

Vårgårda kommun

**Uppföljande granskning av 2023 års
fördjupade granskning av rektors pedagogiska
förutsättningar**



Shape the future
with confidence

Innehållsförteckning

1	Samlad bedömning	3
1.1	Slutsatser	3
2	Inledning.....	4
2.1	Bakgrund	4
2.2	Syfte och revisionsfrågor	4
2.3	Metod	4
3	Granskning av förutsättningar för rektors pedagogiska ledarskap	5
3.1	Uppföljning av vidtagna åtgärder	7
Bilaga 1. Frågor till förvaltningen som del av uppföljningen		9
Bilaga 2. Källförteckning		10

1 Samlad bedömning

1.1 Slutsatser

EY genomförde på uppdrag av kommunrevisionen år 2023 en granskning av förutsättningar för rektors pedagogiska ledarskap. Syftet med den uppföljande granskningen har varit att följa upp om kommunstyrelsen har hanterat de rekommendationer som lämnades i den fördjupade granskningen.

Rekommendation	Bedömning
Minska rektorernas administrativa börda genom att se över ansvarsfördelning och arbetsprocesser gällande de administrativa arbetsuppgifter som åläggs rektorer från kommuncentrala stödfunktioner.	Omhändertagen. Vår bedömning grundas på att förvaltningen sett över rollfördelningen inom organisationen, tillsatt flera tjänster inom förvaltningsledningen (HR-specialist och controller) samt utökat tjänstgöringsgrad och uppdrag för andra tjänster inom barn- och elevhälsa.
Analysera behovet av att arbeta mer systematiskt med chefers kompetensutveckling under hela anställningen.	Delvis omhändertagen. Vår bedömning grundas på att förvaltningen infört dialogforum för rektorer att lyfta frågor, däribland kompetensutveckling. Förutsättningarna att lyfta behov av kompetensutveckling har således blivit bättre, men det saknas fortsatt tydliga systematiska och proaktiva rutiner eller målsättningar för kompetensutveckling under hela anställningen.
Utveckla uppföljningen av rektorers förutsättningar att leda sina verksamheter så att åtgärder kan vidtas vid behov.	Omhändertagen. Vår bedömning grundas på att förvaltningen har åtgärdat de behov som funnits kopplat till ledning och styrning. Införandet av Skolverkets nationella kvalitetssystem, kombinerat med dialogforum för rektorer, skapar bättre förutsättningar för systematisk och regelbunden uppföljning av kvalitet.

Utifrån den uppföljande granskningen bedömer vi att följande rekommendation kvarstår:

- Analysera behovet av att arbeta mer systematiskt med chefers kompetensutveckling under hela anställningen.

Göteborg den 10 juni 2025

Max Rittberger
Verksamhetsrevisor

Aron Larsson
Certifierad kommunal yrkesrevisor

Mikaela Gretzer
Certifierad kommunal yrkesrevisor
Kvalitetssäkrare

2 Inledning

2.1 Bakgrund

EY har på uppdrag av kommunrevisionen i Vårgårda kommun följt upp den fördjupade granskningen som genomfördes under 2023. Den uppföljande granskningen är en del av kommunrevisionens grundläggande granskning för år 2025.

Under 2023 genomfördes en fördjupad granskning som följs upp inom ramen för den grundläggande granskningen 2025:

- ▶ Granskning av förutsättningar för rektors pedagogiska ledarskap.

2.2 Syfte och revisionsfrågor

Syftet med den uppföljande granskningen är att följa upp om kommunstyrelsen har hanterat de rekommendationer som lämnades i granskningen som revisionen genomförde under 2023.

2.3 Metod

Uppföljningen har genomförts genom att skriftliga frågor ställts till förvaltningen. De skriftliga frågorna har ställts till berörd förvaltning utifrån de rekommendationer som lämnades i granskningsrapporten samt utifrån kommunstyrelsens skriftliga svar i oktober 2023. Där inget annat anges baseras iakttagelserna på förvaltningens skriftliga svar.

