

**Utbildningsnämnden  
Södermøre kommunaldelsnämnd**

**För kännedom  
Kommunstyrelsen  
Kommunfullmäktiges presidium**

### **Granskning av rektors förutsättningar**

På uppdrag av revisorerna i Kalmar kommun har PwC genomfört en granskning angående om utbildningsnämnden och Södermøre kommunaldelsnämnd säkerställer ändamålsenliga förutsättningar för rektorerna i Kalmar kommun.

Vi beslutade vid vårt sammanträde den 22 oktober 2020 att överlämna upprättad rapport till utbildningsnämnden och Södermøre kommunaldelsnämnd. Rapporten överlämnas även för kännedom till kommunstyrelsen och kommunfullmäktiges presidium.

Av rapporten framgår gjorda iakttagelser och en revisionell bedömning.

Den samlade bedömningen är att berörda nämnder i allt väsentligt säkerställer ändamålsenliga förutsättningar för rektorerna, varför vi inte begär något svar från nämnderna.

Kommunfullmäktiges presidium får ta ställning till om revisionsrapporten ska biläggas fullmäktiges handlingar.

För kommunens revisorer



Per Dahl  
Ordförande



Jan Bengtsson  
Vice ordförande

# Granskning av rektors förutsättningar

Kalmar kommuns revisorer

22 oktober 2020

*Viktor Prytz, certifierad kommunal revisor*

*Adam Svedlund*



# Innehållsförteckning

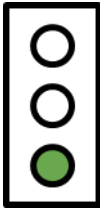
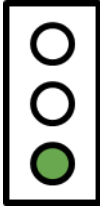


1.1.	Bedömningar mot revisionsfråga	<b>Fel! Bokmärket är inte definierat.</b>
<b>2.</b>	<b>Inledning</b>	<b>4</b>
2.1.	Bakgrund	4
2.2.	Syfte och revisionsfrågor	4
2.3.	Revisionskriterier	4
2.4.	Avgränsning	4
2.5.	Metod	4
<b>3.</b>	<b>lakttagelser och bedömningar</b>	<b>6</b>
3.1.	Har rektorerna tillräckligt stöd för att hantera till exempel administration, ekonomi och lokalfrågor?	6
3.1.1.	lakttagelser	6
3.1.2.	Bedömning	7
3.2.	Har rektorerna mandat och möjlighet att organisera sin verksamhet så att erforderliga stödresurser finns?	8
3.2.1.	lakttagelser	8
3.2.2.	Bedömning	9
3.3.	Följer nämnderna upp och utvärderar rektorernas arbete som pedagogiska ledare?	9
3.3.1.	lakttagelser	9
3.3.2.	Bedömning	10
3.4.	Har nämnderna tagit initiativ för att utveckla rektors pedagogiska ledarskap?	10
3.4.1.	lakttagelser	10
3.4.2.	Bedömning	11
3.5.	Har rektorerna relevant kompetens, utifrån utbildning, erfarenhet och genomförd rektorsutbildning?	12
3.5.1.	lakttagelser	12
3.5.2.	Bedömning	12
<b>4.</b>	<b>Bedömningar utifrån revisionsfrågorna</b>	<b>13</b>
4.1.	Bedömningar mot revisionsfråga	13

# Sammanfattning

Revisorerna har utifrån en bedömning av risk och väsentlighet beslutat att genomföra en granskning av rektorernas förutsättningar i Kalmar kommun. Syftet är att granska om utbildningsnämnden och Södermöre kommunalnämnd säkerställer ändamålsenliga förutsättningar för rektorerna i Kalmar kommun. Granskningen ska bevara följande revisionsfrågor:

- Har rektorerna tillräckligt stöd för att hantera till exempel administration, ekonomi och lokalfrågor?
- Har rektorerna mandat och möjlighet att organisera sin verksamhet så att erforderliga stödresurser finns?
- Följer nämnderna upp och utvärderar rektorernas arbete som pedagogiska ledare?
- Har nämnderna tagit initiativ för att utveckla rektors pedagogiska ledarskap?
- Har rektorerna relevant kompetens, utifrån utbildning, erfarenhet och genomförd rektorsutbildning?

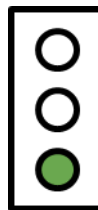
Utifrån bedömningen av respektive revisionsfråga gör vi en samlad att utbildningsnämnden och Södermöre kommunalnämnd i allt väsentligt säkerställer ändamålsenliga förutsättningar för rektorerna i Kalmar kommun.

Revisionsfråga	Kommentar	
Har rektorerna tillräckligt stöd för att hantera till exempel administration, ekonomi och lokalfrågor?	Uppfyllt	
Har rektorerna mandat och möjlighet att organisera sin verksamhet så att erforderliga stödresurser finns?	Uppfyllt	
Följer nämnderna upp och utvärderar rektorernas arbete som pedagogiska ledare?	Uppfyllt	
Har nämnderna tagit initiativ för att utveckla rektors pedagogiska ledarskap?	Uppfyllt	

---

Har rektorerna relevant kompetens, utifrån utbildning, erfarenhet och genomförd rektorsutbildning?

