



# Granskning av rektors och lärares förutsättningar

Revisionsrapport  
Alingsås kommun

KPMG AB  
2024-02-28  
Antal sidor 27



**Alingsås kommun**  
Granskning av rektors och lärares förutsättningar

2024-02-28

## Innehållsförteckning

1	Sammanfattning	2
2	Bakgrund	6
2.1	Syfte, revisionsfrågor och avgränsning	6
2.2	Revisionskriterier	7
2.3	Metod	7
3	Resultat av granskningen	8
3.1	Skolstruktur	8
3.2	Ledningsfunktion	10
3.3	Förutsättningar och stöd - rektor	14
3.4	Rektors pedagogiska ledning	17
3.5	Förutsättningar och stöd - lärare	20
3.6	Uppföljning	24
4	Samlad bedömning och rekommendationer	26

## 1 Sammanfattning

KPMG har av Alingsås 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 barn- och ungdomsnämnden 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 barn- och ungdomsnämnden genom sin styrning delvis säkerställer att rektorer och lärare ges förutsättningar att utföra sina respektive uppdrag i enlighet med gällande styrdokument.**

Vår bedömning bygger vi på att kommunen har en skolstruktur med många små skolenheter, som försvårar en likvärdig utbildning. Rektorer och lärare får delvis förutsättningar att verka som rektor respektive genomföra uppdraget i enlighet med nationella styrdokument. Utmaningarna består främst i att med befintliga resurser organisera och bedriva en undervisning efter elevers olika förutsättningar och behov i lokaler som i flera fall inte bedöms vara ändamålsenliga.

Rektorerna leder det pedagogiska arbetet vid sina respektive skolenheter. Begränsade resurser medför dock att åtgärder som de bedömer behöver vidtas för hög måluppfyllelse inte kan vidtas. Flera rektorer upplever också att det klassrumsnära pedagogiska ledarskapet inte har den omfattning som de skulle önska.

Vi bedömer vidare att huvudmannen delvis följer upp rektors och lärares förutsättningar. Bristerna består i kommunikationen mellan huvudman och verksamhet samt avsaknad av beslut om adekvata och riktade åtgärder för att avhjälpa identifierade brister.

Grundskolans ledningsfunktion bedömer vi i allt väsentligt är ändamålsenlig. Resurserna styrs så att rektors ledningsansvar begränsas genom ett nyckeltal om 30 medarbetare per rektor. Vi bedömer också att rektor i allt väsentligt ges administrativt stöd inom avgörande områden såsom ekonomi och HR, men att det kan utvecklas inom områdena arbetsmiljö, fastighet och lokaler. Det har i granskningen inte framkommit att lärarna är i behov av mer administrativt stöd, utan bättre organisatoriska förutsättningar för att kunna genomföra sitt uppdrag.

Utifrån resultatet av vår granskning rekommenderar vi barn- och ungdomsnämnden att:

- utifrån befintliga begränsade resurser och uppdraget enligt skollag initiera en översyn av strukturen för grundskolan och vidta åtgärder utifrån översynens resultat.
- i sitt systematiska kvalitetsarbete följa upp rektors och lärares förutsättningar och ansvar, i vilket ingår att analysera orsaker och genomföra insatser. Adekvata och riktade åtgärder ska vidtas och uppdraget tydliggöras t.ex. vad gäller ansvar och genomförande. (4 kap. 3 och 7 §§ Skoll.) Vi pekar också på vikten av att kommunicera huvudmannens kvalitetsarbete i hela organisationen.

- 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)

Revisionsfråga	Bedömning:	Rekommendationer
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ja</li> <li>• I allt väsentligt</li> <li>• Delvis</li> <li>• Nej</li> </ul>	Utifrån resultatet av vår granskning rekommenderar vi Alingsås kommun att:
Revisionsfråga	Bedömning: Delvis	Rekommendationer
<b>Ger kommunens skolstruktur goda förutsättningar för rektor och lärare att genomföra sina uppdrag i enlighet med nationella styrdokument?</b>	Vår bedömning bygger på att kommunen har en skolstruktur med många små skolenheter, som försvårar en likvärdig utbildning. Vi bedömer också att den befintliga skolstrukturen innebär ett ineffektivt nyttjande av begränsade resurser.	— utifrån befintliga begränsade resurser och uppdraget enligt skollag initiera en översyn av strukturen för grundskolan och vidta åtgärder utifrån översynens resultat.
Revisionsfråga	Bedömning: I allt väsentligt	Rekommendationer
<b>Är grundskolans ledningsfunktion ändamålsenlig och organiserad i enlighet med gällande nationella styrdokument?</b>	Det finns en skolchef utsedd och varje skolenhet leds av en rektor. Vi bedömer att omfattningen på rektors personalansvar generellt är tillfredsställande. Vi bedömer att ledarskapet är mer utmanande för rektorer som ansvarar för verksamheten vid flera skolenheter.	Ingen rekommendation
Revisionsfråga	Bedömning: I allt väsentligt	Rekommendationer
<b>Ges rektor adekvat administrativt stöd som ger rektor förutsättningar att genomföra sitt uppdrag i enlighet med nationella styrdokument?</b>	Rektor erhåller ändamålsenligt stöd både inom ekonomi- och personalområdet. Vi ser att stödet inom arbetsmiljö, fastighet och lokaler inte fullt ut möter rektorernas behov, vilket bland annat kan bero på de utmaningar som lokalerna i sig skapar.	Ingen rekommendation

Revisionsfråga	Bedömning: Delvis	Rekommendationer
<b>Ges rektor förutsättningar att genomföra sitt uppdrag i enlighet med nationella styrdokument?</b>	Vi bedömer utifrån svar i enkät och intervjuer att rektorer delvis har förutsättningar att fatta de beslut om insatser som de bedömer är mest ändamålsenliga för att eleverna ska uppnå en hög måluppfyllelse. Det gäller både personalens omfattning och tillgång till ändamålsenliga lokaler.	— i sitt systematiska kvalitetsarbete följa upp rektors och lärares förutsättningar och ansvar, i vilket ingår att analysera orsaker och genomföra insatser. Adekvata och riktade åtgärder ska vidtas och uppdraget tydliggöras t.ex. vad gäller ansvar och genomförande.
<b>Uppfattar rektor att förutsättningar ges till rektorer att leda det pedagogiska arbetet och verka för utbildningens utveckling?</b>	Vi bedömer, utifrån enkäter och intervjuer, att rektor delvis leder det pedagogiska arbetet och verkar för utbildningen utveckling. Begränsade resurser eller annan central styrning gör att rektor inte bedöms kunna fatta beslut som de bedömer leder till ökad måluppfyllelse.	— 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.
<b>Ges lärare adekvat administrativt stöd som ger lärare förutsättningar att genomföra sitt uppdrag i enlighet med nationella styrdokument?</b>	Det har i granskningen inte framkommit att lärarna saknar administrativt stöd i någon större omfattning.	Ingen rekommendation
<b>Uppfattar lärarpersonalen att lärarna ges förutsättningar att genomföra sitt uppdrag i enlighet med nationella styrdokument?</b>	Det är tydligt att många lärare inte upplever sig ha förutsättningar att planera och bedriva sin undervisning i enlighet med nationella styrdokument. Att så många lärare inte upplever sig ha förutsättningar kan bero på faktisk avsaknad av förutsättningar till exempel genom stora klasser med elever som i varierande hög grad är i behov av extra anpassningar och särskilt stöd, men också på att kraven är för högt ställda.	— i sitt systematiska kvalitetsarbete följa upp rektors och lärares förutsättningar och ansvar, i vilket ingår att analysera orsaker och genomföra insatser. Adekvata och riktade åtgärder ska vidtas och uppdraget tydliggöras t.ex. vad gäller ansvar och genomförande.

