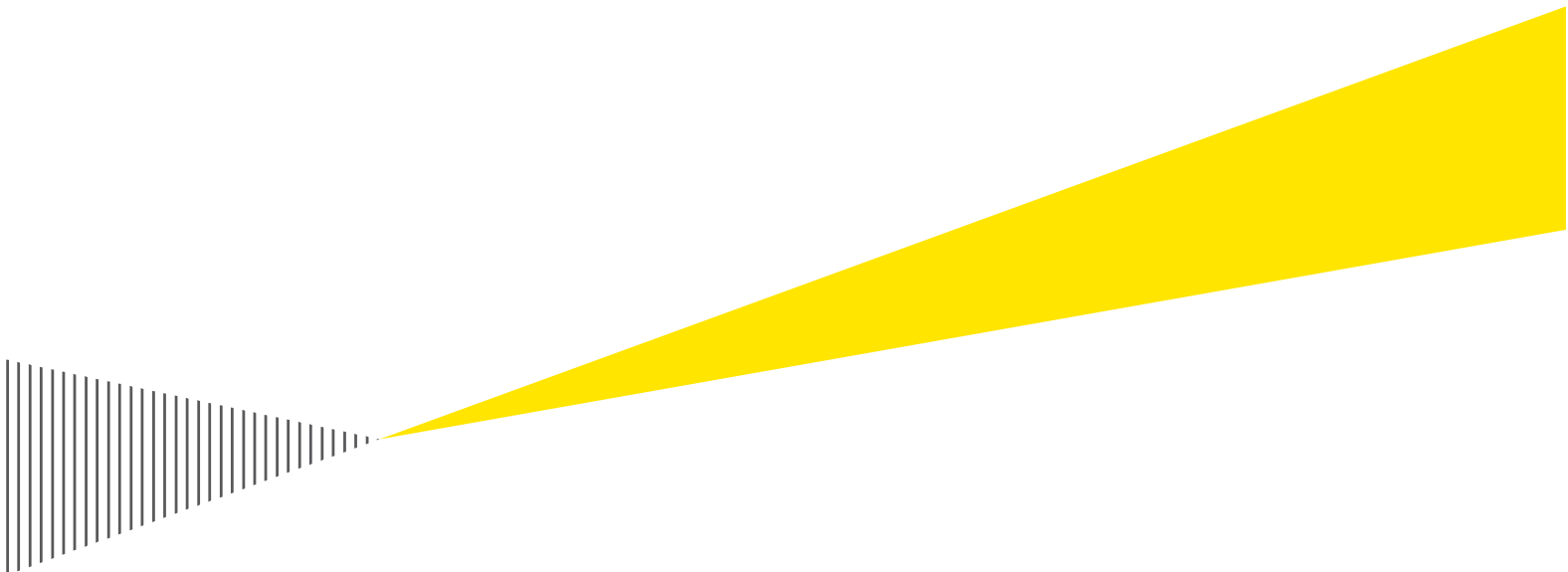


# Nykvarns kommun

Granskning av det systematiska  
kvalitetsarbetet i grundskolan



Building a better  
working world

## Innehåll

<b>Sammanfattande bedömning och rekommendationer .....</b>	<b>2</b>
<b>1. Inledning .....</b>	<b>3</b>
1.1. Bakgrund.....	3
1.2. Syfte och revisionsfrågor .....	3
1.3. Genomförande och avgränsning .....	3
1.4. Revisionskriterier .....	4
<b>2. Granskningsresultat.....</b>	<b>6</b>
2.1. Måluppfyllelse .....	6
2.2. Organisatoriska förutsättningar för det systematiska kvalitetsarbetet.....	6
2.3. Arbetsgång för det systematiska kvalitetsarbetet .....	8
2.4. Utbildningsnämndens uppföljning .....	13
<b>3. Svar på revisionsfrågor.....</b>	<b>14</b>
<b>Källförteckning .....</b>	<b>16</b>

## Sammanfattande bedömning och rekommendationer

De förtroendevalda revisorerna i Nykvarns kommun har gett EY i uppdrag att granska om utbildningsnämnden säkerställer ett systematiskt kvalitetsarbete i grundskolan.

Det är vår sammantagna bedömning att utbildningsnämndens delvis säkerställer att det systematiska kvalitetsarbetet är tillräckligt. Vi grundar vår bedömning på att det finns en god struktur i hur resultatet ska följas upp, analyseras och planeras i enlighet med skolverkets årshjul. Vi noterar dock att det inte framgår hur enheterna förväntas arbeta med, eller åiterrapportera nämndens mål.

Vi bedömer vidare att särskilt bakgrundsfaktorer till skolresultaten bör analyseras och framgå i större utsträckning. Nämnden behandlar den övergripande kvalitetsrapporten men det är svårt att följa utfallet av arbetet. Vi noterar de initiativ som tagits via dialogmöten med nämndens ordförande och skolledare, samt att diskussioner pågår kring möjligheten att införa ett seminarium för att stärka nämndens insyn i kvalitetsarbetet.

Vid granskningstillfället beskriver nämnden att innehållet i kvalitetsrapporterna är svåransvänt för prioritering av insatser under kommande år då kommunens budgetprocess och skolornas verksamhetsår har olika brytpunkter. Det är viktigt att nämnden systematiskt följer upp arbetet för att vid behov kunna vidta åtgärder i syfte att utveckla utbildningen. Nämnden bör överväga om ändrade former kan ge bättre överblick på åiterrapporteringen och samtidigt förbättra möjligheten till analys och prioritering i budgetprocessen. Med ändrade former avses inte nödvändigtvis en mer omfattande rapportering utan i första hand att utveckla en tydligare presentation av kopplingen mellan respektive skolas planering, genomförande, resultat och analys till nämndens prioriterade insatser. Detta för att säkerställa sitt ansvar i relation till kommunfullmäktiges målsättningar.

