



Granskning av rektors och lärares förutsättningar

Rapport

Tranemo kommun

KPMG AB

2023-12-04

Antal sidor 26



Tranemo kommun
Granskning av rektors och lärares förutsättningar

2023-12-04

Innehållsförteckning

1	Sammanfattning	2
2	Bakgrund	6
2.1	Syfte, revisionsfrågor och avgränsning	6
2.2	Revisionskriterier	7
2.3	Metod	8
3	Resultat av granskningen	9
3.1	Skolstruktur	9
3.2	Ledningsfunktion	11
3.3	Förutsättningar och stöd - rektor	14
3.4	Rektors pedagogiska ledning	17
3.5	Förutsättningar och stöd - lärare	20
3.6	Uppföljning	25
4	Samlad bedömning och rekommendationer	26

1 Sammanfattning

KPMG har av Tranemo kommuns revisorer fått i uppdrag att granska rektors och lärares förutsättningar att utföra sitt arbete i enlighet med lag och övriga författningar.

Syftet med granskningen är att bedöma om kommunstyrelsen genom sin styrning säkerställer att rektorer och lärare ges förutsättningar att utföra sina respektive uppdrag i enlighet med gällande styrdokument.

Vår samlade bedömning utifrån granskningens syfte är att kommunstyrelsen genom sin styrning delvis säkerställer att rektorer och lärare ges förutsättningar att utföra sina respektive uppdrag i enlighet med gällande styrdokument.

Kommunen har en förskole- och skolstruktur som består av många enheter med få barn och elever. Vi bedömer att strukturen är kostnadsdrivande och kan påverka rektors och lärares förutsättningar.

Grundskolans ledningsfunktion består av skolchef och rektorer med ansvar för skolenheter i linje med skollagens krav. Till stöd finns biträdande rektorer. Skolledarna erhåller stöd inom en rad områden såsom ekonomi, personal och juridik. Stödet motsvarar dock inte de behov som skolledarna bedömer att de har.

Vi bedömer att det finns brister i administrativt stöd till rektor inom en rad områden, men primärt inom ekonomi och fastighet/lokaler. Vi bedömer att dessa brister gör att rektorernas kommunala uppdrag inte utförs effektivt och att det negativt påverkar förutsättningar för ändamålsenligt pedagogiskt ledarskap.

Rektorerna leder det pedagogiska arbetet på olika sätt, men de har inte förutsättningar att göra det så som de anser att det ska göras. Lärarna efterfrågar inte administrativt stöd, men bedömer att administrationen har ökat. De bedömer också att det saknas personal. Detta gör att lärarna bara till viss del anser sig ha förutsättningar att genomföra sitt uppdrag i enlighet med nationella styrdokument.

Utifrån resultatet av vår granskning rekommenderar vi kommunstyrelsen att:

- initiera en översyn av strukturen för förskola och skola och vidta åtgärder utifrån kommunfullmäktiges plan och i övrigt utifrån vad som krävs för att verksamheten ska kunna bedrivas enligt styrdokument. Vi bedömer att kommunfullmäktiges plan för förskole- och skolverksamhet ska följas, så att resurser allokeras ändamålsenligt i syfte att statens krav på verksamheterna och kommunfullmäktiges mål 2030 kan uppnås.
- tillse att rektorerna erhåller ett adekvat administrativt stöd som möjliggör ett effektivt och ändamålsenligt ledarskap utifrån statligt och kommunalt uppdrag som ryms inom arbetstiden.
 - tillse att sektionsledning och rektorer har tillgång till ändamålsenligt ekonomisystem och att sektionssledning och rektorer har tillgång till adekvat ekonomiskt stöd inte minst vad gäller uppföljning av budget och utfall.

- följa upp samverkan med fastighetsägare och samhällssektionen för att säkerställa en ändamålsenlig service till skolenheterna och ett effektivt resursutnyttjande.
- säkerställa att rektor ges förutsättningar att leda det pedagogiska arbetet i vilket inkluderas hur lärandet i kollegiet ger avtryck i undervisningen och verka för utbildningens utveckling i riktning mot högre måluppfyllelse. (2 kap. 9 § SkoL, Råd och vägledning – rektors ledarskap, Skolinspektionen)
- i sitt systematiska kvalitetsarbete följa upp rektors och lärares förutsättningar och ansvar, i vilket ingår att **analysera orsaker och genomföra insatser**. (4 kap. 3 § SkoL). Vi pekar också på vikten av att kommunicera huvudmannens kvalitetsarbete i hela organisationen.

I det följande redovisas våra bedömningar och rekommendationer kopplat till revisionsfrågorna.

Revisionsfråga	Bedömning:	Rekommendationer
	<ul style="list-style-type: none"> • Ja • I allt väsentligt • Delvis • Nej 	<p>Utifrån resultatet av vår granskning rekommenderar vi Tranemo kommun att:</p>
Revisionsfråga	Bedömning: Delvis	Rekommendationer
<p>Ger kommunens skolstruktur goda förutsättningar för rektor och lärare att genomföra sina uppdrag i enlighet med nationella styrdokument?</p>	<p>Kommunens förskole- och skolstruktur består av många små enheter, som vi bedömer är kostnadsdrivande, vilket kan påverka rektors och lärares förutsättningar.</p>	<ul style="list-style-type: none"> — initiera en översyn av strukturen för förskola och skola och vidta åtgärder utifrån kommunfullmäktiges plan och i övrigt utifrån vad som krävs för att verksamheten ska kunna bedrivas enligt styrdokument.

Revisionsfråga	Bedömning: I allt väsentligt	Rekommendationer
Är grundskolans ledningsfunktion ändamålsenlig och organiserad i enlighet med gällande nationella styrdokument?	Grundskolans ledningsfunktion är organiserad i enlighet med gällande nationella styrdokument. Sektionsledningen, som omfattar fyra tjänster, består vid tiden för granskningen av tre tjänster och det finns en osäkerhet om den fjärde tjänsten kommer att kunna tillsättas. Det kan påverka förutsättningarna för andra ledare i sektionen.	Ingen rekommendation
Revisionsfråga	Bedömning: Delvis	Rekommendationer
Ges rektor adekvat administrativt stöd som ger rektor förutsättningar att genomföra sitt uppdrag i enlighet med nationella styrdokument?	Vi bedömer att det finns brister i administrativt stöd till rektor inom en rad områden, men primärt inom ekonomi och fastighet/lokaler. Vi bedömer att dessa brister gör att rektorernas kommunala uppdrag inte utförs effektivt och att det negativt påverkar förutsättningar för ändamålsenligt pedagogiskt ledarskap.	<ul style="list-style-type: none"> — tillse att rektorerna erhåller adekvat administrativt stöd som möjliggör ett effektivt och ändamålsenligt ledarskap utifrån statligt och kommunalt uppdrag. — tillse att sektionsledning och rektorer har tillgång till ändamålsenligt ekonomisystem och att sektionsledning och rektorer har tillgång till adekvat ekonomiskt stöd inte minst vad gäller uppföljning av budget och utfall. — följa upp samverkan med fastighetsägare och samhällssektion för att säkerställa en ändamålsenlig service till skolenheterna och ett effektivt resursutnyttjande
Revisionsfråga	Bedömning: Delvis	Rekommendationer
Uppfattar rektor att förutsättningar ges till rektorer att leda det pedagogiska arbetet och verka för utbildningens utveckling?	Skolledarna anger i revisionens enkät att de tar ansvar för undervisningens kvalitet, inhämtar kunskap om lärarnas undervisning och följer upp undervisningens resultat. Rektorerna framför i intervju att förutsättningar att ta ansvar för det pedagogiska ledarskapet och utveckla	Se ovan

	utbildningen inte är tillfredsställande.	
Revisionsfråga	Bedömning: I allt väsentligt	Rekommendationer
Ges lärare adekvat administrativt stöd som ger lärare förutsättningar att genomföra sitt uppdrag i enlighet med nationella styrdokument?	Det har i granskningen inte framkommit att lärarna saknar administrativt stöd. Den administrativa bördan upplevs dock av delar av lärarpersonalen som ökande och tung. Det kan finnas brister beträffande vad som dokumenteras och hur det görs.	Ingen rekommendation
Revisionsfråga	Bedömning: Delvis	Rekommendationer
Uppfattar lärarpersonalen att lärarna ges förutsättningar att genomföra sitt uppdrag i enlighet med nationella styrdokument?	Vi konstaterar att många lärare inte upplever sig ha förutsättningar att planera och bedriva sin undervisning i enlighet med nationella styrdokument. Det är allvarligt och vi bedömer att det finns brister i huvudmannens uppföljning och kommunikation med lärarpersonalen utifrån detta perspektiv.	— i sitt systematiska kvalitetsarbete följa upp rektors och lärares förutsättningar och ansvar, i vilket ingår att analysera orsaker och genomföra insatser. (4 kap. 3 § SkoL)
Revisionsfråga	Bedömning: I allt väsentligt	Rekommendationer
Följer huvudmannen upp rektors och lärares förutsättningar att genomföra sina uppdrag i enlighet med nationella styrdokument?	Vi bedömer att huvudmannen i allt väsentligt följer upp rektors och lärares förutsättningar att genomföra sina uppdrag. Vi bedömer att det kan finnas brister i kommunikationen mellan huvudman och verksamhet och/eller att åtgärder att vidta inte identifieras och tydliggörs.	Se ovan samt. - kommunicera huvudmannens kvalitetsarbetet i hela organisationen.