**Uppfyllt**



# 1. Inledning

## 1.1. Bakgrund

Revisorerna granskade år 2014 rektorernas förutsättningar i Kalmar kommun. Utifrån dåvarande kontrollmål och revisionsfråga bedömde revisorerna att barn- och ungdomsnämnden och Södermøre kommunalnämnd säkerställde att varje enskild rektor hade förutsättningar, uppdrag och möjlighet att utföra sitt uppdrag på ett ändamålsenligt sätt.

Sedan år 2014 har det varit ett fortsatt fokus på rektorernas betydelse för verksamheten och elevernas resultat. Rektor behöver goda kunskaper om styrdokumentet och verksamheternas pedagogiska uppdrag men också om arbetsgivarrollen och vad det innebär att leda verksamhet i en politiskt styrd organisation. Verksamhetens resultat är beroende av personalens professionella insatser och ansvar, vilka inte kan eller ska styras i detalj av rektor. Snarare handlar det om att skapa förutsättningar för en effektiv och kvalitativ verksamhet. Vidare har rektor ansvar för att verksamheten genom utvärdering och uppföljning ständigt utvecklas genom att leda ett systematiskt kvalitetsarbete. Därmed ställs stora krav på rektorers styrförmåga och ledarskap samt på de förutsättningar för uppdraget som nämnden ger.

Brister i rektors styrning och ledning innebär att verksamheten inte optimerar sin förmåga. Elevers rättigheter enligt nationella och lokala styrdokument riskerar att åsidosättas - därmed också nämndens möjligheter att säkerställa likvärdiga förutsättningar för alla elever samt god ekonomiskushållning. Rektor är en nyckelperson för nämnden.

Revisorerna har utifrån en bedömning av risk och väsentlighet beslutat att genomföra en granskning av rektorernas förutsättningar i Kalmar kommun.

## 1.2. Syfte och revisionsfrågor

Syftet är att granska om utbildningsnämnden och Södermøre kommunalnämnd säkerställer ändamålsenliga förutsättningar för rektorerna i Kalmar kommun.

- Har rektorerna tillräckligt stöd för att hantera till exempel administration, ekonomi och lokalfrågor?
- Har rektorerna mandat och möjlighet att organisera sin verksamhet så att erforderliga stödresurser finns?
- Följer nämnderna upp och utvärderar rektorernas arbete som pedagogiska ledare?
- Har nämnderna tagit initiativ för att utveckla rektors pedagogiska ledarskap?
- Har rektorerna relevant kompetens, utifrån utbildning, erfarenhet och genomförd rektorutbildning?

## 1.3. Revisionskriterier

Skollagen 2 kap. 2, 8, 11 & 12 §§

## 1.4. Avgränsning

Granskningen avgränsas till utbildningsnämnden och Södermøre kommunalnämnd och deras ansvar för grundskolan under år 2020.

## 1.5. Metod

Vi har genomfört en enkät till samtliga rektorer i grundskolan med utgångspunkt i revisionsfrågorna. Vidare har vi gjort dokumentanalys av för granskningen relevant dokumentation så som till exempel delegationsordning, beskrivning av systematiskt kvalitetsarbete, uppföljning av verksamhet samt befattningsbeskrivningar.

Vi har även genomfört intervjuer med

- Ett urval av rektorerna i tre gruppintervjuer (två för utbildningsnämnden och en för Södermøre kommunalnämnd).
- Gruppintervju med förvaltningschef och berörda tjänstemän för utbildningsförvaltningen.
- Gruppintervju med kommunalnchef och berörda tjänstemän i Södermøre kommunalnvaltning
- Gruppintervju med ordförande och vice ordförande i utbildningsnämnden
- Gruppintervju med ordförande och vice ordförande i Södermøre kommunalnämnd

Rapporten är sakavstämd med intervjuade.

## 2. Iakttagelser och bedömningar

### 2.1. Har rektorerna tillräckligt stöd för att hantera till exempel administration, ekonomi och lokalfrågor?

#### 2.1.1. Iakttagelser

I beskrivningen av förvaltningsorganisationen framgår att det inom utbildningsförvaltningen finns olika former av stöd till rektorerna i grundskolan. Av intervjuer med företrädare för utbildningsnämndens verksamhet framgår att de anser att stödet som finns avseende personalfrågor och ekonomi är tillräckligt och välfungerande. Utbildningsnämndens verksamhet har tagit fram en verksamhetshandbok som beskrivs som ett bra stöd. I samband med intervjuerna redogörs det för att utbildningsnämndens rektorer får stöd av den kommuncentrala HR-avdelningen i personalfrågor. Det finns en kontaktperson på HR-avdelningen som jobbar riktat mot utbildningsnämndens verksamhet. Det redogörs vidare för att det finns ett framtaget årshjul för personalfrågor och ett årshjul för ekonomifrågorna vilket skapar en förutsägbarhet i processerna. Årshjulen är dokumenterade i verksamhetshandboken. Det finns en ekonom på förvaltningen som fungerar som kontaktekonom.