Utifrån granskningresultatet rekommenderar vi utbildningsnämnden att:

- ▶ säkerställa att samtliga skolenheter arbetar likvärdigt med analyser inom ramen för det systematiska kvalitetsarbetet, samt att dessa tillvaratas av nämnden
- ▶ som en del i arbetet överväga hur dialog ska ske för att möjliggöra en uppföljning av kvalitetsarbetet så att det kan utgöra grund för prioriterade utvecklingsinsatser
- ▶ tydliggöra förväntan på förvaltnings och enhetsnivå i relation till de effektmål som upprättas och tillse att dessa följs upp.

## 1. Inledning

### 1.1. Bakgrund

I skollagen anges att alla barn och elever ska ges den ledning och stimulans som de behöver i sitt lärande och sin personliga utveckling för att de utifrån sina egna förutsättningar ska kunna utvecklas så långt som möjligt enligt utbildningens mål. Om det framkommer att en elev inte kommer att nå de kunskapskrav som minst ska uppnås, ska eleven skyndsamt ges stöd i form av extra anpassningar inom ramen för den ordinarie undervisningen. Varje huvudman inom skolväsendet ska därtill på huvudmannanivå systematiskt och kontinuerligt planera, följa upp och utveckla utbildningen.

Skollagen anger därmed att det för grundskolan ska finnas en tydlig strävan hos huvudmannen att säkerställa att samtliga elever uppnår målen i alla ämnen, bland annat genom att identifiera och tillgodose elevernas eventuella behov av särskilt stöd samt genom att systematiskt och kontinuerligt arbeta med kvalitetsutvecklingen av skolverksamheten.

Kommunens revisorer har med utgångspunkt från sin riskanalys 2019 beslutat att genomföra en fördjupad granskning på området.

### 1.2. Syfte och revisionsfrågor

Syftet är att granska hur utbildningsnämnden säkerställer det systematiska kvalitetsarbetet i grundskolan. I granskningen besvaras följande revisionsfrågor:

- ▶ Stödjer nämndens styrning och uppföljningssystem kvalitetsarbetet på enhetsnivå?
- ▶ Finns tillräckliga centrala stöd- och utvecklingsinsatser till enheterna?
  - a. Ges tillräckligt stöd till rektorer i rollen som pedagogiskt ansvariga?
  - b. Ges tillräckligt stöd och resurser till pedagoger i form av exempelvis specialpedagoger, kuratorer, skolpsykologer etc.?
  - c. Ges tillräckliga möjligheter till kompetensutveckling av lärare?
- ▶ Sker en uppföljning inom grundskolan som är tillräcklig för att ligga till grund för analys och beslut på nämndsnivå om prioriteringar av insatser?
  - d. Följs skolenheternas systematiska kvalitetsarbete upp på ett ändamålsenligt sätt?
  - e. Har skolenheter, förvaltningsledning och nämnden samma syn på vilka utvecklingsfrågor som är prioriterade?

### 1.3. Genomförande och avgränsning

Granskningen omfattar kommunal grundskola och grundas på intervjuer och dokumentstudier (se källförteckning). Intervjuer har genomförts med utbildningsnämndens presidium, utbildningschef och verksamhetscontroller, samt med biträdande rektorer för Lillhagaskolan, Björkestaskolan och Furuborgskolan.

Granskningen avser nämndens huvudmannaskap över den kommunala grundskolan. De medverkande skolorna har valts ut för att ge en bild av hela styrkedjan. Granskningen avser inte grundsärskolan.

Samtliga intervjuade har beretts tillfälle att sakgranska rapporten. Granskningen är genomförd mellan september och november 2019.

## **1.4. Revisionskriterier**

Med revisionskriterier avses bedömningsgrunder som kan hämtas från lagstiftning, förarbeten eller interna regelverk fastställda av kommunfullmäktige. Kriterier kan också ha sin grund i jämförbar praxis eller erkänd teoribildning. Revisionskriterier för denna granskning presenteras i avsnitten nedan.

### **1.4.1. Kommunallagen (2017:725)**

I kommunallagens 6 kap. 6 §, anges att det är respektive nämnds ansvar att inom sitt verksamhetsområde säkerställa att verksamheten bedrivs i enlighet med de mål och riktlinjer som fullmäktige har bestämt. Det är nämndens ansvar att verksamheten bedrivs på ett tillfredställande sätt.

### **1.4.2. Skollagen (2010:800)**

Skollagen reglerar i 4 kap. 2–6 §§, hur det systematiska kvalitetsarbetet ska bedrivas. Här anges bland annat att:

- ▶ Varje huvudman inom skolväsendet på huvudmannanivå systematiskt och kontinuerligt ska planera, följa upp och utveckla utbildningen.
- ▶ Sådan planering, uppföljning och utveckling av utbildningen ska även genomföras på skolenhetsnivå.
- ▶ Kvalitetsarbetet på enhetsnivå ska genomföras under medverkan av lärare, övrig personal och elever. Barn i förskolan, deras vårdnadshavare och elevernas vårdnadshavare ska ges möjlighet att delta i arbetet. Rektorn ansvarar för att kvalitetsarbete vid enheten genomförs på sådant vis.
- ▶ Det systematiska kvalitetsarbetet ska dokumenteras.

### **1.4.3. Läroplan för grundskolan (Lgr11)**

Läroplanen innehåller fem delar: skolans värdegrund och uppdrag, övergripande mål och riktlinjer för utbildningen, förskoleklassen, fritidshemmet samt kursplaner som kompletteras med kunskapskrav.

I Läroplan för grundskolan finns sexton övergripande kunskapsmål som alla elever ska uppnå efter genomgången grundskola. För varje ämne innehåller läroplanen en kursplan med kunskapskrav som ska uppnås i årskurs 3, 6 och 9. Skollagen säger att om det kan befaras att en elev inte kan nå de kunskapskrav som minst ska uppnås ska det anmälas till rektorn som ansvarar för att behovet skyndsamt utreds och att eventuella åtgärder sätts in. Elever som lätt når de kunskapskrav som minst ska uppnås ska ges ledning och stimulans för att kunna nå längre i sin kunskapsutveckling.