2 Bakgrund

KPMG har av Tranemo kommuns revisorer fått i uppdrag att granska rektors och lärares förutsättningar att utföra sitt arbete i enlighet med lag och övriga författningar. Uppdraget ingår i revisionsplanen för år 2023.

I kommunens ledning och styrning har det lokala ledarskapet en mycket stor betydelse för verksamheten och verksamhetens resultat. Inte minst inom skolan har rektorerna ett sådant uppdrag. Rektor har i sitt arbete att hantera uppdrag från skollag, läroplan och andra förordningar samt kommunala målsättningar, personalens krav på en kompetent och tillgänglig chef samt elevers, föräldrars och övriga intressenters krav på en hög kvalitet. Ofta uttrycks också uppdraget som en kollision mellan administration och pedagogiskt ledarskap. Rektors huvuduppgift är att leda och samordna det pedagogiska arbetet. Rektor ska garantera och säkerställa utbildningens kvalitet, likvärdighet samt elevens rättssäkerhet. Rektorn ska kunna hålla sig förtrogen med det dagliga arbetet inom sitt ansvarsområde. Rektorsfunktionen är också kommunstyrelsens redskap när det gäller styrning och ledning.

Lärarnas ansvar och uppdrag tydliggörs i skollag och andra styrdokument såsom läroplan. Lärarna ansvarar också för myndighetsutövning genom betygssättning. Inom ramen för undervisningen ska eleverna inhämta och utveckla kunskaper och värden. Eleverna ska utvecklas så långt som möjligt. Elever som snabbt når målen ska ges förutsättningar att utvecklas vidare och elever som inte når målen ska ges stöd, extra anpassningar eller särskilt stöd. Parallellt med detta åvilar vanligen en rad andra uppdrag lärare inte minst mentorskap och dokumentation knuten till undervisning och mentorskap.

Tranemo kommuns revisorer bedömer att det är mycket viktigt med en väl fungerande organisation för ledning och stöd som ger rektor och lärare förutsättningar att genomföra sina uppdrag i enlighet med gällande styrdokument.

2.1 Syfte, revisionsfrågor och avgränsning

Syftet med granskningen är att bedöma om kommunstyrelsen genom sin styrning säkerställer att rektorer och lärare ges förutsättningar att utföra sina respektive uppdrag i enlighet med gällande styrdokument

Granskningen har omfattat följande revisionsfrågor:

- Ger kommunens skolstruktur goda förutsättningar för rektor och lärare att genomföra sina uppdrag i enlighet med nationella styrdokument?
- Är grundskolans ledningsfunktion ändamålsenlig och organiserad i enlighet med gällande nationella styrdokument?
- Ges rektor adekvat administrativt stöd som ger rektor förutsättningar att genomföra sitt uppdrag i enlighet med nationella styrdokument?
- Ges lärare adekvat stöd som ger lärare förutsättningar att genomföra sitt uppdrag i enlighet med nationella styrdokument?

2023-12-04

- Uppfattar rektor att förutsättningar ges till rektor att leda det pedagogiska arbetet och verka för utbildningens utveckling?
- Uppfattar lärarpersonalen att lärarna ges förutsättningar att genomföra sitt uppdrag i enlighet med nationella styrdokument?
- Följer huvudmannen upp rektors och lärares förutsättningar att genomföra sina uppdrag i enlighet med nationella styrdokument?

Granskningen avgränsas till grundskolan.

2.2 Revisionskriterier

I granskningen utgörs revisionskriterierna av:

- kommunallagen (2017:725) 6 kap. 6 §,
- skollagen (2010:800) 2 kap. 9-10 samt 15 §§, och
- tillämpbara interna regelverk, policyer och beslut.



Tranemo kommun

Granskning av rektors och lärares förutsättningar

2023-12-04

2.3 Metod

Granskningen har genomförts genom:

- dokumentstudier av Skolinspektionens skolenkät och interna styrdokument, protokoll, riktlinjer, rutiner, uppföljningar, medarbetarenkäter, kvalitetsarbete med mera.
- intervjuer har genomförts med kommunstyrelsens ordförande och ordförande i kommunstyrelsens lärandeuskott, sektionschef tillika skolchefchef samt urval av skolledare och lärare.
- enkät till skolledare respektive lärare i grundskolan

I rapporten används *skolledare* som samlingsbegrepp för rektorer och biträdande rektorer. Med begreppet respondent avser vi här en person som har besvarat frågor i enkät eller intervju.

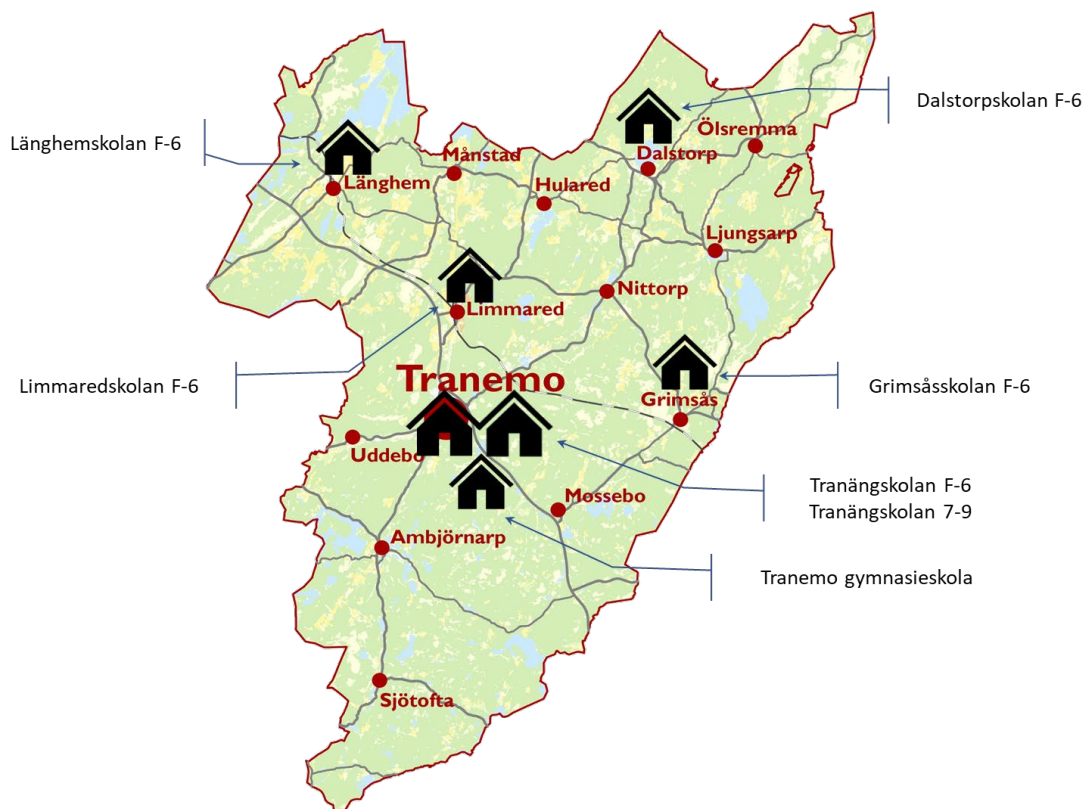
Rapporten är faktakontrollerad av sektionschef tillika skolchef.

