



FALKENBERG
REVISORERNA

Datum 2021-05-20

Barn- och utbildningsnämnden

Kommunfullmäktige – för kännedom

Granskning av förutsättningar för rektors pedagogiska ledarskap

Revisorerna i Falkenbergs kommun har gett PwC i uppdrag att granska förutsättningar för rektors pedagogiska ledarskap. Granskningen syftar till att bedöma om Barn- och utbildningsnämnden har en ändamålsenlig styrning av den kommunala grundskolan som ger rektorerna, mot bakgrund av deras samlade ansvar, rimliga förutsättningar att utöva sitt pedagogiska ledarskap. Granskningen är avgränsad till Barn- och utbildningsnämnden samt grundskolan.

Vår bedömning

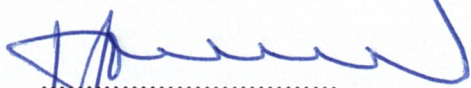
Vi bedömer att Barn- och utbildningsnämnden inte helt har en ändamålsenlig styrning av den kommunala grundskolan som ger rektorerna rimliga förutsättningar att utöva sitt pedagogiska ledarskap.

Vi noterar att det finns en diskrepans mellan rektorer och förvaltning kring ett antal olika frågeställningar som har berörts i granskningen. Att arbeta för att skapa en ökad samsyn mellan de berörda ser vi kan vara av godo.

I övrigt hänvisar vi till granskningsrapporten som bifogas i bilaga: PwC Revisionsrapport "*Förutsättningar för rektors pedagogiska ledarskap*".

Vi önskar era kommentarer senast 2021-10-31. Svar skickas till kommunrevisionen; jan.johansson@pol.falkenberg.se

Falkenberg den 20 maj 2021



.....
Jan Johansson
Ordförande revisionen



.....
Gösta Svensson
Vice ordförande revisionen

Bilaga: Revisionsrapport PwC "Förutsättningar för rektors pedagogiska ledarskap"

Förutsättningar för rektors pedagogiska ledarskap

Falkenbergs kommun

Maj 2021

Amanda Svensson

Isabelle Panasco

Marie Lindblad, certifierad kommunal revisor

Innehållsförteckning

1.	Inledning	3
1.1.	Bakgrund	3
1.2.	Syfte och revisionsfrågor	3
1.3.	Revisionskriterier	3
1.4.	Avgränsning	4
1.5.	Metod	4
2.	Iakttagelser och bedömningar	5
2.1.	Relevant kompetens	5
2.1.1.	Iakttagelser	5
2.1.2.	Bedömning	7
2.2.	Stödresurser	8
2.2.1.	Iakttagelser	8
2.2.2.	Bedömning	10
2.3.	Mandat och organisation	10
2.3.1.	Iakttagelser	10
2.3.2.	Bedömning	12
2.4.	Uppföljning och utvärdering	12
2.4.1.	Iakttagelser	12
2.4.2.	Bedömning	14
2.5.	Initiativ för utveckling	15
2.5.1.	Iakttagelser	15
2.5.2.	Bedömning	16
3.	Revisionell bedömning	17
4.	Bedömningar utifrån revisionsfrågor	18

Sammanfattning

PwC har på uppdrag av de förtroendevalda revisorerna i Falkenbergs kommun genomfört en granskning av förutsättningar för rektors pedagogiska ledarskap.

Granskningen syftar till att bedöma om barn- och utbildningsnämnden har en ändamålsenlig styrning av den kommunala grundskolan som ger rektorerna, mot bakgrund av deras samlade ansvar, rimliga förutsättningar att utöva sitt pedagogiska ledarskap. Granskningen är avgränsad till barn- och utbildningsnämnden samt grundskolan.

Utifrån genomförd granskning är vår samlade bedömning att barn- och utbildningsnämnden *inte helt* har en ändamålsenlig styrning av den kommunala grundskolan som ger rektorerna rimliga förutsättningar att utöva sitt pedagogiska ledarskap.

Vi noterar att det finns en diskrepans mellan rektorer och förvaltning kring ett antal olika frågeställningar som har berörts i granskningen. Att arbeta för att skapa en ökad samsyn mellan de berörda ser vi kan vara av godo.

Nedan ses bedömningen för varje revisionsfråga. För fullständiga bedömningar se respektive revisionsfråga i rapporten.

Revisionsfråga 1: Relevant kompetens

Har rektorerna relevant kompetens för att utföra sitt uppdrag?

Vi bedömer revisionsfrågan som *uppfylld*.

Revisionsfråga 2: Stödresurser

Har barn- och utbildningsnämnden säkerställt att rektorerna har tillgång till erforderliga stödresurser för att hantera till exempel administration, personal, ekonomi och lokalfrågor?

Vi bedömer revisionsfrågan som *uppfylld*.

Revisionsfråga 3: Mandat och organisation

Har barn- och utbildningsnämnden säkerställt att rektor har mandat och möjligheter att organisera sin verksamhet så att erforderliga stödresurser finns?

Vi bedömer revisionsfrågan som *delvis uppfylld*.

Revisionsfråga 4: Uppföljning och utvärdering

Sker uppföljning och utvärdering av rektorernas arbete som pedagogiska ledare och deras arbets-situation?

Vi bedömer revisionsfrågan som *delvis uppfylld*.

Revisionsfråga 5: Initiativ för utveckling

Vidtar barn- och utbildningsnämnden eller förvaltningen vid behov initiativ för att utveckla rektors pedagogiska ledarskap?

Vi bedömer revisionsfrågan som *delvis uppfylld*.

1. Inledning

1.1. Bakgrund

Skollagen och läroplanen reglerar rektorernas ansvarsområde i fråga om kärnverksamheten, det vill säga undervisning och lärande. Rektor ska vara pedagogisk ledare vilket innebär att rektor ska leda och samordna det pedagogiska arbetet samt ansvara för att de nationella målen är styrande för verksamheten. Utöver sitt pedagogiska uppdrag har rektor även ofta ansvar för arbetsmiljön på skolan, ekonomin, personalfrågor med mera. För att rektor ska kunna fungera som en god pedagogisk ledare är det därför viktigt att det finns stödstrukturer i verksamheten, till exempel för fastighetsfrågor, administration och ekonomi. Utöver stödstrukturer är frågan om rektors kompetens för att utöva ett pedagogiskt ledarskap relevant.

Huvudmannen har det övergripande ansvaret för att utbildningen genomförs i enlighet med bestämmelserna i skolförfattningarna. Huvudmannen har också ansvar för att, i ett systematiskt kvalitetsarbete, följa upp och utveckla utbildningen. Huvudmannen har vidare ett ansvar som rektors arbetsgivare och ansvarar således för att det finns likvärdiga förutsättningar för rektors pedagogiska ledarskap. Ansvaret åligger huvudmannen oaktat de skillnader som kan finnas angående till exempel skolenhetens elevantal eller antalet skolenheter för vilka rektor ansvarar.

Utifrån vikten av likvärdiga förutsättningar samt rektors omfattande uppdrag och stora betydelse för verksamheten har revisorerna utifrån en bedömning av väsentlighet och risk funnit det angeläget att genomföra en granskning av förutsättningar för rektors pedagogiska ledarskap.