### **1.4.4. Skolverkets allmänna råd (2012)**

Allmänna råd är rekommendationer till hur skolor ska tillämpa förordningar och föreskrifter. Råden ska följas om skolan inte handlar på ett annat sätt som gör att kraven i bestämmelserna uppfylls.



Källa figur: Allmänna råd – Systematiskt kvalitetsarbete för skolväsendet, Skolverket 2012

Skolan ska kontinuerligt bedriva ett systematiskt och strukturerat kvalitetsarbetet med fokus på utveckling. Det är respektive huvudman och skolenhet som ska hitta former och rutiner för kvalitetsarbetet. Utgångspunkterna för kvalitetsarbetet är desamma, utvecklingsområden ska identifieras för att nå en ökad måluppfyllelse i förhållande till de nationella målen. Det är huvudmannen som ska klargöra hur arbetet ska bedrivas.

#### **1.4.5. Mål- och budgetramar för 2019 med ekonomisk flerårsplan 2020–2021**

Ett av kommunfullmäktiges fokusområden för att nå vision 2035 "kom närmare" är "lärande och utbildning - nära kunskapen". Följande fyra målbilder anges för att nå fokusområdet:

- ▶ År 2035 har Nykvarn Sveriges bästa skola.
- ▶ En hög andel av eleverna i Nykvarn genomför gymnasial utbildning.
- ▶ Det är enkelt att testa sina drömmar och vidareutbilda sig i Nykvarns kommun. En majoritet av ungdomarna i Nykvarn går vidare till högskole- eller universitetsstudier efter avslutad gymnasieutbildning.
- ▶ I Nykvarns skolor får alla ta del av kunskap, oberoende om de har särskilda behov eller behöver andra typer av stöd på grund av funktionsvariation.

I Nykvarns kommun beräknas antalet barn i grundskoleåldrarna att öka med ca 100 barn per år och därmed uppgå till totalt ca 1 765 barn i slutet av år 2021. Utbildningsnämnden tilldelas ingen generell kompensation för volymförändringar. De ökade volymerna gör att ett krav på effektivisering/besparing av verksamheten uppstår.

## 2. Granskningsresultat

### 2.1. Måluppfyllelse

### 2.2. Organisatoriska förutsättningar för det systematiska kvalitetsarbetet

I enlighet med skollagen ska kvalitetsarbetet på enhetsnivå genomföras under medverkan av lärare, övrig personal och elever. Av Skolverkets allmänna råd framgår att det är huvudmannen som ska klargöra hur arbetet ska bedrivas. Respektive huvudman och skolenhet ska hitta former och rutiner för kvalitetsarbetet.

Enlig kommunallagen är det nämndens ansvar att inom sitt verksamhetsområde säkerställa att verksamheten bedrivs i enlighet med de mål och riktlinjer som fullmäktige har bestämt. En av kommunfullmäktiges målbilder är att Nykvarns kommun ska ha Sveriges bästa skola 2035.

#### 2.2.1. Politisk styrning

Kommunens målstruktur framgår av mål och budgetramar för 2019 med ekonomisk flerårsplan för 2020–2021. Nämnden ska besluta om effektmål utifrån kommunfullmäktiges vision, fokusområden, samt strategiska mål. Därefter ska respektive kontor/enhet ange arbetsmål och individuella mål som följs upp på tjänstemannanivå.

I tabellen nedan framgår utbildningsnämndens elva effektmål för kommunens skolverksamhet:

1	Alla barn och elever i våra förskolor och skolor upplever trygghet och trivsel.
2	Barnkonventionen är vägledande vid utbildningsnämndens beslut.
3	Alla medarbetare ska ha en personlig utvecklingsplan.
4	Medarbetarnas trivsel på arbetsplatsen ökar.
5	Medarbetarna upplever engagemang och delaktighet i sin arbetssituation.
6	Kommunen ska fortsätta arbetet med att bibehålla eller minska sin låga sjukfrånvaro på 5-procentsnivån.
7	Adekvat kompetens bland kommunens medarbetare ska öka.
8	Alla elever kan läsa i årskurs 1.
9	Genomsnittligt meritvärde i årskurs 9 ligger minst 10 poäng över riksgenomsnittet.
10	Alla elever når kunskapsmålen i samtliga ämnen. I årskurser där betyg ges ska eleverna nå lägst E i alla ämnen.
11	Utbildningsnämndens samtliga enheter ska klara sin ekonomi inom tilldelad ram eller ersättning.

Källa: Våra styrdokument, hemsida för Barn- och utbildning, 2019-10-24.

Effektmålen har varit desamma under flera år. Vid intervju med nämndens presidium framkommer att målen är långsiktiga i syfte att främja en god måluppfyllelse. Därför har effektmålen inte ändrats.

Det finns inte rutiner för hur nämndens effektmål ska omsättas i den operativa verksamheten. Intervjupersoner uppger att effektmålen är välkända i hela organisationen, men det finns inte en struktur för hur de ska tillämpas eller följas upp på enhetsnivå.

Vid granskningstillfället sker ett utvecklingsarbete centralt i kommunen för målstyrning och uppföljning i Stratsys. Vid intervju uppger utbildningschef och verksamhetscontroller att

utbildningskontoret i samband med detta kommer att se över målformuleringar tillsammans med nämnden. Hur arbetet ska ske har inte beslutats ännu och beror delvis på den centrala förankringen av arbetet.

### **2.2.2. Organisation**

Utbildningskontoret arbetar på uppdrag av utbildningsnämnden och leds av utbildningschef, tillika skolchef, med ansvar för utbildningsverksamheten. Det är utbildningschef som följer upp verksamheten och driver strategiska och övergripande frågor inom området. Utbildningskontoret har en verksamhetscontroller som bistår utbildningschef i det systematiska kvalitetsarbetet.