3 Resultat av granskningen

3.1 Skolstruktur

I Tranemo kommun finns det sex skolenheter på grundskolenivå. Två av skolenheterna, varav en för årskurserna F-6 och en för årskurserna 7-9, ligger i centrala Tranemo. Övriga skolenheter är F-6-enheter och de är placerade i Dalstorp, Grimsås, Limmared och Långhem.

De svarta husen avser grundskolenheter och de röda punkterna förskoleenheter. I Tranemo centralort finns också gymnasieskola.



Tranemo kommun

Vid skolenheter läser mellan 58 och 430 elever. Grimsåsskola är minst med 58 elever. De båda skolenheterna i centrala Tranemo består av omkring 430 elever var. Övriga enheter har 136-180 elever.

En fråga i den revisionsenkät som har skickats ut till rektorer och lärare avser kommunens skolstruktur.

Påståendet att kommunens skolstruktur är ändamålsenlig "stämmer ganska bra" menar fem skolledare medan tre tycker att det "stämmer ganska dåligt". Att påståendet

”stämmer ganska dåligt” motiveras med att kostnaden blir hög och verksamheten svårorganiserad, vilket påverkar likvärdigheten för eleverna.

Arbetsbelastningen för personalen på små skolenheter blir också högre då tillgång till elevhälsans insatser och servicepersonal är begränsad, menar ett par respondenter. Merparten av lärarna vid de två minsta skolenheterna tycker dock att påståendet ”stämmer ganska bra”.

I intervjuer lyfter rektor dock fram att det primärt är förskolestrukturen som är problematisk. De menar att det finns alldeles för många små enavdelningsförskolor som drivs på grundskolans bekostnad och därmed påverkar grundskolans förutsättningar att arbeta i enlighet med gällande styrdokument. Även gymnasieskolan kan ifrågasättas ur ekonomiskt perspektiv, menar rektorerna. Kommunstyrelsens ordförande och skolchefen delar bilden av att förskolestrukturen inte fullt ut är ändamålsenlig. Det finns sannolikt för många förskolor. Kommunstyrelsens ordförande hänvisar till den tvärpolitiska strukturplanen, till stöd för beslut om skolstruktur som säkerställer en verksamhet som kan bedrivas i riktning mot uppsatt målbild för 2030.

Plan för förskole- och skolverksamheten antogs av kommunfullmäktige 2022.¹ Av planen framgår att antalet barn bör vara minst femton och att antalet enavdelningsförskolor på sikt bör minska. Vid tiden för granskningen hade två förskolor under femton barn. Vid fyra av kommunens förskolor finns också fritidsverksamhet. Det kan därför finnas oklarheter vad gäller bokföring av kostnader på rätt verksamhet, enligt skolchef. Skolchefen, som också hänvisar till kommunfullmäktiges strukturplan, påpekar att även grundskolans två minsta skolenheter egentligen är för små för att goda förutsättningar fullt ut ska finnas.

3.1.1 Bedömning

Vår bedömning är att kommunens skolstruktur delvis ger goda förutsättningar för rektor och lärare att genomföra sina uppdrag i enlighet med nationella styrdokument.

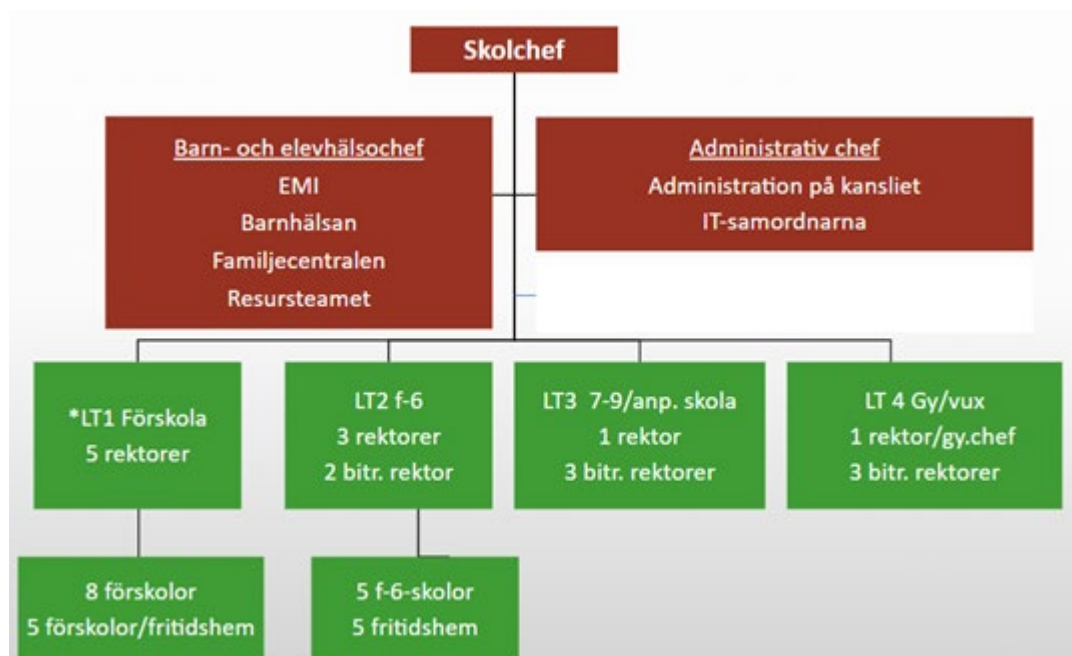
Kommunens förskole- och skolstruktur består av flera enheter med få barn och elever. Vi bedömer att strukturen är kostnadsdrivande och kan påverka rektors och lärares förutsättningar. Vi bedömer att kommunfullmäktiges plan för förskole- och skolverksamhet ska följas, så att resurser allokeras ändamålsenligt i syfte att statens krav på verksamheterna och kommunfullmäktiges mål 2030 kan uppnås.

¹ 2022-04-11

3.2 Ledningsfunktion

Tranemo kommun består av en förvaltning uppdelad i fyra sektioner varav en är Lärandedesektionen. Lärandedesektionen leds av sektionens chefen som tillika är skolchef. Sektionsledningen består, förutom av skolchefen, också av barn- och elevhälsochef samt administrativ chef. Även kvalitets- och utvecklingschefen tillhör sektionens ledningen, men tjänsten var vid tiden för granskningen vakant. Sektionsledningen är under organisationsförändring och tjänsten som kvalitets- och utvecklingschef planeras att ersättas av en ny tjänst som verksamhetschef. Skolchefen anger dock att tjänsten med stor sannolikhet, av ekonomiska skäl, kommer att hållas vakant under hela 2024.

Bilden nedan visar Lärandedesektionens organisation vid tiden för granskningen.²



Tranemo kommun

Barn- och elevhälsan omfattar totalt 20,4 tjänster. Merparten av dessa arbetar på grundskolan, men också på gymnasieskolan och i lägre grad inom förskolan. Skolläkare, skolpsykolog och skolsköterskor är centralt placerade liksom två tjänster i resursteamet³. Samtlig personal inom barn- och elevhälsochefen som närmaste chef. Övriga professioner inom elevhälsan, det vill säga specialpedagoger och kuratorer samt studie- och yrkesvägledare, har rektor som sin närmaste chef.

Under administrativ chefs ledning finns 5,0 tjänster som arbetar i samtliga skolformer med övergripande handläggning såsom systemförvaltning, skolpliktsbevakning, skolskjutshandläggning och fakturahantering. Även IT-samordnare och verksamhetsutvecklare finns placerad under administrativ chef.

² Förkortningen LT står för ledarteam.

³ Resursteamet består av socialpedagog och specialpedagog. Vid tiden för granskningen var tjänsten som specialpedagog vakant.

Skolchefen är rektorernas närmaste chef. Av bilden ovan framgår att rektorerna på F-6-enheterna utgör ett ledarteam tillsammans med två biträdande rektorer. Rektor och biträdande rektorer vid högstadienheten utgör ett andra ledarteam inom grundskolan. de biträdande rektorerna är direkt underställda rektor och rektor leder och fördelar arbetet, vilket betyder att uppdraget kan se olika ut.

