

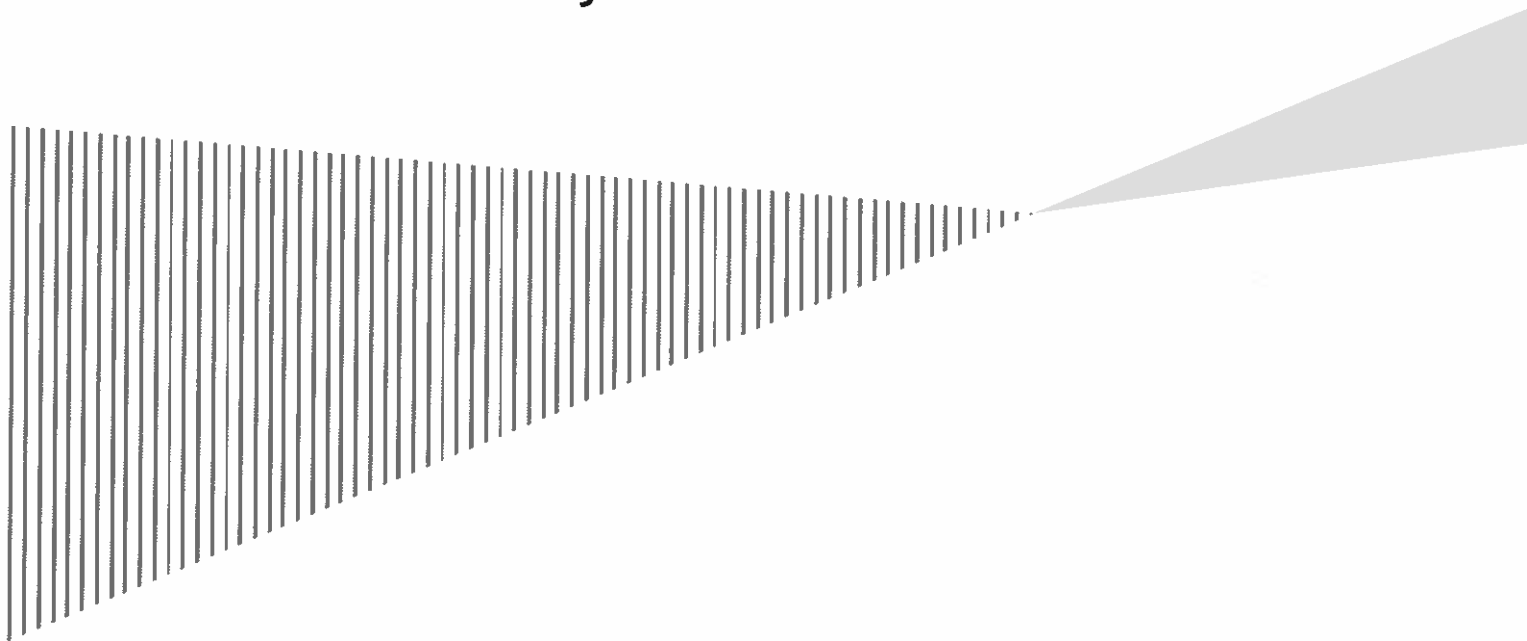
MÖLNDALS STAD  
Revisorerna

2010 -12- 17

Diariernr 16/2010

# Mölndals stad

Granskning av kvalitet inom förskola och  
grundskola inom barnomsorgs- och utbildningsnämnden



## Innehåll

<b>1. Sammanfattning</b> .....	<b>3</b>
1.1. Personal.....	3
1.2. Organisation.....	4
1.3. Brukare .....	4
1.4. Ekonomi och mål.....	5
1.5. Nationell jämförelse.....	6
<b>2. Inledning</b> .....	<b>8</b>
2.1. Bakgrund .....	8
2.2. Syfte och avgränsning.....	8
2.3. Revisionsfrågor .....	8
2.4. Revisionskriterier.....	8
2.5. Metod.....	10
<b>3. Förutsättningar – dokumentationsstudie</b> .....	<b>11</b>
3.1. Kvalitetsredovisning 2009 .....	11
3.2. Budget/plan 2010-2012.....	11
3.3. Fullmäktiges mål om minskat antal barn i barngrupper i förskolan .....	12
3.4. Arbetsmiljö .....	12
3.5. Arbetet med intern kontroll under 2010 .....	13
3.6. Statistik - Skolverkets jämförelser av förskoleverksamhet, skolbarnomsorg, skola och vuxenutbildning i Mölndal 2009 (från september 2010) samt Öppna jämförelser 2010.....	13
<b>4. Personal</b> .....	<b>14</b>
4.1. Hur klarar barn och personal allt större barngrupper? .....	14
4.2. Hur ser ohälsotalen ut för personalen?.....	16
4.3. Hur arbetar nämnden för att åtgärda eventuella problem inom detta område? .....	17
4.4. Hur säkerställer nämnden att endast behörig personal anställs?.....	18
4.5. Finns det en systematik i att välja vikarier hellre än att anställa fast ordinarie personal? .....	19
4.6. Hur påverkar detta tryggheten?.....	19
4.7. I vilken omfattning förekommer in-LASning (anställning enligt lag om anställningsskydd)?.....	20
<b>5. Organisation</b> .....	<b>21</b>
5.1. Hur omfördelas det ansvar som tidigare låg på områdeschef? .....	21
5.2. På vilket sätt påverkar detta instruktionen till rektorer gällande befogenheter och ansvar? .....	22
5.3. Hur beaktas detta i förvaltningens uppföljning av rektor? .....	23
5.4. Hur ser rektorernas ohälsotal ut? .....	23
5.5. Hur har minskade resurser för grundskolans/förskolans organisation påverkat de mål som bör/ska nås (jämförelser kan bland annat göras med utökad elevhälsa och kompetenssatsningar som ska stärka grundskolan).....	24
<b>6. Brukare</b> .....	<b>27</b>
6.1. Gör man någon undersökning av hälso/ohälsotal för eleverna/barnen? .....	27

6.2.	Har man rutiner för att identifiera problem tidigt samt rutiner för uppföljning?.....	28
6.3.	Hur ser rutinerna ut kring incidentrapportering (så väl materiellt som fysiskt)? .....	30
6.4.	Hur struktureras kommunikation/överlämnande mellan åldersgrupper/andra förvaltningar som socialtjänst/skolhälsovård/andra myndigheter? .....	31
6.5.	Hur säkerställer man att det finns rutiner kring identifiering och rapportering av fall där extra insatser behövs? Hur mäts effekten av insatsen (med vilka resultat insatsen bedrivs)? .....	33
6.6.	I vilken mån utvärderar nämnden och förvaltningen förändrade gruppstorlekar på fritids utifrån barnens och personalens perspektiv? .....	35
6.7.	Hur säkerställer nämnden att barnkonventionen genomsyrar planering, beredning, beslut och genomförande av beslut?.....	36
6.8.	I vilken mån påverkar barnkonventionen utformningen av arbetsmiljön ute på nämndens enheter? .....	37
<b>7.</b>	<b>Ekonomi och Mål.....</b>	<b>39</b>
7.1.	Är ekonomistyrning och kontroll utformad på ett ändamålsenligt sätt för att säkerställa att nämnden och förvaltningen kan följa den ekonomiska utvecklingen i verksamheten? .....	39
7.2.	Visar ekonomiska uppföljningar förändringar i kvaliteten? .....	40
7.3.	Hur sammanförs ekonomi- kvalitets- och verksamhetsstyrning till enhetlig styrning så att nämnden säkerställer att resurser används mest effektivt i relation till uppställda kvalitetskrav? .....	40
7.4.	I vilken grad uppfylls kunskapsmålen i grundskola/förskola? .....	41
7.5.	Hur säkerställer nämnden att tillgängliga resurser inom både förskola och grundskola används på mest effektiva sätt?.....	42
7.6.	Hur hanterar kommunen bidragsmodellen där krav på tydliga besked om hur grund- och tilläggsbelopp fastställts? .....	43
7.7.	Hur ser beslutsordningen ut t.ex. rörande tilläggsbelopp? .....	43
7.8.	Hur säkerställer nämnden att rätt intäkter för rätt tid erhålls? .....	43
<b>8.</b>	<b>Nationella jämförelser.....</b>	<b>44</b>
8.1.	Vad framgår i kvalitetsredovisningen till Skolverket? .....	44
8.2.	Arbetar nämnden med att utifrån nyckeltalsanalyser jämföra sig med andra kommuner? .....	44
8.3.	Använder sig nämnden och förvaltningen av Skolverkets rapporter för att jämföra och utveckla verksamheten? .....	45
8.4.	Vad är dyrare och vad är sämre jämfört med andra? .....	45
8.5.	Hur följer kommunen upp att det råder likvärdighet mellan olika skolor och dess klasser? .....	46
<b>9.</b>	<b>Analys av resultat .....</b>	<b>48</b>
9.1.	Personal.....	48
9.2.	Organisation.....	49
9.3.	Brukare .....	49
9.4.	Ekonomi och mål.....	50
9.5.	Nationell jämförelse.....	51
<b>10.</b>	<b>Vår slutbedömning .....</b>	<b>52</b>
<b>Bilaga 1.</b>	<b>Källförteckning.....</b>	<b>53</b>
<b>Bilaga 2.</b>	<b>Revisionsfrågor .....</b>	<b>54</b>

## 1. Sammanfattning

Ernst & Young har på uppdrag av de förtroendevalda revisorerna i Mölndals stad granskat kvalitet inom förskola och grundskola inom barnomsorgs- och utbildningsnämnden.

Nedan redogörs för de viktigaste iakttagelserna och bedömningarna utifrån revisionsfrågorna:

### 1.1. Personal

- Vi bedömer att verksamheten arbetar på ett medvetet och tillräckligt strukturerat sätt för att uppnå så goda resultat som möjligt oavsett om barngrupperna förändras eller inte. Vi noterar dock att ju längre ut i verksamheten medarbetarna befinner sig, ju tydligare blir deras oro för att resurserna inte skall räcka för att uppfylla uppdraget.

Vi rekommenderar nämnden att tillse att de pedagogiska resurserna i så stor omfattning som möjligt styrs mot grunduppdraget och i mindre omfattning används till andra arbetsuppgifter.

En viktig utgångspunkt är att barn/elever inte i första hand ska drabbas av förändrade ekonomiska ramar, vilket kräver förändrings- och utvecklingsarbete lokalt på enheterna. Det är viktigt att nya tankar och idéer kommuniceras på ett sådant sätt att de förstås och accepteras hos medarbetare, exempelvis gäller detta ändrade scheman och storlagsarbetssätt. Vi gör vidare bedömningen att det är viktigt att förändringar i arbetssätt följs upp och utvärderas så att en helhetssyn, samverkan och ett lärande skapas inom enheter och inom förvaltningen.

- Vi bedömer det också vara viktigt att informera medarbetare om att vissa förutsättningar inte är optimala för att utveckla kvaliteten i verksamheten eller för att uppnå målet att minska barngrupperna. Det är således viktigt att uppdraget och dess koppling till tillgängliga resurser tydliggörs för förskollärare/pedagoger och lärare/pedagoger så att uppdraget inte av dem uppfattas som allt för mäktigt att uppnå.
- Det är också, enligt vår uppfattning, viktigt att tydliggöra ansvarsuppgifter och roller i organisationen. Detta för att systematisera och optimera möjligheterna att utöva pedagogisk verksamhet trots att resurserna är knappa.
- Personalens ohälsotal har under senare år uppvisat en nedåtgående trend. Vi bedömer att utvecklingen är en kombination av nämndens och förvaltningens satsningar på friskvård och förändrade regler för sjukskrivning.
- Flera förskollärare/pedagoger redovisar att de inte uppfattar arbetsmiljön som tillfredsställande. Det upplevs vara en stressig miljö, man hinner inte se alla barn och därmed känner man som pedagog att man inte gör ett bra jobb, man upplever att omvårdnad blir primärt fokus och att det pedagogiska arbetet får stå åt sidan.
- Det finns en tydlig uppfattning i verksamheten kring att det alltid i första hand är behörig personal som skall anställas. Det finns ett tydligt uppdrag kring rekrytering från nämndens sida. Vi bedömer att nämnd och förvaltning arbetar på ett ändamålsenligt vis för att säkerställa att behörig personal anställs. In-LASning förekommer i liten omfattning i förvaltningen.

## 1.2. Organisation

- Av granskningen framgår att det ansvar som tidigare låg på områdescheferna har fördelats på andra befattningshavare i organisationen genom att en ny delegationsordning antagits samt genom det nya arbetssätt som införts i förvaltningen med en större ledningsgrupp än tidigare. Vår bedömning är att ansvar och befogenheter tydliggats i den nya organisationen samt utifrån förändringar i skollagen.
- Vi bedömer att sjuktalen bland rektorer inte är oroväckande höga. Dock bör nämnden enligt vår mening följa utvecklingen under året då den nya organisationen och förändringarna i skollagen avseende rektors uppdrag kan medföra en ökad stress hos rektorerna innan nya arbetsformer hunnit implementeras.
- Vi bedömer att det finns en oro i verksamheten för att förvaltningschefen inte skall hinna med att informera sig om samtliga rektorers arbete och resultat. Vi rekommenderar förvaltningschefen att diskutera detta i ledningsgruppen. Vi rekommenderar nämndens ledamöter att utnyttja möjligheten att genom dialogsamtalen informera sig kring verksamheten.

## 1.3. Brukare

- Elevers hälsa följs enligt vad som framkommit av granskningen upp på olika sätt, via skolsköterska, i enkäter, i närvaroundersökningar m.m. Det framgår dock av granskningen att den systematiska uppföljningen och utvärderingen av barnens hälsa/ohälsotal kan utvecklas så att en mer sammanhållen bild erhålls.
- Vi bedömer att det finns en medvetenhet i organisationen kring vikten av att tidigt uppmärksamma problem samt att följa upp de åtgärder som vidtas. Då vi inte i denna granskning varken intervjuat barn eller deras föräldrar kan vi inte värdera i vilken omfattning rutiner och förhållningssätt genomsyrar verksamheten. Vi rekommenderar nämnden att i kommande elev- och föräldraenkäter fokusera på upplevelsen av för många att tidigt motverka att problem uppstår.
- Vi bedömer att det finns en medvetenhet hos personalen att incidenter ska rapporteras samt hur detta ska ske. Av granskningen framkommer att det ibland finns en oklarhet kring vad som är att betrakta som en incident. Det upplevs också från medarbetare att incidentrapportering bör diskuteras mer ofta. Tidsbrist och låg grad av återkoppling på incidentrapporter gör att man längst ut i verksamheten i vissa fall inte prioriterar det förebyggande arbetet fullt ut enligt vad som framkommit i granskningen.
- Vi bedömer att överlämnandeprocessen kan utvecklas och systematiseras väsentligt mer än vad som är fallet idag. Nämnden bör tillse att det finns en förvaltningsgemensam process för hur överlämnandet mellan skolor och skolformer skall ske. Vi bedömer det som en förutsättning för en trygg skolgång för enskilda elever att det finns tillräcklig information kring denne. I annat fall finns det risk för att den enskilde eleven hamnar mellan stolarna och att det dröjer innan denne erhåller rätt stöd. Det är även väsentligt med en god överlämnandeprocess för att 0 – 16 perspektivet skall upprätthållas.
- Vi bedömer att det finns ändamålsenliga rutiner för att identifiera barn i behov av särskilt stöd. De insatser som genomförs utvärderas endast på individnivå. Det sker i mindre omfattning ett lärande i organisationen kring vad som är ändamålsenliga insatser. Vi bedömer att det går att utveckla lärandet i organisationen kring resultatet av

genomförda insatser. Vi bedömer att detta är nödvändigt för att styra resurserna så att de nyttjas så effektivt som möjligt i relation till mål och uppdrag.

- Vi bedömer att det är väsentligt att i den nya resursfördelningsmodellen tydliggöra vilka resurser som avsätts för insatser för barn i behov av särskilt stöd, då det idag finns både en oro för att resurserna inte skall räcka till och en upplevelse av att de redan idag är för små. Idag finns inte alltid tiden att arbeta utifrån de åtgärdsplaner som upprättas.
- Vi bedömer att barnkonventionens intentioner genomsyrar verksamheten och personalens förhållningssätt. Vi rekommenderar nämnden att i sitt arbete förtydliga kopplingarna till barnkonventionen i sina beslut och konsekvensanalyser.

#### 1.4. Ekonomi och mål

- Av vad som framkommit i granskningen gör vi bedömningen att ekonomistyrningen och uppföljningen av verksamheten kan utvecklas. Vissa rektorer tycker att de kan följa ekonomin och planera verksamheten tillfredsställande idag medan andra upplever att stödet från ekonomer kan utökas och att vissa brister som idag finns i underlagen bör hanteras och justeras. Det är enligt vår uppfattning väsentligt att de resultatansvariga har en god förståelse för siffermaterialet så att de kan planera sin verksamhet på realistisk grund.
- Det framgår av granskningen att förvaltningsledningen anser att ekonomiska uppföljningar inte helt visar på förändringar i kvaliteten. Idag är den ekonomiska uppföljningen inte sammankopplad med kvalitativa nyckeltal vilket gör det svårt att åskådliggöra kopplingen mellan ekonomi och kvalitet i verksamheten.

Det framgår också av samtalen med rektorer, förskolelärare/pedagoger och lärare/pedagoger att de inte tycker att det är tydligt hur resurser och mål kopplas ihop, dvs. ekonomi och kvalitet. Av detta följer att det inte heller är tydligt hur försämrade ekonomiska förutsättningar har påverkat måluppfyllelsen i verksamheten.

Det är inte tydligt vilka mål som är styrande ute i verksamheten. Det är inte tydligt om det är målen i respektive enhets verksamhetsplan som bedömning av måluppfyllelse ska göras enligt, om det är fullmäktiges mål för verksamheten eller de nationella målen. Vår bedömning är att nämnden bör utarbeta en gemensam struktur för att utveckla styrningen av verksamheten.

Det är inte tydligt hur enheterna, i samband med att verksamhetsplanen tas fram, kopplar ihop resurser med den verksamhet som enheten har att bedriva och de mål enheten har att uppfylla. Rektorer menar att det inte är tydligt hur prioriteringar får effekter på målen och måluppfyllelsen. Det är inte heller tydligt hur detta dokumenteras, redovisas och följs upp.

- I nämndens kvalitetsredovisning anger nämnden att måluppfyllelsen är god. Det anger även de flesta enheter i sina kvalitetsredovisningar. Dock upplever flera förskollärare/pedagoger och lärare/pedagoger att verksamheten inte uppfyller målen i tillräckligt hög grad.
- Vi bedömer att det är väsentligt för nämndens styrning att i redovisningen av verksamhetens resultat sammanföra ekonomi, prestationer och kvalitet i en redovisning. Vi menar att kvalitetsredovisningen och verksamhetsberättelsen bör vara en god

grundstruktur för detta. Till den bör enligt vår mening även kopplas fullmäktiges mål och uppdrag i den mån de inte sker idag. Vi bedömer att genom att mer aktivt arbeta med att redovisa relationerna mellan ekonomi, prestation och kvalitet bör nämnden kunna påvisa eventuella samband mellan ekonomi och kvalitet och därmed bättre kunna styra resurserna mer effektivt.