Vid granskningstillfället finns det fyra kommunala grundskolor. Såväl Björkestaskolan som Turingeskolan är F-6 skolor. Lillhagaskolan är kommunens enda högstadiumskola med årskurserna 7–9. Furuborgskolan har för tillfället endast F-3 elever på skolan. På sikt ska kapaciteten på Furuborgskolans utökas med årskurserna 4–6. Enligt uppgift sker en successiv påfyllnad av elever i samband med start i förskoleklass.

Det är rektor som tillsammans med sin skolledning och pedagoger på skolorna arbetar med det systematiska kvalitetsarbetet. På respektive enhet har rektor en eller flera biträdande rektorer. Rektorer har även en skolsekreterare eller intendent med ansvar för skolans administration. Medicinskt ansvarig för elevhälsan har ett antal timmar avsatt för centralt uppdrag, övrig elevhälsopersonal är en del av respektive rektors organisation. Personal på skolenheterna ingår i arbetslag. Samtliga elever är tilldelade en klasslärare eller mentor.

I kommunen finns 17 förstelärare som organisatoriskt tillhör de fyra grundskolorna. Deras uppdrag varierar delvis mellan skolorna, men ska till viss del bestå av gemensamma kunskapsuppdrag, ledarskapsuppdrag och språkuppdrag. Intervjupersoner uppger att förstelärarna har en stor roll i det systematiska kvalitetsarbetet.

För de tre skolorna i urvalet ser den övergripande personalorganisationen som arbetar med det systematiska kvalitetsarbetet ut enligt följande:

Lillhagaskolans ledningsgrupp består av rektor, biträdande rektorer, skoladministration och fem arbetslagsledare. Ledningsgruppen träffas varannan vecka. För skolans åtta paralleller har personal fördelats i fem arbetslag med vars en arbetslagsledare. Arbetslagen träffas varannan vecka och diskuterar exempelvis praktiska frågor, likabehandling samt utvecklingsarbete. Därtill finns det ämneslag som arbetar tvärsektionellt över parallellerna. I ämneslagen analyseras kunskapskrav och elevernas måluppfyllelse två gånger om året under ledning av skolans sju förstelärare. Förstelärarna träffar i sin tur skolledningen för uppföljning, planering och genomförande av utvecklingsarbetet.

Furuborgskolan och Björkestaskolan delar för närvarande personal vad gäller skolledning, elevhälsa, specialpedagoger, skolbibliotek samt musik- och slöjdlärare. Ledningsgruppen för båda skolorna består av rektor, två biträdande rektorer, skolassistent (med utökat intendentuppdrag) och skolornas sex arbetslagsledare. Ledningsgruppen träffas veckovis för att planera och organisera verksamheten och målarbetet.

Björkestaskolan har fyra arbetslag fördelade efter förskoleklass, årskurs 1–3, årskurs 4–6 och fritidshemmet. Furuborgskolan har vid tidpunkten för granskningen ett arbetslag som omfattar alla de nuvarande klasserna, men detta kommer att förändras i takt med att skolan växer. Arbetslagen träffas regelbundet för att diskutera såväl praktiska frågor som måluppfyllelse och utvecklingsarbete. Vid medarbetarsamtal utgör bl.a. resultat hos gruppen underlag för diskussion. Björkestaskolan har åtta förstelärare med utvecklingsuppdrag. Förstelärarna beskrivs ha en stor roll i analysarbetet inom ramen för skolans systematiska



kvalitetsarbete. Förstelärarna och skolledningen träffats regelbundet för att planera kvalitetsarbetet. Det är skolledningen som sammanställer kvalitetsrapporter för skolorna.

### **2.2.3. Bedömning**

Vi bedömer inte att nämnden klargjort hur det systematiska kvalitetsarbetet ska bedrivas. Vi grundar vår bedömning på att det för de effektmål som ska vara styrande för verksamheten inte finns en tydlig struktur för hur de ska tillämpas. Vi noterar att ett utvecklingsarbete pågår centralt i kommunen för målstyrning och uppföljning i Stratsys.

Det finns väletablerade strukturer på såväl enhets som förvaltningsnivå för det systematiska kvalitetsarbetet, samt att såväl lärare som övrig personal deltar i arbetet. Intervjupersonerna är i övrigt av uppfattningen att skolorna har en bra personalorganisation för att bedriva ett systematiskt kvalitetsarbete. Vi har i granskningen inte sett någonting som tyder på motsatsen och bedömer att de valda formerna är rimliga i förhållande till andra skolor med liknande förutsättningar.

## **2.3. Arbetsgång för det systematiska kvalitetsarbetet**

Enligt skollagens 4 kapitel 3–4 § ska varje huvudman planera, följa upp och utveckla utbildningen både på huvudmannanivå och på skolenhetsnivå. Av de allmänna råden framgår att en central del i detta är att sammanställa enheternas resultat och se till att det finns underlag som kan visa hur förutsättningarna för och genomförandet av utbildningen har påverkat måluppfyllelsen. I läroplanen betonas att elever som lätt når de kunskapskrav som minst ska uppnås ska ges ledning och stimulans för att kunna nå längre i sin kunskapsutveckling. Utvecklingsområden ska identifieras för att nå en ökad måluppfyllelse i förhållande till de nationella målen.

En av kommunfullmäktiges målbilder är att alla får ta del av kunskap, oberoende om de har särskilda behov eller behöver andra typer av stöd.

### **2.3.1. Årshjul**

I Nykvarns kommun finns det två årshjul som beskriver tidplanen för huvudmannens systematiska kvalitetsarbete: ett för utbildningsnämnden och ett för utbildningskontoret. Därtill upprättar respektive skolenhet egna årshjul. Av enheternas årshjul framgår vilka forum och underlag som används inom ramen för skolans kvalitetsarbete.

