



Nu ser vi över våra grundskolor för framtiden

Under våren 2017 konstaterade utskottet för Lärande och stöd att den kommunala grundskolan står inför flera utmaningar de närmaste åren. Det handlar om att:

- Förbättra måluppfyllelsen för varje enskild elev. Kommunens barn och unga ska ges de bästa förutsättningarna för att må bra, lyckas i skolan och, i förlängningen, lyckas i livet.
- Bibehålla och ständigt förbättra skolans kvalitet.
- Dimensionera skolorna efter det antal elever som finns.
- Använda kommunens ekonomiska resurser på ett klokt sätt.

För att organisera kommunens grundskolor så bra som möjligt har en oberoende konsult anlitats i syfte att se över framtida dimensionering, organisation och ekonomiska förutsättningar. De har nu gjort en utredning och lämnat en rapport med förslag på olika insatser för att höja kvalitén i Leksands kommuns grundskolor. Rapporten finns i detta underlag.

Rapporten är inte ett färdigt förslag, utan en rapport som ska granskas och utvärderas med utgångspunkt i vad som är möjligt och klokt att genomföra på kort och lång sikt.

Ett nytt förslag ska tas fram av tjänstemän inom sektorn för Lärande och stöd. Det arbetet börjar omgående. Tjänstemännens förslag ska sedan presenteras för politikerna och eventuella politiska beslut tas under 2018.

Frågan ska diskuteras på elevråd och brukarråd under hösten 2017. Personalen kommer att ges möjlighet till delaktighet under senhösten, både genom fackliga representanter och personalmöten. Vårdnadshavare kommer att få mer information om förslaget under 2018.

Med vänlig hälsning

Carin Fredlin
Sektorchef Lärande och stöd
carin.fredlin@leksand.se

Annica Sandy Hedin
Avdelningschef grundskolan
annica.sandy-hedin@leksand.se

Grundskolans framtida organisation och arbetsformer i Leksands kommun

Rapport

Kunskapsbolaget KLN AB

Innehåll

Inledning	4
Grundskolor Leksands kommun	5
Politisk organisation	5
Politisk styrning	6
Tjänstemannaorganisation	6
Kommunala grundskolor	6
Friskolor i Leksands kommun	8
Skolskjutsar	9
Analys	10
Påverkansfaktorer elevutveckling, kommunala skolor	10
Befolkningsutveckling, extern faktor	10
Etablering friskolor	11
Kvalitetsutveckling, intern faktor	11
Extern och intern kommunikation	11
Sammanfattning	12
Ekonomi	12
Organisation	13
Lokaler	13
Inre arbete	15
Vision	15
Mål och budget 2017-2019	15
Målbild/målbeskrivning	17
Kvalitetsarbete	17

Kommunikation	18
Extern kommunikation	18
Marknadsföring och media	18
Information enheter	19
Organisation	19
Identifierade svagheter inom organisationen med förslag till insatser	19
Ny organisation för Leksands kommunala grundskolor	23
Förslag till organisation enheter	25
Lokaler	26
Beställarorganisation	26
Sammanfattning	26

Inledning

Under våren 2017 konstaterar utskottet för lärande och stöd att den kommunala grundskolan i Leksands kommun står inför flera utmaningar inom de närmaste åren.

Främst gäller det att anpassa dimensioneringen av antal elever vid de kommunala grundskolorna.

Den fristående grundskolan Excel kommer att starta verksamhet i centrala Leksands tätort från höstterminen och kommer då att påverka elevantalet vid de kommunala grundskolorna. Excel har som mål att till hösten 2018 ha ca 200 elever.

Den andra utmaningen är att få Leksands grundskolors ekonomi i balans.

Samtliga grundskolor i Leksands kommun har under 2016 redovisat negativa resultat i förhållande till budget.

För att organisera kommunens grundskolor under kommande år beslutade utskottet tillsätta en utredning som ser över framtida dimensionering, organisation och ekonomiska förutsättningar.

Kunskapsbolaget KLN AB valdes efter genomförd upphandling som konsulter för att biträda vid utredningen och detta dokument utgör slutrapport för projektet.

Kunskapsbolaget KLN AB har huvudsakligen använt två vägar för att kartlägga nuläget för de kommunala grundskolorna i Leksands kommun.

I ett inledningsskede har Kunskapsbolaget KLN AB tagit del av tillgänglig dokumentation av verksamheten. Detta inkluderar organisationsstrukturer, ekonomisk information, offentlig statistik kring resultat, mm.

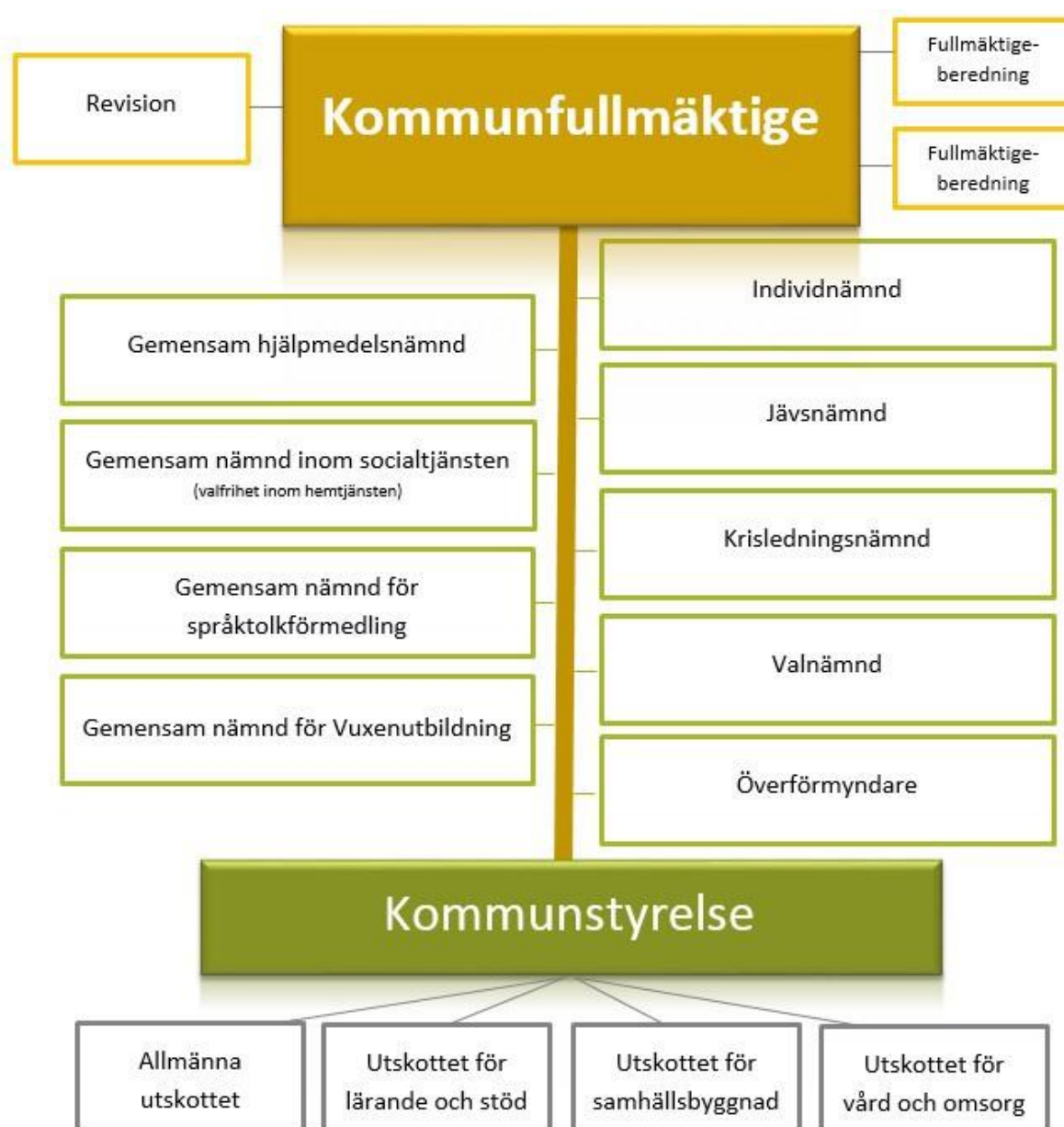
Kunskapsbolaget KLN AB har också genomfört två möten i Leksand med representanter för sektorn och utskottet. Vid dessa möten har följande personer deltagit: Tintin Löfdahl ordförande i utskottet, Carin Fredlin, sektorchef, Annica Sandy Hedin, avdelningschef grundskola, Joel Johansson kvalitetsutvecklare på sektorsnivå samt Per Andersson ekonom.