- Vi bedömer vidare att nämnden bör utveckla dialogen med verksamheten kring ett effektivt resursutnyttjande. Det är väsentligt att åskådliggöra att vald fördelning av resurserna leder till hög grad av måluppfyllelse. Att tydliggöra detta kan leda till bättre kommunikation och förståelse för uppdraget och för förändringar inom förvaltningen bland medarbetare samt i kommunikationen med brukare.

### 1.5. Nationell jämförelse

- Det framgår av Skolverkets statistik och av de nationella öppna jämförelserna att Mölndals stad bedriver en effektiv verksamhet med goda resultat till låga kostnader. Utifrån de slutsatser vi har ovan framgår att nämnden bör hitta ytterligare sätt att mäta kvalitet i relation till ekonomiska resurser.
- Det sker ett systematiskt arbete med att jämföra för- och grundskola i Mölndals stad med andra kommuner.
- Vi bedömer att det är väsentligt för genomförandet av intentionerna i den nya skolan att nämnd, förvaltning och verksamhet kommunicerar kring vad förarbetet till lagen definierar som likvärdig skola. Detta bör vara vägledande för hur uppföljningen av förskole- och skolverksamheten i staden sker.

Utifrån ställda revisionsfrågor och mot bakgrund av de revisionskriterier som denna granskning har sin utgångspunkt i gör vi följande övergripande slutbedömningar:

- Vi har inte funnit något i granskningen som tyder på att nämnden i sin styrning av verksamheten inte uppfyller kommunallagens 6 kapitel 7 §. Nämnden bedriver således en ändamålsenlig verksamhet med god ekonomisk hushållning i enlighet med lagstiftning, fullmäktiges uppdrag samt med tillräcklig intern kontroll.
- Nämnden har effektuerat fullmäktiges uppdrag till nämnden och budgetdirektiv genom nämndens verksamhetsplan och fördelning av budget per verksamhet. I nämndens verksamhetsplan framgår förutsättningar för lärande och utveckling samt strategier och uppdrag till förvaltningen.
- Vår bedömning är att det inte är tydligt hur nämndens strategier förs ner på enhetsnivå inom förskola och grundskola. Enheterna arbetar fram verksamhetsplaner men det är inte tydligt vilka mål som ska uppfyllas och hur enheternas verksamhetsplaner kopplas ihop med nämndens strategier och således fullmäktigemålen. I verksamheten har man således haft svårt att svara på huruvida mål har uppfyllts, om minskade resurser påverkat måluppfyllelsen samt hur tillgängliga resurser kopplas ihop med målen i verksamhetsplanen när denna arbetats fram.
- Det är inte tydligt över året vilka resurser som finns att tillgå för barn i behov av särskilt stöd. Måluppfyllelsen avseende uppdraget i skollagen påverkas av möjligheten att erhålla de resurser som krävs för att stötta barn och elever med särskilda behov eller för att stötta barn och elever så att de kan överträffa sina kunskaper i olika ämnen. Vår bedömning är att det finns en risk att nämndens resurser inte räcker till för

barn i behov av särskilt stöd idag. Kommunen presterar goda resultat i dagsläget men samtidigt uppfylls inte det nationella målet om att 100 procent av eleverna får minst betyget godkänt i slutbetyget. Dock noterar vi att trots goda resultat är de inte så goda som de borde avseende det modellberäknade värdet – SALSA. Kommunen faller då från plats 22 till plats 98 i Sverige.

- Vår bedömning är att det inom nämnden pågår ett arbete med att anpassa verksamhet och styrmodeller till den nya skollagen och nya läroplaner. Dock bedömer vi att det är viktigt att koppla ihop resurser, kvalitet och måluppfyllelse på ett tydligare sätt än idag så att verksamheten inte uppfattar kraven i skollag och läroplan som övermäktiga i förhållande till tillgängliga resurser.



## 2. Inledning

### 2.1. Bakgrund

Barnomsorgs- och utbildningsnämnden hanterar den största mängden pengar inom kommunen. År 2010 uppgår budgeten till 977 Mkr. Detta innebär en allt snävare budgetram samtidigt som krav och förväntningar kvarstår att Mölndals stad ska leverera grundskola och förskola på en hög kvalitativ nivå som uppfyller lagstadgade krav samt kommunfullmäktiges mål.

Rutiner och hantering av intern kontroll inom nämnden har en stor påverkan på stadens ekonomi eftersom verksamheten inom barnomsorgs- och utbildningsnämnden är av sådan storlek. Därav är det intressant att granska att verksamheten sköts ändamålsenligt och tillfredsställande ur ekonomisk synvinkel samt att den interna kontrollen är tillräcklig.

Ernst & Young har fått i uppdrag att för de förtroendevalda revisorernas räkning granska kvalitet inom förskola och grundskola inom barnomsorgs- och utbildningsnämnden.

Granskningen syftar ytterst till att ge de förtroendevalda revisorerna underlag för bedömning om nämnder, styrelser och enskilda politiker skall beviljas ansvarsfrihet. Dessutom är granskningen ett underlag för uttalande om tillstyrkande eller avstyrkande av att årsredovisningen godkänns.

### 2.2. Syfte och avgränsning

Det övergripande syftet med granskningen är att:

- Belysa kvaliteten i verksamheten för förskola och grundskola och att granska nämndens arbete med att anpassa verksamheten till den rådande ekonomiska situationen och samtidigt uppnå de av fullmäktige prioriterade målen.

### 2.3. Revisionsfrågor

Utifrån syftet har granskningens revisionsfrågor formulerats av de förtroendevalda revisorerna. Revisionsfrågorna hänför sig till fem olika områden vilka redogörs för nedan. I bilaga 2 finns en sammanställning över samtliga revisionsfrågor inom respektive område.

- Personal
- Organisation
- Brukare
- Ekonomi och mål
- Nationell jämförelse

### 2.4. Revisionskriterier

Med revisionskriterier avses de bedömningsgrunder som bildar underlag för revisionens analys, slutsatser och bedömningar.

#### **2.4.1. Kommunallagen**

Kommunallagens 6 kapitel 7 § reglerar nämndernas uppdrag. En nämnd ska bedriva verksamheten ändamålsenligt och med god ekonomisk hushållning. Det innebär att nämnden ska bedriva verksamheten effektivt i enlighet med lagstiftning och fullmäktiges uppdrag. Nämnden ska också se till att den interna kontrollen är tillräcklig samt att verksamheten bedrivs på ett i övrigt tillfredsställande sätt.

#### **2.4.2. Fullmäktiges uppdrag till nämnden och budgetdirektiv**

Fullmäktige klargör barnomsorgs- och utbildningsnämndens uppdrag och mål i Budget/skolplan för åren 2010-2012. Nämnden åtar sig att genomföra mål, prestationer och övriga utfästelser inom den ram som fullmäktige bestämt.

Fullmäktige har prioriterat följande mål för åren 2010-2012:

- Alla föräldrar som har behov av barnomsorg får erbjudande om plats inom skälig tid
- Föräldrarna uppskattar tryggheten i barnomsorgsverksamheten till minst 4,5 på en femgradig skala
- 80 procent av eleverna får minst betyget godkänt i alla ämnen i slutbetyget, och minst lika stor andel av eleverna i åk 5 och 3 når målen för årskursen (matematik och svenska åk 3)
- Det samlade genomsnittliga meritvärdet i elevernas slutbetyg är minst 217 poäng
- Elever i åk 8 uppskattar trivselen i skolan till minst 4,1 på en femgradig skala

#### **2.4.3. Övriga kommunala styrdokument kopplade till granskningen**

Exempel på styrdokument är barnomsorgs- och utbildningsnämndens verksamhetsplan 2010. Av dokumentet framgår nämndens vision, mål, förutsättningar, strategier och uppdrag till förvaltningen för 2010. Vidare utgör dokument som kommunstyrelsens vision för arbetsmiljö i Mölndals kommun samt övriga riktlinjer och rutinbeskrivningar ytterligare exempel på sådana styrdokument.

#### **2.4.4. Nationell lagstiftning – skollagen**

Skollagen som är stiftad av riksdagen (beslutad 1985), innehåller de grundläggande bestämmelserna om förskoleverksamhet, skolbarnomsorg, skola och vuxenutbildning. Den 22 juni 2010 fattade riksdagen beslut om ny skollag. Lagen ska tillämpas på utbildningar från och med den 1 juni 2011.

Huvudinriktningen i den nya skollagen är att alla huvudmän måste erbjuda utbildning av sådan kvalitet att barn och ungdomar får likvärdiga förutsättningar för att nå utbildningens mål. Alla barn och elever ska få möjlighet att utvecklas så långt som möjligt utifrån sina egna förutsättningar. Även de elever som lätt når målen ska ges ledning och stimulans att nå längre i sin kunskapsutveckling. Ambitionen med den nya skollagen är att stärka kvaliteten, likvärdigheten samt valfriheten.

I den nya skollagen tydliggörs elevernas rättigheter och stöd. Rättigheterna för den elev som behöver stöd och hjälp ska bl.a. stärkas. Kraven på att utreda en elevs behov av särskilt stöd ska bli tydligare och beslut om åtgärdsprogram ska kunna överklagas. Eleverna ska ha tillgång till skolläkare, skolsköterska, psykolog och kurator inom elevhälsan, och också till studie- och yrkesvägledning.

## 2.5. Metod

Granskningen har genomförts genom dokumentstudier och genom intervjuer.

Vi har efterfrågat dokument så som:

- Budget/plan 2010-2012
- Verksamhetsplaner, verksamhetsberättelser och kvalitetsredovisningar
- Indikatorer och nyckeltal
- Övrig uppföljning och underlag kring utredningar av olika slag

Intervjuer har genomförts med:

- Nämndens ordförande och vice ordförande
- Förvaltningschef
- Kvalitetsledare

Vi har gjort ett slumpmässigt urval av sex förskolor respektive grundskolor där vi har intervjuat rektorer, lärare och förskollärare/pedagoger. Vid intervjuerna med lärare och förskollärare/pedagoger har mellan 2-6 medarbetare deltagit. Vi har i urvalet valt två förskolor från respektive område Lindome, Kålleröd och Mölndal. Följande skolor och förskolor har inkluderats i granskningen:

Grundskolor: Balltorpsskolan, Krokslättskolan, Streterödsskolan, Östergårdsskolan, Sinntorpsskolan och Skånällaskolan.

Förskolor: Ålegårdens förskola, Krokslätts förskola, Streteröds förskola, Östergårdsskolans förskola Sinntorps förskola och Höganäs förskola.

Förvaltningschef, kvalitetsledare och nämndens presidium har fått möjlighet att lämna kommentarer till utkast av rapporten.

### 3. Förutsättningar – dokumentationsstudie

#### 3.1. Kvalitetsredovisning 2009

Av nämndens kvalitetsredovisning för 2009 framgår att förskoleverksamheten har mött familjernas behov och ökade efterfrågan med bibehållen kvalitet och förtroende. Grundskolans resultat ter sig i en jämförelse med övriga landet som goda. När resultaten ställs i relation till bakgrundsfaktorer och kostnader framstår skolorna i Mölndals stad som effektiva.

Nämnden redovisade ett positivt överskott för 2009 som förklaras av en snabb omställning från höstterminen 2009 för att anpassa verksamheten till 2010 års budgetutrymme.

Inom grundskolan var nettokostnaden per grundskolelev för 2009 något lägre än såväl utfall 2008 som budget 2009.

#### 3.2. Budget/plan 2010-2012

Kommunfullmäktige fattade under våren 2009 ett extraordinärt beslut om ändrade budgetrammar för innevarande år vilket ledde till att barnomsorgs- och utbildningsnämnden fattade beslut om besparingsåtgärder möjliga att genomföra under hösten 2009. En åtgärd var att alla enheter fick ett procentuellt sparuppdrag.

Kommunfullmäktiges beslut om budgetram för barnomsorgs- och utbildningsnämnden för 2010 på 977 Mkr innebar att kostnadsminskningar om 33,3 Mkr var nödvändiga inom nämndens ansvarsområde för att uppnå en budget i balans, enligt Budget/plan 2010-2012.

Under budgetarbetet inför budget 2010 har nämnd och förvaltningsledning fört diskussioner kring strategin för förslag till åtgärder inför budget 2010. Även tidigare områdeschefer och rektorer har varit delaktiga i arbetet. En analys har gjorts när det gäller de olika verksamheternas möjligheter att klara minskade resurser. Förslag på åtgärder har prioriterats enligt:

1. Permanenta några åtgärder genomförda under 2009
2. Öka intäkterna
3. Anpassa verksamheten till antalet barn/elever
4. Minska resurser till områden utanför kärnverksamheten
5. Minska resurser i kärnverksamheten

Bland annat innebär detta att barnomsorgstaxan fullt följer förordningen om maxtaxa, särskolan och familjedaghemmens verksamhet anpassas till bedömda behov samt att resurstilldelningen till förskola och grundskola minskar.

Förskolan använder inte hela den resurs som verksamheten tilldelas. Detta gäller inte bara för 2009 utan under en rad år. För 2009 motsvarar det 4 mkr.<sup>1</sup> Förvaltningen föreslog att förskolans verksamhet återgår till den resursnivå som gällde 2003 med en minskad bemanning från 3 till 2,9 tjänst per avdelning. Eftersom förskolan inte använt sina resurser fullt ut blir effekten av minskade resurser inte lika stor som minskningen.

Grundskolans organisation föreslogs minska med resurser motsvarande 18 tjänster och tjänster som kamratstödjare tas bort. Det är främst inom denna verksamhet som effekterna

---

<sup>1</sup> Verksamheten har sparat mer än vad fullmäktige beslutat om. I samband med implementeringen av beslutet blev verksamheterna extra försiktiga med att dra på sig kostnader.

av minskade resurser kan bli kännbara. Satsningar på utökad elevhälsa och kompetenssatsningar inom läraryftet bidrar dock till att stärka grundskolan.

Förvaltningen gör i budget/plan 2010-2012 bedömningen att resurserna för personal i budget 2010 står i en knapp men realistisk relation till verksamhetens mål. Budgetramen för 2010 motsvarar ungefär den bemanning som förvaltningens olika verksamheter hade för fyra-fem år sedan.<sup>2</sup>

Bedömningen ovan gäller förvaltningen som helhet. Det framgår av skolplanen att vissa förskolor och skolor inför 2010 står inför kännbara förändringar. Detta gäller särskilt de enheter som förbrukade mer än 100 procent av sina resurser 2009.

Av plan/budget 2010-2012 framgår att de ekonomiska förutsättningarna för planåren 2011-2012 är osäkra. Dock gör förvaltningen bedömningen att det inför 2012 ges möjligheter att föra in nya kvalitetssatsningar, exempelvis fler lärare till grundskola, fritidshem och förskola (i nivå med resurser 2008), höjning av medel för kompetenssatsning samt kvalitetssatsning på mat och måltider. Detta bland annat för att möta den nya skollagens krav om ökad måluppfyllelse.

### **3.3. Fullmäktiges mål om minskat antal barn i barngrupper i förskolan**

Fullmäktige beslutade i den förra barnomsorgs- och skolplanen (2009-2011) att minska antalet barn i förskolans barngrupper med ett barn i förhållande till läget 2004 under planperioden. Detta innebar att senast 2010 ska barngruppernas storlek vara högst 17,1 barn per avdelning i genomsnitt vid mätning i april och högst 15,9 vid mätning i oktober.

Det framgår av kvalitetsredovisning 2009 att förskolan har mött ökad efterfrågan sedan 2004 på 370 barn utan att öka barngruppernas storlek. Målet om att minska barngruppernas storlek kan bara uppnås om verksamheten får möjlighet att expandera utöver vad som krävs för att möta ökad efterfrågan.

*Förvaltningen framför tydligt i budget/plan 2010-2012 att målet om färre barn barngrupperna inte kan genomföras 2010 p.g.a. minskad resurstilldelning.*

### **3.4. Arbetsmiljö**

Kommunstyrelsen har uttryckt en vision för arbetsmiljön i Mölndals stad<sup>3</sup>. Visionen anger att arbetsmiljön skall ses som ett medel för att uppnå en effektiv verksamhet med hög kvalitet för medborgarnas bästa. Arbetsmiljön ska också motverka ohälsa samt vara säker, trivsamt och utvecklande. Slutligen ska arbetsmiljön vara sådan att det är attraktivt att söka sig till och arbeta i Mölndals stad. Elever räknas i detta sammanhang som arbetstagare med samma rätt till en tillfredsställande arbetsmiljö.

Elevernas arbetsmiljö följs genom att olycksfall, frånvaro samt psykosocial arbetsmiljö mäts. Avseende olycksfall finns, enligt avsnitt arbetsmiljö i verksamhetsberättelsen, sannolikt en underskattning i registreringen. Särskilt av lättare skador. Det framgår av samma dokument att det inte finns något tillförlitligt system för att följa upp elevernas frånvaro på förvaltningsnivå. Årliga ungdomsenkäter, elevenkäter samt rapporter från skolsköterskor följer upp psykosocial arbetsmiljö.

<sup>2</sup> Bedömningen är gjord på erfarenheter från tidigare besparingar samt utifrån vetenskapen om att i ett kortare perspektiv är det i första hand elevernas socioekonomiska bakgrund som är avgörande för resultaten.

<sup>3</sup> Kommunstyrelsen 2003-08-13 § 263

Avseende personalens arbetsmiljö så följs anmälda arbetsskador upp, även rapporterade tillbud följs upp. Mängden tillbud som rapporterats har fördubblats från 2006 och uppgår till ca 250 för 2009. Eventuellt finns ett positivt samband mellan ökningen av tillbudsanmälningar och färre rapporterade skador. Avseende tillbud så är de flesta tillbud inom kategorierna våld och hot orsakat av "utagerande" elever följt av kategorin stressrelaterade händelser. Sjukstatistik är ytterligare ett område som följs upp.

Av avsnittet arbetsmiljö i verksamhetsberättelsen framgår att när chefer bedömer risker på arbetsplatser framgår att de vanligaste arbetsmiljöriskerna inom förvaltningen bedöms vara stora barngrupper i förskolan och på fritidshemmen vilket medför en kombination av hög arbetsbelastning, buller och dålig luft, vilket i sin tur framkallar negativ stress. Elever i behov av särskilt stöd ställer höga krav på lärarna i skolan vilket leder till en känsla av att inte räkna till, vilket i sin tur skapar negativ stress.

Det framgår också av redovisningen för 2009 att arbetsplatserna rapporterar att de vidtar en mängd åtgärder för att motverka skadlig stress. Det handlar i många fall om individuellt utformad arbetsfördelning, handledning, omprioriteringar, kollegialt stöd, kompetensutveckling och liknande. Det framgår att närmare 90 procent av arbetsplatserna har gjort konsekvens/riskbedömningar under 2009. Av dessa följdes 75 procent av en handlingsplan.

