

Arbetsrelaterad utmattning bland pedagogisk personal i grundskolan

Introduktion

Den arbetsrelaterade utmattningen har varit hög i Huddinge kommuns kommunala grundskolor 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 en avgörande faktor för skolframgång visar forskningen (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 grundskolan 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.

Utgångsläge

Medarbetarenkät januari 2023

Det samlade resultatet i medarbetarenkäten som genomfördes i inledningen av 2023 visar att den arbetsrelaterade utmattningen minskade marginellt från 42,3 till 42,2 för medarbetarna. Rektorerers resultat visar en större sänkning, från 44,8 till 37,3.

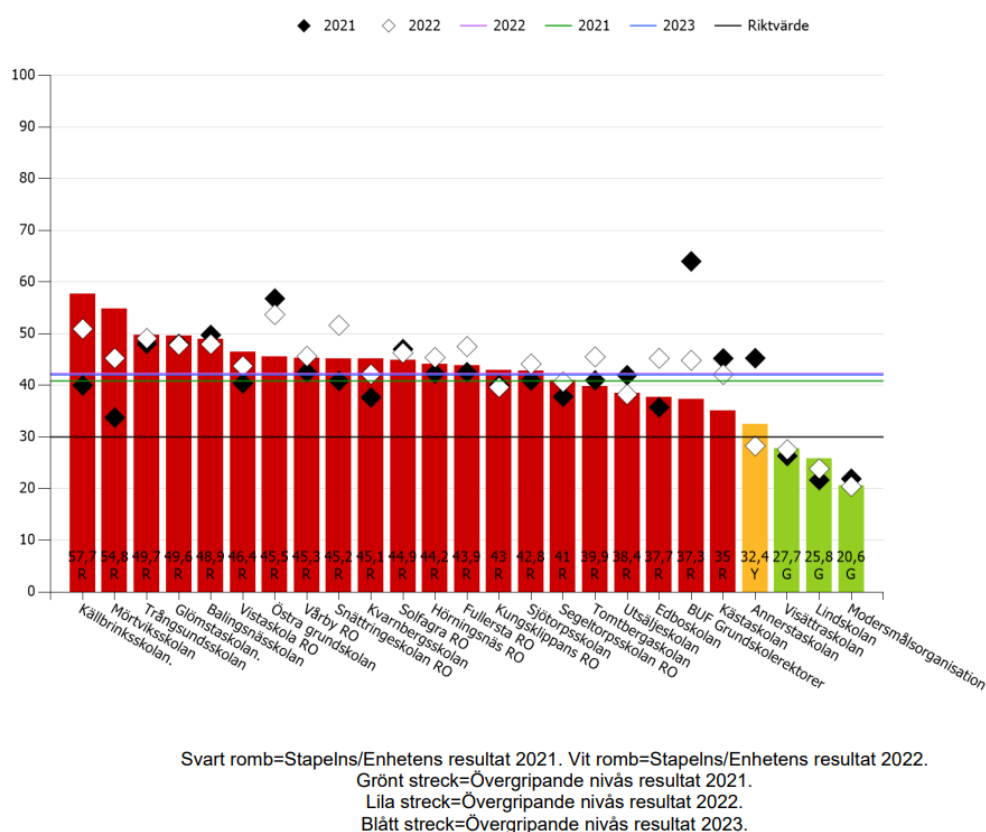


Bild 1: resultat i medarbetarenkäten för grundskolor i Huddinge kommun gällande den arbetsrelaterade utmattningen 2023.

Ett flertal grundskolor hade vid ingången av 2023 stora utmaningar med medarbetare som upplevde en mycket hög grad av arbetsrelaterad utmattning, medan andra grundskolor hade en låg arbetsrelaterad utmattning.

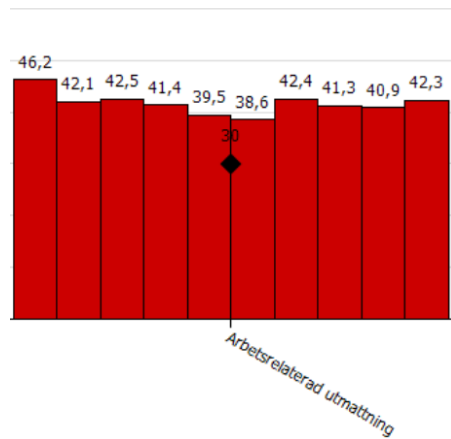


Bild 2: Utvecklingen mellan 2013-2022 av det samlade resultatet för medarbetarna i Huddinge kommuns grundskolor på frågorna som ingick i Arbetsrelaterad utmattning i medarbetarenkäten.

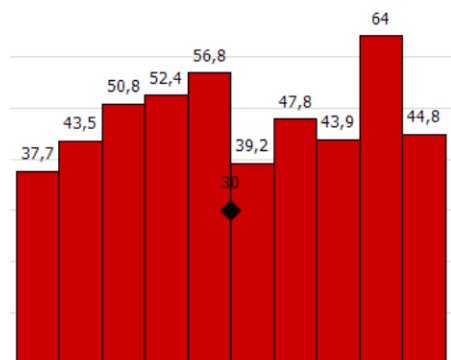


Bild 3: Utvecklingen mellan 2013-2022 av det samlade resultatet för rektorerna i Huddinge kommuns grundskolor på frågorna som ingick i Arbetsrelaterad utmattning i medarbetarenkäten.

Frågorna som ingick 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 kan ge tydligare svar på medarbetares upplevelse av den arbetsrelaterade utmattningen.

