

Yttrande

Ärendenummer GSF-2025-01221

Handläggare: Hanna Askelund, Anders Brännström

Utfärdat: 2025-05-14

Yttrande över granskning av rektors förutsättningar

Bakgrund

Granskningen syftar till att bedöma om grundskolenämnden har säkerställt att rektorerna har förutsättningar att utföra sina uppdrag. Granskningen visar att det finns utmaningar i arbetet med att säkerställa att rektorerna ges goda förutsättningar för att kunna ta det ansvar som pekas ut i både nationella och kommunala styrdokument.

Revisionskontoret bedömer att nämnden behöver förtydliga rektorernas och de biträdande rektorernas olika roller. Det framkommer att båda grupperna kan uppleva rollerna som otydliga. De biträdande rektorerna upplever detta i högre utsträckning. Revisionen noterar att det har gjorts insatser för att förtydliga rollerna. Trots det visar granskningen att det inte är tydligt för alla vilket ansvar de har i organisationen.

Stadsrevisionen lämnar efter granskningen följande rekommendation till grundskolenämnden:

- 1. Nämnden rekommenderas att förtydliga rektorernas och de biträdande rektorernas olika roller.*

Planerade och genomförda åtgärder

Förvaltningen delar bedömningen av vikten kring tydliga roller och ansvar. Som del i förvaltningens organisationsutveckling pågår en rad åtgärder för att stärka organisatoriska förutsättningar för chefer inom förvaltningen.

Nedan beskrivs de åtgärder som planeras eller redan pågår som också svarar mot stadsrevisionens rekommendation. Påbörjade och planerade åtgärder utgår ifrån att alla chefer ska ges goda organisatoriska förutsättningar och att vissa insatser därutöver behöver vidtas för att särskilt förtydliga rektorers och biträdande rektorers olika roller.

Stödinsatser som över tid bidrar till ökad rolltydligheten för alla chefer:

Förvaltningens delegationsordning samlar delegationsbeslut, viktigare beslut av verkställighetskaraktär samt beslut enligt skollagen så att rektorer och biträdande rektorer har ett samlat dokument som tydliggör deras beslutsmandat i samtliga frågor. Delegation och beslutsfattande är ett moment i introduktion för nya chefer och efter förfrågan av utbildningschef har dragningar hållits för rektorsgrupper.

Förvaltningen har under det senaste året ökat samordningen och kvaliteten i chefsintroduktionen, chefens första och mest praktiska ledarutveckling. Bärande tankar är att chefsintroduktionen ska prioritera och ge riktning för de chefsuppgifter som åligger

varje chef med personal, ekonomi och verksamhetsansvar. På så sätt bidrar insatsen till ett tydligare chefsuppdrag för varje ny chef i förvaltningen. Under 2025 kommer arbetet fortsätta med att prioritera och samordna de mest prioriterade ledarutvecklingsinsatser under de första åren som ny chef. Samtidigt har förvaltningen tagit fram ett brett utbud av utbildningar som syftar till att rusta chefer i det direkta personalansvaret.

Förvaltningen har påbörjat en satsning på ledarutveckling för strategiska chefer enligt modellen indirekt ledarskap. Syftet med insatsen är att tydliggöra hur en överordnad chef kan påverka första linjens chefer genom kultur, strukturer, kommunikation och handlingsutrymme, snarare än genom daglig direktkontakt. Detta bidrar bland annat till ökad rolltydlighet för första linjens chef, då det skapas klarhet kring förväntningar, prioriteringar och vilka ramar som gäller för det egna ledarskapet. Än så länge har ca 40 rektorer genomgått eller påbörjat utbildningen.

Förvaltningen fortsätter att utveckla stödet i team och ledarutveckling till de lokala skolledningsteamerna med rektorer och biträdande rektorer. Teamen kommer att erbjudas stöd i kartläggning och utveckling av samarbete och arbetsformer.

Till sist genomför förvaltningen årlig uppföljning av chefers organisatoriska förutsättningar inom ramen för huvudmannens systematiska kvalitetsarbete.

Åtgärder för att stödja tydligare roller för rektor och biträdande rektor

Inom förvaltningen har utbildningar kring chefs arbetsmiljöansvar genomförts under 2024 och 2025. I utbildningarna ingick information och rådgivning om hur arbetsmiljöuppgifter konkret kan fördelas mellan skolområdets skolledare. För att säkerställa att det i praktiken finns en tydlig fördelning av arbetsmiljöuppgifter mellan rektor och biträdande rektorer kommer förvaltningen följa upp arbetsmiljödelegationerna mellan rektorer och biträdande rektorer under 2025.

Förvaltningen planerar att utveckla rollanpassade mallar för bedömnings- och medarbetarsamtal med rektorer och biträdande rektorer. Syftet kommer att vara att öka tydligheten kring chefsrollens uppdrag och ansvar samt att skapa en gemensam struktur för samtal som stödjer kompetens- och karriärutveckling. Aktiviteten förväntas bidra till ökad tydlighet kring vad som förväntas i såväl chefsrollen som i det pedagogiska ledarskapet utifrån verksamhetens mål och styrdokument.

Efter ett gediget utvecklingsarbete av skolenheternas systematiska kvalitetsarbete, där rektorer varit involverade, har under våren 2025 ett implementeringsarbete rörande systematiskt kvalitetsarbete påbörjats gentemot samtliga skolledare (biträdande rektorer och rektorer). En del av utvecklingsarbetet har handlat om att tydliggöra förväntningar på, samt roller inom skolornas kvalitetsarbete. Enligt skollag är rektor ansvarig för skolenheternas kvalitetsarbete, men i praktiken har ofta biträdande rektor en framträdande roll i arbetet. I implementeringsarbetet ingår därför bland annat stöd och kompetensutveckling till skolledningsteam för att de, inom teamet, ska kunna fördela arbetet på ett adekvat och fungerande sätt.

Inom implementeringsinsatsen ingår även, för samtliga skolledare, kunskapshöjande insatser om hur man kan utforma och arbeta med sitt systematiska kvalitetsarbete. Dessa insatser planeras bli återkommande så att nya skolledare på ett bättre sätt än idag ska få möjlighet att sätta sig in hur kvalitetsarbetet fungerar i grundskoleförvaltningen.

Under 2025 ses mötesarenorna för skolledare över och utvecklas. Goda och relevanta mötesarenor möjliggör samtal om, samt tydliggörande av förväntningar och ansvar för såväl rektor som biträdande rektor.

Bedömning

De planerade åtgärderna bedöms svara upp mot de rekommendationer som lämnats av revisionen genom att på flera nivåer och med olika metoder tydliggöra ansvar, mandat och förväntningar för såväl rektorer som biträdande rektorer. Genom insatser inom chefsintroduktion, delegationsordning, ledarutveckling, arbetsmiljöansvar och det systematiska kvalitetsarbetet skapas gemensamma strukturer och ökad förståelse för rollerna inom skollledning. Därmed stärks både det individuella chefskapet och skollledningsteamens förmåga att leda och fördela ansvar i enlighet med lagstiftning och lokala mål

Uppföljning av åtgärder och fortsatt utveckling kommer att ske inom ramen för nämndens planering- och uppföljningsprocess, genom delårsuppföljningen samt som del i arbetet med samlad riskbild.