



Bildningsnämndens kvalitetsarbete inom grundskolan

Herrljunga kommun

OKTOBER 2023

Innehåll

| | |
|------------------------|---|
| Innehåll | 1 |
| Sammanfattning | 2 |
| 1. Inledning | 4 |
| 2. Granskningsresultat | 6 |

Sammanfattning

Deloitte AB har av de förtroendevalda revisorerna i Herrljunga kommun fått uppdraget att genomföra en granskning avseende bildningsnämndens kvalitetsarbete inom grundskolan.

Revisionsfråga

Bedriver bildningsnämnden ett tillfredställande och ändamålsenligt kvalitetsarbete i grundskolan?

Svar på revisionsfråga

Vår sammanfattande bedömning är att bildningsnämnden i Herrljunga kommun till stor del bedriver ett tillfredställande och ändamålsenligt kvalitetsarbete i grundskolan.

Baserat på kommunens arbete med att identifiera och vidta åtgärder för att utveckla kvalitetsarbetet, bedömer vi att det fortfarande råder utmaningar som behöver belysas.

Iakttagelser och slutsatser

- Grundskolan har upplevt variationer i studieresultaten, särskilt i årskurs 9. En påfallande nedgång i studieresultat i årskurs 9 har observerats, särskilt mellan läsåren 20/21 och 21/22. En viss återhämtning noterades efter läsåret 22/23, vilket kan tyda på ett trendbrott. Det är viktigt för kommunen att fortsätta övervaka och analysera dessa resultat för att identifiera orsakerna till dessa variationer och vidta lämpliga åtgärder.
- Kostnader för grundskolan har ökat över tid, särskilt under 2022. Under 2018–2022 har antalet elever F-9 ökat med 7% och de totala kostnaderna med ca 12,1%. Jämfört med andra liknande kommuner ligger Herrljunga högre eller jämförbart i kostnad per elev, men under riksnittet för åk 1–9. Nettokostnadsavvikelsen för grundskolan F-9 är positiv, vilket indikerar att kommunen har ett högre kostnadsläge än vad som kan förväntas utifrån genomsnittlig kostnadseffektivitet och kvalitet. Ovanstående kan tyda på att kommunen har utmaningar med kostnadseffektivitet inom grundskolan.

- Det finns en strukturerad och systematisk ansats till kvalitetsarbetet inom grundskolan bör ge goda förutsättningar och stöd för rektorer samt lärare att utveckla undervisningen. Det finns dock utvecklingsområden - kvalitetsarbetet behöver dokumenteras i en övergripande modell/system med en tydlig koppling mellan olika delar.
- Grundskolan har problem med sitt kompensatoriska uppdrag – skolan har inte lyckats anpassa undervisningen på ett tillfredsställande för elever med NPF-diagnoser och socioekonomiska utmaningar.
- Det finns en upplevd brist på resurser inom grundskolan, detta då majoriteten av respondenterna i enkätundersökningen upplever att det inte finns tillräckliga resurser för att bedriva verksamhet i enlighet med lagkrav och nationella mål. Enkätdata och iakttagelser tyder alltså på att resurserna kanske inte alltid fördelas tillräckligt för att möta behoven hos alla elever och lärare.
- Trygghet och studiero på högstadieskolan är områden som behöver förbättras. Bristen på trygghet under raster och pauser, samt otillräcklig studiero på lektionerna, kan ha en negativ inverkan på elevernas inlärningsförmåga och välbefinnande. Det är viktigt att skolan tar itu med dessa frågor för att skapa en bättre lärandemiljö för eleverna.
- Det har varit utmaningar med kontinuitet och stabilitet på ledningsnivå inom grundskolan, särskilt med tanke på den höga omsättningen av rektorer under de senaste åren. Denna omsättning har troligtvis haft negativa konsekvenser på samarbetet mellan lärare och rektorer samt på elevernas studieresultat. De negativa konsekvenserna av dessa byten förstärks av skolans nuvarande utmaningar.
- Under de senaste 3-4 åren har det skett betydande förändringar inom grundskolan som drivits av förvaltningen och rektorerna. Dessa förändringar har inte alltid mottagits väl av pedagogerna, vilket har skapat oro inom personalgruppen. Det verkar det som att ledningen har stött på motstånd vid genomförandet av förändringar inom grundskolan. Detta kan vara kopplat till hur

förändringarna har kommunicerats och implementerats, samt hur personalens feedback och oro har hanterats.

- Det finns en medvetenhet om det svajande och fallande studieresultatet i högstadiet (åk 9), dock saknas det en systematisk och djupgående analys av de bakomliggande orsakerna. Detta kan påverka förmågan att vidta effektiva åtgärder för att adressera problemen.

Rekommendationer

Efter genomförd granskning rekommenderar vi bildningsnämnden att:

- Skapa en enhetlig och övergripande modell/system för dokumentation av kvalitetsarbetet. Denna modell bör vara intuitiv, lätt att följa och klargöra kopplingarna mellan olika delar av kvalitetsarbetet.
- Säkerställa att det finns särskilda utbildningsprogram och resurser riktade specifikt till lärare samt pedagogisk personal för att stärka kompetensen med att anpassa undervisningen för elever med NPF-diagnoser och socioekonomiska utmaningar.
- Genomföra en omfattande översyn av nuvarande resursfördelning inom grundskolan för att säkerställa att resurser allokeras på ett sätt som lämpligast möter elever och lärarnas behov.
- säkerställa upprättandet av ett plan med adekvata och tillräckliga åtgärder förbättring av trygghet och studiero på högstadieskolan. Därefter följ upp löpande genomförandet av planen.
- Utveckla och implementera en strategi för att stabilisera ledningsnivån inom grundskolan, med särskilt fokus på att stödja och behålla rektorer.
- Säkerställ att det finns en inkluderande och transparent process när det gäller att genomföra förändringar inom grundskolan.

Jönköping den 2023-10-25

DELOITTE AB

Revsul Dedic
Projektledare

Sebastian Behrenz
Projektdeltagare

1. Inledning

Bakgrund

Enligt nationell statistik har kunskapsresultatet för elever i åk 9 i Herrljungas kommunala grundskola försämrats avsevärt under 2021/2022 jämfört med tidigare år. Försämringen noteras för andel elever som uppnått kunskapskraven i alla ämnen, andel behöriga till yrkesprogram samt genomsnittliga meritvärdena. Även vid jämförelse med avvikelse från modellberäknat värde (egen struktur) noteras en väsentlig försämring. Forskning visar att framgångsrika skolor präglas av ett arbete med att ständigt förbättra verksamheten. Det handlar om att rektor och lärare skapar sig en förståelse kring orsaken av hur resultatet ser ut samt kunna ifrågasätta resultaten. Med utgångspunkten i en sådan förståelse sätter framgångsrika skolor åtgärder som syftar till att höja måloppfyllelsen. Ett väl fungerande kvalitetsarbete ger förutsättningar för elever att utvecklas och få god utbildning i en stimulerande och trygg miljö.

För att kvaliteten i skolan ska utvecklas krävs att verksamheten ständigt prövas, resultat följs upp och utvärderas samt att nya metoder utvecklas. Detta gäller samtliga skolenheter oavsett resultat, men vid skolenheter där det finns elever som inte når kunskapskraven behöver skolenheten utreda vad resultatet beror på och utifrån den vetskapen arbeta för att höja måloppfyllelsen. Det ska pågå ett ständigt arbete för att säkerställa att alla elever utvecklas så långt de kan utifrån sina individuella förutsättningar. Skolans kvalitet och likvärdighet påverkas inte bara av resursernas omfattning utan även av hur de används på varje enskild skola.

De förtroendevalda revisorerna i Herrljunga kommun har gett Deloitte i uppdrag att genomföra en granskning av bildningsnämndens styrning och uppföljning av kvalitetsarbete inom grundskolan.

Syfte och avgränsning

Granskningens syfte är att undersöka och bedöma bildningsnämndens styrning och uppföljning av kvalitetsarbete i Herrljunga kommuns grundskola. Granskningen har begränsats till bildningsnämnden i Herrljunga kommun.

Revisionsfråga

Bedriver bildningsnämnden ett tillfredställande och ändamålsenligt kvalitetsarbete i grundskolan?

Underliggande frågeställningar

- Ligger resultat och måloppfyllelse i grundskolan i Herrljunga kommun i linje med liknande kommuner, riket, länet och modellberäknat värde?
- Har nämnden tydliggjort sitt ansvarstagande för styrning av skolan med fokus på de nationella målen och riktlinjer som framgår av skollagen, läroplaner och andra förordningar?
- Är styr - och beslutskedjan mellan olika nivåer i organisationen tydlig? Finns en tydlig struktur för kommunikation och dialog mellan olika nivåer?
- Har nämnden säkerställt en ändamålsenlig organisation och resursfördelning utifrån skollagens krav (nationella mål, krav och riktlinjer) och i förhållande till de behov som finns på skolorna och hos eleverna?
- Bedrivs ett kvalitetsarbete inom grundskolan utifrån de nationella målen för utbildningen både på huvudmannanivå och på enhetsnivå? Finns tydliga strukturer för kvalitetsarbete, som förankrar arbetet på alla nivåer?
- Har nämnden en tillfredsställande uppföljning och utvärdering av grundskolan så att de nationella målen och kvalitetskraven uppfylls?
- Har nämnden genomfört analys av och identifierat grundorsaker till svajande och nedåtgående trend när det gäller kunskapsresultatet i åk 9) Har nämnden vidtagit åtgärder med anledning av kunskapsresultatet år 2021/2022?

Metod och granskningsinriktning

Granskningen har genomförts genom dokumentstudier, enkätundersökning, statistiska analyser samt genom intervjuer. Intervjuer har genomförts med följande befattningshavare: BN presidiet, bildningschef, kvalitetsstrateg, utvecklingsledare, rektor åk. 7–9, elevhälsochef, skolsköterska och kurator.

Granskningen har delats in i följande faser:

- Planering och genomförande av intervjuer.
- Insamling av övrig fakta/underlag och dokumentgranskning.
- Genomgång, sammanställning och analys av insamlat material.
- Framtagning av viktiga iakttagelser och rekommendationer samt svar på revisionsfråga.
- Rapportskrivning inkl. sakavstämning.
- Presentation av granskning till revisorer.
- Godkänd rapport skickas till berörda nämnder & revisorer.

Enkätundersökning

Inom ramen för denna granskning genomfördes en webbenkät då samtliga pedagoger och rektorer fick möjlighet att besvara ett antal frågeställningar/påståenden kopplade till olika områden. Pedagoger och rektorer hade även möjligheten att lämna fria kommentarer. Enkäten besvarades av totalt 73 personer, varav 65 pedagoger och 4 rektorer. Fyra svarande valde att inte uppge om de är pedagog eller rektor. Av de 73 svarande arbetar 50 inom F-6 och 23 inom 7–9. Vidare, över 50% av svarande har varit anställda i Herrljunga kommun mer än 5 år. I rapportens granskningsdel kommer vi att referera/hänvisa till enkätsvar och kommentarer när detta är lämpligt.

Revisionskriterier

Kommunallagen (2017:725), Skollagen (SFS 2010:800), läroplan för grundskolan, (SKOLF5 2010:37) samt tillämpbara interna regelverk, policyer och beslut.

Kvalitetssäkring

Kvalitetssäkring har skett genom Deloitte:s interna kvalitetssäkringssystem. Rapporten har även kvalitetssäkrats av de intervjuade personerna.

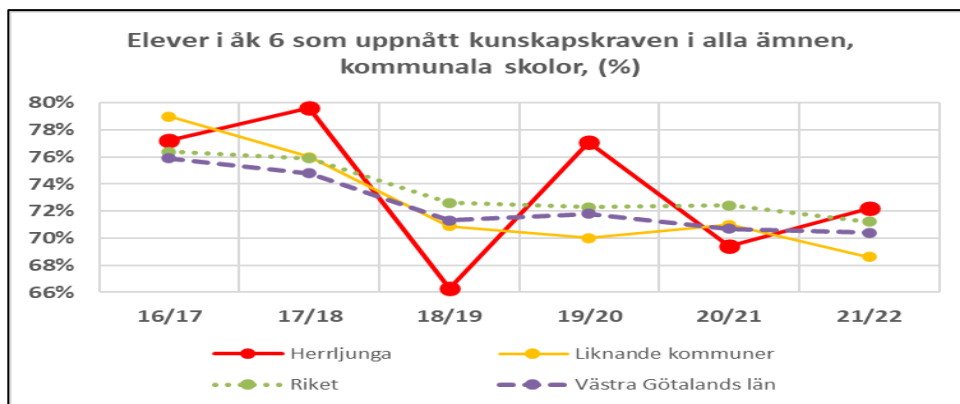
2. Granskningsresultat

Utifrån genomförda intervjuer och granskat material har en övergripande beskrivning av det systematiska kvalitetsarbetet i grundskolan gjorts nedan. De iakttagelser som framkommit till följd av intervjuer och dokumentstudier redogörs under den rubrik som ansetts mest lämplig.

