

Arbetsrelaterad utmattning bland pedagogisk personal i förskola

Introduktion

Den arbetsrelaterade utmattningen har varit hög i Huddinge kommuns kommunala förskolor under en längre tid. Barn- och utbildningsförvaltningen har en hög medvetenhet om den arbetsrelaterade utmattningen och arbetar löpande med insatser lokalt på individ- och gruppnivå kopplat till arbetsmiljöfrågor och rehabilitering, samtidigt som man är väl medveten om att ett långsiktigt strategiskt arbete behöver fortsätta bedrivas för att minska den arbetsrelaterade utmattningen.

Denna rapport ger en kort redogörelse för kända framgångsfaktorer, utgångsläget, genomfört arbete under 2023 samt plan för det fortsatta arbetet framgent.

Framgångsfaktorer

Forskning pekar på vikten av att staka ut en tydlig riktning. I boken ”Att organisera för skolframgång” (Jarl et al., 2017) gör man en jämförande studie mellan fyra framgångsrika skolor, och fyra icke framgångsrika skolor. Vad är det som gör skolor framgångsrika, och vad är det som gör att en skola inte lyckas i sitt skolutvecklingsarbete. Tydligt är att man på de framgångsrika skolorna har stakat ut en färdriktning, att man har identifierat mål som är styrande i det dagliga arbetet. På framgångsrika skolor finns det en målinriktad ledning som är tydlig och kollektiv, en ledning som involverar och får med sig medarbetarna i arbetet.

Sveriges Kommuner och Regioner (SKR) lyfter i sin rapport ”Framgångsfaktorer för skolans utveckling” (Sveriges Kommuner och Regioner, 2019), fram en gemensam riktning som en framgångsfaktor för skolutveckling. De lyfter i samma rapport fram vikten av att ett utvecklingsarbete inleds med en kartläggning av skolans nuläge, och av verksamhetens styrkor och svagheter. Att mål och åtgärder tas fram och följs upp och revideras löpande på respektive nivå. SKR lyfter också vikten av en styrkedja med en tydlig ansvarsfördelning och tillit.

Skolledningen har utifrån forskning en avgörande faktor för skolframgång (Fullan & Quinn, 2016). En skolledning som visar riktningen med en tydlig vision, tydliga mål, och som är engagerade i det pedagogiska utvecklingsarbetet. En skolledning som också har förmågan att skapa engagemang, sammanhang och tillhörighet. Vikten av ett gott ledarskap är således avgörande i arbetet med en god arbetsmiljö. Chefer inom förskolan har viktig kunskap om sin verksamhet och dess medarbetare. Resurser som tilldelas för att minska den arbetsrelaterade utmattningen behöver sättas i ett nära verksamhetssammanhang där man lyssnar in verksamheternas specifika situation och behov.

Det finns goda skäl att tro att slutsatserna i dessa rapporter även gäller inom förskola.

Utgångsläge

Medarbetarenkäter

Den upplevda arbetsrelaterade utmattningen för personalen i Huddinge kommuns förskolor har varit hög under många år.