Revisionsfråga	Bedömning: Delvis	Rekommendationer
<p><b>Följer huvudmannen upp rektors och lärares förutsättningar att genomföra sina uppdrag i enlighet med nationella styr-dokument?</b></p>	<p>Vi bedömer att huvudmannen, till exempel genom "puls-mätningar", följer upp rektorers och lärares förutsättningar samtidigt som många skolledare och lärare inte upplever att det görs. Uppenbarligen finns det brister i kommunikationen mellan huvudman och verksamhet och/eller att åtgärder inte vidtas för att undanröja brister.</p>	<p>— i sitt systematiska kvalitetsarbete följa upp rektors och lärares förutsättningar och ansvar, i vilket ingår att analysera orsaker och genomföra insatser. Adekvata och riktade åtgärder ska vidtas och uppdraget tydliggörs t.ex. vad gäller ansvar och genomförande.</p> <p>Vi pekar också på vikten av att kommunicera huvudmannens kvalitetsarbete i hela organisationen.</p>

## 2 Bakgrund

KPMG har av Alingsås 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, vårdnadshavares 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 hålla sig förtrogen med det dagliga arbetet inom sitt ansvarsområde. Rektorsfunktionen är också barn- och ungdomsnämndens 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.

Alingsås 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 barn- och ungdomsnämnden 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?

- 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 är avgränsad 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.

## 2.3 Metod

Granskningen har genomförts genom:

- dokumentstudier av Skolinspektionens skolenkät och interna styrdokument, protokoll, riktlinjer, rutiner, uppföljningar, medarbetarenkäter (pulsmätningar), kvalitetsarbete med mera.
- intervjuer har genomförts med barn- och ungdomsnämndens ordförande och vice ordförande, förvaltningschef tillika skolchef, verksamhetschefer med ansvar för grundskola samt urval av skolledare och lärare. Verksamhetsutvecklare har varit behjälplig med uppgifter.
- enkät till skolledare respektive lärare i grundskolan. Av skolledarna är 18 rektorer, tre biträdande rektorer och två annan ledningsfunktion. Svarsfrekvensen var 96 procent, en skolledare har inte svarat. Svarsfrekvensen i lärarkåren var drygt 77 procent.

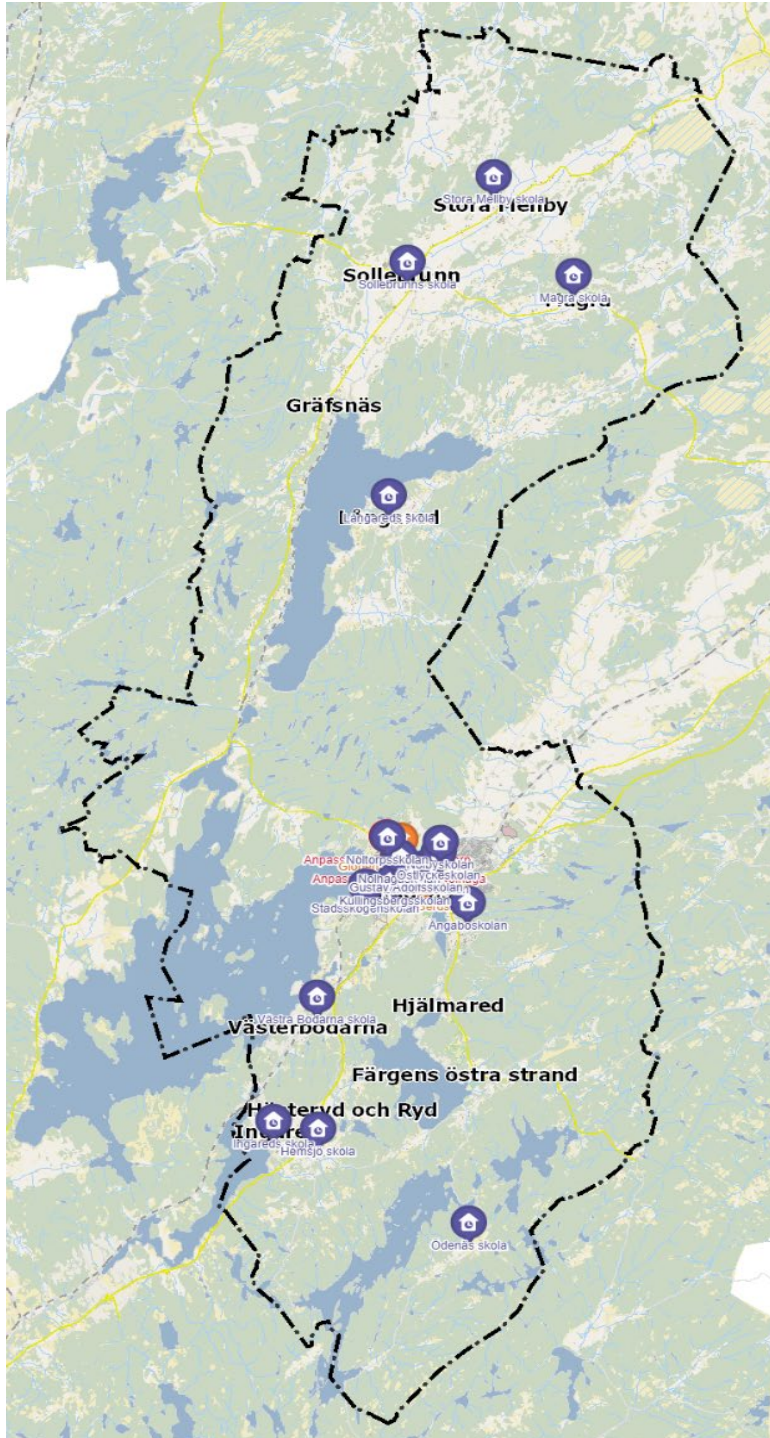
I rapporten används *skolledare* som samlingsbegrepp för rektorer och biträdande rektorer. Med begreppet respondent avser vi här en person som har besvarat frågor i enkät eller intervju.

Rapporten är faktakontrollerad av förvaltningschef, verksamhetschefer och verksamhetsutvecklare.



### 3 Resultat av granskningen

#### 3.1 Skolstruktur



I Alingsås kommun finns det 17 skolenheter på grundskolenivå, varav nio i centralorten. Skolorna markeras på kartan med ett vitt skolhus i en blå cirkel. I kommunen finns också två fristående skolenheter. Drygt 16 procent av i kommunen folkbokförda elever läser vid en fristående skolenhet i kommunen

Vid skolenheter läser mellan cirka 40 och 430 elever. Fyra skolenheter hade läsåret 2022/2023 hundra eller färre antal elever. Minst var Ödenäs skola, i södra kommundelen, med 43 elever fördelade på sex årskurser. Nollhagaskolan, årskurs 7-9, i centrala Alingsås var störst med närmare 430 elever.

I kommunen finns det fyra kommunala högstadienheter varav tre med 330-430 elever. Sollebrunns skola hade 156 elever fördelade på de tre årskurserna 7-9.

2024-02-28

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

På påstående att kommunens skolstruktur är ändamålsenlig, instämmer 9 procent av rektorerna helt och hållet. 75 procent tycker att det "stämmer ganska bra" och 17 procent tycker att det "stämmer ganska dåligt".