3 Granskning av förutsättningar för rektors pedagogiska ledarskap

År 2023 genomfördes en granskning av förutsättningar för rektors pedagogiska ledarskap. Bakgrund till granskningen var Skolinspektionens årsrapport 2019, som visade att skolor som uppfyller kvalitetskriterier ofta har engagerade rektorer med tydligt ledarskap. Syftet med granskningen var att bedöma om kommunstyrelsen har säkerställt en ändamålsenlig styrning av den kommunala grundskolan som ger rektorerna rimliga förutsättningar att utöva sitt pedagogiska ledarskap.

Den sammanfattande bedömningen var att kommunstyrelsen delvis säkerställt en ändamålsenlig styrning som ger rektorerna rimliga förutsättningar. I granskningen framkom att styrningen av arbetet behövde tydliggöras. Vidare uppmärksammades att det fanns behov av bättre uppföljning av rektorernas förutsättningar av kommunstyrelsen. Det fanns också tvetydiga uppfattningar om rektorernas administrativa ansvarsfördelning i förhållande till kommuncentrala stödfunktioner.

Utifrån granskningen lämnades följande rekommendationer till kommunstyrelsen:

1. Minska rektorernas administrativa börda genom att se över ansvarsfördelning och arbetsprocesser gällande de administrativa arbetsuppgifter som åläggs rektorer från kommuncentrala stödfunktioner.
2. Analysera behovet av att arbeta mer systematiskt med chefers kompetensutveckling under hela anställningen.
3. Utveckla uppföljningen av rektorers förutsättningar att leda sina verksamheter så att åtgärder kan vidtas vid behov.

I sitt svar på revisionsrapporten uppgav kommunstyrelsen följande åtgärder och tidsplan:

Rekommendationer:	Åtgärd:	Tidsplan:	Ansvarig:
Minska rektorernas administrativa börda genom att se över ansvarsfördelning och arbetsprocesser gällande de administrativa arbetsuppgifter som åläggs rektorer från kommuncentrala stödfunktioner.	Alla rektorer har fått skriva ned vilket stöd de önskar från andra verksamheter. Inventeringen har sammanställts och därefter har utbildningschef fört dialog om innehållet med berörd verksamhetschef. Utifrån genomförda dialoger kan flera önskemål infrias framgent.	Inventering genomförd vid APT, juni 2023. Återkoppling till verksamhetschef har skett under september, men kommer även att följas upp under hösten/vintern.	Utbildningschef tillsammans med berörd verksamhetschef
Analysera behovet av att arbeta mer systematiskt med chefers kompetensutveckling under hela anställningen.	Inventering av rektors önskemål kring individuell och verksamhetsövergripande kompetensutveckling.	Genomfört vid APT, juni 2023. Gemensam kompetensutveckling inom rektorsgruppen har påbörjats. Gällande individuella önskemål har några utbildningar/insatser genomförs och resterande följs upp vid medarbetarsamtal under hösten 23.	Utbildningschef
Utveckla uppföljningen av rektors förutsättningar att leda sina verksamheter så att åtgärder kan vidtas vid behov.	Uppdatering av mall för ledningsorganisation har genomförts. Mallen används som utgångspunkt för fortsatta dialoger kring nuläget, både enskilt och i grupp	Kontinuerligt	Utbildningschef

3.1 Uppföljning av vidtagna åtgärder

1. **Rekommendation:** *Minska rektorernas administrativa börda genom att se över ansvarsfördelning och arbetsprocesser gällande de administrativa arbetsuppgifter som åläggs rektorer från kommuncentrala stödfunktioner.*

Svar: I skriftligt svar (2025-03-26) uppger förvaltningen att organisatoriska förändringar har skett. Ny skolchef/utbildningschef tillträdde 12 augusti 2024 som presenterat en ny riktning för arbetet för rektorerna enligt följande:

- ▶ Stabsfunktion och ledning/styrning på övergripande nivå
- ▶ Dela kultur med psykologisk trygghet på olika nivåer
- ▶ Professionella lärande gemenskaper

Förvaltningen uppger att de har upprättat en rollfördelning¹ som beskriver enskilda funktioners arbetsuppgifter och administrativa ansvar. I föregående granskning uppmärksammades belastning på rektorer avseende personaladministration och ekonomistyrning. Stabsledningen har utökats med HR-specialist och controller i syfte att stödja skolorna inom respektive område. Barn- och elevhälsochefen uppges fått ett nytt uppdrag som även inkluderar verksamhetsnära uppgifter, däribland svar till Skolinspektionen och kontakt med externa parter. Utbildningschef har tillsammans med controller upprättat nya mallar för budget och ekonomiuppföljning, samt förtydligat ansvar för prognosuppföljning inom ekonomistyrning.

Förvaltningen uppmärksammar också, likt föregående svar, att rektorerna har APT med utbildningschef där samtal kring arbetsmiljö ingår. Förvaltningen uppger att upplevelsen från rektorerna via samtal är att det kommuncentrala stödet har förbättrats.

- ▶ **Vår bedömning:** Vår bedömning är att rekommendationen har åtgärdats. Vår bedömning grundas på att förvaltningen förtydligat ansvar, tillsatt tjänster med stöd inom HR och ekonomi, samt justerat arbetsuppgifter inom förvaltningen. Flera arbetsuppgifter som uppmärksammades i föregående granskning har flyttats över från rektor till andra befattningar.

2. **Rekommendation:** *Analysera behovet av att arbeta mer systematiskt med chefers kompetensutveckling under hela anställningen.*

Svar: I skriftligt svar uppger förvaltningen att en inventering visat behov av kompetensutveckling kopplat till hot och våld. Det pedagogiska ledarskapet kopplat till utvärdering av undervisning har också uppmärksamats som ett särskilt viktigt område. Därutöver har rektorerna tagit del av forskningslitteratur, bland annat inom

¹ Rollfördelningen förtydligas i förvaltningens interna dokument *Stabens roller - Utbildning* (2024-10-31)

verksamhetsstyrning, och stöd med grund i Skolverkets ledarskapsmoduler. Någon uppföljning av dessa insatser har inte gjorts av förvaltningschef.

Förvaltningen uppger att förvaltningsledningen arbetar med Skolverkets nationella kvalitetssystem med mål, delmål samt framgångsfaktorer. Syftet har varit att stärka det pedagogiska ledarskapet och därigenom kvalitet i undervisningen. Rektorerna har delats in i dialoggrupper för att gemensamt identifiera kvalitetskriterier inom respektive målområde, samt bereda förslag till verksamhetschef kopplat till kompetensutveckling.

Slutligen planeras kompetenshöjande insatser kopplat till hot och våld i samverkan med närpolis, säkerhetssamordnare och barn- och elevhälsa för rektorsgruppen. Frågan om kompetensutveckling på individuell nivå sker i samband med medarbetarsamtal och på gruppnivå via APT.

- ▶ **Vår bedömning:** Vår bedömning är att rekommendationen har delvis åtgärdats. En inventering avseende behov av kompetensutveckling har genomförts. Därutöver har förvaltningen infört Skolverkets nationella kvalitetssystem, samt infört dialoggrupper bland rektorerna. Däremot kvarstår fortsatt utvecklingspotential avseende systematiska och rutinmässiga planer för att främja kompetensutveckling under hela anställningen. Forumen skapar bättre förutsättningar att lyfta behov av kompetensutveckling, men det saknas rutinmässiga planer eller målsättningar för intern kompetensutveckling. Rekommendationen är av en styrande karaktär som vi menar kan stärkas genom proaktiva analyser avseende behov av kompetensutveckling.
3. **Rekommendation:** *Utveckla uppföljningen av rektorers förutsättningar att leda sina verksamheter så att åtgärder kan vidtas vid behov.*