2.1 STUDIERESULTAT I GRUNDSKOLAN

2.1.1 Kunskapsresultat – Årskurs 6

I likhet med riket, liknande kommuner och kommuner i Västra Götalands län, visar Herrljunga en nedåtgående trend när det gäller andelen elever i årskurs 6 som uppnår kunskapskraven i samtliga ämnen, vilket framgår av Figur 1. Det är dock värt att notera att studieresultatet i Herrljunga kommun varierar mer från år till år jämfört med andra jämförda kommuner. En tänkbar förklaring kan vara att data för jämförda kommuner bygger på flera kommuners resultat sammanlagda.



Figur 1. (Källa: Skolverket).

När man analyserar studieresultaten utifrån kön noteras en markant skillnad mellan könen, något som också observeras på riksnivå.

Särskilt anmärkningsvärt är att under läsåret 16/17 hade Herrljunga en större andel pojkar som uppnådde kunskapskraven jämfört med flickor. Efter detta läsår ökade andelen för flickor kraftigt, medan pojkarnas resultat sjönk betydligt.

Under läsåret 20/21 var skillnaden som störst med en differens på 24 procentenheter. Dock vände trenden under läsåret 21/22, då andelen godkända pojkar ökade med 24 procentenheter medan flickornas resultat sjönk med 15%. Som ett resultat av detta var det under 21/22 fler pojkar än flickor som uppnådde kunskapskraven.

Kunskapsresultat – Årskurs 9

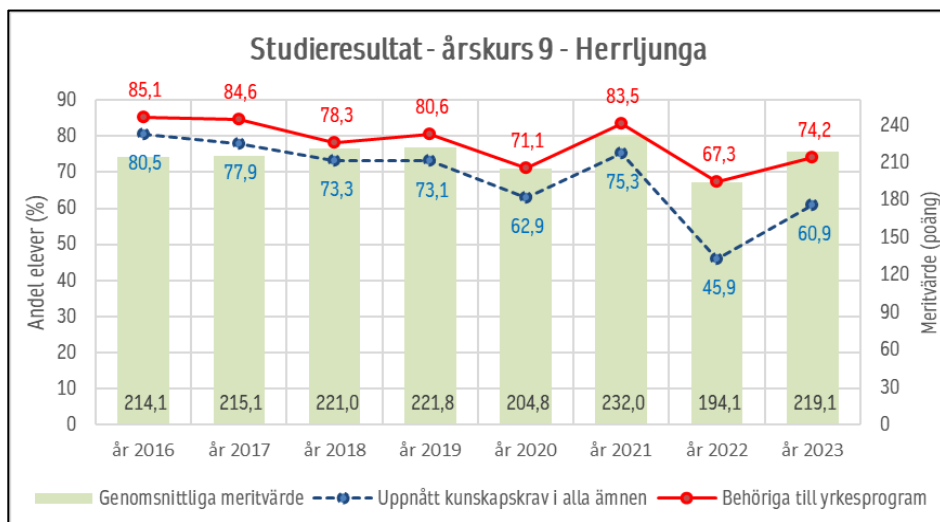
Kunskapskrav och meritvärdena - skolnivå

I Figur 2 presenteras en översikt över utvecklingen i Herrljunga kommuns grundskolor avseende: andel elever som uppnått kunskapskraven i alla ämnen, andel behöriga till yrkesprogram samt genomsnittligt meritvärde. Under läsåren 15/16 uppnådde 85,1% av eleverna i årskurs 9 kunskapskraven i alla ämnen. Denna siffra minskade till 67,3% under läsåret 21/22 – en total nedgång med 17%. Det mest påtagliga tappet observerades mellan läsåren 20/21 och 21/22, där andelen minskade med 16%. En annan markant nedgång inträffade även under läsåret 19/20. Resultatet förbättrades dock avsevärt under läsåret 22/23, en förbättring med drygt 7 procentenheter jämfört med läsår 21/22.

Ännu mer slående är det när det gäller elever som är behöriga till yrkesprogram, särskilt de senaste fyra läsåren då resultatet svajade upp och ner rejält. Exempelvis försämrades resultatet med drygt 30 procentenheter läsår 21/22 för att därefter förbättras med drygt 15 procentenheter läsår 22/23. Värt att noteras att rör behörighet till yrkesprogram krävs att eleverna uppfyller kunskapskraven i kärnämnen samt i minst fem andra ämnen – totalt 8 av de 16/17 ämnen en elev normalt studerar. Det framkommer en växande skillnad över tid mellan elever som når kunskapskrav i alla ämnen och de som uppnår behörighet till yrkesprogram.

Intressant att notera är att denna skillnad inte är lika stor mellan pojkar och flickor vad gäller elever som når kunskapskrav i alla ämnen. Läsåret 22/23 var det lika många pojkar som flickor som når kunskapskrav i alla ämnen. Däremot, när det gäller behörighet till yrkesprogram, visar det sig att en större andel pojkar

missar behörigheten än flickor. Exempelvis läsåren 21/22 och 22/23 var 7 procentenheter färre pojkar än flickor som klarade behörigheten till yrkesprogram.



Figur 2. (Källa: Skolverket).

Genomsnittliga meritvärden visar också en nedåtgående trend över tid, särskilt de senaste åren, även om en förbättrings noteras för läsåret 22/23. Denna trend speglar utvecklingen av elever som uppnår kunskapskrav i alla ämnen. Slutligen noteras det att studieresultaten har börjat variera mer under de senaste fyra åren. Med tanke på att antalet elever i årskurs 9 i Herrljunga kommun är relativt lågt (cirka 93-98), medför en ökad andel icke godkända elever en betydande inverkan på det sammanlagda resultatet.

Av officiell statistik framgår att andel pojkar respektive flickor har varierat relativt mycket mellan åren under perioden 18/19 – 21/22. Exempelvis under läsåret 19/20 stod flickorna för 51,6% (50 flickor) av totalt antal elever i år 9 (97 elever), läsåret 20/21 för 62,9% (61 flickor) av 97 elever (36 pojkar) och läsåret 21/22 för 40,8 % (40 flickor) av 98 elever (58 pojkar). Alltså, läsåret 20/21 då betydligt fler flickor i förhållande till pojkar gick år 9 har kunskapsresultatet varit relativt högt och läsåret 21/22 när betydligt färre flickor i förhållande till pojkar gick år 9 har kunskapsresultatet sjunkit kraftigt i förhållande till läsåret 20/21. Flickor uppvisar generellt högre meritvärden än pojkar och när andel flickor är betydligt

lägre/högre i förhållande till pojkar påverkas resultatet på gruppnivån avsevärt (detta gäller även när vi tittar på meritvärdena), vilket förefaller ha varit fallet i Herrljunga kommuner de senaste åren.

När man analyserar relation mellan andel elever med utländsk bakgrund eller andel elever med föräldrar med eftergymnasial utbildning men andel som uppnått kunskapskrav går det inte att se någon korrelation mellan dessa faktorer, vilket tyder på att nedåtgående och svajande studieresultat kan inte direkt härledas till de två socioekonomiska faktorerna.

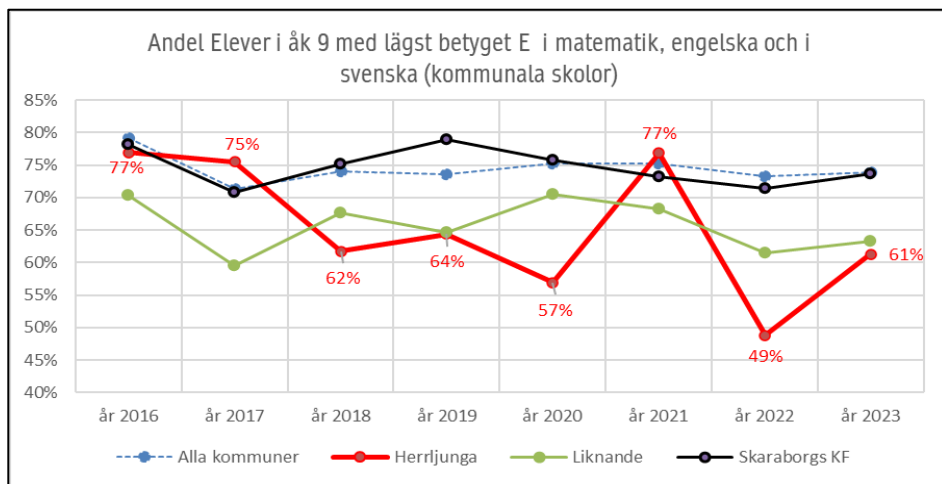
När man granskar resultaten för elevgrupp "nyinvandrade med begränsad bakgrund" jämfört med "övriga", framträder ingen påtaglig skillnad i prestationer över tid.

Efter läsåret 21/22 hade Herrljunga kommun en lägre andel elever i år 9 som uppnått betygsriterierna i alla ämnen jämfört med riket, liknade kommuner och Skaraborgs kommunalförbundet. Efter förbättringen under läsåret 22/23 låg studieresultatet i Herrljunga i linje med liknade kommuner men fortfarande lägre än riket och Skaraborgs kommunalförbundet. Likande trend framträder även för andel elever som uppnår behörigheten för yrkesprogram.

När det gäller genomsnittliga meritvärden har Herrljunga mellan läsåren 15/16 och 22/23 levererat högre meritvärden än liknade kommuner (förutom läsåret 21/22) men lägre än riket. Jämfört med genomsnittet för Skaraborgs kommunalförbund har utfallet varierat mellan åren.

Resultat på ämnesnivå

Enligt officiella uppgifter har andelen elever i årskurs 9 i Herrljunga kommun som uppnått kunskapskraven i kärnämnen (Svenska, Engelska och Matematik) minskat stadigt mellan läsåren 12/13 och 17/18. Efter detta har resultaten varierat kraftigt; först en markant förbättring läsåret 20/21, därefter läsåret 21/22 en ännu större försämring, och sedan en relativt stor förbättring läsåret 22/23. I jämförelse med rikssnittet, liknade kommuner samt Skaraborgs kommunalförbundet uppvisar Herrljunga en större nedgång och större svajande när det gäller andelen godkända i kärnämnen, framför allt mellan 16/17 till 22/23.



Figur 4: (Källa: egen bild baserad på underlag från Kolada)

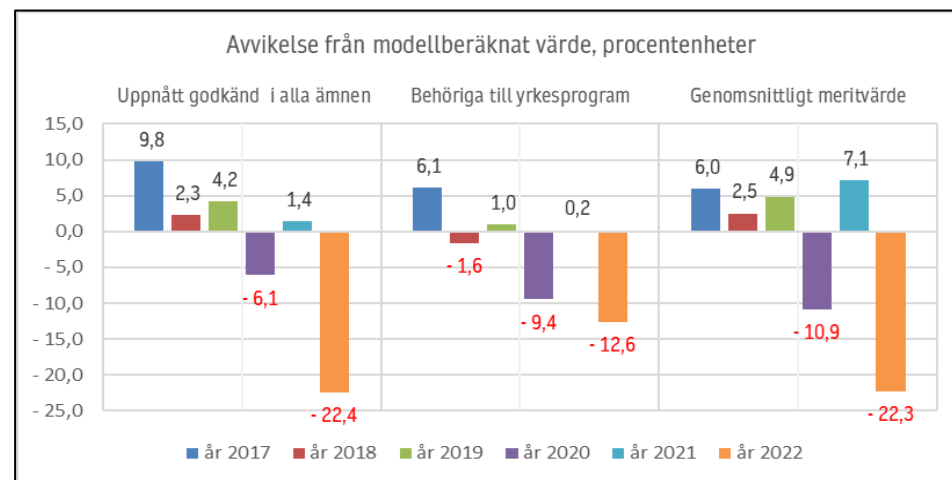
Bland kärnämnen har matematik haft den största nedgången, tätt följd av svenska. Engelska har visat tecken på återhämtning det senaste året, medan både matematik och svenska fortsätter på en nedåtgående trend, dock likt det totala resultatet en relativ stor förbättring läsåret 22/23. Jämfört med läsåret 21/22 har andelen elever i åk 9 med lägst betyg E i matematik, engelska och svenska förbättrats med 12 procentenheter under läsåret 22/23. Tittar vi per ämne noteras att andelen med lägst betyg E i matematik har ökat med 7,5 procentenheter, i engelska 4,5 procentenheter och svenska 6 procentenheter. Trots markant förbättring under läsåret 22/23 är andelen elever i åk 9 med lägst betyg E i kärnämnen i Herrljunga fortfarande lägre än i riket, liknande kommuner och Skaraborgs kommunalförbund.

Studieresultat i förhållande till sin egen struktur

I Figur 3 illustreras skillnaden mellan det faktiska genomsnittliga meritvärdet för elever i årskurs 9 vid kommunala skolor och det modellberäknade värdet. Det modellberäknade värdet har utarbetats av SKR med hjälp av en regressionsmodell. I denna modell jämförs kommunerna med varandra, och variabler som behovet av ekonomiskt bistånd, nyanlända elever (0-4 år), föräldrars utbildningsnivå, kön och, från 2017, andelen elever med okänd bakgrund har beaktats.