1.2. Syfte och revisionsfrågor

Granskningens syfte är att bedöma om barn- och utbildningsnämnden har en ändamålsenlig styrning av den kommunala grundskolan som ger rektorerna, mot bakgrund av deras samlade ansvar, rimliga förutsättningar att utöva sitt pedagogiska ledarskap.¹ Det övergripande syftet ska bedömas med utgångspunkt från svaren på följande revisionsfrågor:

- Har rektorerna relevant kompetens för att utföra sitt uppdrag?
- Har barn- och utbildningsnämnden säkerställt att rektorerna har tillgång till erforderliga stödresurser för att hantera till exempel administration, personal, ekonomi och lokalfrågor?
- Har barn- och utbildningsnämnden säkerställt att rektor har mandat och möjligheter att organisera sin verksamhet så att erforderliga stödresurser finns?
- Sker uppföljning och utvärdering av rektorernas arbete som pedagogiska ledare och deras arbetssituation?
- Vidtar barn- och utbildningsnämnden eller förvaltningen vid behov initiativ för att utveckla rektors pedagogiska ledarskap?

1.3. Revisionskriterier

- Kommunallagen 6:6
- 2 kap. 11-12 §§ skollagen (revisionsfråga 1: relevant kompetens)
- 2 kap. 8-8b §§ skollagen (revisionsfråga 2 & 4: stödresurser & uppföljning)

¹ Enligt Skolinspektionen är definitionen av rektors pedagogiska ledarskap 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 läroprocesser, samt skapa förståelse hos medarbetarna för samband mellan insats och resultat.

- 2 kap. 9-10 §§ skollagen (revisionsfråga 3: rektors mandat och möjlighet)
- 4 kap. 3, 5-7 §§ skollagen (revisionsfråga 5: initiativ)
- Förordning (2011:183) om befattningsutbildning för rektorer och annan personal med motsvarande ledningsfunktion i skola, förskola och fritidshem samt fortbildning för rektorer och förskolechefer
- kommunens regler och riktlinjer

1.4. Avgränsning

Granskningen avgränsas till att omfatta barn- och utbildningsnämnden och dess ansvar som huvudman för utbildningsverksamheten.

Granskningen avgränsas till grundskolan och i huvudsak till år 2020.

Granskningen genomfördes i november-december 2020. Därefter har utkast till granskningsrapporten skickats till förvaltningen för sakgranskning. På initiativ av förvaltningen har sakgranskningen genomförts i flera olika moment, bland annat har en träff med förvaltningsledningen genomförts. Detta har medfört att den slutliga sakgranskningen slutfördes i slutet av april 2021.

1.5. Metod

Granskningen har genomförts med följande metod:

- Digital enkät till samtliga kommunens grundskolerektorer².
- Insamling av relevanta beslut och dokument på enhets- och huvudmannanivå, till exempel delegationsordning, kompetenskartläggning, och uppdragsbeskrivningar.
- Protokollgenomgång av barn- och utbildningsnämndens sammanträdesprotokoll under perioden 2019-12 – 2020-12.
- Intervjuer med förvaltningschef, kommunens två verksamhetschefer för grundskolan, ett urval av grundskolans rektorer (sex rektorer) samt ordförande och 2:e vice ordförande i nämnden. Sammanlagt har elva personer intervjuats inom ramen för granskningen.

Rapporten har sakgranskats av de intervjuade.

² Enkäten skickades ut per e-post till kommunens grundskolerektorer. Listan med mailadresser erhöles av förvaltningen. Enkäten skickades ut till 24 grundskolerektorer och fanns tillgänglig under perioden 23 november-7 december 2020. Enkäten innehöll 16 frågor formulerade utifrån granskningens fem revisionsfrågor. Svarsfrekvensen blev 62,5 procent.

2. Iakttagelser och bedömningar

I detta avsnitt redovisas de iakttagelser och bedömningar som gjorts utifrån respektive revisionsfråga.

2.1. Relevant kompetens

Revisionsfråga 1: Har rektorerna relevant kompetens för att utföra sitt uppdrag?

I revisionskriterierna 2 kap. 11-12 §§ Skollagen om behörighetskrav för rektor framgår att som rektor får bara den anställas som genom utbildning och erfarenhet har pedagogisk insikt. Varje huvudman ska se till att rektorerna går en särskild befattningsutbildning eller en utbildning som kan jämföras med denna. Utbildningen ska påbörjas snarast möjligt efter det att rektorn har tillträtt sin anställning och vara genomförd inom fyra år efter tillträdesdagen eller, när det gäller rektorer för förskoleenheter, inom fem år efter tillträdesdagen.

2.1.1. Iakttagelser

Barn- och utbildningsförvaltningen har en dokumenterad sammanställning över aktuell status för rektorernas genomförande av den statliga rektorsutbildningen. En rektor som anställdes i oktober 2020 har inte hunnit påbörja rektorsutbildningen ännu, i övrigt har samtliga grundskolerektorer gått eller går rektorsutbildningen. Detta bekräftas även i den enkät som gjorts med grundskolerektorerna inom ramen för granskningen, där 80 procent av de svarande uppger att de genomfört den statliga rektorsutbildningen och resterande 20 procent uppger att de går utbildningen nu. I intervjuer med förvaltningen såväl som med rektorer framhålls att om nyanställd rektor vid anställningstillfället inte färdigställt rektorsutbildningen så ges utrymme för detta. Vid intervjuer framträder en gemensam bild av att det är tydligt att förvaltningen ger möjlighet för samtliga rektorer att genomgå rektorsutbildningen. Flera rektorer har även gått fortbildningen rektorslyftet.

Avseende rektorernas formella behörighet framkommer vid intervjuer med förvaltningen att kommunen haft ett gott underlag vid rekrytering av rektorer, och att samtliga grundskolerektorer i kommunen har formell behörighet. Vidare framgår att detta krav specificeras i rekryteringsannonser. Utöver formell behörighet uppges samtliga rektorer uppfylla kravet på pedagogisk erfarenhet som fastslås i Skollagen.

I barn- och utbildningsförvaltningens dokumenterade kompetensförsörjningsstrategi, daterad 2020-02-17, framgår en övergripande handlingsplan för kompetensförsörjning som bland annat beskriver pågående och kommande insatser för att behålla och vidareutbilda befintlig personal samt för att rekrytera ny personal. Avseende insatser för rektorer framhålls ämnesdidaktiskt kollegium, ÄDK³ som belyser relationen mellan undervisning och elevernas lärande. Förvaltningen finansierar de delar som rör utbildning till rektorer i det pedagogiska ledarskapet i att kunna driva och utveckla ÄDK. Förvaltningen delfinansierar även utbildningen av lärledare men där finansierar även de olika skolorna en del. Förvaltningen stödjer även andra grundskolor som önskat det genom processtöd till rektorer i att driva aktionsforskning på sina enheter. Det handlar om stöttning/coaching att få till syfte, mål samt organisationen på enheten i arbetet. I intervjuer med rektorer framgår att vissa rektorer till följd av de behov som ses på skolan valt en annan vetenskaplig ingång än ÄDK. Aktionsforskning framhålls som exempel. I dessa fall upplever intervjuade rektorer att stödet från förvaltningen inte är lika stort som för de rektorer som valt att ingå i forumen för ÄDK.

³ ÄDK riktar sig också till lärare.

I kompetensförsörjningsstrategin framhålls också utbildning för blivande rektorer i samarbete med Linnéuniversitet. Utbildningen behandlar ledarens pedagogiska uppdrag att leda, organisera och styra verksamheten med fokus att leda skolförbättring i syfte att säkerställa barns och elevers utveckling och lärande. Fyra-sex platser per år erbjuds. Dessa insatser framhålls även i intervjuer med förvaltningen.