Påståendet att "stämmer ganska dåligt" motiveras med att vissa skolenheter "ständigt går med stort minus", att det blir mycket resande för elever då undervisning i alla ämnen inte kan bedrivas på alla skolenheter och att elever i behov av särskilt stöd inte kan erbjudas det inom den egna skolenheten. En rektor menar också att kompetensen på enheterna varierar både vad gäller elevhälsa och lärare. Skolledare menar att det inte ur kvalitetsperspektiv är hållbart att bedriva grundskola vid de minsta enheterna i kommunen. Inte heller avsätts resurser som motsvarar kostnader för befintlig skolstruktur. Ett par rektorer framför att avståndet för elever som skulle behöva skolskjuts, om skolenheter lades ner, inte är särskilt långt. En bättre utbildning skulle kunna erbjudas till en lägre kostnad.

Nämndens ordförande och vice ordförande delar bilden av att skolstrukturen är utmanande. Det är svårt med kompetensförsörjning, tillgång till elevhälsa och ändamålsenliga lokaler vid de mindre enheterna, menar presidiet. Nämnden har antagit ett ramprogram<sup>1</sup> till stöd och ledning för framtida förskole- och skolbyggnation. Av dokumentet framgår att en ny skola bör rymma minst 550 elever. Vid tiden för granskningen var det, enligt förvaltningsledningen, inte aktuellt med förändringar i skolstrukturen.

I *Huvudmannens verksamhetsuppföljning 2021/2022* görs bedömningen att skolstrukturen "med många mindre enheter bidrar till att den bostadssegregation som delvis finns i kommunen förstärks genom det fria skolvalet och det faktum att de flesta familjer väljer den skola som finns närmast hemmet.

I mars 2022 beslutade barn- och ungdomsnämnden att låta analysera om befintliga resurser och resursfördelningsmodell utifrån befintlig skolstruktur ger förutsättningar för likvärdig skola.<sup>2</sup> Av rapporten framgick bland annat att "de skolor i Alingsås kommun som är socioekonomiskt missgynnade och som är placerade på landsbygden har påtagligt större andel personal som saknar legitimation och har en större svårighet att rekrytera legitimerad och behörig personal. Detta påverkar elevernas möjlighet att nå så långt som möjligt".<sup>3</sup>

## Ekonomi – nyckeltal

I tabellen nedan redovisas ekonomiska nyckeltal för grundskolan i Alingsås kommun.

---

<sup>1</sup> BUN 2023-04-18 § 40

<sup>2</sup> BUN 2022-03-22 § 30

<sup>3</sup> *Förutsättningar för likvärdig grundskola (2022)*, Barn- och ungdomsförvaltningen Alingsås kommun, sid. 23

Nyckeltal	2020	2021	2022
Kostnad för kommunal grundskolan åk 1-9, totalt kr/elev	114 943	115 516	117 391
- Kostnad för kommunal grundskolan åk 1-9, undervisning kr/elev	66 452	64 569	62 741
- Kostnad för kommunal grundskolan åk 1-9, lokaler kr/elev	21 816	21 264	23 184
Nettokostnadsavvikelse, hemkommunen F-9, %	- 1,2	- 3,2	- 5,0
Nettokostnadsavvikelse, hemkommunen F-9, kr/elev	- 1 196	- 3 343	- 5 459

Av uppgifterna ovan kan vi utläsa att den totala kostnaden per elev i den kommunala grundskolan i Alingsås kommun har ökat under åren 2020-2022. Undervisningskostnaden har dock under samma period minskat kontinuerligt. Nettokostnadsavvikelsen, som beaktar hemkommunens kostnader för förskoleklass och grundskola, är negativ och ökande under åren 2020-2022. Det betyder att den faktiska kostnaden per elev är lägre än den modellberäknade kostnaden som tar hänsyn till kommunens demografiska och socioekonomiska struktur.

### 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.**

Huvudmannen konstaterar själv i analyser och det framgår i intervjuer att kommunens små skolenheter har utmaningar vad gäller kompetensförsörjning, tillgång till ändamålsenliga lokaler och elevhälsa. Vi instämmer i denna bedömning och påtalar vikten av likvärdig utbildning. Vi bedömer också att befintlig skolstruktur, ur ett utbildningsperspektiv, innebär ett ineffektivt resursutnyttjande, vad gäller att skapa goda ekonomiska förutsättningar för kommunens rektorer att leda sina skolenheter och för lärare att ansvara för undervisningen i riktning mot hög måluppfyllelse.

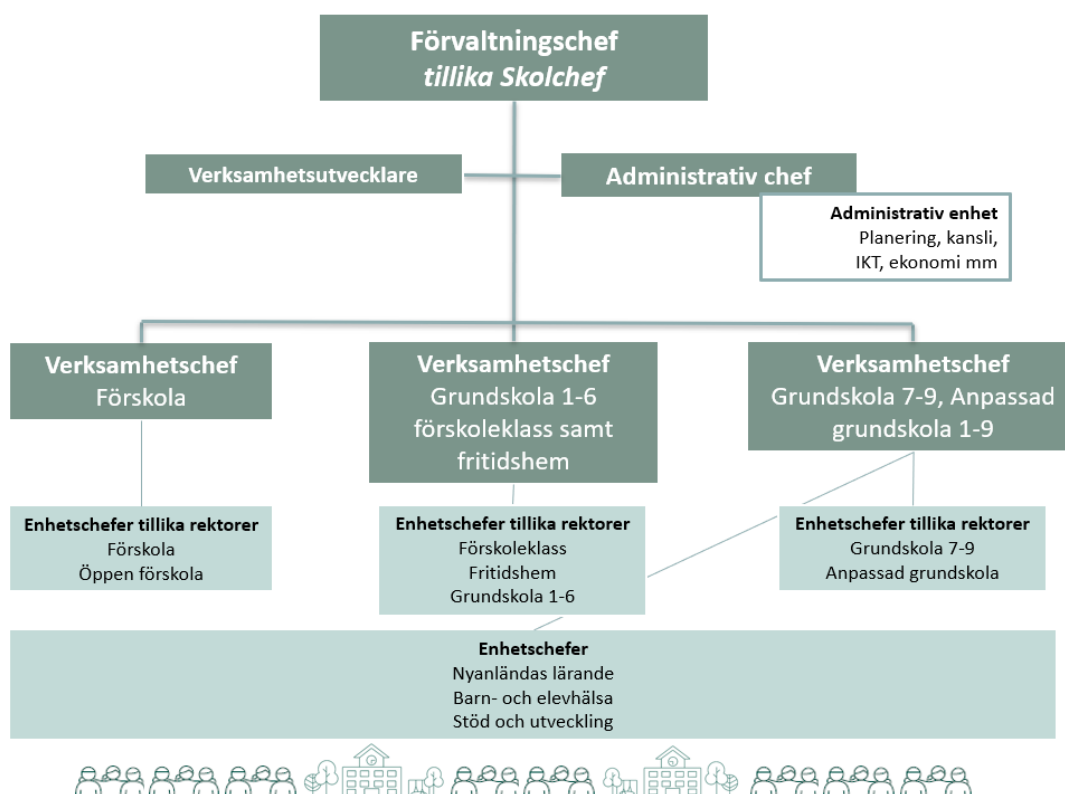
### 3.2 Ledningsfunktion

På barn- och ungdomskontoret är förvaltningens administrativa enhet samt olika övergripande och gemensamma ledningsfunktioner lokaliserade. Den administrativa enheten består av 11 personer. Förvaltningens ledningssgrupp som leds av förvaltningschef består av 7 personer. Förvaltningschefen är också grundskolans skolchef. Som ledningsstöd inom grundskoleverksamheten finns två verksamhetschefer, som ansvarar för respektive årskurs F-6 och årskurs 7-9 samt

anpassad grundskola. På det centrala kontoret finns också enheten för barn- och elevhälsa, enheten för nyanländas lärande och enheten för stöd och utveckling.

