska kapacitet och elevresultat. Efter kvaliteten på lärarnas arbete och undervisningsmetoder får ledarskapet på skolan ses som den viktigaste faktorn för elevernas utveckling och studieresultat. Kombinationen decentralisering och centralisering av utbildningsmässiga riktlinjer och styrelseskick har intensifierat vardagen för rektorer samtidigt som kraven på administrativ skicklighet och dynamiskt ledarskap kommer att fortsätta att öka. Med tanke på rektorernas centrala roll för elevernas studieresultat oavsett nationella/lokala kontexter kommer rektorsforskningen med all säkerhet att fortsätta att öka i betydelse i framtiden."

Punkterna nedan beskriver ett koncentrat av framgångsfaktorer som poängterats i forskning om framgångsrika skolor och framgångsrikt ledarskap och som varit utgångspunkter för bedömningsområden i granskningen, tillsammans med skolans styrdokument. Punkterna gör inte anspråk på att vara en fullständig beskrivning av framgångsfaktorer för skolledarskap, men belyser faktorer som enligt forskning är viktiga för rektorer att förhålla sig till i sitt ledarskap.

- Rektor är aktiv pedagogisk ledare av verksamheten.
- Rektor är kunnig och kompetent och har lärarnas förtroende.
- Rektor är bärare av en utvecklingsidé och kommunicerar den i olika sammanhang både internt och externt.
- Rektors organisation av tid inriktas på att stödja utveckling och utvärdering av den pedagogiska verksamheten.
- Rektor är tydlig, demokratisk, lärande och kommunikativ samt fokuserar på såväl skolans sociala mål som kunskapsmålen.
- Rektor tar ansvar för både skolans struktur och kultur i syfte att bidra till högre grad av måluppfyllelse.
- Rektor deltar i diskussioner om vad som genererar framgångsrik undervisning och analyserar samband mellan undervisningsmönster och utveckling av kunskapsresultat.
- Rektor engagerar sig i skolans kärnprocesser, undervisning och lärande samt uttrycker höga förväntningar på elevernas resultat.

- Rektor är förtrogen med verksamheten och den dagliga undervisningen samt ger återkoppling och bekräftelse till lärarna.
- Rektor och lärare har i sin kommunikation fokus på mål och lärande.
- Rektor kommunicerar med elever och föräldrar om undervisning och lärande.
- Rektor involverar medarbetarna och ger förutsättningar för delaktighet och inflytande.
- Rektor fördelar ansvar och befogenheter till arbetslag och team.
- Rektor har en ledarstrategi som fokuserar på att skapa en kultur med normer och värderingar som stimulerar och inspirerar medarbetarna till tydligare engagemang och vilja att utveckla sin kompetens.
- Rektor använder kompetensutveckling som en hävstång i skolans förbättringsarbete.
- Rektor tar ansvar för samverkan med andra skolor och ser skolsystemet som en helhet där den egna skolan är en del.
- Skolans ledarskap och förbättringsarbete präglas av såväl långsiktighet och uthållighet som delaktighet och inflytande samt öppenhet och samverkan.