

Granskning av rektorers förutsättningar för styrning och ledning av grundskolorna

Trelleborgs kommun



Innehåll

1.	Sammanfattning	2
2.	Inledning	4
2.1.	Bakgrund	4
2.2.	Syfte och revisionsfrågor	4
2.3.	Genomförande	5
2.4.	Revisionskriterier	5
3.	Organisation, ekonomi, stöd och ansvar	6
3.1.	Skolorganisation Trelleborgs kommuns grundskolor	6
3.2.	Rektorsområden	6
3.3.	Rektors uppdrag, mandat och ansvar	10
3.4.	Struktur och styrning från huvudmannen	12
3.5.	Ekonomiska resurser	13
3.6.	Kompetensutveckling	14
3.7.	Stödfunktioner	15
3.8.	Bedömning	18
4.	Systematiskt arbetsmiljöarbete	20
4.1.	På huvudmannanivå	20
4.2.	På rektorsnivå	21
4.3.	Bedömning	22
5.	Slutsats och svar på revisionsfrågor	24
6.	Källförteckning	26
	Bilaga 1. Revisionskriterier	27
	Bilaga 2: Enkätfrågor och resultat	29
	Bilaga 3. Statistik från Kolada	30

1. Sammanfattning

EY har på uppdrag av de förtroendevalda revisorerna i Trelleborgs kommun granskat om bildningsnämnden säkerställer tillräckliga förutsättningar för rektorer och biträdande rektorer att kunna fullfölja sitt uppdrag med ett gott resultat.

Den sammanfattande bedömningen är att bildningsnämnden inte fullt ut säkerställer tillräckliga förutsättningar för rektorerna och de biträdande rektorerna att kunna fullfölja sitt uppdrag med ett gott resultat.

Den genomförda omorganisationen har på flera sätt stärkt och förtydligat både uppdraget på pappret och möjligheterna att i praktiken fullgöra uppdraget. Trots brist på specifika kommunala styrdokument ger skollagen och omorganisationen rektorerna ett klart uppdrag och mandat, särskilt när det gäller att den inre organisationen. Ekonomiska begränsningar finns dock, då rektorerna måste följa kommunens budget.

Stödfunktionerna för skolledare är dock bara delvis tillräckliga. Rektorerna upplever brister i de digitala stödsystemen för ekonomi och personal, vilket påverkar deras förmåga att fatta välgrundade beslut och genomföra effektiv styrning och uppföljning. Bland annat efterfrågas bättre ekonomisk uppföljning och mer stöd i individärenden/personalärenden. De biträdande rektorerna är generellt nöjda med det stöd de får för att utföra sitt arbete.

Strukturen och styrningen från huvudmannen, särskilt gällande resurser och kompetensutveckling, är delvis tydlig. Rektorerna har tillgång till kompetensutveckling som gynnar ledarskapet, men det finns behov av att även fokusera på det pedagogiska ledarskapet och specifika aspekter av just rektorsrollen. Biträdande rektorer är mindre nöjda med stödet från huvudmannen och det finns utrymme för förbättringar i hur de involveras i möten och beslut.

Det finns en tydlig struktur för arbetsmiljöarbetet som stödjer skolledarna, med ett årshjul på både kommun- och nämnds nivå som anger tidsplaner och tillgängliga resurser som checklistor och statistik. När det gäller arbetsmiljön för rektorerna och biträdande rektorerna själva i egenskap av skolledare, saknas delvis en struktur. Nationella rapporter om svåra arbetssituationer för skolledare och ett känt samband mellan rektors kontinuitet och utbildningskvalitet innebär att nämnden behöver ägna mer uppmärksamhet åt skolledarnas arbetsmiljö. Positiva initiativ pågår, som nya arbetsplatsträffar för rektorer och individuella uppföljningar med verksamhetschefen. Arbetet behöver dock både fortsätta och utvecklas.

Utifrån granskningsresultatet rekommenderar vi bildningsnämnden att:

- ▶ Säkerställa att kompetensutvecklingen i större utsträckning omfattar såväl biträdande rektorer som specifika aspekter av uppdraget som skolledare och pedagogiska ledare.

- ▶ Säkerställa att huvudmannen utvecklar, uppmärksammar och stöttar skolledare inom alla skolformer så att även förskola och anpassad grundskola inkluderas.
- ▶ Säkerställa att skolledare har tillgång till ändamålsenliga digitala stödsystem för ekonomi och personal.
- ▶ Utveckla uppföljningen och ta del av specifik uppföljning av skolledarnas arbetsmiljö för att identifiera och åtgärda eventuella brister.

2. Inledning

2.1. Bakgrund

Skollagen anger i 2 kap. 9 § att det pedagogiska arbetet vid en skolenhet ska ledas och samordnas av en rektor. I nästa paragraf framgår att rektorn beslutar om sin enhets inre organisation och ansvarar för att fördela resurser inom enheten efter elevernas olika förutsättningar och behov. Rektorn fattar i övrigt de beslut och har det ansvar som framgår av särskilda föreskrifter i skollag eller andra författningar.

Rektor har ett omfattande uppdrag och står som ansvarig för respektive enhets organisation, kvalitet, ekonomi samt personal. Rektor ska därtill fungera som pedagogisk ledare, och verka för utveckling av såväl lärare som elever samt samverka med vårdnadshavare. Därför är det av vikt att det finns tillräckliga förutsättningar för rektor att kunna uppfylla sitt uppdrag. Sådana förutsättningar omfattar 1) tillräckliga stödfunktioner, till exempel för ledningsstöd, administration samt personal- och ekonomihantering 2) tydlig struktur och styrning från huvudmannen, till exempel kring resursmässiga förutsättningar, stöttning i kompetensutveckling, förväntningar på uppdraget samt tydligt mandat 3) tydliga strukturer för arbetsmiljöarbetet, såväl för rektor själv som för stöd i rektors arbete på enheten.

Revisorerna vill med denna granskning förvissa sig om att skolledare har tillräckliga förutsättningar enligt ovan för att med ett gott resultat kunna styra och leda de enheter de är ansvariga för.

2.2. Syfte och revisionsfrågor

Granskningens syfte är att bedöma om bildningsnämnden säkerställer tillräckliga förutsättningar för rektorerna att kunna fullfölja sitt uppdrag med ett gott resultat. I granskningen besvaras följande revisionsfrågor:

- ▶ Finns det tydlighet i rektorernas uppdrag, ansvar och mandat?
- ▶ Finns det tillräckliga stödfunktioner så att rektorerna kan fullgöra sitt uppdrag med ett gott resultat? Sådana stödfunktioner omfattar till exempel ledningsstöd, administrativt stöd, samt stöd kring personal- och ekonomihantering.
- ▶ Finns det en tydlig struktur och styrning från huvudmannen? Detta avser till exempel resursmässiga förutsättningar och stöttning i form av kompetensutveckling för rektor och medarbetare.
- ▶ Finns det en tydlig struktur för arbetsmiljöarbetet, såväl för rektor själv som för stöd i rektors arbete?

I de fall det är möjligt och relevant görs bedömningar dels avseende rektorerna, dels avseende de biträdande rektorerna. När båda grupperna avses används istället genomgående i rapporten begreppet skolledare.

2.3. Genomförande

Granskningen avser bildningsnämnden och är avgränsad till den kommunala grundskolan. Granskningen avser 2024 och har genomförts mellan februari och juni 2024.

Granskningen har omfattat dokumentstudier, intervjuer samt en enkät. Underlag som har granskats inkluderar delårsrapport, årsredovisning samt kvalitetsrapport. En fullständig källförteckning finns i kapitel 6. Därtill har statistik från Skolverket samlats in och bearbetats för att bland annat jämföra skolornas socioekonomiska index och personalstatistik. Vidare används statistik från Kolada¹ för att jämföra kostnad per inskrivet barn i förskola samt kostnad per elev i grundskola.

Intervjuer har genomförts med förvaltningsledning, nämndspresidiet samt två gruppintervjuer med de åtta rektorerna.

En enkät har skickats ut till kommunens alla biträdande rektorer. Enkäten har besvarats av 29 av 32 biträdande rektorer vilket motsvarar en svarsfrekvens om 90 procent. Enkätfrågorna och sammanställda svar finns att läsa i sin helhet i bilaga 2.

2.4. Revisionskriterier

Granskningens bedömningar utgår från följande revisionskriterier, för att läsa mer om revisionskriterierna se bilaga 1.

- ▶ Kommunallagen (2017:725) kap. 6 § 6
- ▶ Skollag (2010:800) 1 kap. 4 §, 2 kap. 8b, 9, 10, 12 §§
- ▶ Arbetsmiljölagen (1977:1160) 3 kap. 2a §
- ▶ Arbetsmiljöverkets föreskrifter om systematiskt arbetsmiljöarbete (2001:1) 2-3 §§
- ▶ Arbetsmiljöverkets föreskrifter om organisatorisk och social arbetsmiljö (2015:4)
- ▶ Trelleborg kommuns personalpolicy 2019-11-25

¹ Kolada är en öppen och kostnadsfri statistikdatabas med cirka 6 000 nyckeltal från kommuner och regioner. Bakom Kolada står RKA (Rådet för främjande av kommunala analyser) vilket är en ideell organisation grundad av svenska staten och Sveriges kommuner och regioner (SKR).