Vid intervjuer redogörs för att det administrativa stödet till Södermöre kommunalnämnds rektorer i första hand utgörs av den verksamhetsutvecklare som är anställd på förvaltningen. Det finns även stöd på enheterna i form av biträdande rektorer. Det redogörs för att vissa enheter har skolsekreterare anställda som fungerar som ett administrativt stöd för rektorer. Av intervjuerna framgår även att förvaltningens ekonom fungerar som ekonomistöd och är behjälplig i arbetet med den ekonomiska uppföljningen. Hanteringen av fakturor och löner hanteras av den kommuncentrala ekonomifunktionen. Det ges uttryck i intervjuerna för att hanteringen ibland uppfattas som bristfällig då fakturor når verksamheterna sent och det sker felkonteringar och feladresseringar av fakturor. Som en följd får rektor lägga mer tid på att kontrollera fakturor än tidigare. Det lyfts fram att skolsekreterarna tidigare skötte fakturahanteringen innan centraliseringen och att det numera råder en otydlig ansvarsfördelning mellan skolsekreterare och den centrala ekonomi- och lönefunktionen. Avseende personalfrågor får rektorerna stöd av den kommuncentrala HR-avdelningen där det finns en kontaktperson som jobbar gentemot Södermöre. Stödet upplevs som välfungerande. Kommunalförvaltningens verksamhetsutvecklare utgör IT-stöd. I intervjuerna lyfts fram att det även finns stöd från kommuncentral nivå, ett stöd som delvis uppfattas som bristfälligt då det saknas en övergripande strategi i Kalmar kommun och att stödet påverkas av att skolan använder sig av andra operativsystem än andra delar av den kommunala organisationen.

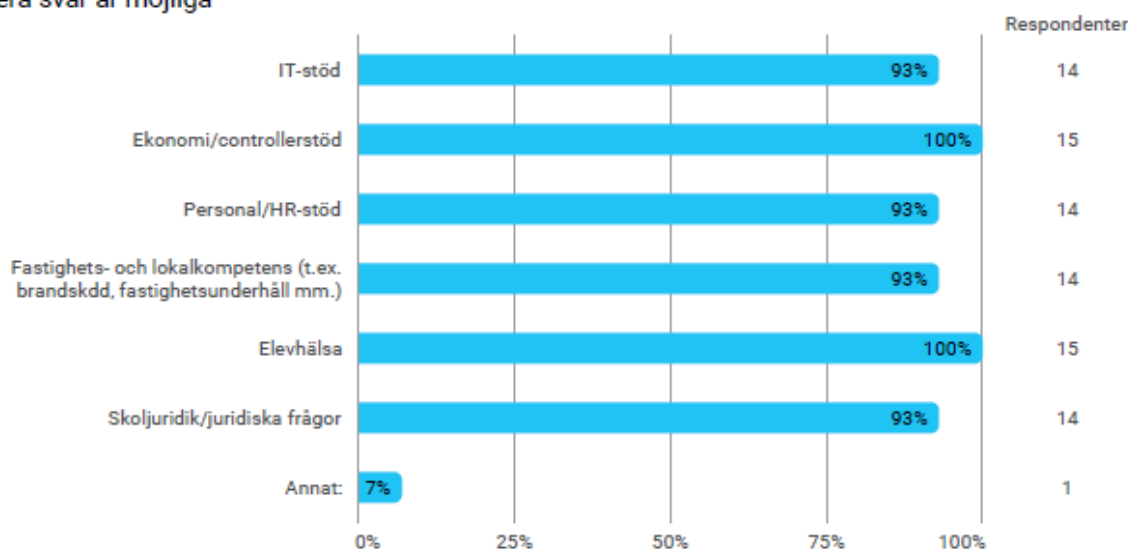
Av en intern enkät till rektorerna, så kallad kundenkät, för år 2019 som förvaltningskontoret på utbildningsförvaltningen har genomfört framgår att vikarietillsättning, samordning av kompetensutveckling/personalutbildning, handledning av pedagogisk personal, systemstöd i verksamhetssystemet procapita och budgetstöd samt stöd i ekonomiska system var förbättringsområden.

Stöd vad gäller lokaler och fastigheter erhålls från centrala förvaltningar. Enligt granskningsenkäten uppfattas det stödet som tillräckligt.