Kunskapsbolaget KLN AB har även genomfört telefonintervjuer med ovanstående personer för att verifiera att gjorda iakttagelser är korrekta.

Grundskolor Leksands kommun

Leksands kommun har drygt 15 000 invånare varav ca 11 000 bor i de 8 större tätorterna. De större tätorterna är Leksand, Insjön, Siljansnäs Häradsbygden, Tällberg, Västanvik, Djura och Alvik. Det innebär att cirka 4 000 personer bor i mindre tätorter, byar eller på ren landsbygd. Kommunens totala landyta är 1221 km² vilket resulterar i en befolkningstäthet på ca 12,8/ km².

Politisk organisation



Politisk styrning

Sedan valet 2014 styrs Leksands kommun av en borgerlig allians bestående av Centerpartiet, Moderaterna, Kristdemokraterna och Liberalerna. Mandatfördelningen i Leksands fullmäktige ser ut som följer: (C)11, (M) 6, (KD) 6, (L) 1, (S) 11, (MP) 3, Bygdepartiet 4, (V) 3 samt (SD) 3.

Tjänstemannaorganisation

Leksands kommun har cirka 1 500 medarbetare.

Kommundirektören är kommunens högsta tjänsteman och chef för tjänstemannaorganisationen.

Tjänstemannaorganisationen är indelad i fyra sektorer, som samlas under en förvaltning. Varje sektor har ett politiskt utskott under kommunstyrelsen, som styr dess verksamhet.

Kommunens fyra sektorer är:

Verksamhetsstöd

Lärande och stöd

Vård och omsorg

Samhällsutveckling

De kommunala grundskolorna återfinns i sektor för lärande och stöd där även förskola, gymnasieskola, vuxenutbildning samt socialtjänst är organiserade.

Kommunala grundskolor

Alla kommunala grundskolor har fritidshem i anslutning till skolan.

Sammildalskolan, F-9 skola med ca 500 elever 17/18

Skolan ligger mitt i Leksands tätort. Årskurs 7-9 har en idrott- och hälsoprofil. Sammildalskolan ligger 16 km från Djura skola, 7 km från Gärde skola, 12 km från Insjöns skola, 14 km från Siljansnäs skola, 14 km från Tällbergs skola, 5 km från Ullvi skola samt 2 km från Åkerö skola. Skolan har 2,0 tjänster som skolledare och 1,0 tjänst som administratör. Detta inkluderar sarskolan. Skolan har 57,9 anställda och en elevbeläggning på 92 %. Kostnaden per elev 2017 är 91 700 kr.

Insjöns skola, F-6 skola med ca 160 elever 17/18

I skolan finns två förskoleavdelningar. Några dagar i veckan kommer elever från andra skolor som har slöjd, musik, bild och hemkunskap vid Insjöns skola. Fritidsgården ligger i närheten och i Insjöns skola finns en biblioteksfilial. Insjöns skola ligger 14 km från Djura skola, 5 km från Gärde skola, 2 km från Sammilsdalskolan, 23 km från Siljansnäs skola, 23 km från Tällbergs skola, 17 km från Ullvi skola samt 10 km från Åkerö skola. Skolan delar 1,0 tjänst som skolledare samt 0,75 tjänst som administratör med Gärde skola. Skolan har 21,4 anställda och en elevbeläggning på 45 %. Kostnaden per elev 2017 är 121 000 kr.

Åkerö skola, F-9 skola med ca 400 elever 17/18

7-9 har en estetisk profil i samverkan med musikskolan. Åkerö skola ligger 15 km från Djura skola, 4 km från Gärde skola, 9 km till Insjöns skola, 2 km från Sammilsdalskolan, 13 km från Siljansnäs skola, 15 km från Tällbergs skola samt 5 km från Ullvi skola. Åkerö skola har 2,0 tjänst som skolledare samt 1,0 tjänst som administratör. Skolan har 41,15 anställda och en elevbeläggning på 81 %. Kostnaden per elev 2017 är 80 300 kr.

Ullvi skola, F-6 skola med ca 80 elever 17/18

Ullvi skola ligger 19 km från Djura skola, 10 km från Gärde skola, 15 km från Insjöns skola, 5 km från Sammilsdalskolan, 18 km från Siljansnäs skola, 17 km från Tällbergs skola samt 5 km från Åkerö skola. Ullvi skola delar 1,0 tjänst som skolledare samt 0,5 tjänst som administratör med Tällbergs skola. Skolan har 10,84 anställda och en elevbeläggning på 88 %. Kostnaden per elev 2017 är 85 500 kr.

Gärde skola, F-6 skola med ca 80 elever 17/18

Eleverna i årskurs 3 till 6 från Gärde skola reser till Insjöns skola varannan vecka för undervisning i musik, slöjd och hem- och konsumentkunskap. Gärde skola ligger 16 km från Djura skola, 6 km från Insjöns skola, 7 km från Sammilsdalskolan, 17 km från Siljansnäs skola, 18 km från Tällbergs skola, 10 km från Ullvi skola samt 4 km från Åkerö skola. Gärde skola delar 1,0 tjänst som skolledare samt 0,5 tjänst som administratör med Siljansnäs skola. Skolan har 9,66 anställda och en elevbeläggning på 88 %. Kostnaden per elev 2017 är 85 600 kr.