3. Organisation, ekonomi, stöd och ansvar

I detta kapitel redovisas iakttagelser och bedömningar som rör skolledarnas ansvar, uppdrag och mandat liksom det stöd de har tillgång till. Även frågan om struktur och styrning från huvudmannen, i form av exempelvis resurser och kompetensutveckling, redovisas. För att ge en bakgrund till skolledarnas roll och uppdrag inleds kapitlet med en beskrivning av förskole- och grundskoleorganisationen i Trelleborgs kommun liksom en fördjupad beskrivning av den omorganisation som ägde rum 2021.

3.1. Skolororganisation Trelleborgs kommuns grundskolor

Enligt reglementet ansvarar bildningsnämnden för att fullgöra kommunens uppgifter avseende förskola, förskoleklass, grundskola, anpassad grundskola² samt specialskola.

Bildningsförvaltningen leds av en förvaltningschef (tillika skolchef³) och har en verksamhetschef för utbildning samt en verksamhetschef för service och stöd. Därtill finns åtta rektorer inom grundskolan, en rektor för gymnasieskolan samt 32 biträdande rektorer. Den kommunala förskole- och skolverksamheten omfattar 18 förskolor, 14 grundskolor, två resursskolor. Anpassad grundskola bedrivs på två av kommunens grundskoleenheter.

3.2. Rektorsområden

Under 2021 förändrades skol- och rektorsorganisationen på så sätt att kommunens förskolor och skolor slogs samman till åtta rektorsområden. I såväl underlag som i intervjuer beskrivs att syftet var att skapa ett 1-16 års perspektiv med tryggare stadiövergångar för barn och elever samt ett nära ledarskap med stabil personalplanering och professionsutveckling. I nämndens delårsrapport per augusti 2023 framgår att förvaltningsledningen som tillträdde i mars 2023 fokuserar på stabilitet i organisationen där roller, funktioner och relationer blir tydliga och ger förutsättningar både för medarbetarnas trygghet och utveckling.

Det finns variationer mellan rektorsområdena avseende antal elever, verksamhetsformer samt antal enheter inom områdena och geografisk spridning av dessa. Vid intervju beskrivs att utifrån dåvarande befolkningsprognos var tanken att samtliga rektorsområden skulle inkludera 1-16 års perspektivet, det vill säga innefatta förskoleverksamhet och skola med årskurs F-9. Sedan 2021 har

² Anpassad grundskolan är till för elever som har en intellektuell funktionsnedsättning eller en förvärvad hjärnskada. Skolformen kallades tidigare särskola men bytte namn år 2023.

³ Den 1 juli 2018 infördes en ny reglering i skollagen som anger att huvudmannen ska utse en skolchef som ska biträda huvudmannen med att se till att de föreskrifter som gäller för utbildningen följs i huvudmannens verksamhet inom skolväsendet. Se Skollagen kap. 2 § 8-8a.

befolkningstillväxten avstannat och det finns i dagsläget två rektorsområde som enbart omfattar förskola och årskurserna F-6 (Serresjö/Östra samt Smyge/Klagstorp). Därtill finns ett rektorsområde som sedan 2022 påbörjat uppbyggnad av årskurs 6-9 för att så småningom få hela spannet F-9 (Skegrie). Tabell 1, illustrerar rektorsområdenas variation avseende elevantal, antal biträdande rektorer och verksamhetsformer.

Tabell 1. Beskrivning av rektorsområden.

Rektorsområde	Antal elever F-9*	Antal biträdande rektorer**	Antal skolor samt verksamhetsformer**
Anderslöv/Alstad	628	4	1 F-6, 1 F-9, 2 förskolor
Serresjö/Östra	524	3	2 F-6, 3 förskolor
Skegrie	378	3	1 F-9, 3 förskolor
Smyge/Klagstorp	349	2	2 F-6, 2 förskolor
Tätort centrum	986	4	1 F-9, 2 förskolor
Tätort nordväst	821	6	1 F-9 inklusive anpassad grundskola åk 1-9, resursskola åk 4-9, 3 förskolor
Tätort väster	704	6	1 F-6, 1 F-9 inklusive anpassad grundskola åk 1-9, resursskola åk 4-9, 2 förskolor
Tätort öster	388	4	1 F-9, 2 förskolor varav en med OB-verksamhet, modersmålsenhet samt skolinledning

Källa 1. *Systematiskt kvalitetsarbete 2022/2023 **Kommunens hemsida

Organisationen ska "hållas i och hållas ut"

I nämndens delårsrapport per maj 2023 går det att läsa att det råder en samsyn mellan politik och förvaltning om att den nya organisationen ska få tid att verka för att få effekt. Den nya organisationen arbetar för att skapa psykologisk trygghet för medarbetarna. Vidare beskrivs att rektorerna har ledningsgrupper där biträdande rektorer har tydliga befogenheter i verksamheter vilket säkerställer ett nära ledarskap där medarbetarna kan få stöd i sitt uppdrag. I nämndens kvalitetsrapport för läsåret 2022/2023 framgår att nämnden och förvaltningsledningen har kommunicerat att organisationen ska "hållas i och hållas ut".

Vid intervjuer ges exempel på hur man arbetat för att nå denna samsyn. Under hösten 2023 hölls en workshop mellan politiker och skolledare om den framtida inriktningen på arbetet med nämndens verksamhetsplan och eventuella nya prioriteringar och justeringar av effektmål och indikatorer. Ett annat exempel som lyfts fram är att en rektor presenterar sitt skolområde för nämnden vid varje nämndssammanträde under året. Det finns en mall med en dagordning och de frågor som nämnden ställer till rektorerna. Frågorna avser exempelvis områdeskaraktär, styrkor och utmaningar.

Styrkor och utmaningar i organisationen

I intervjuer med rektorer beskrivs organisationen som övervägande positiv. Rektorerna lyfter fram att 1–16 års perspektivet gör det möjligt att skapa en röd tråd i undervisningen från förskola till grundskolans slut. Rektorn har information om såväl förskola som grundskola och följer barnet/eleven från förskolan till grundskolans sista år. Informationsutbytet mellan skolformerna och stadierna uppges skapa positiva effekter för kollegialt lärande och ökad förståelse mellan professionerna i de olika skolformerna och stadierna.

Vidare beskriver rektorerna att rektorsområdenas större storlek, jämfört med innan omorganisationen, som positiv på flera sätt. En större budget skapar flexibilitet för rektorn att prioritera och omdisponera resurser för att möta olika behov och att kunna göra satsningar. Rektorns ledningsgrupp med biträdande rektorer och eventuell administrativ chef beskrivs minska sårbarheten genom att olika funktioner kan stötta och hjälpa varandra. Vidare beskrivs ledningsgruppen med de biträdande rektorerna som ett bra stöd i rektors beslutsfattande.

Utmaningen med organisationen beskrivs vara främst i de rektorsområden där enheterna är geografiskt utspridda vilket skapar utmaningar i det nära ledarskapet. Detta eftersom rektor inte kan vara fysiskt på plats på alla skolor i den utsträckning som rektor och personalen skulle önska. Därtill är majoriteten av förskolorna placerade i andra lokaler än grundskolan vilket också påverkar rektorernas möjlighet att vara på plats där.

Elev- och personalstatistik för kommunala grundskolor F-9

I tabell 2 nedan redovisas elev- och personalstatistik för de kommunala grundskolorna. Tabellen är sorterad efter skolornas socioekonomiska index. Antal elever per lärare samt andel lärare med pedagogisk högskoleexamen har färgsorterats. Rött innebär att skolan har ett sämre värde än kommunens medelvärde medan grönt innebär att skolan har ett bättre värde än medelvärdet.

Tabell 2. Elev- och personalstatistik för kommunala grundskolor F-9 för år 2022/2023

Skola	Antal elever*	Socioekonomiskt index ⁴ **	Antal elever/lärare**	Andel lärare med pedagogisk högskoleexamen**
Serresjöskolan	345	47	13,5	98

4 Ett sätt att beskriva den socioekonomiska bakgrunden är det indexvärde som skolan får av Skolverket i framräkningen av statsbidraget likvärdig skola. Indexet är konstruerat så att en skola med förutsättningar i nivå med riksnittet har värdet 100 och skolor med ett värde under 100 har bättre socioekonomiska förutsättningar jämfört med riksnittet. Indexvärdet bygger på faktorer som påverkar sannolikheten att en elev blir behörig till ett nationellt program i gymnasieskolan. Modellen inkluderar bland annat vårdnadshavarnas utbildningsnivå, året när eleven invandrade till Sverige och ekonomiskt bistånd till vårdnadshavare.