Tranemo kommuns grundskola är indelad i fyra rektorsområden:

- Dalstorp och Grimsås
- Långhem och Limmared
- Tranäng F-6
- Tranäng 7-9

Varje rektorsområde leds av en rektor. I två av rektorsområdena är därmed rektor ansvarig för två skolenheter. Tjänsterna omfattar 100 procent.

Rektorsområde	Rektorstjänst	Skolenheter	Skolledare exkl. rektor	Personal
Dalstorp och Grimsås	1	2		30
Långhem och Limmared	1	2	1 (1,0 tjänst)	47
Tranäng F-6	1	1	1 (1,0 tjänst)	64 ⁴
Tranäng 7-9	1	1	3 (2,3 tjänst)	78 ⁵

Personalansvaret är fördelat mellan rektor och biträdande rektor, vilket statistiskt innebär att varje skolledare i genomsnitt per rektorsområde har mellan 24 och 32 underställda medarbetare.

Hälften av skolledarna anger i revisionens enkät att grundskolans ledningsfunktion från skolchef till rektor är ändamålsenlig. Resterande skolledare menar att påståendet "stämmer ganska bra". Det finns en oro för att arbetsbelastningen ökar om den vakanta tjänsten i sektionsledningen inte besätts.

Läsårsvi sammanställs på sektionsnivå ett kalendarium som ger ramar för vidare planering på respektive skolenhet. En gång i månaden samlas sektionens chefer till chefsmöte som varar en halv till en hel dag. Däremellan möts cheferna i sina respektive ledarteam utan skolchefens närvaro.

Enligt ordförande i lärandeuskottet (LU) och skolchefen arbetar Tranemo kommun utifrån modellen för tillitsbaserad styrning och ledning. Det handlar om att styra horisontellt genom att "varje nivå själv analyserar och identifierar sina

⁴ Inklusivt sju modersmåls lärare som arbetar åt hela kommunen

⁵ Inklusivt 21 personal som arbetar i anpassad grundskola

utvecklingsområden” och att föra dialog vertikalt, det vill säga mellan nivåer i styrkedjan som ett kvalitativt ”komplement till indikatorer, kvalitetsrapporter och annan dokumentation”.⁶ På lärandesektionen har ett dokument, *Verksamhetsidé och grunduppdrag för rektor i respektive verksamhet inom Lärandesektionen*, tagits fram som ska gälla gemensamt för alla rektorer. Under innevarande läsår kommer arbetet med distribuerat ledarskap⁷ att fördjupas. Skolchefen lyfter med emphasis upp betydelsen av att rektorerna i sitt ledarskap tar hjälp av andra tjänstepersoner i sin organisation och pekar särskilt på insatser som görs för att stärka förstelärarnas roll på skolenheterna. På både sektionsnivå och enhetsnivå ska arbetet organiseras utifrån att verksamheten både behöver en arbetsorganisation⁸ och en utvecklingsorganisation⁹.

3.2.1 Bedömning

Vår bedömning är att grundskolans ledningsfunktion är organiserad i enlighet med gällande styrdokument och i allt väsentligt är ändamålsenlig.

Sektionsledningen, som omfattar fyra tjänster, består vid tiden för granskningen av tre tjänster och det finns en osäkerhet om den fjärde tjänsten kommer att kunna tillsättas. Det kan påverka förutsättningarna för andra ledare i sektionen.

⁶ Lärandesektionen (2023-08-08) *Verksamhetsidé och grunduppdrag för rektor i respektive verksamhet inom Lärandesektionen*, sid. 1-2

⁷ Distribuerat ledarskap är ett begrepp för ett ledarskap i skolvärlden som kännetecknas av tillit och delaktighet av medarbetarna som själva utför ledarhandlingar. Se Lärandesektionen (2023-08-08) *Verksamhetsidé och grunduppdrag för rektor i respektive verksamhet inom Lärandesektionen*, sid. 2

⁸ Arbetsorganisationen handlar om grundläggande strukturer och förutsättningar för vardagsarbetet, t.ex. schema, tjänstefördelning och arbetslagsorganisation. Se Lärandesektionen (2023-08-08) *Verksamhetsidé och grunduppdrag för rektor i respektive verksamhet inom Lärandesektionen*, sid. 2

⁹ ”Utvecklingsorganisationen kännetecknas av ett lärande om angelägna vardagsfrågor” Se Lärandesektionen (2023-08-08) *Verksamhetsidé och grunduppdrag för rektor i respektive verksamhet inom Lärandesektionen*, sid. 3

3.3 Förutsättningar och stöd - rektor

I medarbetarenkäten som genomfördes i november 2022 ställs en rad frågor till medarbetarna om deras syn på arbetsplatsen, arbetsmiljön, trivsel, samarbete med mera. Enkäterna sammanställs per chef, vilket betyder att rektorernas svar sammanställs med övrig personal på sektionen som är underställd skolchefen. I tabellen nedan redovisas de svar som skolchefens personal har avgivit. Värdet i varje ruta varierar mellan 1 och 5, där 1 motsvarar "stämmer inte alls" och 5 motsvarar "stämmer mycket bra". Den första uppgiften visar medelvärdet och den andra medianen.

	Sektionsledning ¹⁰
Målen för mitt arbete är realistiska.	4,08 / 4
De krav som ställs på mig är hanterbara.	3,69 / 4
Upplever du att du hinner med dina arbetsuppgifter inom din ordinarie arbetstid?	2,67 / 2,5
Jag vet vad som förväntas av mig i mitt arbete.	4,31 / 4
Jag ser fram emot att gå till arbetet.	4,38 / 4
Min närmaste chef visar förtroende för mig som medarbetare.	4,77 / 5
Min närmaste chef ger mig förutsättningar att ta ansvar i mitt arbete.	4,69 / 5
Hur nära en perfekt arbetssituation är din egen? ¹¹	6,58 / 7

Överlag anger respondenterna i medarbetarenkäten att de positiva påståendena "stämmer ganska bra". Påståendet att arbetsuppgifterna hinns med inom ordinarie arbetstid får lägst värde. Svaren fördelar sig enligt nedan:

- ingen svarar "stämmer mycket bra".
- en svarar "stämmer ganska bra".
- tre svarar "stämmer varken bra eller dåligt".
- fem svarar "stämmer ganska dåligt".

¹⁰ 13 svarande av totalt 13 medarbetare

¹¹ Denna fråga besvaras på en tiogradig skala från "inte alls" (1) till "i högsta grad" (10)

Tranemo kommun

Granskning av rektors och lärares förutsättningar

2023-12-04

- en svarar "stämmer mycket dåligt".

I varje rektorsområde finns det skoladministratörer. Den administrativa resursen uppgår i respektive rektorsområde till:

- Dalstorp och Grimsås 0,80
- Limmared och Långhem 0,94
- Tranäng F-6 0,35
- Tranäng 7-9 1,50

Vid sidan av denna resurs finns det vid enheterna ytterligare resurser, motsvarande totalt 1,90 tjänster för uppdrag som förstelärare, stadielidare, arbetslagsledare, schemaläggare och lärledare. Rektorer och lärare informerar om att det vid samtliga skolenheter, utom den minsta, finns olika slag av ledningsstöd till rektor såsom ledningsgrupp, lärgrupp och skolutvecklingsgrupp. I den minsta skolenheten har alla lärare ett utvecklingsansvar, enligt en respondent.

Av skolchefens sammanställning av administrativa uppgifter framgår att rektorer i ringa grad har övergripande administrativa uppgifter även om undantag finns till exempel vad gäller schemaläggning, registrering av ny personal i digitalt system, vikarieanskaffning samt lovskola. Rektorerna upplever att den administrativa bördan har ökat enormt. Skoladministrationen upplevs som ett stöd, men det finns ändå basala administrativa uppgifter som måste genomföras av rektor såsom hantering av arbetsmiljötillbud, kränkande behandling och vissa elevstödsärenden. Ibland dimper det också ner uppgifter från huvudmannen som ska administreras av rektorerna, till exempel hantering av friskvårdsbidrag. Samtliga rektorer anser också att det finns alldeles för många digitala administrativa system som är "trögarbetade" och som inte kommunicerar med varandra.