I intervjuer med rektorer och i intervjuer med förvaltningen framkommer att det även finns olika forum för erfarenhetsutbyten. Dialogcaféer hålls två gånger per termin och är ett förvaltningsövergripande forum där rektorer, förstelärare, lektorer, specialpedagoger, speciallärare, kvalitets- och processutvecklare förskola, central barn- och elevhälsa och gästföreläsare träffas och för dialog utifrån aktuell forskning. Det hålls även lärgrupper där rektorer från olika skolområden träffas varannan vecka och diskuterar olika frågor. Intervjuade rektorer framhåller också rektorsträffar inom respektive skolområde som viktiga forum för erfarenhetsutbyte.

En uppdragsutbildning för rektorer påbörjades under vårterminen 2020 med syfte att på ett fördjupande sätt koppla teori till den egna ledarpraktiken och där skolledare i kollaborativa former får en "träningsarena" och möjlighet att utveckla en dela-kultur. Syftet var även en breddad och fördjupad förståelse för det pedagogiska ledarskapet⁴. I intervjuer framkommer att utbildningen avbröts av förvaltningen i samråd med rektorsgruppen. I intervjuer framkommer olika skäl till att utbildningen avbröts, både att kvaliteten var svår att upprätthålla då träffarna skulle hållas digitalt, samt att utbildningen inte upplevdes motsvara behovet. Under våren 2021 pågår dialog med ny uppdragsgivare för att kunna arrangera en sådan utbildning med start höstterminen 2021. I detta arbete kommer rektorer att vara delaktiga i framtagandet för att på ett bättre sätt säkerställa att form och innehåll motsvarar förväntningar.

Kompetensutvecklingsbehov berörs även vid de medarbetarsamtal som hålls två gånger per år. Som ett utvecklingsområde omnämner intervjuade rektorer mer specifik återkoppling och tydligare frågeställningar för att kunna föra konstruktiva resonemang och utveckla det pedagogiska ledarskapet. Intervjuade rektorer exemplifierar med hjälp av ett av de tre prioriterade områdena i *Utbildning Falkenberg*⁵: formativ undervisning som bland annat handlar om ett lärande som präglas av diskussioner, aktiviteter och uppgifter som synliggör lärandet, samt framåtsyftande återkoppling med fokus på kunskapsutveckling. Intervjuade rektorer önskar att det formativa perspektivet på ett tydligare sätt ska genomsyra hela organisationen och även vara närvarande i dialogen mellan förvaltning och rektorer. Förvaltningsledningen framhåller att det formativa perspektivet genomsyrar hela organisationen. Som en del i det formativa perspektivet får varje rektor återkoppling på enhetens resultatanalys årligen av verksamhetschef. Vidare har det vid ett flertal tillfällen arrangerats tillfällen när rektorer ger feedback och feedforward på varandras resultatanalyser och planer för förbättrad undervisningskvalitet. Vid de årliga resultatdialogerna ger huvudmannen feedback och feedforward till enskilda rektorer på det arbete som görs på enheterna i syfte att öka måluppfyllelsen. De skolor som arbetar med ÄDK träffar verksamhetschef för kvalitet och utveckling samt extern expert berörda rektorer per skolenhet och ger formativ feedback på de analyser och planer för att precisera ÄDK. De skolor som ingår i Samverkan för likvärdig skola får inom ramen för detta arbete stöd i att fördjupa sina analyser och återkoppling av kvalitetsstrategier. De skolor som arbetar med aktionsforskning får stöd och återkoppling i detta arbete av kvalitetsstrategier.

I intervjuer med rektorer framkommer en önskan om mer utmanande frågeställningar och diskussioner vid de förvaltningsövergripande forumen för erfarenhetsutbyte. Intervjuade rektorer upplever att indikationer om behov av fortbildning noteras och ageras på men att behoven inte analyseras

⁴ Ur dokumentet *Uppdragsutbildning Rektorer*.

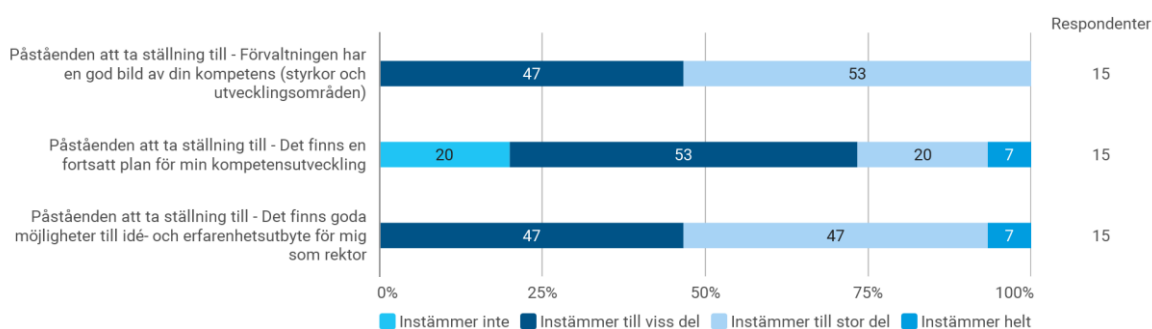
⁵ *Utbildning Falkenberg* är Falkenbergs kommuns plan för förbättrad undervisningskvalitet 2017-2021

tillräckligt, vilket gör att efterföljande insats inte alltid upplevs svara upp till behovet. Vidare framkommer att antalet förvaltningsövergripande träffar för erfarenhetsutbyte var färre inför 2020 än tidigare, vilket intervjuade rektorer anser olyckligt. Förvaltningsledningens uppfattning är att det inte varit ett minskat fokus på dessa frågor. Som exempel startade under 2020 en utbildning i pedagogiskt ledarskap. Denna utbildning använde lärmötestid som tidigare använts för erfarenhetsutbyte rektorer emellan. Utbildningen innehöll också möjlighet och strukturerade tillfällen för erfarenhetsutbyte på något annorlunda sätt än tidigare. I komplettering av rapportutkastet framhåller förvaltningsledningen att man inte delar rektorernas bild avseende i vilken grad behoven av fortbildning analyseras tillräckligt. Vilken typ av insatser som behöver göras framhålls analyseras utifrån vilka förbättringsområden som finns i organisationen och utifrån denna analys stärks även rektorerna i att kunna driva dessa processer som en del i sitt pedagogiska ledarskap.

I den enkät som genomförts inom ramen för granskningen fick rektorerna svara på ett antal påståenden om kompetens och kompetensutveckling. I figuren nedan ses svaren på följande tre påståenden:

- Förvaltningen har en god bild av din kompetens
- Det finns en fortsatt plan för min kompetensförsörjning
- Det finns goda möjligheter till idé- och erfarenhetsutbyte.

Figur 1.



27 procent instämmer helt eller till stor del i påståendet att det finns en fortsatt plan för kompetensutveckling, medan 53 procent instämmer till viss del och 20 procent instämmer inte. I fritextsvar framkommer att vissa rektorer saknar individuell plan för kompetensutveckling som tagits fram i samråd med berörd chef. I flera fritextsvar lyfts att insatser ofta görs på mer generell nivå och det finns en önskan om ett mentorskap för nya rektorer. Behovet av mentorskap och en tydligare introduktion vid nyanställning av rektor framhålls även av intervjuade rektorer. Av svaren på påståendet *Det finns goda möjligheter till idé- och erfarenhetsutbyte för mig som rektor* framkommer att forumen för erfarenhetsutbyte kan utvecklas.