Skegrieskolan	378	56	14,7	75
Smygeskolan	224	56	13,6	91
Västervångsskolan	821	83	13,2	93
Väståkraskolan	524	91	12,6	89
Klagstorps skola	125	94	15,5	95
Sjöviksskolan	490	95	13,6	84
Alstad skola	104	111	16,3	84
Östra skolan	179	128	12,0	90
Liljeskolan	968	132	12,6	84
Kattebäcksskolan	114	169	10,9	80
Pilevallsskolan	388	208	11,5	77
<i>Medel Trelleborg</i>			13,3	86

Källa 2. Källa: *Systematiskt kvalitetsarbete 2022/2023 ** Skolverket läsåret 2022/2023

Tabellen visar att antalet elever per lärare varierar mellan skolorna, från 10,9 till 16,3. Andelen lärare med pedagogisk högskoleexamen varierar från 75 till 98 procent. De fem skolor med ett socioekonomiskt index över 100 har generellt ett lägre antal elever per lärare men också en lägre andel lärare med pedagogisk högskoleexamen. En av dessa skolor har både ett högre antal elever per lärare och en lägre andel lärare med pedagogisk högskoleexamen jämfört med kommunens medelvärde.

I tabellen syns ingen samvariation mellan skolenhetens storlek och personaltäthet eller personalens behörighet. Exempelvis är det så att bland de tre minsta skolorna sett till antal elever återfinns så väl kommunens högsta som lägsta personaltäthet.

Enligt verksamhetsplanen för 2024 är det en prioriterad personalfråga under 2024 att fortsätta arbeta med strategiska åtgärder för att öka behörighetsnivån. Exempel på åtgärder som implementerats är att samarbeta med universitet och högskolor samt arbetsintegrerad utbildning för lärarstudenter i hopp om att studenterna ska välja att börja arbeta på skolan när de tagit examen.

Barngrupperna är större i Trelleborg

I nämndens kvalitetsrapport för läsåret 2022/2023 framgår att antal barn per barngrupp och personaltäthet på kommunens förskolor är högre i Trelleborg jämfört med såväl Skåne som riket.

Tabell 3. Statistik i förskolan

	Trelleborg	Skåne	Riket
Antal barn per barngrupp	17,3	15,6	15,5
Antal barn per heltidstjänst	5,8	5,1	5,1

Källa 3. Kvalitetsrapport för bildningsnämnden läsåret 2022/2023

I kvalitetsrapportens analys av förskolornas förutsättningar framgår att barngruppernas storlek delvis vägs upp av personalens kompetens. Andelen förskolelärare bland personalen är 58 procent vilket kan jämföras med rikets 43 procent. I kvalitetsrapporten framhålls att nämnden behöver ha ett fortsatt fokus på hur barngruppernas storlek utvecklar sig.

3.3. Rektors uppdrag, mandat och ansvar

Förvaltningsledningens uppfattning om skolledarnas uppdrag

Vid intervju beskrivs att rektors uppdrag, mandat och ansvar framgår av skollagen. Rektor har det yttersta ansvaret för att leda och utveckla den pedagogiska verksamheten samt ett övergripande ansvar för ekonomi, kvalitet och resultat. Lika så har rektor ansvar för utveckling, uppföljning och samverkan. Förvaltningsledningen beskriver att rektor får en strategisk roll medan biträdande rektor har ett delegerat operativt verksamhetsansvar där även personalansvar kan ingå.

Vidare uttrycks att detta är i enlighet med de större förändringar av skollagen som började gälla 2010. I lagen framgår att en elev enbart får ha en rektor. I förarbetena framgår att rektorerna skulle ges ett större mandat att besluta i frågor om den egna skolans inre organisation samt möjligheten för rektorerna att delegera beslutsfattande till biträdande rektor. Vid intervjuer framkommer att det finns skriftliga delegationsordningar som reglerar beslutanderätten.

Vid intervjuer framhålls att rektorerna aktivt har sökt sina respektive tjänster i samband med omorganisationen och att det då framgick att såväl förskola som grundskola ingick i rektorsområdet. Däremot lyfts fram att det är en utmaning att förskolorna generellt är placerade i andra lokaler än resterande verksamhet där rektorerna har olika förutsättningar att vara på plats och närvarande. För att kompensera för detta beskrivs att den biträdande rektorerna har en viktig roll i att vara den som är nära medarbetarna och nära verksamheten.

Slutligen uppges att det finns en pågående dialog om roller och ansvar, exempelvis gällande rektors inre organisation och i vilken utsträckning beslut om den inre organisationen också påverkar andra rektorers inre organisation. Det finns även en pågående diskussion om hur förvaltningen ska kommunicera med de biträdande rektorerna.

Rektorernas uppfattning om sitt uppdrag, ansvar och mandat

Även rektorerna beskriver att deras uppdrag och ansvar framgår av skollagen. De framhåller att inom rektorsgruppen skiljer sig uppdragen åt eftersom rektorsområdena har olika förutsättningar (storlek, geografisk spridning, verksamhetsformer etc.). Rektorerna pratar om sitt uppdrag, förutsättningar för detta och vad huvudmannen förväntar sig fram för allt vid medarbetarsamtalet med sin närmsta chef (verksamhetschef utbildning).

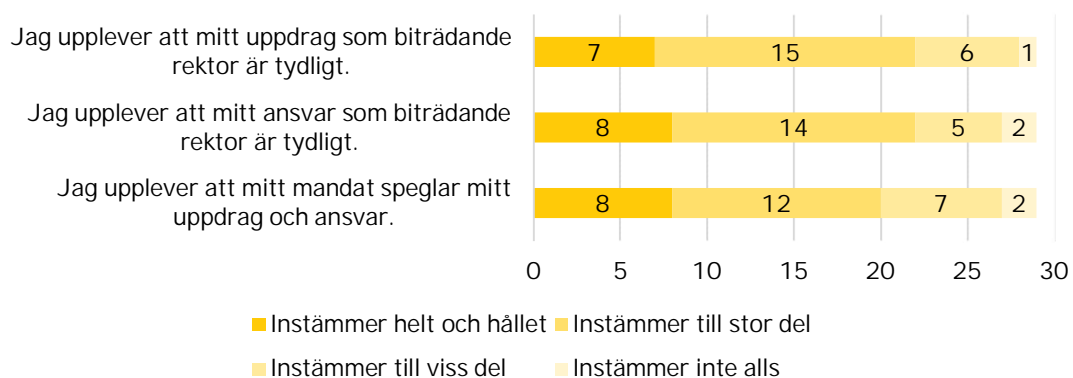
Rektorerna beskriver att det finns en uppfattning och önskan om att rektorn ska vara synlig och på plats nära medarbetarna och nära verksamheten i det dagliga arbetet, vilket ibland är en utmaning utifrån geografien och de många enheterna, vilket vi beskrivit tidigare. Det uppges finnas ett behov av att förtydliga rektorns kontra biträdande rektorns roller i det nära ledarskapet och i ansvaret för verksamheten, mot såväl personal som mot vårdnadshavare.

Rektorerna upplever att de har ett tillräckligt mandat att besluta om sin inre organisation men inte alltid en tillräcklig ekonomi att göra så. Vi återkommer till de ekonomiska förutsättningarna i avsnitt 3.5.

Enkätresultat: biträdande rektorer

I enkäten fick de biträdande rektorerna svara på om de upplever att deras uppdrag, ansvar och mandat är tydligt.

Diagram 1. Enkätresultat uppdrag, ansvar och mandat.



Resultatet visar att tre av fyra (22 av 29) biträdande rektor instämmer helt och hållet eller till stor del i att uppdraget respektive ansvaret är tydligt.

Något färre, 20 stycken, upplever att mandatet speglar uppdraget och ansvaret. Det är dock cirka en tredjedel (9 av 29) som enbart instämmer till viss del eller inte alls om att mandatet speglar uppdraget och ansvaret.

Avseende ovan tre frågor lämnade 11 biträdande rektorer en kommentar. I fyra av dessa uppges att rollen som biträdande rektor i kommunen är att likna vid en rektorstjänst sett till det uppdrag och ansvar de har.

Utmaningen med flera skolformer

I intervju beskriver rektorerna att det delvis är en utmaning med flera skolformer men att detta inte är unikt för kommunens organisation. Rektorerna framhåller att deras ledningsgrupper är en styrka i denna utmaning eftersom de biträdande rektorerna har ett operativt ansvar över sitt verksamhetsområde.

Under 2023 genomförde Skolinspektionen fem granskningar av nämndens verksamheter. En av granskningarna avsåg en regelbunden kvalitetsgranskning av den anpassade grundskolan på Västervångskolan. I Skolinspektionens beslut framgår bland annat följande:

- ▶ *Huvudmannen stödjer i låg utsträckning skolenhetens arbete med att ge eleverna en god och likvärdig utbildning.* Huvudman behöver utveckla sin uppföljning av den anpassade grundskolans resultat för att kunna göra självständiga bedömningar av verksamhetens kvalitet.
- ▶ *Rektorn leder och styr i låg utsträckning skolans utveckling och skapar i låg utsträckning en ändamålsenlig organisation.* Rektorn behöver utveckla en systematisk uppföljning som omfattar skolenhetens resultat för att kunna bedöma och utveckla verksamhetens kvalitet.