På förvaltningens servicesektion finns kompetens till stöd för kommunens hela verksamhet. Det gäller till exempel ekonomi, personal, kansli och kommunledningsstab, i vilket ingår kvalitet och säkerhet. Inom samhällssektionen finns bland annat enheter för kost och fastighet. Kostenheten ansvarar för skolmat och fastighetsenheten för fastighetsskötsel, vaktmästeri och lokalvård. Lokalvården är utlagd på entreprenad till Samhall. Rektorerna är arbetsmiljöansvariga på sina enheter. Till stöd i arbetet finns ett digitalt årshjul, som dels håller rektor à jour med vilka åtgärder som behöver vidtas, dels fungerar som digitalt arkiv.

Skoljuridiskt stöd erhåller rektorerna genom ett digitalt system. I systemet kan rektorerna söka efter uppgifter, men också ställa frågor.

För det systematiska kvalitetsarbetet finns styrdokument framtagna i form av årshjul och rutiner för kunskapsuppföljning.

I revisionens enkät har skolledarna fått bedöma om de får förutsättningar att klara uppdraget och om de har tillgång till administrativt stöd generellt respektive inom specifika ämnesområden. Enkäten har gått ut till samtliga åtta personer, av vilka samtliga har svarat.

Merparten av skolledarna upplever inte att huvudmannen ger dem förutsättningar att verka som rektorer. En skolledare menar att påståendet inte stämmer alls och fyra att det stämmer ganska dåligt. Tre tycker att det stämmer ganska bra.

I kommentarer framför hälften av skolledarna att huvudmannens kunskap om verksamheten är för dålig och att besluten inte vilar på verksamheternas faktiska behov. En skolledare pekar särskilt på kommunstyrelsens beslut om ekonomiska nerdragningar.

Tabellen nedan visar skolledarnas svar fördelat på svarsalternativ.

Tillgång till stöd revisionens enkät 2023	stämmer helt och hållet	stämmer ganska bra	stämmer ganska dåligt	stämmer inte alls
Jag har överlag tillgång till adekvat administrativt stöd	3	5		
Jag har tillgång till adekvat administrativt stöd vad gäller - ekonomi		1	7	
- personal	2	4	2	
- arbetsmiljö	1	5	2	
- fastighet/lokaler		3	5	
- skoljuridik	1	4	3	

Av skolledarnas svar i enkäten kan vi utläsa att det överlag finns tillgång till administrativt stöd, men att flera skolledare ser brister i stöd vad gäller främst ekonomi, fastighet och lokaler. Intervjuade rektorer menar att de digitala systemen inte är ändamålsenliga och att rektorerna inte får det expertstöd som de behöver inom ekonomiområdet. De ekonomiska uppgifter som levereras löpande under året brister i tillförlitlighet. Strax före sommarsemestern 2023 fick rektorerna plötsligt information om att deras enheter hade stora underskott och det tog flera månader innan orsakerna hade identifierats, enligt ett par respondenter. Även skolchefen menar att det har funnits brister i det ekonomiska stödet både till sektionsledningen och skolenheterna. Skolchefen för dialog med ekonomienheten om ekonomistödet.

Rektorernas arbete med fastigheter, lokaler och lokalvård bedömer rektorerna som omfattande och icke ändamålsenligt. Både vaktmästeri och lokalvård är idag centraliserat, vilket inte har gynnat verksamhetens huvuduppdrag. Förut var denna personal en del av skolans personal och tog ansvar som vuxna i verksamheten. Idag känner de inget ansvar för verksamheten som helhet. Befintlig modell för lokalvård är både tidskrävande för rektor, främst vad gäller kommunikation med ansvariga för lokalvården och lokalvårdarna själva, och fungerar dåligt i den miljö som skolan utgör.

Brister i lokalerna ska nu anmälas i ett digitalt system och sedan åtgärdas av personal inom samhällssektionen. Det fungerar dåligt anser både rektorer och lärare, till exempel kan det ta långt tid innan ett fel blir åtgärdat, vilket kräver påminnelser. Det kan också vara oklart om ansvaret för en åtgärd ligger på fastighetsansvarig eller lokalansvarig, enligt ett par respondenter. Rektorerna menar också att det inte sällan blir diskussioner om huruvida kostnaden för en åtgärd ska tas av fastighetsägaren eller skolan. När det kommer externa entreprenörer till skolan förväntas rektor hålla kontakt med dem. Det borde fastighetsägaren göra själv, menar rektorerna. Skolchefen känner till att rektorerna inte är nöjda. Skolchefen påpekar också att centraliseringen av serviceverksamhet kan vara kostnadsdrivande för skolenheterna. Ökade kostnader förs direkt över skolenheterna i egenskap av kunder. Det kan både handla om allmän inflation och kvalitetsnivåer som inte efterfrågats av skolenheterna. Dessa ökade kostnader ska betalas av en allt mindre budget för skolenheternas huvuduppdrag, enligt skolchef.

Stödet som rektorerna får inom personalområdet beror på vilken kontakt man får, menar rektorerna. Rektorerna måste också göra mycket själva innan de kan få hjälp. Skolchefen framför att det har varit hög personalomsättning inom personalfunktionen.

Ett annat område som rektorerna inte tycker fungerar särskilt bra är samverkan med socialtjänsten. Det gäller både orosanmälningar och stöd och service till vissa funktionshindrade (LSS).

3.3.1 **Bedömning**

Vår bedömning är att rektor delvis ges adekvat administrativt stöd.

Vi ser en betydande risk vad gäller ett långt och hållbart arbetsliv om arbetsuppgifterna inte hinns med inom den ordinarie arbetstiden. Samtidigt anges att målen för arbetet är realistiska. Det talar för att arbetet bedrivs med bristande ändamålsenlighet (utföra rätt arbetsuppgifter) och bristande effektivitet (utföra arbetsuppgifter rätt).

Vi bedömer att det finns brister i administrativt stöd till rektor inom en rad områden, men primärt inom ekonomi och fastighet/lokaler. Vi bedömer att dessa brister gör att rektorernas kommunala uppdrag inte utförs effektivt och att det negativt påverkar förutsättningar för ändamålsenligt pedagogiskt ledarskap.

3.4 **Rektors pedagogiska ledning**

Skolledarna anger i revisionens enkät att de tar ansvar för undervisningens kvalitet, inhämtar kunskap om lärarnas undervisning och följer upp undervisningens resultat.¹² Skolledarna upplever emellertid inte att de får de förutsättningar som behövs. Ingen skolledare instämmer helt och hållet. Tre tycker att det stämmer ganska bra och fem att det stämmer ganska dåligt. Det motiverar de främst med bristande resurser och brister i ekonomiprocessen. En rektor menar att arbetstiden går åt till arbetsuppgifter som stödfunktionerna borde utföra, men inte gör. Huvudmannen kan även begära in uppgifter från rektorerna som borde kunna inhämtas direkt ur befintliga system.

¹² Tre skolledare svarar att påståendet "stämmer helt och hållet" och fem att det "stämmer ganska bra".

Rektorerna framför i intervju att förutsättningar att ta ansvar för det pedagogiska ledarskapet och utveckla utbildningen inte är tillfredsställande. Det finns inte tid för detta när vardagen i verksamheten ska fungera. Både rektorer och lärare menar att skolledarna mer eller mindre dagligen måste tillse att det finns personal i varje klassrum och i vissa fall får även skolledarna ta hand om undervisning och vakta på raster.

Ett par rektorer påpekar dock att utvecklingsarbete bedrivs på skolenheterna tillsammans med personal på skolan, vilket vi redan skrivit om ovan. För detta finns en god struktur, menar rektorer och lärare.

Skolchefen menar att det förs en kontinuerlig diskussion med rektorerna om förutsättningar för pedagogiskt ledarskap och vad det är. Det handlar primärt om att distribuera ledarskapet till andra, till exempel förstelärare och leda och fördela arbetet med den pedagogiska personalen genom uppdragsdialog. Genom uppdragsdialog klargörs vad som ryms i en tjänst och rektor kan också ta ansvar för vad som ska prioriteras. Skolchefen anger vidare att det är oklart om uppdragsdialogen genomförs på det sätt och i den utsträckning som förväntas enligt framtagna överenskommelse i HÖK 21. Skolchefen kommer i början av våren 2024 att fördjupa dialogen med rektorsgruppen kring syftet och genomförandet av uppdragsdialogen.