2.1.2. Bedömning

Vi bedömer revisionsfrågan som *uppfylld*.

Vi konstaterar att samtliga grundskolerektorer i Falkenbergs kommun har gått eller går den statliga rektorsutbildningen, och att de vid behov ges utrymme att färdigställa utbildningen. Vissa rektorer har gått fortbildningen rektorslyftet. Vidare finns kommungemensamma utbildningar och kompetensutvecklingsinsatser för rektorer, och olika forum för erfarenhetsutbyte.

Barn- och utbildningsförvaltningen har en dokumenterad kompetensförsörjningsstrategi, daterad 2020-02-17. I den finns en övergripande handlingsplan för kompetensförsörjning för bland annat rektorer. I genomförd enkät framkommer att förekomsten av individuella planer för rektorernas

kompetensutveckling varierar. Rektorer efterfrågar mer specifik återkoppling kring det pedagogiska ledarskapet för att tydliggöra eventuella utvecklingsområden.

2.2. Stödresurser

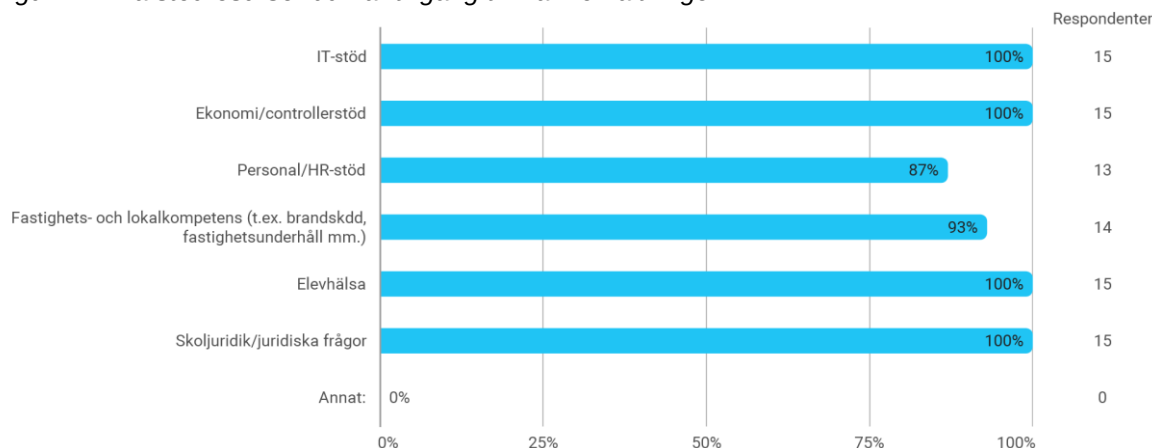
Revisionsfråga 2: Har barn- och utbildningsnämnden säkerställt att rektorerna har tillgång till erforderliga stödresurser för att hantera till exempel administration, personal, ekonomi och lokalfrågor?

Enligt revisionskriteriet 2 kap. 8 § Skollagen ansvarar huvudmannen för att utbildningen genomförs i enlighet med bestämmelserna i skollagen, föreskrifter som har meddelats med stöd av lagen och de bestämmelser för utbildningen som kan finnas i andra författningar. Enligt revisionskriteriet ska kommuner ska fördela resurser till utbildning inom skolväsendet efter barnens och elevernas olika förutsättningar och behov.

2.2.1. Iakttagelser

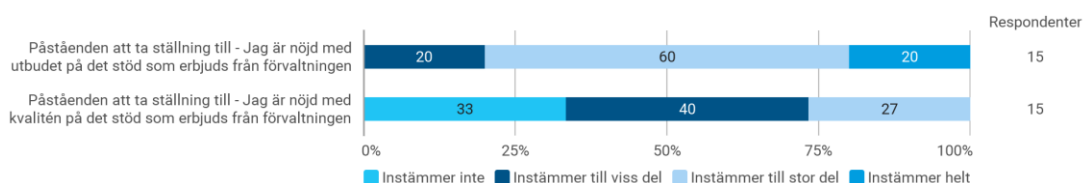
I intervjuer med förvaltningen och i intervjuer med rektorer framgår att det inom barn- och utbildningsförvaltningen finns olika former av stöd till rektorerna i grundskolan, till exempel avseende IT- och lokalfrågor. I intervjuer beskriver rektorerna att stödet från barn- och utbildningsförvaltningen överlag fungerar väl. Som exempel på funktioner som upplevs fungera väl framhålls stöd avseende personalfrågor och ekonomi. Den resurs på förvaltningen som arbetar med juridiska hjälp beskrivs också vara ett uppskattat stöd för rektorerna. I den enkätundersökning som genomförts inom ramen för granskningen visar resultatet av frågan "Vilka stödresurser du har tillgång till från förvaltningen?" att majoriteten av svarande rektorer anser sig ha tillgång till stöd från förvaltningen avseende IT, ekonomi, personal/HR-stöd, fastighets- och lokalkompetens, elevhälsa och juridiska frågor, se figur nedan. Enkätresultatet visar även att det finns en uppfattning av att stödresurser erbjuds i högre utsträckning från förvaltningsnivå än från kommuncentral nivå.

Figur 2. Vilka stödresurser du har tillgång till från förvaltningen?



I enkäten fick rektorerna även ta ställning till hur nöjda de var med stödet som erbjuds från förvaltningen: utbudet av stöd samt kvaliteten på stödet.

Figur 3.



Av inkomna svar framgår att 80 procent av de svarande instämmer helt eller till stor del på påståendet "Jag är nöjd med utbudet på stöd som erbjuds på förvaltningsnivå". Vad gäller kvaliteten på stödet uppger 73 procent av de svarande att de inte instämmer eller instämmer till viss del med påståendet "Jag är nöjd med kvaliteten på det stöd som erbjuds från förvaltningen". 27 procent instämmer till stor del i påståendet. Rektorer som har en biträdande rektor uppger att de får stort administrativt och annat stöd av denna funktion.

I intervju med förvaltningen framkommer att det under 2018 genomfördes en utvärderingsinsats av ansvariga på barn- och utbildningsförvaltningen tillsammans med rektorer för att förändra och förbättra förutsättningar för verksamhetens arbete. Utvärderingsinsatsen resulterade i vad som kallas 65-punktsprogrammet: 65 punkter med utvecklingsområden för att på ett bättre sätt kunna utföra verksamhetens uppdrag. Ett område som identifierades var det administrativa stödet. Barn- och utbildningsförvaltningen har under 2020 inrättat en organisation med intendenttjänster som ska fungera som ett kvalificerat administrativt stöd för verksamheten. Intendenttjänster innebär en funktion som är tänkt att avlasta skolledare tillika rektor, stödja i lokalfrågor, systematiskt arbetsmiljöarbete, brandskydd, egenkontroll, upphandling, vaktmästarorganisation samt erbjuda kvalificerat administrativt stöd. Intendenterna arbetar uppdelade inom geografiska områden och är organisatorisk tillhörande en annan chef än rektorerna. I intervjuer med förvaltningen framkommer att intendenternas arbetsuppgifter än så länge är relativt odefinierade för att uppdraget ska kunna formas och växa fram. Vid genomförande av intervjuer i december 2020 uppges att en utvärdering av intendentorganisationen ska ske, men att tidpunkt för utvärderingen är inte bestämd. Vid sakavstämning av rapporten i april 2021 uppges att utvärdering nu påbörjats. I intervjuer med rektorer framkommer att inrättandet av intendentorganisationen i vissa fall ersatte biträdande rektorer. Detta bekräftas även av förvaltningsledningen.