### **3.5. Arbetet med intern kontroll under 2010**

Av plan/budget 2010 framgår att ett utvecklingsarbete bör ske under 2010 kring uppföljning och intern kontroll. Några aspekter som behöver följas upp är:

- Särskilda stödinsatser
- Systematiskt kvalitetsarbete
- Bedömning och betygssättning
- Tillgång till utbildning
- Elevernas närvaro i den obligatoriska skolan
- Trygghet och säkerhet i verksamheten

### **3.6. Statistik - Skolverkets jämförelser av förskoleverksamhet, skolbarnomsorg, skola och vuxenutbildning i Mölndal 2009 (från september 2010) samt Öppna jämförelser 2010.**

Av Skolverkets sammanställning av nyckeltal framgår bl.a. följande nyckeltal:

- Avseende förskolan så ligger Mölndals stad på i stort sett samma nivå som den kommungrupp staden jämförs med och som samtliga kommuner när det gäller inskrivna barn per årsarbetare. Mölndals stad och kommungruppen ligger på 5,5 och samtliga kommuner på 5,3.
- Avseende fritidshem så ligger Mölndals stad på 19,6 inskrivna barn per årsarbetare, kommungruppen ligger på 22,1 och samtliga kommuner på 20,9. Avseende inskrivna barn per avdelning på fritidshem så uppgår de till 35 i Mölndals stad, 41 i kommungruppen och 37 i samtliga kommuner.
- Avseende grundskolan så har Mölndals stad 7,1 lärare per 100 elever, kommungruppen 7,8 och samtliga kommuner 8,3.
- Avseende genomsnittligt meritvärde ligger Mölndals stad på plats 22, men endast på plats 98 om man tar hänsyn till SALSA-värdet.

## 4. Personal

### 4.1. Hur klarar barn och personal allt större barngrupper?

#### 4.1.1. *Presidiet*

Nämnden följer kontinuerligt upp barngruppernas storlek. Presidiet menar att barngrupperna inte har ökat inom grundskola och förskola. På fritids är däremot barngrupperna större.

Barnens omsorgstid har däremot successivt ökat. Presidiet menar att upplevelsen från de som arbetar i verksamheten är att barngrupperna blivit större. Sparbetinget som beslutades under 2009 ledde till en minskad bemanning från 3 till 2,9 tjänst per avdelning på förskolorna vilket medförde lägre personaltäthet. Presidiet angav att deras uppfattning är att den minskade bemanningen märks mer på vissa enheter än på andra. Presidiet angav att de signalerat att de släppt lite på sparbetinget idag. Man menar att förvaltningen och enheterna ofta har mer pengar än vad de tror och därför håller för hårt på personalbudgeten.

#### 4.1.2. *Förvaltningschef och kvalitetsledare*

Enligt förvaltningschefen visar nyckeltal för Mölndals grundskola och förskola på låg personaltäthet och goda resultat. Förvaltningschefen anser vidare att det har startats bra dialoger på enheterna vilket medfört att man kan jobba på nya sätt kopplat till tillgängliga resurser. Utvecklingsarbete består således i att hitta nya vägar att jobba på.

Två gånger per år följs barnstorlekarna upp. Det finns ett mål om att minska barngrupperna i förskolan med ett barn per barngrupp. Det har dock varit en kraftig expansion av verksamheten vilket påverkat möjligheten att minska barngrupperna. Nybyggnationer har påbörjats men man har inte hunnit med fullt ut. Man har dock klarat expansionen utan att öka barngrupperna.

Ramen minskades under budgetåret 2009 och då beslutades om en ökad arbetsbelastning från 3 till 2,9 tjänster per avdelning. Enheterna gjorde risk- och konsekvensbedömningar. Minskad ramtilldelning 2010 för nämnden har lett till att 2,9 tjänster per avdelning behållits.

#### 4.1.3. *Rektorer inom förskolan*

Av samtal med rektorerna vid förskolorna framgår att det i många fall är en stressad och sårbar verksamhet de arbetar i. På samtliga besökta enheter framgår att man fortfarande arbetar i enlighet med sparbetinget som beslutades 2009, dvs. 2,9 tjänster per avdelning istället för 3. Man upplever att dagscheman är tajta och att det i vissa fall finns lite tid per dag för gemensamt riktat pedagogiskt arbete med barnen.

I vissa fall upplever rektorer att barnen blir oroliga när det är flera vikarier inne och man inte har möjlighet att lösa situationen med pedagoger som barnen känner igen.

#### 4.1.4. *Rektorer inom grundskolan*

Det är svårt för rektorerna på skolorna att uttala sig om konsekvensen av storleken på klassen/gruppen. För stora klasser/grupper bedöms ge en sämre kvalitet utifrån att det är svårt för pedagogen att uppmärksamma samtliga barn i tillräcklig omfattning under lektionen/aktiviteten. Det är dock inte ett linjärt samband mellan gruppstorlek och kvalitet. Det som

avgör är hur gruppen fungerar och i vilken omfattning rektor har möjlighet att sätta in extra resurser om det finns behov av detta.

En viktig resurs på skolorna är fritidspedagoger som är en flexibel resurs som kan stötta upp i klasserna under de delar av dagen då de inte tjänstgör på fritids. Även elevassistenterna, där de finns, fungerar som ett stöd i klassen/gruppen utifrån behov.

Rektorerna markerar vikten av att varje barn blir bekräftat och sett under lektion/aktivitet. Det är mer avgörande än gruppstorlek. Det som är en viktig faktor för huruvida en grupp fungerar eller inte är pedagogen. Större grupper ställer högre krav på pedagogen. Det är framför allt viljan och ambitionen att se varje barn som gör att stressen för pedagogen ökar i större barngrupper.

Många av rektorerna arbetar med att variera klasstorleken så att det är färre barn i de yngre åldrarna och större klasser i de äldre. Det problem som uppstår är att det är svårare att arbeta i halvklasser i de högre årskurserna idag. Det gör att en del moment är svårare att genomföra samt att det är mer tidskrävande att ge varje barn stöd i sin inläring.

En annan faktor som begränsar möjligheterna till att arbeta med mer flexibla lösningar kring gruppstorlekar och med stöd till barn i behov av extra insatser är lokalernas utformning och tillgänglighet.

#### *4.1.5. Förskollärare/pedagoger*

På en enhet har flera förskollärare/pedagoger/barnskötare gått ner i tjänst. Detta har lett till att fler vikarier tas in vilket, enligt förskollärarna, stressar barnen. Samtidigt arbetar man på enheterna med att hantera minskade resurser och försöker klara verksamheten utan vikarier vissa dagar. Förskollärarna upplever att de ska vara försiktiga med att ta in vikarier för att klara budget.

Förskollärarna upplever att det är fler administrativa uppgifter som lagts på dem. De upplever att de under mycket kort del av dagen är tre personer som arbetar i barngruppen (mellan ca 9.30 - 13.00) och under denna tid är dessutom möten ofta inlagda m.m. Man upplever att tryggheten i verksamheten är sämre kopplat till att barngruppen blir stor när man i många fall är ensam med barngruppen under delar av dagen och inte hinner ha koll på alla barn samtidigt.

#### *4.1.6. Lärare/pedagoger*

Pedagogerna bedömer att det finns en risk för att kvaliteten sjunker i skolan om det blir fler elever i varje klass eller färre pedagoger på ett visst antal elever. Stressen ökar för både pedagoger och elever. Då det blir svårare att få uppmärksamhet för enskilda elever finns det en risk för att ljudnivån ökar då fler kommer att kalla på uppmärksamhet. Det tar längre tid innan de enskilda eleverna får den hjälp de behöver, det leder till att de tappar koncentrationen och gör andra saker.

Pedagogerna upplever att de gör allt de kan för att trots den förändrade situationen klara uppdraget. De har uppdraget att arbeta mer individualiserat, men uppger att det har blivit svårare. Även de barn som genom ökad stimulans skulle kunna överträffa kunskapsmålen har svårt att idag erhålla det stöd de behöver. Detta förstärks av att möjligheterna att arbeta i halvklass har minskat med minskande resurser.



Utöver förändrade gruppstorlekar är utökade arbetsuppgifter vid sidan om grunduppdraget en stressande faktor för pedagogerna. De har fått sig pålagda fler administrativa uppgifter så som uppföljning av elevers frånvaro.

Inom fritidsverksamheten har de större barngrupperna inneburit att det finns svårigheter för pedagogerna att leva upp till uppdraget.

Pedagogerna uppger att föräldrarna upplever sina barn som mer trötta när de kommer hem från skolan idag än tidigare. Detta relateras till att skolmiljön är stökig och att barnen inte får den lugn och ro som de behöver för sin inläring.

#### *4.1.7. Bedömning*

Vi bedömer att verksamheten arbetar på ett medvetet sätt för att uppnå så goda resultat som möjligt oavsett om barngrupperna förändras eller inte. Ju längre ut i verksamheten medarbetarna befinner sig, ju tydligare blir deras oro för att resurserna inte skall räcka för att uppfylla uppdraget.

Vi rekommenderar nämnden att se till att de pedagogiska resurserna i så stor omfattning som möjligt styrs mot grunduppdraget och i mindre omfattning används till andra arbetsuppgifter.

## **4.2. Hur ser ohälsotalen ut för personalen?**

### *4.2.1. Presidiet*

Presidiet menar att ohälsotalen ser bra ut. Sjukfrånvaron fortsätter att minska jämfört med tidigare år. Samhällsförändringar kopplade till exempelvis ersättningsnivåer och bedömningsgrunder ger effekter på statistiken i kommunen. Även nämndens satsning på förebyggande hälsoarbete liksom ett aktivt rehabiliteringsarbete ger effekter på ohälsotalen.

### *4.2.2. Förvaltningschef och kvalitetsledare*

Ohälsotalen för personalen ser bra ut, vid uppföljning vid andra kvartalet 2010 låg siffran på 4,2 procent. Under 2004 var motsvarande siffra uppe i 11 procent. Skillnaden ligger dels i det förändrade regelverket avseende ersättningsnivåer men också i att det bedrivits aktiva friskvårdsåtgärder och friskvårdssatsningar. Rehabilitering kommer bland annat igång snabbare.

### *4.2.3. Rektorer inom förskolan*

Rektorer menar att frånvarotalen vid de flesta förskolor ser bra ut. De upplever att många av medarbetarna är stressade men att de inte är frånvarande från arbetet i hög grad. I vissa fall framgår att sjukfrånvaron beror på stressrelaterade orsaker. Det framgår att få personer är långtidssjukskrivna. Vissa saker har man arbetat med för att förbättra ohälsotalen, bland annat har man fått hjälp med hur man kan arbeta för att dämpa ljud samt frågor kopplade till ergonomi och stress.

### *4.2.4. Rektorer inom grundskolan*

Ohälsotalen bland personalen på de granskade enheterna är genomgående låg. Under de senaste åren har talen dessutom sjunkit konstant. Till viss del förklaras detta av de nya sjukskrivningsreglerna och till viss del förklaras det av de satsningar på friskvård som nämnden gjort.

#### 4.2.5. Förskollärare/pedagoger

Ohälsotalen bland personalen på de granskade enheterna är genomgående låg. Förskolelärarna känner sig dock stressade och har en känsla av att vara otillräckliga. Exempelvis känner de sig stressade hemma över jobbsituationen och diskuterar problemen på rasterna.

#### 4.2.6. Lärare/pedagoger

Det finns en förekomst av stressrelaterad sjukdom bland pedagogerna. Många försöker eller vill dessutom gå ner i arbetstid för att klara av arbetet utan att bli sjuka. I de olika arbetslagen pratas ofta om arbetsbelastningen och upplevelsen av stress.

Både pedagogerna inom förskolan och grundskolan uppger att idag är det fler som går till jobbet trots att de kanske borde varit hemma. De vill inte sätta varken barnen eller kollegorna i kläm genom att vara hemma. Dock bedöms sjuktalen som låga.

#### 4.2.7. Bedömning

Ohälsotalen har under senare år uppvisat en nedåtgående trend. Vi bedömer att utvecklingen är en kombination av nämnden och förvaltningens satsningar på friskvård och förändrade regler för sjukskrivning. Utifrån samtal med medarbetare framgår att statistiken inte speglar en fullständig bild av hur personalen mår.

### 4.3. Hur arbetar nämnden för att åtgärda eventuella problem inom detta område?

#### 4.3.1. Presidiet

Nämnden har sett till att det finns möjlighet att komma snabbare till företagshälsovården. Nämnden följer upp ohälsotal via medarbetarenkäten som görs årligen. Nämnden har även efterfrågat tätare uppföljning av nyckeltalen. Nämndens presidium upplever att rektorernas medvetenhet kring ohälsotalen har ökat.

#### 4.3.2. Förvaltningschef och kvalitetsledare

Uppföljning görs av ohälsotal varje kvartal. En ny hälsocoach/friskvårdsinspiratör har anställts. Enligt förvaltningsledningen gjordes också en risk- och konsekvensanalys per enhet inför besparingarna 2009.

#### 4.3.3. Rektorer, lärare/pedagoger och förskollärare/pedagoger

Rektorerna framhåller att nämnden har gett förvaltningen uppdrag att sänka ohälsotalen i verksamheten. Det framgår också av samtalen på vissa enheter att hälsoinspiratörer har utbildats. Andra enheter refererar till friskvårdstid och att man kan använda Mölndalshälsan till hjälp. Konsekvensanalyser gjordes också på enheterna och är en del i att arbeta för att undvika ohälsa. Rektorer upplever att det finns ett bra stöd i staden kopplat till att förebygga ohälsa. Företagshälsovården är ett exempel. Rektorerna har erhållit utbildning i hur regelverket kring rehabiliteringskedjan skall tillämpas. På enheterna framgår att man har arbetat med för att förbättra ohälsotalen på olika sätt, bland annat har man fått hjälp med hur man kan arbeta för att dämpa ljud samt frågor kopplade till ergonomi.

Nämnden har även genomfört vissa utvärderingar av arbetsmiljön med syfte att förbättra arbetsmiljön inom verksamheten. Arbetsmiljö följs också upp i enheternas verksamhetsberättelser.

#### 4.3.4. *Bedömning*

Vi bedömer att nämnden på ett ändamålsenligt vis uppmärksammat behovet av insatser för att minska sjuktagen inom verksamheten. Det bedrivs ett systematiskt arbetsmiljöarbete i verksamheten där arbetsmiljön följs upp i verksamhetsplaner m.m. I granskningen har det framkommit att medarbetare efterfrågar mer systematiska riskanalyser och handlingsplaner där återkoppling till medarbetare tydliggörs.

### 4.4. Hur säkerställer nämnden att endast behörig personal anställs?

#### 4.4.1. *Presidiet*

Nämnden följer löpande upp andelen personal med pedagogisk högskoleutbildning. Presidiet menar att det i kommunen inte är några problem att anställa behörig personal. Inom grundskolan styr lagstiftning att bara behörig personal anställs, vilken då blir styrande. Inom förskolan finns ett mål om att två av tre medarbetare ska vara förskollärare/pedagoger.

#### 4.4.2. *Förvaltningschef och kvalitetsledare*

Nämnden har gjort en delegationsordning där endast förvaltningschefen får fastanställa obehörig personal. Detta delegerar inte förvaltningschefen vidare. Genom detta förfarande säkerställer förvaltningschefen att behörig personal anställs. Inom förskolan finns målet om att två av tre medarbetare ska vara förskollärare. I dagsläget har man svårt att nå upp till detta. I den interna statistiken ligger man i staden på 62 procent. Man jobbar för att komma upp till 67 procent genom att marknadsföra staden på olika sätt.

#### 4.4.3. *Rektorer, lärare och förskollärare/pedagoger*

Det finns beslut på att endast behörig personal skall anställas. Genom att både personal och de fackliga organisationerna finns med i anställningsförfarandet säkerställs att beslutet efterföljs. Återbesättningsprövning kan ibland påverka vem som anställs.

Rektorerna upplever att de har ett tydligt uppdrag från nämnden att då det är möjligt alltid anställa behörig personal. Rektor har enligt skollagen dessutom en skyldighet att anställa behöriga lärare och förskollärare/pedagoger.

Samtliga tjänster skall återbesättningsprövas innan anställning kan ske. Nämnden följer upp de anställningar som sker och i samband med detta säkerställs att personal med rätt behörighet anställs.

I samband med att det sker förändringar i skollagen stärks kravet på behörig personal i grundskola och förskola. Kommunen blir skyldig att se till att obehöriga lärare uppnår behörighet. Detta skall underlättas av att regeringen förlänger "Lärarlyftet" till 2014.

#### 4.4.4. *Bedömning*

Det finns en tydlig uppfattning i verksamheten kring att det alltid i första hand är behörig personal som skall anställas. Det finns ett tydligt uppdrag kring rekrytering från nämndens sida. Vi bedömer att nämnd och förvaltning arbetar på ett ändamålsenligt vis för att säkerställa att behörig personal anställs.

#### **4.5. Finns det en systematik i att välja vikarier hellre än att anställa fast ordinarie personal?**

##### *4.5.1. Presidiet*

Presidiet upplever inte att det finns en systematik i att vikarier väljs istället för att anställa fast personal. Nämnden har aldrig uttalat sig i frågan.

##### *4.5.2. Förvaltningschef och kvalitetsledare*

Enligt förvaltningschef och kvalitetsledare är svaret ja, det finns en systematik. Verksamheten använder mycket korttidsvikarier. I förvaltningen finns en bemanningsenhet som bygger upp en poolbank av vikarier, vilket enligt kvalitetsledaren är ett tecken på systematik. Personal jobbar inte övertid och det finns ingen överanställning i verksamheten. Vid sjukdom används således vikarier, men inte istället för att anställa ordinarie personal. Finns en vakant tjänst sker nyanställning.

##### *4.5.3. Rektorer, lärare/pedagoger och förskollärare/pedagoger*

Det upplevs inte finnas en systematik i att välja vikarier hellre än att fastanställa personal vid vakanta tjänster. Däremot används vikarier vid olika typer av längre ledigheter och annan frånvaro. Vid längre vikariat skall det vara behörig personal som anställs. Finns det en ledig tjänst skall den återbesättningsprövas och därefter skall anställning ske. Det upplevs vara ett problem i förskoleverksamheten att vikarier används i hög omfattning.

De fackliga organisationerna följer tillsättningarna på nära håll och bevakar att behörig personal anställs samt att inte vikarier nyttjas när anställning kan/bör ske.

##### *4.5.4. Bedömning*

Det förekommer inte en systematik i att anställa vikarier hellre än fast personal. Vi bedömer att nämndens styrning av rekryteringsprocessen säkerställer att så inte sker.

#### **4.6. Hur påverkar detta tryggheten?**

##### *4.6.1. Presidiet*

Om man har mycket vikarier är man inte trygg. Det är ett bekymmer med vikarier för att det är en brist på bra vikarier.

##### *4.6.2. Förvaltningschef och kvalitetsledare*

Som brukare är man inte nöjd om det är för mycket vikarier i verksamheten, enligt förvaltningschefen. Förvaltningsledningen upplever att rektorerna arbetar aktivt med vikariesituationen. Exempel på detta är att vissa enheter sätter upp foto på vikarier så att föräldrarna ska bli informerade om och veta vem som jobbar på enheten. Ytterligare exempel på arbete för att öka tryggheten när det finns många vikarier på enheterna är att fast personal från annan enhet lyfts in till enheter där det är många vikarier. Förvaltningsledningen för också fram vikariepoolen som en trygghet för förvaltningen eftersom de ofta kan ringa och skaffa sig en vikarie via denna. Av vikarierna i poolen försöker man bemanna verksamheten med någon vikarie som har varit i respektive verksamhet tidigare.