Av utbildningskontorets årshjul framgår aktiviteter i linje med Skolverkets årshjul för systematiskt kvalitetsarbete – att arbetet ska följas upp, analyseras, planeras och genomföras.

### **2.3.2. Analysera**

#### *Rutin för analysarbetet*

På enhetsnivå sker analys av måluppfyllelse två gånger årligen i olika arbetslag. Resultatet sammanställs en gång om året i form av kvalitetsrapporter. Vid intervju lyfter såväl förvaltningsledning som biträdande rektor att det finns flera mötesforum för diskussion, analys och planering. Exempel som lämnas är arbetsplatsträffar, arbetslagsreflektioner, medarbetarsamtal och skolledarträffar under året.

I juni genomfördes en analysdag där utbildningschef, verksamhetscontroller och skolledare deltog. Skolledare fick presentera respektive kvalitetsrapport och det fanns möjlighet till både diskussion och återkoppling på rapporternas innehåll och analys. Utbildningschef uppger att återkoppling till skolledare framförallt avsåg behov av en utvecklad analys av bakomliggande orsaker till resultaten, samt en uppföljning av de gemensamma målen för verksamheten.

### *Kommunens måluppfyllelse i korthet*

För att ge en översiktlig bild av de kommunala grundskolornas resultat i relation till riket presenteras nedanstående tabell, där måluppfyllelse för årskurs nio framgår för läsåren 2014/15 - 2018/19. Därefter redogörs våra iakttagelser av resultatet för kommunens årskurs F-6 för läsåren 2017/18–2018/19<sup>1</sup>.

Tabell: Jämförelse mellan Nykvarns kommunala skolor samt kommunala huvudmän i riket.

Andel som uppnått kunskapskraven i alla ämnen, årskurs 9					
	2014/15	2015/16	2016/17	2017/18	2018/19
<b>Riket</b>	<b>77</b>	<b>74</b>	<b>74</b>	<b>76</b>	<b>73</b>
<i>Flickor</i>	80	80	79	79	77
<i>Pojkar</i>	74	69	70	73	70
<b>Lillhagaskolan</b>	<b>93</b>	<b>96</b>	<b>90</b>	<b>90</b>	<b>85</b>
<i>Flickor</i>	95	97	86	89	80
<i>Pojkar</i>	91	94	93	90	89

Källa: statistiken är hämtad från Skolverkets databas och gäller läsåren 2014/15 - 2018/19. Talen är avrundade.

Av tabellen framgår att Lillhagaskolan har haft en procentuell nedgång av skolresultaten för årskurs nio mellan samtliga läsår i urvalet, undantaget läsåren 2014/15 – 2015/16.

Lillhagaskolan ligger dock fortsatt över rikssnittet för samtliga läsår.

Noterbart är att en större andel pojkar än flickor uppnår kunskapskraven i årskurs nio för de tre senaste läsåren, vilket skiljer sig mot rikssnittet. Att beakta är att för samtliga tre läsår har antalet pojkar varit högre än antalet flickor, varför flickors resultat i högre grad kan påverkas av enskild elevs resultat. Statistiken för läsåret 2018/19 avser 69 flickor och 100 pojkar, vilket är den största variationen i antal.

För årskurs tre och sex når elever i Nykvarns kommun generellt bättre resultat än i jämförelse med riket. Av underlaget framgår inte några större skillnader mellan flickor och pojkars måluppfyllelse för varken årskurs tre eller sex.

### *Analys av kommunens nuvarande resultat och utvecklingsbehov*

Enligt intervju med biträdande rektorer följer skolenheten och förvaltningens analys främst variation i betyg per ämne, samt könsfördelning utifrån meritvärde. Biträdande rektorer och förvaltning uppger att det finns vissa betyg som ges mer frekvent än andra och att det finns ett värde i att följa betygsutvecklingen isolerat för dessa ämnen i relation till eleverna. Nämndens fokus är främst att nå en ökning i meritvärdet och nämnden har inte vidtagit några särskilda åtgärder för att höja måluppfyllelsen.

<sup>1</sup> Det avser andel som uppnått kunskapskraven i årskurs sex och resultat på nationella proven för årskurs tre. Inhämtad statistik för årskurs tre avser läsåren 2016/17–2017/18 då resultat för läsåret 2018/19 inte har publicerats i Skolverkets databas vid tidpunkt för granskningen.

I granskningen kan vi inte se att enheten/förvaltningen/nämnden har analyserat varför pojkar procentuellt har presterat bättre än flickor för främst två av de tre senaste läsåren sett till andel som uppnått kunskapskraven. Pojkars genomsnittliga meritvärde, men även andel som är behöriga till gymnasiet, är lägre än flickornas för de tre läsåren, vilket framgår av enhetens/förvaltningen/nämndens iakttagelser. En särskild analys har inte genomförts ännu, men ska enligt uppgift ske under aktuellt läsår (2019/20).

Att en högre andel pojkar än flickor nått kunskapskraven för de tre läsåren beskrivs vid intervju delvis bero på att behov av särskilt stöd relaterat till psykisk ohälsa har varit ovanligt stort i denna grupp flickor. Det avser särskilt läsåret 2018/19.

Av såväl enhetens som förvaltningens analys framgår att flera åtgärdsprogram kopplade till måluppfyllelse har upprättats under föregående läsår, varför måluppfyllelsen bedöms vara god, trots en procentuellt marginell minskning på helheten. Förvaltningen bedömer att fortsatt analys av betygsspridning är av större vikt för att fler elever ska kunna nå högre betyg än E.

I delprov i svenska, nationella prov, årskurs tre fick elever vid Björkestaskolan ett procentuellt lägre resultat än vid jämförelse med riket för sex av de åtta delproven. Det är även en procentuell minskning för skolan vid jämförelse med läsåret 2016/17. För Turingeskolan är motsvarande siffra två av åtta delprov. Av båda skolors analys framgår att de behöver arbeta mer med läsning för elever i årskurs 1–3. Likaså lyfts behov inom ramen för SvA för barn vars modersmål inte är svenska. Det framgår även av förvaltningens analys. Ingen särskild insats framgår. Nämnden mottar uppföljning av måluppfyllelsen i samband med delårsbokslutet. Nämnden har inte vidtagit några särskilda åtgärder för att höja måluppfyllelsen. Nämndens fokus är att alla elever kan läsa i årskurs ett.