I de förbättringsåtgärder som har redovisats till Skolverket framgår att verksamhetschef, kvalitetsutvecklare, rektor och biträdande rektor kommer att genomföra fyra kvalitetsdialoger per läsår. Syftet med detta är att följa upp verksamhetens förutsättningar, process och resultat samt göra bedömningar av utvecklingsområden.

Rektorn har initierat ett utvecklingsarbete med regelbundna möten med lärarna samt lektionsbesök med observationer av undervisningen.

3.4. Struktur och styrning från huvudmannen

En gång per år värderas kvaliteten och måluppfyllelsen för grundskolan i förhållande till de nationella målen och nämndens effektmål. En skriftlig redogörelse för detta finns i nämndens kvalitetsrapport. I kvalitetsrapportens analys görs en bedömning av vad som påverkat resultat och måluppfyllelse. Kvalitetsrapporten för 2022/2023 tar avstamp i 2021/2022 års identifierade utvecklingsområde:

1. Förflyttning av fokus från förutsättningar till undervisningens kvalitet. Undervisningen är inte likvärdig⁵.
2. Fortsatt fokus på barn och ungdomars trivsel, trygghet, hälsa och mående.
3. Fördjupa arbetet med en likvärdig och rättssäker bedömning och betygssättning.

I intervju framgår att tjänstepersoner och rektorer tillsammans med nämnden har arbetat fram verksamhetsplanen för 2024. I denna framgår de effektmål som nämnden har beslutat om utifrån kommunfullmäktiges fyra politiska prioriteringar för 2023–2026.

Effektmålen sammanfattas i tabell 4 på nästa sida.

⁵ I nämndens kvalitetsrapport förtydligas att begreppet likvärdig definieras som "tillgång till utbildning, kvalitet och kompensatoriska insatser".

Tabell 4. Nämndens effektmål och åtgärder.

Effektmål	Sammanfattning av åtgärder	Urval av indikatorer
1. Barn och elevers trygghet, trivsel, hälsa och mående ska öka.	<ul style="list-style-type: none"> Kartlägga hälsofrämjande insatser inom rektorsområdena Fortsätta hälsofrämjande processer Stärka samsyn i elevhälsoarbetet 	Trygghetsindex, elevers närvaro
2. Utveckla undervisningen inom förskola och skola samt förbättrade kunskapsresultat.	<ul style="list-style-type: none"> Stärka återkoppling till lärare genom bl.a. observationer Fokus på matematik och svenska/svenska som andraspråk Insatser för språkutveckling i förskolan 	Meritvärde, behörighet gymnasium
3. Likvärdighet kring bedömning och betygssättning	<ul style="list-style-type: none"> Ämnesnätverk för lärare för att nå samsyn kring bedömningar och betygssättning 	Ökad korrelation mellan resultat nationella prov och betyg
4. Kompetensförsörjning	<ul style="list-style-type: none"> Ha kompetensförsörjning i fokus på chefsdagar Insatser för den enskilda medarbetaren 	Andelen behöriga lärare ska öka, andelen förskolelärare bibehållas
5. Barn och elevers påverkansmöjligheter ska tydliggöras och inflytandeindex ska spegla en ökad påverkansmöjlighet	<ul style="list-style-type: none"> Öka elevers delaktighet i undervisningen Arbeta mot ökad delaktighet för vårdnadshavare Ökad systematik gällande uppföljning av synpunkter 	Inflytandeindex

Källa 4. Verksamhetsplan 2024.

3.5. Ekonomiska resurser

Av nämndens årsredovisning för 2023 framgår i driftredovisningen per verksamhet följande budgetavvikelser:

- ▶ Förskola: +17,5 mnkr
- ▶ Förskoleklass: +1,6 mnkr
- ▶ Grundskola: -18,3 mnkr
- ▶ Anpassad grundskola: -0,1 mkr

Överskottet inom förskolan uppges bero på att verksamheten fått större statsbidrag än budgeterat, ökade barnomsorgsavgifter samt att antalet barn till annan huvudman minskat vilket minskat ersättningen för grundbelopp.

Underskottet inom grundskolan återfinns inom personalkostnader och övriga kostnader på de kommunala enheterna. Personalomkostnader står för -3,3 mnkr och ökade livsmedelspriser för -3,3 mnkr. Resterande -11,7 mnkr förklaras inte i kommentarerna till driftredovisningen i nämndens årsredovisning.

I intervjuer uppger rektorer att det är avgörande för en ekonomi i balans om det går att upprätthålla tillräckligt stora klasser. Det betyder 25 elever per klass i årskurs F-6 och 28 elever i årskurs 7-9. I fritextsvar i enkäten beskriver biträdande rektorer att ekonomi och resurser inte räcker till på ett tillfredsställande sätt och att budgeten är ansträngd.

Jämförelser i Kolada

Enligt uppgifter i Kolada kostar en grundskoleelev i någon av de kommunala skolorna i Trelleborgs kommun, 117 000 kronor per elev, för årskurs 1-9 (år 2022). Detta kan jämföras med rikssnittet om 126 700 kronor (se bilaga 3). I jämförelse med de skånska kommunerna är det enbart fyra kommuner som har en lägre genomsnittskostnad per elev. Trelleborg ligger även lågt i jämförelse med pendlingskommuner, kommuner med liknande befolkning samt kommuner med liknande socioekonomiska förutsättningar.

Även gällande kostnader per inskrivet barn i förskolan är kommunens 165 180 kronor lägre än rikssnittet om 169 450 kronor år 2022 (se bilaga 3).

Gällande nettokostnadsavvikelse, som jämför nettokostnaden med referenskostnad (en strukturellt förväntad kostnad), är den avseende kommunens förskoleverksamhet +0,6 % och för kommunens grundskoleverksamhet -4,9 % för år 2022. Ett resultat över 0 indikerar ett högt kostnadsläge, på grund av högre ambitionsnivå och/eller lägre effektivitet. Ett minus-resultat indikerar att kostnaderna är lägre än statistiskt förväntat på grund av lägre ambitionsnivå och/eller högre effektivitet.

3.6. Kompetensutveckling

Det finns inte en gemensam kompetensutvecklingsplan för rektorerna. Kompetensutveckling tas upp i enskilda medarbetarsamtal.

I intervjuer med rektor framgår delvis olika bilder av möjligheten för kompetensutveckling för rektorer. Det nämns exempelvis att det finns möjlighet till individuell handledning av extern coach, teamutveckling och arbetsmiljöutbildning men att detta i stort handlar om chefskapet och inte rektorsrollen.

Rektorerna framhåller att det även saknas kompetensutveckling för biträdande rektorer i deras ansvar och chefskap.

Enkätresultat: biträdande rektorer

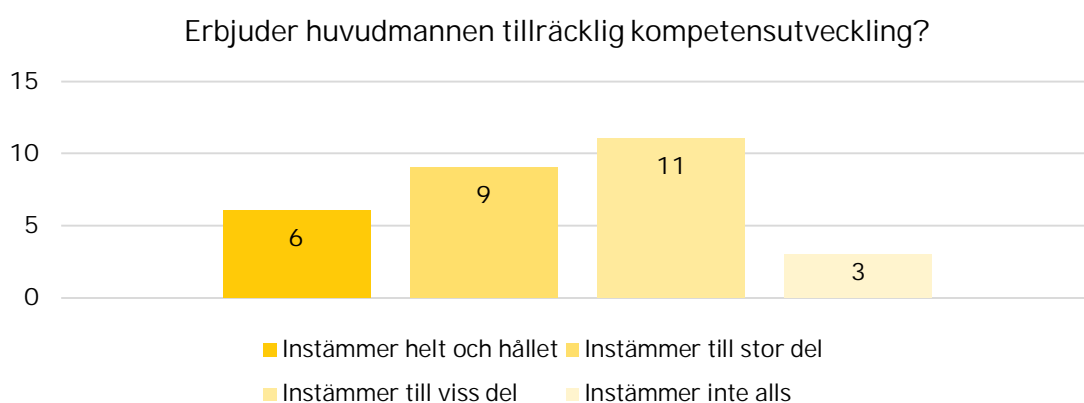
Av intervjuer framgår att det är en tradition i kommunen att erbjuda biträdande rektorer att genomgå den statliga rektorsutbildningen⁶. Av enkätresultatet framgår

⁶ Rektorsprogrammet är en statlig befattningsutbildning på akademisk nivå som syftar till att stärka rektorernas förmåga att leda och styra verksamheten. För rektorer inom grundskolan är den obligatorisk

att 14 biträdande rektorer genomgått utbildningen, att 10 stycken gör det just nu och att fem stycken inte har gjort det.

I enkäten fick de biträdande rektorerna svara på om huvudmannen erbjuder tillräcklig kompetensutveckling. Av resultatet framgår att drygt hälften (15 av 29) instämmer helt och hållet eller till stor del medan knappt hälften (14 av 29) instämmer till viss del eller inte alls.

Diagram 2. Enkätresultat kompetensutveckling.