#### 4.6.3. Rektorer, lärare/pedagoger och förskollärare/pedagoger

Rektorerna bedömer det som positivt för personal, barn och vårdnadshavare att det finns en kontinuitet i verksamheten genom att det är fast anställd personal och som också är behörig och i mindre omfattning vikarier. På skolorna används vikarier endast vid kortfrånvaro och då tas dessa från vikariepoolen.

På många förskoleenheter upplevs vikariesituationen vara ett problem. Det upplevs av förskollärarna som svårt att få tag på tillräckligt kompetenta och erfarna vikarier. Det upplevs också vara ett problem att gå in i IT-systemet och boka en vikarie på morgonen, då det ofta är låg bemanning på enheterna, samtidigt som barnen ska skötas. I vissa fall förekommer det dessutom att datorerna krånglar. På vissa enheter har man en egen lista på vikarier som man försöker ringa utanför poolen. Här har kontakten med före detta pensionerade kollegor varit en framgångsfaktor på vissa enheter. Egna kontakter bedöms vara ett bra sätt för att få tillgång till vikarier som känner till verksamheten och barnen.

Det framgår också av samtalen att förskollärare/pedagoger, i flera fall känner, att de av ekonomiska skäl inte bör ringa in en vikarie, man har uppfattningen att man ska vara sparsam med denna kostnad. Mycket ansvar läggs på verksamheten för introduktion m.m. av vikarier. Det har framkommit önskemål om någon form av introduktionsutbildning för vikarier.

#### 4.6.4. Bedömning

Vi bedömer att en hög kontinuitet i personalen i kombination med en hög andel behörig personal gynnar trygghet för barn och elever.

### 4.7. I vilken omfattning förekommer in-LASning (anställning enligt lag om anställningsskydd)?

#### 4.7.1. Presidiet

Inom förskoleverksamheten förekommer detta, inte annars.

#### 4.7.2. Förvaltningschef och kvalitetsledare

In-LASning förekommer inte bland lärare och förskollärare/pedagoger men det förekommer bland barnskötare. Har en person vikarierat i mer än ett år kan det bli så att denne enligt lagen fastanställs. Det förekommer i organisationen att detta sker idag.

#### 4.7.3. Rektorer, lärare/pedagoger och förskollärare/pedagoger

Vid flera enheter framgår att barnskötare har in-LASats i verksamheten. Upplevelsen är dock att det förekommer i låg omfattning. Det finns en medvetenhet i organisationen kring in-LASning och rektorer är mer noga med att följa upp det antal timmar som en vikarie arbetat. Inom grundskolans verksamheter förekommer in-LASning i mycket liten omfattning. Att vikarien då den blir LASad skall tillhöra den enhet som den just den dagen tjänstgör på upplevs som ett problem.

#### 4.7.4. Bedömning

In-LASning förekommer i liten omfattning i förvaltningen. Vi bedömer inte detta vara ett problem då verksamheten är uppmärksam på risken att en person blir in-LASad vid en viss tidpunkt.

## 5. Organisation

En omstrukturering har skett i och med borttagandet av skiktet mellan rektor och förvaltningschef. Syftet med omorganisationen är att skapa en helhetssyn av hela Mölndals stads kommunalt drivna förskolor och skolor<sup>4</sup>, förenkla beslutsvägarna, tydliggöra styrning och ledning inom förvaltningen samt ge rektorer ett tydligt mandat att utforma och leda verksamheten med anpassning till kommande skollagsförändring.

### 5.1. Hur omfördelas det ansvar som tidigare låg på områdeschef?

#### 5.1.1. Presidiet

Till stor del läggs ansvaret på rektor, som egentligen hade det ansvaret redan tidigare. Presidiet menar att de tror att förändringen kan uppfattas av rektorerna som att de har blivit berövade ett stöd. Enligt presidiet var det tvunget att ske en förändring för att möjliggöra uppfyllelse av den nya skollagen.

Enligt presidiet måste resursfördelningsmodellen ändras i enlighet med den nya organisationen eftersom den tidigare områdeschefen hade en budget. Det arbetas i dagsläget med utformningen av den nya resursfördelningsmodellen kopplat till hur stor den ska vara och hur den ska se ut.

#### 5.1.2. Förvaltningschef och kvalitetsledare

I den nya organisationen utgör rektorsgruppen och förvaltningschefen ledningsgruppen. Rektors ansvar och roll förstärks i den nya skollagen. Rättsäkerheten kommer också att stärkas i den nya skollagen genom att fler beslut kommer att omprövas och här kommer rektors beslut att omprövas. Skillnad mot tidigare är att områdeschefer satt med en summa pengar och fördelade dessa, rektor hade således inget ansvar för denna budget. För att uppdraget ska kunna hanteras av förvaltningschef och rektorer har en större utvecklingsenhet utformats i organisationen.

#### 5.1.3. Rektorer inom förskolan

Rektorernas upplevelse av omfördelning av ansvar skiljer sig åt mellan de rektorer som vi pratat med. Vissa rektorer anser att omorganisationen har lett till att de inte på samma sätt har ett bollplank att diskutera frågor med samt att det administrativa arbetet har ökat. Exempel på det senare är att områdeschefen exempelvis samordnade tjänster vid övertaligheter. Vissa rektorer anser att rektor har fått mer ansvar efter omorganisationen för den egna verksamheten och budget, personalsituation m.m. andra anser att ansvaret i stort sett är oförändrat.

#### 5.1.4. Rektorer inom grundskolan

Samtliga rektorer utgör idag förvaltningens ledningsgrupp tillsammans med förvaltningschefen. Det ansvar som tidigare låg på områdescheferna har fördelats mellan förvaltningschefen och rektorerna.

---

<sup>4</sup> Begreppet förskolor och skolor omfattar alla verksamhetsformer inom BoU-nämndens ansvarsområde

Genom att ett chefsled har avvecklats så har också rektorernas tillgänglighet till en nära chef försvunnit. Tidigare kunde rektorerna dryfta en del frågeställningar med områdeschefen där de upplevde att de behövde ett visst stöd. Idag löser de dessa frågor själva.

Rektorerna upplever att de fått en ökad administrativ börda i den nya organisationen, samtidigt som förändringarna i skollagen förutsätter att de i högre omfattning än tidigare skall vara synliga pedagogiska ledare. De uppger att det kan uppstå svårigheter att balansera mellan att dels vara mer synlig ute i klasserna och dels på ett kvalitativt bra sätt leverera det arbete som förvaltningen kräver in. I första hand kan de mindre erfarna rektorerna få svårigheter med att hinna med.

För att underlätta för rektorerna i deras arbete är det väsentligt att de centrala administrativa funktionerna fungerar väl, vilket bedöms kunna förbättras.

#### *5.1.5. Bedömning*

Det ansvar som tidigare låg på områdescheferna är idag fördelat på andra befattningshavare genom att en ny delegeringsordning har antagits samt genom det nya arbetssätt som införts i förvaltningen med en större ledningsgrupp än tidigare. Vid ökat administrativt ansvar är det viktigt att de administrativa funktionerna fungerar väl.

### **5.2. På vilket sätt påverkar detta instruktionen till rektorer gällande befogenheter och ansvar?**

#### *5.2.1. Presidiet*

Enligt presidiet styr den nya delegeringsordningen mot rektorernas ansvar.

#### *5.2.2. Förvaltningschef och kvalitetsledare*

Instruktioner till rektor gällande befogenheter och ansvar styrs av uppdragsbeskrivning för rektor samt förväntansdokument.

#### *5.2.3. Rektorer inom förskolan*

Rektorer upplever att kraven på rektor och rektors uppdrag har blivit tydligare. Förvaltningschefen har tydligt förmedlat åt vilket håll hon vill att rektorerna ska driva verksamheten. I övrigt har inga andra tydliga skillnader framkommit vid granskningen.

#### *5.2.4. Rektorer inom grundskolan*

För att förtydliga ansvar och befogenheter för rektorerna har en ny delegeringsordning tagits fram. Även förändringar i skollagen har förtydligat rektors ansvar för verksamheten. Dessa förändringar bedöms påverka uppdraget i större omfattning än den nya organisationen.

Förvaltningschefen ger instruktioner till sina rektorer dels via e-post, dels personligen. Rektorerna upplever dialogen med förvaltningschefen som mer tydlig och direkt än vad som tidigare var fallet, då det fanns ett mellanled som kunde upplevas fördröjande.

#### *5.2.5. Bedömning*

Vi bedömer att ansvar och befogenheter förtydligats i den nya organisationen samt utifrån förändringar i skollagen.

### **5.3. Hur beaktas detta i förvaltningens uppföljning av rektor?**

#### *5.3.1. Presidiet*

Tidigare var nämnden chef över förvaltningschefen, numera är chefer anställda av kommunstyrelsen. Nämnden anställer rektorer genom delegation till förvaltningschefen. Om en rektor inte sköter sitt uppdrag hänvisar presidiet till förvaltningschef.

#### *5.3.2. Förvaltningschef och kvalitetsledare*

Varje rektor har fått en individuell utvecklingsplan och förvaltningschefen har samtal med varje rektor två gånger per år. Förvaltningschefen bedömer att hon har möjlighet att veta vad respektive rektor bör utveckla på enheten.

Den skriftliga dokumentationen kring uppföljning skärps också för att kunna få återkoppling på rektorernas arbete. Samtidigt måste det bli klart inom förvaltningen vilka resurser som rektor verkligen ska ansvara för. Det pågår ett utvecklingsarbete inom detta område idag.

#### *5.3.3. Rektorer inom förskolan*

Rektorerna ser medarbetarsamtal som del av uppföljning av rektor samt de löpande frågor som förvaltningschefen ställer till rektor inom ramen för verksamheten. Vissa upplever att det tydligare framgår vad som ska rapporteras till förvaltningschefen idag.

#### *5.3.4. Rektorer inom grundskolan*

Uppföljning av rektorernas arbete sker genom medarbetarsamtalet. Förvaltningschefen besöker också löpande skolenheterna för en fördjupad dialog kring verksamheten. Vid dessa dialogmöten finns det möjlighet för förtroendevalda ledamöter i nämnden att medverka. Det är i övrigt svårt för rektorerna att se att den nya organisationen har haft en konsekvens för hur rektorernas arbete följs upp, då den endast varit gällande under ett par månader.

Genom att områdescheferna avvecklats ser rektorerna nya möjligheter till att kunna samverka med de centrala tjänstemännen med ansvar för olika utvecklings- och uppföljningsområden. Denna samverkan bedöms underlätta uppföljningen av rektorernas arbete.

#### *5.3.5. Bedömning*

Vi bedömer att det finns en oro i verksamheten för att förvaltningschefen inte skall hinna med att informera sig om samtliga rektorers arbete och resultat. Vi rekommenderar förvaltningschefen att diskutera detta i ledningsgruppen. Vi rekommenderar nämndens ledamöter att utnyttja möjligheten att genom dialogsamtalen informera sig kring verksamheten.

### **5.4. Hur ser rektorernas ohälsotal ut?**

#### *5.4.1. Presidiet*

Hälsotalen för hela förvaltningen följs av nämnden men inte specifikt för rektorer. Dock upplever presidiet att rektorer signalerar mer att det är dåliga ohälsotal än vad statistiken visar på. Nämnden menar att skulle ohälsotalen utvecklas negativt så skulle de få signaler om att saker inte fungerar.



#### 5.4.2. Förvaltningschef och kvalitetsledare

Enligt förvaltningsledningen ser rektorernas hälsotal bra ut. Rektorerna upplevs vara entusiastiska inför sitt arbete. Förvaltningsledningen ser ingen anledning att vidta åtgärder inom detta område.

#### 5.4.3. Rektorer inom förskolan

Rektorerna upplever att ohälsotalen är låga. De upplever att rektorsgruppen som helhet mår bra och att sammanhållningen är god. Man hjälper och stöttar varandra i det omfattande uppdrag man ansvarar för.

#### 5.4.4. Rektorer inom grundskolan

Rektorerna har ett mycket lågt ohälsotal. Dock uppges detta ha varit högre för några år sedan.

#### 5.4.5. Bedömning

Vi bedömer att sjuktalen bland rektorer inte är oroväckande hög. Dock bör nämnden enligt vår mening följa utvecklingen under året då den nya organisationen och förändringarna i skollagen avseende rektors uppdrag kan medföra en ökad stress hos rektorerna innan nya arbetsformer hunnit implementeras.

### **5.5. Hur har minskade resurser för grundskolans/förskolans organisation påverkat de mål som bör/ska nås (jämförelser kan bland annat göras med utökad elevhälsa och kompetenssatsningar som ska stärka grundskolan)**

#### 5.5.1. Presidiet

Enligt presidiet är det för tidigt att säga hur målen påverkats av minskade ekonomiska ramar. De överskott som fanns inom nämnden vid bokslutet 2009 försökte man omfördela till grundskolan. Däremot förändrades inte målen. Nämnden har flaggat för att man inte kommer kunna uppfylla målet att minska barngrupperna med ett barn per barngrupp inom förskoleverksamheten.

#### 5.5.2. Förvaltningschef och kvalitetsledare

Förvaltningsledningen menar att nämnden inte tidigare har haft så lite pengar som under 2009 och samtidigt uppnått så goda resultat. Förvaltningschefen anger att facket har framfört att detta håller under ett år men inte under en längre tid.

Förvaltningschefen menar att det har varit en ansträngd verksamhet men att det viktiga är att utreda vilka resurser som verksamheten behöver och till vad. Förvaltningschefen vill styra hur kvaliteten ska uppnås. Om man inte är nöjd med resultaten i exempelvis svenska vill hon se en plan för hur rektorerna har tänkt hantera problemet.

Förvaltningsledningen ser ingen koppling mellan mål och ekonomi. Målen – meritvärde – är mer kopplat till föräldrarnas utbildningsnivå. Avseende de nationella målen så kan de användas för jämförelse med andra kommuner. Det är svårare att hitta mål inom förskola, särskola och kulturskola för att utvärdera verksamheten. Man arbetar med att ta fram ett gemensamt enkätunderlag inom regionen för jämförbarhet inom regionen avseende kvalitet och målupp-

fyllelse för att kunna göra jämförelser på samma sätt som har gjorts avseende kostnadsmässiga aspekter.

#### 5.5.3. Rektorer inom förskolan

Några rektorer menar att samtal förts kring hur man ska uppnå målen kopplat till tillgängliga resurser. Vissa av intentionerna för verksamheten har man inte kunnat uppnå. I arbetet med att ta fram verksamhetsplanen är utgångspunkten att uppfylla målen i läroplanen med de resurser som finns att tillgå och utifrån dessa har mål och aktiviteter tagits fram.

Rektorerna upplever att pedagoger känt att de varit tvungna att sänka ambitionerna eftersom de inte hinner göra det de vill göra. Det finns en risk att de upplever att de inte utvecklas som pedagoger beroende på detta.

#### 5.5.4. Rektorer inom grundskolan

Hittills bedöms de minskade resurserna inte ha påverkat verksamheten i allt för stor omfattning. Rektorerna har tvingats arbeta med alternativa lösningar för att få ut så mycket som möjligt av tillgängliga resurser ställt till uppdraget. På enheterna har det förts diskussioner kring vilka aktiviteter som bidrar till måluppfyllelsen och vilka som inte bör genomföras. Det är i första hand konferenser och möten som omvärderas. Även sättet att använda sig av stödresurser av olika slag diskuteras. Då forskningen påvisar att det är i första hand i klassmiljön som stödresurser bör sättas in försöker enheterna att styra insatserna till klassrummet/gruppen. Vissa rektorer uppger att de har svårigheter att sätta in extra resurser i klassen då de bedömer att det egentligen finns ett behov av det på grund av minskade resurser.

Det finns en oro bland rektorerna kring vilka konsekvenser den nya resursfördelningsmodellen, som förvaltningen arbetar med att ta fram, kommer att ha för resurstilldelningen till enskilda skolor. Det finns även en oro bland rektorerna att minskande resurser skall leda till att enskilda barn i behov av stöd skall hamna i kläm då resurserna inte räcker till. Det finns ett underliggande behov av fler pedagoger i klassrummet, vilket är svårt att tillgodose.

#### 5.5.5. Förskollärare/pedagoger

Av samtal med förskollärare/pedagoger framgår att man upplever att kvaliteten i verksamheten har blivit sämre kopplat till minskade resurser under 2009 och 2010. Det upplevs som att det pedagogiska arbetet har fått stå åt sidan för att klara av att bedriva en trygg verksamhet och att sköta omvårdnaden. Det upplevs av många förskollärare/pedagoger att fullmäktigemålet trygghet samt målen i läroplanen inte uppfyllts fullt ut.

Förskollärare/pedagoger känner sig mest stressade över att det kan ha gått en dag och att man under denna dag inte "sett" vissa barn på grund av annat som kallat på uppmärksamhet. Man känner sig också stressad över att man inte hinner med den pedagogiska verksamhet man vill bedriva och är bra på att bedriva. På vissa enheter upplevs det som att man inte diskuterat mål kopplat till förutsättningar i tillräcklig omfattning.

#### 5.5.6. Lärare/pedagoger

I första hand märks de förändrade resurserna på möjligheterna att erhålla resurser för stöd till barn i behov av särskilt stöd. Tjänster har försvunnit och det upplevs vara svårt att erhålla det stöd som det bedömts finnas ett behov av kring enskilda barn/elever. Pedagogerna har fått ändra sitt arbetssätt för att försöka ge samtliga elever det stöd de behöver för att nå målen. Pedagogerna ser även en tendens till att fler elever riskerar att inte nå målen i årskurs

nio. Dock har förtydligandet av vad kunskapsmålen är i varje årskurs underlättat för pedagogerna att arbeta med eleverna. Eleverna upplevs i många fall som mer fokuserade då de vet vad de skall uppnå.

Pedagogerna uppger att de idag i första hand siktar på att samtliga elever ska nå de basala målen. De har mindre möjlighet att stimulera de som kan prestera bättre vilket står i kontrast till skrivningar i den nya skollagen.

De resursminskningar som genomförts upplevs vara utifrån osthyvelsprincipen. Pedagogerna upplever inte att det sker några diskussioner kring prioritering av vad som bör vara intakt och vad som kan sparas mer på. Samtidigt med detta upplever de att de har fler arbetsuppgifter att utföra så som dokumentation och rapportering av olika slag. De förväntas även delta i en rad aktiviteter som inte tydligt har med deras uppdrag att göra, men som tar tid och energi från huvuduppgiften.

Det som pedagogerna lyfter fram i samband med granskningen är att det är väsentligt att de extra satsningar som görs i projektform och med externa medel är väl genomtänkta och genomförs på tänkt vis. I annat fall skall de inte genomföras. Det blir komplicerat att legitimera extra aktiviteter samtidigt som kärnverksamheten erhåller minskade resurser.

Pedagogerna upplever att det är en ojämn fördelning mellan olika skolor vad gäller de satsningar som har gjorts inom elevhälsan. Vissa skolor har erhållit tydliga förstärkningar, medan andra inte fått några resurser alls trots att det finns dokumenterade behov.