I intervjuer med rektorer framkommer att intendentorganisationen ännu inte fungerar fullt ut. I dessa intervjuer framkommer att förhoppningen, och det behov som lyftes bland annat vid utvärderingen som resulterade i 65-punktsprogrammet, var att intendenterna ska arbeta nära verksamheten, vilket merparten av intervjuade rektorer inte upplever vara fallet i dagsläget. Intervjuade rektorer framhåller att intendenternas relativt odefinierade uppdrag leder till oklarheter och diffusa förväntningar. Förvaltningsledningen är medveten om att det finns vissa frågor och gränsdragningar som kan behöva tydliggöras. Vidare lyfter intervjuade rektorer problematiken med att rektorer och intendent inte har samma chef. Intervjuade rektorer omnämner försök till gemensamma möten med intendent och berörd chef för att tydliggöra uppdrag och förväntningar, men att dessa möten avbokas. För att kunna nyttja resurserna på bästa sätt framhåller flera intervjuade rektorer att intendenternas organisatoriska tillhörighet bör diskuteras. Rektorerna framhåller vidare att det administrativa stödet kan utvecklas och i intervjuer med rektorer framkommer en önskan om utvärdering av intendentorganisationen.

2.2.2. Bedömning

Vi bedömer revisionsfrågan som *uppfylld*.

Vi konstaterar att det finns stöd inom för verksamheten väsentliga områden för rektorerna i grundskolan och att flera delar av stödet överlag fungerar väl. När det gäller kvaliteten på stödet visar granskningen i viss mån på olika uppfattningar hos rektorer och förvaltning. Vi noterar att rektorerna framför ett behov av utveckling av det administrativa stödet och ett tydliggörande kring roller och ansvar i den intendentorganisation som tillsattes i början av 2020.

2.3. Mandat och organisation

Revisionsfråga 3: Har barn- och utbildningsnämnden säkerställt att rektor har mandat och möjligheter att organisera sin verksamhet så att erforderliga stödresurser finns?

Enligt revisionskriterierna 2 kap. 9-10 §§ Skollagen ska det pedagogiska arbetet vid en förskole- eller skolenhet ledas och samordnas av en rektor. Rektorn ska särskilt verka för att utbildningen utvecklas. Rektorn beslutar om sin enhets inre organisation och ansvarar för att fördela resurser inom enheten efter barnens och elevernas olika förutsättningar och behov. Rektorn fattar i övrigt de beslut och har det ansvar som framgår av särskilda föreskrifter i skollagen eller andra författningar.

2.3.1. Iakttagelser

Barn- och utbildningsnämndens delegationsordning är beslutad av nämnden den 24 september 2020 § 129. Delegationsordningen redogör inledningsvis för de grundläggande bestämmelserna avseende delegation. Av delegationsordningen framgår att rektorn har delegation på bland annat anställning av undervisande personal, anställning av övrig personal, inrättande av tillsvidare tjänst, avstängning av elev högst två veckor, upprätta plan mot kränkande behandling, samt utreda och vidta åtgärder vid kränkande behandling och diskriminering.

Barn- och utbildningsnämnden tilldelas resurser från kommunfullmäktige för hela nämndens verksamhet i en samlad ram. Vid sammanträde 2019-12-12 § 162 beslutade barn- och utbildningsnämnden att anta nya principer för resursfördelningen inom grundskolans verksamhet och införa ytterligare strukturbelopp. De nya principerna införs från och med höstterminen 2020. I sammanträdesprotokollet framgår vidare att för att resursfördelningsmodellen ska ta hänsyn till att det finns strukturella skillnader mellan skolenheterna, så kommer resurser omfördelas dem emellan. En del av grundbeloppet som avser undervisning kommer att minska per elev och stadie, för att istället utgöra en så kallad bottenplatta. Fördelning av bottenplatta ser ut som följande:

Figur 4.

Årskurs F- 3; 375 000 kr

Årskurs F- 5; 750 000 kr

Årskurs F- 6; 750 000 kr

Årskurs F- 9; 750 000 kr

Årskurs 6- 9; 450 000 kr

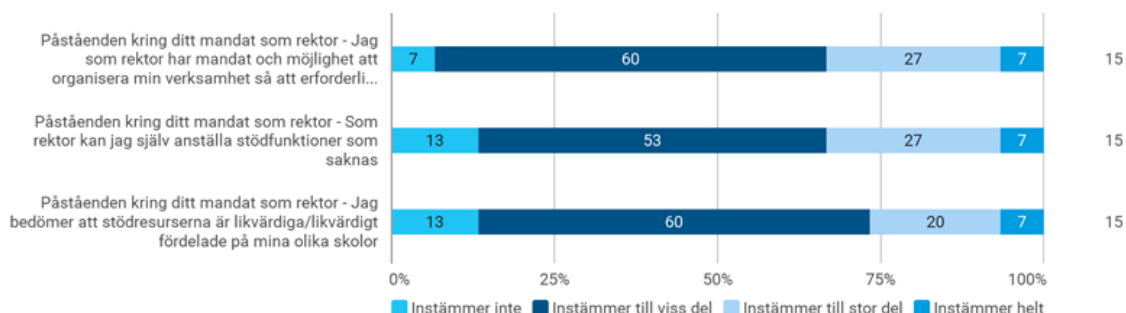
Eftersom grundbeloppen sänks för samtliga, kommer större skolenheter tappa resurser som istället tillfaller mindre skolenheter. Inför varje nytt budgetår kommer beloppen ses över och revideras efter behov.

Genom att införa strukturbelopp inom grundskolan i form av en bottenplatta uppges tanken vara att skapa ökad likvärdighet mellan den mindre och större skolan. Vidare står det i sammanträdesprotokollet att införande av strukturbelopp kommer möjliggöra en långsiktighet i planering av verksamheten då varje enhet bör ha bättre förutsättningar för att nå en ekonomi i balans. Grundskolans tilldelning baseras på antalet elever grupperat per stadie. Fördelningen påverkas också utifrån socioekonomiska faktorer baserat på klassplacerade elever per enhet.

I intervjuer med rektorer framkommer att rektors mandat kring att besluta om den inre organisationen är tydlig utifrån delegation. Rektorerna beskriver att de har mandat att bygga upp sin organisation utifrån de resurser som finns att tillgå. Bland intervjuade rektorer finns vidare en samsyn kring att det finns ett behov av att resursfördelningsmodellen och dess beståndsdelar förtydligas för att på så sätt skapa förutsättningar för rektor att ta fram en förutsägbart och långsiktig planering. Förvaltningsledningen framhåller att resursfördelningsmodellen har förändrats över tid som en del i det systematiska kvalitetsarbetet utifrån att huvudmannen behöver fördela medel utifrån vilka förutsättningar och behov som finns i organisationen. Senaste förändringen avseende bottenplatta gjordes av barn- och utbildningsnämnden och vars syfte var att skapa ökade förutsättningar för de mindre skolorna.

I genomförda enkät fick rektorerna möjlighet att svara på påståenden rörande sitt mandat som rektor.

Figur 5.