Tällbergs skola, F-6 skola med ca 65 elever 17/18

Under årskurs 6 får eleverna hemkunskap på Sammilsdalskolan. Tällbergs skola ligger 33 km från Djura skola, 18 km från Gärde skola, 23 km från Insjöns skola, 14 km från Sammilsdalskolan, 27 km från Siljansnäs skola, 17 km från Ullvi skola samt 15 km från Åkerö skola. Tällbergs skola delar 1,0 tjänst som skolledare samt 0,5 tjänst som administratör med Ullvi skola. Skolan har 9,81 anställda och en elevbeläggning på 65 %. Kostnaden per elev 2017 är 100 500 kr.

Siljansnäs skola, F-6 skola med ca 150 elever 17/18

Siljansnäs skola ligger 12 kilometer utanför Leksands tätort. Siljansnäs skola ligger 25 km från Djura skola, 17 km från Gärde skola, 23 km från Insjöns skola, 14 km från Sammilsdalskolan, 27 km från Tällbergs skola, 18 km från Ullvi skola samt 13 km från Åkerö skola. Siljansnäs skola delar 1,0 tjänst som skolledare och 0,75 tjänst som administratör med Gärde skola. Skolan har 11,70 anställda och en elevbeläggning på 96 %. Kostnaden per elev 2017 är 82 200 kr.

Djura skola, F-6 skola med ca 35 elever 17/18

Elever i årskurs 3-6 åker till annan skola i kommunen för att vid några tillfällen i veckan få undervisning i hemkunskap, träslöjd och språkval. Djura skola ligger 16 km från Gärde skola, 14 km från Insjöns skola, 16 km från Sammilsdalskolan, 25 km från Siljansnäs skola, 34 km från Tällbergs skola, 19 km från Ullvi skola samt 15 km från Åkerö skola. Skolan delar 1,0 tjänst som skolledare samt 0,75 tjänst som administratör med Insjöns skola. Skolan har 6,56 anställda och en elevbeläggning på 45 %. Kostnaden per elev 2017 är 144 600 kr.

Friskolor i Leksands kommun

I Leksand finns från hösten 2017 två fristående grundskolor:

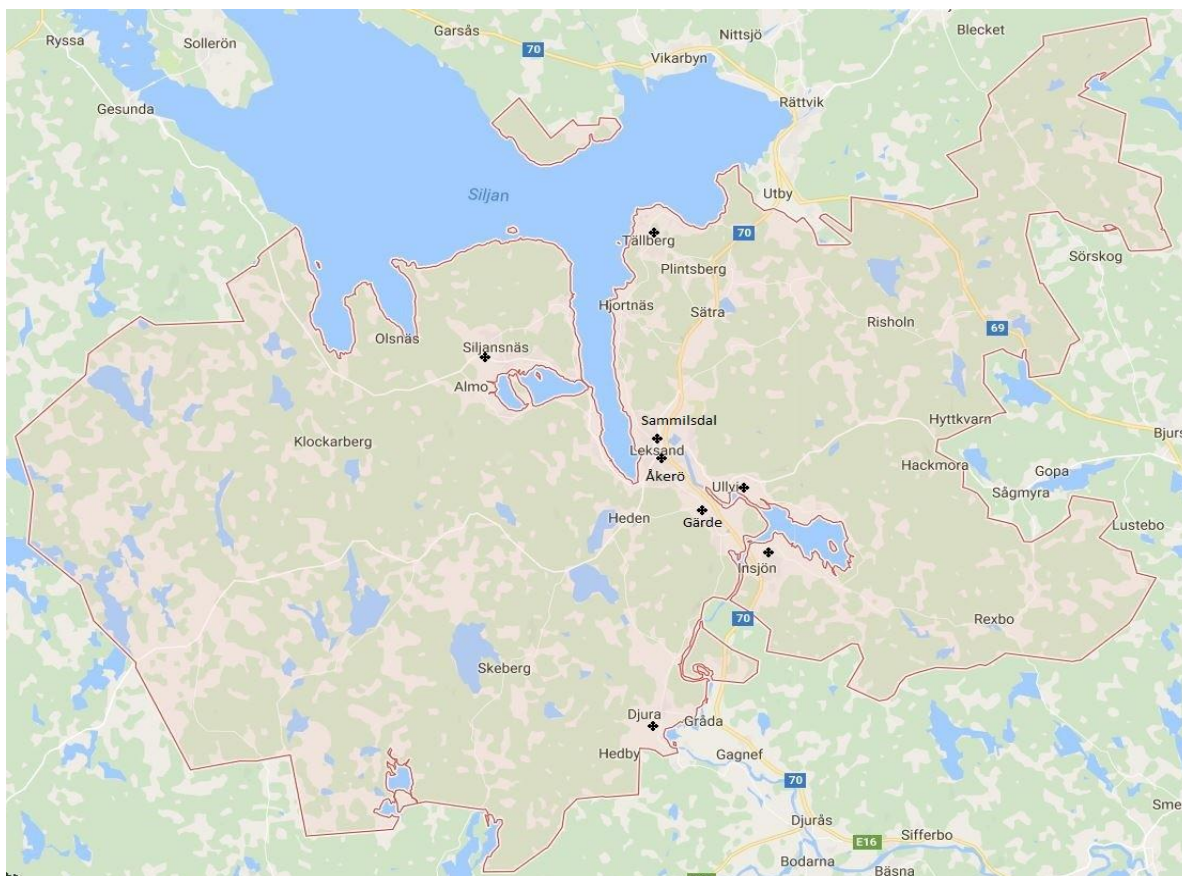
Banérskolan, F-9 skola med ca 60 elever 17/18

Banérskolan är en fristående F-9-skola i Häradsbygden. Skolan är en kristen grundskola vars huvudman är Stiftelsen Segerbaneret.

Profilskolan Excel AB, F-9 skola med ca 130 elever 17/18

Skolan och förskolan inleder sin verksamhet HT 2017. Skolan ligger i Leksands tätort.

Inför läsåret 2017/18 har elevantalet i de kommunala skolorna minskat med ca 130 elever jämfört med läsåret 2016/17.



Skolskjutsar

För att få skolskjuts ska avståndet till skolan vara minst 3, 4, eller 6 kilometer beroende på barnets ålder. Resor till och från fritidshem ansvarar vårdnadshavaren för.

De grundskoleelever som är berättigade till skolskjuts får busskort. De elever som har busskort sen tidigare och är berättigade, använder det kortet.

För vårdnadshavare med gemensam vårdnad och där elev har regelbundet växelvis boende beviljas skolskjuts från båda vårdnadshavarnas hem.