#### *5.5.7. Bedömning*

Vi bedömer att det är nödvändigt för nämnd och förvaltning att föra en dialog med verksamheten kring synen på samband mellan resurser och kvalitet och måluppfyllelse. Det råder olika syn på i vilken grad omfattningen på tillgängliga resurser påverkar möjligheten till måluppfyllelse.

## 6. Brukare

Av kvalitetsredovisningen för 2009 framgår att en majoritet av eleverna trivs i skolan men att det finns orosmoment. Bland annat är flickors psykosociala situation oroande. Rapporterade incidenter visar att barn och elever råkar ut för en del olyckor, främst på raster och under idrott.

### 6.1. Gör man någon undersökning av hälso/ohälsotal för eleverna/barnen?

#### 6.1.1. *Presidiet*

Nämnden följer kontinuerligt upp barnens närvaro. Man har efterfrågat statistik på ohälsotal i övrigt men det finns ingen enhetlig statistik kring detta. Frånvaron försöker man följa via ett system man arbetat med att ta fram men det har varit svårt att mäta samma saker. Uppföljningen börjar dock bli mer jämförbar nu. Presidiet upplever att skolhälsovården sitter på en del underlag kring elevers ohälsa som skulle kunna vara användbar ur uppföljningssynpunkt. Man vill tillföra mer resurser för exempelvis skolsköterska.

#### 6.1.2. *Förvaltningschef och kvalitetsledare*

Förvaltningsledningen menar att varje lärare känner till ohälsotal för sina elever. Man har arbetat med uppföljning av frånvaro men har inte fått något uppdrag från nämnden att systematiskt följa elevernas och barnens ohälsotal.

Det görs en del stickprov kring närvaro och en del undersökningar och frånvaroundersökningar.

#### 6.1.3. *Rektorer inom förskolan*

Vissa enheter är med i ett hygienprojekt där man rapporterar in sjukstatistik varje månad. Man märker skillnad på barnens sjukfrånvaro. I övrigt följs barnens närvaro upp under en vecka per år. Närvaron under en viss vecka mäts. Rektorens upplevelse är att om eleverna är sjuka så är det främst någon infektions- eller bakteriell sjukdom, inte stressrelaterad. I vissa fall kan rektorer uppleva att föräldrars oro kring vikariesituation m.m. kan överföras till barnen så att de också blir oroliga. Men den sammantagna uppfattningen bland rektorer är att barnen mår bra psykiskt. Rektorer har också framfört att avseende den psykiska ohälsan så finns ett gott samarbete med föräldrarna och det går att få bra hjälp av stödenheten.

#### 6.1.4. *Rektorer inom grundskolan*

Barnens hälsa följs upp på ett antal sätt. Främst är det genom skolsköterskan, men även genom de årligen återkommande elev- och trygghetsenkäter som genomförs. Det genomförs även återkommande kommunövergripande enkätundersökningar där elevernas hälsa och trygghet tas upp.

Resultaten av de olika undersökningarna redovisas på respektive skola samt i brukarråden.

För de elever som är föremål för elevhälsovårdsteamens insatser sker en mer frekvent uppföljning av deras hälsotillstånd. Som grund för teamens insatser är lärarnas dokumentation och elever frånvaro viktiga informationskällor.

#### 6.1.5. Förskollärare/pedagoger

En närvaroundersökning görs en gång per år. En föräldraenkät skickas ut vartannat år. Här följs inte barns ohälsa upp direkt men indirekt. Förskollärarna menar att de uppfattar att barnen är fysiskt friska i hög grad men att stress i samhället, hemifrån och stora barngrupper som tenderar att bli stökiga påverkar dem.

#### 6.1.6. Lärare/pedagoger

Pedagogerna på vissa enheter uppfattar inte att det görs några mer systematiska uppföljningar av elevernas hälsa. På andra enheter sker kontinuerligt enskilda samtal med eleverna. Pedagogen har avsatt en timma per vecka där det finns möjlighet att föra samtal med en eller flera elever utifrån hur det fungerar i skolan. Det görs dock en rad undersökningar kring barnens hälsa och trygghet. Det görs framför allt en rad olika enkäter så som trivselenkät, mobbningsenkät och större enkäter i årskurs 5 och 8, utöver detta gör skolsköterskan hälsokontroller.

Resultaten av enkäterna redovisas för arbetslagen. Vissa resultat kan redovisas på klassnivå vilket dock sällan sker.

#### 6.1.7. Bedömning

Vi bedömer att den systematiska uppföljningen och utvärderingen av barnens hälsa/ohälsotal kan utvecklas.

### 6.2. Har man rutiner för att identifiera problem tidigt samt rutiner för uppföljning?

#### 6.2.1. Presidiet

Presidiet upplever att det kan skilja sig åt mellan olika enheter hur uppföljning sker. Inom detta område upplever de att det kan finnas en hel del att jobba på.

#### 6.2.2. Förvaltningschef och kvalitetsledare

Ja, det finns rutiner för att identifiera problem. En utredning påbörjas och föräldrar kopplas in. Beslut om stödinsatser kan överklagas.

Det finns i viss mån rutiner för incidentrapportering både avseende elever och personal. Nationella prov i åk 3 är också ett redskap för att identifiera problem tidigt och senare följa upp via eventuella handlingsplaner eller utvecklingsplaner. Det finns rutiner för att identifiera frånvaro och olovlig frånvaro, mobbning (beredskap finns på varje skola enligt skärpt lagstiftning) etc.

#### 6.2.3. Rektorer inom förskolan

Personalen signalerar till rektor att det finns ett problem och en diskussion förs kring detta. Det skrivs sedan ett underlag som skickas till stödenheten där man exempelvis ber om att få handledning. Det kan vara så att arbetslaget behöver handledning eller så kan stödenheten ge stöd och hjälp till nybildade arbetslag. Föräldrarna är med i processen när stöd/resurser söks. Ett underlag skrivs av pedagogerna som rektor undertecknar. Föräldrarnas deltagande är viktigt. Arbetslagen diskuterar kontinuerligt hur barngruppen mår och vilka behov som finns. Tillsammans med föräldrar görs kartläggning kring barn i behov av stöd, samtal med föräldrar, blanketer att fylla i etc.

#### 6.2.4. Rektorer inom grundskolan

Det finns utarbetade rutiner för hur skolan skall arbeta med att tidigt identifiera eventuella problem i klassen/gruppen eller hos enskilda individer. Rektor har ett särskilt ansvar för detta utifrån skollagen. Det är rektors ansvar att bestämma hur arbetet skall ske. Rektor träffar regelbundet sitt elevhälsövårdsteam. Dock ser det lite olika ut i på de olika skolenheterna i kommunen. På vissa träffas man oftare och på andra mer sällan.

Skolorna har utarbetade rutiner för hur frånvaro följs upp. Om en elev inte anmält frånvaro skall skolan ringa upp hemmet för att se om eleven är sjuk eller om det är en ogiltig frånvaro. Vid upprepad frånvaro kan frågan tas upp i elevhälsövårdsteamet. Genom att tidigt uppmärksamma frånvaro motverkar skolorna att eleverna utvecklar ett mönster av frånvaro.

Genom att det skall finnas många vuxna kring barnen på raster och i samband med andra aktiviteter försöker skolorna motverka att olika typer av problem uppstår i skolmiljön. Det är viktigt att det inte uppstår konflikter eller andra typer av problem som sedan tas med in i klassrummet och försvårar barnens inläring.

#### 6.2.5. Förskollärare/pedagoger

Förskollärare/pedagoger upplever att det finns goda rutiner för att identifiera problem. Stöd-enheten kan nyttjas för att diskutera handlingsplan för arbetet med barnet. Dock upplever förskollärarna att det är svårt att få tid till att ta fram en handlingsplan men framförallt att hinna gå igenom och följa upp planen i den dagliga verksamheten. Om ett barn far illa finns anmälningsplikten. Vissa upplever att det är svårt att få den hjälp man behöver. I vissa fall finns behov av stöd i 40 timmar men man får bara 10 timmar. Förskollärarna arbetar med öppna ögon och öron och vet vem som ska kontaktas och vad som ska fyllas i. Individuell utvecklingsplan (IUP) beskrivs som ett verktyg för hur varje barn följs upp tillsammans med förälder och upplevs vara ett bra sätt att arbeta med systematisk dokumentation och uppföljning.

#### 6.2.6. Lärare/pedagoger

Det uppges bland pedagogerna på de flesta av de skolor vi besökt att det finnas utarbetade rutiner för hur problem identifieras och pedagogerna upplever sig vara bra på att arbeta utifrån dessa. Rutinerna är inte alltid dokumenterade utan bygger på pedagogernas kompetens och erfarenhet. På vissa skolor bedömer pedagogerna att det inte finns rutiner för detta arbete utan att det i hög grad är upp till varje pedagogs omdöme huruvida problem identifieras och hanteras eller inte.

Vid behov skall pedagogen ta upp sina iakttagelser med specialpedagog eller med elevhälsövårdsteamet. Rektor och elevvårdsteam stämmer kontinuerligt av med pedagoger hur det fungerar i klasserna. Barn med svårigheter tas upp till diskussion. Vid behov finns möjligheter till särskilda tester av elever för att identifiera eventuella problem.

Genomförda enkäter och andra kartläggningar samt kamratstödjarnas arbete är en grund för att tidigt identifiera problem i skolan och kring enskilda elever.

I senareskolan finns andra rutiner än i tidigareskolan. I årskurs sju görs testen i svenska, engelska och matematik för att kartlägga kunskapsnivån hos eleverna. Utifrån resultaten finns det möjlighet att skapa grupper med fokus på elever med behov av stöd.

För att nå goda resultat vid insatser är det enligt pedagogerna viktigt att tidigt i processen engagera föräldrarna. I många fall sker också detta och tillsammans med föräldrarna följs sedan beslutade insatser upp.

### 6.2.7. *Bedömning*

Vi bedömer att det finns en medvetenhet i organisationen kring vikten att tidigt uppmärksamma problem samt att följa upp de åtgärder som vidtas. Då vi i denna granskning inte har intervjuat barn eller deras föräldrar kan vi inte bedöma i vilken omfattning rutiner och förhållningssätt genomsyrar verksamheten. Vi rekommenderar nämnden att i kommande elev och föräldraenkäter fokusera på verksamhetens förmåga att tidigt motverka att problem uppstår.

## 6.3. Hur ser rutinerna ut kring incidentrapportering (så väl materiellt som fysiskt)?

### 6.3.1. *Presidiet*

Presidiet hänvisar till arbetsmiljölagen och likabehandlingslagen, som ska uppfyllas. Presidiet upplever att det föreligger stora brister inom detta område.

### 6.3.2. *Förvaltningschef och kvalitetsledare*

Enligt förvaltningsledningen finns rutiner kring materiell och fysisk incidentrapportering.

### 6.3.3. *Rektorer inom förskolan*

Enligt rektorerna finns rutiner för detta. Medarbetarna skriver tillbudsrapporter avseende arbetsskador eller andra tillbud. Detsamma gäller om barn skadar sig eller om barn skulle kunna skada sig på något sätt. Om ett barn skadar sig fylls ett försäkringsunderlag i. Tillbudsrapporter lämnas till rektor. I lokal samverksansgrupp (LSG) diskuteras incidenter med de fackliga ombuden och åtgärder diskuteras så att en incident inte ska upprepas. Enligt rektorer är medarbetarna duktiga på att rapportera tillbud för barnen och för sig själva. Olycksfallsrapporter rapporteras till nämnden. Årligen sker en redovisning av personalens arbetsmiljö. Förskolebarn omfattas inte av arbetsmiljölagen.

### 6.3.4. *Rektorer inom grundskolan*

Det finns utarbetade blanketter för händelse- och tillbudsrapportering. Rektor har ansvar för att se till att rapportering sker samt att åtgärder genomförs utifrån inlämnade rapporter. Det ligger även på rektors ansvar att följa rapporteringen över tid och se om det finns mönster i de händelser som rapporteras. Det kan vara att vissa ställen i skol/förskolemiljön är mer farliga eller otrygga än andra. Rektor skall göra en årlig sammanställning av dokumenterade händelser. Den sammanställda rapporten redovisas i den lokala samverkansgruppen (LSG)

Det finns på varje skola/förskola ett antimobbningsteam. Teamet träffas regelbundet för att analysera hur det fungerar på skolan och om någon rapporterat in händelser som tyder på att enskilda individer kränks eller är utsatta för mobbning.

### 6.3.5. *Förskollärare/pedagoger*

Förskollärare/pedagoger upplever att det finns rutiner för incidentrapportering, och även blanketter för tillbud och olycksfall. De upplever dock att detta arbete bortprioriteras pga. tidsbrist. Vissa tycker att rutinerna kan bli tydligare kring vad som ska rapporteras som skada (a) och tillbud (o). Upplevelsen är ändå att rapportering ofta sker när barn eller vuxna skadar sig. Däremot är man sämre på att rapportera sådant som kunde lett till en skada. Här upplever man att det är viktigt med återkoppling på de tillbudsrapporter som skrivs, annars tenderar de att inte prioriteras, dvs. hur man arbetar för att säkerställa att situationen inte leder till en skada eller olycka i framtiden. Personalrelaterade frågor tas upp på LSG så här

får man ofta återkoppling. Förskollärare/pedagoger diskuterar att även stressituationer kan ses som tillbud.

Man upplever att området borde diskuteras oftare, både inför varje termin och med nyanställda. Detta för att säkerställa att den så viktiga förebyggande delen inte blir lidande, vilket den kan bli idag eftersom man inte alltid hinner med att hantera den.

#### 6.3.6. *Lärare/pedagoger*

Det finns upprättade mallar för hur incidentrapportering skall ske ute på de enskilda skolorna. Dessa är inte kända av samtliga pedagoger därför finns en risk för att inte samtliga händelser som är att betrakta som en incident blir rapporterade. Det är inte heller helt klart hur blanketterna skall användas, när rapportering skall ske och hur det rapporterade skall hanteras.

Rutinerna har ändrats under senare tid så att de idag är tydligare än vad de varit tidigare enligt pedagogerna.

#### 6.3.7. *Bedömning*

Vi bedömer att det finns en god medvetenhet hos personalen att incidenter skall rapporteras samt hur detta skall ske. Vi bedömer dock att det kan finnas en oklarhet kring vad som är att betrakta som en incident, vilket bör klargöras.

### **6.4. Hur struktureras kommunikation/överlämnande mellan åldersgrupper/andra förvaltningar som socialtjänst/skolhälsovård/andra myndigheter?**

#### 6.4.1. *Presidiet*

Uppfattningen är att kommunikationen mellan socialtjänsten och barn- och utbildningsförvaltningen har blivit bättre. Kommunikation och överlämnande mellan åldersgrupper organiseras inom rektorsområdet enligt presidiet. De upplever att det finns rutiner och att det finns ett krav på samverkan inom flera lagstiftningar som styr detta.

#### 6.4.2. *Förvaltningschef och kvalitetsledare*

Rutiner för överlämnande finns för barn upp till 16 år. Det finns interna överlämnandedokument som upprättas och som förälder är man med och bedömer vad som ska kommuniceras. Då eleven slutar grundskolan övergår ansvaret för eleven till gymnasiet. Kommunens elever söker sig i hög grad till gymnasieskolor i Göteborg och där blir det svårt med överlämningsrutiner.

Enligt förvaltningsledningen har man försökt arbeta med kritiska punkter i verksamheten, t ex överlämnanden mellan förskola och grundskola och eventuella otydligheter som kan finnas här.

Avseende kommunikationen mellan socialtjänsten (arbets- och familjestödsförvaltningen) finns olika versioner av hur samarbetet ska struktureras. Hur återkoppling ska ske på anmälningspliktiga ärenden har diskuterats länge både inom förvaltningen och mellan förvaltningarna. Tidigare träffades chefer och diskuterade men detta har man plockat bort nu. Däremot deltar presidiet i SAFA, mjuka förvaltningar som samarbetar. Presidierna träffas regelbundet (socialtjänsten, arbets- och familjestödsförvaltningen).



Regionalt samarbete sker inom regionen. Förvaltningsledningen beskriver förekomsten av ett informellt nätverk av rektorer, poliser och socialtjänst och samtycke med vårdnadshavare kring vissa barn. Inom detta område har det hänt en hel del.

#### 6.4.3. Rektorer inom förskolan

Rutin för övergång finns när 5-åringar lämnar förskolan. Individuell utvecklingsplan kan skickas med om föräldrar samtycker med detta. All skriftlig dokumentation som lämnas över ska godkännas av föräldrarna. I samband med övergången till skolan träffar pedagogerna skolans lärare och gör en muntlig presentation av barnen. Här är man restriktiv med information. Utgångspunkten är att föräldrarna ska vara delaktiga i vad som kommuniceras kring barnet.

Personal som enligt anmälningsplikten anmäler barn hos socialtjänsten för att de far illa har ingen bra kanal för återkoppling. Rektorerna saknar den goda kontakten med socialtjänsten som behövs för att bygga upp en förståelse och kommunikation kring barnet. Personalens trygghet påverkas av huruvida sådan kommunikation finns eller ej.

#### 6.4.4. Rektorer inom grundskolan

Varje skola/enhet måste själv organisera överlämnandeprocessen mellan skolans olika stadier. Detta innebär att det ser olika ut på de olika enheterna inom kommunen. På vissa enheter är det väl strukturerat och på andra är processen mindre tydlig.

I samband med att ett barn som är i behov av särskilt stöd för att nå kunskapsmålen i årskurs nio byter stadi<sup>5</sup> sker vanligtvis ett mer strukturerat överlämnande mellan skolorna.

De flesta rektorerna har synpunkter på hur samverkan med socialtjänster fungerar. De erhåller inte information kring barn med insatser från socialtjänstens sida där insatsen påverkar skolans relation till barnet och barnets skolgång. En fungerande samverkan med socialtjänsten bedöms vara personberoende.

Kontakter med barn- och ungdomspsykiatrien uppges fungera väl. I de fall som bedöms som mer komplicerade finns en struktur för samverkan genom VÄSTBUS-avtalet.

#### 6.4.5. Förskollärare/pedagoger

Förskollärare/pedagoger upplever att det finns en struktur för överlämnande till skolan. De senaste åren har vissa enheter varit med och satt ihop skolklasser. Skolan besöks två gånger. Inskolningsbesök och överlämnandesamtal sker.

Det skrivs små historier om barnen i nulägesrapporter (i positiv/neutral bemärkelse) som överlämnas till skolan. Det ska alltid finnas ett medgivande från föräldrarna vid överlämnandet. Enligt flera av de förskollärare/pedagoger vi har pratat med finns ingen central mall kring detta. I vissa fall upplever man att man har ett dåligt samarbete med skolan och man skulle vilja ha ett tydligare överlämnande avseende vissa barn men man upplever att skolan inte har efterfrågat detta, förmodligen på grund av tidsbrist.

Då personal har anmält till socialtjänsten att ett barn far illa upplever man att återkopplingen är dålig pga. tystnadsplikt och att det blir en envägskommunikation. Personal på förskolan känner sig otrygg då de inte vet om socialtjänsten är inkopplad eller ej och då man inte får någon återkoppling av hur barnet mår.