På påståendet "Jag som rektor har mandat och möjligheter att organisera min verksamhet så att erforderliga stödresurser finns" uppger 67 procent av respondenterna att de inte instämmer eller att de instämmer till viss del. På påståendet "Som rektor kan jag själv anställa stödfunktioner som saknas" uppger 66 procent av respondenterna att de inte instämmer eller instämmer till viss del. På påståendet "Jag bedömer att stödresurserna är likvärdiga/likvärdigt fördelade på mina olika skolor" uppger 13 procent att de inte instämmer, 60 procent att de instämmer till viss del, och 27 procent att de helt eller till stor del instämmer.

I enkätens fritextsvar framkommer av flera svarande rektorer att rektor har ett tydligt mandat att organisera sin verksamhet, men att möjligheten att besluta om eventuella resurser som behövs för att skapa en ändamålsenlig organisation är begränsade om det överskrider den ekonomiska ramen som enheten har till sitt förfogande. Av flera svarande rektorer framhålls även att rektor har liten möjlighet att påverka vilka behov funktioner på central nivå ska tillgodose samt vilka kompetenser dessa stödresurser har. Barn- och utbildningsförvaltningen uppger att förvaltningen tillsätter kompetenser utifrån sitt uppdrag som huvudman i skollag och läroplan. Vidare tillsätts funktioner och kompetenser utifrån den riktning och det fokus som föreligger i det systematiska kvalitetsarbetet och/eller utifrån beslut i barn- och utbildningsnämnden.

Enkätresultaten angående rektors mandat och möjlighet att organisera sin inre verksamhet överensstämmer med de uppgifter som framkommer i genomförda intervjuer med rektorer. Mandat att organisera verksamheten är tydligt, men möjligheten styrs i hög grad av tilldelade, framför allt ekonomiska, resurser. I intervjuer med rektorer exemplifieras bland annat med tillgången till elevhälsan: rektor resurssätter inte elevhälsan men har samtidigt ett särskilt ansvar för att undervisningen och elevhälsans verksamhet utformas så att eleverna får det särskilda stöd och hjälp de behöver. I intervjuer med rektorer framkommer att det är svårt för rektor att påverka tillgången till eller fördelningen av kompetenser i elevhälsan utifrån de olika skolenheternas specifika behov. I sakavstämning framgår från förvaltningen att den centrala barn- och elevhälsan håller samman och fördelar resurs för kurator och skolsköterska. Detta görs enligt en fördelningsnyckel som bland annat tar hänsyn till antal elever. Rektor kan välja att öka denna resurs med medel från egen tilldelad budget.

I intervjuer med rektorer framförs att rektors uppdrag i de nationella styrdokumenterna är stort och komplext och att kommuner har en viktig och utmanande uppgift i att skapa en organisation som ger förutsättningar för rektor att leva upp till sina statliga och kommunala uppdrag. Det beskrivs att det pedagogiska ledarskapet kräver mycket av rektor och innefattar allt från frågor kring hur verksamheten ska vara organiserad i konkret schemaläggning till att skapa en trygg miljö för både personal och elever. Det framhålls också som viktigt att löpande diskutera denna komplexitet för att skapa ytterligare förståelse för uppdraget.

2.3.2. Bedömning

Vi bedömer revisionsfrågan som *delvis uppfylld*.

Vi konstaterar att det finns en delegationsordning som tydliggör rektors mandat samt att rektorerna till stor del upplever att de ges mandat att styra sin inre organisation. När det gäller möjligheterna att nyttja mandatet finns det framför allt ekonomiska begränsningar då rektorerna i sin ledning av verksamheten har att ta hänsyn till budget i enlighet med kommunens ekonomistyrning. Rektor har liten möjlighet att påverka hur resurssättningen av stödresurser på central nivå görs. Granskningen visar vidare att det inte finns något tydligt säkerställande från nämnden att rektorerna medverkar vid bestämmande om omfattning, inriktning och fördelning av elevhälsans resurser.

Vi noterar vidare att resursfördelningens principer kan tydliggöras för att på så sätt skapa förutsättningar för rektor att ta fram en förutsägbar och långsiktig planering. Vi ser positivt på att nämnden är aktiv avseende resursfördelningsmodellen och att den nyligen beslutade strukturen med bottenplatta ska utvärderas årligen.

2.4. Uppföljning och utvärdering

Revisionsfråga 4: Sker uppföljning och utvärdering av rektorernas arbete som pedagogiska ledare och deras arbetssituation?

Enligt revisionskriteriet 2 kap. 8 § Skollagen ansvarar huvudmannen för att utbildningen genomförs i enlighet med bestämmelserna i skollagen, föreskrifter som har meddelats med stöd av lagen och de bestämmelser för utbildningen som kan finnas i andra författningar. Enligt revisionskriteriet ska kommuner ska fördela resurser till utbildning inom skolväsendet efter barnens och elevernas olika förutsättningar och behov.

2.4.1. Iakttagelser

I intervjuer med förvaltningen framkommer att det görs förvaltningsövergripande medarbetarenkäter två gånger per år: en mer omfattande under hösten och en med färre frågor under våren. I enkäterna finns bland annat frågor avseende den styrning och motivation som rektor upplever. Resultat

taten från enkäterna diskuteras bland annat på APT-möten samt på medarbetar-/målsamtal. Vi har tagit del av exempelmall för medarbetarsamtal där bland annat följande samtalspunkter finns listade:

- Att vara rektor (arbetsbelastning, hälsa, relationer)
- Nuläge och framtid
- Medarbetarenkät

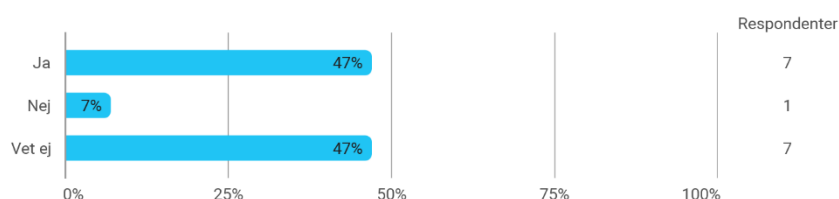
Vidare diskuteras rektorernas arbete på resultatdialoger som hålls årligen där rektorer, förvaltningschef, verksamhetschef och representant från förvaltningens avdelning för kvalitet och utveckling medverkar. Resultat från så kallade dialogmöten med rektorer rapporteras muntligen för nämnden vid sammanträde 2020-08-27 § 109. Nämnden godkänner informationen.

I intervjuer med förvaltningen framkommer att frågor kring det pedagogiska ledarskapet också diskuteras på de ledningsteamsmöten som verksamhetschefer har med rektorer tre gånger per termin. Tidigare omnämnda lärgrupper med rektorer från olika skolområden omnämns också som forum för att följa upp och diskutera rektorernas arbete. I intervjuer med rektorer och i intervjuer med förvaltningen framhålls även dialogmöten på respektive skola där rektorer diskuterar arbetet med lärare. I de årliga pedagogikenkäterna finns två frågor kring skolans ledning och rektors arbete.

I intervjuer framkommer att uppföljning även sker i de årliga kvalitetsrapporter som respektive enhet tar fram i samband med att enhetens resultat analyseras. I huvudmannens kvalitetsrapport (*Huvudmannens resultatanalys*) presenteras kortfattat iakttagelser som gjorts på resultatdialoger, samt kommande insatser kopplade till bland annat dessa dialoger⁶. Huvudmannens kvalitetsrapport rapporteras till nämnd. I protokollgenomgång kan ses att nämnden vid sammanträde 2020-01-30 § 2 får muntlig information kring resultatet från kommunens arbetsmiljöenkät

I den enkät som genomförts inom ramen för granskningen fick kommunens rektorer svara på om det sker en uppföljning och utvärdering av rektorernas arbete som pedagogiska ledare. 47 procent av de svarande uppger Ja, medan 47 procent uppger Vet ej och 7 procent uppger Nej, se figur nedan.