Enhetschef för barn- och elevhälsa ansvarar för elevhälsans medicinska, psykologiska och psykosociala insats och dess personal. Enhetschef för stöd och utveckling ansvarar bland annat för kommunens centrala särskilda undervisningsgrupper, lärarstudenters verksamhetsförlagda utbildning samt grundskolans studie- och yrkesvägledare. Lärare i modersmål och studiehandledare är organiserade under enhetschef för nyanländas lärande.

Bilden nedan visar barn- och ungdomsförvaltningens organisation vid tiden för granskningen.



Alingsås kommun

Förvaltningschef och grundskolans två verksamhetschefer bedömer att ledningsorganisationen är ändamålsenlig. Verksamhetscheferna anser att de har förutsättningar leda underställda chefer och deras bild är att rektorerna uppfattar dem som tillgängliga. Förvaltningens tre verksamhetschefer samverkar och de finns också tillgängliga för varandras personal vid behov.

Nämndens presidium upplever ledningsorganisation som ändamålsenlig. Dialogen med förvaltningsledningen är god och presidiet har också direktkontakt med skolledare vid

## Alingsås kommun

Granskning av rektors och lärares förutsättningar

2024-02-28

verksamhetsbesök. Ärenden behandlas på rätt nivå i styrkedjan, även om presidiet har direktkontakt med enheterna, menar nämndens ordförande.

Rektorernas närmaste chef är alltså verksamhetschefen. I en kalender som fastställs terminsvis avsätts tid en gång i veckan till forum för drift och information, kvalitet och utveckling, gemensam chefsdag, APT, huvudmannadialog med mera. Då frågor om utbildning ur ett 1-16 års perspektiv behandlas samlas rektorerna från både förskola och grundskola. Rektorerna bedömer att verksamhetscheferna är tillgängliga. I granskningen har rektorer framfört att förvaltningsledningen inte i alla lägen har förtroende för rektors ledarskap utan agerar kontrollerande och ifrågasättande till exempel vad gäller rektors inre organisation och åtgärder för budget i balans.

Alingsås kommuns för- och grundskolor samt anpassad grundskola är sedan läsåret 2022/2023 indelad i sju geografiska team:

- Team Norra
- Team Nordväst
- Team Nordost
- Team Centrum
- Team Sydväst
- Team Sydost
- Team Södra

Gemensamt arbete inom teamets syftar till att stödja varje rektor i uppdraget som chef. Inom teamet förväntas rektorerna också samarbeta kring barn- och elevhälsa liksom barns och elevers lärmiljöer. Samverkan sker också kring administration, varför ansvariga tjänstepersoner benämns teamadministratörer. I intervjuer framför rektorerna att de tar stöd av varandra i teamen.

Ledningsresursen i Alingsås kommuns förskolor och grundskolor uppgår till 35 tjänster fördelat på rektorer i förskola och grundskola (28,8 tjänster) samt övrigt ledningsstöd (6,2 tjänster).

I tabellen nedan redovisas grundskoleenheterna från Team Norra till Team Södra utifrån rektors ansvar. I de fall en grundskolerektor också ansvarar för en annan skolform anges detta. Om ledningsstödet är 50 procent eller däröver tituleras stödet biträdande rektor och utgör också ett chefsled i kommunens organisation. Samtligt är ledningsstöd organisatoriskt underställt rektor. Det redovisade ledningsstödet nedan är centralt finansierat och beslutat av nämnden. Rektor kan utöka ledningsstödet med enhetens resurser. Ledningsstödet får dock inte används till andra ändamål.

Målsättningen enligt förvaltningen är att personalansvaret per rektor eller biträdande rektor inte bör överstiga 30 medarbetare. I kolumnen personal anges det totala personalantalet vid skolenheter eller skolenheterna. Förskoleenheternas personalantal anges särskilt. I parentes anges antal personal per rektor och biträdande rektor.



**Alingsås kommun**

Granskning av rektors och lärares förutsättningar

2024-02-28

Rektorsområde	Rektorstjänst	Skolenheter / förskoleenh.	Ledningsstöd	Personal
Magra skola och St Mellby skola	1	2		21
Sollebrunns skola F-6	1	1		ca 30
Sollebrunns skola 7-9	1	1		ca 30
Noltorpsskolan F-3	1	1	0,11	35
Noltorpsskolan 4-6	1	1		30
Nolbyskolan	1	1	0,62	41 (23+18)
Långareds skola och förskola	1	2		21 + 14
Gustav Adolfsskolan	1	1	0,29	35
Nolhagaskolan	1	1	0,20	53
Östlyckeskolan	1	1	0,77	54 (27+26)
Kulingsbergsskolan	1	1	0,28	40
Stadsskogensskolan	1	1	0,73	50 (18+32)
Ängaboskolan	1	1	0,75	41 (30+11)
Lendahlsskolan	1	1	0,41	43
Hemsjö och Ödenäs skola	1	2		29
Ingaredsskolan	1	1	0,29	37
Västra Bodarna skola och förskola	1	2	0,34	22 +20

Av kommunens sexton rektorer i grundskolan är sex rektorer personalchef för fler än 30 medarbetare.

Av skolledarna anger 78 procent i revisionens enkät att påståendet att grundskolans ledningsfunktion från skolchef till rektor är ändamålsenlig ”stämmer ganska bra”. Resterande skolledare menar att påståendet ”stämmer helt och hållet” eller ”stämmer ganska dåligt”. En rektor menar att ”den administrativa och chefsinriktade delen är alldeles för stor i relation till det pedagogiska ledarskapet”.

### 3.2.1 Bedömning

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

Det finns en skolchef utsedd och varje skolenhet leds av en rektor. Vi bedömer att omfattningen på rektors personalansvar generellt är tillfredsställande. Det finns rektorer som leder och/eller som har ledningsuppdrag vid flera skolenheter. Vi bedömer att ledarskapet är mer utmanande för rektorer som ansvarar för verksamheten vid flera skolenheter och därför särskilt bör följas upp. Vi bedömer att det finns förutsättningar för dialog mellan rektorer och verksamhetschefer.

### 3.3 Förutsättningar och stöd - rektor

Vi har ovan under rubriken *Ledningsfunktion* sett att personalansvar för elevhälsans medicinska, psykologiska och psykosociala insats samt modersmåls lärare och studiehandledare på modersmål åvilar centralt placerade enhetschefer. Även frågan om verksamhetsförlagd utbildning leds från förvaltningen.

På förvaltningsnivå finns den administrativa enheten. Den stödjer bland annat rektorerna inom juridik, statistik, ekonomi, IT och lokaler. Rektorerna menar att det får juridiskt stöd från förvaltningen och genom tillgång till digital skoljuridisk tjänst. Det finns dock ingen skoljurist som utifrån juridiska perspektiv kan rekommendera dem att agera på ett visst sätt. Vad gäller statistik inom ram för det systematiska kvalitetsarbetet anser rektorerna att de i högre grad borde kunna bli servade med statistik för att istället kunna fokusera på att analysera densamma.

Varje rektor har administrativt stöd av teamadministratör, som arbetar med frågor kopplade till bland annat ekonomi, personal, löner och elevadministration.<sup>4</sup> Förutom dessa generella uppdrag kan administratörerna också få andra uppgifter från rektor eller förvaltningsledning. Rektorernas ledningsstöd som inte är tillräckligt omfattande för att skapa en biträdande rektorstjänst kan till exempel placeras på en teamadministratör. Intervjuade skolledare och verksamhetschef bedömer att det administrativa stödet i huvudsak är kvalificerat. När det brister faller arbetet dock på rektor, enligt en respondent.