Figur 3 påvisar att elever i årskurs 9 i Herrljunga kommun generellt presterade bättre än förväntat utifrån kommunens specifika struktur för läsåren 16/17 till 19/20. Däremot visar trenden under de senaste tre

åren att prestationerna inte nått upp till de förväntade värdena. Detta är särskilt framträdande för läsåren 19/20 och 21/22.



Figur 3. (Källa: Kolada).

Rättssäkra betyg - Skillnad slutbetyg och nationellt prov

Bildningsnämnden har i sin riskanalys inför 2022 identifierat ej rättssäkra betyg i åk 6, kärnämnen matematik, svenska och engelska som en risk. Risken har lyfts upp i nämndens interkontrollplan för 2022. Av uppföljning av internkontroll för 2022 presenterad för nämnden 2023-02-27 framgår att

Nämnden har noterat en avvikelse gentemot riket i ämnet svenska då fler elever i Herrljunga har erhållit ett högre slutbetyg än vad nationellt prov påvisar. Drygt 47 % av eleverna har fått ett högre betyg jämfört med riket 35,4%. I ämnet matematik och engelska är slutbetygen mer samstämmiga med resultatet på nationellt prov och med statistiken över riket.

Bedömning och kommentarer

Ligger resultat och målpuppfyllelse i grundskolan i Herrljunga kommun i linje med liknande kommuner, riket, länet och modellberäknat värde?

Vår samlade bedömning är att resultat och målpuppfyllelse i grundskolan i Herrljunga kommun till viss del ligger i linje med liknande kommuner, riket, länet och modellberäknat värde (avser de senaste 3 åren).

Vår bedömning baseras på följande:

Efter ett antal år av stabila och goda studieresultatet noteras ett visst trendbrott när det gäller studieresultatet för elever i årskurs 6 Herrljunga kommun. För läsåret 21/22 nådde fler elever i årskurs 6 i Herrljunga kommun kunskapskraven jämfört med rikssnittet, andra liknande kommuner och länet, vilket är en förbättring från läsåret 20/21. Det finns skillnader i prestation mellan flickor och pojkar, med pojkarna som visar en positiv trend och flickorna en negativ. Efter läsåret 21/22 uppnådde 80% av pojkar och 65% av flickor kunskapskraven i alla ämnen (statistiken avseende utfall för år 6 läsåret 22/23 är inte publicerad än därmed inte med i bedömningen).

En påfallande nedgång i studieresultat i år 9 har iakttagits i Herrljunga kommun, särskilt mellan läsåren 20/21 och 21/22. En viss återhämtning noteras efter läsåret 22/23, både gällande kunskapskraven och behörigheten till yrkesprogram, vilket kan tyda på ett trendbrott. Nedåtgående och trend noteras framför allt i kärnämnen, särskilt i matematik och svenska, även om en viss förbättring har observerats under läsåret 22/23. Engelska visar tecken på återhämtning, vilket är positivt.

Herrljunga kommun har tidigare haft högre meritvärden än liknande kommuner men presterar sämre jämfört med riket och Skaraborgs kommunalförbund de senaste åren. De modellberäknade värdena visar att prestationerna i kommunen inte har nått upp till de förväntade värdena under de senaste tre åren.

Vidare, noteras en avvikelse i ämnet svenska där fler elever i Herrljunga har erhållit ett högre slutbetyg än vad nationellt prov påvisar. Detta antyder att det kan finnas en brist på rättssäkerhet i betygssättningen.

Det finns en betydande skillnad mellan pojkar och flickor när det gäller behörighet till yrkesprogram, med flickor som generellt presterar bättre. Dessutom förefaller könsfördelningen i år 9 påverka studieresultatet på gruppnivå, där en högre andel flickor korrelerar med bättre resultat.

Slutligen kan det konstateras att andelen elever med utländsk bakgrund har legat på en stabil nivå mellan åren 2020–2022. Vidare noteras det att andelen elever vars föräldrar har eftergymnasial utbildning har ökat under åren 2020–2022. Det förefaller därför att det inte finns en korrelation mellan socioekonomiska faktorer som utländsk bakgrund eller föräldrars utbildningsnivå och studieresultat i år 9 i Herrljunga kommun. Detta indikerar att andra faktorer än socioekonomiska kan vara involverade i de observerade resultaten.

Studieresultatet i högstadiet har svajat under de senaste åren och vissa år var den väldigt låg. När en kommun har lågt antal elever som går ut år 9n, som fallet är i Herrljunga kommun (93–98 avgångselever per år), slår det hårt mot helhet om resultatet för några elever varierar från år till år. Detta i sin tur tyder på att skolan har problem med det kompensatoriska uppdraget. dvs. har svårigheter att anpassa sig till variationer i elevunderlag som varierar mellan åren, vilket förefaller vara fallet i högstadieskolan i Herrljunga kommun. Trots att skolan enligt uppgift identifierat elever med sämre förutsättningar vid övergången mellan mellanstadiet och löpande i högstadiet har skolan ändå inte lyckats hjälpa dessa elever klara kunskapskraven, framför allt när det gäller kärnämnen även om det finns andra ämnen som eleverna har problem med. Detta kan vara tecken på att till exempel införda extra stöd och anpassningar i ordinarie undervisning inte är adekvata eller tillräckliga. Men tanke på ovanstående finns enligt vår uppfattning områden som behöver ytterligare utvärdering och åtgärder för att säkerställa konsekvent framgång för alla elever.

För att förbättra och stabilisera studieresultatet kan det vara viktigt att utforska olika faktorer som pedagogiska strategier, lärarresurser, och stödstrukturer för elever. Samtidigt kan det vara värt att undersöka betygssättningssystemet och säkerställa att det är rättvist och reflekterar elevernas faktiska kunskaper och färdigheter.

2.2 STYRNING

2.2.1 Målsättning för grundskolan

Herrljunga kommun har tre primära fokusområden tillsammans med nio kommunövergripande mål. Av dessa mål är det svårt att entydigt urskilja vilka som direkt avser kommunfullmäktiges ambitioner för skolan, särskilt grundskolan. Ett exempel på ett mål som kan antas ha koppling till skolans verksamhet är "Oavsett ålder ges möjlighet till livslångt lärande och god livskvalitet". Men detta mål är formulerat generellt och tillhandahåller inte någon specifik inriktning avseende kommunens ambitioner för skolan, vilket försvårar en systematisk uppföljning och utvärdering av dess uppfyllnad.

Med utgångspunkt från de kommunövergripande fokusområdena och målen har respektive nämnd tagit fram specifika nämndmål som syftar till att stödja de övergripande målen. Bildningsnämnden har särskilt fastställt 12 sådana mål. Av dessa framträder följande tre som särskilt relevanta för kvalitet och måluppfyllelse inom grundskolan:

- Vi ska ha likvärdiga verksamheter med hög kvalitet.
- Alla elever ska vara behöriga till gymnasiets nationella program.
- Alla barn och elever ska känna trygghet och ha möjlighet till studiero.

För dessa mål har detaljerade indikatorer och kriterier tagits fram, bland annat:

- Elever i åk 9 som uppnått kunskapskravet i alla ämnen.
- Elever i åk 9 behöriga till yrkesprogram.
- Elever i åk 6 med minst betyget E i både matematik och svenska.
- Skillnader i betygspoäng mellan könen i åk 6 och åk 9.
- Närvaro över 85% bland elever.
- Upplevd trygghet och studiero baserat på enkätsvar från elever i åk 4 och åk 9.

Dessa kriterier följs upp genom olika verktyg, inklusive elev- och personalenkäter, nationella prov, betygsstatistik och ekonomiska indikatorer. Varje år ses dessa mål över i samband med bildningsnämndens verksamhetsberättelse. Det bör understrykas att dessa mål och indikatorer inte enbart avser grundskolan, utan hela den skolverksamhet som ligger under nämndens ansvarsområde.

2.2.2 Styrkedja

Varje tisdag hålls ett *ledningsgruppsmöte* inom bildningsförvaltningen bestående av staben/kansliet, samtliga rektorer, chefer i verksamheterna och bildningschefen. Enligt uppgifter diskuteras följande på mötet: aktuellt läsårs planering (personalhantering och löpande verksamhet), systematiskt kvalitetsarbete och avstämning av detta samt kompetensutvecklingsfrågor. Vidare, hålls månadsvisa *APT* på förvaltningen där det diskuteras verksamhetens utveckling, arbetsmiljö, hälsa och ekonomisk uppföljning per enhet. Bildningschefen *möter* varje månad samtliga *rektorer*. I samband med framtagande av verksamhetsrapporter/kvalitetsrapporter, *träffas* bildningschefen och kvalitetsstrateg med rektorerna.

En gång per termin har förvaltningen och nämnden verksamhetsdialoger. På dessa terminsmöten deltar ledningsgruppen (bildningschef, rektorer, kansliet och chefer) och politiker. Målet med dessa dialoger är att diskutera målarbetet, budgetuppföljning per verksamhet och den löpande verksamheten.

Vid dessa möten presenterar rektorer sina verksamhetsrapporter för nämnden. Enligt uppgifter har uppslutningen under de senaste åren varit ganska dålig. Detta verifieras även av en av intervjuade rektorn. Förvaltningen uppger att de har jobbat hårt för att skapa möjlighet för alla att få information, de kan dock inte styra över nämndens deltagande och hur nämnden använder erhållen information.

Bildningsnämnden har *nämndsmöten* nio gånger om året, där bildningschefen för bildningsförvaltningen deltar. Inför dessa möten samarbetar bildningschef, nämnds sekreterare, utvecklingsledare samt ordförande och vice ordförande i nämnden för att förbereda agendan för nämndsmötena.

Enligt uppgifter fick rektorer för ett par år sedan träffa nämnden med jämna mellanrum och prata om sin verksamhet (som en punkt på dagordningen). Detta var ett naturligt forum där rektorer lyfta sina dilemma och utmaningar återkommande så det inte hamna bara i en rapport. Rektorerna fick prata om verksamheten, vad står man idag, vilka utmaningar har de, vad ser de framåt. Detta har enligt den intervjuade rektorn inte skett under de senaste två åren. Rektorernas önskemål är komma upp och berätta för nämnden hur de ser sitt uppdrag som rektorn.

I år har dock förvaltningen och rektorer haft en dag tillsammans med nämnden. Då det var många nya i nämnden då bjöd man en extern föreläsare för att föreläsa om skolan och nämnden för att få mer kunskap om skolan. Rektorerna har sedan haft en dag till där dem fick berätta kort om verksamheterna, att informera den nya nämnden om verksamheterna.

Idag är den skriftliga uppföljningen som används. Det finns fasta punkter då man lyfter kvalitetsarbetet till nämnden. På det sättet får nämnds politiker tillräckligt med information som påverkar resultatet och tillgängligheten inom skolan.

2.2.3 Uppföljning och kontroll

I vår genomgång av samtliga protokoll från nämndens möten under perioden 2022-01-01 till 2023-10-03 observerades att nämnden mottog information rörande kvalitet och måluppfyllelse i grundskolan vid totalt 16 tillfällen (detaljerad sammanställning finns i Bilaga D). Denna information framfördes genom skriftliga dokument (t.ex. verksamhetsberättelse och uppföljningar av internkontroll) samt muntliga presentationer (t.ex. kvalitets- och verksamhetsdialoger).

Av intervjuer med förvaltningsledningen framgår att förvaltningen utvärderar och rapporterar måluppfyllelsen till nämnden två gånger per år. Förvaltningen arbetar dock med rapporten under året. Utifrån verksamhetsberättelserna i augusti och återkopplingar formulerar nämnden angelägna utvecklingsområden och målsättningar som sedan följs upp på våren. Detta formuleras sedan i verksamhetsberättelseberättelsen i juni som sedan återigen lyfts upp i augusti.

Våra iakttagelser visade att när skriftliga rapporter presenterades, nöjde sig nämnden ofta med att godkänna dem utan att tillföra ytterligare kommentarer eller beslutsförslag utifrån rapportens innehåll. Förvaltningschefen, som deltog i majoriteten av nämndens möten, fokuserade sällan på frågor kring måluppfyllelse eller studieresultat. Det noterades även att rektorer sällan närvarade för att ge insikter om verksamheten inom sina respektive skolor.

Rapporter som avhandlade måluppfyllelse inom grundskolan, såsom verksamhetsberättelse och kvalitetsuppföljning, inkluderade vanligtvis översikter av måluppfyllelse, kunskapsresultat samt trygghet och studiero. De innehöll även analys av resultaten och framhävde områden för förbättring. Däremot fann vi en brist på djupgående orsaksanalyser när det gällde faktorer bakom otillräcklig måluppfyllelse och trygghet. Vi såg även en brist på systematisk uppföljning från nämndens sida av rekommenderade åtgärder samt en utvärdering av dessa åtgärders effektivitet.