Figur 6. Sker det en uppföljning och utvärdering av rektorernas arbete som pedagogiska ledare?



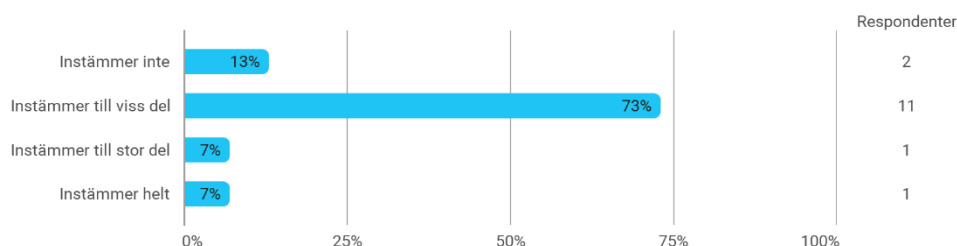
Intervjuade rektorer framhåller att det görs uppföljningar av det pedagogiska ledarskapet, men det finns en önskan om mer utmanande frågeställningar och diskussioner för att ytterligare kunna utveckla skolenhetens resultat samt det egna arbetet som pedagogisk ledare. Mer utmanande frågeställningar önskas vid medarbetarsamtal, vid forum för erfarenhetsutbyten och vid inrapportering av enheternas kvalitetsrapporter. Flera intervjuade rektorer upplever att mycket tid läggs på analys och dokumentation men att återkoppling från förvaltningen och möjligheten till konstruktiv dialog kring resultaten kan utökas och förbättras. I komplettering av rapportutkastet framhåller förvaltningsledningen att man till viss del kan instämma i att man behöver bli mer utmanande i återkoppling och problematisera mer runt resultat och ledarskap, det vill säga hur påverkar rektors pedago-

⁶ Huvudmannens resultatanalys för läsåret 2019/2020 har vid granskningens genomförande inte färdigställts, och revisionen har därför tagit del av resultatanalysen för läsåret 2018/2019.

giska ledarskap resultaten för eleverna. Detta anges komma vara en mer accentuerad del i den fortbildning som planeras för rektorer.

I enkäten som gjorts inom ramen för granskningen fick rektorerna svara på påståendet om den uppföljning och utvärdering som görs av arbetet som pedagogisk ledare är relevant, konstruktiv och givande. I figuren nedan kan ses att 73 procent av de svarande instämmer till viss del och 13 procent instämmer inte.

Figur 7. Den uppföljning och utvärdering som görs av mitt arbete som pedagogisk ledare är relevant, konstruktiv och givande



Vid intervjuer med förvaltningen och vid intervjuer med rektorer framkommer att kommunens plan för förbättrad utbildningskvalitet 2017-2021, *Utbildning Falkenberg* utgör en grund för det pedagogiska ledarskapet i kommunen, tillsammans med skollagen och läroplanen. Några intervjuade rektorer framhåller att det under det senaste året ställts få frågor som är tydligt kopplade till det pedagogiska ledarskapet och *Utbildning Falkenberg*, och påtalar att sådana frågor är viktiga för att hålla dokumentet och arbetets riktning levande. Liknande iakttagelser framkommer i flera fritextsvar i genomförd enkät, och flera svarande rektorer efterfrågar förvaltningens bild på det pedagogiska ledarskapet, vad som behöver utvecklas och hur, samt vilka förutsättningar som behövs för att nå dit. En fokusgrupp med rektorer och representanter från förvaltningen arbetar för närvarande med revidering av *Utbildning Falkenberg* som ska färdigställas under 2021. Förvaltningsledningen framhåller att huvudmannen under 2020 har arbetat tillsammans med rektorerna för att ta fram ett analysverktyg i syfte att formulera vad i enhetens organisation som behöver utvecklas. Detta arbete bygger på *Utbildning Falkenberg*. Vidare har förvaltningen initierat ett arbete med att utveckla elevhälsan, bland annat genom satsning på elevhälsautbildning för rektorer och elevhälsans personal. Vidare har en arbetsgrupp/referensgrupp varit med i att utveckla särskilda undervisningsgrupper till mer lokala grupper. Båda syftar till att utveckla det salutogena, alltså det främjande och förebyggande arbetet. Till detta arbetar även en grupp med studiero och trygghet. Enligt förvaltningens uppfattning ligger satsningen på elevhälsan inom ramen för rektorspedagogiska uppdrag och inom ramen för *Utbildning Falkenberg*, då inkludering är ett av styrdokumentets tre fokusområden.

Nämnden får rapport kring behörighet hos lärare och rektorer två gånger om året. Detta sker enligt barn- och utbildningsnämndens årshjul för kvalitetsarbete muntligt i februari och september. Rapporteringen kan spåras i nämndens sammanträdesprotokoll. Nämnden gör verksamhetsbesök en gång per skolområde och år, där bland annat enhetens resultat och rektors arbete diskuteras.

Organisationen som infördes i början av 2020 med intendenttjänster och dess eventuella påverkan på rektors arbetssituation har inte följts upp. I intervjuer uppges att arbetet ska följas upp och utvärderas men när detta ska ske är ännu inte bestämt.

2.4.2. Bedömning

Vi bedömer revisionsfrågan som *delvis uppfylld*.

Medarbetarsamtal, resultatdialoger och övriga verksamhetsdialoger är forum där rektors pedagogiska ledarskap kan diskuteras och följas upp och utvärderas. I vilken omfattning detta sker finns det olika uppfattningar om hos förvaltning och rektorer.

Den uppföljning som görs av det pedagogiska ledarskapet sker främst på tjänstemannanivå, och nämnden får viss information kring det pedagogiska ledarskapet främst vid huvudmannens resultatanalys som presenteras i december men även vid löpande muntliga informationstillfällen.

Vi bedömer att uppföljningen av rektors pedagogiska ledarskap kan behöva tydliggöras.

2.5. Initiativ för utveckling

Revisionsfråga 5: Vidtar barn- och utbildningsnämnden eller förvaltningen vid behov initiativ för att utveckla rektors pedagogiska ledarskap?

Enligt revisionskriterierna 4 kap. 3, 5 - 7 §§ Skollagen ska varje huvudman inom skolväsendet på huvudmannanivå systematiskt och kontinuerligt planera, följa upp och utveckla utbildningen. Inriktningen på det systematiska kvalitetsarbetet ska vara att de mål som finns för utbildningen i skollagen och i andra föreskrifter (nationella mål) uppfylls. Det systematiska kvalitetsarbetet ska dokumenteras. Vidare ska huvudmannen enligt revisionskriterierna om det vid uppföljning, genom klagomål eller på annat sätt kommer fram att det finns brister i verksamheten, se till att nödvändiga åtgärder vidtas.

2.5.1. Iakttagelser

I *huvudmannens resultatanalys läsår 2018-2019* identifieras kommande insatser som kopplas till rektors arbete:

- Insatser som förstärker skolledares och lärares analysförmåga. Skolledare erbjuds feedback på sin analys och förbättringsplan, anordna kompetensutvecklingsinsats, t ex workshop, kring resultatanalys och datainsamling för samtliga skolledare och nyckelpersoner inom Kvalitet och utveckling.
- Fortsätta utveckla prognos- och resultatdialoger.