<sup>5</sup> från förskola till tidigare skola och från tidigare skola till senareskola

#### 6.4.6. Lärare/pedagoger

Det finns strukturer för hur överlämnandeprocessen skall gå till mellan åldersgrupper inom förskolan/skolans ram. Där sker överlämnandekonferenser, Det är rektors ansvar att strukturera processen. Vid byte av lärare i en klass är det lärarens ansvar att ett överlämnande sker. Då överlämnandet skall ske mellan skolor är processen inte lika väl fungerande enligt pedagogerna. Det är i hög grad upp till varje skola och ansvarig pedagog att överlämnandet sker på ett strukturerat och systematiskt vis. Så är inte fallet på alla skolor.

Det finns även rutiner för hur samverkan med andra myndigheter skall ske. Dock är upplevelsen av hur samverkan med dessa fungerar mycket varierad. Framför allt socialtjänsten upplevs vara svår att samverka med. Samverkan upplevs inte ske på jämbördiga villkor. Lärare och pedagoger lämnas utan information trots att de förväntas hantera ett barn i en mycket utsatt situation.

#### 6.4.7. Bedömning

Vi bedömer att överlämnandeprocessen kan utvecklas och systematiseras väsentligt mer än vad som är fallet idag. Nämnden bör tillse att det finns en förvaltningsgemensam process för hur överlämnandet mellan skolor och skolformer skall ske. Vi bedömer det som en förutsättning för en trygg skolgång för enskilda elever att det finns tillräcklig information kring denne. I annat fall finns det risk för att den enskilde eleven hamnar mellan stolarna och att det dröjer innan denne erhåller rätt stöd. Det är även väsentligt med en god överlämnandeprocess för att 0 – 16 perspektivet skall upprätthållas.

### 6.5. Hur säkerställer man att det finns rutiner kring identifiering och rapportering av fall där extra insatser behövs? Hur mäts effekten av insatsen (med vilka resultat insatsen bedrivs)?

#### 6.5.1. Presidiet

Inom förvaltningen finns en särskild enhet som har till uppgift att hantera behov av extra insatser. Rektor ansvarar för att säkerställa att insatser sätts in och åtgärdsprogram utvärderas sedan löpande. Det pågår ett arbete med att ta fram en ny resursfördelningsmodell, inklusive fördelning av tilläggsbelopp.

#### 6.5.2. Förvaltningschef och kvalitetsledare

På varje skola finns specialpedagoger och elevhälsoteam (kurator, sköterska, specialiserade specialpedagoger). Rektor träffar teamet och får signaler på att man måste sätta in extra resurser för ett barn. Man diskuterar hur man kan arbeta i arbetslagen och har elevvårdskonferenser med föräldrar. Rutiner finns kring diarieföring av ärendet m.m.

Man tappar inte bort några barn, man utvärderar om det finns andra insatser som kan passa. Stöd i specialgrupper (klasser) eller sociala resursskolor är exempel på detta.

Det är enligt förvaltningsledningen svårt att veta om man arbetar med rätt insatser för barnen. Det är en svår avvägning mellan att exkluderas för mycket mot att få det stöd man behöver. Men man pratar alltid om barn i behov av särskilt stöd och hur man ska arbeta härvid.

Det finns många olika möjligheter till stöd, lagstiftaren har gett oss dessa i tilläggsbeloppen. Det finns en möjlighet att skicka en begäran om extra medel eller resurser för allt från en

institutionsplacering utanför Mölndal till extra timmar elevassistent. Kostnaderna är stora för extra insatser och resurserna räcker inte alltid för behovet. Man ber rektorerna att prioritera.

#### 6.5.3. *Rektorer inom förskolan*

Rektors underskrift är ett sätt att säkerställa rutinen. Handlingsplaner och konsultation av stödenheten är en annan del av rutinen. Alla förskolor träffar stödenheten för att gå igenom frågor allmänt. Det finns tydliga rutiner för när föräldrar informeras etc.

#### 6.5.4. *Rektorer inom grundskolan*

Rektor har enligt skollagen ett ansvar att tillse att de barn som är i behov av stöd för att nå kunskapsmålet erhåller detta. Det är nämndens ansvar att tillse att resurser finns tillgängliga i en omfattning som möjliggör för rektor att uppfylla lagens krav.

Strukturen kring de individuella utvecklingsplanerna, skriftliga omdömen, frånvarorapportering samt resultaten på de nationella proven syftar till att tidigt identifiera barn i behov av stöd.

Det är varje rektors ansvar att organisera skolans arbete så att tidig upptäckt av barn i behov av stöd sker. I detta arbete är de enskilda pedagogerna och lärarlagen väsentliga inslag. Den struktur som samtliga skolor arbetar utifrån är:

- Uppmärksamma (pedagoger, skolsköterska, övrig personal)
- Utredda (Lärare, lärarlag, elevhälsovårdsteam, antimobbningsteam)
- Åtgärda (åtgärdsprogram, insats)
- Följa upp (Lärare, elevhälsovårdsteam, antimobbningsteam)

Det sker ingen systematisk mätning av resultatet av insatser för barn i behov av stöd annat än på individnivå. De uppföljningar som sker är gentemot de enskilda barnen och utifrån den åtgärdsplan som tagits fram i samråd med barn och vårdnadshavare.

Dokumentationen som upprättas i samband med uppföljning av enskilda åtgärdsprogram sammanställs inte på en övergripande nivå. Det är upp till enskilda pedagoger och rektor att skapa sig en mer samlad bild av hur insatser fungerar på en aggregerad nivå.

#### 6.5.5. *Förskollärare/pedagoger*

Se 6.2.5.

#### 6.5.6. *Lärare*

Det är i första hand pedagogens ansvar att identifiera elever i behov av extra insatser för att nå målen. Till sin hjälp har de elevhälsovårdsteam, antimobbningsteam, kamratstödjare etc. Frånvaro och resultat på nationella prov utgör indikatorer på att en elev kan vara i behov av extra insatser.

För att arbeta med de enskilda barnen på ett ändamålsenligt vis upprättas i samråd med elev, föräldrar och, vid behov, elevhälsovårdsteamet en åtgärdsplan. Planen följs upp med jämna mellanrum och utvärderas.

Pedagogerna anger att det blivit svårare att få den hjälp de behöver i arbetet med att ge dessa barn det stöd de har behov av. I stora stycken är det pedagogen själv som utgör resursen för dessa barn.

Insatsernas resultat mäts utifrån upprättade åtgärdsplaner, de skriftliga omdömenas utveckling samt resultaten på nationella prov. I samband med uppföljningen av åtgärdsprogrammen så justeras och kompletteras dessa utifrån vad utvärderingen visat på.

Lärarna har inte till uppgift att sammanställa resultatet av utvärderingarna på annan nivå än individnivå. Det gör att det inte finns en samlad bedömning av med vilka resultat insatser till barn i behov av stöd bedrivs.

#### *6.5.7. Bedömning*

Vi bedömer att det finns ändamålsenliga rutiner för att identifiera barn i behov av särskilt stöd. De insatser som genomförs utvärderas endast på individnivå. Det sker i mindre omfattning ett lärande i organisationen kring vad som är ändamålsenliga insatser. Vi bedömer att det går att utveckla lärandet i organisationen kring resultatet av genomförda insatser. Vi bedömer att detta är nödvändigt för att styra resurserna så att de nyttjas så effektivt som möjligt i relation till mål och uppdrag.

### **6.6. I vilken mån utvärderar nämnden och förvaltningen förändrade gruppstorlekar på fritids utifrån barnens och personalens perspektiv?**

#### *6.6.1. Presidiet*

Av kvalitetsredovisningen för 2009 framgår att antal barn per årsarbetare uppgår till 19 för 2009. År 2004 låg motsvarande siffra på 14,6 barn per årsarbetare. Nämnden har inte gett förvaltningen något särskilt uppdrag kring att värdera detta ännu.

#### *6.6.2. Förvaltningschef och kvalitetsledare*

Nämnden följer personaltätheten på fritidshemmen årligen. På fritidshemmen har man haft volymökning men även gruppstorlekar har ökat. Verksamheten har ständigt ekonomiskt överskott. Rektorerne har en gemensam budget. Man har överfört medel från budget och prioriterat skolan och fört mer resurser dit.

#### *6.6.3. Rektorer inom grundskolan*

Det sker ingen systematisk utvärdering av förändrade gruppstorlekar på fritids utöver vad som framkommer i kvalitetsredovisningen. Den utvärdering som sker är den återkoppling som personal ger till rektor och som sedan rektor förmedlar till förvaltningschefen. I vilken mån denna information sedan förmedlas till nämndens ledamöter kan inte rektorerna svara på men de utgår från att så är fallet.

Förvaltningen upprättar viss statistik kring personaltäthet och gruppstorlek. Det genomförs även brukarenkäter på fritids. Enkäten uppges dock vara relativt ytlig och upplevs inte ge svar på en rad väsentliga kvalitetsfrågor.

Under senare år har rektorerna signalerat till förvaltningen att de upplever att situationen på fritidsavdelningarna inte är tillfredsställande. De anser inte att dessa signaler har fått något gensvar i form av åtgärder.

#### 6.6.4. Lärare/pedagoger

Utvärdering sker i första hand genom de enkäter som genomförs både lokalt och centralt.

#### 6.6.5. Bedömning

Vi bedömer att det finns underlag för att arbeta med en uppföljning av fritidsverksamheten. Det är dock väsentligt att förvaltningen kommunicerar sina iakttagelser och bedömningar till rektorerna. Vi rekommenderar utvecklingsenheten att tillsammans med rektorerna utveckla enkäten riktad till fritidsbarn och deras föräldrar så att den upplevs relevant.

### 6.7. Hur säkerställer nämnden att barnkonventionen genomsyrar planering, beredning, beslut och genomförande av beslut?

#### 6.7.1. Presidiet

Övergripande i målen för verksamheten. Tar hänsyn till barns bästa i alla beslut.

#### 6.7.2. Förvaltningschef och kvalitetsledare

Nämnden har aldrig nämnt ordet barnkonventionen. Att barnet och eleven är i fokus genomsyrar verksamheten och kan utgöra en tolkning av barnkonventionen enligt förvaltningschefen.

Nämnden säkerställer inte detta enligt förvaltningsledningen. Det finns ingen checklista eller systematiskt arbete som säkerställer att barnkonventionen genomsyrar all planering, beredning, beslut och genomförande av beslut.

#### 6.7.3. Rektorer inom förskolan

Man upplever inte att det finns något uttalat från nämnden kopplat till detta men man upplever att barnkonventionen är ett av styrdokumentet, såtillvida att de bygger verksamheten på barnkonventionen. Även läroplanen utgår på barnkonventionen.

#### 6.7.4. Rektorer inom grundskolan

Rektorerna har på uppdrag av nämnden och som en del i det nationella uppdraget att arbeta med barnens bästa i centrum då de bedriver skolverksamhet.

Både skollagen och läroplanen utgår från barnkonventionen, men rektorerna uppfattar inte att nämnden specifikt i sina beslut och i beredning säkerställer att hänsyn tas till barnkonventionens intentioner. Det är i det dagliga arbetet som barnkonventionens paragrafer ges ett konkret innehåll. Genom att arbeta med trygghet, styra resurserna mot barnens behov och arbeta med elevinflytande i olika former omformas barnkonventionen till verksamhet.

En del i att uppfylla barnkonventionen är att säkerställa att samtliga barn och elever erhåller de resurser som de behöver för att nå målen i skolan, enligt rektorerna. Resursmodellens utformning är väsentlig för att en så rimlig fördelning som möjligt sker där hänsyn är tagen till barn och ungdomars olika förutsättningar.

Det har skett en utbildning av både personal och ledamöter i nämnden avseende FN's barnkonvention.

#### 6.7.5. Förskollärare/pedagoger

Man arbetar med en värdegrund och en värdegrundsdiskussion som man uppfattar bygger på barnkonventionen. Denna genomsyrar verksamheten och diskuteras ständigt. Ibland kan barns rättigheter diskuteras med barnen. Barnkonventionen finns naturligt som utgångspunkt i arbetet.

#### 6.7.6. Lärare/pedagoger

Det är inte tydligt i nämndens dokument att barnkonventionen är styrande. Det är i första hand genom skollagen och läroplanen som barnkonventionens intentioner säkerställs.

Vid vissa skolor arrangeras likabehandlingsdagar, vid dessa tillfällen går barnkonventionen igenom. Barnkonventionen förväntas genomsyra personalens förhållningssätt mot barn och mot övriga samhället.

#### 6.7.7. Bedömning

Vi bedömer att barnkonventionens intentioner genomsyrar verksamheten och personalens förhållningssätt. Vi rekommenderar nämnden att i sitt arbete förtydliga kopplingarna till barnkonventionen i sina beslut och konsekvensanalyser.

### **6.8. I vilken mån påverkar barnkonventionen utformningen av arbetsmiljön ute på nämndens enheter?**

#### 6.8.1. Presidiet

I lärarledet jobbar man med dessa frågor. Det kommer inte uppifrån, det är upp till varje rektorsområde.

#### 6.8.2. Förvaltningschef och kvalitetsledare

Se 6.7.2.

#### 6.8.3. Rektorer inom förskolan

Rektorer upplever att barnkonventionen är ett av verksamhetens styrdokument. Den har vid vissa tillfällen diskuterats men långt ifrån alla som jobbar idag har deltagit i sådana diskussioner. Man upplever att tankarna finns i skolplan, läroplan och likabehandlingsplan. Tankarna ligger dessutom till grund för läroplan och bemötandeplan. Den finns levande i organisationen. Fullmäktige har tagit fram en ny bemötandeplan och det är ett krav att den ska implementeras. Det är hög prioritet och den genomsyrar hela verksamheten.

Barnkonventionen ingår i värdegrunden i läroplanen och i trygghetsmålet. Genom att läroplanen innefattas i verksamhetsplanen så påverkar barnkonventionen arbetet i verksamheten.

#### 6.8.4. Rektorer inom grundskolan

Genom att bland annat arbeta med att motverka mobbning och kränkande behandling säkerställer rektor att barnen vistas i en bra arbetsmiljö. Detta gynnar även pedagogernas arbetsmiljö och ger dem förutsättningar att nå måluppfyllelse.

Varje skola/förskola arbetar utifrån sina rutiner och modeller kring detta, men det är genomgående att rektor strävar efter att uppnå en god miljö genom att skapa utrymme för materialinköp, rastvakter, elevaktiviteter, elevinflytande etc. för att gynna en god arbetsmiljö.

#### *6.8.5. Förskollärare/pedagoger*

Bland annat i likabehandlingsplanen. Det finns en värdegrund för vissa förskolor men alla känner inte till den. Det handlar om synsättet på barnen och man arbetar aktivt med att implementera barnkonventionen, att ta hänsyn till varje barn etc.

Likabehandlingsplan, jämställdhetsplan och bemötandeplan samt i läroplansmål. Man jobbar med detta, diskuterar mycket kring förhållningssätt, bemötande och mål i verksamhetsplanen.

#### *6.8.6. Lärare*

Genom det trygghetsarbete som skolorna genomför bygger de en god arbetsmiljö för elever och för vuxna.

#### *6.8.7. Bedömning*

Barnkonventionen påverkar arbetsmiljön ute på enheterna genom arbetets utformning samt med vilken medvetenhet rektor och övrig personal skapar en trygg arbetsmiljö för barn och elever. Vi bedömer att rektorerna arbetar på ett systematiskt sätt för att hela tiden förbättra barn och elevers arbetsmiljö. Vi bedömer att detta även gynnar medarbetarnas arbetsmiljö och möjlighet att nå måluppfyllelse.

## 7. Ekonomi och Mål

### 7.1. Är ekonomistyrning och kontroll utformad på ett ändamålsenligt sätt för att säkerställa att nämnden och förvaltningen kan följa den ekonomiska utvecklingen i verksamheten?

#### 7.1.1. *Presidiet*

Presidiet bedömer att ekonomistyrning och kontroll är utformade på ett ändamålsenligt vis. Problemet är att man inte jobbar utifrån en periodiserad budget utan 12-delar. Man vet inte utfallet av lönerörelsen förrän senare på året.

#### 7.1.2. *Förvaltningschef och kvalitetsledare*

Av samtal med förvaltningsledningen framgår att nämnden är nöjd med den ekonomiska uppföljningen men förvaltningschefen diskuterar samtidigt frågan om huruvida ekonomistyrningen är tillräckligt styrande. Förvaltningschefen menar att förvaltningsledningen för diskussioner kring att man gärna vill se ekonomistyrningen som en del av verksamhetsstyrningen. Detta blir svårt eftersom det inte går att redovisa verksamhetsstyrning lika ofta som ekonomi. Förvaltningsledningen funderar på hur man kan göra tätare uppföljningar av verksamhetsmässiga aspekter.

#### 7.1.3. *Rektorer inom förskolan*

Rektorer upplever att de kan följa den ekonomiska utvecklingen i verksamheten genom att de i Agresso varje månad ser hur resultatet utvecklats. Vid problem kan ekonom kontaktas. Dock efterfrågas mer stöd av ekonom, man skulle vilja diskutera utfallet varje månad.

Rektorerna upplever att de kan se hur de ligger till men att det är ett problem att alla uppgifter inte kommer in i tid. Vissa löpande verksamhetskostnader uppkommer utan att de vet om det. Vidare upplever vissa rektorer att ekonomisystemet inte är riktigt ändamålsenligt. Exempelvis faller lönejusteringar ut retroaktivt och det tar tid innan man kompenseras för detta i budget. Här skulle de vilja att det faktiska utfallet är mer tydligt. De upplever det som svårt att jämföra utfall mot budget utan att göra egna justeringar.

#### 7.1.4. *Rektorer inom grundskolan*

Ekonomiuppföljningen sker kvartalsvis mot förvaltning och nämnd. Respektive rektor har även att följa den ekonomiska utvecklingen löpande.

Rektorerna har olika uppfattning kring huruvida ekonomistyrningen är ändamålsenlig. Det underlag som rektorerna har att arbeta utifrån bedöms ha inbyggda brister och hanteras därför med försiktighet. Rektorerna menar att de siffror som återfinns i ekonomisystemet inte är säkrade och att de ändras under året.

En planerings- och budgetperiod på två år i stället för ett år skulle enligt rektorerna underlätta för dem att planera sin verksamhet. Det skulle innebära att de kunde tillskapa överskott ett år med syfte att nästkommande år använda överskottet till att förstärka organisationen där de identifierat behov. Det skulle t.ex. kunna vara en tillfällig personalförstärkning i en klass eller grupp.



Dock är rektorerna ense om att det skett förbättringar i kvaliteten av underlaget under senare tid.

#### 7.1.5. *Bedömning*

Vi bedömer att ekonomistyrningen och uppföljningen kan utvecklas. Det är väsentligt för resultatansvariga att de har en god förståelse för siffermaterialet så att de kan planera sin verksamhet på realistisk ekonomisk grund.

### 7.2. **Visar ekonomiska uppföljningar förändringar i kvaliteten?**

#### 7.2.1. *Presidiet*

Kvalitetstal redovisas inte varje månad. Men nämnden upplever att den får uppföljning av verksamhetens utveckling.