Rektor är ansvarig för att verksamheten kan bedrivas inom ram. Kommunens ekonomifunktion och teamadministratörerna stödjer rektor i budgetarbetet som dokumenteras och följs upp i ett digitalt system. Förutom kompetensstöd finns också

<sup>4</sup> Uppdragsbeskrivning - teamadministratör (2022)

## Alingsås kommun

Granskning av rektors och lärares förutsättningar

2024-02-28

stöd genom anvisningar för interbudgetarbete som tas fram årligen. Intervjuade rektorer upplever stödet som ändamålsenligt.

Inom området personal får rektorerna stöd genom kommunens centrala HR-avdelning.<sup>5</sup> Det kan gälla rekrytering, lönesättning, rehabilitering och arbetsrätt. Även inom detta område är stödet ändamålsenligt, enligt rektorerna. Det uppskattas när HR kommer ut till skolorna och informerar hela personalen när större förändringar är på gång, till exempel ny huvudöverenskommelse. En rektor skulle önska ytterligare stöd vad gäller dialog med de fackliga parterna.

I kommunens digitala portal kan samtliga medarbetare logga in och ta del av stödmaterial inom en rad områden. På intranätet finns också *Support och självhjälp – SOS*, vilket är samlingsnamnet på stöd inom en rad områden. Stödet omfattar bland annat e-tjänster, digitala system, introduktion och pedagogik.

Tabellen nedan visar skolledarnas svar i antal fördelat på svarsalternativ.

Tillgång till stöd revisionens enkät 2024	stämmer helt och hållet	stämmer ganska bra	stämmer ganska dåligt	stämmer inte alls
Jag vet vad som förväntas av mig i mitt arbete.	8	13	2	
Huvudmannen ger mig förutsättningar att verka som rektor vid min skolenhet.	1	17	3	2
Jag har överlag tillgång till adekvat administrativt stöd	9	13	1	
Jag har tillgång till adekvat administrativt stöd vad gäller	5	15	3	
- ekonomi				
- personal	8	12	3	
- arbetsmiljö	3	13	7	
- fastighet/lokaler	1	13	9	
- skoljuridik	3	15	5	

Av skolledarnas svar i enkäten kan vi utläsa att närmare 80 procent av skolledarna tycker att "det stämmer helt och hållet" eller "ganska bra" att de får förutsättningar att verka som rektor. En rektor menar att huvudmannen har för dålig insyn i enhetens

<sup>5</sup> Alingsås kommuns HR-stöd (2019), Alingsås kommun



utmaningar och inte ger rektor det stöd som behövs. En annan rektor anser att förvaltningen lägger sig i för mycket till exempel vad gäller organisation och rekrytering, vilket går stick i stäv med ambitionen att stärka rektors mandat samt att "ekonomin styr allt". Skolledare framför att verksamhet inom ekonomisk ram har företräde framför skollagens reglering i Alingsås kommun.

Alla utom en skolledare bedömer att påstående om att de överlag har tillgång till adekvat administrativt stöd "stämmer helt och hållet" eller "ganska bra". Mest positiva svar gäller stöd inom personal- och ekonomiområdena.

Omkring var tredje skolledare anger dock att det "stämmer ganska dåligt" att de har tillgång till ändamålsenligt stöd inom områdena **arbetsmiljö, fastighet och lokaler**. På förvaltningen finns en lokalstrateg som är förvaltningens länk mot fastighetsägaren Alingsåshem. Ibland kan det dröja innan en brist åtgärdas, men intervjuade rektorer upplever att det fungerar bra med vaktmästarna. Däremot är rektorerna kritiska mot befintliga skolhus och vilka förutsättningar de ger att skapa goda lärmiljöer anpassade efter elevers behov. Bristande resurser gör också att klasserna fylls med elever utöver vad lokalerna är ämnade för. Befintliga ventilationssystem har inte kapacitet för det höga elevantalet och arbetsmiljön blir dålig för både personal och elever, enligt flera respondenter.

Vad gäller om lokalerna är ändamålsenliga för elevernas inhämtande av kunskaper anger endast en rektor att så är fallet. Drygt hälften av rektorerna tycker att det "stämmer ganska bra" medan resterande skolledare inte tycker det. Fem rektorer menar att lokalerna är för gamla och slitna och behöver renoveras. På ett par enheter saknas också förutsättningar att anpassa undervisningen efter elevernas behov. Till exempel saknas tillgång till grupprum. Även förvaltningsledningen menar, i tjänsteskrivelse till barn- och ungdomsnämnden, att det finns äldre skolbyggnader som inte fullt ut är ändamålsenliga.<sup>6</sup> I granskningen framgår att en skolenhet (Noltorpsskolan) har genomgått en omfattande om- och tillbyggnad och att en ny skolbyggnad är under uppförande som ersättning för en befintlig (Ingaredsskolan).

### 3.3.1 Bedömning

**Vår bedömning är att rektor i allt väsentligt ges adekvat administrativt stöd.**

**Vi bedömer att rektorerna delvis bedömer att de har förutsättningar att leda det pedagogiska arbetet.**

Rektor erhåller ändamålsenligt stöd både inom ekonomi- och personalområdet. Vi ser att stödet inom **arbetsmiljö, fastighet och lokaler** inte fullt ut möter rektorernas behov, vilket bland annat kan bero på de utmaningar som lokalerna i sig skapar.

Rektorer ansvarar i enlighet med skollag att besluta om särskilt stöd. Elever i behov av särskilt stöd ska också få det. **Vi bedömer utifrån svar i enkät och intervjuer att rektorer bara delvis har förutsättningar att fatta de beslut om insatser som de bedömer är mest ändamålsenliga för att eleverna ska uppnå en hög**

<sup>6</sup> Lokalförslöjningsplan 2023-2028 (tjänsteskrivelse), 2023-03-22 Beslut BUN 2023-04-18 § 38

**måluppfyllelse.** Det gäller både personalens omfattning och tillgång till ändamålsenliga lokaler.

### 3.4 Rektors pedagogiska ledning

#### Skolledares syn på det pedagogiska ledarskapet

Tabellen nedan visar skolledarnas svar i antal, i revisionens enkät, på frågor om pedagogiskt ledarskap.

Tillgång till stöd revisionens enkät 2024	stämmer helt och hållet	stämmer ganska bra	stämmer ganska dåligt	stämmer inte alls
Huvudmannen ger mig förutsättningar att leda det pedagogiska arbetet och verka för utbildningens utveckling.	1	13	8	1
Jag tar ansvar för undervisningens kvalitet, inhämtar kunskaper om lärarnas undervisning och följer upp undervisningens resultat.	6	16	1	

Fem skolledare anger i enkätens kommentarsfält att budget och ekonomi avgör förutsättningarna för rektor att leda det pedagogiska arbetet. Utbildningens utveckling bakbinds av de styrande ekonomiska förutsättningarna, kommenterar två skolledare. En rektor menar att åtgärder vidtas i enlighet med skollagen, men att det kan innebära kallelse till förvaltningen om budgeten inte hålls. Den skolledare som angivit att det "stämmer ganska dåligt" att rektor tar ansvar för undervisningens kvalitet hänvisar till att tiden inte räcker till då administrativa uppgifter tar så mycket tid. Ytterligare tre skolledare som angivit positiva svar i enkäten påtalar att de i högre grad skulle vilja prioritera verksamheten i klassrummen.