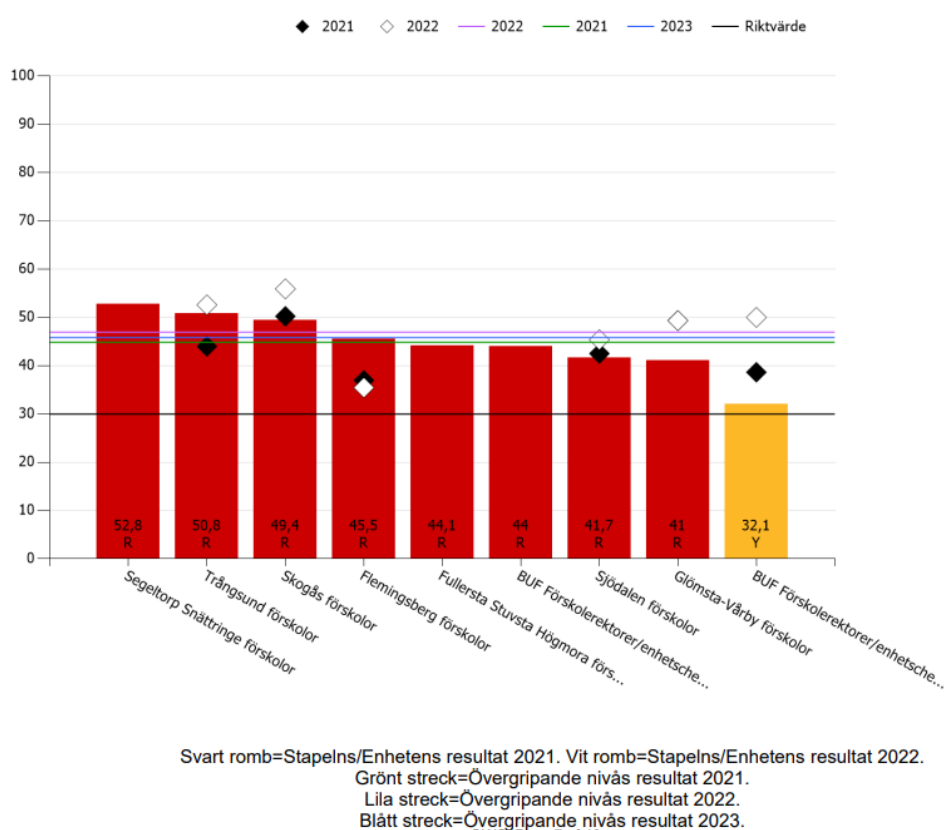


Bild 1: skillnaden mellan dom olika förskoleområdena samt rektorer/ enhetschefer, som är uppdelade i två staplar baserat på tillhörighet i organisationen.

Bilden visar det samlade resultatet för grupperna på frågor som ingår i *Arbetsrelaterad utmattning* i medarbetarenkäten.

Frågorna som ingår är:

- *Jag känner mig trött när jag tänker på arbetet.*
- *Jag känner mig utsliten när jag tänker på arbetet.*
- *Jag känner mig känslomässigt tömd efter arbetet.*

Huddinge kommun har upphandlat en ny medarbetarenkät inför 2024 då man bland annat sett att det finns ett behov av frågor som tydligare kan ge svar på medarbetares upplevelse av den arbetsrelaterade utmattningen.

Ledarskap

Huddinge kommuns syn på ledarskap bygger på det som kallas för transformerande ledarskap. Transformerande ledarskap är ett ledarskap som handlar om att vara en förebild och att leda genom visioner, mål och värderingar varje dag. Det transformerande ledarskapet bygger på ett aktivt medarbetarskap. En utmaning på förskolorna i Huddinge kommun är att rektorerna har större personalgrupper som dom ansvarar för lokaliserade på flera olika fysiska adresser, man har även ett kommunalt uppdrag i kombination med skoluppdraget. För att ge pedagogisk personal stöd i vardagen krävs ett nära ledarskap som i dagsläget kan vara en utmaning att hinna med för vissa rektorer. Detta har uppmärksammats i dialoger med både medarbetare och chefer och det finns ett behov av att se över helheten inom förskolan.

Personaltäthet och nyckeltal

Under perioden 2021 till 2023 ökade förskollärartätheten i Huddinge kommuns kommunala förskolor från 18 barn/lärare (heltidstjänst) år 2021 till 14,4 barn/lärare (heltidstjänst) år 2023, totalt anställdes 28 extra förskollärare under perioden 2022-2023. Även barn per barngrupp har minskat något från 16,9 barn/barngrupp år 2021 till 16,3 barn/barngrupp år 2023. Dels till följd av en politisk satsning, dels till följd av den omställning att minska antalet chefer och icke pedagogisk personal till förmån för pedagogisk personal som barn- och utbildningsförvaltningen arbetat med sedan 2021.