#### 7.2.2. *Förvaltningschef och kvalitetsledare*

Både ja och nej. Man försöker lägga med kvalitetsuppföljningar. De etablerade kvalitetsmåten är kopplade till ekonomi. Dessa medför ingen styreffekt kopplat till kvalitet.

#### 7.2.3. *Rektorer inom förskolan*

Rektorer upplever att kvalitet i verksamheten handlar mycket om tillgång på personal. Prioriterar man bort att tillsätta en vikarie vid sjukdom så märker man detta på den ekonomiska uppföljningen. Det ekonomiska utfallet har mycket att göra med personalbudgeten som man kan justera beroende på hur mycket personal man tillsätter.

Man menar också att kvalitet inte enbart är kopplad till pengar, exempelvis förbättrar arbete med hygien kvaliteten.

#### 7.2.4. *Rektorer inom grundskolan*

De ekonomiska uppföljningarna är endast ekonomiska uppföljningar. För att åskådliggöra förändringar i kvalitet krävs att de ekonomiska nyckeltalen tydligt sammankopplas med kvantitativa och kvalitativa nyckeltal eller indikatorer.

#### 7.2.5. *Bedömning*

Den ekonomiska uppföljningen kan inte åskådliggöra förändringar i kvaliteten utan att sammankopplas med kvalitativa nyckeltal.

### 7.3. **Hur sammanförs ekonomi- kvalitets- och verksamhetsstyrning till enhetlig styrning så att nämnden säkerställer att resurser används mest effektivt i relation till uppställda kvalitetskrav?**

#### 7.3.1. *Presidiet*

Det finns inte en direkt koppling mellan kvalitet och ekonomi. Budgetberedningen menar att man inte fick kalla lärartäthet för kvalitet, det är ett resursmätt.

Utifrån nuvarande resursfördelningsmodell har det kommit en del klagomål. Man hoppas att det nya systemet kommer att bli bättre.

#### *7.3.2. Förvaltningschef och kvalitetsledare*

Kommunfullmäktige har beslutat att alla lärare ska lägga tre timmar mer tid med elever. Här har beredningen markerat en åsikt, det anses att nämnden inte använder resursen lärare tillräckligt effektivt i relation till målet.

Det framgår av samtalen att ett tydligt samband mellan ekonomi-, kvalitets och verksamhetsstyrning fattas.

#### *7.3.3. Rektorer inom förskolan*

Man kan bara använda de pengar man har. Personal är det man kan styra med andra kostnader (förbrukningsmaterial m.m. är marginellt).

Rektorerna upplever att det absolut finns en koppling mellan ekonomi och kvalitet såtillvida att kvaliteten i verksamheten skulle höjas om man fick mer pengar. Detta syns dåligt i uppföljningar och utvärderingar eftersom de inte vill prata ner sin verksamhet. De redovisar ju även verksamheten för brukare och då vill de inte framställa verksamheten som mindre bra.

#### *7.3.4. Rektorer inom grundskolan*

Enligt rektorerna är det inte tydligt hur redovisning av ekonomi, kvalitet och prestation förs samman till en enhetlig redovisning. Det är främst i kvalitetsredovisningen och i verksamhetsberättelsen som så sker. Verksamhetsberättelsen bedöms kunna utvecklas och bli mer tydlig.

Det är även i kvalitetsredovisningen som det redovisas huruvida de nationella målen nåtts eller inte.

#### *7.3.5. Bedömning*

Vi bedömer att det är väsentligt för nämndens styrning att i redovisningen av verksamhetens resultat sammanföra ekonomi, prestationer och kvalitet i en redovisning. Vi menar att kvalitetsredovisningen och verksamhetsberättelsen bör vara en god grundstruktur för detta. Till den bör enligt vår mening även kopplas fullmäktiges mål och uppdrag i den mån de inte sker idag. Vi bedömer att genom att mer aktivt arbeta med att redovisa relationerna mellan ekonomi, prestation och kvalitet bör nämnden kunna påvisa eventuella samband mellan ekonomi och kvalitet och därmed bättre kunna styra resurserna mer effektivt.

### **7.4. I vilken grad uppfylls kunskapsmålen i grundskola/förskola?**

#### *7.4.1. Presidiet*

Kunskapsmålen uppfylls till 94 procent. Mölndals stad når högt om man jämför sig med likartade kommuner. Presidiet bedömer att det är svårt att nå 100 procent. Staden ligger även bra till gällande betygen.

#### *7.4.2. Förvaltningschef och kvalitetsledare*

I hög grad. Det ska man göra med tanke på befolkningsstrukturen.

#### 7.4.3. Rektorer inom förskolan

Rektorererna bedömer att de väl uppfyller målen.

#### 7.4.4. Rektorer inom grundskolan

Enligt de rektorer vi intervjuat uppfylls målen i relativt hög grad i Mölndals stad. De enskilda skolorna uppger att de redovisar goda resultat överlag, men att det kan variera mellan åren vilket är naturligt. Det som är väsentligt är att identifiera vad som under elevens skoltid hindrat eller motverkat bättre resultat.

#### 7.4.5. Bedömning

Mölndals stad uppvisar goda resultat i skolan, även utifrån jämförande nyckeltal.

### **7.5. Hur säkerställer nämnden att tillgängliga resurser inom både förskola och grundskola används på mest effektiva sätt?**

#### 7.5.1. Presidiet

Nämnden följer systematiskt utvecklingen inom barnomsorgen, skolbarnomsorgen och den obligatoriska särskolan. Uppföljningen sker med hjälp av nyckeltal, brukarenkäter samt bedömning och betygssättning och visar på stabila värden på en förhållandevis hög nivå.

Avseende kostnaden per betygspoäng ligger staden på 11:e plats i landet. Staden ger en låg skolpeng.

#### 7.5.2. Förvaltningschef och kvalitetsledare

Utifrån utfall 2009 då förskolan gick med överskott och grundskola med underskott har resurser omprioriteras.

#### 7.5.3. Rektorer inom förskolan

Genom att styra personalbudgeten. Man kräver in ekonomiska besked från ekonomer och kvalitetsrapporter samt fattar beslut om personaltäthet m.m.

Ett område som rektorer vill lyfta är att det inte är tydligt hur prioriteringar får effekter på målen och måluppfyllelsen och hur det redovisas i verksamhetsberättelsen.

#### 7.5.4. Rektorer inom grundskolan

Nämnden säkerställer att tillgängliga resurser används på mest effektiva vis genom att dels arbeta med en resursfördelningsmodell som syftar till att fördela resurserna så att maximal måluppfyllelse nås, dels arbeta med ekonomiuppföljning och nyckeltal. Nämnden har genom att förändra organisationen försökt uppnå ytterligare effektiviseringar.

Enligt rektorererna har förvaltningschefen en viktig roll att spela i styrningen av resurser. Även övriga centrala utredare har viktiga roller att spela genom att utveckla uppföljningsinstrumenten så att de bättre speglar hur tillgängliga resurser används ställt mot mål och uppdrag.

Resultatet av huruvida resurserna är effektivt använda eller inte återspeglas i verksamhetsplanen och i kvalitetsredovisningen.

#### 7.5.5. *Bedömning*

Vi bedömer att nämnden bör utveckla dialogen med verksamheten kring ett effektivt resursanvändande. Det är väsentligt att åskådliggöra att vald fördelning leder till en hög grad av måluppfyllelse.

#### **7.6. Hur hanterar kommunen bidragsmodellen där krav på tydliga besked om hur grund- och tilläggsbelopp fastställts?**

Bidragsmodellen ses över i dagsläget. De rättsprocesser som pågår kommer att vara vägledande för förvaltningens arbete med att utveckla och förtydliga modellen. Kvalitetsledaren har ett uppdrag att se över och arbeta fram ett transparent system. Vägledande är också att det i första hand är rektor som skall besluta om insatser i skolan. Detta bör återspeglas i vald bidragsmodell.

#### **7.7. Hur ser beslutsordningen ut t.ex. rörande tilläggsbelopp?**

I dagsläget är inte systemet rörande tilläggsbelopp fullt ut framtaget. Kvalitetsledaren arbetar idag med att ta fram en resursfördelningsmodell där beslutsordningen rörande tilläggsbelopp ska framgå.

#### **7.8. Hur säkerställer nämnden att rätt intäkter för rätt tid erhålls?**

Det sker årligen en uppföljning av om nämnden fått in rätt barnomsorgsavgifter. Det har ännu inte gjorts någon granskning i år.

## 8. Nationella jämförelser

### 8.1. Vad framgår i kvalitetsredovisningen till Skolverket?

Kvalitetsredovisning 2009 har godkänts av barnomsorgs- och utbildningsnämnden 2010-04-07. Enligt nämndens kvalitetsredovisning ska denna ge en övergripande bild och bedömning av kvaliteten och måluppfyllelsen i verksamheten med stöd av faktauppgifter och beskrivningar.

Nedan följer en redogörelse av resultat och måluppfyllelse från kvalitetsredovisningen kopplat till ett antal viktiga mått. Måttet lärare per 100 elever mäter lärartäthet. Lärartätheten har minskat mot 2008 från 7,5 till 7,1 per 100 elever. Orsaken till detta är att skolorna har tvingats till besparingar under 2009<sup>6</sup>. Genomsnittet för förortskommuner för 2009 var 7,8.

När det gäller resultat och måluppfyllelse kopplat till nationella mål har andelen elever som når kunskapsmålen i alla ämnen samt andel behöriga till nationellt program ökat sedan 2008. Resultaten för 2009 ligger ungefär på samma nivå under hela den senaste femårsperioden. Samma gäller för målet andel som når kunskapsmålen i alla ämnen i årskurs 5.

I kvalitetsredovisningen finns också uppföljning av effektivitet. Tre olika effektivitetsmått diskuteras. Av denna uppföljning framgår att Mölndals stad bedriver en effektiv verksamhet kopplat till samtliga effektivitetsmått.

### 8.2. Arbetar nämnden med att utifrån nyckeltalsanalyser jämföra sig med andra kommuner?

#### 8.2.1. Presidiet

Nämnden menar att de får redogörelser och går igenom öppna jämförelser från Skolverket. Mölndals stad jämför sig med ett urval av kommuner som valts ut som jämförelseobjekt, lika så sker jämförelser inom GR (Göteborgsregionens kommunalförbund). Enkätstrategin är tagen i GR.

#### 8.2.2. Förvaltningschef och kvalitetsledare

Nämnden har tydligt uttalat att det är viktigt att jämföra verksamhetens resultat med andra kommuner och det bedrivs ett aktivt arbete inom förvaltningen med detta. Skolverket sammanställer årligen statistik från SCB (statistiska centralbyrån) över olika nyckeltal. Sveriges kommuner och landsting (SKL) genomför öppna jämförelser som förvaltningen också använder vid jämförelser av stadens verksamhet mot övriga kommuner.

#### 8.2.3. Rektorer inom förskolan

Ja, men rektorerna är inte involverade i någon större utsträckning. De informeras om utfall och resultat.

<sup>6</sup> Direkta jämförelser mellan år bör tas med försiktighet då måttet även påverkas av åldern på eleverna. Om andelen äldre elever minskar i förhållande till yngre elever sjunker värdet lärare per 100 elever eftersom äldre elever har längre skoldagar och en mer omfattande arbetsinsats.

#### 8.2.4. *Rektorer inom grundskolan*

Nämnden och förvaltningen arbetar aktivt med att utifrån egna nyckeltal jämföra sig med andra kommuner. Rektorerna upplever det dock som otydligt på vilket sätt resultatet och analysen av jämförelserna används.

#### 8.2.5. *Bedömning*

Det sker ett systematiskt arbete med att jämföra för- och grundskola i Mölndals stad med andra kommuner. Verksamheterna verkar dock inte känna sig delaktiga i uppföljningen av jämförelserna.

### **8.3. Använder sig nämnden och förvaltningen av Skolverkets rapporter för att jämföra och utveckla verksamheten?**

#### 8.3.1. *Presidiet*

Ja, det gör man. Se föregående fråga.

#### 8.3.2. *Förvaltningschef och kvalitetsledare*

Enligt förvaltningschef och kvalitetsledare arbetar nämnden och förvaltningen med att analysera Skolverkets rapporter. Framgångsrika skolkommuner är ett exempel på en rapport som används och som har lett fram till stadens åtgärdsprogram.

#### 8.3.3. *Rektorer inom grundskolan*

Förvaltningen använder sig av Skolverkets rapporter för att jämföra och utveckla verksamheten. Kvalitetsansvarig skickar löpande ut rapporter till rektorerna så att de har möjlighet att följa med i vad Skolverket publicerar. Det går även att ta del av Skolverkets rapporter via deras hemsida för de rektorer som har tillgång till internet. Det sker dock inte någon samlad analys av vilka slutsatser verksamheten drar av vad som framkommer av Skolverkets rapporter. Den nya ledningsstrukturen bedöms gynna en gemensam dialog kring resultat och slutsatser av vad som rapporterats från Skolverket.

#### 8.3.4. *Bedömning*

Vi bedömer att förvaltningen bör utveckla kommunikationen med verksamheten kring sina analyser av jämförelser och nyckeltal.

### **8.4. Vad är dyrare och vad är sämre jämfört med andra?**

#### 8.4.1. *Presidiet*

Särskolan i staden är dyrare per elev, däremot inte sämre.

#### 8.4.2. *Förvaltningschef och kvalitetsledare*

Särskolan är dyrare. Enligt förvaltningschefen är ingen verksamhet sämre i Mölndals stad.

#### 8.4.3. Rektorer inom förskolan

Upplever att förskolan har mindre resurser än på andra ställen inom förvaltningen. Det känns att förskolan har kvar sitt sparbetning.

#### 8.4.4. Rektorer inom grundskolan

Lärartätheten är lägre i Mölndal än i jämförbara kommuner. De skolor som ligger i kommunens södra delar har svårt att klara resekostnaderna i samband med skolresor då deras busskostnader är högre än de mer centralt placerade skolorna.

#### 8.4.5. Bedömning

Vi bedömer att negativa nyckeltal som för- och grundskolan uppvisar mot jämförbara kommuner inom framför allt särskolan förklaras på ett rimligt vis.

### **8.5. Hur följer kommunen upp att det råder likvärdighet mellan olika skolor och dess klasser?**

#### 8.5.1. Presidiet

Enligt presidiet är det viktigt att reda ut begreppet likvärdighet mellan skolor, vilket kan innefatta olika saker. I en likvärdig skola ska varje elev få växa utifrån sina egna förutsättningar och detta är en viktig bit för nämnden och förvaltningen att hantera. Den nya skollagen och resursfördelningsmodellen kommer förhoppningsvis att leda till förbättringar och förtydliganden här. Däremot ser man inte begreppet likvärdighet såsom att skolorna ska se likadana ut. Nämnden vill att skolorna ska utvecklas till det de vill. Utmaningen framöver är enligt presidiet att man måste ta in all möjlig pedagogisk undervisning. Det behöver inte vara ett problem att profilera sig. Presidiet framför en oro som de uppfattat hos lärarna att man inte kan stimulera samtliga elever på det sätt man skulle vilja. Det vill säga att fokus hamnar på den grundläggande nivån.

#### 8.5.2. Förvaltningschef och kvalitetsledare

Om likvärdighet innefattar samma förutsättningar för att nå målen så menar förvaltningsledningen att rektor och lärare har mandat till hur detta ska utformas. Här blir förvaltningsledningens uppdrag att följa upp resultat och kvalitet. Vidare framgår av samtalen att man bedömer att det är större likvärdighet idag med nationella målen i femman och i nian och nu även i trean.

Det framkommer att redovisningar av resultat görs på skolnivå, inte klassnivå. Resultaten skiljer mellan olika skolor och det sker en riktad resursfördelning till vissa av stadens skolor. Rektor har ett stort ansvar för att följa verksamheten. Förvaltningschefen menar också att samtliga resultat på bland annat nationellt prov registreras på webben vilket ger ett material som man kan använda för att göra olika sökningar, utvärderingar och uppföljningar.

#### 8.5.3. Rektorer inom förskolan

I förskolerektorsledningsgruppen diskuteras dessa frågor. I dagsläget pratar man om uppdrag för barnskötare respektive förskollärare/pedagoger och vad de ska innefatta. Man har kommit överens om en grundnivå på vad verksamheten ska omfatta i Mölndal som sedan kan formas enskilt. Frågor som diskuteras gemensamt är bl.a. hur 15-timmarsbarnen ska hanteras, hur man gör med föräldrar som är arbetslösa, maten i förskolan, städning etc.

Rektorer upplever att det inte råder likvärdighet på små förskolor. I flera fall upplever man att det är färre medarbetare i genomsnitt på de små förskolorna mot de större enheterna. I dessa fall blir det svårare att hitta optimal personaltäthet kopplat till minskade resurser, att ha effektiva lokaler och utemiljöer, att ha fullgod IT, barnstorlekar och öppettider.

Man upplever i vissa fall att det vid redovisning till nämnden är ett snitt som redovisas. Man upplever att barn i vissa delar av kommunen har mer timmar än i andra delar av kommunen. Ett heltidsbarn kan vara allt från 33-50 h och systemet för fördelning av resurser tar inte hänsyn till detta.

#### *8.5.4. Rektorer inom grundskolan*

Uppföljning av att det råder en likvärdighet mellan olika skolor och dess klasser sker i första hand genom kvalitetsredovisningar och de nationella proven, samt genom att förvaltningschefen nu är chef över samtliga rektorer. Den nya organisationen bedöms av rektorerna ge en ökad tydlighet i hur verksamheten styrs. Utöver detta har inte förvaltningen eller nämnden efterfrågat någon redovisning från skolorna kring likvärdig undervisning.

För att ytterligare öka likvärdigheten mellan de olika skolorna menar rektorerna att det bör finnas en gemensam mall för hur de individuella utvecklingsplanerna skall utformas samt en gemensam mall för hur de skriftliga omdömena skall dokumenteras. Detta skulle underlätta både det administrativa arbetet, bedömningarna och uppföljningen.

#### *8.5.5. Bedömning*

Vi bedömer att det är väsentligt för genomförandet av intentionerna i den nya skolagen att nämnd, förvaltning och verksamhet kommunicerar kring vad förarbetet till lagen definierar som likvärdig skola. Detta bör vara vägledande för hur uppföljningen av förskole- och skolverksamheten i staden sker.



## 9. Analys av resultat

Nedan redogörs för de viktigaste iakttagelserna och bedömningarna utifrån revisionsfrågorna.

### 9.1. Personal

- Vi bedömer att verksamheten arbetar på ett medvetet och tillräckligt strukturerat sätt för att uppnå så goda resultat som möjligt oavsett om barngrupperna förändras eller inte. Vi noterar dock att ju längre ut i verksamheten medarbetarna befinner sig, ju tydligare blir deras oro för att resurserna inte skall räcka för att uppfylla uppdraget.

Vi rekommenderar nämnden att tillse att de pedagogiska resurserna i så stor omfattning som möjligt styrs mot grunduppdraget och i mindre omfattning används till andra arbetsuppgifter. Vid nya arbetssätt anser vi att det är viktigt att rätt förutsättningar finns för att hantera uppdraget, t ex att datorer m.m. fungerar tillfredsställande.