### **2.3.3. Planera**

I verksamhetssystemet Stratsys återfinns utbildningsverksamhetens modul för det systematiska kvalitetsarbetet. Nationella uppdrag utifrån skollagen, läroplanen och nämndens effektmål framgår däri. Enligt uppgift utgör modulen rutinen för både planerings- och uppföljningsarbetet.

Inför läsåret 2018/19 ändrades kommunens rutiner för det systematiska kvalitetsarbetet. Arbetsplaner upprättades med utgångspunkt i tidigare års resultat och analyser. Det finns arbetsplaner för respektive enhet och en övergripande arbetsplan för utbildningskontoret. I respektive arbetsplan anges gemensamma långsiktiga mål, men även egna mål/fokusområden för enheten. Målen ska följas upp som en del av utvecklingsarbetet och dokumenteras i kvalitetsrapporter. Resultatet under året ska därefter utgöra underlag för kommande års arbetsplan och mål/fokusområden.

I utbildningskontorets arbetsplan för läsåret 2019/20 kvarstår de fyra gemensamma målen som togs fram inför läsåret 2018/19:

- ▶ Likvärdig utbildning
- ▶ Ökad måluppfyllelse, fler elever når de högre kompetenskraven
- ▶ Utveckla det pedagogiska ledarskapet
- ▶ Öka elevernas språkliga förmåga

Intervjupersoner uppger därtill att identifierade utvecklingsområden och utmaningar diskuteras inom ramen för de dialogforum som upprättats. Dialog sker på så vis löpande under året. Det beskrivs finnas en generell samstämmighet i att det främsta utvecklingsområdet är hur de ska analysera måluppfyllelsen och rikta insatser för att förbättra skolresultaten.

En utmaning i arbetet uppges vara nämndens besparings-/effektiviseringskrav. Det avser inverkan på att inte kunna möta lönekrav vid nyrekrytering för legitimerad personal. Men även svårigheter i att möta ökade volymer trots utebliven kompensation. Det senare avser särskilt chefsuppgiften.

#### **2.3.4. Genomföra**

På de enskilda skolorna kan analysen av kunskapsresultaten leda till både små och stora insatser. För enskilda elever planerar ansvariga lärare anpassningar inom ramen för undervisningen. Om sådana anpassningar inte bedöms vara tillräckliga beslutar rektor i samråd med elevhälsoteamet om särskilt stöd för elever som riskerar att inte nå målen. På gruppnivå används kunskapsresultaten för att förändra personalresurser eller forma framtida undervisning hos en enskild lärare eller ett arbetslag. Nedan redogörs för de mest centrala pågående utvecklingsinsatserna under 2019.

##### *Kompetensutveckling*

Det är varje rektor som ansvarar för fortbildningen av sin personal. De olika skolorna har varierande upplägg, men beskrivs ofta arbeta tillsammans då organisationen är liten. Förstelärare har i uppdrag att arrangera kollegialt lärande för alla medarbetare på skolan och träffar har skett regelbundet. Av nämndens delårsbokslut framgår att möjligheten till kompetensutveckling har minskat på enheterna med anledning av rådande besparings-/effektiviseringskrav.

Både Björkesta- och Furuborgskolan har en hög andel legitimerade lärare. Skolenheterna uppges inte ha haft problem med antal kvalificerade sökande till vakanta tjänster. Svårigheter i rekrytering avser snarare löneanspråk. Lillhagaskolan beskrivs ha större svårigheter i att få kvalificerade sökande till vakanta tjänster. Det gäller särskilt för ämnesområdena matematik och naturvetenskap.

Rektorena träffas regelbundet i rektorsgruppen och får därigenom kollegialt stöd och möjlighet att lyfta aktuella frågor och utmaningar.

##### *Elevhälsa*

Elevhälsopersonalen tillhör respektive rektors organisation, vilket uppges vara fördelaktigt för kontinuiteten i arbetet. Volymökningar beskrivs ha haft en inverkan på elevhälsans arbete. Utbildningschef lyfter att elevhälsan inte har arbetat förebyggande, varför statsbidraget "likvärdig skola" har använts för att förstärka elevhälsan. Bidraget har fördelats till skolorna som därefter har fått genomföra insatser utifrån egna behov. Elevhälsoarbetet följs upp inom ramen för internkontrollarbetet.

Det finns inte några centralt allokerade resurser, utan alla resurser fördelas i elevpengen. Skolläkare köps in som tjänst och det finns en psykolog på 50 procent som arbetar mot samtliga skolor. Kostnaden för tjänsten fördelas mellan de fyra skolorna. Vid intervju framkommer att behovet av en psykolog är större än vad som tidsmässigt kan tillgodoseas med en halvtidstjänst.

För Furuborgskolan och Björkestaskolan anges en särskild fördel vara flexibiliteten i personalgruppen då denna kan anpassas utifrån elever i behov av särskilt stöd. Det är främst specialpedagogerna som roterar mellan skolorna för att bättre möta elevernas behov.

### **2.3.5. Följa upp**

Av nämndens årshjul framgår återrapporteringsintervall i linje med utbildningskontorets insatser under året. Exempelvis framgår det av utbildningskontorets årshjul att kvalitetsrapporter ska färdigställas under augusti månad. I såväl utbildningsnämndens som utbildningskontorets årshjul framgår det att uppföljning av kvalitetsrapport ska ske under september månad.

Det är rektorer och biträdande rektorer som har tillgång till Stratsys. I grundskolorna använder pedagoger andra verktyg för att planera, följa och dokumentera sin verksamhet och elevernas resultat. För grundskolan används bl.a. Infomentor och Google Edulife med Classroom. Det är ledningsgruppen på respektive enhet som sammanställer kvalitetsrapporten.