Skolinspektionen skickar vartannat år ut en enkät till elever, vårdnadshavare och pedagogisk personal hos samtliga huvudmän i riket.¹³ I enkäten ställs bland annat frågor om rektors pedagogiska ledarskap och utvecklingen av utbildningen. I tabellen nedan följer grundskollärarens i Tranemo kommuns svar på påståenden inom aktuellt område. Svarsfrekvensen låg på 77 procent vid 2023 års enkät.

Pedagogiskt ledarskap skolenkäten 2023	Andel positiva svar ¹⁴	Medel- värde ¹⁵	Enkät- genom- snitt ¹⁶	Diff.
I vilken utsträckning tycker du att skolledningen har tillräcklig kännedom om skolans verksamhet för att leda och samordna den?	88 %	7,6	7,5	+ 0,1
I vilken utsträckning är ni lärare delaktiga i skolans uppföljningsarbete (som del i det systematiska kvalitetsarbetet)?	93 %	8,3	7,8	+ 0,5

¹³ Skolenkäten genomförs en gång per år. Den påbörjas i januari och pågår i minst fyra veckor. Varje huvudman blir föremål för skolenkäten vartannat år.

¹⁴ För varje fråga finns fem svarsalternativ, två positiva, två negativa och vet ej. Med andel positiva svar avses att personalen svarar "i mycket stor utsträckning" eller "i ganska stor utsträckning" på frågorna

¹⁵ Medelvärde och indexvärdet hamnar på en skala mellan 0-10, där 10 innebär att respondenterna anger "i mycket stor utsträckning" och 0 "i väldigt liten utsträckning/inte alls", däremellan finns alternativen "i ganska stor utsträckning" och "i ganska liten utsträckning".

¹⁶ Med enkätgenomsnitt avses genomsnittet av svaren vid enkäten som genomfördes våren 2023 vid grundskolor.

Tranemo kommun

Granskning av rektors och lärares förutsättningar

2023-12-04

I vilken utsträckning genomförs utvecklingsinsatser och förbättringsarbeten som du tycker behövs i skolan?	69 %	6,1	6,5	- 0,4
Index för området som helhet		7,3	7,2	+ 0,1

Skolenkäten, 2023, Skolinspektionen

Av skolenkäten framgår att grundskollärarna i Tranemo kommun bedömer rektors pedagogiska ledarskap något mer positivt än vad genomsnittet i enkätomgången visar. Däremot bedömer lärarna att förbättringsinsatserna inte motsvarar behoven. Var fjärde lärare i Tranemo kommun bedömer att förbättringsinsatserna ”i ganska liten utsträckning” genomförs utifrån de behov som finns.

Revisionens enkät

I revisionens enkät har lärarna fått bedöma om rektorernas pedagogiska ledarskap och ansvar för utbildningen. Tabellen nedan visar lärarnas svar. Uppgifterna i kolumnerna avser antal svar, men kan i stort också utläsas som procent.

Pedagogiskt ledarskap revisionens enkät 2023	stämmer helt och hållet	stämmer ganska bra	stämmer ganska dåligt	stämmer inte alls
Rektor har god kunskap om det dagliga arbetet i skolan.	27	60	11	2
Rektor tar ansvar för det pedagogiska arbetet på skolan.	39	41	18	2
Rektor ser till att utvärdering av elevernas kunskapsresultat ligger till grund för utveckling av utbildningen.	23	56	18	3
Rektor ser till att uppföljningen av mitt och mina kollegers arbete leder till relevanta förändringar i arbetssätt.	17	58	17	5

Vi ser i tabellen att lärarnas svar inte varierar nämnvärt mellan frågor om vi jämför antalet positiva svar med antalet negativa. Omkring fyra av fem lärare avger positiva svar och en av fem negativa.

- Många av lärarna som avger negativa omdömen om rektors kunskap om det dagliga arbetet menar att rektor inte är tillräckligt närvarande i det dagliga arbetet på skolan. Även ett par lärare som avger positivt omdöme instämmer.

En lärare skriver: "Rektorerna är väldigt sällan på plats och ser hur våra dagar ser ut."

- Vad gäller frågan om rektor tar ansvar menar flera av respondenterna, som svarar nekande, att det är lärarna som tar ansvar för det pedagogiska arbetet. En lärare tycker till och med att frågan är konstig och menar att det "väl ändå" är pedagogen som har "ansvar för det pedagogiska arbetet på skolan". Ett antal lärare anger också att den tid som finns avsatt på eftermiddagarna inte används effektivt. Det framgår också i intervjuer.
- Även när det gäller utvecklingen av utbildningen handlar kommentarerna om att tiden inte används ändamålsenligt eller effektivt. Det erbjuds bland annat kompetensutveckling som inte bottenar i lärarnas behov och det på konferenstid. Andra kommentarer handlar om att det inte blir något av det som diskuteras, vilket kan bero på att rektor inte har resurser.

I intervjuer framför lärare att de upplever att rektorerna litar på dem och överlåter på dem att sköta arbetet, men att rektorerna finns tillgängliga för frågor. Ett par rektorer gör kontinuerligt lektionsbesök, dels strukturerade besök med efterföljande samtal, dels spontana klassbesök. Två rektorer menar att det inte finns utrymme i tid för dem att göra det, även om de skulle vilja. Bilden delas av intervjuade lärare.

3.4.1 Bedömning

Vår bedömning är att rektor uppfattar att förutsättningar delvis ges att leda det pedagogiska arbetet och verka för utbildningens utveckling.

Vi bedömer, utifrån enkäter och intervjuer, att rektor delvis leder det pedagogiska arbetet och verkar för utbildningens utveckling. Det framgår i granskningen att när tiden inte räcker till för uppdraget nedprioriteras till exempel strukturerade lektionsbesök, vilken vi bedömer är problematiskt. Vi konstaterar att det på sektionsnivå förs en dialog om innebörden av pedagogiskt ledarskap och hur det kan utföras.

3.5 Förutsättningar och stöd - lärare

Det administrativa stöd som ovan redovisats under punkt 3.3 finns i delar också tillgängligt för den undervisande personalen. Av skolchefens sammanställning av administrativa uppgifter framgår att lärare i ringa grad har administrativa uppgifter som är av övergripande karaktär. Vilka dessa är kan skilja mellan skolenheterna. Exempel på uppgifter som kan åvila lärare är bokbeställning samt beställning och upppackning av förbrukningsmateriel. På en skolenhet ansvarar lärare för vikarieanskaffning samt fika och trivsel i personalrum. På andra enheter åvilar detta i något fall rektor (vikarieanskaffning) annars skoladministratörerna.

Sex av åtta skolledare menar att påståendet "att lärarna på deras skolor ges förutsättningar att genomföra sitt uppdrag i enlighet med nationella styrdokument" stämmer ganska bra. En skolledare tycker att påståendet stämmer helt och hållet och en annan att det stämmer ganska dåligt. Den sistnämnda motiverar sitt ställningstagande med att bristen på tillgång till elevhälsa och andra kringtjänster såsom vaktmästeri, vilket har berörts tidigare i rapporten.

Tranemo kommun

Granskning av rektors och lärares förutsättningar

2023-12-04

I medarbetarenkäten¹⁷ ställs en rad frågor till medarbetarna om deras syn på arbetsplatsen, arbetsmiljön, trivsel, samarbete med mera. Enkäterna sammanställs per chef. I tabellen nedan ges en bild över medarbetarenkätens resultat fördelat per chef. Värdet i varje ruta varierar mellan 1 och 5, där 1 motsvarar "stämmer inte alls" och 5 motsvarar "stämmer mycket bra". Den första uppgiften visar medelvärdet och den andra medianen.