Intervjuade rektorer menar att de leder det pedagogiska arbetet på sina skolor. Det gör de till exempel genom att organisera det inre arbetet, ge förutsättningar för samverkan och pedagogiska samtal, initiera och implementera utvecklingsprocesser. Ett par av rektorerna gör lektionsbesök kontinuerligt. En rektor framför betydelsen av att prioritera det pedagogiska ledarskapet framför att vara närvarande på möte som andra tjänstepersoner i organisationen kan klara av själva. En annan rektor framför att rektorn försöker möta lärarna dagligen, men att det inte genomförs planerade lektionsbesök. För rektorer som ansvarar för och arbetar på flera skolenheter påverkas förutsättningarna att kunna vara en närvarande ledare avsevärt, enligt flera respondenter.

I intervju med förvaltningsledningen framkommer att huvudmannen förväntar sig att rektor gör observationer i klassrum. Undervisningens kvalitet är en strategiskt viktig fråga som behöver prioriteras ytterligare framåt.

## Lärares syn på rektors pedagogiska ledarskap

Skolinspektionen skickar vartannat år ut en enkät till pedagogisk personal hos samtliga huvudmän i riket.<sup>7</sup> I enkäten ställs bland annat frågor om rektors pedagogiska ledarskap och utvecklingen av utbildningen.

I tabellen nedan följer grundskollärarens i Alingsås kommun svar på påståenden inom aktuellt område. Svarsfrekvensen låg på 63 procent vid 2022 års enkät.

Pedagogiskt ledarskap skolenkäten 2022	Andel positiva svar <sup>8</sup>	Medelvärde <sup>9</sup>	Enkätgenomsnitt <sup>10</sup>	Diff.
I vilken utsträckning tycker du att skolledningen har tillräcklig kännedom om skolans verksamhet för att leda och samordna den?	79 %	7,2	7,4	- 0,2
I vilken utsträckning är ni lärare delaktiga i skolans uppföljningsarbete (som del i det systematiska kvalitetsarbetet)?	90 %	8,4	7,6	+ 0,8
I vilken utsträckning genomförs utvecklingsinsatser och förbättringsarbeten som du tycker behövs i skolan?	59 %	5,8	6,3	- 0,5
Index för området som helhet		6,7	6,9	- 0,2

Skolenkäten, 2022, Skolinspektionen

Av skolenkäten framgår att grundskollärarna i Alingsås kommun bedömer rektors pedagogiska ledarskap något mer negativt än vad genomsnittet i enkätomgången visar. Närmare var tredje lärare i Alingsås kommun bedömer att förbättringsinsatserna "i ganska liten utsträckning" genomförs utifrån de behov som finns. Däremot bedömer lärarna i Alingsås att de i högre grad än samtliga lärare i enkäten är delaktiga i skolans uppföljningsarbete.

I revisionens enkät har lärarna fått bedöma om rektorernas pedagogiska ledarskap och ansvar för utbildningen. Tabellen nedan visar lärarnas svar i procent.

<sup>7</sup> Skolenkäten genomförs en gång per år. Den påbörjas i januari och pågår i minst fyra veckor. Varje huvudman blir föremål för skolenkäten vartannat år.

<sup>8</sup> 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

<sup>9</sup> Medelvärdet 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".

<sup>10</sup> Med enkätgenomsnitt avses genomsnittet av svaren vid enkäten som genomfördes våren 2022 vid grundskolor.

Pedagogiskt ledarskap revisionens enkät 2024	stämmer helt och hållet	stämmer ganska bra	stämmer ganska dåligt	stämmer inte alls
Rektor har god kunskap om det dagliga arbetet i skolan.	29 %	52 %	16 %	3 %
Rektor tar ansvar för det pedagogiska arbetet på skolan.	26 %	52 %	18 %	4 %
Rektor ser till att utvärdering av elevernas kunskapsresultat ligger till grund för utveckling av utbildningen.	24 %	53 %	19 %	4 %
Rektor ser till att uppföljningen av mitt och mina kollegers arbete leder till relevanta förändringar i arbetssätt.	19 %	46 %	28 %	8 %

Vi ser i tabellen att merparten av lärarna instämmer helt eller delvis i enkätens positiva påstående om rektors pedagogiska ledarskap. Det gäller främst om rektor har kunskap om det dagliga arbetet. Om rektor ser till relevanta förändringar görs i lärarnas arbetssätt är lärarna mer frågande inför. Över en tredjedel tycker att påståendet ”stämmer ganska dåligt” eller ”inte alls”. Svaren i Skolinspektionens enkät 2022 och revisionens enkät 2023 korrelerar.

Vad gäller rektors kunskap om enheten framgår av kommentarer:

- hög omsättning på rektorer; har saknat rektor större delen av läsåret; byte av rektor ger ingen kontinuitet; rektor slutar på grund av för hård arbetsbelastning
- rektor gör inga lektionsbesök; rektor är väldigt sällan ute i klassrum; rektor är inte delaktig; rektor bryr sig inte om pedagogik
- rektor verkar inte ha tid; rektor har så mycket på sitt bord att rektor inte hinner; släcker bränder

Kommentarer om brister i förändring av arbetssätt handlar om:

- bristande resurser och tid för lärare.
- att rektor inte har kunskap om skolan och i övrigt dålig insyn i verksamheten.
- att ansvaret ligger på lärarna själva och att det kan saknas ledning i utvecklingsarbetet

Den bild som rektorer ger av sitt pedagogiska ledarskap överensstämmer i stort med intervjuade lärares bild. Det framgår att rektorerna i olika hög grad gör klassrumsbesök (auskulterar). En lärare menar att rektor är högst aktiv i arbetet med utveckling och

kompetensutvecklingen, medan en annan upplever att det ansvaret ligger på annan tjänsteperson.

### 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. Begränsade resurser eller annan central styrning gör att rektor inte bedöms kunna fatta beslut som de bedömer leder till ökad måluppfyllelse såsom att begränsa antalet elever i varje klass. Det framgår i granskningen att när tiden inte räcker till för det pedagogiska uppdraget nedprioriteras till exempel strukturerade lektionsbesök, vilken vi bedömer är problematiskt.

## 3.5 Förutsättningar och stöd - lärare

Från förvaltningens sida stöds den pedagogiska personalen centralt från förvaltningen genom kommunens digitala portal. Samtliga medarbetare kan logga in och ta del av information och stödmaterial inom en rad områden. Det handlar till exempel om:

- riktlinjer
- information om arbete med digitala system
- information om digitala prov
- information om systematiskt kvalitetsarbete
- information om flerspråkighet
- länkar, tips och material från skolmyndigheter

Under 2023 genomfördes fyra kortare medarbetarenkäter<sup>11</sup> genom så kallade pulsmätningar i Alingsås kommun. På en fyrgradig<sup>12</sup> skala hamnar genomsnittet i den fjärde mätningen 2023 på 3,3 vad gäller om medarbetarna i barn- och ungdomsförvaltningen vet vad som förväntas av dem. Det genomsnittliga värdet för om lärarna ser fram emot att gå till arbetet och om arbetsplatsens mål följs upp och utvärderas kontinuerligt hamnar på 2,9. Det lägsta värdet (2,3) gäller om arbetsbelastning vid tiden för undersökningen var "acceptabel". Vid samtliga fyra pulsmätningar 2023 var genomsnittsvärdet lägst för frågan om arbetsbelastning med en variation på mellan 2,3-2,7. Förskollärares och lärarnas svar redovisades gemensamt per team. Det genomsnittliga värdet för frågan om arbetsbelastning varierade i den fjärde pulsmätningen mellan 2,2 och 2,5.

<sup>11</sup> Se vidare under rubriken *Uppföljning*.

<sup>12</sup> 3-4 bedöms som positiva svar och 1-2 som negativa.