## Vilka stödresurser har du tillgång till från förvaltningen?

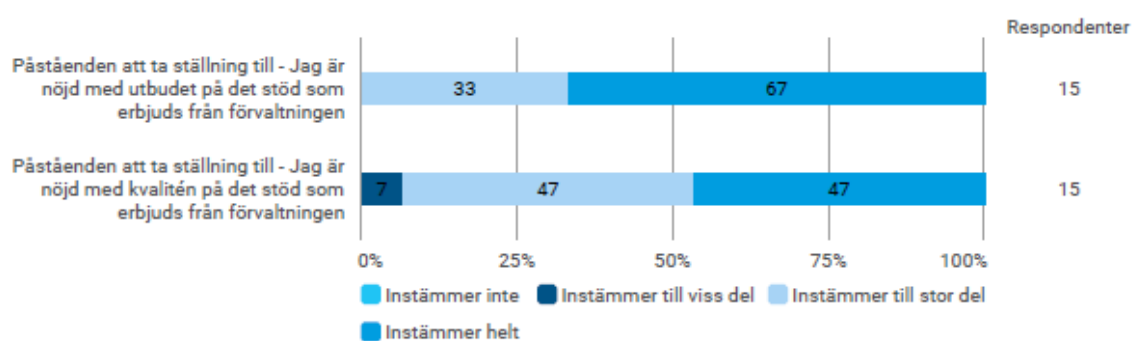
Flera svar är möjliga



Resultatet av den inom ramen för denna granskning genomförda visar att flertalet rektorer anser sig ha tillgång till stöd från förvaltningen avseende IT, ekonomi, personal/HR, fastighet och lokaler samt elevhälsa och skoljuridik. Resultaten pekar även på att det finns en uppfattning av stöd avseende ekonomi, elevhälsa och skoljuridik erbjuds i lägre utsträckning från kommuncentral nivå än vad det gör från förvaltningen.

Resultatet av den genomförda enkäten visar att 83% av de svarande respondenterna instämmer helt eller till stor del i påståendet att rektorerna är nöjda med utbudet på stödet som erbjuds på kommuncentral nivå. 73% instämmer helt eller till stor del i påståendet att rektorerna är nöjda med kvalitén på stödet som erbjuds på kommuncentral nivå. Avseende resultaten för det stöd som erbjuds från förvaltningen svarar 100 % att de är nöjda eller till stor del är nöjda med det utbud som erbjuds från förvaltningen. På påståendet om rektorerna är nöjda med kvalitén på stödet svarar 94% att de instämmer helt eller instämmer till stor del att de är nöjda med kvalitén på det stöd som erbjuds från förvaltningen.

I enkäten fick rektorerna ta ställning till hur nöjda de var med stödet som erbjuds från förvaltningen.



### 2.1.2. Bedömning

Vi bedömer att revisionsfrågan är uppfylld.

Vi kan konstatera att det finns stöd inom för verksamheten väsentliga områden för rektorerna både inom utbildningsnämnden och Södermöre kommunalnämnd. En övervägande majoritet av rektorerna anser att det finns stöd och att stödet till stor del fungerar ändamålsenligt.

## 2.2. Har rektorerna mandat och möjlighet att organisera sin verksamhet så att erforderliga stödresurser finns?

### 2.2.1. Iakttagelser

I samband med intervjuer med utbildningsnämndens företrädare redogörs det för att rektors mandat uppfattas som väldigt tydligt. Det redogörs vidare för att rektor har övergripande ramar att förhålla sig till, men att det inom de ramarna finns väldigt stor frihet att skapa en egen organisation. Det redogörs vidare för att rektor själv ansvarar för identifierade förbättringsåtgärder. Delegationsordningen framhålls vid intervjuerna som ett viktigt dokument för att tydliggöra rollfördelning.

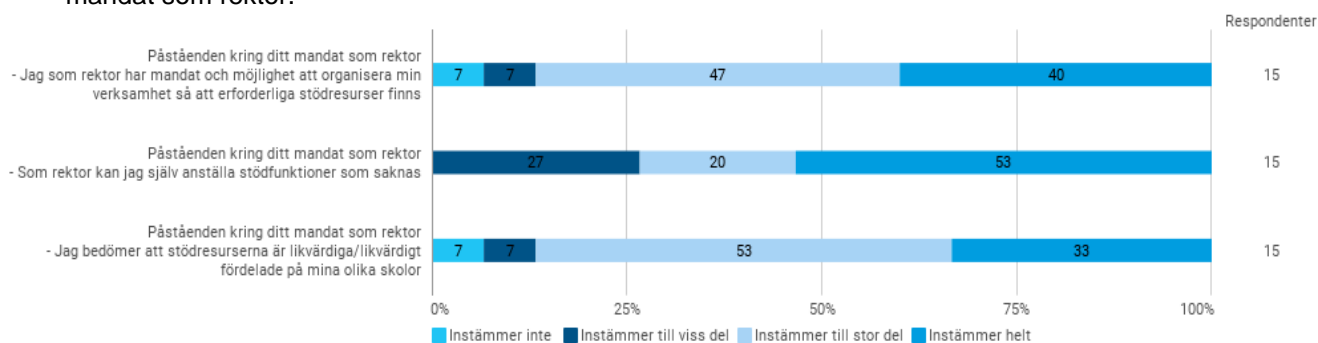
Av intervjuerna framgår att rektorerna på Södermöre kommunalnämnd har möjlighet att inom budgetramarna skapa sin egen organisation. Det handlar om att sammanfoga den kommunala ekonomistyrningen med det statliga uppdraget.