I fritextsvar finns två kommentarer som berör kompetensutveckling. Ett svar uppger att det saknas kompetensutveckling som är riktad till biträdande rektorer inom förskolan. Det andra svaret uppger att ett nätverk för biträdande rektorer nyligen startats upp men att det i övrigt saknas kompetensutveckling för biträdande rektorer.

3.7. Stödfunktioner

I intervjuer med rektorer beskrivs det administrativa stödet lokalt på skolan vara utformat på olika sätt beroende på rektorsområde men att det generellt är bra. Det beskrivs vara en fördel om den administrativa funktionen/chefen har en pedagogisk bakgrund då detta blir en stor tillgång i ledningsgruppen i diskussioner om exempelvis rutiner och kvalitetsarbete.

Det juridiska stödet till rektorer beskrivs vara bra där det finns två jurister inom förvaltningen men att stödet behöver stärkas till de biträdande rektorerna.

Stödet avseende personalfrågor och HR har diskuterats i rektorsgruppen och det finns delade meningar om stödet. Framförallt beskrivs ett bristande stöd i individärenden och rektorer upplever att HR inte fullt ut förstår skolan som verksamhetsområde. Vid intervju framgår att HR-funktionen centraliserades

och utbildningen ska påbörjas inom ett år från det att rektor tillträtt sin tjänst. För biträdande rektorer är utbildningen inte obligatorisk men de erbjuds medverkan i mån av plats. Se Skollagen kap 2 § 12.

samtidigt som nämndens nya organisation trädde i kraft och att detta kan vara en bidragande orsak till att stödet upplevs vara bristande.

Centraliseringen avsåg även ekonomer. Det finns tre ekonomer som arbetar mot bildningsnämndens verksamheter. Intervjuade rektorer framhåller att det är en klar fördel om ekonomen förstår det pedagogiska arbetet och exempelvis delningstal och lärartäthet.

Personal- och ekonomisystem beskrivs vara en katastrof

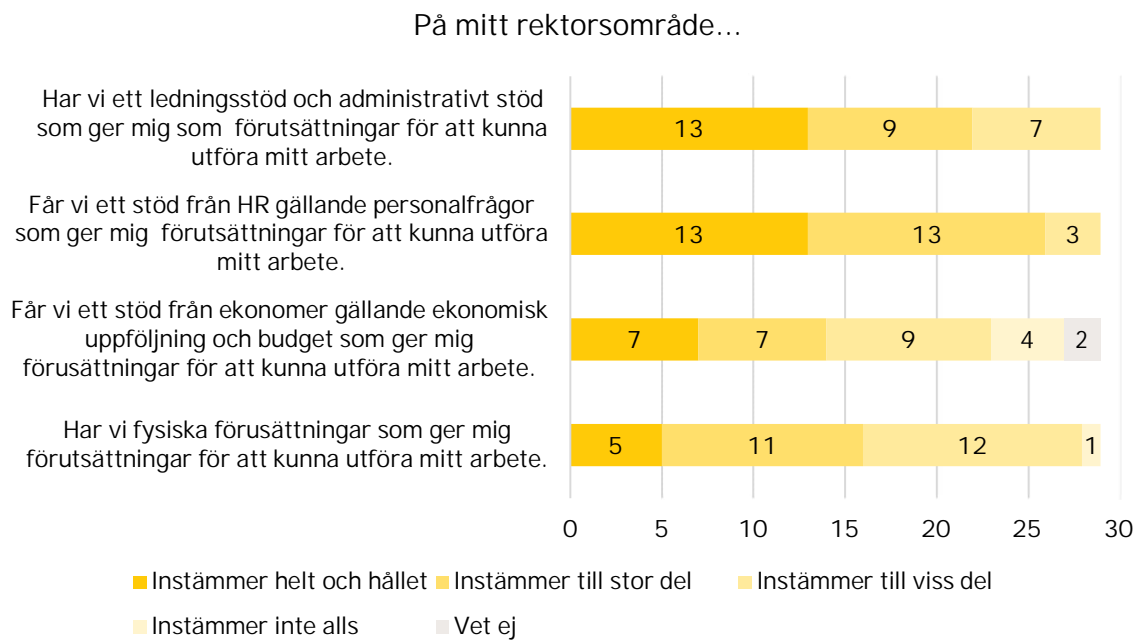
De stödsystem som finns för att följa upp elevers kunskaper, skolfrånvaro och kränkande behandling beskrivs vara ändamålsenliga och att det exempelvis går att följa upp statistik på aggregerad nivå.

Rektorer och förvaltningsledning framhåller att de stödsystem som finns för att följa upp ekonomi och personal brister och inte är ändamålsenliga. Dessa system är gemensamma för hela kommunen. Rektorer beskriver att det inte går att följa upp sin budget på de nivåer man önskar och att det inte går att få en bra överblick över sin budget. Det kan innebära stora differenser om flera hundra tusen kronor beroende på hur man söker och avgränsar. Lika så går det inte att följa upp personalinformation på ett enkelt sätt, exempelvis i vilken utsträckning lärarna är legitimerade. Uppföljning av personal och ekonomi beskrivs i stor utsträckning kräva manuell hantering på grund av bristerna i de digitala systemen.

Enkätresultat: biträdande rektorer

Av enkätresultatet framgår att 26 av 29 biträdande rektorer instämmer helt och hållet eller till stor del i att de får ett stöd från HR för att kunna utföra sitt arbete som biträdande rektor. Något färre, 22 stycken, instämmer helt och hållet eller till stor del i att de har ett ledningsstöd och administrativt stöd som ger dem som biträdande rektor förutsättningar för att utföra sitt arbete.

Diagram 3. Enkätresultat stödfunktioner.



Ungefär hälften av de biträdande rektorerna instämmer enbart till viss del, inte alls, eller vet inte om de får ett stöd från ekonomer gällande ekonomisk uppföljning och budget. Detta är det påstående som rör stödet som får lägst resultat. I fritextsvar kommenterar flera biträdande rektorer att det är rektorn som har ansvaret för budget och ekonomi.

Drygt hälften av de biträdande rektorerna instämmer helt och hållet eller till stor del i att de har fysiska förutsättningar, exempelvis läromedel, digitala läromedel, skolbibliotek) som ger förutsättningar för att kunna utföra sitt arbete.

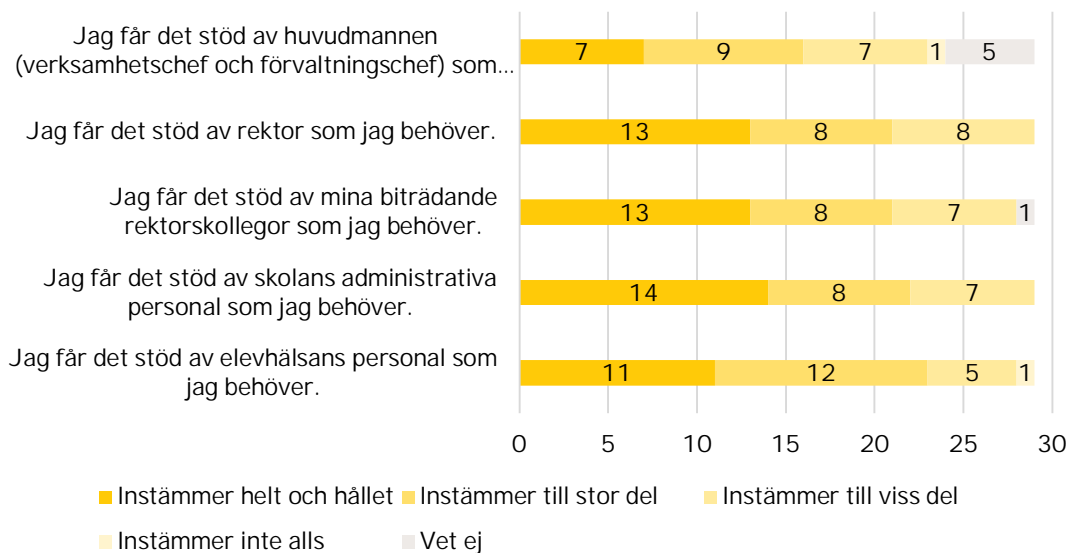
Avseende frågorna ovan lämnades 11 fritextsvar. Fem av dessa svar avsåg ekonomi där det dels lyfts fram att ekonomin ägs av rektorn dels att budgeten är ansträngd. Tre biträdande rektorer uppger att de inte har ett fungerande skolbibliotek.

Biträdande rektorers upplevda stöd

I enkäten fick de biträdande rektorerna svara på om de får det stöd de behöver från olika funktioner för att kunna utföra sitt arbete. Fem olika funktioner inkluderades. Enkäten visar att en klar majoritet instämmer helt och hållet eller till stor del i att de får det stöd som de behöver av elevhälsans personal (23 av 29), av administrativ personal (22 av 29), av sina biträdande rektorskolegor (22 av 29) samt av sin rektor (21 av 29).

Av diagrammet på nästa sida framgår de biträdande rektorernas upplevda stöd.

Diagram 4. Enkätresultat upplevt stöd.