Omställningen för att styra resurser till ökad andel pedagogisk personal har medfört minskat antal chefer och administrativa tjänster, vilket i sin tur kan

påverka den arbetsrelaterade utmattningen för pedagogisk personal negativt (Corin & Babapour Chafi, 2022). I omställningsarbetet användes så kallade nyckeltal för att definiera antalet olika administrativa tjänster per barn. Då samma nyckeltal användes för samtliga förskolor togs inte hänsyn till den lokala verksamhetens specifika behov och förutsättningar, vilket medförde att minskningen av chefstätheten och den administrativa personalen kan ha lett till en ökad arbetsrelaterad utmattning i vissa förskolor. Med en minskad andel administrativa tjänster och chefer så behöver arbetsuppgifterna fördelas på kvarvarande chefer och pedagogisk personal, vilket innebär att arbetsbelastningen ökar. Enligt forskning så är det tydligt att fler medarbetare per chef ökar risken för sjukskrivningar. I rapporterna, När lärare tystas (Sveriges lärare, 2023) och Skolverkets bedömning av läget i skolväsendet 2023 (Skolverket, 2023) så har man identifierat den höga omsättningen av rektorer i Sverige som en allvarlig riskfaktor. Hög omsättning bland rektorerna ökar risken för hög omsättning bland lärarna. I båda rapporterna lyfts det höga antalet medarbetare/chef som en riskfaktor.

Arbetsmiljöarbete 2022-2023

Vid sidan om det systematiska arbetsmiljöarbetet har också specifika insatser för att minska den arbetsrelaterade utmattningen genomförts under året.

Barn- och utbildningsförvaltningen har i dialog med skyddsombud och fackliga ombud arbetat med att identifiera behov i verksamheterna. Partsgemensamma grupper har bland annat arbetat kring pauser samt har planerat fortsatta dialoger kring insatser för planeringstid, reflektionstid samt roller och ansvar kopplat till mål inom förskolan.

Kartläggning och stöd

Under 2023 har centrala stödfunktioner arbetat med att samla in kunskap från verksamheter och uppmärksammat ett behov av riktade stödinsatser på grupp nivå relaterat till den arbetsrelaterade utmattningen. Något som uppmärksamrats är behovet av att på respektive enhet ges möjlighet att diskutera sin arbetssituation, mål, utmaningar och hitta gemensamma lösningar på en fungerande praktik i förhållande till mål och utmaningar på lokal enhet.

Stödfunktionerna har arbetat fram workshopmaterial och APT-material som stöd i dialoger kring bland annat; tydliga uppdrag, medarbetarskap och arbetsmiljö och hälsa. Materialet har prövats i praktiken under hösten 2023 och kommer att gå ut

bredare som ett stödmaterial att kunna använda i verksamheterna för att öka medarbetarinflytandet och hitta fungerande arbetssätt utifrån verksamheternas specifika möjligheter och utmaningar. Materialet är ett komplement till befintliga forum för dialog i verksamheterna, där kvaliteten fortsatt kan förbättras inom ramen för exempelvis APT och den årliga rondan för organisatorisk och social arbetsmiljö.

Externa konsulter har under hösten 2023 på uppdrag av utbildningsdirektör genomfört intervjuer med ett mindre antal medarbetare och rektorer för att undersöka arbetsrelaterad utmattning i förskola och grundskola. Intervjuerna gav samma inspel inom de utvecklingsområden som redan identifierats av förvaltningen. De intervjuade medarbetarna upplevde det som mycket tillfredställande och givande att ges gott om tid för att berätta om sina upplevelser.

Barn- och utbildningsförvaltningen har i samarbete med strateg på KSF utformat ett stödmaterial i form av ett frågebatteri för hälsosamtal. Information om stödmaterial har gått ut till rektorer under november månad 2023 och ämnar till att stötta rektorer i arbetet med att uppmärksamma tidiga tecken på ohälsa hos medarbetarna. Frågorna berör områden inom organisation, stöd från chef och kollegor men även individuella parametrar där arbetsgivaren tidigt vill fånga upp medarbetare som riskerar ohälsa och säkerställa adekvata åtgärder som minskar risken för bland annat arbetsrelaterad utmattning och sjukskrivning till följd.

Raster

Återhämtning under arbetsdagen är extra viktigt för pedagogisk personal i förskolan som arbetar i stundvis högljudda miljöer. Därför ska det vara självklart att alla barnskötare och förskollärare har möjlighet till att ta rast och paus under arbetsdagen. Under 2023 har barn- och utbildningsförvaltningen efter samverkan med facken provat schemalagda pauser för pedagogerna på förskolan som ett sätt att förbättra möjligheten till återhämtning under arbetsdagen. Försöket ska följas upp för att säkerställa att det får önskad effekt och fungerar lokalt på förskolorna.