En viktig utgångspunkt är att barn/elever inte i första hand ska drabbas av förändrade ekonomiska ramar, vilket kräver förändrings- och utvecklingsarbete lokalt på enheterna. Det är viktigt att nya tankar och idéer kommuniceras på ett sådant sätt att de förstås och accepteras hos medarbetare, exempelvis gäller detta ändrade scheman och storlagsarbetssätt. Vi gör vidare bedömningen att det är viktigt att förändringar i arbetssätt följs upp och utvärderas så att en helhetssyn, samverkan och ett lärande skapas inom enheter och inom förvaltningen.

- Vi bedömer det också vara viktigt att informera medarbetare om att vissa förutsättningar inte är optimala för att utveckla kvaliteten i verksamheten eller för att uppnå målet att minska barngrupperna. Det är således viktigt att uppdraget och dess koppling till tillgängliga resurser tydliggörs för förskollärare/pedagoger och lära-re/pedagoger så att uppdraget inte av dem uppfattas som allt för mäktigt att uppnå.
- Det är också, enligt vår uppfattning, viktigt att tydliggöra ansvarsuppgifter och roller i organisationen. Detta för att systematisera och optimera möjligheterna att utöva pedagogisk verksamhet trots att resurserna är knappa.
- Personalens ohälsotal har under senare år uppvisat en nedåtgående trend. Vi bedömer att utvecklingen är en kombination av nämndens och förvaltningens satsningar på friskvård och förändrade regler för sjukskrivning.
- Flera förskollärare/pedagoger redovisar att de inte uppfattar arbetsmiljön som tillfredsställande. Det upplevs vara en stressig miljö, man hinner inte se alla barn och därmed känner man som pedagog att man inte gör ett bra jobb, man upplever att omvårdnad blir primärt fokus och att det pedagogiska arbetet får stå åt sidan.
- Det finns en tydlig uppfattning i verksamheten kring att det alltid i första hand är behörig personal som skall anställas. Det finns ett tydligt uppdrag kring rekrytering från nämndens sida. Vi bedömer att nämnd och förvaltning arbetar på ett ändamålsenligt vis för att säkerställa att behörig personal anställs. In-LASning förekommer i liten omfattning i förvaltningen.

## 9.2. Organisation

- Av granskningen framgår att det ansvar som tidigare låg på områdescheferna har fördelats på andra befattningshavare i organisationen genom att en ny delegationsordning antagits samt genom det nya arbetssätt som införts i förvaltningen med en större ledningsgrupp än tidigare. Vår bedömning är att ansvar och befogenheter förtydligats i den nya organisationen samt utifrån förändringar i skollagen.
- Vi bedömer att sjuktalen bland rektorer inte är oroväckande höga. Dock bör nämnden enligt vår mening följa utvecklingen under året då den nya organisationen och förändringarna i skollagen avseende rektors uppdrag kan medföra en ökad stress hos rektorerna innan nya arbetsformer hunnit implementeras.
- Vi bedömer att det finns en oro i verksamheten för att förvaltningschefen inte skall hinna med att informera sig om samtliga rektors arbete och resultat. Vi rekommenderar förvaltningschefen att diskutera detta i ledningsgruppen. Vi rekommenderar nämndens ledamöter att utnyttja möjligheten att genom dialogsamtalen informera sig kring verksamheten.

## 9.3. Brukare

- Elevers hälsa följs enligt vad som framkommit av granskningen upp på olika sätt, via skolsköterska, i enkäter, i närvaroundersökningar m.m. Det framgår dock av granskningen att den systematiska uppföljningen och utvärderingen av barnens hälsa/ohälsotal kan utvecklas så att en mer sammanhållen bild erhålls.
- Vi bedömer att det finns en medvetenhet i organisationen kring vikten av att tidigt uppmärksamma problem samt att följa upp de åtgärder som vidtas. Då vi inte i denna granskning varken intervjuat barn eller deras föräldrar kan vi inte värdera i vilken omfattning rutiner och förhållningssätt genomsyrar verksamheten. Vi rekommenderar nämnden att i kommande elev- och föräldraenkäter fokusera på upplevelsen av föråmån att tidigt motverka att problem uppstår.
- Vi bedömer att det finns en medvetenhet hos personalen att incidenter ska rapporteras samt hur detta ska ske. Av granskningen framkommer att det ibland finns en oklarhet kring vad som är att betrakta som en incident. Det upplevs också från medarbetare att incidentrapportering bör diskuteras mer ofta. Tidsbrist och låg grad av återkoppling på incidentrapporter gör att man längst ut i verksamheten i vissa fall inte prioriterar det förebyggande arbetet fullt ut enligt vad som framkommit i granskningen.
- Vi bedömer att överlämnandeprocessen kan utvecklas inom förvaltningen. Nämnden bör tillse att samtliga rektorer, både avlämnade och mottagande, prioriterar arbetet med en kvalitativt bra process. Vi bedömer det som en förutsättning för en trygg skolgång för enskilda elever att det finns tillräcklig information kring denne. Det är även väsentligt med en god överlämnandeprocess för att 0 – 16 perspektivet skall upprätthållas.
- Vi bedömer att det finns ändamålsenliga rutiner för att identifiera barn i behov av särskilt stöd. De insatser som genomförs utvärderas endast på individnivå. Det sker i mindre omfattning ett lärande i organisationen kring vad som är ändamålsenliga insatser. Vi bedömer att det går att utveckla lärandet i organisationen kring resultatet av genomförda insatser. Vi bedömer att detta är nödvändigt för att styra resurserna så att de nyttjas så effektivt som möjligt i relation till mål och uppdrag.

- Vi bedömer att det är väsentligt att i den nya resursfördelningsmodellen tydliggöra vilka resurser som avsätts för insatser för barn i behov av särskilt stöd, då det idag finns både en oro för att resurserna inte skall räcka till och en upplevelse av att de redan idag är för små. Idag finns inte alltid tiden att arbeta utifrån de åtgärdsplaner som upprättas.
- Vi bedömer att barnkonventionens intentioner genomsyrar verksamheten och personalens förhållningssätt. Vi rekommenderar nämnden att i sitt arbete förtydliga kopplingarna till barnkonventionen i sina beslut och konsekvensanalyser.

#### **9.4. Ekonomi och mål**

- Av vad som framkommit i granskningen gör vi bedömningen att ekonomistyrningen och uppföljningen av verksamheten kan utvecklas. Vissa rektorer tycker att de kan följa ekonomin och planera verksamheten tillfredsställande idag medan andra upplever att stödet från ekonomer kan utökas och att vissa brister som idag finns i underlagen bör hanteras och justeras. Det är enligt vår uppfattning väsentligt att de resultatansvariga har en god förståelse för siffermaterialet så att de kan planera sin verksamhet på realistisk grund.
- Det framgår av granskningen att förvaltningsledningen anser att ekonomiska uppföljningar inte helt visar på förändringar i kvaliteten. Idag är den ekonomiska uppföljningen inte sammankopplad med kvalitativa nyckeltal vilket gör det svårt att åskådliggöra kopplingen mellan ekonomi och kvalitet i verksamheten.

Det framgår också av samtalen med rektorer, förskolelärare/pedagoger och lärare/pedagoger att de inte tycker att det är tydligt hur resurser och mål kopplas ihop, dvs. ekonomi och kvalitet. Av detta följer att det inte heller är tydligt hur försämrade ekonomiska förutsättningar har påverkat måluppfyllelsen i verksamheten.

Det är inte tydligt vilka mål som är styrande ute i verksamheten. Det är inte tydligt om det är målen i respektive enhets verksamhetsplan som bedömning av måluppfyllelse ska göras enligt, om det är fullmäktiges mål för verksamheten eller de nationella målen. Vår bedömning är att nämnden bör utarbeta en gemensam struktur för att utveckla styrningen av verksamheten.

Det är inte tydligt hur enheterna, i samband med att verksamhetsplanen tas fram, kopplar ihop resurser med den verksamhet som enheten har att bedriva och de mål enheten har att uppfylla. Rektorer menar att det inte är tydligt hur prioriteringar får effekter på målen och måluppfyllelsen. Det är inte heller tydligt hur detta dokumenteras, redovisas och följs upp.

I nämndens kvalitetsredovisning anger nämnden att måluppfyllelsen är god. Det anger även de flesta enheter i sina kvalitetsredovisningar. Dock upplever flera förskollärare/pedagoger och lärare/pedagoger att verksamheten inte uppfyller målen i tillräckligt hög grad. Vi bedömer att det är väsentligt för nämndens styrning att i redovisningen av verksamhetens resultat sammanföra ekonomi, prestationer och kvalitet i en redovisning. Vi menar att kvalitetsredovisningen och verksamhetsberättelsen bör vara en god grundstruktur för detta. Till den bör enligt vår mening även kopplas fullmäktiges mål och uppdrag i den mån de inte sker idag.

- Vi bedömer vidare att nämnden bör utveckla dialogen med verksamheten kring ett effektivt resursutnyttjande. Det är väsentligt att åskådliggöra att vald fördelning av re-

surserna leder till hög grad av måluppfyllelse. Att tydliggöra detta kan leda till bättre kommunikation och förståelse för uppdraget och för förändringar inom förvaltningen bland medarbetare samt i kommunikationen med brukare.

#### **9.5. Nationell jämförelse**

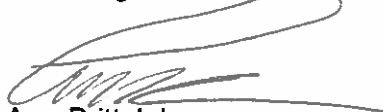
- Det framgår av Skolverkets statistik och av de nationella öppna jämförelserna att Mölndals stad bedriver en effektiv verksamhet med goda resultat till låga kostnader. Utifrån de slutsatser vi har ovan framgår att nämnden bör hitta ytterligare sätt att mäta kvalitet i relation till ekonomiska resurser.
- Det sker ett systematiskt arbete med att jämföra för- och grundskola i Mölndals stad med andra kommuner.
- Vi bedömer att det är väsentligt för genomförandet av intentionerna i den nya skolan att nämnd, förvaltning och verksamhet kommunicerar kring vad förarbetet till lagen definierar som likvärdig skola. Detta bör vara vägledande för hur uppföljningen av förskole- och skolverksamheten i staden sker.

## 10. Vår slutbedömning

Utifrån ställda revisionsfrågor och mot bakgrund av de revisionskriterier som denna granskning har sin utgångspunkt i gör vi följande övergripande slutbedömningar:

- Vi har inte funnit något i granskningen som tyder på att nämnden i sin styrning av verksamheten inte uppfyller kommunallagens 6 kapitel 7 §. Nämnden bedriver således en ändamålsenlig verksamhet med god ekonomisk hushållning i enlighet med lagstiftning, fullmäktiges uppdrag samt med tillräcklig intern kontroll.
- Nämnden har effektuerat fullmäktiges uppdrag till nämnden och budgetdirektiv genom nämndens verksamhetsplan och fördelning av budget per verksamhet. I nämndens verksamhetsplan framgår förutsättningar för lärande och utveckling samt strategier och uppdrag till förvaltningen.
- Vår bedömning är att det inte är tydligt hur nämndens strategier förs ner på enhetsnivå inom förskola och grundskola. Enheterna arbetar fram verksamhetsplaner men det är inte tydligt vilka mål som ska uppfyllas och hur enheternas verksamhetsplaner kopplas ihop med nämndens strategier och således fullmäktigemålen. I verksamheten har man således haft svårt att svara på huruvida mål har uppfyllts, om minskade resurser påverkat måluppfyllelsen samt hur tillgängliga resurser kopplas ihop med målen i verksamhetsplanen när denna arbetats fram.
- Det är inte tydligt över året vilka resurser som finns att tillgå för barn i behov av särskilt stöd. Måluppfyllelsen avseende uppdraget i skollagen påverkas av möjligheten att erhålla de resurser som krävs för att stötta barn och elever med särskilda behov eller för att stötta barn och elever så att de kan överträffa sina kunskaper i olika ämnen. Vår bedömning är att det finns en risk att nämndens resurser inte räcker till för barn i behov av särskilt stöd idag. Kommunen presterar goda resultat i dagsläget men samtidigt uppfylls inte det nationella målet om att 100 procent av eleverna får minst betyget godkänt i slutbetyget. Dock noterar vi att trots goda resultat är de inte så goda som de borde avseende det modellberäknade värdet – SALSA. Kommunen faller då från plats 22 till plats 98 i Sverige.
- Vår bedömning är att det inom nämnden pågår ett arbete med att anpassa verksamhet och styrmodeller till den nya skollagen och nya läroplaner. Dock bedömer vi att det är viktigt att koppla ihop resurser, kvalitet och måluppfyllelse på ett tydligare sätt än idag så att verksamheten inte uppfattar kraven i skollag och läroplan som övermäktiga i förhållande till tillgängliga resurser.

Göteborg den 7 december 2010

  
Ann-Britt Johansson  
Certifierad kommunal revisor

  
Vilhelm Rundquist  
Certifierad kommunal revisor

  
Lina Tjernberg  
Förvaltningsrevisor

## Bilaga 1. Källförteckning

- Verksamhetsberättelse 2009
- Kvalitetsredovisning 2009
- Barnomsorgs- och utbildningsnämndens budget/plan 2010-2012
- Barnomsorgs- och utbildningsnämndens budget/plan 2009
- Barnomsorgs- och utbildningsnämndens verksamhetsplan 2010
- Reglemente för barnomsorgs- och utbildningsnämnden, antagen av kommunfullmäktige 16 december 1998, § 199
- Skolverkets jämförelser avseende förskoleverksamhet, skolbarnomsorg, skola och vuxenutbildning i Mölndal 2009
- Barnomsorgs- och utbildningsnämndens egna underlag för bedömning av effektivitet, kostnader 2008, daterad 2009-12-03
- Tjänsteskrivelse "Förslag till ändrad organisation för Barnomsorgs- och utbildningsförvaltningen", daterad 2010-02-10
- Beslut i sammanträdesprotokoll, "Ändrad organisation för Barnomsorgs- och utbildningsförvaltningen", 2010-03-03, § 8 Dnr 10/10
- Barnomsorgs- och utbildningsnämndens uppföljning maj 2010
- Barnomsorgs- och utbildningsnämndens uppföljning september 2010
- Rapport "Frånvaro äldre elever", Barnomsorgs- och utbildningsförvaltningen 2008-12-03
- Skolinspektionens beslut "kvalitetsgranskning av Åbyskolan i Mölndals kommun avseende undervisningen i fysik i grundskolan", 2010-03-23
- Övriga underlag från besökta förskolor och skolor såsom:
  - Kvalitetsredovisningar och verksamhetsberättelser 2009/2010
  - Verksamhetsplaner
  - Riskanalyser och handlingsplaner
  - Dokumentation kring krishantering
  - M.m.
- Bidrag på lika villkor, tjänsteskrivelse 2009-11-09 BUN 447/09
- Anvisning för intern kontroll inom barnomsorgs- och utbildningsnämnden
- Intern kontrollplan 2010
- Konverteringar LAS perioden 2010-01-01 – 2010-11-01, daterad 2010-11-03
- Personalomsättning Barnomsorgs- och utbildningsförvaltningen, daterad 2010-11-03

## Bilaga 2. Revisionsfrågor

### Personal

- Personaltätheten i Mölndals stad är överlag låg jämfört med andra kommuner. Hur klarar barn och personal allt större barngrupper?
- Hur ser ohälsotalen ut för personalen och hur arbetar nämnden för att åtgärda eventuella problem kring detta område?
- Hur säkerställer nämnden att endast kompetent/behörig personal anställs?
- Hur ser vikarie och personalsituationen ut?
- Finns det en systematik i att välja vikarier hellre än att anställa fast ordinarie personal?
- Hur påverkar ovanstående tryggheten?
- I vilken omfattning förekommer in-LASning?

### Organisation

- En omstrukturering har skett i och med borttagandet av skiktet mellan rektor och förvaltningschef. Hur omfördelas det ansvar som tidigare låg på mellanskiktet?
- På vilket sätt påverkar detta instruktioner till rektor gällande befogenheter och ansvar?
- Hur beaktas detta i uppföljning av rektor?
- Rektorerna är utsatta, det är ett otydligt och svårt ledarskapsområde. Hur ser deras ohälsotal ut?
- Hur har minskade resurser för grundskolans och förskolans organisation påverkat de mål som bör/ska nås (jämförelse kan bl.a. göras med utökad elevhälsa och de kompetenssatsningar som ska stärka grundskolan)?

### Brukare

- Gör man någon undersökning av hälso/ohälsotal för eleverna/barnen?
- Har man rutiner för att identifiera problem tidigt samt rutiner för uppföljning?
- Hur ser rutinerna kring incidentrapportering ut (både materiellt och fysiskt)?
- Hur struktureras kommunikation/överlämningar mellan åldersgrupper/andra förvaltningar som socialtjänsten/skolhälsovården/andra myndigheter?
- Hur säkerställer man att det finns rutiner kring identifiering och rapportering av fall där extra insatser behövs?
- Hur mäts detta?
- I vilken mån utvärderar nämnden och förvaltningen förändrade gruppstorlekar på fritids utifrån barnens och personalens perspektiv?
- Hur säkerställer nämnden att barnkonventionen genomsyrar planering, beredning, beslut och genomförande av beslut?
- I vilken mån påverkar barnkonventionen utformningen av arbetsmiljön ute på nämndens enheter?

### Ekonomi och mål

- Är ekonomistyrning och kontroll utformad på ett ändamålsenligt sätt för att säkerställa att nämnden och förvaltningen kan följa den ekonomiska utvecklingen i verksamheten?
- Visar ekonomiska uppföljningar förändringar i kvaliteten?

- Hur sammanförs ekonomi-, kvalitets- och verksamhetsstyrning till enhetlig styrning så att nämnden säkerställer att resurser används mest effektivt i relation till uppställda kvalitetskrav?
- I vilken grad uppfylls kunskapsmålen i skolan?
- Hur säkerställer nämnden att tillgängliga resurser inom både förskola och grundskola används på mest effektiva sätt?
- Hur säkerställer nämnden att rätt intäkter för rätt tid erhålls?
- På vilket vis har kontrollen för intäkter och kostnader genomförts under våren 2010?
- Ändringar i skollagen har inneburit ett förtydligande av bestämmelserna rörande kommunernas bidrag till fristående skolor samt enskilt bedrivna förskolor, fritidshem och förskoleklasser. Bestämmelserna tillämpas första gången på bidrag för kalenderåret 2010. Hur hanterar kommunen bidragsmodellen där krav på tydliga besked om hur grund- och tilläggsbelopp fastställts?
- Hur sker uppföljning och kvalitetssäkring?
- Hur ser beslutsordningen ut t.ex. rörande tilläggsbelopp?

#### Nationell jämförelse

- Vad framgår i kvalitetsredovisningen till Skolverket?
- Arbetar nämnden med att utifrån nyckeltalsanalyser jämföra sig med andra kommuner?
- Använder sig nämnden och förvaltningen av Skolverkets rapporter för att jämföra och utveckla verksamheten?
- Vad är dyrare och sämre jämfört med andra?
- Vad kan göras för att ändra på detta?
- Hur följer kommunen upp att det råder likvärdighet mellan olika skolor och dess klasser?