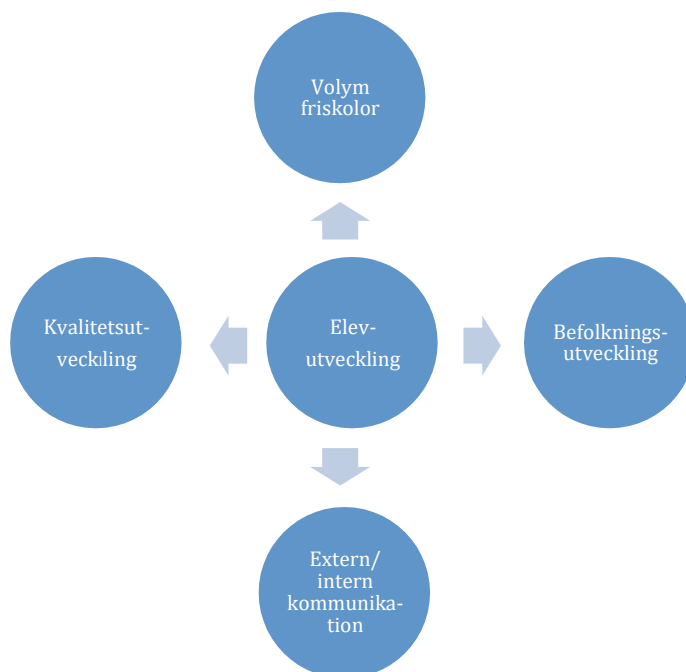
Skolskjutsen gäller förutsatt att de är skrivna i Leksands kommun och att linjetrafiken eller upphandlad skjuts kan utnyttjas.

Även om avståndet mellan bostad och skolan, trafikförhållanden, elevens ålder eller funktionsnedsättning inte berättigar till skolskjuts kan någon annan omständighet göra det. Det innebär att det finns en möjlighet för kommunen att bevilja skolskjuts utifrån helhetsbedömning och efter individuell prövning i varje enskilt fall.

De elever som väljer att gå i en annan skolenhet än den som kommunen annars skulle ha placerat dem i, har endast rätt till skolskjuts om eleven är berättigad till skolskjuts i kommunens placeringskola. Ingen kompletterande trafik sätts in i befintlig trafik

Analys

Påverkansfaktorer elevutveckling kommunala skolor



Ovanstående bild uppvisar två förhållanden avseende påverkansfaktorer för potentiell framtida elevutveckling, interna och externa faktorer. Dessa två faktorer utgör kommunicerande kärn. Den interna handlingsberedskapen i kommunen är avgörande.

Befolkningsutveckling, extern faktor

Prognosen för befolkningsutveckling enligt SCB, uppvisar en ökning på 200 personer tom 2019. På längre sikt prognosticeras en långsam befolkningsminskning. Flyktingkrisen 2015-2016 medförde en temporär ökning.

Vid kontakt med sektorn hävdas att SCB:s statistik har undervärderat befolkningsutvecklingen i åldersgruppen grundskoleelever, vilket gjort att de elevprognoser som legat till grund för budgetberäkningar hamnat på allt för låga tal.

Kommunen har som ambition, att attrahera inflyttning samt förmå ungdom att stanna kvar i kommunen. Tillgången till bostäder blir här vital. Bostadsbyggandet har också tagit fart, men de dynamiska effekterna, att en mer flexibel bostadsmarknad där äldre etablerade boende lämnar sina större bostäder och möjliggör för inflyttning av barnfamiljer, är ännu inte säkerställda.

Utvecklingen kräver oavsett en handlingsberedskap kopplad till volym förskola/skola. Huruvida eventuell volymökning får genomslag inom den kommunala skolan, är kopplat till den kommunala skolans utveckling och handlingsberedskap.

Etablering friskolor

Från läsåret 2017/18 finns två friskolor etablerade i kommunen. Banérskolan i Häradsbygden med ca 60 elever och Excelskolan i centrala Leksands tätort, med ca 130 elever. Excelskolan har ambition att expandera sin verksamhet till ca 200 elever.

Banérskolan, som har tillstånd för 80 elever, hade tidigare ansökt om en utökning till 200 elever inom en åttaårsperiod. Skolan har fått nej på sin ansökan och planerar, enligt uppgift, inte att för närvarande göra en förnyad ansökan.

Om Excelskolan kan attrahera elever i önskad omfattning kan detta innebära att upp till 280 elever kommer att gå i friskola inom en tidsperiod på några år. Frågeställningar i sammanhanget blir:

- Kommer denna ökning av elever i friskolor att bli en realitet?
- På vilket sätt kan kommunen anpassa sin egen organisation för att motverka negativa ekonomiska konsekvenser?
- Vilka omställningskostnader kan en sådan anpassning medföra?
- Önskar den kommunala sektorn behålla och utveckla sina marknadsandelar avseende elevutveckling?

Kvalitetsutveckling, intern faktor

En viktig förutsättning för goda resultat inom skolan är en medveten strategi för kvalitetsutveckling. En sådan strategi utgör redskap för måluppfyllelse på samtliga nivåer, från övergripande verksamhetsnivå till individnivå. Kvaliteten inom den kommunala skolan är en viktig attrahent för val av skola.

Extern och intern kommunikation

Den externa kommunikationen med elever och föräldrar utgör en vital bas inför val av skola. De enskilda skolornas kommunikation via kommunens hemsida visar stor spännvidd vad gäller innehåll och form. Kommunen redovisar och kommunicerar skolverksamhetens innehåll, mål, resultat och ambitioner. Efter val av skola förväntas en pågående kommunikation rent informationsmässigt samt inom ramen för barnets utveckling.

Den interna kommunikationen kring innehåll, mål, resultat etc., är avgörande framgångsfaktorer för medskapande och måluppfyllelse.

Sammanfattning

Elevutvecklingen inom de kommunala skolorna kommer, förutom befolkningsutvecklingen, att påverkas av den interna strategi som kommunen väljer. För att behålla och utveckla elevvolymen krävs dels uppvisande av goda resultat såväl kunskapsmässigt som socialt, samt extern och intern kommunikation kring verksamhet och målbild.

Ekonomi

Elevutvecklingen är en av de faktorer som har störst inverkan på ekonomin inom kommunens skolverksamhet. De två komponenter som utgör de största budgetposterna är personal och lokaler. Dessa poster kräver därför en medveten strategisk hantering i form av vägval, som garanterar flexibilitet, kvalitet och en hållbar ekonomi där skattemedel används på ett effektivt sätt.

Fördelningen av elevpeng sker i Leksands kommun via tjänstemannabeslut där den beslutade budgeten bryts ner till elevpeng/stadium. Ett socioekonomiskt index används också.

Leksands kommun följer de allmänna reglerna om god ekonomisk hushållning och har därför beslutat om ett kommunövergripande överskottsmål på 2 % under åren 2016-2018.

Nettokostnadsökningen skall vara lägre än intäktsökningen och verksamhetsmålen är underordnade de finansiella målen. Besparing inom skolan 2017-2018 är satt till 1,5 %, motsvarande ca 1,5 tjänst.

