

## Saksframlegg

---

### FORVALTNINGSREVISJON SKOLELEDELSE

Arkivsaksnr.: 11/12079

---

#### **::: Sett inn innstillingen under denne linja**

##### **Forslag til innstilling:**

1. Bystyret ber rådmannen følge opp slik at rektorene finner en god balanse i tidsbruken mellom pedagogisk, administrativ og personalpolitisk skoleledelse, og særlig at rektorene får tilstrekkelig tid til pedagogisk ledelse.
2. Bystyret ber rådmannen følge opp kvaliteten i skolen gjennom god skolebasert vurdering.
3. Bystyret ber rådmannen følge opp at rektorene kommuniserer skolens pedagogiske plattform til lærerne slik at den blir retningsgivende for den pedagogiske virksomheten.
4. Bystyret er kritisk til at økonomirapporteringen i skolen anses som vanskeligere å følge opp med nytt økonomisystem (ERV) i kommunen, og forventer at dette prioriteres.
5. Bystyret ber rådmannen om å rapportere til Formannskapet om oppfølgingen av forvaltningsrevisjonsrapporten innen 01.11.2011.
6. For øvrig tar bystyret rapporten til orientering.

#### **::: Sett inn innstillingen over denne linja**

#### **... Sett inn saksutredningen under denne linja**

##### **Saksutredning:**

##### **Bakgrunn**

Kontrollkomiteen vedtok 07.04.2008 i sak 14/08 å be Trondheim kommunerevisjon om å utføre en forvaltningsrevisjon vedrørende skoleledelse i Trondheim.

##### **Fakta**

Revisjonen har valgt følgende problemstillinger for sin undersøkelse:

1. I hvilken grad utøver skoleledelsen i Trondheim kommune en forsvarlig pedagogisk, administrativ og personalpolitisk ledelse?
2. Hvordan sikrer kommunen at den har en forsvarlig pedagogisk, administrativ og personalpolitisk skoleledelse?

Revisjonen har i rapporten, som i problemstillingene, delt ledelse inn i pedagogisk, administrativ og personalledelse.

Rådmannens kommentarer til rapporten er lagt inn som vedlegg.

Revisjonen vektlegger følgende:

- Skoleledelsen i Trondheim har ikke funnet den rette balansen mellom tiden de bruker på administrativ ledelse, pedagogisk ledelse og personalledelse

## Trondheim kommune

- Lærerne ønsker at rektorene i større grad skal være tilstede på skolen, observere, veilede og gi tilbakemelding til lærerne, og bruke mer fellestid til faglige og pedagogiske diskusjoner
- Revisjonen understreker betydningen av at rektorene gjennomfører skolebaserte vurderinger selv om dette ikke lenger jf. bystyrevedtak, skal skje via eksterne skolevurdering. Dette arbeidet må rettes mot skolens kjernevirksomhet og gis en slik form at skolens sterke og svake sider blir analysert og egnede tiltak iverksatt
- Økonomirapporteringen har blitt mer krevende i det nye økonomisystemet ERV.
- Revisjonen mener at det bør vurderes om rektor i enda større grad kan delegerer oppgaver for å kunne utføre mer pedagogisk ledelse, selv om undersøkelsen viser at rektorene delegerer en god del administrative oppgaver.
- Økt etter- og videreutdanning må vurderes
- Fagstaben er redusert de senere årene, noe som innebærer at det er utfordrende for rådmannen å følge opp skolene i henhold til statlige føringer

Revisjonens undersøkelse viser at skoleledelsen i Trondheim kommune jevnt over har tilstrekkelig administrativ kunnskap, og at de benytter støttetjenester som Økonomitjenesten og Personaltjenesten i stor grad. Revisjonen mener det er viktig at rektorene benytter seg av støttetjenestene som utfyller skoleledelsens kompetanse.

Undersøkelsen viser videre at verken rektorene eller lærerne er fornøyd med hvordan rektorene bruker tiden sin fordelt på de tre lederoppgavene. Flertallet av rektorene mener de ikke har funnet riktig balanse mellom lederoppgavene. Rektorene ønsker å bruke mindre tid på administrativ ledelse og mer tid på pedagogisk ledelse, som oppleves som rektors viktigste oppgave. Undersøkelsen viser at det er en tendens til at de mest erfarne rektorene i større grad har funnet en god balanse i tidsbruken mellom de tre lederoppgavene enn rektorer med mindre erfaring. Revisjonen understreker betydningen av at nytilsatte rektorer får den kunnskapen og bistanden de trenger for å kunne gjennomføre de administrative lederoppgavene. Undersøkelsen viser at det ikke er noen forskjell mellom hvor mye tid erfarne og uerfarne rektorer bruker på pedagogisk ledelse. Dersom rektorer bruker for stor andel av tiden sin på administrative gjøremål, er det en viss risiko for at både rektors motivasjon og skolens pedagogiske virksomhet blir skadelidende. Enhetsledernes ansvarsområde innebærer at de må bruke tid på administrative arbeidsoppgaver. Revisjonen mener det er positivt at flesteparten av rektorene mener de utøver pedagogisk ledelse, men understreker samtidig utfordringen med at lærerne ikke i samme grad mener at rektor utøver pedagogisk ledelse.

### Konklusjon

Med utgangspunkt i de forhold som er omtalt i punktene over og revisjonsrapporten, legges saken frem til drøfting i komiteen.

Kontrollkomiteens sekretariat, 08.03.2011

Kari Aarnes  
sekretariatsleder

Gry Janne Øyen  
saksbehandler

*Elektronisk dokumentert godkjenning uten underskrift*

Vedlegg:

## **Trondheim kommune**

- Rapport 1/2011, F, Skoleledelse i Trondheim kommune

**... Sett inn saksutredningen over denne linja**