Utbildningsnämndens delegationsordning, beslutad av utbildningsnämnden den 26 februari 2020, redogör inledningsvis för de grundläggande bestämmelserna avseende delegation. Av delegationsordningen framgår att rektor har delegation på bland annat att tillsvidareanställa befattningshavare underställd rektor, beslutsrätt för beslut om fördelning av antalet timmar för ämnen, ämnesgrupper, språkval och elevens val, beslut om särskild undervisning och frågor om tillträde till enhetens område och lokaler. Vid jämförelse mellan utbildningsnämndens och Södermöre kommunalnämnds delegationsordning framgår att rektor huvudsakligen har samma befogenheter.

Personalfrågor är en stor del av rektorernas inre organisation och ansvar. I utbildningsnämndens verksamhetshandbok, riktlinjer för rekrytering av biträdande rektor daterat 25 juni 2020, redogörs det för hur rekrytering av biträdande rektorer sker. När ett rekryteringsbehov har konstaterats i verksamheten rekviderar anställande rektor en kravprofil av HR-specialist. HR-specialist finns tillgänglig som ett bollplank genom framtagande av kravprofil, annonsering och vid avslutande intervjuer med sökanden. Efter avslutad annonsering kallar rektor de utvalda till en första intervju och lämpliga sökande går sedan vidare till en andra intervju och får i samband med den genomföra arbetstester.

Av utbildningsnämndens verksamhetshandbok framgår att det finns motsvarande riktlinjer för rekrytering av skolsekreterare, daterat 25 juni 2020. Rekryteringen av skolsekreterare går till på samma sätt som för biträdande rektorer enligt ovan.

Vid genomförandet av enkäten fick alla rektorerna möjlighet att svara på påståenden rörande sina mandat som rektor.



På påståendet ”jag som rektor har mandat och möjlighet att organisera min verksamhet så att erforderliga stödresurser finns” svarade 87 % av respondenterna instämmer helt eller instämmer till stor del. 7% svarade att de inte instämmer i påståendet.

På påståendet ”som rektor kan jag själv anställa stödfunktioner som saknades” instämmer 73% helt eller till stor del. 27% instämmer till viss del. 83% instämmer helt eller till stor del i påståendet ”jag bedömer att stödresurserna är likvärdiga/likvärdigt fördelade på mina olika skolor. 7 % svarade instämmer till viss del och 7% svarade att de inte instämmer i påståendet.

### 2.2.2. Bedömning

Vi bedömer att revisionsfrågan är uppfylld.

Vi kan konstatera att rektorerna inom utbildningsnämnden och Södermöre kommunalnämnd framför allt har mandat att organisera skolan inre organisation och därmed tillskapa ändamålsenliga stödresurser. När det gäller möjligheterna att nyttja mandatet finns det framför allt ekonomiska begränsningar då rektorerna i sin ledning av verksamheten behöver ta hänsyn till budget i enlighet med kommunens ekonomistyrning. Budgeten uppfattas som ett avgörande ramverk för rektorerna att förhålla sig till. Samtidigt kan vi utifrån intervjuerna konstatera att budgeten och det ekonomiska utrymmet inte tar överhand när det gäller rektorernas fokus på att organisera verksamheten och ta sitt ansvar.

## 2.3. Följer nämnderna upp och utvärderar rektorernas arbete som pedagogiska ledare?

### 2.3.1. Iakttagelser

I intervjuerna med utbildningsnämndens företrädare lyfts resursdialoger fram som ett viktigt uppföljningsverktyg. Av dokumentet Resursdialog, daterat 2020-06-29, framgår att resursdialoger är ett forum för verksamhetsutveckling, ett stöd för rektor och ett led i det systematiska kvalitetsarbetet. I resursdialogerna deltar förvaltningschef, administrativ chef, tjänsteperson på förvaltningskontoret och rektorer samt de medarbetare respektive rektor väljer ska delta. Syftet är att diskutera kring tillgängliga resurser och om dessa används och fördelas på bästa sätt, utifrån barns/elevs olika förutsättningar och behov. En övergripande sammanfattning av dialogerna presenteras på närmast efterföljande chefsmöte. Dokumentet ingår i den övergripande uppföljningen av nämndens systematiska kvalitetsarbete.

Inom ramen för resursdialogerna har samtal förts kring det pedagogiska ledarskapet. Dialogerna sammanfattas i dokumentet "pedagogiskt ledarskap". Det framgår bland annat att vissa rektorer har som mål att genomföra regelbundna (strukturerade eller ostrukturerade) verksamhetsbesök hos alla sina lärare. I samband med verksamhetsbesöken genomförs exempelvis klassobservationer. Av dokumentet framgår även att skolledning varje termin följer upp elevernas resultat i betyg- och omdömesdialoger. Skolledningen utmanar lärarna med olika frågor utifrån resultaten och dialogerna ger även utrymme för att formulera strategier för ökad måluppfyllelse. Sammanfattningar av resursdialogerna redovisas för nämnden.