Nämndens internkontrollplan beaktar särskilt två kritiska områden inom grundskolans kvalitetsarbete: skillnader mellan slutbetyg och nationella prov samt efterlevnad av riktlinjer kring skolpliktsbevakning. Även om uppföljningar genomförs regelbundet var det svårt att utifrån den presenterade informationen bedöma hur dessa risker hanteras eller minskas. Uppgifter antydde att skillnaderna mellan slutbetyg och nationella prov fortfarande är avsevärda, samt att problem med skolfrånvaro kvarstår.

Intervjuer med BN presidium belyste att variationer i studieresultat ibland förklaras med att vissa årskullar stött på unika utmaningar. Med detta i åtanke har nämnden efterfrågat specifika resultatuppföljningar över en 4-årsperiod för dessa årskullar. Trots att dessa uppföljningar levererats, har svaren tenderat att koncentrera sig på resultaten snarare än bakomliggande orsaker. Enligt de intervjuade politikerna finns det ett markant behov av mer detaljerade orsak-verkan-analyser för att adekvat adressera den fundamentala "varför"-frågan.

Bedömning och kommentarer

[Har nämnden tydliggjort sitt ansvarstagande för styrning av skolan med fokus på de nationella målen och riktlinjer som framgår av skollagen, läroplaner och andra förordningar?](#)

Vår samlade bedömning visar att bildningsnämnden i stor utsträckning har klargjort sitt ansvar för styrningen av skolan, i enlighet med nationella mål, skollagen, läroplaner och andra förordningar.

Vår bedömning baseras på följande:

Vi noterar att bildningsnämnden har fastställt nämndmål som omfattar samtliga skolenheter. Samband mellan nämndmål och kommunens övergripande mål är i allt väsentligt tydliga. Vidare, visar vår jämförelseanalys av de nationella målen för grundskolan och bildningsnämndens mål/delmål en klar koppling, dvs. de nationella målen för grundskolan återspeglas väl i nämndens mål kopplat till grundskolan. Denna koppling understryker en gemensam förståelse för begreppen kvalitet och likvärdighet. Vår uppfattning är att även indikatorer kopplade till nämndmål/delmål som nämnden valt att arbeta med förefaller vara högst relevanta och ändamålsenliga och bör ge nämnden gott stöd i sin styrning av grundskolan (framför allt kopplat till måluppfyllelse gällande kunskapskrav).

Relevanta och ändamålsenliga nämndmål och indikatorer förenklar även för revisionen och kommunfullmäktige vid utvärdering av bildningsnämndens ansvarstagande gällande grundskolan.

[Är styr - och beslutskedjan mellan olika nivåer i organisationen tydlig? Finns en tydlig struktur för kommunikation och dialog mellan olika nivåer?](#)

Vår samlade bedömning är att det till stor del finns en tydlig styr- beslutskedja mellan olika nivåer i organisationen. Vidare görs bedömningen att det till stor del finns en tydlig struktur för kommunikation och dialog mellan olika nivåer.

Vår bedömning grundar sig i nedanstående:

Det finns regelbunden kommunikation genom veckovisa ledningsgruppsmöten, månadsvisa APT-möten, och möten mellan bildningschefen och rektorerna, samt nämndsmöten som sker nio gånger om året. Dessa möten behandlar en rad viktiga ämnen som personalhantering, kvalitetsarbete, kompetensutveckling, verksamhetsutveckling, arbetsmiljö, ekonomisk uppföljning och budgetuppföljning.

Formella strukturer och forum för dialog och kommunikation mellan olika nivåer är på plats, som verksamhetsdialoger och nämndsmöten. Detta ger en tydlig struktur för hur och när kommunikation skall ske mellan olika nivåer inom organisationen. Dock nämns det att uppslutningen kring verksamhetsdialogerna har varit dålig under de senaste åren, vilket indikerar att det kan finnas utmaningar i att säkerställa aktiv deltagande och engagemang från alla berörda parter.

Rektorernas direktkommunikation med nämnden verkar ha minskat under de senaste två åren, vilket kan vara en potentiell svaghet. Denna direktkommunikation verkar ha varit värdefull för rektorerna för att kunna lyfta fram viktiga frågor och utmaningar.

Skriftlig uppföljning och rapportering till nämnden används för att hålla nämnden informerad om verksamheterna och deras utveckling. Detta bidrar till att säkerställa att politiker inom nämnden får den information de behöver för att fatta informerade beslut.

Initiativet att ha en dag tillsammans med nämnden och rektorerna, inklusive en extern föreläsning, är ett positivt steg mot att öka förståelsen och kunskapen mellan olika nivåer inom organisationen.

Vi anser därför att det finns en tydlig struktur för kommunikation och dialog mellan olika nivåer inom grundskolan. Regelbundna möten och formella forum finns för att diskutera och behandla viktiga frågor. Dock verkar det finnas utrymme för förbättring när det gäller upplutning kring vissa möten och direktkommunikation mellan rektorerna och nämnden. Det kan vara värt att utforska strategier för att förbättra deltagandet och engagemanget från alla berörda parter, samt att återinföra eller stärka direktkommunikationen mellan rektorerna och nämnden för att säkerställa en mer öppen och effektiv dialog.

Befintlig styrkedja och rapporteringssystem bör ge goda förutsättningar för nämnden att ta del av relevanta beslutsunderlag och utöva sin styrning och ledning av grundskoleverksamhet.

Det finns dock utvecklingspotential, mer om detta i kommande avsnitt.

Har nämnden en tillfredsställande uppföljning och utvärdering av grundskolan så att de nationella målen och kvalitetskraven uppfylls?

Vår samlade bedömning är att till viss del har del en tillfredsställande uppföljning och utvärdering av grundskolan så att de nationella målen och kvalitetskraven uppfylls.

Vår bedömning grundar sig i nedanstående:

Vår granskning visar att det finnas flera strukturer och rutiner på plats för att nämnden ska kunna följa upp och utvärdera grundskolan i kommunen. Det finns regelbundna rapporteringstillfällen som verksamhetsberättelse, kvalitetsuppföljning, delårsrapport och internkontroller, där nämnden tar del av information kring måluppfyllelse och studieresultat. Frekvensen och variationen i rapportering kan vara tillräcklig för att ge en övergripande bild av grundskolans prestanda. Dock framträder vissa områden där förbättringar kan behövas för att säkerställa en tillfredsställande uppföljning och utvärdering.

Rapporterna till nämnden innehåller ofta resultatanalys och utvecklingsområden men saknar djupgående analyser av orsaker till bristande måluppfyllelse och/eller bristande trygghet och studiero. Detta begränsar nämndens möjlighet att förstå bakomliggande faktorer och agera på denna information effektivt. Det finns ett behov av orsak-verkan analyser för att förstå varför vissa resultat ser ut som de gör.

Det finns också en brist på efterfrågan och uppföljning kring utlovade eller föreslagna åtgärder och deras effekter.

Förvaltningschefen deltar på samtliga sammanträden men informationen som delas handlar sällan särskilt om måluppfyllelse och kunskapsresultat. Av protokoll noteras att rektorerna har vid mycket få tillfällen deltagit i nämndsammanträden från jan 2022 till sep 2023.

Vår genomgång av nämndens protokoll (2022-2023) visar att nämnden tar emot och behandlar skriftlig eller muntlig information/uppgifter kring studieresultat i grundskolan men tenderar att godkänna dessa utan ytterligare kommentarer, tillägg eller beslut. Nämnden noterar, godkänner eller lägger till handlingarna mottagen information/uppgifter.

Vi noterar av protokollet att nämnden inte har fattat några särskilda beslut med anledning av erhållen information koppat till utvecklingen av kunskapsresultatet i högstadiet. Vi har till exempel inte sett i protokoll att nämnden har gett förvaltningen särskilt uppdrag att utreda och presentera för nämnden bakomliggande grundorsaker till den nedåtgående och svajande studieresultat i grundskolan. Det är möjligt att frågan har diskuterat muntligt vid nämndsmötena eller andra forum men detta framgår inte av de granskade nämndprotokoll.

Uppföljningar inom ramen för internkontroll tycks inte ge en klar bild över huruvida identifierade risker har eliminerats eller minimerats. Det framkommer en fortsatt stor skillnad mellan slutbetyg och nationellt prov samt att frånvaro är relativt hög.

Sammanfattningsvis, vår bedömning är att det finns en struktur på plats för uppföljning och utvärdering men brister i analytisk djup och hantering av information kan hindra en effektiv utvärdering och åtgärdande av identifierade problemområden. Det finns ett behov av mer djupgående analyser, bättre engagemang från nämnden i diskussion och uppföljning, samt en ökad insyn i och utvärdering av de åtgärder som vidtas för att adressera identifierade problem och brister.

3.1 ORGANISATION OCH RESURSER

3.1.1 Organisation, ansvarsfördelning och personal

Skolstruktur

Herrljunga kommuns grundskolor består av totalt åtta enheter, varav fem mindre enheter (Eggvena, Eriksberg, Hudene, Molla och Od) samt tre större enheter (Altorp, Horsby och Mörlanda). Rektorsområdet "Fyrskolorna" innefattar skolorna Eggvena, Eriksberg, Od och Hudene. Molla och Mörlanda sammanstrålar i ett gemensamt rektorsområde. Horsbyskolan är organisatoriskt uppdelad i två skolenheter: F-3 och 4-6. De mindre enheterna, tillsammans med Horsby och Mörlanda, bedriver undervisning från förskoleklass upp till årskurs 6. Altorp är det enda högstadieskola och erbjuder utbildning för årskurserna 7 till 9.

Organisationsstruktur

Bildningsnämnden är den politiska nämnd som ansvarar för kommunens skolverksamhet. Under bildningsnämnden opererar bildningskontoret som leds av en bildningschef.

I *bildningschefens* stab finns utvecklingsledare, kvalitetstrateg samt två handläggare. Bildningschefen är direkt personalansvarig för alla rektorer och chefer inom verksamheten, samt för medarbetarna inom staben/kansliet.

Totalt finns elva *rektorer* inom kommunen som ansvarar för den löpande driften av såväl skolan som dess tillhörande fritidshem. Till sitt stöd har rektorerna special pedagoger vars ansvar är att följa upp och stödja kring anpassningar och stöd kring elever med särskilt stöd.

Inom *elevhälsan* finns specialpedagoger, fyra kuratorer och fyra skolsköterskor. Dessa bildar tillsammans elevhälsoteam, organiserade i par, inom sina respektive enheter. Tillgänglig för alla enheter finns även en skolpsykolog.

Altorpskolan

Eleverna på Altorps skolan är sedan 4,5 år tillbaka uppdelade i två juridiska enheter, Altorp AC och Altorp BD med var sin rektor. Syftet med uppdelningen i två juridiska enheter är tydligare ansvar och ledarskap för både personal och elever. Respektive rektor ansvarar för personal inom respektive enhet. En rektor ansvarar även för fritidspersonal och den andra för personal som ansvarar för personligt stöd.

I praktiken arbetas som en skola, dvs. man blandar personal, men hälften av personal tillhör en rektor/juridisk enhet. I det dagliga arbetet märks inte att det är två olika juridiska enheter.

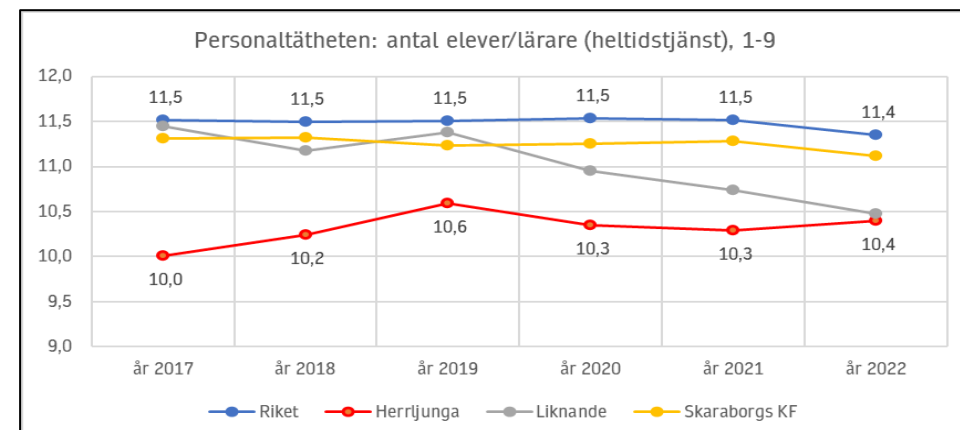
Utgångspunkten är alltid eleven när man avgör vilken rektor som agerar.

Rektorn för AC klasserna har ett ansvar att driva och följa upp och ha dialoger med personal angående trygghet och studiero (skolans regler och värdegrunder). Rektorn för BD har ett ansvar för kvalitetsarbetet (måluppfyllelse och uppföljning mm.). Båda rektorerna har dock en dialog och kan gå in i varandras bitar och styra upp. Uppdelningen av ansvar är mest för att det ska vara tydligt vem man ska fråga kring måluppfyllelse av det specifika arbetet. Specialpedagogerna har haft ett delegerad ansvar för att följa upp och stöd kring anpassningar och stöd till elever.