Medarbetarenkät Tranemo kommun 2022	Grimsås Dalstorp ¹⁸	Limnared ¹⁹	Långhem ²⁰	Tranäng F-3 ²¹	Tranäng 4-6 ²²	Tranäng 7-9 ²³
Målen för mitt arbete är realistiska.	4,19 / 4	3,47 / 4	3,75 / 4	4,15 / 4	3,97 / 4	3,74 / 4
De krav som ställs på mig är hanterbara.	4,12 / 4	3,00 / 3	3,44 / 4	4,00 / 4	4,06 / 4	3,63 / 4
Upplever du att du hinner med dina arbetsuppgifter inom din ordinarie arbetstid?	3,31 / 4	2,67 / 3	3,00 / 3	3,04 / 3	3,65 / 4	2,85 / 3
Jag vet vad som förväntas av mig i mitt arbete.	4,62 / 5	4,27 / 4	4,63 / 5	4,70 / 5	4,88 / 5	4,56 / 5
Jag ser fram emot att gå till arbetet.	4,58 / 5	4,07 / 4	4,00 / 4	4,44 / 4	4,18 / 4	4,38 / 4,5
Min närmaste chef visar förtroende för mig som medarbet.	4,81 / 5	3,67 / 4	4,19 / 4,5	4,78 / 5	4,18 / 4	4,60 / 5
Min närmaste chef ger mig förutsättningar att ta ansvar i mitt arbete.	4,81 / 5	3,87 / 4	4,13 / 4,5	4,52 / 5	4,35 / 5	4,43 / 5
Hur nära en perfekt arbetssituation är din egen? ²⁴	7,48 / 8	6,07 / 6	5,64 / 6,5	7,23 / 7,5	7,12 / 7	6,89 / 7

¹⁷ november 2022

¹⁸ 26/26

¹⁹ 15/15

²⁰ 16/16

²¹ 27/27

²² 17/17

²³ 40/40 Svaren gäller två chefer.

²⁴ Denna fråga besvaras på en tiogradig skala från "inte alls" (1) till "i högsta grad" (10)

Tranemo kommun

Granskning av rektors och lärares förutsättningar

2023-12-04

Överlag anger respondenterna i kommunens egen medarbetarenkät att de positiva påståendena "stämmer ganska bra". Påståendet att arbetsuppgifterna hinns med inom ordinarie arbetstid får lägst värde med en median för lärarna på "stämmer varken bra eller dåligt" och "stämmer ganska bra". Vi ser också en viss variation mellan skolenheterna/grupperna.

Revisionens enkät

I tabellen nedan redovisas lärarnas syn på sina förutsättningar i revisionens enkät. Uppgiften anger antal lärare som angivit respektive svar. Då antalet respondenter är hundra motsvarar uppgiften också i hög grad andel lärare i procent.

Lärares förutsättningar revisionens enkät 2023	stämmer helt och hållet	stämmer ganska bra	stämmer ganska dåligt	stämmer inte alls
Jag har förutsättningar att bedriva min undervisning i enlighet med nationella styrdokument.	14	42	41	3
Jag har förutsättningar att planera min undervisning för hög måluppfyllelse.	11	49	35	5
Min närmaste chef ger mig förutsättningar att ta ansvar i mitt arbete.	62	34	3	1
Lokalerna på min skola är ändamålsenliga.	13	46	29	12
Det finns organisatoriska förutsättningar på skolan som främjar samverkan mellan lärarna.	13	53	32	2
Jag får den kompetensutveckling som krävs för att professionellt kunna utföra mina uppgifter.	10	54	28	8

Mest nöjda är lärarna med sina förutsättningar att ta ansvar i sitt arbete. Omkring två av fem lärare är dock inte nöjda med sina förutsättningar att bedriva undervisning enligt nationella styrdokument och planera sin undervisning för hög måluppfyllelse. Lika många tycker inte att lokalerna är helt ändamålsenliga. Drygt var tredje lärare menar att det inte finns organisatoriska förutsättningar för samverkan eller att de får den

kompetensutveckling som de bedömer krävs för att professionellt kunna utföra sina uppgifter.

I enkäten ger lärarna följande förklaringar till att de inte upplever sig ha förutsättningar att bedriva undervisning i enlighet med nationella styrdokument:

- för lite planeringstid, särskilt med tanke på att många elever har särskilda behov utifrån att de har neuropsykiatriska funktionsnedsättningar, språkstörningar eller annat modersmål
- kan inte individanpassa; kan inte möta alla elevers behov under lektioner, fokus läggs oftast på de som behöver mycket stöd, inte på de som behöver utmanas
- elever som stör och stökar på lektioner, vilket kan bero på att eleverna inte får det stöd som de behöver; mycket tid går åt till konflikthantering och socialt/psykologiskt stöd till elever
- brister i lokaler
- undervisning i svenska som andraspråk saknas
- mycket dokumentation för att klara ev. granskning
- mycket mötestid
- kort eller ingen ställtid mellan lektioner
- för lite tid till relationsskapande aktiviteter

I enkäten anger många lärare att det krävs mer resurser för att lärarna ska ha rätt förutsättningar. Resurser måste tillskjutas så att fler lärare kan anställas, menar lärarna.

Minskade ekonomiska resurser tillsammans med hög inflation gör att förutsättningarna att bedriva undervisning i praktiskt-estetiska ämnen försvåras. Det måste finnas resurser att köpa in det material som behövs för att kunna bedriva en vettig undervisning, framför ett par lärare. Stora undervisningsgrupper ger inte heller lärarna rätt förutsättningar. I vissa ämnen ges möjlighet till gruppundervisning, vilket är positivt. Det kan möjliggöra gruppundervisning även i ämnen som annars oftast har undervisning i helklass såsom svenska och matematik.

Intervjuade lärare menar att planeringstiden kontinuerligt minskas genom att andra uppdrag läggs på eller tar längre tid. Det kan gälla enskilda elevärenden, kontakt med socialtjänsten eller regionen eller rastvaktande. Det är särskilt allvarligt att det brister för planering då det är så många elever som behöver extra anpassningar och särskilt stöd, påpekar lärarna.

Tillgången på lokaler är särskilt prekär i Tranemo centralort. Lärarna menar att det saknas grupprum och det gör att lärmiljön inte kan anpassas efter elevernas behov. Även matsalen har brister. Den är för liten och det skapar stress när elevgrupper kommer och går. Lärare på andra enheter pekar på att lokalerna inte alltid är ändamålsenliga. Det gäller särskilt undervisning i praktiskt-estetiska ämnen. På Långhem anger ett par lärare i enkäten att inomhusklimatet är dåligt.

I lärarnas veckoschema finns avsatt tid för samverkan, men lärarna anger att tiden inte räcker till. Det är också ofta så att lärare som ska vara med uteblir på grund av andra uppdrag till exempel enskilda elevärenden eller möten i andra grupper.

Kompetensutvecklingen brister främst vad gäller innehållet. Flera lärare anger att innehållet inte är relevant, då det inte utgår från lärarnas behov och är av allmän karaktär. Kompetensutveckling inom ämnet uppges också i hög grad saknas.

I intervjuer framför lärare att deras förutsättningar primärt påverkas negativt av att det saknas personal, att det behövs flera lärare för att kunna möta de behov som eleverna har. Både rektorer och lärare menar att elevernas behov av extra anpassningar och särskilt stöd har ökat kontinuerligt under de senaste decennierna. Samhället har också förändrats och de enskilda elevernas krav på undervisningen har ökat. Parallellt med detta har resurserna minskat, enligt flera respondenter.

Skolchefen hänvisar till kommunens medarbetarenkät som han menar visar att relativt många lärare bedömer att de ges förutsättningar att genomföra sitt uppdrag, men att det inte ryms inom arbetstiden. Skolchefen menar att lärarnas uppdrag i huvudsak handlar om att ge samtliga elever den ledning och stimulans som krävs för att de ska nå så långt som möjligt i sitt lärande. Att sedan inte alla elever gör det i den takt som förväntas ska inte ses som ett misslyckande, bara vi inte ger upp i våra försök att hjälpa och stötta eleverna under deras fortsatta skolgång, betonar skolchefen. Uppdragsdialogen och rektors verksamhetsnära ledarskap och coachning är, menar skolchefen, avgörande för att lärarna ska vara klara över sitt uppdrag och vilka krav som ställs på dem.

3.5.1 Bedömning

Vår bedömning är att lärare i allt väsentligt ges adekvat administrativt stöd som ger lärare förutsättningar att genomföra sitt uppdrag. Lärarpersonalen uppfattar delvis att den ges förutsättningar att genomföra sitt uppdrag.