Rapportering av skador och tillbud

Barn- och utbildningsförvaltningen har även arbetat med skyddsombud för att ta fram material till rektorer och medarbetare gällande rapportering av arbetsskador och tillbud. Att uppmärksamma händelser i verksamheten tidigt som kan leda till ohälsa och hitta bra åtgärder som rapporteras vidare och förankras bland medarbetarna är ett viktigt löpande arbete för att minska den arbetsrelaterade utmattningen. Fortsatt stöd i arbetet till rektorer krävs för att öka kvalitén i åtgärder, återrapportering och delaktighet bland medarbetarna.

Arbete framåt

I enlighet med uppdraget som barn- och utbildningsförvaltningen fick av förskolenämnden i verksamhetsplanen för 2023 pågår ett strukturerat och metodiskt arbete för att minska den arbetsrelaterade utmattningen bland pedagogisk personal och en långsiktig handlingsplan mot den arbetsrelaterade utmattningen är framtagen.

För att uppnå stabilitet och kontinuitet i verksamheten behöver alla medarbetare trivas och må bra på sin arbetsplats. Det är av yttersta vikt att Huddinge kommun framstår som en attraktiv arbetsgivare för både medarbetare och chefer, pedagogiska som administrativa, för att nå framgång i arbetsmiljöarbetet. Ett fortsatt intensivt arbete krävs för att minska den arbetsrelaterade utmattningen.

Strategi och struktur

Nuvarande organisation inom förskolan behöver ses över för att skapa en stabil verksamhet med ett funktionellt chefskap och centrala stödfunktioner som möter verksamheternas behov. Ett utvecklingsarbete är inlett under februari 2024.

Allt förändringsarbete behöver genomföras med tydlig strategi, god framförhållning och kontinuerlig information och samverkan. Information ska spridas på ett tydligt och informativt sätt ut till verksamheterna och enkla stödmaterial för olika processer inom till exempel arbetsmiljöarbetet ska nyttjas för att bidra till ökad delaktighet hos medarbetare. Genom en mer långsiktig planering och förankring vid förändringsprocesser skapas en större trygghet och bättre arbetsmiljö för alla parter.

Lokalt på förskolorna finns det ett behov av tydliga strukturer och rutiner, dels kommun- och förvaltningsövergripande men också lokala. Rutiner och strategier behöver vara konkreta, accepterade, enkla, lättillgängliga och kända av alla. Dokument behöver samlas i så få system som möjligt för att underlätta hanteringen med att snabbt komma åt rätt information, och digitaliseringens möjligheter till minskad administration bör prioriteras. Att arbeta med en god strategi för detta kan minska den arbetsrelaterade stressen för pedagogerna men det frigör också tid för chefer att interagera med sina medarbetare.

Det finns även förbättringspotential gällande fysiska arbetsplatser för kognitivt krävande arbetsuppgifter ute i verksamheterna. Det behövs rum som ger möjlighet att arbeta ostört utan överhörning för pedagogisk personal men också för att chefer i ökad utsträckning ska ges en god fysisk arbetsmiljö för administrativt arbete och dialog med sina medarbetare.

Kompetensutveckling, kompetensförsörjning och goda exempel

Barn- och utbildningsförvaltningen har identifierat ett behov av att höja kompetensen i förskolan. Förvaltningen behöver prioritera en strategisk kompetensförsörjning och säkerställa att medarbetare inom förskolan har de kunskaper som krävs för att utföra sitt uppdrag. Med ökad kompetens bland medarbetarna inom förskolan fördelas krav och resurser mer jämnt mellan medarbetare, minskar belastningen på enskilda individer och ger en ökad tillfredsställelse i att inom sitt yrke kunna bedriva ett kvalitativt arbete kopplat till målen i verksamheten. För att möta kompetensförsörjningsbehovet genomför förvaltningen en rad insatser genom arbete med arbetsgivarvarumärket som syftar till att attrahera och behålla kompetenta och behöriga medarbetare samt att skapa förutsättningar för karriärmöjligheter. Arbetet behöver även förbättras gällande rekryteringsprocessen, där utvecklingsarbete pågår inom HR. Rektorer inom förskolan behöver ges ett förbättrat stöd med att säkerställa att vi rekryterar in kompetent personal för att utföra verksamhetens uppdrag.