Altorpskolan har saknat en av de två rektorerna (pga. sjukdom) sedan mitten av januari 2023. En rektor har därför tagit hand om båda enheter. Detta har inneburit en stor arbetsbörda för den kvarvarande rektor. Mycket tid har gått till att hantera det dagliga och det långsiktiga kvalitetsarbetet har därför fått gå på sparlåga. Under år 2023 kommer Altorpskolan få ny rektor.

Personal och kompetens

Figur 8 illustrerar personaltätheten, uttryckt som antalet elever per lärare, under 2018–2022.



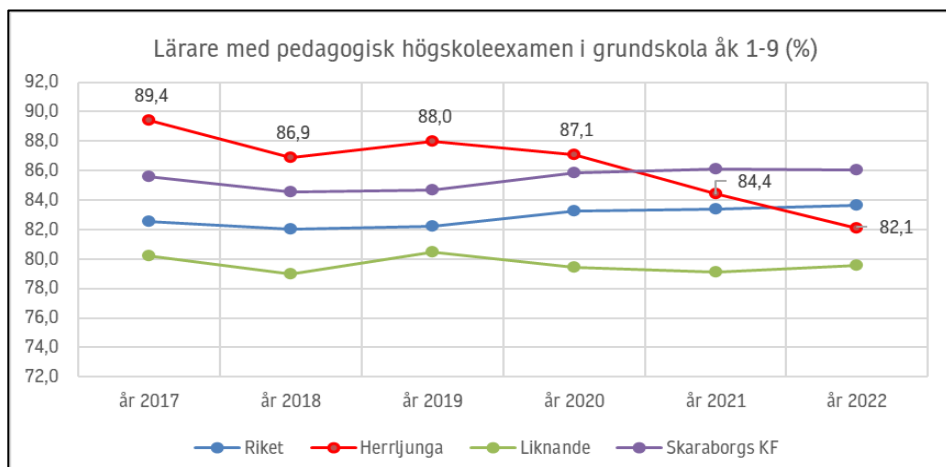
Figur 8. (Källa: Kolada).

Jämförelsen görs mellan Herrljunga kommun, liknande kommuner, Skaraborgs kommunalförbund och riksnittet. Herrljunga kommun har konsekvent uppvisat en högre personaltäthet jämfört med

referensgrupperna. Särskilt framträdande är skillnaden mot riksnittet, där Herrljunga överträffar med cirka 15%. Det bör noteras att även om personaltätheten i liknande kommuner har ökat de senaste åren, har gapet mellan Herrljunga och dessa kommuner minskat. Trots detta fortsätter Herrljunga att ha en avsevärd skillnad i personaltäthet jämfört med både riket och Skaraborgs kommunalförbund.

Enligt figur 9 har andelen lärare med pedagogisk högskoleexamen i årskurs 1-9 minskat kontinuerligt under de senaste fyra åren i Herrljunga kommun. Nedgången gick från drygt 88% år 2019 till drygt 82% år 2022. Herrljunga har tidigare haft en högre andel lärare med pedagogisk högskoleexamen jämfört med andra kommuner. Men under 2023 var andelen lärare med högskoleexamen lägre i Herrljunga än både riksgenomsnittet och Skaraborgs kommunalförbund. Dock behöll kommunen fortfarande en högre andel jämfört med liknande kommuner, men skillnaden har minskat.

Altorpsskolan, som är kommunens enda skola för årskurs 7-9, uppvisade en markant minskning av lärare med pedagogisk högskoleexamen mellan 2020 och 2022, från 85,6% till 70,5%.



Figur 9. (Källa. Kolada).

Det noterades också att andelen lärare på Altorpsskolan med lärarlegitimation och behörighet i åtminstone ett ämne minskade mellan 2020 och 2022, även om denna minskning inte var lika uttalad.

Förvaltningen framför att minskningen i andelen lärare med pedagogisk högskoleexamen under de senaste åren kan tillskrivas det faktum att många av kommunens lärare är äldre, över 50 år, och att många av dem har gått i pension under denna period.

3.1.2 Budget och resursfördelning

Grundskolans budget kan delas in i tre huvudposter:

Grundbeloppet: Finansierar kostnader kopplade till omsorg, pedagogisk verksamhet, undervisning, pedagogiska material, elevhälsa, måltider, administration, mervärdesskatt och lokalkostnader.

Varje år fastställer bildningsnämnden grundbeloppets storlek, både för fristående och kommunala verksamheter.

Tilläggsbeloppet: Avsatt för extraordinära stödåtgärder utanför den ordinarie undervisningen, vilket inkluderar assistenthjälp, lokalanpassningar, extraordinära stöd för barn och elever med särskilda inlärningssituationer och modersmålsundervisning. Rektorer kan söka tilläggsmedel utifrån specifika behov. För att få beviljat stöd krävs ett gediget underlag, som kan vara en pedagogisk kartläggning eller en psykologutredning. Medel fördelas utifrån behov och tillgängliga resurser.

- *Riktade statsbidrag:* Förutom grundbeloppet och tilläggsbeloppet tar grundskolan emot riktade statsbidrag. Det finns särskilda handläggare som aktivt söker dessa bidrag. Verksamheterna måste dock uppfylla bidragets kriterier, annars riskerar nämnden att behöva återbetala medel.

Resursfördelningsmodell

Grundskolans resursfördelning struktureras runt tre poster:

Fast ersättning: Ska täcka fasta kostnader såsom lokaler, administration, skolskjuts, försäkringar, modersmålsundervisning, svenska som andraspråk, kost, datorer och telefoni.

Elevpeng: Kopplad direkt till undervisningskostnader som personal, läromedel, särskilt stöd, och kompetensutveckling. Budgeten justeras baserat på antalet och ålderssammansättningen av elever.

Tilläggsbelopp: Det finns två kategorier av tilläggsbelopp:

- Landsbygdsstöd: Grundskolor på landsbygden med under 50 elever har rätt till specifikt stöd.

- Extra stöd: Centralt konto för extraordinära stödåtgärder, motsvarar ungefär 1% av den totala budgeten inkluderande fristående verksamheter.

Budgeten för elevhälsan är centraliserad och påverkas inte direkt av elevförändringar, med undantag för stora elevökningar. Denna centrala styrning bidrar till bättre resursfördelning mellan enheter baserat på behov, enligt de intervjuade. Rektorer ansvarar för skolsköterskornas och kuratorernas arbetstid, trots att dessa positioner är centrala.

Den nuvarande resursfördelningsmodellen har varit i bruk i 8 år och utvärderas enligt uppgifter årligen. Förvaltningen har ännu inte identifierat några betydande socioekonomiska skillnader mellan olika områden. Socioekonomiska skillnader mellan tätorten och dess omgivning bedöms som obetydliga. Riktade bidrag ses av representanten för förvaltningsledning som kritiska för att upprätthålla en likvärdig service.

Iakttagelser från enkätundersökning

En genomgång av enkätdata och kommentarer har belyst en problematik kring resurstillgång och dess distribution inom grundskolan, vilket har direkta implikationer för förmågan att bedriva verksamheten i enlighet med lagkrav och nationella mål.

Resultat från enkäten visar att drygt 60 % av enkätens respondenter indikerar att det på deras skola inte finns tillräckliga resurser för att kunna bedriva verksamhet i enlighet med lagkrav och nationella mål.

Specifikt noteras att:

- 89 % (F-6) och 80 % (7-9) uppger otillräckliga förutsättningar för att hjälpa elever i behov.
- 53 % (F-6) och 64 % (7-9) anser att lärare inte får tillräckligt med stöd och resurser, inklusive tillgång till specialpedagoger och andra stödroller.
- 40 % (F-6) och 16 % (7-9) anser att lärare har tillräckliga möjligheter till kompetensutveckling.

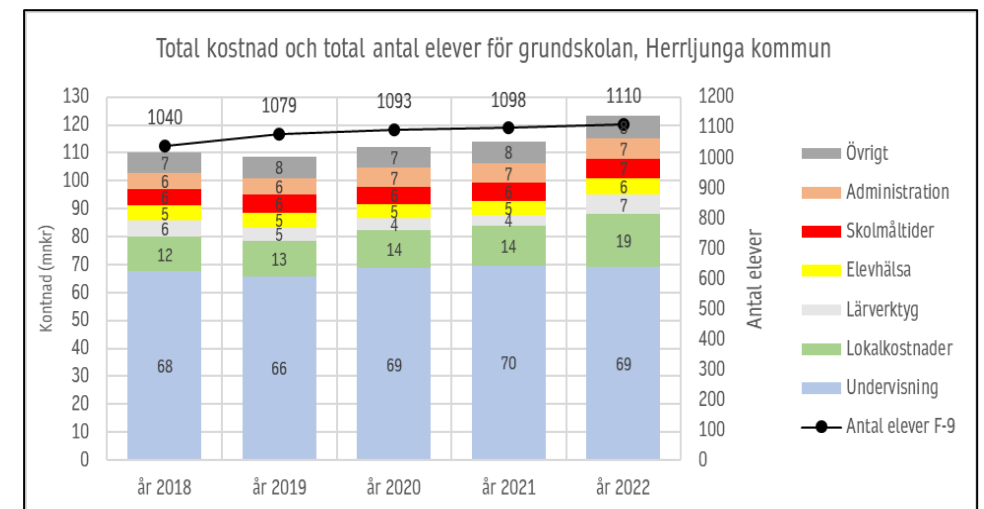
Kommentarer från F-6-pedagoger illustrerar en utmanande situation med påtagliga brister i resurser och kompetens, vilket avspeglar sig negativt i stödet till eleverna. En förhärskande frustration rör ekonomiska resurser, som tycks allokeras för att adressera akuta behov och utåtagerande beteenden, på bekostnad av andra elevgrupper. Vidare uttrycks en önskan om en mer adekvat budget samt förbättring av kompetensnivån bland stödpersonalen, särskilt gällande kunskap om olika diagnoser och att erbjuda individuellt anpassade stöd.

Kommentarer från 7-9-pedagoger lyfter önskemål om fler stödroller i form av elev- och lärarassistenter. Fastän det finns en struktur för kollegialt arbete och samarbete, rapporteras en brist på tid för gemensam planering och en generell uppfattning att det kollegiala stödet är svagt. Dessutom belystes brister i tillgången på adekvata resurser och specialutbildad personal för att möta behoven hos elever med särskilda behov.

I båda skolformerna framkommer en konsistent bild av behovet av förbättrad resursfördelning, kompetensutveckling och stärkt stöd till personalen. Det betonades att nuvarande resursallokering och kompetens inte fullt ut svarar mot behoven hos en diversifierad elevgrupp och att det är särskilt angeläget med insatser riktade mot elever som inte beteendemässigt signalerar att de är i behov av stöd.

Totalkostnad på huvudmannanivå och per kostnadsslag

Under perioden 2018–2022 har det skett en ökning av både kostnader och antal elever F-9 i Herrljunga kommuns grundskolor (Figur 4). Den mest markanta kostnadsökningen inträffade 2022, med en ökning på ca 9 mnkr (8%) jämfört med 2017. Under perioden 2018–2022 har antalet elever F-9 ökat med 7% och de totala kostnaderna med ca 12,1%. Det är värt att nämna att en del av grundskolans totala kostnad har finansierats via riktade statsbidrag.

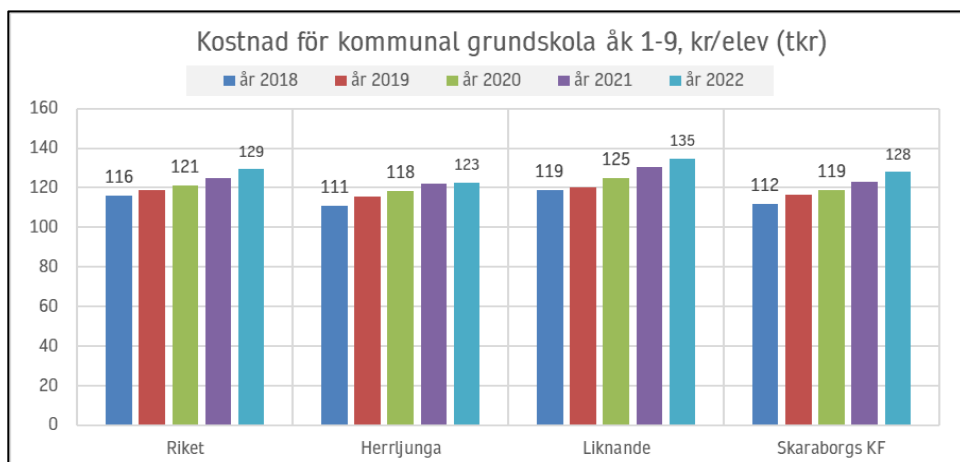


Figur 4. (Källa: interna uppgifter).