Leksands grundskolor har under senare år visat underskott i boksluten. För 2016 ser de ekonomiska resultaten per skola ut som följer:

Djura Skola		
Budget 2016: 4 169 857	Resultat: -728 824	Andel: 117 %
Gärde Skola		
Budget 2016: 6 151 385	Resultat: - 270 015	Andel: 104 %
Insjöns Skola		
Budget 2016: 18 549 110	Resultat: - 1 124 921	Andel: 106 %
Sammilsdalskolan		
Budget 2016: 42 538 273	Resultat: - 1 336 404	Andel: 103 %
Siljansnäs Skola		
Budget: 10 365 313	Resultat: -367 852	Andel: 104 %
Tällbergs Skola		
Budget: 6 247 867	Resultat: -346 499	Andel: 106 %

Ullvi Skola		
Budget: 6 585 667	Resultat: -507 045	Andel: 108 %
Åkerö Skola		
Budget: 31 570 368	Resultat: - 323 904	Andel: 101 %

Totalt sett har verksamheten på enhetsnivå inom Leksands grundskolor för 2016 överskridit budget med 5 005 464 Skr. Detta innebär att man förbrukat i snitt 104 % av tilldelad budget. Vid analys av varje enskild skolas budget kan konstateras att underskotten gentemot budget inte är enhetliga. Olika enheter redovisar överskridanden på olika områden.

25 september 2017 fattade kommunstyrelsen beslut om att föreslå en utökning av budget för sektorn med totalt 7,6 mkr varav 3,7 mkr är direkt riktade mot grundskolan. Kommunfullmäktige kommer att behandla frågan vid sitt sammanträde den 16 oktober.

Om finansieringen av grundskolans verksamhet är relevant är svårt bedöma med tanke på att lokalkostnaderna är svåra att påverka. Ett arbete rörande lokalkostnader är påbörjat och har inriktning mot att rektorerna ska ges verktyg att mera direkt kunna påverka lokalkostnaden och förbrukningen av lokaler.

Bristen på utbildade lärare kan på relativt nära sikt påverka grundskolornas ekonomi. Med konkurrens om utbildade lärare i regionen kan lönenivåerna öka och därmed höja personalkostnaderna.

Organisation

Organisationen har till uppgift att utgöra verktyg för en god måluppfyllelse med tillgängliga resurser. Skolan, som skall var en skola för alla, måste garantera det stöd och den kompetens som krävs för att alla elever skall få möjlighet att nå kunskapsmålen. Är nuvarande organisation inom Leksands för- och grundskola ett stöd för en god måluppfyllelse, eller kan den utvecklas? Har organisationen den flexibilitet som krävs för en ev. omställning beroende av kommande elevutveckling? Detta är två frågeställningar, som måste hanteras för att möta framtiden.

Lokaler

Kommunerna ser olika ut när det gäller exempelvis geografiska förhållanden och befolkningsstruktur. Det gör att skolan kostar olika mycket i olika kommuner. Så var det även före det att kommunerna tog över finansieringsansvaret från staten i början av 1990-talet.

Exempelvis har glesbygdskommuner ofta högre kostnader än övriga kommuner. Det är kostsamt att driva små skolor i glesbygd, eftersom de oftast har stora lokaler i förhållande till antalet elever.

Lokaler skall stödja den pedagogiska verksamheten och erbjuda en god fysisk arbetsmiljö. Det krävs därför ett medvetet tänkande kring lokalutnyttjande i förhållande till pedagogiska modeller och beläggning.

I Leksands kommun ägs skollokalerna av kommunen och förvaltas av det helägda kommunala bolaget Leksandsbostäder AB. Det existerar inte några avtalsliknande dokument mellan de enskilda skolorna och lokalhållaren

Det är inte tydligt om det finns en beställarfunktion hos verksamheterna som säkerställer att förvaltningen av lokaler stöder grundskolornas verksamhet.

Det är viktigt att notera att även helägda kommunala bolag styrs av aktiebolagslagen och är beroende av tydliga ägardirektiv för att kunna prioritera övergripande kommunala mål.

Det existerar, såvitt vi har kunnat konstatera, inte något incitamentsystem som gör det möjligt för rektor att "byta" lokalresurser mot t ex personal.

Ett arbete rörande lokalkostnader är påbörjat och har inriktning mot att rektorerna ska ges verktyg att mera direkt kunna påverka den lokala kostnaden och förbrukningen av lokaler.

Kostnadsbilden för kommunens lokaler påverkar direkt bidragen till de fristående skolornas lokaler. Ju högre kommunal kostnad desto högre bidrag till de fristående skolorna. Det är inte möjligt att bedöma om lokalkostnaderna för Leksands grundskolor är satt på rätt nivå i förhållande till en tänkt marknad.

I slutänden uppstår resonemang kring effektivt utnyttjande av skattemedel. Existerar idag ett medvetet effektivt utnyttjande av lokaler? Är skolor lokaliserade och utnyttjande i förhållande till elevvolym? Hur ser de interna förutsättningarna ut för att kunna anpassa lokaler i förhållande till elevvolym? Dessa frågeställningar måste mötas för att hantera framtiden.

Inre arbete

Vision

Leksands vision 2025: *"Det är lätt att leva i Leksand"*

Kommunens vision beskriver ett önskvärt tillstånd 2025 och ska vara grunden för planering och prioritering i Leksands kommun.

En vision skall vara kort, kärnfull, innehålla ett viktigt budskap, som medborgare och medarbetare kan komma ihåg. Leksands kommuns vision uppfyller samtliga kriterier.

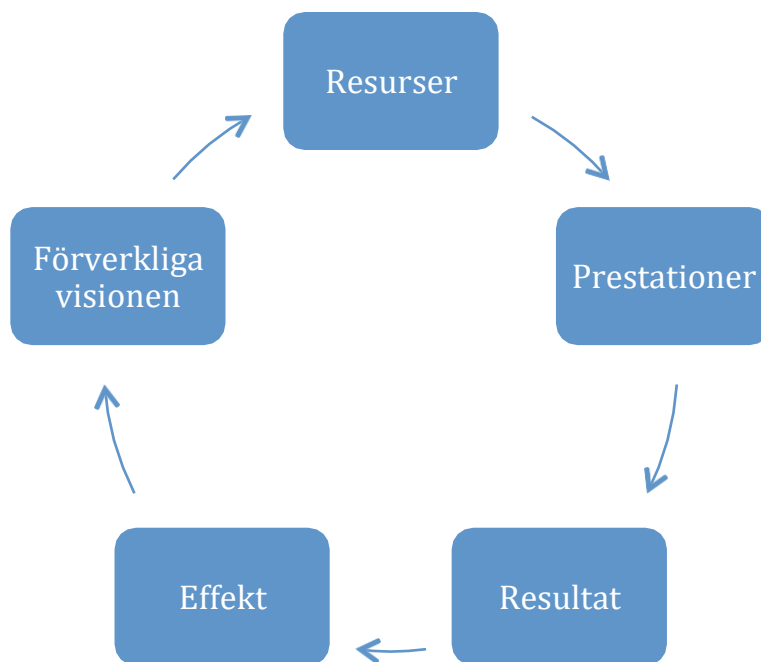
Några ledord som sammanfattar visionen är:

- Leksand är en kommun med 18 000 invånare
- Ett tryggt samhälle och hög kvalitet i våra gemensamma verksamheter. Vi har ett mångkulturellt samhälle och ser det som en styrka
- ☒ Aktiva och levande byar
- Ledande inom hälsa och idrott, och både naturen och kulturen håller mycket hög klass.
- Ny teknik och effektiva energilösningar
- Nära till världen.