Förvaltningen har möjligheter att via Omställningsfonden ansöka om stöd vid arbete med strategisk kompetensförsörjning, dock finns behov av ekonomiskt stöd för att säkerställa att det finns resurser i form av vikarier som ersätter befintlig personal som är i behov kompetenshöjande insatser som pågår under en längre period. Förvaltningen har konkreta förslag på kompetenshöjande insatser som man bedömer kan ge goda resultat för verksamheterna, exempelvis språkutveckling och ledarskapsutbildningar för förskollärare.

Att ta del av goda exempel blir av fortsatt vikt. Huddinge kommun har både medarbetare och chefer som har väl fungerande strategier som behöver fortsätta spridas så att andra kan ta del av insatser som gett resultat. I dialog med och mellan medarbetare, chefer, central ledning och stödfunktioner på förvaltningen behöver man både lyfta behovet av utveckling men även åtgärder och arbetssätt som redan finns i kommunen och som ger en minskad upplevelse av arbetsrelaterad utmattning och ökad arbetsglädje.

HR, introduktion och avslut

HR i Huddinge kommun kommer att centraliseras under 2024. HR chef på barn- och utbildningsförvaltningen ingår i arbetsgruppen med centraliseringen av HR och kommer arbeta för att tillgodose att chefer i förskolan ges ett fortsatt verksamhetsnära stöd, man undersöker möjligheten till hur det kan förbättras ytterligare ut till verksamheterna i och med centraliseringen.

HR har en ambition att fortsätta utveckla arbetet med tidiga tecken på ohälsa och att arbeta med friskfaktorer i verksamheterna som en del av det systematiska arbetsmiljöarbetet, där det finns beprövad erfarenhet som visar på vinster när man arbetar med friskfaktorer (Sveriges Kommuner och Regioner, 2023). Arbetet kommer att behöva bedrivas i nära samarbete med ledning, fackliga parter, skyddsombud och medarbetare för att det ska ge goda effekter i verksamheterna.

Centrala stödfunktioner på barn- och utbildningsförvaltningen har även påbörjat ett arbete för att stötta verksamheterna i introduktion av nyanställda. Materialet behöver vara enkelt att ta till sig som nyanställd och beskriva rollen som anställd inom kommunen men även riktat mot den tjänst man anställts för att utföra. Ett vidare utvecklingsområde är att förbättra processerna vid avslutningssamtal för att fånga upp synpunkter från medarbetare som väljer att lämna Huddinge kommun.

Handlingsplan

En långsiktig handlingsplan med 10 övergripande punkter är framtagen i nära samverkan med fackliga representanter och huvudskyddsombud. Handlingsplanen är i mångt och mycket ett koncentrat av olika åtgärder och aktiviteter som beskrivits i denna rapport.

Referenser

Corin, L. & Babapour Chafi, M. (2022). *Betydelsen av antalet medarbetare per chef: En kunskapsutvärdering Del I och II*. [Sverige]: Västra götalandregionen.

Fullan, M. & Quinn, J. (2016). *Coherence: the right drivers in action for schools, districts, and systems*. Thousand Oaks, California: Corwin

Skolverket. (2023). *Skolverkets bedömning av läget i skolväsendet 2023*. [Elektronisk resurs]. Skolverket.

<https://www.skolverket.se/publikationsserier/rapporter/2023/skolverkets-bedomning-av-laget-i-skolvasendet-2023>

Sveriges Kommuner och Regioner. (6 november 2023). *Friskfaktorer, arbetsmiljö*.

<https://skr.se/skr/arbetsgivarekollektivavtal/arbetsmiljo/organisatoriskochsocialarbetsmiljo/friskfaktorer.9767.html>

Sveriges Lärare. (2023). *När lärare tystas*. [Elektronisk resurs]. Sveriges Lärare.
<https://lararpdf.tmkontor.se/sv/sveriges-larare/trycksaker/sveriges-larare/undersokningar/nar-larare-tystas-pdf.html>