Av de totala kostnaderna inom grundskolan går majoriteten (ca 61%) till undervisningskostnader, som huvudsakligen omfattar löner för lärare och annan pedagogisk personal. Lokalkostnaden står för 11,4–12,5% och de övriga kostnaderna för cirka 5-6%. Noterbart är att skolrektorns kostnader ingår i administrationskostnader, medan huvuddelen av övriga kostnader associeras med skolskjuts. Trots kostnadsökningen har undervisningskostnaderna hållit sig relativt konstanta under perioden. Lokalkostnaderna har dock ökat. Från 2022 inkluderades kapitalkostnaden i hyran, vilket bidrog till ytterligare kostnadsökning.

Kostnad per elev (totalt)

Över de senaste tre åren har Herrljunga kommuns kostnad per elev i åk F-9 varit högre eller jämförbar med andra liknande kommuner och Skaraborg KF, men något lägre än riksnittet (Figur 5). Om vi endast tittar på åk 1-9 framkommer att Herrljunga kommuns kostnad per elev har varit lägre inte bara de senaste tre åren, utan även tidigare. Detta kan förklaras av att Herrljunga kommuns kostnader för förskoleklass (kr/elev) är avsevärt högre än i jämförda kommuner.



Figur 5 (Källa: Kolada).

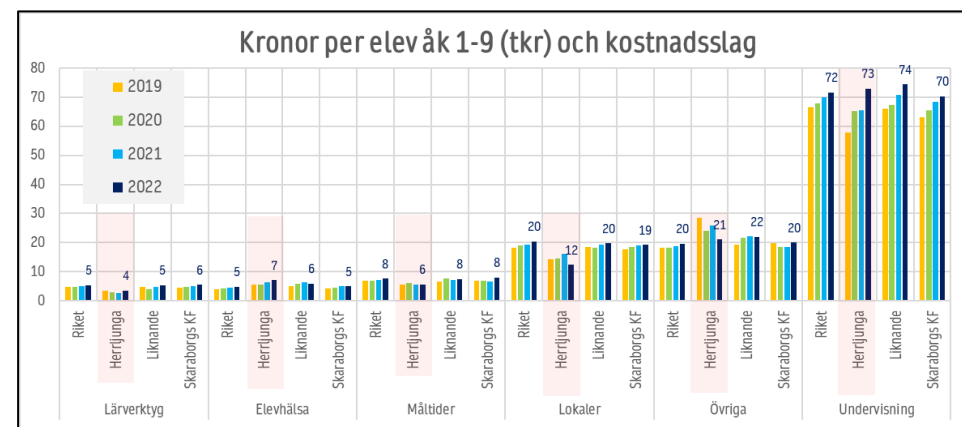
Under 2018-2022 har Herrljunga kommuns kostnadsutveckling per elev i åk 1-9 varit betydligt längre jämfört med andra kommuner. När det kommer till förskoleklasskostnader har Herrljungas kostnader ökat

mest. Vi har ännu inte fastställt om denna skillnad beror på hur redovisningen genomförs eller om förskoleklassen faktiskt är dyrare i Herrljunga. I denna analys antar vi att redovisningen är korrekt.

Kostnad per elev och per kostnadslag (åk 1-9)

Figur 6 visar kostnadsfördelningen per elev utifrån olika kostnadslag. Herrljunga kommuns kostnader per elev i åk 1-9 för lärvverktyg och måltider har varit konstanta under de senaste fyra åren och har varit lägre än jämförda kommuner. Kostnaden för elevhälsan har ökat årligen, om än marginellt. För 2022 var kostnaden högre än i jämförda kommuner. Herrljunga kommuns lokalkostnad var avsevärt lägre, särskilt 2022.

Generellt sett har Herrljunga kommuns övriga kostnader varit högre jämfört med andra kommuner, medan undervisningskostnaderna har varit lägre. Dock såg vi en förändring 2022 där övriga kostnader minskade nästan lika mycket som undervisningskostnader ökade. Denna förändring kan bero på att vissa av de övriga kostnaderna nu har redovisats som undervisningskostnader. Om vi endast fokuserar på 2022 var både övriga och undervisningskostnader för Herrljunga i linje med jämförda kommuner.

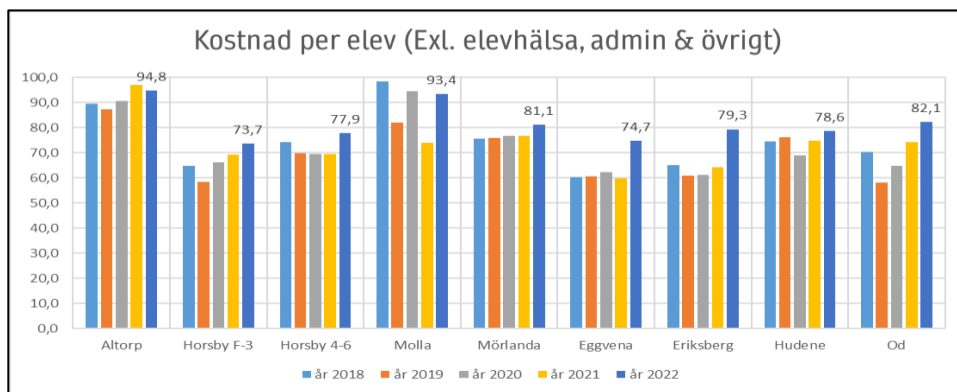


Figur 6 (Källa: Kolada).

Kostnad per elev och skolenhet

I figur 7 nedan illustreras kostnaden per elev för respektive grundskola, år 2018-2022. Elevhälsan, administration och övrigt (skolskjuts) ligger centralt och därmed inte är inkluderade nedan presenterade kostnad. Vid en övergripande analys noteras det att kostnad per elever varierar både mellan skolenheten

och mellan åren. Över tid har Altorp, Molla och Mörlanda haft högre kostnad. En märkbar ökning av kostnader noteras under 2022 jämfört med 2021 i 8 av 9 grundskolor. Största ökningen noteras för Eriksberg, Eggvena och Molla.



Figur 7. (Källa: Interna uppgifter).

Nettokostnadsavikelsen

Nettokostnadsavikelsen (%) kan ge en indikation på om en kommun investerar tillräckligt med resurser, med tanke på kommunens struktur. Detta handlar om vad grundskolan borde kosta (nettokostnad kr/invånare) om den drivs med genomsnittlig kostnadseffektivitet och kvalitet. Herrljunga kommuns nettokostnadsavikelsen för grundskolan F-9 är positiv, vilket tyder på att kommunen har ett högre kostnadsläge än vad som statistiskt kan förväntas (se tabell 1).

| | år 2018 | år 2019 | år 2020 | år 2021 | år 2022 |
|---------------------------------|---------|---------|---------|---------|---------|
| Nettokostnadsavikelsen F-9, (%) | +5,0 | +7,9 | +8,5 | +11,4 | +3,9 |

Tabell 1. (Källa: Kolada).

Bedömning och kommentarer

Har nämnden säkerställt en ändamålsenlig organisation utifrån skollagens krav och i förhållande till de behov som finns på skolorna och hos eleverna?

Vår samlade bedömning är att nämnden till stor del har säkerställt en ändamålsenlig organisation och utifrån skollagens krav och i förhållande till de behov som finns på skolorna och hos eleverna.

Vår bedömning grundar sig i nedanstående:

Herrljunga kommuns grundskolor har en struktur som till stor del överensstämmer med skollagens krav. Men det finns vissa områden där organisationen kan förbättras för att bättre svara upp mot skollagens krav och behoven hos eleverna. Fördelningen av skolor och rektorsområden tyder på en struktur som tar hänsyn till geografiska och demografiska förutsättningar. Det finns en tydlig organisation från bildningsnämnd ner till rektorer och lärare. Ansvar för elever med särskilda behov säkerställs genom specialpedagoger och ett elevhälsoteam, vilket är positivt. Uppdelningen av Atorpsskolan i två juridiska enheter verkar ha skapats för att tydliggöra ansvar och ledarskap.

Herrljunga har en högre personaltäthet jämfört med andra referensgrupper, men andelen lärare med pedagogisk högskoleexamen har minskat kontinuerligt under de senaste åren, särskilt i Altorpskolan som är den enda högstadieskolan. Den höga andelen äldre lärare kan förklara minskningen, men detta är en utmaning som behöver hanteras framöver. Kommentarer från pedagoger (enkäten) visar på ett uppenbart behov av förbättrad kompetensnivå bland stödpersonalen. Det är också tydligt att det saknas tillräckliga möjligheter för lärare att delta i kompetensutvecklingsinitiativ, särskilt inom årskurs 7-9.

En betydande andel av de svarande i enkäten anser att det saknas tillräckliga resurser för att uppfylla lagkrav och nationella mål. Det är också en utbredd uppfattning att resurser allokeras för att adressera akuta behov, på bekostnad av andra elevgrupper. Flera pedagoger uttrycker ett behov av större stöd och resurser, inklusive tillgång till specialpedagoger och andra stödroller. En adekvat och väl genomtänkt resursallokering är därför avgörande för att säkerställa en effektiv undervisning och stöd till eleverna. Nämnden behöver vidta åtgärder för att säkerställa att lärarkompetens upprätthålls och att tillräckliga resurser finns för att uppfylla skollagens krav och elevernas behov.

Har nämnden säkerställt en ändamålsenlig resursfördelning utifrån skollagens krav och i förhållande till de behov som finns på skolorna och hos eleverna?

Vår samlade bedömning är att nämnden till stor del har säkerställt en ändamålsenlig resursfördelning utifrån skollagens krav och i förhållande till de behov som finns på skolorna och hos eleverna.

Vår bedömning grundar sig i nedanstående:

Grundskolans resursfördelning sker utifrån en fastlagd modell som tar hänsyn till fasta kostnader, elevpeng och tilläggsbelopp. Även om nämnden har tagit steg för att säkerställa en ändamålsenlig

resursfördelning utifrån skollagens krav genom sin resursfördelningsmodell, finns det tecken på att de faktiska resurserna som tilldelas vissa skolor och elever kanske inte alltid är tillräckliga för att uppfylla deras behov.

Förvaltningen anser att nuvarande resursfördelningsmodell för grundskolan är ändamålsenlig och att det inte finns några betydande socioekonomiska skillnader mellan olika områden. Även om det utförs regelbundna utvärderingar finns det indikationer, särskilt från lärare och pedagoger, om att modellen inte är tillräckligt flexibel och inte tar hänsyn till de faktiska behoven på skolorna. Enkätdata och iakttagelser tyder på att resurserna kanske inte alltid fördelas tillräckligt för att möta behoven hos alla elever och lärare, särskilt de med särskilda behov. Trots den genomtänkta modellen, kan resursallokeringen i praktiken vara otillräcklig i vissa områden. Modellen bör i större utsträckning ta hänsyn till skolstrukturen och olika elevers förutsättningar.

Nämnden bör därför genomföra en översyn av nuvarande resurstilldelning i grundskolan. Detta bör inkludera en granskning av hur resurser fördelas, och hur dessa resurser effektivt kan användas för att tillgodose elevernas behov. Det bör särskilt fokuseras på att säkerställa att alla elevgrupper får adekvat stöd, oavsett om de visar utåtagerande beteenden eller inte.

Herrljunga kommuns grundskolekostnader och antal elever har båda ökat mellan 2018 och 2022. Den största kostnadsökningen skedde 2022 med en uppgång på 9 mnkr (8%). Medan elevantalet har ökat med 7%, har de totala kostnaderna stigit med ca 12,1%. Huvuddelen av kostnaderna (61%) går till undervisningskostnader, vilket främst innefattar löner för pedagogisk personal. Trots generell kostnadsökning har undervisningskostnaderna varit relativt stabila.

Herrljunga kommuns nettokostnadsavvikelsen är positiv, vilket indikerar att kommunen har ett högre kostnadsläge än vad som kan förväntas utifrån genomsnittlig kostnadseffektivitet och kvalitet.

Herrljungas kostnad per elev är högre eller jämförbar med andra liknande kommuner men ligger under riksnittet. För enbart åk 1-9 har kostnaden per elev i Herrljunga varit konsekvent lägre. Anledningen till den höga kostnaden i förskoleklassen i Herrljunga jämfört med andra kommuner är oklar och behöver ytterligare utredning. Över lag har Herrljungas övriga kostnader varit högre än i andra kommuner, medan undervisningskostnaderna har varit lägre.

Ovanstående indikerar att ekonomiska resurser som tilldelas grundskolan förefaller vara i linje med jämförbara kommuner. Trots detta upplever en majoritet av respondenterna att det inte finns tillräckliga resurser för att bedriva verksamhet i enlighet med lagkrav och nationella mål. Viktigt att understryka är att det är inte bara mängden resurser som tilldelas skolorna som är av betydelse, utan även hur de används. Feedback tyder på att skolor, trots tillräckliga resurser, kanske inte utnyttjar dem på bästa möjliga sätt. Det kan även beror på att den nuvarande skolstrukturen i kommunen, med många små och landsbygdsskolor, absorberar en betydande del av resurserna. Slutligen kan utmaningarna med att rekrytera och behålla personal även spela en roll."