Svar: I skriftligt svar uppger förvaltningen att mall för ledningsorganisation har uppdaterats inför 2025 med två större förändringar. Ett ledningsteam för Gullhögskolan, inklusive anpassad grundskola, respektive Lindbladsskolan (F-6), inklusive bemanningsorganisation och skolbiblioteksstöd, har bildats. Ledningsresurserna uppges ha utökats motsvarande 100 procent för förskola/grundskola. Kombinerat med Skolverkets nationella kvalitetssystem och införandet av dialoggrupper bland rektorer menar förvaltningen att forum och underlag finns på plats för att uppmärksamma utvecklingsområden. Förvaltningen bedömer att den innevarande organisationen återspeglar det behov av ledning och styrning som finns.

- ▶ **Vår bedömning:** Vår bedömning är att rekommendationen har åtgärdats. Vår bedömning grundas på att förvaltningen åtgärdat de behov som funnits kopplat till ledning och styrning. Därutöver har införandet av Skolverkets nationella kvalitetssystem och dialoggrupper för rektorer skapat systematiska förutsättningar att lyfta gemensamma utmaningar kopplat till rektors pedagogiska förutsättningar. Rekommendationen är av en uppföljande karaktär som vi menar är omhändertagen med förvaltningens kvalitetsarbete och dialoggrupper för rektorer.

Bilaga 1. Frågor till förvaltningen som del av uppföljningen

Kopplat till varje rekommendation har följande frågor ställts till förvaltningen med anledning av kommunstyrelsens svar från oktober 2023:

Utifrån granskningen 2023 rekommenderades kommunstyrelsen att (juni 2023):	Frågor i denna uppföljande granskning (2025):
Minska rektorernas administrativa börda genom att se över ansvarsfördelning och arbetsprocesser gällande de administrativa arbetsuppgifter som åläggs rektorer från kommuncentrala stödfunktioner.	1. Vad är resultatet av inventeringen? Är det några särskilda områden som uppmärksammats frekvent? 2. Vilka åtgärder har vidtagits utifrån sammanställningen? 3. Vilka kriterier används för att prioritera de önskemål som rektorerna har uttryckt, och hur har detta påverkat utfallet sedan granskningen?
Analysera behovet av att arbeta mer systematiskt med chefers kompetensutveckling under hela anställningen.	4. Vad är resultatet av inventeringen? Är det några särskilda områden som uppmärksammats frekvent? 5. Vilka anpassningar av chefers kompetensutveckling har genomförts sedan granskningen? 6. Har det genomförts en uppföljning av eventuella anpassningar avseende chefers kompetensutveckling? Om ja: vad är resultatet? Om nej: planeras en uppföljning?
Utveckla uppföljningen av rektorers förutsättningar att leda sina verksamheter så att åtgärder kan vidtas vid behov.	7. Har mallen uppdaterats sedan granskningen? Om ja: vilka är de huvudsakliga förändringarna? 8. Hur planerar kommunstyrelsen att säkerställa att den uppdaterade mallen för ledningsorganisationen verkligen återspeglar rektorernas behov och utmaningar i deras ledarskap? 9. I vilken frekvens avser styrelsen att se över/följa upp rektorers förutsättningar kopplat till befintliga mallar?

Bilaga 2. Källförteckning

Skriftliga svar

- ▶ Svar från kommunstyrelsens förvaltning (2025-03-26)
- ▶ Kompletterande svar från kommunstyrelsens förvaltning (2025-04-15)
- ▶ Skolverket - Faktorer för framgångsrik skolutveckling
- ▶ Stabens roller - Utbildning (2024-10-31)
- ▶ Vårgårda kommun - Nationellt kvalitetssystem (PowerPoint)