En reflektion som kan göras är att visionen inte på ett tydligt sätt nämner utbildning på grundskole- och gymnasienivå som en tydlig framgångsfaktor i kommunens utveckling.

Mål och budget 2017-2019

För att bryta ner kommunens vision i ambitionen att förverkliga densamma, sätts olika mål med olika tidsramar. I kommunens Mål och budget 2017-2019 fastslås att kommunen skall leverera service till hög kvalitet. En viktig förutsättning i samband med hög kvalitet, är vikten av god ekonomisk hushållning. I skarpt läge, är verksamhetsmålen underordnade de finansiella målen, vilket i praktiken innebär att friutrymmet på verksamhetsbasis är strikt relaterad till den givna finansiella ramen.



Mål till förvaltningen innehåller följande inslag, relaterat till skola:

- Bättre måluppfyllelse hos eleverna i våra skolor
- Öka fokus på att utveckla barns intresse för skriftspråk, kommunikation och läsning i förskolan
- Öka vår omgivnings kunskap om kommunens uppgift och verksamhet samt utveckla och förenkla medborgarnas och företagens kontakter med kommunen

Noteras i första inslaget, att målet innebär en ambition om en generell resultatökning hos den totala elevvolymen. Det betyder, att elevers resultat i förhållande till kunskapsmålen skall höjas från nuvarande resultat till ett bättre resultat, något, som lätt kan mätas via kunskapsdokumentation och betyg.

I det andra inslaget återfinns ett specifikt uppdrag på intresseökning för skriftspråk, kommunikation och läsning, gällande barnen i förskolan. Barnen skall 2019 vara påtagligt mer intresserade av refererade inslag än tidigare.

Viktiga frågor i sammanhanget:

Vad är utgångsläget?

Hur möts och konstateras skillnaden i förhållande till önskat resultat?

Det tredje inslaget innebär en ökning av omgivningens kunskap kring kommunens verksamheter, där skolan ingår som en viktig och omfattande komponent.

Viktiga frågor i sammanhanget:

Hur ser informationen och kunskapen kring skolans verksamhet ut idag?

Är den tillfyllest?

Vad behöver utvecklas för att uppfylla målet om bättre kunskap?

Samtliga tre ovanstående inslag i Mål och budget skall bidra till att uppfylla visionen. Fortsättningen är avgörande av, hur dessa mål vidare bryts ner för att få en praktik och ett genomslag.

Målbild/målbeskrivning

Sektorsplanen för 2017 anvisar kvalitetsredovisningar på avdelnings- och enhetsnivå. Detta tillsammans med verksamhetsplaner.

Prioriteringar inom sektorn är följande:

- Fler platser i förskolan
- Förbättrade studieresultat
- Bättre integration
- Förbättrade förutsättningar för unga i Leksand

Noteras kan, att de prioriterade områdena rimmar väl med Visionen för Leksands kommun.

I sektorsplanen återges 2016 års resultat för områden som varit föremål för utveckling.

- Elevernas syn på skolan och undervisningen i åk 5 och åk 8 ligger under lägsta kvartilen.
- Meritvärdet i åk 9 ligger något under rikets, där en väsentlig skillnad mellan pojkar och flickor konstateras. Pojkarna uppvisar ett betydligt lägre meritvärde än flickorna.
- NPs resultat i svenska åk tre ligger något under rikets. Här uppvisas ett betydligt lägre resultat hos pojkar än hos flickor.

Sammanfattningsvis konstateras stor skillnad i resultat mellan flickor och pojkar, där ovan nämnda resultat ligger under rikets. Vidare har synen på skolan och undervisningen en utvecklingspotential.

Ovanstående komponenter har betydelse för elev/medborgare i framtida val av skola samt för möjlighet att lyckas i framtida studier/studieval.

Kvalitetsarbete

Kvalitetsarbete och verksamhetsplan inom sektorn uppvisar en ambitiös struktur, där givna rubriceringar och prioriteringar från högsta politiska nivå återfinns på enhetsnivå.

Det är på enhetsnivå hantverket skall genomföras och få önskad effekt utifrån politikens yttersta mål. Kvalitets- och verksamhetsplan för de olika enheterna innehåller samma rubriceringar. Dock divergerar innehåll och karaktär under de olika rubrikerna.

För att åstadkomma en jämn kvalitet och skapa kraft i kvalitetsarbetet, krävs ytterligare utveckling:

- Prioriteringar bör åtföljas av väl definierade aktiviteter med utsedda ansvariga, förutsättningar samt delmål utifrån angiven tid. En fördel är, om prioriteringarnas framgångar kan mätas utifrån ett utgångsläge.
- Noteras en nästan total frånvaro i prioritering av arbetet med att reducera skillnaderna mellan pojkars och flickors resultat. Detta faktum i resultat utgör en avgörande jämställdhetsfråga om lika villkor inom pågående utbildning och om möjligheter för framtida utbildning och bör vara föremål för övergripande och lokala insatser inom sektorn.
- En kontinuerlig uppföljning bör ske för att kunna ändra riktning utifrån önskad målbild. Att utvärdera endast i juni skapar sämre förutsättningar för att åstadkomma en lärande organisation, en organisation, som kontinuerligt lär av sina erfarenheter i syfte att lösa sina uppgifter på ett bättre sätt.

Kvalitetsarbetet påverkar elevtillströmningen i en nutida och framtida konkurrenssituation, samtidigt som en högre måluppfyllelse gynnar den enskilde eleven att nå sina drömmar och ambitioner.

Medvetenheten hos den enskilde medborgaren kring kvalitet om kommunens verksamhet är i ökande och densamma måste svara mot denna efterfrågan.

Kommunikation

Extern kommunikation

Kommunens hemsida utgör den viktigaste plattformen för extern kommunikation till medborgare i Leksands kommun, men också till de personer som överväger inflyttning till kommunen. De ökade kraven på kvalitet och tillgänglighet till information på nätet ställer nya krav på den kommunala informationen. En jämn och hög kvalitet är här viktig. Det är av avgörande vikt att all information hålls aktuell. Våra iakttagelser är att ansvaret för input och kontroll av materialet är decentraliserat med ett nätverk av webbredaktörer där en övergripande struktur saknas.

Marknadsföring och media

Att på ett planerat sätt marknadsföra kommunens grundskolor skapar ett långsiktigt förtroende för verksamheten. För att lyckas i marknadsföringsarbetet bör sektorn utarbeta en förankrad strategi för marknadsföring.

Det är också viktigt att kommunens skolverksamhet blir synlig i media. En offensiv mediastrategi där man gör till rutin att alltid berätta om sina framgångar i form av välformulerade och publiceringsbara pressmeddelanden ökar hållbarheten i den

externa kommunikationen och bidrar också att öka stoltheten hos medarbetarna i den egna organisationen.