De kvalitetsrapporter som har mottagits följer samma struktur. Respektive enhets verksamhetsidé, egna mål och fokusområden för året, samt en redogörelse för skolans verksamhet med uppföljning och analys av bl.a. måluppfyllelse framgår. För respektive område anges mätbara mått.

I kvalitetsrapporterna återges även hur elever och vårdnadshavare inkluderats, genom exempelvis träffar och enkäter. Exempelvis följs elevers ansvar och inflytande i enlighet med läroplanen upp med resultatet på enkäter eller elevledda utvecklingssamtal. Av några rapporter framgår även utfall för läsåren 2016/2017 och 2017/2018 för jämförelse. Där utfallet inte framgår beror det på att jämförelsetal inte finns för skolan.

Utbildningskontorets fyra gemensamma långsiktiga mål återfinns i sin helhet i en av de fyra skolenheternas kvalitetsrapporter. En del av målen omarbetas av enheterna och behandlas då i relation till övriga områden i kvalitetsrapporterna. För exempelvis målet utveckla det pedagogiska ledarskapet anger en skola att särskilt fokus ska riktas mot en likvärdig utbildning. I kvalitetsrapporten följs dock likvärdig utbildning inte upp förutom i relation till skolans bedömningsgrunder.

Enheternas kvalitetsarbetet och slutliga kvalitetsrapporter följer de arbetsplaner som upprättats och dokumenteras i Stratsys. Nämndens första effektmål avseende upplevd trygghet i skolan återfinns i samtliga kvalitetsrapporter. I övrigt varierar uppföljning av nämndens effektmål i enheternas kvalitetsrapporter.

Utbildningschef och verksamhetscontroller sammanställer kvalitetsrapporterna till en övergripande rapport för grundskolan. Liknande rapporter tas fram för förskolan och fritidshemmet. I den övergripande kvalitetsrapporten för grundskolan framgår även insatser i relation till de övergripande målen. Efter genomförd analysdag beskriver intervjupersoner att nya mål och insatser arbetas fram för kommande års arbetsplan.

### **2.3.6. Bedömning**

Vi noterar att förvaltningen identifierat pojkars behov som ett insatsområde, då bl.a. meritvärdet är lägre än för flickor, vilket vi bedömer vara positivt. Det finns dock inte en analys av pojkars goda resultat i relation till rikssnittet.

Därtill har inte flickors resultat analyserats vidare, trots att vi noterar en nedåtgående trend för de tre senaste läsåren. Även om flickor har ett högre meritvärde saknas en analys för den andel som inte når kunskapskraven. För det senaste läsåret beskrivs bakgrunden främst avse ett ökat behov av särskilt stöd relaterat till psykisk ohälsa.

Strukturerna för det systematiska kvalitetsarbetet på enhetsnivå och förvaltningsnivå följer skollagens intentioner, men för särskilt flickors resultat kan vi inte följa hur insatser/åtgärder har eller planeras användas för att främja en god måluppfyllelse. Det är nämnden som ska

följa upp att åtgärder genomförs i syfte att nå målen. Vi noterar att insatser tillsatts med hjälp av statsbidraget likvärdig skola.

Det är viktigt att nämndens i sin uppföljning av nuläget lyfter upp resultat inom väsentliga områden i verksamheten. Skolverket rekommenderar att inte stanna på en summerande nivå, utan klargöra likheter och skillnader bland annat mellan olika enheter, skolformer och andra grupperingar. Genom att klargöra resultatet och dess mönster inom ett område finns bättre förutsättningar att bedöma måluppfyllelsen.

## **2.4. Utbildningsnämndens uppföljning**

Enlig kommunallagen är det nämndens ansvar att inom sitt verksamhetsområde säkerställa att verksamheten bedrivs i enlighet med de mål och riktlinjer som fullmäktige har bestämt.

En samlad uppföljning av nämndens elva effektmål framgår av delårsbokslutet för 2019. Då delårsbokslutet behandlades av nämnden i september 2019, behandlades även de tre övergripande kvalitetsrapporterna som sammanställts av utbildningschef och verksamhetscontroller, i enlighet med årshjulet.

Nämnden uppger att de har tillgång till samtliga enheters kvalitetsrapporter, men att kvalitetsrapporternas innehåll behandlas vid sittande möte. Det finns en intention om att fördjupa sig i innehållet i seminarieform. Innehållet i kvalitetsrapporterna beskrivs vara svåränvänt för prioritering av insatser kommande år då kommunens budgetprocess och skolornas verksamhetsår har olika brytpunkter. Nämndens budget är beslutad då kvalitetsrapporterna färdigställs i juni/augusti. Kvalitetsrapporternas innehåll kan därför utgöra underlag för prioritering av resurser först i samband med kommande budgetprocess, vilket förskjuter resurserna 1,5 år.

I augusti anordnades dialogmöten på respektive enhet. Utbildningsnämndens ordförande och utbildningschef träffade respektive skoledare under en halvdag. Skolenhetens kvalitetsrapport utgjorde underlag för mötet. Det var första gången dialogmöten arrangerades under liknande former. Nämndens ordförande uppger att mötena var särskilt gynnsamma för att få en bättre helhetsbild av eventuella utmaningar som kan vara svåra att förmedla i såväl en större grupp som i rapportform.

### **2.4.1. Bedömning**

Nämndens effektmål följs upp i samband med delårsbokslutet men följer inte de utvecklingsområden eller insatser som identifieras inom ramen för det systematiska kvalitetsarbetet.

Nämnden bör överväga om ändrade former kan ge bättre överblick på återrapporteringen och samtidigt förbättra möjligheten till analys som leder till prioritering i budgetprocessen. Detta för att bättre koppla an skolornas planering, genomförande, resultat och analys till nämndens prioriterade insatser i syfte att säkerställa sitt ansvar i relation till kommunfullmäktiges målsättningar.