Det påstående som lägst antal personer instämmer i gäller stödet från huvudmannen. En knapp majoritet (16 av 29) instämmer helt och hållet eller till stor del i att de får det stöd av huvudmannen som de behöver. Fem biträdande rektorer har svarat "vet ej" på frågan.

På frågorna ovan har 12 biträdande rektorer lämnat en kommentar. Fem av dessa handlar om stödet från huvudmannen. Dels uppges att biträdande rektorer inte träffar förvaltningen och beslut fattas "över huvudet" på dem som arbetar i verksamheten. Två biträdande rektorer uppger att förankringen till förskolan är bristfällig.

3.8. Bedömning

Bedömningen är att det finns en tydlighet avseende rektorernas uppdrag, ansvar och mandat. Vi grundar bedömningen på skollagen och det främsta uttalade syftet i samband med omorganisationen, att ha ett 1-16-årsperspektiv. Även om det inte finns några kommunala styrdokument som tydliggör rektorsrollen bedöms skollagen tillsammans med uppdraget i omorganisationen och de mer allmänna lokala styrdokumenterna ge rektor ett tydligt uppdrag, mandat och ansvar. Vid intervju ges olika exempel på hur helhetssynen och handlingsutrymmet utökats samt rektorsrollen stärkts. Rektorerna bedöms fram för allt ha mandat att besluta om sin inre organisation och därigenom skapa förutsättningar för hög måluppfyllelse. När det gäller möjligheterna att nyttja mandatet finns begränsningarna fram för allt inom ekonomin då rektorerna givetvis behöver ta hänsyn till budget i enlighet med kommunens ekonomistyrning.

Bedömningen är att även att de biträdande rektorernas uppdrag ansvar och mandat är tydligt. Vi grundar vår bedömning på svaren och fritextsvar i enkäten där 22 av

29 biträdande rektorer instämde i påståendet att uppdraget är tydligt. Nästan lika många biträdande rektorer instämde i att ansvaret är tydligt. Genom skriftliga delegationsordningar framgår vad rektor delegerat till biträdande.

Bedömningen är att det delvis finns tillräckliga stödfunktioner så att rektorer och biträdande rektorer kan fullgöra sitt uppdrag. För rektorerna är det fram för allt de digitala stödsystemen för ekonomi och personal som brister. Detta medför bland annat att den helhetsbild av verksamheten som behövs för att kunna fatta välgrundade beslut inte finns eller finns först genom omfattande manuell hantering. I förlängningen påverkar det styrning och uppföljningen som varken blir effektiv eller kvalitetssäkrad. Stödet i ekonomifrågor är också det stöd som rankas lägst av de biträdande rektorerna. Även om de biträdande rektorerna i flera fall inte har samma ekonomiska ansvar som rektor bedöms lättillgänglig tillförlitlig ekonomisk uppföljning avgörande som en del i att komma till rätta med de underskott som återfinns inom grundskolans personalkostnader. Gällande personalfrågor och HR efterfrågar rektorerna mer stöd i individärenden medan de biträdande rektorerna är mycket nöjda. 26 av 29 instämmer i påståendet att de får ett stöd som ger förutsättningar för att kunna utföra sitt arbete. Möjligen beror skillnaderna på skillnader i ansvar och att personalfrågor i större utsträckning är ett ansvar för rektorerna än de biträdande rektorerna.

Bedömningen är att det delvis finns en tydlig struktur och styrning från huvudmannen avseende exempelvis resurser och kompetensutveckling. Bedömningen grundar sig på den kompetensutveckling som rektorerna har tillgång till och som bedöms gagna ledarskapet i stort men där eventuella behov som rör det pedagogiska ledarskapet eller det specifika i rektorsrollen också behöver fångas. Vidare grundar vi bedömningen på de konstaterade bristerna avseende ekonomisystemen ovan. Runt 75 procent av de biträdande rektorerna instämmer i de olika påståendena om stöttning från olika funktioner. Det område som får lägst resultat är stödet från huvudmannen och här finns det anledning att överväga förändringar i hur de biträdande rektorerna involveras i olika möten och beslut. Det är en svår balans mellan att styra genom rektorerna och att inte gå förbi dem samtidigt som de biträdande rektorerna ska ges stöd och möjlighet att medverka i frågor på nämndgemensam nivå. Bedömningen är att dessa överväganden även bör gälla hur alla skolformer kan synliggöras och stöttas, i enlighet med Skolinspektionens beslut avseende anpassad grundskola samt att biträdande rektorer med ansvar inom förskolan i viss utsträckning uppger att förankringen i förskolan är bristfällig.

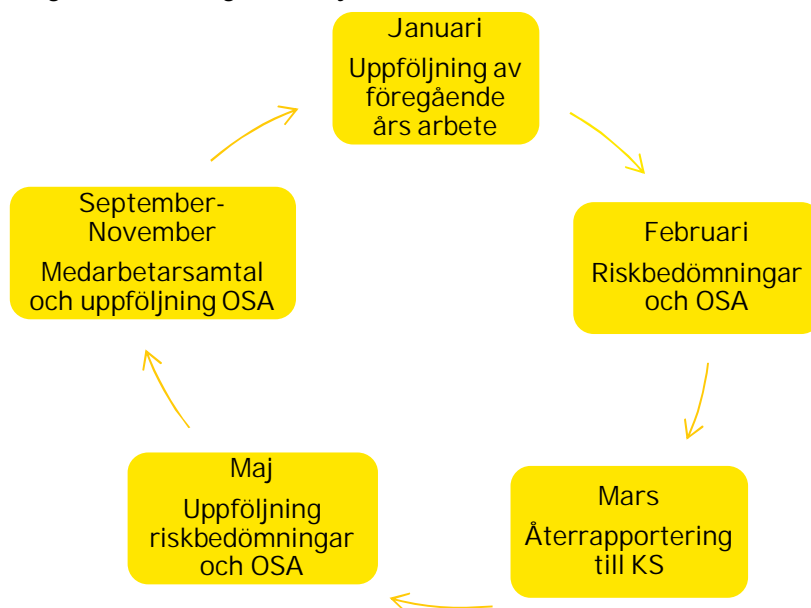
4. Systematiskt arbetsmiljöarbete

I detta kapitel redovisas iakttagelser och bedömningar som rör det systematiska arbetsmiljöarbetet. Både det arbete som rektor genomför och det som rör skolledarnas egen arbetsmiljö.

4.1. På huvudmannanivå

Kommunfullmäktige beslutade i november 2019 om en personalpolicy för Trelleborgs kommun (läs mer i revisionskriterierna i bilaga 1). Det finns ett tillhörande årshjul för det systematiska arbetsmiljöarbetet samt en blankett för den årliga uppföljningen av arbetet. Utifrån det kommunövergripande årshjulet har bildningsförvaltningen ett årshjul för det systematiska arbetsmiljöarbetet. Av detta framgår vilka aktiviteter som ska genomföras vilken tid på året, vem som är ansvarig och vilket stöd som finns i form av HR, checklistor och statistik. I figuren nedan sammanställs ett urval av aktiviteterna⁷.

Figur 1. Utdrag ur förvaltningens årshjul.



Källa 5. Årshjul för systematiskt arbetsmiljöarbete på Bildningsförvaltningen

Av årshjulet framgår att det är respektive chef med tilldelade arbetsmiljöuppgifter som är ytterst ansvarig för att aktiviteterna i rutinen genomförs. Vid intervjuer framgår att det är detta årshjul finns som stöd för rektorernas arbetsmiljöansvar.

⁷ OSA står för organisatorisk och social arbetsmiljö.

Det framgår inte hur eller när den politiska nivån involveras i arbetet bortsett från att förvaltningschefen ansvarar för att återrapportering av nämndens årliga uppföljning lämnas till kommunledningsförvaltningen i mars.

Nämnden har godkänt årlig uppföljning

Nämnden har i mars 2024 godkänt förvaltningens rapport om årlig uppföljning av det systematiska arbetsmiljöarbetet för 2023. Beslutet har rapporterats till kommunstyrelsen. Av protokollet framgår att enheter har genomfört uppföljningen med chefer, skyddsombud, medarbetare och fackliga företrädare. Enheterna har därefter upprättat handlingsplaner med utgångspunkt i identifierade förbättringsområden.

Nämnden tar del av en sammanställning av enheternas uppföljningar i form av blanketten (se 4.1). Av denna framgår övergripande positiva iakttagelser, upptäckta brister och behov av övergripande åtgärder. Någon uppdelning på olika enheter eller befattningar görs inte i iakttagelserna. En brist som upptäckts gäller KIA⁸ där i felaktiga behörigheter gör att rätt chef inte kan se inkomna händelseanmälningar.

Den senaste medarbetarenkäten gjordes i september 2021. Resultatet sammanställdes på förvaltnings- och verksamhetsnivå. Av intervju framgår att det förekommit diskussioner mellan förvaltning och rektorer om att ta fram en specifik enkät till skolledare.