Information enheter

Information kring respektive enhet återfinns på kommunens hemsida. Innehållet mellan enheterna divergerar och en gemensam struktur saknas.

Här är det viktigt att fråga sig vilken målgrupp som avsändaren vill nå och vilket innehåll, som är relevant i förhållande till målgrupp.

En viktig målgrupp utgör kommunmedborgare i egenskap av föräldrar. Desamma är bland annat intresserade av skolans mål, inriktning, arbetssätt och resultat. Dessa komponenter utgör viktig varudeklaration samt bidrar till enhetens och sektorns attraktivitet.

För att uppnå en högre kvalitet och större enhetlighet föreslår vi att en central redaktör/stödfunktion inrättas vars uppdrag blir att arbeta med kvalitetssäkring tillsammans med webbansvarig på respektive enhet.

Organisation

Organisationen skall utgöra ett stöd för kvalitet och hög måluppfyllelse. För att åstadkomma detsamma bör organisationen ha förutsättningar för en flexibilitet med beredskap för anpassning till aktuella förutsättningar inom varje enhet.

Som följer beskrivs identifierade svagheter i förhållande till önskade förutsättningar, möjlighet till justering av organisation med uppskattade vinster. Nämnas bör, att medarbetare omvitnat under rådande förutsättningar presterar ambitiöst och engagerat och att detta faktum är den viktigaste basen för framgång. Här handlar det om, att skapa ytterligare förutsättningar för ett bra team

Identifierade svagheter inom organisationen med förslag till insatser

Kringorganisation

Svaghet

Avsaknad av permanent kringorganisation med möjlighet till styrning och prioritering från rektors sida.

Fakta

Lokalvårdare och vaktmästare beställs in vid behov. Komplex för medarbetare att göra beställningar och inse gränsdragningar mellan Leksandsbostäder och Vaktmästeri. Beställarfunktion med avtal i botten, kan under budgetåret generera ökade kostnader utanför rektors påverkansmöjlighet.

Effekt

Ökad arbetsbelastning för medarbetare, minskad vuxennärvaro. Rektor saknar möjlighet att styra eller göra omprioriteringar inom ekonomin utanför personalbudget.

Insats

Justering av organisationen som medger ackumulering av resurser och en integrering av kategorin kringorganisation.

Resultat

Minskad arbetsbelastning för medarbetarna, ökad vuxennärvaro samt möjlighet för rektor att styra och göra prioriteringar inom ramen för ekonomin.

Rekrytering, små enheter**Svaghet**

Uttalade svårigheter att rekrytera personal till små enheter.

Fakta

Få hela tjänster, begränsad behörighet bland pedagogerna.

Effekt

Tjänstgöring vid flera skolor i många fall, om medarbetare önskar heltid. Minskad attraktivitet vid rekrytering. Begränsad behörighet genererar sämre kvalitet. Obehöriga lärare kan inte anställas på permanent basis, vilket skapar osäkerhet i organisationen och bristande kontinuitet. Ökad arbetsbelastning för behöriga lärare.

Insats

Justering av organisation som medger ackumulering av resurser.

Resultat

Förutsättning för underlag för hela tjänster vid enheterna. Ökad attraktivitet. Ökade möjligheter till rekrytering av behöriga pedagoger, vilket stärker kvaliteten. Vikariesituationen gynnas av större enheter.

Socialt kontaktnät små enheter**Svaghet**

Begränsat socialt kontaktnät i små enheter.

Fakta

Få elever i varje årskurs.

Effekt

Påverkar den sociala kompetensen.

Insats

Justering av organisationen som medger ökad koncentration av årsspann.

Resultat

Ökat antal elever/årskurs. Ökat socialt kontaktnät. Fler kontaktytor gynnar den sociala kompetensen.

Kvalitet i små enheter**Svaghet**

Svårt att i alla delar upprätthålla kvaliteten i små enheter.

Fakta

Resultat i matematik/engelska i åk 7-9 är lägre för elever som kommer från små enheter.

Effekt

Påverkar negativt möjligheter att söka vidare till högre utbildning.

Insats

Justering av organisationen som medger ackumulering av resurser.

Resultat

Ökad behörighet hos medarbetare med positiv inverkan på kvaliteten. Ökad förutsättning för kringresurser och insatser till elever i särskilt behov av stöd. Ökad möjlighet till arbete i lärarlag utifrån klasser och ämnen. Lärarlagen får möjlighet att, inom sig, hantera initiala elevärenden och kvalitetsutveckling kopplad till löpande verksamhet.

Enheter väljs bort

Svaghet

Vissa mindre enheter väljs bort.

Fakta

Reducerat elevantal utifrån det totala presumtiva underlaget.

Effekt

Begränsad ekonomisk och organisatorisk flexibilitet

Insats

Justering av organisation som medger ackumulering av resurser.

Resultat

Ökat antal elever per enhet.

Ekonomisk flexibilitet

Svaghet

Begränsad ekonomisk flexibilitet i mindre enheter.

Fakta

Avsaknad av buffert.

Effekt

Sårbarhet vid personalbehov för elever med särskilda behov samt vikarieförsörjning vid frånvaro.

Insats

Justering av organisation som medger ackumulering av resurser.

Resultat

Ökad flexibilitet i användning av resurser/medarbetare. Minskad sårbarhet.

Arbetsbelastning skolledare

Svaghet

Hög arbetsbelastning för skolledare.

Fakta

Begränsade kringresurser. Elevhälsoarbetet ligger till stor del på rektor. En rektor på flera enheter.

Effekt

Begränsade möjligheter till effektiv kvalitetsutveckling, som genererar hög måluppfyllelse. Det dagliga arbetet riskerar att präglas av oplanerade insatser.

Insats

Justering av organisation, som medger ackumulering av resurser.

Resultat

Ökad förutsättning att finansiera kringresurser. Ökat antal vuxna på skolan genererar bättre möjligheter att hantera elevsituationer. Förutsättningar att organisera robusta arbetslag, som initialt kan hantera vissa elevärenden, arbeta med kvalitetsutveckling och förbättra måluppfyllelse. Bättre förutsättningar för skolledare att utöva pedagogiskt ledarskap.

Ny organisation för Leksands kommunala grundskolor

Svagheterna och dess effekter, som beskrivits, kan begränsas utifrån en reviderad organisation, en organisation som bidrar till möjlighet till högre kvalitet och måluppfyllelse. Det främsta inslaget förutsätter en koncentrerad organisation med mindre spridning över årskurserna. En reducerad spridning medger ökad förutsättning för bildande av arbetslag med möjlighet till hantering av utvecklingsarbete både pedagogiskt och ämnesmässigt samt till initiala insatser i elevhälsoarbetet. En processkarta med insatser från pedagog till övergripande kommunnivå bör utarbetas gällande det senare. Detta för att bringa tydlighet och struktur i gången gällande ansvar och arbetsgång. Idag ligger arbetet på stor del till rektor, vars möjlighet till pedagogisk ledning och utveckling är begränsat.