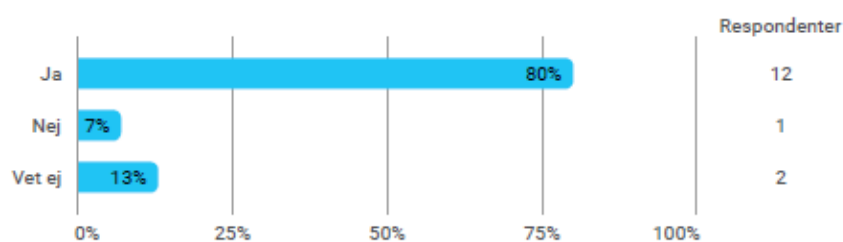
Under åren 2016–2019 har Kalmar kommun arbetat med en utbildningspolitisk vision. Som ett led i detta arbete bryter utbildningsnämnden och Södermöre kommunalnämnd varje år ner visionen i ett årligt program där satsningar som syftar till att stärka måluppfyllelsen av den utbildningspolitiska visionen specificeras. Varje år följs programmet upp. För år 2019 har satsningar genomförts på bland annat utvecklingstjänster, fler specialpedagoger i förskolan, vikariepool i förskolan och gemensam rättning av nationella prov.

Vid intervjuer uppges det att Södermöres rektorer deltar på nämndssammanträde två gånger per år. Företrädare för den politiska nivån och rektorerna sitter då i smågrupper och samtalar kring verksamhet och ekonomi. Utöver detta har Södermöres verksamheter samma typ av dialoger som utbildningsförvaltningen och som berörs ovan. Vidare sker tertialsvis uppföljning av ekonomin, verksamhetsplan och intern kontroll.

Av dokumentationen framgår att Södermöre kommunalnämnd arbetar med verksamhetsdialoger. Av dokumentet "välkommen på verksamhetsdialog", daterat 12 november 2019 framgår att verksamhetsdialogen syftar till att med gemensamma krafter skapa ett uppdrag för verksamheten som personalen ska arbeta med under det kommande året. På dialogen medverkar förvaltningschef, verksamhetsutvecklare, förvaltningsekonom, rektor och eventuellt biträdande rektor.

I enkäten fick rektorerna svara på frågan om det sker en uppföljning och utvärdering av rektorernas arbete som pedagogiska ledare.

**Sker det en uppföljning och utvärdering av rektorernas arbete som pedagogiska ledare?**



Resultaten av den genomförda enkäten visar att 80% av svarande rektorer anser att uppföljning och utvärdering av rektorernas arbete som pedagogiska ledare sker. På påståendet om den uppföljning som görs är relevant, konstruktiv och givande svarar 8% att de instämmer helt, 42% instämmer till stor del och 50% instämmer till viss del.

### 2.3.2. Bedömning

Vi bedömer att revisionsfrågan är uppfylld.

Vi konstaterar att en majoritet av rektorerna anser att deras arbete som pedagogisk ledare följs upp. Detta sker med vissa variationer mellan utbildningsnämnden och Södermöre kommunalnämnd. Variationerna påverkar inte bedömningen utan kan ses som att nämnderna har olika, men ändamålsenliga sätt, att hantera det på. Uppföljningen sker framför allt tjänstemännen emellan men nämnderna är informerade och till viss del även delaktiga. Resursdialogerna och övriga verksamhetsdialoger är viktiga moment för att följa upp och utvärdera rektorernas ledarskap. Dessa delar är formaliserade genom tydliga rutiner och systematik.

## 2.4. Har nämnderna tagit initiativ för att utveckla rektors pedagogiska ledarskap?

### 2.4.1. Iakttagelser

I intervjuerna beskrivs att utbildningsförvaltningen och förvaltningen i Södermöre inom ramen för de politiska uppdragen vidtar åtgärder för att utveckla rektorernas ledarskap samt skapa förutsättningar för rektorerna att utveckla sitt ledarskap. Det kan inom ramen för olika utvecklingsinsatser vara svårt att isolera just de insatser som riktas till rektorerna.

Som nämns ovan upprättar utbildningsnämnden i Kalmar kommun varje år ett utbildningspolitiskt program utifrån den utbildningspolitiska visionen för Kalmar kommun. Den utbildningspolitiska visionen gällde tidigare 2016-2019 och nuvarande vision sträcker sig från 2020-2023. Nämnden bryter ner visionen i ett årligt program som syftar till att stärka måluppfyllelsen av den utbildningspolitiska visionen. Till programmet knyts nämndens strategiska medel i respektive års budget. Nämndens strategiska medel i budget för år 2019 uppgick till 4,75 miljoner kronor och för år 2020 till 4,5 miljoner. Det utbildningspolitiska programmet för år 2020 tar upp bland annat upp följande områden:

Urval av satsningar för budgetåret 2020	tkr
Utvecklingstjänster	1500
Vikariepool i förskolan	500
Fler specialpedagoger i förskolan	1200
Samarbete med Linnéuniversitetet – professor i pedagogik.	500

<b>Ökade förutsättningar för måluppfyllelse av Läsa-skriva-räkna garatin</b>	800
	4 500

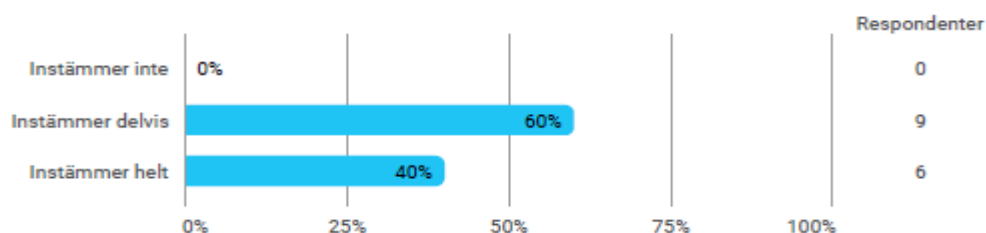
Källa: Utbildningspolitiskt program 2020

Utvecklingstjänsterna innebär att lärare som besitter stor kompetens ska tillvaratas. Kompetensen ska vidareutvecklas och spridas i verksamheterna. Utvecklingslärarna ska arbeta med både ämnesdidaktik och allmändidaktik för att stärka eleverns kompetens och måluppfyllelse. Vikariepoolen i förskolan erbjuder förskolor vikarier med erfarenhet för att minska stress för personal och förbättra kvalitén i verksamheten. Genom satsningen på fler specialpedagoger i förskolan ska alla barn ges möjlighet att utvecklas och lära sig så mycket som möjligt. En god hälsa leder till ökat välbefinnande, och därmed även till bättre förutsättningar för lärande. Satsningen på specialpedagoger syftar till att så tidigt som möjligt förbättra likvärdigheten och även minska arbetsbelastning för personal och ledning. För att stärka kopplingen mellan skolutveckling och forskning genomförs en satsning på samarbete med Linnéuniversitetet. Inom projektet involveras forskare, lärare och rektorer inom kommunen.

Södermöre kommunalnämnd utgår från den utbildningspolitiska visionen och lyfter in satsningar i nämndens verksamhetsplan. Nämnden har i verksamhetsplanen år 2020 beskrivet att förvaltningen har sett behov av att ta tillvara lärare som besitter stor kompetens samt vidareutveckla och sprida denna kompetens för att utveckla förskolorna och skolorna i Kalmar kommun till att bli bland de bästa i Sverige. Under år 2012 utarbetades ett förslag på tjänst, utvecklingslärare, för lärare som ska stärka arbetet i skolorna, förskolorna och fritidshemmen. Utvecklingslärarna ska arbeta både med ämnesdidaktik och allmändidaktik för att stärka och höja barnens och elevernas måluppfyllelse. I verksamhetsplanen för år 2019 redovisades även hur strategiska medel på 615 tkr fördelades till olika satsningar inom verksamheten.

Av intervjuer med företrädare för Södermöre kommunalnämnd och utbildningsförvaltningen framgår att det finns möjligheter för rektorer att gå utbildningar i Utvecklande Ledarskap (UL). Introduktionen för nya rektorer beskrivs som ett förbättringsområde då det inledningsvis upplevs svårt att veta vart det finns möjlighet att läsa på om verksamheten och till vem det går att vända sig för stöd i olika frågor.

I den genomförda enkäten fick rektorerna ta ställning till påståendet om nämnden eller förvaltningen har tagit initiativ till att utveckla rektors pedagogiska ledarskap.



40% svarade att de instämmer helt och 60% svarade att de instämmer delvis i påståendet. I fritextsvaren lyfts verksamhetsdialoger och resursdialoger fram som exempel på initiativ nämnden har tagit för att följa upp det pedagogiska ledarskapet.

#### 2.4.2. Bedömning

Vi bedömer att revisionsfrågan är uppfylld.

Vi konstaterar att Kalmar kommun som arbetsgivare erbjuder flera olika utbildningar för rektorer och ledare inom utbildningsverksamheten i kommunen. Bland annat finns flera utbildningar inom ramen för Utvecklande Ledarskap men även olika introduktionsutbildningar som ledare i kommu-

nen. Detta är ett stöd som är övergripande och når samtliga chefer inom kommunen inklusive rektorerna i grundskolan. Både utbildningsnämnden och Södermöte kommunalnämnd uppmanar rektorerna att gå dessa utbildningar.

Vi kan vidare konstatera att Utbildningsnämnden tillsammans med förvaltningen genomför satsningar med fokus på att utveckla rektorernas ledarskap. Som grund för satsningarna används uppföljning av verksamhet och övergripande målsättningar. Södermöre kommunalnämnd erbjuder ledarna inom kommundelen olika utbildningar.