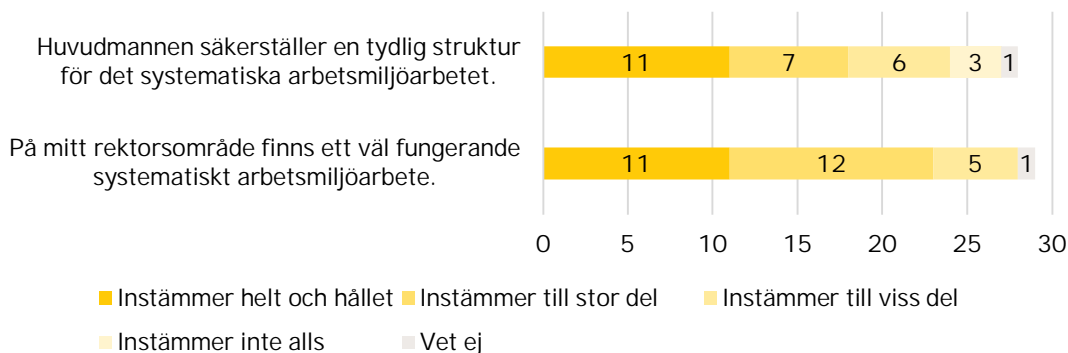
4.2. På rektorsnivå

Av intervjuer framgår att det inte är helt tydligt på vilket sätt rektorernas egen arbetsmiljö följs upp. I december 2023 beslutade verksamhetsledningsgruppen (VLG) om att hålla tre arbetsplatsmöten (APT) för rektorerna per termin. Det första mötet hölls i maj 2024 där organisatorisk och social arbetsmiljö samt hot och våld mot skolledare diskuterades. Nästa möte är planerat till juni månad. Detta innebär att innevarande termin enbart kommer att ha haft två möten.

Verksamhetschefen har under 2024 introducerat individuella arbetsmiljösamtal i syfte att arbeta mer proaktivt rektors arbetsmiljö. Under våren och hösten kommer verksamhetschefen ha enskilda uppföljningar med fokus på balansen mellan återhämtning och arbete.

⁸ KIA står för kommunernas informationssystem om arbetsmiljö. Det är ett webbaserat informationssystem för chefer och medarbetare för att rapportera in olycksfall och tillbud.

Diagram 5. Enkätresultat systematiskt arbetsmiljöarbete.



Enkätresultatet visar att 80 procent (23 av 29) av de biträdande rektorerna instämmer helt och hållet eller till stor del i att det finns ett väl fungerande systematiskt arbetsmiljöarbete på sitt rektorsområde. Drygt 60 procent (18 av 29) instämmer i att huvudmannen säkerställer en tydlig struktur för arbetet.

I nämndens kvalitetsrapport för 2022/2023 framgår att rektorsområdena har upprättat och följer upp mål för organisatorisk och social arbetsmiljö i enlighet med arbetsmiljöverkets föreskrift.

4.3. Bedömning

Bedömningen är att det finns en tydlig struktur för arbetsmiljöarbetet till stöd för skolledarna. Vi grundar vår bedömning på att det både på kommunövergripande nivå och nämnds nivå finns ett årshjul som anger vad som ska göras, när det ska göras och vilket stöd som finns i form av checklistor och statistik. Vidare instämmer ungefär två tredjedelar av de biträdande rektorerna i påståendet att huvudmannen har en tydlig struktur för det systematiska arbetsmiljöarbetet. Ännu fler, närmare 80 procent av de biträdande rektorerna instämmer i att arbetet fungerar väl inom deras rektorsområde. En iakttagelse från den årliga sammanställningen till nämnden är att det finns brister i behörigheter i KIA där rätt chef inte kan se inkomna händelseanmälningar. Tillsammans med de brister som konstaterats ovan gällande ekonomi och personalsystemen bidrar det till bedömningen att nämnden behöver rikta uppmärksamhet mot skolledarnas stöd, eller snarare brist på stöd från de digitala systemen.

Bedömningen är vidare att det delvis finns en struktur för arbetsmiljöarbetet som gäller rektorerna och de biträdande rektorernas egen arbetsmiljö. Vi grundar vår bedömning på att det inte finns någon systematisk eller dokumenterad uppföljning av skolledarnas arbetsmiljö (exempelvis inom ramen för det systematiska arbetsmiljöarbetet eller genom särredovisning av resultat från medarbetarenkäten) och ingen uppföljning som nämnden tar del av. Med tanke på att det finns flera

rapporter⁹ som beskriver en svår arbetssituation för skollära och att vi vet att det finns ett tydligt samband mellan kontinuitet i rektors ledarskap och utbildningens kvalitet¹⁰ behöver frågan om skollärans arbetsmiljö ägnas större uppmärksamhet av nämnden. Vi ser därför positivt på att det pågår initiativ inom området så som de nyligen uppstartade arbetsplatsträffarna för rektorer och de individuella uppföljningarna för rektorer med verksamhetschefen. Arbetssättet behöver dock både fortsätta och utvecklas.

⁹ Se exempelvis Arbetsmiljöverkets sida "Hot och våld i skolan" (av.se 2024) som anger att antalet anmälningar på grund av hot och våld i skolan har fördubblats på tio år eller forskningsrapporten "Svenska skollärans arbetsmiljö och hälsa" (2021) som publicerats av Arbets- och miljömedicin Syd. I rapporten varnar författarna för att cirka en fjärdedel av de 2000 rektorerna i deras undersökning ligger i riskzonen för att utveckla psykisk ohälsa om arbetssituationen inte förändras.

¹⁰ Skolverkets rapport 2024:1 "Rektorsomsättning – en utmaning på många grundskolor"

5. Slutsats och svar på revisionsfrågor

Den sammanfattande bedömningen är att bildningsnämnden inte fullt ut säkerställer tillräckliga förutsättningar för rektorerna och de biträdande rektorerna att kunna fullfölja sitt uppdrag med ett gott resultat.

Den genomförda omorganisationen har på flera sätt stärkt och förtydligat både uppdraget på pappret och möjligheterna att i praktiken fullgöra uppdraget. De brister som konstaterats gäller främst systemstödet inom ekonomi- och personalområdet samt arbetet med att säkerställa en god arbetsmiljö för rektor själv. Vi ser dock positivt på att det pågår arbete inom dessa områden.

Revisionsfråga	Svar
Finns det tydlighet i rektorernas uppdrag, ansvar och mandat?	Ja. Det finns en tydlighet avseende rektorernas uppdrag, ansvar och mandat. Vi grundar bedömningen på skollagen och det främsta uttalade syftet i samband med omorganisationen, att ha ett 1-16-årsperspektiv. Bedömningen är att även att de biträdande rektorernas uppdrag, ansvar och mandat är tydligt.
Finns det tillräckliga stödfunktioner så att rektorerna kan fullgöra sitt uppdrag med ett gott resultat? Sådana stödfunktioner omfattar till exempel ledningsstöd, administrativt stöd, samt stöd kring personal- och ekonomihantering.	Delvis. Det finns delvis tillräckliga stödfunktioner så att rektorer och biträdande rektorer kan fullgöra sitt uppdrag. För rektorerna är det fram för allt de digitala stödsystemen för ekonomi och personal som brister.
Finns tydlig struktur och styrning från huvudmannen? Detta avser till exempel resursmässiga förutsättningar och stöttning i form av kompetensutveckling för rektor och medarbetare.	Delvis. Det finns delvis en tydlig struktur och styrning från huvudmannen avseende exempelvis resurser och kompetensutveckling. Bedömningen grundar sig på den kompetensutveckling som rektorerna har tillgång till och som bedöms gagna ledarskapet i stort men där eventuella behov som rör det pedagogiska ledarskapet eller det specifika i rektorsrollen också behöver fångas.
Finns en tydlig struktur för arbetsmiljöarbetet, såväl för rektor själv som för stöd i rektors arbete?	Delvis. Det finns en tydlig struktur för arbetsmiljöarbetet till stöd för skollagarna och det finns delvis en struktur i den del

som gäller rektorerna och de biträdande rektorerna själva.

Utifrån granskningsresultatet rekommenderar vi bildningsnämnden att:

- ▶ Säkerställa att kompetensutvecklingen i större utsträckning omfattar såväl biträdande rektorer som specifika aspekter av uppdraget som skolledare och pedagogiska ledare.
- ▶ Säkerställa att huvudmannen utvecklar, uppmärksammar och stöttar skolledare inom alla skolformer så att även förskola och anpassad grundskola inkluderas.
- ▶ Säkerställa att skolledare har tillgång till ändamålsenliga digitala stödsystem för ekonomi och personal.
- ▶ Utveckla uppföljningen och ta del av specifik uppföljning av skolledarnas arbetsmiljö för att identifiera och åtgärda eventuella brister.