Viktigt att understryka är att tilldelade ekonomiska resurser i sig inte direkt leder till sämre förutsättningar för grundskolan att leverera kvalitativ och likvärdig utbildning för alla elever och därmed till högre eller lägre studieresultat. Det handlar snarare om hur tilldelad och tillgängliga resurserna används. Faktum är att elevernas studieresultat kan bli lägre trots hög resursanvändning.

Sammanfattningsvis, utifrån den information som vi har tagit del av kan vi konstatera att nämnden har ett systematiskt sätt att allokera resurser till skolorna. Men med tanke på den feedback som framkommit från skolpersonalen finns det tydliga indikationer på att den nuvarande resursfördelningsmodellen inte tillgodoser skolornas faktiska behov. Särskilt betonas behovet av mer flexibilitet, beaktande av socioekonomiska faktorer och en bättre anpassning till varje skolas unika situation. Därför skulle vi bedöma att nämnden, i sin nuvarande form, inte har säkerställt en ändamålsenlig resursfördelning i full utsträckning utifrån skollagens krav och de faktiska behoven på skolorna.

3.4 KVALITETSARBETE

Målsättning och riktlinjer för kvalitetsarbetet (SKA)

Under hösten 2020 initerade förvaltningen en revitalisering av det systematiska kvalitetsarbetet inom bildningsnämnden. Målet var att revitalisera arbetet och öka personalens engagemang och stöd. Ny inriktningen innebar bland annat regelbunden uppföljning, teamdiskussioner och en grundligare verksamhetsanalys. Allt detta för att skapa en enhetlig bild av nuvarande situation samt för att kunna identifiera de mest effektiva åtgärderna för att uppnå skolans överordnade mål. En viktig del i detta arbete var även en noggrann uppföljning av elevers framsteg och resultat från välmåendeundersökningar. Som ett led i att förstärka rektorernas analysförmåga inledde man ett samarbete med Vårgårda lärande förvaltning för gemensam kompetensutveckling under 2021, vilket fortsatte in i 2022.

Bildningsnämndens kvalitetsarbete utgår från fastställda nämndmål som korrelerar med nationella mål enligt skollagen, läroplaner och andra relevanta förordningar. Varje skolenhet fastställer dessutom sina egna mål som ska ligga i linje med nämndens övergripande mål. Fokus för SKA-arbetet ligger på trygghet och studiero, målpuppfyllelse samt stöd till elever, som tillsammans utgör grunden för det pedagogiska ledarskapet.

Ansvar och roller inom kvalitetsarbetet

Lärare

Varje skolenhet, med rektor i spetsen, utvärderar regelbundet sin undervisning och bidrar med förbättringsförslag. Förvaltningen betonar skolpersonalens ansvar, speciellt lärarnas, att ta ägarskap över sitt kvalitetsarbete. Varje skolenhet ska regelbundet utvärdera sin verksamhet och komma med förbättringsförslag. Lärarna har en central roll genom att regelbundet utvärdera sin undervisning. En del av lärarnas reflektion är frågan om de nådde fram till sina elever på det sätt de tänkte, vilket ger en direkt insikt i kvaliteten på deras undervisning. Deras självutvärdering kompletteras med kollegiala dialoger under rektorernas överinseende. Lärare uppmuntras att äga och driva sitt kvalitetsarbete och att reflektera över hur deras undervisning når eleverna.

Arbetslag

Varje skolenhet består av arbetslag med definierade ansvarsområden. Arbetslagen har också en central roll i kvalitetsgranskning och bär ansvar för de centrala fokusområdena. De är involverade i ständiga dialoger med rektorerna och specialpedagoger, för att säkerställa enhetlig riktning i kvalitetsarbetet på skolan. Arbetslagen jobbar runt sin elevgrupp. Alla som ingår i ett arbetslag undervisar således i klasser som hör till det specifika arbetslaget. Samtliga arbetslag har all ämnesbehörighet (alla teoretiska ämnen). Dessa arbetslag syftar till kollegialt lärande. Vid årets slut skickas en slutvärdering från arbetslagen till rektorn för granskning, vilket sedan blir en del av enhetens årliga uppföljning.

Stödfunktion

För att stödja detta arbete finns en stab bestående av kvalitetsstrateger, handläggare och utvecklingsledare som i samarbete med förvaltningschefen formulerar riktlinjer och analyser för kvalitetsarbetet.

Studiedagar

Årliga studiedagar samlar all personal för diskussion och reflektion kring större utmaningar. Dessa sammanträden under studiedagarna fungerar som forum för gemensam problematisering och diskussion kring kvalitetsfrågor.

Verksamhetsuppföljning och dokumentation

Verksamhetsuppföljning, inkluderande målsättning, löpande uppföljning och årlig slutvärdering, är central i BN:s kvalitetsarbete. Verksamhetsuppföljningens huvudsyfte är att processen själv ska bidra till förbättring. Uppföljningen ska leda till förbättring genom insikter om eventuella brister och möjligheter till åtgärder. Detta resulterar i att arbetslagen formulerar nya mål inför varje termin. Vid varje läsårs slut sammanställs kvalitetsrapporter från varje arbetslag av rektorn. Rapporter från arbetslagen och rektorsrapporter är väsentliga delar i denna uppföljning och förtydligas i en sammanfattande verksamhetsrapport.

Rapporter sammanställs av skolchefen i en verksamhetsberättelse som sedan delas med politiker för att ge en insikt om skolans verksamhet och för att säkerställa att skolans verksamhet går i linje med politiska beslut. Dessa rapporter bidrar även till en övergripande förståelse av kvalitetssystemet och fungerar som en grund för fortsatt utvecklingsarbete.

Förvaltningen ser ständig utveckling och kvalitetssäkring som en nyckel till framgång, och strävar efter att ständigt förnya och förbättra arbetet inom bildningsnämnden. Den gemensamma ambitionen är att alla elever ska känna sig trygga, stöttade och kunna nå sina individuella mål.

Systemstöd

När det gäller dokumentation och rapporter har förvaltningen ett digitalt system för lagring. Rektorer och lärare dokumenterar sitt arbete och skickar det skolchefen, som lagrar rapporterna i en digital mapp. Förvaltningschefen/Skolchefen framför att även om förvaltningen inte har ett specifikt datasystem för detta, gör förvaltningen sitt bästa för att hålla allt organiserat och lättillgängligt. Man strävar efter att göra systemet så effektivt och användarvänligt som möjligt, för att underlätta arbetet för alla inblandade.

Rutiner vid överlämning från mellanstadiet till högstadiet

Överlämningarna mellan årskurs 6 och 7 betonas som noggranna av de intervjuade, vilket garanterar att skolan identifierar elever med särskilda behov. I februari sker en överläggning med rektorer och elevhälsa sker för att förbereda högstadiets personal. Innan sommarlovet träffar elevhälsan, specialpedagogen och

rektorn undervisande lärare för att diskutera elever med särskilda behov. Dagen efter sker en allmän överlämning via Team med lärarna från årskurs 6. All information från överläggningarna dokumenteras systematiskt, vilket ger lärarna tillgång till viktig information om sina elever.

Övriga iakttagelser

Vid en översiktlig granskning av slumpmässigt valda uppföljningsrapporter och genom intervjuer med rektorer har det framkommit att analysdjupet i arbetslagens utvärderingar tillräckligt djupgående. Arbetslagen tenderar att fokusera på att redogöra för resultat och identifiera faktorer, men de går inte tillräckligt djupt in i att förstå varför dessa resultat uppstår. Det råder en övervikt av redogörelse snarare än fördjupad analys. För att adressera denna brist har av "5-varför"-metoden införts i utvärderingsprocessen från juni 2023.

En majoritet av lärarna, 90%, ser en stark koppling mellan kvalitetsarbetet och läroplanen och de styrdokument som finns tillgängliga inom kommunen. Men, många lärare i årskurs 7-9 upplever brist på stöd från rektorer och känner att resurserna är otillräckliga för kvalitetsarbetet. Vidare, trots en klar dokumentationsstruktur ifrågasätts syftet med omfattande dokumentation, vilket pekar på ett behov av att klargöra dess värde.

Bedömning och kommentarer

[Bedrivs ett kvalitetsarbete inom grundskolan utifrån de nationella målen för utbildningen både på huvudmannanivå och på enhetsnivå? Finns tydliga strukturer för kvalitetsarbete, som förankrar arbetet på alla nivåer?](#)

Vår sammanfattade bedömning är att det till viss del bedrivs ett kvalitetsarbete inom grundskolan utifrån de nationella målen för utbildningen både på huvudmannanivå och på enhetsnivå.

Vår bedömning grundar sig i nedanstående iakttagelser:

Vi anser, baserat på underlag som vi tagit del av och det som framkommit i samband med intervjuer med både politiker och tjänstemän att det i dagläget finns en god struktur som möjliggör ett effektivt kvalitetsarbete inom grundskolan. Nämnden och förvaltningen har skapat en bra grund för det fortsatta arbetet med kvalitet inom grundskolan.

Det finns tydliga mål, mallar, rutiner och lämpliga dialogforum för arbetet. Enheternas analyser aggregeras i nämndens huvudmannarapport.

Den övergripande strukturen skulle kunna förtydligas rent formellt. Detta i form av exempelvis ett årshjul som tydligt illustrerar vilka moment som ingår i verksamhetens löpande kvalitetsarbete.

Vi noterar även att det inte finns ett gemensamt systemstöd för kvalitetsarbetet. Det hade varit fördelaktigt om det hade funnits en gemensam databas (systemstöd) för hanteringen av allt dokumenterat underlag, detta för att öka spårbarheten i kommunens systematiska kvalitetsarbete och för att säkerställa att alla berörda parter har tillgång till allt underlag för kvalitetsarbetet.

Granskningen visar att förvaltningen arbetar aktivt med det systematiska kvalitetsarbetet, detta genom bland annat uppsättning av mål, verksamhetsuppföljningar och löpande dialoger. Vad gäller dokumentation av det systematiska kvalitetsarbetet utarbetas mallar av kvalitetsstrateg och förvaltningschefen till de olika skolenheterna.

Det finns god struktur och forum för att fånga upp elever som riskerar att inte uppnå kunskapskraven i grundskolan. Detta genom undervisningsformer, medarbetardialoger, resultatuppföljningar och kommunens elevhälsa.

Det finns ett arbetssätt på plats som enligt vår bedömning bör ge goda förutsättningar och stöd för rektorer och lärare att utveckla sin undervisning – behöver dock dokumenteras i en övergripande modell/system med tydlig koppling mellan olika delar.

3.5 ANALYS OCH ÅTGÄRDER

3.5.1 Analys och orsaker

Vår genomgång av bildningsnämndens protokoll för åren 2022–2023 visar att nämnden inte har gett förvaltningen i uppdrag att genomföra en djupgående utredning på grund av svajande resultat i årskurs 9 för läsåret 21/22 och de generellt fallande studieresultaten under de senaste åren. Denna slutsats verifieras även i intervjuer med både förvaltningen och politiker.

Dock, som tidigare beskrivits och som framkommer i intervjuer med förvaltningen, genomförs löpande och systematiska uppföljningar och utvärderingar av måluppfyllelse och kunskapsresultat inom grundskolan. Detta sker på flera nivåer och inom olika forum. Resultaten dokumenteras noggrant i diverse rapporter.

Även om nämnden formellt inte har gett förvaltningen i uppdrag, har förvaltningen genomfört analyser efter de markanta nedgångarna i studieresultat under 2020 och 2022. Förvaltningen har bland annat

granskat på individnivå. De har även följt vissa elevers hela skolgång med resultat från både årskurs 6 och 9, särskilt för de elever som haft svårigheter i årskurs 9. En annan fokus har varit att undersöka varför pojkar generellt presterar sämre än flickor.

Förvaltningen har noterat att en årskull som presterade sämre i årskurs 6 ofta även presterade sämre i årskurs 9. Detta har observerats under 2 av de senaste 4 åren, och gäller i synnerhet elever med Neuropsykiatriska funktionsnedsättningar (NPF). Samtidigt menar förvaltningen att det inte enbart är specifika årskullar som påverkar kunskapsresultaten negativt. Det finns även organisatoriska problem som påverkar resultatet. Representanter från staben pekar på tre huvudområden som potentiella problemkällor: psykisk ohälsa bland eleverna, socioekonomiska problem, och en bristfällig läromiljö.

Förutom intervjuer med stabens representanter har vi även intervjuat medlemmar från elevhälsan, specialpedagoger, rektorer, skolchefer samt nämndens presidium. Flera potentiella orsaker och faktorer har lyfts fram under dessa intervjuer. Vi har också granskat dokument och rapporter relaterade till kvalitetsarbete och måluppfyllelse och kan konstatera att dessa observationer även återfinns där.