Huvudmannens resultatanalys läsår 2018-2019 presenterades för nämnd 2019-12-18 § 178. Nämnden godkänner informationen.

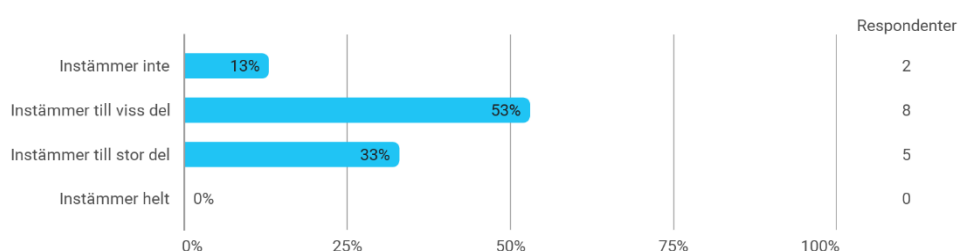
I dokumentation från dialogmöte 25 april 2020 presenteras ett antal insatser, bland annat avseende stärkt pedagogiskt ledarskap på alla nivåer genom fortbildning och översyn av funktionen biträdande, samt att organisera för utveckling och inrätta intender. Motsvarande information har informerats om på nämnden.

De insatser som presenteras i resultatanalysen läsår 2018/2019 lyfts även i genomförda intervjuer och i intervjuer framhålls att den här typen av behov lyfts och diskuteras vid de olika dialogforum som finns för rektorer och förvaltning. Den uppdragsutbildning för rektorer som beskrevs i tidigare revisionsfråga initierades utifrån att rektorer och förvaltningen identifierat ett behov av fortbildning. Ytterligare exempel på insatser är tidigare omnämnda ämnesdidaktiskt kollegium, ÄDK som belyser relationen mellan undervisning och elevernas lärande, och den utbildning för blivande rektorer som genomförs i samarbete med Linnéuniversitet. Den nyligen inrättade organisationen med intendenttjänster baseras också på de behov som framkommit under olika typer av verksamhetsdialoger. I intervjuer med förvaltningen framkommer att insatserna tas på initiativ av förvaltningen och nämnden hålls informerad om de olika insatserna. Protokollgenomgång av nämndens protokoll perioden 2019-12 – 2020-12 visar att information om till exempel införandet av intendentorganisationen och ÄDK delgetts nämnden.

Som tidigare nämnts upplever intervjuade rektorer att indikationer om behov av utveckling noteras och ageras på men att behoven inte analyseras tillräckligt, vilket gör att efterföljande insats ibland upplevs inte svara upp till behovet. I intervjuer med rektorer omnämns som exempel som exempel omnämns den uppdragsutbildning som påbörjades under 2020 som sedan avbröts, och med införandet av intendentorganisationen som enligt rektorerna än så länge upplevs vara relativt otydlig avseende uppdrag och mandat.

I den enkät som genomförts inom ramen för granskningen fick kommunens rektorer svara på om nämnden eller förvaltningen har tagit initiativ till att utveckla rektors pedagogiska ledarskap. Ingen av svarande instämmer helt i påståendet, medan 33 procent instämmer till stor del, 53 procent till viss del och 13 procent instämmer inte, se figur nedan.

Figur 8. Nämnden eller förvaltningen har tagit initiativ till att utveckla rektors pedagogiska ledarskap.



I fritextsvar efterfrågar flera svarande rektorer att det är viktigt att säkerställa att insatser utgår från rektors/skolenhetens behov av utveckling och att det görs tydliga behovsanalyser utifrån varje skola och område. I fritextsvar lyfts också att det under implementeringen av *Utbildning Falkenberg* fanns en tydlig plan för hur rektors ledarskap skulle utvecklas, men att detta under de senaste åren inte varit lika tydligt.

2.5.2. Bedömning

Vi bedömer revisionsfrågan som *delvis uppfylld*.

Vi konstaterar att ett antal insatser har genomförts eller pågår för att utveckla rektors pedagogiska ledarskap. Det finns dock olika uppfattningar hos rektorer och förvaltning om hur väl dessa insatser möter de behov som finns.

Den dokumenterade rapportering som berör utvecklingsområden och insatser kopplade till utvecklandet av rektors pedagogiska ledarskap, *Huvudmannens resultatanalys LÅ 2018-2019*, godkändes av nämnden utan beslut om tydliggjorda uppdrag eller återrapportering. Granskningen visar att de utvecklingsområden som identifierades i huvudmannens resultatanalys och som presenterades i december 2019 till stor del fortsatt kvarstår vid granskningens genomförande i december 2020.

Förvaltningen bör överväga en utvecklad dialog och analys av identifierade behov för att säkerställa att planerade insatser på ett tydligt sätt motsvarar de behov som rektorerna identifierar.

3. Revisionell bedömning

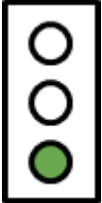
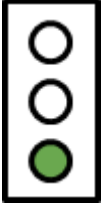
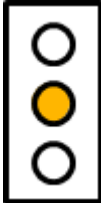
PwC har på uppdrag av de förtroendevalda revisorerna i Falkenbergs kommun genomfört en granskning av förutsättningar för rektors pedagogiska ledarskap.

Granskningen syftar till att bedöma om barn- och utbildningsnämnden har en ändamålsenlig styrning av den kommunala grundskolan som ger rektorerna, mot bakgrund av deras samlade ansvar, rimliga förutsättningar att utöva sitt pedagogiska ledarskap. Granskningen är avgränsad till barn- och utbildningsnämnden samt grundskolan.

Utifrån genomförd granskning är vår samlade bedömning att barn- och utbildningsnämnden *inte helt* har en ändamålsenlig styrning av den kommunala grundskolan som ger rektorerna rimliga förutsättningar att utöva sitt pedagogiska ledarskap.

Vi noterar att det finns en diskrepans mellan rektorer och förvaltning kring ett antal olika frågeställningar som har berörts i granskningen. Att arbeta för att skapa en ökad samsyn mellan de berörda ser vi kan vara av godo.

4. Bedömningar utifrån revisionsfrågor

Revisionsfråga	Bedömning	
Har rektorerna relevant kompetens för att utföra sitt uppdrag?	Uppfylld	
Har barn- och utbildningsnämnden säkerställt att rektorerna har tillgång till erforderliga stödresurser för att hantera till exempel administration, personal, ekonomi och lokalfrågor?	Uppfylld	
Har barn- och utbildningsnämnden säkerställt att rektor har mandat och möjligheter att organisera sin verksamhet så att erforderliga stödresurser finns?	Delvis uppfylld	
Sker uppföljning och utvärdering av rektorernas arbete som pedagogiska ledare och deras arbetssituation?	Delvis uppfylld	
Vidtar barn- och utbildningsnämnden eller förvaltningen vid behov initiativ för att utveckla rektors pedagogiska ledarskap?	Delvis uppfylld	

2020-04-27

Fredrik Carlsson
Uppdragsledare

Amanda Svensson
Projektledare

Denna rapport har upprättats av Öhrlings PricewaterhouseCoopers AB (org nr 556029-6740) (PwC) på uppdrag av Falkenbergs kommun enligt de villkor och under de förutsättningar som framgår av projektplan från 3 juni 2020. PwC ansvarar inte utan särskilt åtagande, gentemot annan som tar del av och förlitar sig på hela eller delar av denna rapport.