Lärartäthet och organisationsförändring

Mellan hösten 2021 och hösten 2022 ökade antalet anställda lärare i Huddinges kommunala skolor med 100 stycken. Dels via politikens satsning på 30 ytterligare lärare i mål och budget 2022. Dels till följd av den omställning att minska antalet chefer och icke pedagogisk personal till förmån för fler lärare som barn- och utbildningsförvaltningen arbetat med sedan 2021. Under perioden 2021 till 2023 ökade lärartätheten i Huddinge kommuns kommunala grundskolor från 15,1 elever/lärare (heltidstjänst) år 2021 till 13,5 elever/lärare (heltidstjänst) år 2023.

Lärartätheten är en del av helheten gällande den arbetsrelaterade utmattningen, och behöver således sättas i ett större sammanhang för att fördela insatser och resurser på ett så effektivt sätt som möjligt med målet att sänka den arbetsrelaterade utmattningen bland pedagogisk personal.

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 elev. Då samma nyckeltal användes för samtliga skolor 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 skolor. 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.

Kartläggning och stöd

Under 2023 har centrala stödfunktioner på förvaltningen arbetat med att samla in kunskap från verksamheter och uppmärksammat ett behov av riktade stödinsatser på gruppnivå relaterat till den arbetsrelaterade utmattningen. Något som uppmärksammas 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. Stödfunktionerna har arbetat fram workshopunderlag och APT-material kopplat till 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.

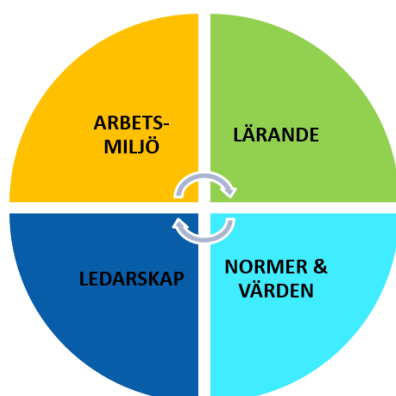
Externa konsulter har under hösten 2023 på uppdrag av utbildningsdirektör genomfört intervjuer med ett mindre antal medarbetare och rektorer för att undersöka arbetsrelaterad utmattning i förskola och grundskola. Intervjuerna gav samma inspel inom de utvecklingsområden som redan identifierats av förvaltningen.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

Förvaltningen 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 för att i tidigt skede kunna sätta in adekvata åtgärder som minskar risken för bland annat arbetsrelaterad utmattning och sjukskrivning till följd.

Under 2023 har också ett flertal insatser gjorts med arbetsmiljökartläggningar i verksamheter och tillhörande åtgärdsplaner.

Systematiskt kvalitetsarbete

Grundskolans systematiska kvalitetsarbete (SK) är sedan hösten 2022 indelat i fyra delar, *Lärande, Normer & värden, Ledarskap* och *Arbetsmiljö*. Fyra delar som är beroende av varandra och bildar en helhet. Fyra delar som är avgörande för att nå framgångsrika skolor.

Bild 4.

Under läsåret 2022-2023 infördes en ny modell för uppföljning av det systematiska kvalitetsarbetet i grundskolorna. Tidigare genomfördes en kvalitetsdialog per läsår och skola, men nu genomförs istället flera kvalitetsdialoger per läsår. Under dialogerna följs skolans arbete och mål utifrån de fyra delarna. Dialoger med fokus på skolans budget och de ekonomiska förutsättningarna hålls separat.

Rapportering av skador och tillbud

Under 2023 har barn- och utbildningsförvaltningen arbetat med skyddsombud för att ta fram material till rektorer och medarbetare gällande rapportering av arbetsskador och tillbud. Att uppmärksamma händelser tidigt som kan leda till ohälsa och hitta bra åtgärder som rapporteras vidare och förankras bland medarbetarna ses som ett viktigt verktyg för att minska den arbetsrelaterade utmattningen. Fortsatt stöd i arbetet till rektorer krävs för att öka kvalitén i åtgärder, åiterrapportering och delaktighet bland medarbetarna.

Arbete framåt

I enlighet med uppdraget som barn- och utbildningsförvaltningen fick av grundskolenämnden 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 på övergripande nivå men också öka likvärdigheten mellan de olika verksamheterna.

Fördelning av insatser till grundskolorna bör ske i samverkan mellan central förvaltningsledning och chefer/ lokal samverkansgrupp i verksamheterna. Förvaltningen behöver arbeta med en strategi där insatser fördelas efter behov och där man kartlägger och följer upp insatser löpande eftersom behoven inte bara är olika beroende på grundskola utan även över tid.

Strategi och struktur

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 skolorna 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.

Kompetensutveckling och kollegialt lärande

Barn- och utbildningsförvaltningen har identifierat ett behov av att höja kompetensen i grundskolan. Förvaltningen behöver prioritera en strategisk kompetensförsörjning och säkerställa att medarbetare inom grundskolan har de kunskaper som krävs för att utföra sitt uppdrag. Med ökad kompetens bland medarbetarna inom grundskolan 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.

Det kollegiala lärandet där samtliga medarbetare ges möjlighet att ta del av goda exempel är 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 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 grundskolan 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 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 kunskapssammanställning 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

Jarl, M., Blossing, U. & Andersson, K. (2017). *Att organisera för skolframgång: strategier för en likvärdig skola*. (Första upplagan). [Stockholm]: Natur & Kultur.

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. (2019). *Framgångsfaktorer för skolans utveckling*.

<https://skr.se/skr/tjanster/rapporterochskrifter/publikationer/framgangsfaktorerskolansutveckling.64853.html>

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>