En sammanställning av potentiella förklaringar och underliggande orsaker till de varierande studieresultaten presenteras här. Dessa orsaker har identifierats genom interna rapporter, intervjuer med politiker, ledningen, elevhälsan, stödfunktioner och enkätundersökningar:

Anpassningar för elever med särskilda behov

Utmaningar med NPF-elever och elever med socioekonomiska utmaningar

Högstadieskolan i Herrljunga kommun har inte lyckats anpassa undervisningen tillfredsställande för elever med NPF-diagnoser och socioekonomiska utmaningar. Skolan har problem med sitt kompensatoriska uppdraget. Trots diskussioner inom arbetslagen om problematiken har skolan kämpat med att ändra sin syn på undervisningsmetoder och pedagogiska förhållningssätt.

Specialpedagoger har tilldelats ansvaret att hantera dessa utmaningar. En långvarig tradition i Herrljunga, där elever som inte följer kurstakt sorteras ut, har bidragit till att inte alla pedagoger är vana vid att arbeta med individuella anpassningar. Detta anses vara en potentiell barriär för effektiv inkludering och anpassning. Skolinspektionens granskning har också betonat behovet av ökade anpassningar för dessa elever. Enligt respondenterna slår extra anpassningen i den ordinarie undervisningen inte rätt ut. Flera av intervjuade drar slutsatsen att skolan inte lyckas anpassa

lärmiljö och det som händer runt omkring dessa elever och tappar trots insatser från elevhälsan, samtal med skolläkare, psykologer. Det upplevs att det finns många extra anpassningar – som "tar tid" från lärare. Risken är att fokus ligger på de som risker att inte nå kunskapsmål.

"Segregation":

Det finns en långvarig tradition inom skolan i Herrljunga kommun att separera elever som inte kan hålla jämna steg med kursens takt. Detta har resulterat i att inte alla pedagoger känner sig bekväma med att ge anpassat stöd till dessa elever. Denna tradition finns kvar och analysen är att alla pedagoger inte är tillräckligt vana vid att jobba med anpassningar och stöd mot särskilda elever med olika problem helt själv. Vissa lärare har dock lättare att hantera extra stöd bättre än andra.

Psykisk ohälsa

Antalet elever med Neuropsykiatriska funktionsnedsättningar (NPF) diagnoser har ökat avsevärt under de senaste åren.

Trygghet och studiero

Både rektorer och lärare har rapporterat brister i trygghet och studiero i högstadiet. I enkätfråga om trygghet och studiero svarade cirka 80% av lärarna för årskurs 7-9 att eleverna inte känner sig trygga under raster och pauser. Vidare kan det konstateras att cirka hälften av lärarna anser att eleverna inte har tillräckligt med studiero och trygghet på lektionerna.

Denna brist kan direkt påverka elevernas förmåga att lära sig och kan vara kopplad till en rad olika faktorer, inklusive den fysiska miljön och skolans kultur och värderingar. Av utförda intervjuer noteras det även att trygghet och studiero är ett problem som behöver jobbas med.

Frånvaro

Frånvaro är hög i hela skolan. Frånvaron har varit hög under pandemin och har fortsatt vara det även efteråt. Detta är ett fokusområde. I intervjuer uppger att skolan har tappat efter pandemin och det måste hämtas tillbaka.

Ledarskap och personalomsättning

Förändringar och motstånd

Under de senaste 3-4 åren har det skett betydande förändringar inom grundskolan, drivna av förvaltningen och rektorer. Dessa förändringar har inte alltid mottagits väl av pedagogerna, vilket har skapat oro inom personalgruppen. Situationen upplevs något bättre idag enligt de intervjuade, men ledningen har fortfarande utmaningar att få med all personal på resan. Det är framför allt de som arbetat längre som har och fortfarande visar missnöje mot förändringar.

Rektorsbyten

Det har varit en hög omsättning av rektorer under de senaste sex åren, vilket har påverkat stabilitet och kontinuiteten i ledarskapet. Denna brist på stabilitet och kontinuiteten har kopplats till problem med samarbete mellan lärare och rektorer, samt utmaningar med att hantera elever som behöver extra stöd. Forskning visar att stabilt ledarskap är avgörande för elevernas studieresultat. De negativa konsekvenserna av dessa byten förstärks av skolans nuvarande utmaningar. För elevernas måluppfyllelse spelar rektorerna en mycket viktig roll vad gäller att leda det pedagogiska arbetet och verka för att utbildningen utvecklas.

Samspelet

I enkätundersökningen framkommer det att ungefär hälften av lärarna för årskurs 7-9 är anser att det inte finns ett ändamålsenligt samarbete mellan lärare och rektorer, detta kopplat exempelvis till en gemensam identifiering av problemområden inom skolan. Detta kan högst troligt kopplas till tidigare punkt, brist på kontinuitet i ledarskapet för årskurs 7-9.

Undervisningen och bedömning

Det verkar som att det finns en viss splittring inom lärarkåren när det gäller att arbeta på ett likvärdigt sätt eller att anamma nya metoder. Detta framkommer både i intervjuerna och i de fria kommentarerna.

Undervisning

En stor del av undervisningen bedrivs fortfarande på ett traditionellt sätt, trots att elevernas behov, förutsättningar och förväntningar har förändrats under de senaste åren. Detta kan ha nackdelar för elevernas engagemang och inläring. Av enkätsvar kopplat till stimulans och utmaningar uppgav ca 70% av lärarna i åk 7-9 att eleverna inte i tillräcklig utsträckning stimuleras och utmanas utifrån varje enskild individs behov och förutsättningar. I intervjuer framförs att det finns skillnad mellan lärare - om hur man är strukturerad i undervisningen och hur man skapa tillgänglighet, ledning och stimulans.

Struktur

Enligt uppgifter upplever många elever att undervisningen varierar för mycket mellan olika ämnen, vilket kan skapa stress och förvirring. Enligt uppgifterna saknas det en gemensam struktur på lektionerna i högstadieskolan samt att förhållningssätt i elevgrupperna inte är likartat. Detta kan medföra negativa konsekvenser för elevernas lärande och utveckling, såsom förvirring för eleverna, ojämnta förväntningar, upplevd orättvisa, brist på kontinuitet. Rektorer är medvetna om detta problem och det har inlett ett arbete kring gemensamma riktlinjer och förhållningssätt. Det är dock stor utmaning att få med alla lärare på resan, därav varierande resultat hittills.

Kunskapsbedömning

Enligt uppgifter sker det mycket bedömning genom skriftliga prov, vilket inte uppskattas av elever, framför allt för de som har lite svårare med skolan. Det har rapporterats att skolan överbelastar elever med skriftliga prov, vilket kan skapa onödigt stress och provångest bland eleverna.

Övergångar mellan högstadiet

Många elever har svårt att anpassa sig till den nya miljön. Att vissa elever har svårt när de börjar högstadiet, detta är inte ovanligt och det finns flera faktorer som kan spela in. Övergången från låg- och mellanstadiet till högstadiet kan vara en utmanande period för elever, och det kan finnas skillnader i akademisk beredskap och betygssättning.

3.5.2 Vidtagna, planerade och planerade åtgärder/insatser

Elevhälsan

Elevhälsoteamet träffas på möten och diskuterar saker som sedan presenteras för rektorer. Elevhälsan kan ta egna initiativ baserat på ramar från rektorer. Rektorer och deras elevhälsa deltar regelbundet i kompetensutvecklingsutbildningar som arrangeras av Specialpedagogiska skolmyndigheten (SPSM), vilket bidrar till ökad dialog mellan dessa grupper.

Tvåläraresystem

Vidare arbetar kommunen aktivt med tvåläraresystem, detta för matematik och engelska. Tvålärareskapet kan kortfattat beskrivas som att två lärare arbetar tillsammans i klassrummet. De planerar, undervisar och samarbetar och har gemensamt ansvar i och utanför klassrummet. Ett exempel kan vara att en lärare undervisar medan den andra observerar eleverna. Resultatet av införande av tvålärareskapet har dock inte gett någon markant förbättring. Det saknas förutsättningar att köra med tvålärareskap inom flera ämnen

Hemvist

För att förbättra situationen med trygghet och studiero på högstadieskolan har rektorn för 3 år sedan infört konceptet "hemvist", men det är för tidigt att dra några slutsatser om dess effektivitet.

Ökad närvaro

Förvaltningen har försökt identifiera grundorsaker och har infört rutiner för att minska frånvaron, dock har ingen märkbar effekt observerats än. I februari gjordes en nya rutiner och ny handlingsplan för att komma åt problem med hög frånvaro. Arbetsformer har ändrats så att pedagogerna tidigare ska ringa hem och prata med vårdnadshavare för att kunna jobba med relationen för att få elever tillbaka.

Övergångar till högstadiet

Trots att det finns dialoger för att identifiera elever som kan behöva extra stöd vid övergången från låg- och mellanstadiet till högstadiet, har många elever svårt att anpassa sig till den nya miljön. Det pågår arbete för att förbättra anpassningarna för dessa elever.

Bedömning och kommentarer

Har nämnden genomfört analys av och identifierat grundorsaker till svajande och nedåtgående trend när det gäller kunskapsresultatet i år 9)?

Vår sammanfattade bedömning är att nämnden till stor del har genomfört analys till svajande och nedåtgående kunskapsresultatet i grundskolan. Vår sammanfattade bedömning är att nämnden till stor del har vidtagit adekvata och tillräckliga åtgärder med anledning analysen.

Vår bedömning grundar sig i nedanstående:

Vi anser att nämndens styrning och ledning av grundskolan har brustit i flera områden. Dessa brister har sannolikt bidragit till de svajande resultaten i årskurs 9.

Vi konstaterar att bildningsnämnden inte gav förvaltningen ett formellt uppdrag till förvaltningen att genomföra en fördjupad utredning och återrapportera bakomliggande orsaker till fallande och svajande studieresultat i årskurs 9 till nämnden. Trots bristen på ett formellt uppdrag har förvaltningen ändå

genomfört analyser, särskilt efter betydande nedgångar i studieresultat under 2020 och 2022. Vår uppfattning är skolledningen ink. rektorer och elevhälsan har en relativ god kännedom om de potentiella faktorerna som påverkar studieresultat över lag och svajande resultat.

Vi delar deras bedömning om att det inte finns inte en enskild faktor som förklarar förändringarna i studieresultaten, utan det är en kombination av många olika faktorer. Denna komplexitet utgör en utmaning för förvaltningen och rektorerna när det gäller att identifiera orsak-verkan-samband och prioritera åtgärder. Dock, genom att beakta flera potentiella orsaker samtidigt, kan man få en mer komplett bild av utmaningarna inom skolan, och därmed vara bättre positionerade att vidta effektiva åtgärder för att förbättra kunskapsresultaten och skapa en bättre inlärningsmiljö för alla elever.

Vi konstaterar att grundskolan har mött och möter flera utmaningar inom grundskolan, inklusive anpassning av undervisning till olika elevers behov, hantering av resursbrister, och navigering genom ledarskaps- och förändringsprocesser. Dessa faktorer har sannolikt bidragit till de svajande resultaten i årskurs 9. Vi noterar att skolan har vidtagit och vidtar åtgärder för att stärka förutsättningarna för hög måluppfyllelse, men trots detta fortsätter studieresultat svaja och falla. Det finns säkert flertal tänkbara förklaringar till detta, några av de är att det i många fall ta tid innan förändringar ger resultat, att det faktiska problemområden och grundorsaker har inte identifierats, och/eller att vidtagna åtgärderna inte räcker.

Olika faktorerna kan ofta påverka varandra. Genom att endast fokusera på en enskild orsak kan nämnderna missa andra viktiga aspekter som också behöver adresseras. Genom att hantera flera orsaker samtidigt kan lösningar vara mer effektiva och ha en mer hållbar positiv inverkan på skolprestanda och elevers välbefinnande.

Det finns behov att utreda vidare varför de vidtagna åtgärder och det arbete som läggs inte ger önskad effekt. I detta arbete ingår att även se över och ompröva åtgärder som vidtas samt utveckla uppföljning och utvärdering av vidtagna åtgärder.



Deloitte refers to one or more of Deloitte Touche Tohmatsu Limited, a UK private company limited by guarantee ("DTTL"), its network of member firms, and their related entities. DTTL and each of its member firms are legally separate and independent entities. DTTL (also referred to as "Deloitte Global") does not provide services to clients. Please see www.deloitte.com/about for a more detailed description of DTTL and its member firms.

Deloitte provides audit, consulting, financial advisory, risk management, tax and related services to public and private clients spanning multiple industries. Deloitte serves four out of five Fortune Global 500® companies through a globally connected network of member firms in more than 150 countries bringing world-class capabilities, insights, and high-quality service to address clients' most complex business challenges. To learn more about how Deloitte's approximately 225,000 professionals make an impact that matters, please connect with us on [LinkedIn](#) or [Twitter](#).

This communication contains general information only, and none of Deloitte Touche Tohmatsu Limited, its member firms, or their related entities (collectively, the "Deloitte network") is, by means of this communication, rendering professional advice or services. Before making any decision or taking any action that may affect your finances or your business, you should consult a qualified professional adviser. No entity in the Deloitte network shall be responsible for any loss whatsoever sustained by any person who relies on this communication.