Det har i granskningen inte framkommit att lärarna saknar administrativt stöd. Den administrativa bördan upplevs dock av delar av lärarpersonalen som ökande och tung. Det kan finnas brister beträffande vad som dokumenteras och hur det görs.

Vi konstaterar att många lärare inte upplever sig ha förutsättningar att planera och bedriva sin undervisning i enlighet med nationella styrdokument. Det är allvarligt och vi bedömer att det finns brister i huvudmannens uppföljning och kommunikation med lärarpersonalen utifrån denna uppfattning. Att så många lärare inte upplever sig ha förutsättningar kan bero på faktisk avsaknad av förutsättningar, men också på för högt ställda krav.

3.6 Uppföljning

Huvudmannen följer kontinuerligt upp skolledarnas uppfattning om sin arbetsbelastning och förutsättningar för uppdraget, enligt skolchefen. Det görs genom kvartalsvis "arbetsmiljötemp" och medarbetarenkäter²⁵. Den sistnämnda genomförs för samtlig personal. Även sjukfrånvaron följs upp. Av den ackumulerade sjukfrånvarostatistiken från januari till och med augusti 2023, som omfattar samtlig personal på respektive skolenhet, framgår att den vid två skolenheter uppgår till 1,1 procent och vid fyra enheter till 0 procent. Genomsnittet på lärandesektionen låg på 2,5 procent och i kommunen som helhet på 3,9 procent.

Kommunstyrelsens ordförande och lärandeuskottets ordförande delar skolchefens bild. Årligen möter hela kommunstyrelsen rektorerna i dialog utifrån skolenheternas kvalitetsrapporter. Förutom uppföljning genom enkäter och rapporter görs besök i verksamheterna. Kommunstyrelsens ordförande och lärandeuskottets ordförande möter också kontinuerligt skolchefen i formella och informella möten, vilka ger möjlighet till dialog om bland annat under vilka förutsättningar som personalen arbetar.

Den senaste "arbetsmiljötempen" för skolledarna²⁶ genomfördes i augusti 2023. Arbetsbelastningen upplevdes som hög, 7,68/10, vilket av skolledarnas egna kommentarer berodde på att det var läsårsstart och att det då alltid är mycket att göra. Merparten av skolledarna bedömde att de kunde hantera sin arbetssituation (7,05/10). En skolledare angav dock 1/10 och tre 5/10. I huvudsak föreföll de dock må bra 7,84/10. Lägst 5/10 angavs av en skolledare.

I medarbetarenkäten från november 2022 ställs en rad frågor till medarbetarna om deras syn på arbetsplatsen, arbetsmiljön, trivsel, samarbete med mera. Enkäterna sammanställs per chef. Överlag anger respondenterna i medarbetarenkäten den positiva bedömningen "stämmer ganska bra" på positiva påståenden. Påståendet att arbetsuppgifterna hinns med inom ordinarie arbetstid får lägst värde. Sektionsledningen svarar mer negativt än lärarna. Vi ser också en viss variation mellan skolenheterna/grupperna

I *Lärandesektionens Kvalitetsrapport 21/22* lyfts frågan om rektors och lärares förutsättningar upp enligt nedan:

- Elevhälsoteamets arbete påverkades på Långhemsskolan på grund av personalförändringar bland annat sjukskriven rektor som ersattes av rektor på annan enhet som därmed fick ett större uppdrag.
- "Lärartätheten har sjunkit sedan förra läsåret".

Under rubriken "Utvecklingsområden för kommande läsår" lyfts särskilt fram riktade insatser för nyanlända och flerspråkiga barn och elever. Det handlar bland annat om kompetensutveckling för både rektorer och lärare. Ett annat utvecklingsområde med bäring på granskningen handlar om "attraktiva arbetsplatser". För att säkerställa

²⁵ Resultatet av medarbetarenkäten har redovisats löpande i rapporten.

²⁶ Avser samtliga rektorer och biträdande rektorer inom lärandesektionen.

förutsättningar för kompetensförsörjning ska sektionen arbeta med "lönebildning, arbetstid, arbetsorganisation och arbetsmiljö".²⁷

I revisionens enkät anger fem av åtta skolledare att det "stämmer ganska bra" att kommunstyrelsen följer upp rektors förutsättningar. Två tycker att det "stämmer ganska dåligt" och en att det "stämmer inte alls".

Av lärarna anger närmare tre av fem att det "stämmer inte alls" eller "stämmer ganska dåligt" att kommunstyrelsen följer upp att lärarna ges förutsättningar att bedriva undervisning i enlighet med nationella styrdokument

3.6.1 Bedömning

Vi bedömer att huvudmannen i allt väsentligt följer upp rektors och lärares förutsättningar att genomföra sina uppdrag.

Vi konstaterar dock att många skolledare och lärare inte upplever att så görs. Vi bedömer att det kan finnas brister i kommunikationen mellan huvudman och verksamhet och/eller att åtgärder inte identifieras och tydliggörs.

4 Samlad bedömning och rekommendationer

Syftet med granskningen har varit att bedöma om kommunstyrelsen genom sin styrning säkerställer att rektorer och lärare ges förutsättningar att utföra sina respektive uppdrag i enlighet med gällande styrdokument.

Vår samlade bedömning utifrån granskningens syfte är att kommunstyrelsen genom sin styrning delvis säkerställer att rektorer och lärare ges förutsättningar att utföra sina respektive uppdrag i enlighet med gällande styrdokument.

Kommunens förskole- och skolstruktur består av många enheter med få barn och elever. Vi bedömer att strukturen är kostnadsdrivande och kan påverka rektors och lärares förutsättningar.

Vår bedömning är att grundskolans ledningsfunktion är organiserad i enlighet med gällande styrdokument och i allt väsentligt är ändamålsenlig.

Vår bedömning är att rektor delvis ges adekvat administrativt stöd och att rektor uppfattar att förutsättningar delvis ges att leda det pedagogiska arbetet och verka för utbildningens utveckling. Lärare ges i allt väsentligt adekvat administrativt stöd. Lärarpersonalen uppfattar delvis att den ges förutsättningar att genomföra sitt uppdrag.

Vi bedömer att huvudmannen i allt väsentligt följer upp rektors och lärares förutsättningar att genomföra sina uppdrag, men påtalar vikten av att kommunicera resultat och analys med personalen.

²⁷ | Lärandesektionens Kvalitetsrapport 21/22, sid. 92

Utifrån resultatet av vår granskning rekommenderar vi kommunstyrelsen att:

- initiera en översyn av strukturen för förskola och skola och vidta åtgärder utifrån kommunfullmäktiges plan och i övrigt utifrån vad som krävs för att verksamheten ska kunna bedrivas enligt styrdokument. Vi bedömer att kommunfullmäktiges plan för förskole- och skolverksamhet ska följas, så att resurser allokeras ändamålsenligt i syfte att statens krav på verksamheterna och kommunfullmäktiges mål 2030 kan uppnås.
- tillse att rektorerna erhåller ett adekvat administrativt stöd som möjliggör ett effektivt och ändamålsenligt ledarskap utifrån statligt och kommunalt uppdrag som ryms inom arbetstiden.
 - tillse att sektionsledning och rektorer har tillgång till ändamålsenligt ekonomisystem och att sektionssledning och rektorer har tillgång till adekvat ekonomiskt stöd inte minst vad gäller uppföljning av budget och utfall.
 - följa upp samverkan med fastighetsägare och samhällssektionen för att säkerställa en ändamålsenlig service till skolenheterna och ett effektivt resursutnyttjande.
- säkerställa att rektor ges förutsättningar att leda det pedagogiska arbetet i vilket inkluderas hur lärandet i kollegiet ger avtryck i undervisningen och verka för utbildningens utveckling i riktning mot högre måluppfyllelse. (2 kap. 9 § SkoL, Råd och vägledning – rektors ledarskap, Skolinspektionen)
- i sitt systematiska kvalitetsarbete följa upp rektors och lärares förutsättningar och ansvar, i vilket ingår att **analysera orsaker och genomföra insatser**. (4 kap. 3 § SkoL). Vi pekar också på vikten av att kommunicera huvudmannens kvalitetsarbete i hela organisationen.

Datum som ovan
KPMG AB

Joakim Nertyk

Viktoria Bernstam

Certifierad kommunal yrkesrevisor

Kundansvarig