Trelleborg den 4 juni 2024

Hanna Ericsson

Certifierad kommunal yrkesrevisor
EY

Charlotte Ahlström

Verksamhetsrevisor
EY

6. Källförteckning

Intervjuade funktioner

- ▶ Förvaltningschef
- ▶ Verksamhetschef utbildning
- ▶ Kvalitetsutvecklare
- ▶ Samtliga åtta rektorer i grundskolan
- ▶ Bildningsnämndens ordförande
- ▶ Bildningsnämndens vice ordförande

Analyserade dokument

- ▶ Bildningsnämndens delårsrapport 1 2023
- ▶ Bildningsnämndens delårsrapport 2 2023
- ▶ Bildningsnämndens protokoll 2024-03-13 § 51 inklusive redovisning av rapport om uppföljning av det systematiska arbetsmiljöarbetet 2023
- ▶ Bildningsnämndens verksamhetsplan 2024
- ▶ Bildningsnämndens årsanalys 2023
- ▶ Kommunens redovisning av förbättringsåtgärder avseende Skolinspektionens regelbundna kvalitetsgranskning av Västervångskolans anpassade grundskola
- ▶ Kvalitetsrapport för bildningsnämnden läsåret 2022/2023
- ▶ Reglemente för bildningsnämnden
- ▶ Skolinspektionens uppföljningsbeslut efter regelbunden kvalitetsgranskning av Västervångskolans anpassade grundskola 2024-01-15
- ▶ Redovisning av förbättringsåtgärder avseende Skolinspektionens granskning
- ▶ Trelleborgs kommuns personalpolicy
- ▶ Årshjul för systematiskt arbetsmiljöarbete i Trelleborgs kommun
- ▶ Årshjul för systematiskt arbetsmiljöarbete på Bildningsförvaltningen

Bilaga 1. Revisionskriterier

Kommunallagen (2017:725)

I 6 kap 6 § anges att nämnderna inom sitt ansvarsområde ska se till att verksamheten bedrivs i enlighet med kommunfullmäktiges mål och riktlinjer, samt i enlighet med lagar och författningar som gäller för verksamheten.

Skollagen (2010:800)

Skolans kompensatoriska uppdrag, att all utbildning ska ta hänsyn till barns och elevers olika behov och att en strävan ska vara att uppväga skillnader i barns och elevers förutsättningar att tillgodogöra sig utbildningen, framgår av skollagens 1 kap. 4 §. Lika så ska kommunen fördela resurser till utbildningen efter barnens och elevernas olika förutsättningar och behov (2 kap. 8b §). Huvudmannen ska tillse att rektorerna går en särskild befattningsutbildning (2 kap. 12 §).

Det är rektorn som leder och samordnar det pedagogiska arbetet vid en förskole- eller skolenhet (2 kap. 9 §). Inom rektorns ansvar ingår att besluta om sin enhets inre organisation och att fördela resurser inom enheten efter barnens och elevernas olika förutsättningar och behov (2 kap. 10 §). Rektorn får uppdra åt en anställd som har tillräcklig kompetens och erfarenhet att fullgöra enskilda ledningsuppgifter och besluta i frågor om inre organisation och resurser. Rektorn har ett särskilt ansvar för att resursfördelning och stödåtgärder anpassas till den värdering av elevernas utveckling som lärare gör.

Arbetsmiljölagen (1977:1160) och arbetsmiljöverkets föreskrifter

Enligt arbetsmiljölagen 3 kap. 2a § ska arbetsgivaren systematiskt planera, leda och kontrollera verksamheten på ett sätt som leder till att arbetsmiljön uppfyller föreskrivna krav på en god arbetsmiljö.

Arbetsmiljöverkets föreskrifter om systematiskt arbetsmiljöarbete (2001:1) definierar det systematiska arbetsmiljöarbetet med arbetet för att undersöka, genomföra och följa upp verksamheten på ett sådant sätt att ohälsa och olycksfall förebyggs och en tillfredsställande arbetsmiljö uppnås (2 §). Detta omfattar alla fysiska, psykologiska och sociala förhållanden som har betydelse för arbetsmiljön (3 §).

För att uppmärksamma det som tidigare benämndes psykosocial arbetsmiljö utgav Arbetsmiljöverket år 2016 en föreskrift avseende organisatorisk och social arbetsmiljö. Föreskriften har som syfte att främja god arbetsmiljö och förebygga risk för ohälsa på grund av organisatoriska och sociala förhållanden i arbetsmiljön.

Personalpolicy i Trelleborgs kommun

Kommunfullmäktige fastställde det personalpolitiska programmet 2019-11-25. Det är ett övergripande styrdokument för hur kommunens personalpolitik ska bedrivas. Målet är att kommunen ska vara Sveriges bästa arbetsgivare år 2025. Genomförandet framgår av policyns fjärde kapitel: systematiskt arbetsmiljöarbete. Av detta framgår att arbetsmiljöarbetet är en gemensam angelägenhet på en arbetsplats och det ska bedrivas i samverkan. Att skapa en god arbetsmiljö kräver ett systematiskt arbetsmiljöarbete på varje enhet. Kommunen tydliggör i en rutin hur verksamheter ska arbeta med det systematiskt arbetsmiljöarbetet.

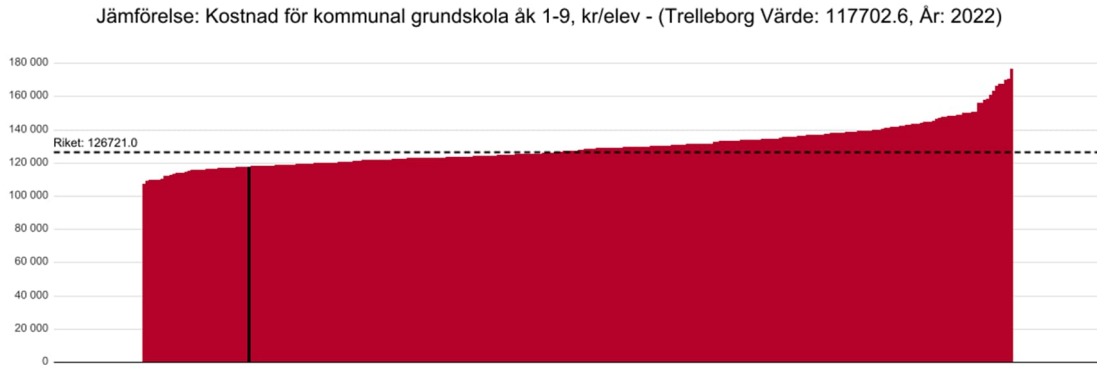
Bilaga 2: Enkätfrågor och resultat

Enkäten har besvarats av 29 av 32 biträdande rektorer motsvarande en svarsfrekvens om 90 procent. I enkäten har svarsalternativen varit följande: instämmer helt och hållet, instämmer till stor del, instämmer till viss del, instämmer inte alls samt vet ej. I tabellen nedan redovisas andelen som svarat instämmer helt och hållet samt instämmer till stor del.

Fråga	Andel
Jag upplever att mitt uppdrag som biträdande rektor är tydligt.	76 %
Jag upplever att mitt ansvar som biträdande rektor är tydligt.	76 %
Jag upplever att mitt mandat speglar mitt uppdrag och ansvar.	69 %
På mitt rektorsområde har vi ett ledningsstöd och administrativt stöd (inre och yttre ledningsgrupper, administratör/administrativ chef, mötesstruktur mm) som ger mig som biträdande rektor förutsättningar för att kunna utföra mitt arbete.	76 %
På mitt rektorsområde får vi ett stöd från HR gällande personalfrågor som ger mig som biträdande rektor förutsättningar för att kunna utföra mitt arbete.	90 %
På mitt rektorsområde får vi ett stöd från ekonomer gällande ekonomisk uppföljning och budget som ger mig som biträdande rektor förutsättningar för att kunna utföra mitt arbete.	48 %
På mitt rektorsområde har vi fysiska förutsättningar (läromedel, digitala verktyg, lokaler, tillgång till skolbibliotek mm) som ger mig som biträdande rektor förutsättningar för att kunna utföra mitt arbete.	55 %
Jag får det stöd av rektor som jag behöver för att kunna utföra mitt arbete.	73 %
Jag får det stöd av huvudmannen (verksamhetschef och förvaltningschef) som jag behöver för att kunna utföra mitt arbete.	55 %
Jag får det stöd av mina biträdande rektorskollegor som jag behöver för att kunna utföra mitt arbete.	73 %
Jag får det stöd av elevhälsans personal som jag behöver för att kunna utföra mitt arbete.	79 %
Jag får det stöd av skolans administrativa personal (administratör, vaktmästare, skolmåltidspersonal m.fl.) som jag behöver för att kunna utföra mitt arbete.	76 %
Jag har genomgått den statliga rektorsutbildningen/jag genomgår utbildningen just nu.	82 %
Huvudmannen erbjuder tillräcklig kompetensutveckling för mig som biträdande rektor.	52 %
Huvudmannen säkerställer en tydlig struktur för det systematiska arbetsmiljöarbetet.	64 %
På mitt rektorsområde finns ett väl fungerande systematiskt arbetsmiljöarbete.	79 %

Bilaga 3. Statistik från Kolada

Kostnad per elev i kommunal grundskola årskurs 1–9 i Trelleborg för år 2022.



Kostnad per inskrivet barn i förskola för år 2022.