## 2.5. Har rektorerna relevant kompetens, utifrån utbildning, erfarenhet och genomförd rektorsutbildning?

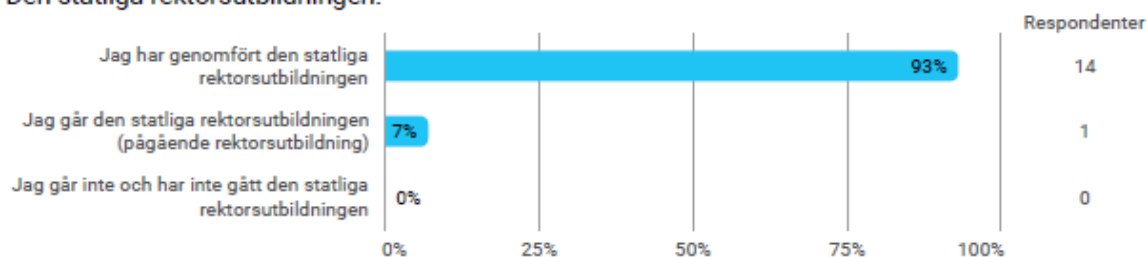
### 2.5.1. Iakttagelser

Av dokumentet "detaljerad kompetensutvecklingsplan, läsåret 2020/2021 – rektor, senast uppdaterat 2020-06-05, framgår att utbildningsförvaltningens chefer har workshops en gång i månaden på olika teman såsom systematiskt kvalitetsarbete, elevhälsa och uppföljning av tertiärrapporter. Vidare framgår vilka tillgängliga internutbildningar som finns, exempelvis finns utbildningar i utvecklande ledarskap, ledarförsörjningsprogrammet och chefskörkort. Det finns även externa utbildningar i form av grundutbildning i normkritik med fokus jämställdhet för skolledare och hållbart jämställdhetsarbete i skola och förskola.

Under intervjuerna med företrädare för Södermöre kommunalnämnd redogörs det för att rektorsutbildningarna ses som en del av att säkerställa rektors kompetens. Det redogörs även för att det genomförs workshops kring exempelvis elevhälsa. Det finns även workshops utifrån problemområden som identifieras i tertiärrapporterna. Ett exempel som lyfts fram är pojkars låga måluppfyllelse. Ett annat exempel är att rektorerna ingår i utbildningsnämndens stadienätverk som berörs ovan. Vidare lyfts den ökande dokumentationen fram som ett problemområde.

I enkäten fick rektorerna svara på om de hade genomfört den statliga rektorsutbildningen.

#### Den statliga rektorsutbildningen:



Resultaten visar att 93% av de svarande respondenterna har genomfört den statliga rektorsutbildningen. De resterande 7% (motsvarande 1 respondent) går för närvarande den statliga rektorsutbildningen. På påståendet om det finns en fortsatt plan för rektors kompetensutveckling svarade 53% av de svarande att de instämmer helt och 47% svarade att de instämmer delvis. På påståendet om det finns goda möjligheter till idé och erfarenhetsutbyte för rektor instämmer 53% helt och 47% instämmer delvis.

### 2.5.2. Bedömning

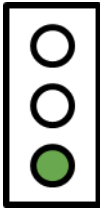
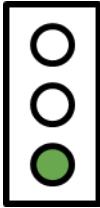
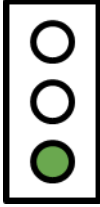
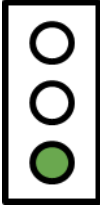
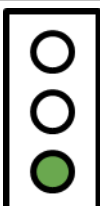
Vi bedömer revisionsfrågan som uppfyllt.

# 3. Bedömningar utifrån revisionsfrågorna

Syftet är att granska om utbildningsnämnden och Södermöre kommunalnämnd säkerställer ändamålsenliga förutsättningar för rektorerna i Kalmar kommun.

Utifrån revisionsfrågorna bedömer vi att utbildningsnämnden och Södermöre kommunalnämnd i allt väsentligt säkerställer ändamålsenliga förutsättningar för rektorerna i Kalmar kommun.

## 3.1. Bedömningar mot revisionsfråga

Revisionsfråga	Kommentar	
Har rektorerna tillräckligt stöd för att hantera till exempel administration, ekonomi och lokalfrågor?	Uppfyllt	
Har rektorerna mandat och möjlighet att organisera sin verksamhet så att erforderliga stödresurser finns?	Uppfyllt	
Följer nämnderna upp och utvärderar rektorernas arbete som pedagogiska ledare?	Uppfyllt	
Har nämnderna tagit initiativ för att utveckla rektors pedagogiska ledarskap?	Uppfyllt	
Har rektorerna relevant kompetens, utifrån utbildning, erfarenhet och genomförd rektorsutbildning?	Uppfyllt	

2020-10-22

---

*Jörn Wahlroth, Uppdragsledare*

---

*Viktor Prytz, Projektledare*

---

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