### 3. Svar på revisionsfrågor

Revisionsfrågor	Svar
<p>Stödjer nämndens styrning och uppföljningssystem kvalitetsarbetet på enhetsnivå?</p>	<p>Delvis.</p> <p>Vi noterar att det finns politiska mål och att det finns en struktur för kvalitetsarbetet. Men kopplingen mellan nämndens mål och de åtgärder som vidtas är svag och uppföljningen brister.</p> <p>Nämndens mål följs upp av utbildningskontoret som i sin tur angett långsiktiga mål för verksamheten. Endast en av skolenheterna följer upp samtliga långsiktiga mål i sin kvalitetsrapport. Vi ser att alla enheter som varit med i granskningen bedriver ett aktivt utvecklingsarbete.</p> <p>Både kommunfullmäktige, nämnden och förvaltningen har satt upp flera långsiktiga mål, vilket vi menar försvårar möjligheten till såväl styrning som prioritering på enhetsnivå, även om målen i sig inte motsäger varandra.</p>
<p>Finns tillräckliga centrala stöd- och utvecklingsinsatser till enheterna?</p> <p>a) Ges tillräckligt stöd till rektorer i rollen som pedagogiskt ansvariga?</p> <p>b) Ges tillräckligt stöd och resurser till pedagoger i form av exempelvis specialpedagoger, kuratorer, skolpsykologer etc.?</p> <p>c) Ges tillräckliga möjligheter till kompetensutveckling av lärare?</p>	<p>Ja.</p> <p>Vi bedömer att det centrala stöd som finns är rimligt utifrån våra erfarenheter av systematiskt kvalitetsarbetet i andra kommuner.</p> <p>Respektive rektor har såväl biträdande rektor som intendent/assistent som kan avlasta dem i arbetet och frigöra tid för det pedagogiska uppdraget.</p> <p>Det har dock framkommit att volymökningar i kombination med besparings-/effektiviseringskrav har lett till en ökad belastning på chefsuppdragen och på elevhälsan då det finns ett större behov än vad som kan tillgodoses. Vi noterar att statsbidraget likvärdig skola har fördelats i syfte att stärka elevhälsoarbetet. Nämnden bör fortsatt bevaka utvecklingen.</p> <p>Vi ser att utbildningsnämndens kompetensförsörjningssituation för tillfället är stabil men att det finns orosmoment gällande lärarbehörighet för specifika lärargrupper.</p> <p>När det gäller kompetensutveckling är det främst kommunens förstelärare som genomför kollegialt lärande inom ramen för sina gemensamma uppdrag. Därutöver arrangeras förvaltningsövergripande nätverksträffar på olika nivåer där medarbetare får möjlighet till kollegialt utbyte.</p>

Skär en uppföljning inom grundskolan som är tillräcklig för att ligga till grund för analys och beslut på nämndsnivå om prioriteringar av insatser?

- a) Följs skolenheternas systematiska kvalitetsarbete upp på ett ändamålsenligt sätt?
- b) Har skolenheter, förvaltningsledning och nämnden samma syn på vilka utvecklingsfrågor som är prioriterade?

Delvis.

På såväl enhetsnivå som förvaltningsnivå sker uppföljning av resultat och insatser under året. Dessa utgör därefter prioriterade insatser för kommande år. Arbetet tar sin grund i läroplanen och nationella krav i enlighet med skollagen.

Sedan 2019 har enheternas arbete följts upp enligt beskrivna rutiner i rapporten och återkoppling har även lämnats vid en analysdag som genomfördes i juni.

På nämndsnivå har utbildningschef och nämndens ordförande även träffat respektive rektor för att följa upp kvalitetsarbetet.

I övrigt har kvalitetsrapporterna behandlats vid sittande möte. Kvalitetsrapporterna uppges behandlas för sent på året för att kunna utgöra underlag för kommande års prioriteringar.

Det finns en generell samstämmighet kring hur utbildningsverksamheten ska bedrivas och respektive rektor ansvarar för sin inre organisation.

Det finns en generell samsyn kring att det är betygsutveckling som ska prioriteras. Enheterna lyfter dock att volymökningarna påverkar möjligheten att möta elevernas behov. I samband med volymökningar, besparings/effektiviseringskrav, samt en svårare arbetsmarknad ökar pressen på enheterna. Det är därför viktigt att nämnden håller sig uppdaterad och är beredd att göra prioriteringar för att säkerställa en likvärdig skolgång.

Nykvarns kommun den 26 november 2019

Tijana Sutalo  
EY



## Källförteckning

### Intervjuade funktioner:

- ▶ Utbildningschef
- ▶ Verksamhetscontroller utbildningskontoret
- ▶ Utbildningsnämndens presidium
- ▶ Biträdande rektorer Lillhagaskolan
- ▶ Biträdande rektor Furuborgskolan och Björkestaskolan

### Dokument:

- ▶ Mål- och budgetramar med ekonomisk flerårsplan 2021–2022
- ▶ Utbildningsnämndens reglemente
- ▶ Utbildningsnämndens delegationsordning
- ▶ Skolinspektionens beslut, 2017-02-21
- ▶ Skolinspektionens beslut, 2017-11-09
- ▶ Nämndbeslut om skolchef, UN/2018:97
- ▶ Utbildningsnämndens effektmål, *Våra styrdokument*, Barn- och utbildnings hemsida, 2019-10-24.
- ▶ Protokoll för utbildningsnämndens sammanträde januari-september 2019
- ▶ Arbetsplan för prioriterade mål, utbildningskontoret
- ▶ Årshjul för det systematiska kvalitetsarbetet
- ▶ Utbildningsnämndens delårsrapport 2019
- ▶ Samtliga skolenheters kvalitetsrapporter för läsåret 2018/2019
- ▶ Kvalitetsrapport Utbildningsnämnden:
  - Grundskola