### Skolledares syn på lärares förutsättningar

I tabellen nedan redovisas skolledarnas syn, i revisionens enkät, på lärarnas förutsättningar att genomföra uppdraget. Uppgiften anger antal skolledare som har avgivit respektive svar.

Lärares förutsättningar revisionens enkät 2024	stämmer helt och hållet	stämmer ganska bra	stämmer ganska dåligt	stämmer inte alls
Lärare på min skola ges förutsättningar att genomföra uppdraget i enlighet med nationella styrdokument.	1	16	6	1
Det finns organisatoriska förutsättningar på skolan som främjar samverkan mellan lärarna.	5	14	4	

Omkring 70 procent av skolledare anger något av de positiva svarsalternativen vad gäller lärares förutsättningar. Skolledare som ser brister i lärares förutsättningar pekar främst på att det inte finns ekonomiska resurser som motsvarar behoven av insatser till exempel för särskilt stöd. Det är för många elever i varje klass menar två skolledare. En annan framför att akuta händelser såsom vikariat och att lösa konflikter tar ifrån lärarna möjligheten att reflektera kring och utveckla sin undervisning.

### Lärares syn på sina förutsättningar

En av frågorna i revisionens enkät handlar om lärarna vet vad som förväntas av dem. Närmare 97 procent anger att det "stämmer helt och hållet" eller att påståendet "stämmer ganska bra". De som anger ett av de negativa svarsalternativen pekar främst på att uppdraget, med ständigt tillkommande uppgifter, vida överstiger den tid som finns till förfogande.

I tabellen nedan redovisas lärarnas syn på sina förutsättningar i revisionens enkät. Uppgiften anger andel lärare som avgivit respektive svar.

Lärares förutsättningar revisionens enkät 2024	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.	12 %	45 %	36 %	7 %

Jag har förutsättningar att planera min undervisning för hög måluppfyllelse.	17 %	42 %	36 %	6 %
Min närmaste chef ger mig förutsättningar att ta ansvar i mitt arbete.	50 %	39 %	8 %	3 %
Lokalerna på min skola är ändamålsenliga.	15 %	43 %	32 %	11 %
Det finns organisatoriska förutsättningar på skolan som främjar samverkan mellan lärarna.	16 %	62 %	19 %	2 %
Jag får den kompetensutveckling som krävs för att professionellt kunna utföra mina uppgifter.	18 %	53 %	29 %	11 %

Mest nöjda är lärarna med sina förutsättningar att ta ansvar för sitt arbete. Drygt 40 procent av lärarna upplever dock brister i förutsättningar vad gäller att planera och bedriva undervisning enligt styrdokument

I enkäten ger lärarna följande förklaringar till att de inte upplever sig ha förutsättningar att planera undervisning för hög måluppfyllelse:

- andra arbetsuppgifter ska göras på tid för planering såsom vikariat för kolleger, hantering av elevärenden och möten. Sju procent av samtliga respondenter lämnar denna kommentar
- hög undervisningsskyldighet (3 %)
- planeringstiden är alldeles för liten i förhållande till det behov som elever har av allt från särskilt stöd och extra anpassningar till uppgifter av mer utmanande karaktär. (3 %)

Orsaker till att undervisning i enlighet med nationella styrdokument inte kan bedrivas eller i alla fall inte fullt ut anges beror på:

- alldeles för stora grupper och många elever med behov av olika slag som ska mötas med individuella insatser. Drygt 20 procent av samtliga respondenter lyfter detta problem i sina kommentarer.
- för få personal. Lärarna bedöms inte kunna möta alla elevers behov utan tvingas prioritera. Drygt sju procent av samtliga respondenter lämnar denna kommentar.
- brist på material. (3 %)

2024-02-28

Endast enstaka lärare anger i kommentarer att det administrativa arbetet är för betungande. Några lärare upplever dock att det systematiska kvalitetsarbetet är tidskrävande och inte ger något resultat, främst då de ekonomiska förutsättningarna blir sämre oberoende av vilka brister som identifieras.

Många lärare ser också brister vad gäller lokalernas ändamålsenlighet.

- 15 procent av lärarna menar att det råder brist på lokaler och att det är trångbott.
- 15 procent anger att det saknas grupprum som gör att lärmiljöerna kan anpassas efter elevernas behov.
- Sju procent menar att underhållet av deras skolor överlag är dåligt. Av kommentarerna framgår också att en av skolenheterna kommer att rivas och ersättas av en ny skola.

Omkring sju procent lyfter också fram brister i den fysiska arbetsmiljön kopplad till ventilation, värme/kyla och ljud.

Intervjuade lärare känner igen sig i flera av de kommentarer som har lämnats i enkäten såsom att klasserna är stora och lokalerna i flera fall inte utgör goda lärmiljöer. Intervjuade lärare efterfrågar inget administrativt stöd, däremot mer personal, som kan stödja undervisande lärare till exempel i samband med nationella prov, pedagogiska kartläggningar, särskilt stöd, elevvårdsärenden med mera.

Förvaltningsledningen menar att kraven på skolan har blivit större och större. Samtidigt påtalar förvaltningsledningen att förståelsen för arbetstidsavtalets möjligheter behöver utvecklas.

### 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. Däremot är det tydligt 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, vilket vi återkommer till under rubriken *Uppföljning*. Att så många lärare inte upplever sig ha förutsättningar kan bero på faktisk avsaknad av förutsättningar till exempel genom stora klasser med elever som i varierande hög grad är i behov av extra anpassningar och särskilt stöd, men också på för högt ställda krav.



### 3.6 Uppföljning

I revisionens enkät bedömer hälften av skolledarna att barn- och ungdomsnämnden följer upp rektors förutsättningar medan den andra halvan inte tycker det. Ett par rektorer anger i kommentarer att de inte känner till om nämnden gör någon uppföljning. Flera av skolledarna som angav att det "stämmer ganska dåligt" att nämnden följer upp rektors förutsättningar, menar att det görs, men att det inte vidtas några åtgärder när brister identifieras. Det saknas "konkreta åtgärder" skriver en rektor i kommentar i enkäten.

Skolledarna upplever i högre grad att nämnden följer upp lärarnas förutsättningar. Två av tre skolledare anger att det "stämmer ganska bra", resterande tredjedel tycker inte det.

Lärarna själva är emellertid mer kritiska. Närmare två av tre lärare väljer ett av de negativa svarsalternativen.

Lärares förutsättningar revisionens enkät 2023	stämmer helt och hållet	stämmer ganska bra	stämmer ganska dåligt	stämmer inte alls
Barn- och ungdomsnämnden (huvudmannen) följer upp att lärare ges förutsättningar... <sup>13</sup>	7 %	29 %	37 %	28 %

Åtta procentenheter av de som har valt ett negativt svarsalternativ menar att det inte vet om nämnden följer upp lärarnas förutsättningar. Flera lärare utvecklar sitt val av svarsalternativ i kommentarer.

- Nämnden följer upp, men vidtar inga åtgärder, anger nio procent av samtliga respondenter. Primärt handlar det, enligt lärarnas kommentarer, om att ekonomiska förutsättningar inte finns för lärarna att ge eleverna den undervisning som de har rätt till, men också om att ett hårt och pressat uppdrag medför ohälsa i lärarkåren.
- Resurserna motsvarar inte behoven: "neddragningar och ekonomiska sparprogram hjälper inte eleverna att nå målen", "mindre pengar och större behov", "det finns inte tillräckligt med personal för att ge alla elever den hjälp och stöd de behöver" (19 % av samtliga respondenter anger att det råder resursbrist.)
- Åtta procent av samtliga respondenter är frågande inför om barn- och ungdomsnämnden vet hur det ser ut i verkligheten ("barn- och ungdomsnämnden är ljusår från verkligheten", "B o U har varit otroligt frånvarande". "Politikerna har ingen koll på hur en vanlig skoldag ser ut gällande stress, obefintliga raster, alla barns olika behov osv.")

<sup>13</sup> Barn- och ungdomsnämnden (huvudmannen) följer upp att lärare ges förutsättningar att bedriva sin undervisning i enlighet med nationella styrdokument.

2024-02-28

Barn- och ungdomsnämnden beslutade vid sitt sammanträde i september 2021 att ge "förvaltningen i uppdrag att arbeta vidare med att utveckla infrastruktur och organisation samt att stärka rektors ledarskap i syfte att förbättra rektorernas förutsättningar".<sup>14</sup> Arbetet resulterade i dokumentet *Rektorsuppdrag och teamorganisation*<sup>15</sup>, som bland annat innehåller beslut om "principer om rektorsuppdraget" och "justering i teamorganisation". (Se ovan under rubriken *Ledningsfunktion*.)

Av *Huvudmannens verksamhetsuppföljning 2021/2022* framgår att det arbete som inleddes läsåret 2020/2021 med att "stärka rektors mandat och ansvar för att utveckla rektors ledarskap med fokus på att leda och organisera för lärande" behöver fortgå.<sup>16</sup>

I huvudmannens verksamhetsuppföljning 2021/2022 beskrivs bland annat förvaltningens organisation samt styrning och ledning av grundskola med flera skolformer. Personalomsättningen redovisas. I grundskolan har personalomsättningen de senaste åren 2019-2021 legat runt 9 procent från att åren dessförinnan legat på det dubbla. Förvaltningen har följt upp personalomsättningen och förutsättningar för kompetensförsörjning under 2023 i en rapport.<sup>17</sup> Strategier för kompetensförsörjning redovisas. Rektorernas personalomsättning har varierat under de senaste åren från 32 procent 2019 till knappt 8 procent 2021.

Av nämndens dokumentation över det systematiska kvalitetsarbetet finns ingen del som specifikt berör lärarnas förutsättningar. Däremot genomförs fyra gånger per år "pulsmätningar" genom vilka personalen i hela Alingsås kommun får svara på ett mindre antal frågor inom olika områden. Mätningarna görs inom ram för det systematiska arbetsmiljöarbete och berör frågor om mål, syfte och uppdrag, stödsystem och arbetsmetoder, struktur och arbetsorganisation, relationer samt belöningsystem. Resultatet redovisas för nämnden dels för förvaltningen som helhet dels per Team, det vill säga förskole- och grundskoleenheter blandat.<sup>18</sup> Enligt uppgift från förvaltningen upplever arbetstagarna oftast en högre arbetsbelastning i slutet av höstterminen än de gör i slutet av vårterminen. För att "förbättra arbetsmiljön och den upplevda arbetsbelastningen" ska arbetet med att stärka ett närvarande, aktivt och tydligt ledarskap", jämte medarbetarnas delaktighet fortsätta.<sup>19</sup>

### 3.6.1 Bedömning

**Vi bedömer att huvudmannen delvis följer upp rektors och lärares förutsättningar att genomföra sina uppdrag, men vi ser också brister i arbetet.**

Vi konstaterar att huvudmannen, till exempel genom "pulsmätningar", följer upp rektorers och lärares förutsättningar samtidigt som många skolledare och lärare inte upplever att det görs. Vi bedömer att det finns brister i kommunikationen mellan huvudman och verksamhet och/eller att åtgärder inte vidtas för att undanröja brister.

---

<sup>14</sup> BUN 2021-09-21 § 81

<sup>15</sup> Presentationsmaterial daterat 2022-04-06

<sup>16</sup> *Huvudmannens verksamhetsuppföljning 2021/2022* del 2, sid.38

<sup>17</sup> Kompetensförsörjning: Personal och behörigheter 2023, sid. 5 ff

<sup>18</sup> BUN 2023-11-21 § 85

<sup>19</sup> BUN 2023-11-21 § 85

## 4 Samlad bedömning och rekommendationer

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

Vår bedömning bygger vi på att kommunen har en skolstruktur med många små skolenheter, som försvårar en likvärdig utbildning. Rektorer och lärare får delvis förutsättningar att verka som rektor respektive genomföra uppdraget i enlighet med nationella styrdokument. Utmaningarna består främst i att med befintliga resurser organisera och bedriva en undervisning efter elevers olika förutsättningar och behov i lokaler som i flera fall inte bedöms vara ändamålsenliga.

Rektorerna leder det pedagogiska arbetet vid sina respektive skolenheter. Begränsade resurser medför dock att åtgärder som de bedömer behöver vidtas för hög måluppfyllelse inte kan vidtas. Flera rektorer upplever också att det klassrumsnära pedagogiska ledarskapet inte har den omfattning som de skulle önska.

Vi bedömer vidare att huvudmannen delvis följer upp rektors och lärares förutsättningar. Bristerna består i kommunikationen mellan huvudman och verksamhet samt avsaknad av beslut om adekvata och riktade åtgärder för att avhjälpa identifierade brister.

Grundskolans ledningsfunktion bedömer vi i allt väsentligt är ändamålsenlig. Resurserna styrs så att rektors ledningsansvar begränsas genom ett nyckeltal om 30 medarbetare per rektor. Vi bedömer också att rektor i allt väsentligt ges administrativt stöd inom avgörande områden såsom ekonomi och HR, men att det kan utvecklas inom områdena arbetsmiljö, fastighet och lokaler. Det har i granskningen inte framkommit att lärarna är i behov av mer administrativt stöd, utan bättre organisatoriska förutsättningar för att kunna genomföra sitt uppdrag.

Utifrån resultatet av vår granskning rekommenderar vi barn- och ungdomsnämnden att:

- utifrån befintliga begränsade resurser och uppdraget enligt skollag initiera en översyn av strukturen för grundskolan och vidta åtgärder utifrån översynens resultat.
- i sitt systematiska kvalitetsarbete följa upp rektors och lärares förutsättningar och ansvar, i vilket ingår att analysera orsaker och genomföra insatser. Adekvata och riktade åtgärder ska vidtas och uppdraget tydliggöras t.ex. vad gäller ansvar och genomförande. (4 kap. 3 och 7 §§ Skoll.) Vi pekar också på vikten av att kommunicera huvudmannens kvalitetsarbete i hela organisationen.
- säkerställa att rektor ges förutsättningar att leda det pedagogiska arbetet i vilket inkluderas hur lärandet i kollegiet ger avtryck i undervisningen och verka för



**Alingsås kommun**

Granskning av rektors och lärares förutsättningar

2024-02-28

utbildningens utveckling i riktning mot högre måluppfyllelse. (2 kap. 9 § SkoLL, Råd och vägledning – rektors ledarskap, Skolinspektionen)

Datum som ovan

KPMG AB

Joakim Nertyk

Certifierad kommunal yrkesrevisor  
Specialist

Viktoria Bernstam

Certifierad kommunal yrkesrevisor  
Kundansvarig

Detta dokument har upprättats enbart för i dokumentet angiven uppdragsgivare och är baserat på det särskilda uppdrag som är avtalat mellan KPMG AB och uppdragsgivaren. KPMG AB tar inte ansvar för om andra än uppdragsgivaren använder dokumentet och informationen i dokumentet. Informationen i dokumentet kan bara garanteras vara aktuell vid tidpunkten för publicerandet av detta dokument. Huruvida detta dokument ska anses vara allmän handling hos mottagaren regleras i offentlighets- och sekretesslagen samt i tryckfrihetsförordningen.