Vidare medverkar fungerande arbetslag med tydlig uppdragsbeskrivning till möjligheter till snabbare beslutsvägar och ökat medskapande. Med ev. arbetslagsledare kan även rektor organisera styrgrupp och kommunicera för enheten viktiga processer, kvalitetsutveckling tillsammans med målsättningar kombinerade med effektivering. Detta gynnar förankringsprocessen.

Rekrytering av behöriga pedagoger gynnas av en koncentration av enheter. I dagsläget är det en utmaning att rekrytera till de mindre enheterna. Lärarutbildningen är idag mer inriktad på ämnesområden, något som numerärt kräver ökat antal pedagoger för att

täcka upp innehållet i timplanen. Vidare torde det vara mer attraktivt samt kvalitetsgynnande, att på sin arbetsplats ha fler kollegor och därmed tillgång till ökat pedagogiskt utbyte och stöd.

Förslaget med Ullvi och Tällbergs skola med enheter F-3 motiveras av trygghetsaspekten för de mindre barnen. Rekryteringsmöjligheten med hänsyn till elevunderlag inom aktuellt åldersspann torde vara gynnsam, då ämnesuppdelningen inte är lika skarp som i senare årskurser.

Bemanning av rektorer på mindre enheter kan lösas genom rektorsuppdrag på del av tjänst. En organisation gynnas av ett närvarande ledarskap, samtidigt som rektor undviker geografisk splittring.

Djura skola har idag ett elevantal på drygt trettio fördelat på F-6. En framtida prognos visar en frånvaro av elevökning. I dagsläget finns föräldrar, som väljer annan skola för sina barn, som då bussas till andra enheter.

Rekrytering av behöriga lärare till Djura skola är mycket svårt, varför det förekommer obehöriga på enheten. Med obehöriga lärare uppstår en kvalitetsbrist, som påverkar den enskilda elevens resultat och möjlighet till optimal måluppfyllelse utifrån sina förutsättningar. Vidare reduceras den sociala kontexten och möjlighet till ökad referensram och samspel av begränsat antalet elever på enheten samt av antalet elever per årskurs. I förlängningen utgör detta en demokratifråga om lika villkor i utbildningshänseende. För att åstadkomma det senare gynnas eleverna av att få sin utbildning på en enhet som möjliggör en vidare social kontext tillsammans med ett ökat antal behöriga lärare. "Det är lätt att leva i Leksand" betyder även i slutändan för den enskilde eleven och tillika medborgare att gynnas av utbildningssammanhang som genererar förutsättningar att uppfylla sina mål och sina drömmar.

En högstadieskola i kommunen ger förutsättning för ett gemensamt fokus på denna elevkategori när det gäller måluppfyllelse och kvalitetsutveckling, en viktig aspekt inför elevers fortsatta val av utbildning. Ett gemensamt fokus kan innebära gemensamma pedagogiska strategier, d.v.s. en gemensam pedagogisk profil, som utgör ett varumärke för enheten. Att sträva åt samma håll är en nyckel till framgång och effektueras bäst genom arbete i arbetslag, vilket blir möjligt i en större enhet.

En större enhet innebär även ökat antal lärare inom varje ämneskategori och gynnar ämnesfördjupning och vidgad referensram med input från ett flertal pedagoger. Profileringsinriktningen mot sport kan ytterligare breddas och utvecklas. Högstadiet blir ett nav i kommunen för språngbräda till högre utbildning.

En högstadieskola kommer också att underlätta ett koncentrerat och systematiskt arbete med integration. Elever från alla kommundelar kan då få del av skolans samlade resurser och därmed öka sina möjligheter att nå målen.

Avståndet mellan de olika skolorna är av den karaktären, att transport både tidsmässigt och kilometermässigt faller inom rimlighetsnivån. En potentiell ökning av måluppfyllelsen både individ- och enhetsmässigt motiverar eventuellt utökade transporter.

Förslag organisation enheter:

- Djura Skola, upphör som enhet
- Gärde Skola, F-6
- Insjöns Skola, F-6
- Sammilsdalskolan, 7-9
- Siljansnäs Skola, F-6
- Tällbergs Skola, F-3
- Ullvi Skola, F-3
- Åkerö Skola, F-6

Eftersom skolvalet är fritt i Leksands kommun och man därför inte med säkerhet kan slå fast vilka elevrörelser en ny organisation kommer att medföra presenterar vi nu gällande prognoser per stadium för läsåret 2018/19. När det gäller lokalkostnader förutsätter vi att det pågående arbetet resulterar i att grundskoleorganisationen inte belastas med kostnader för lokaler som inte används i verksamheten.

Djura Skola	F: 5	1-3: 14	4-6: 14	
Gärde Skola	F: 7	1-3: 36	4-6: 39	
Insjöns Skola	F: 30	1-3: 80	4-6: 152	
Sammilsdalskolan	F: 34	1-3: 91	4-6: 93	7-9: 310
Siljansnäs Skola	F: 12	1-3: 46	4-6: 54	
Tällbergs Skola	F: 13	1-3: 48	4-6: 22	
Ullvi Skola	F: 12	1-3: 36	4-6: 37	
Åkerö Skola	F: 34	1-3: 105	4-6: 106	7-9: 198

Lokaler

Anpassade och moderna lokaler är ett nödvändigt verktyg för att kunna utveckla det pedagogiska arbetet. En organisationsöversyn är ett mycket lämpligt tillfälle att också se över lokalutveckling. Ett sådant arbete är ju också igångsatt. Det är nödvändigt att på ett tidigt stadium involvera skolledning och medarbetare så att inte enbart de tekniska faktorerna blir belysta.

Som tidigare konstateras blir lokalutnyttjandet i små enheter mindre effektivt. Detta kan dels uttryckas i lokalförbrukning per elev, dels i utnyttjande över tid. Vissa specialdestinerade lokaler, t ex hem- och konsumentkunskapslokaler nyttjas endast en mindre del av dagen.

Frigjorda lokalytor bör kunna vara en del av lösningen för ökande volymer i förskolan. Med hänvisning till kommunens vision om livskraftiga byar bör också en analys av lokalbeståndet innehålla möjligheter för lokalt näringsliv och civilsamhället att utnyttja lokalbeståndet för sina verksamheter.

Beställarorganisation

Med tanke på att enheterna inom sektorn är relativt små är det vår uppfattning att rektor inte ska behöva lägga allt för mycket tid åt att förhandla interna hyres- eller tjänsteavtal. Samtidigt är det viktigt att de lokala enheternas företrädare erbjuds möjligheter att aktivt påverka sin lokalförbrukning. En beställarorganisation på sektorsnivå bör därför inrättas för att utgöra ett stöd till rektorerna. Vår bedömning är att denna bör kunna inrymmas i befintlig sektorsorganisation.

Sammanfattning

Konstateras, att Leksands kommun uppvisar en hög utvecklingspotential med tillika hög ambitionsnivå avseende skolverksamheten. För att ytterligare utveckla skolresultaten, behöver skolorganisationen och strukturer inom densamma bli föremål för justering med fokus på följande:

- Kvalitetsutveckling
- Kommunikation
- Organisation
- Lokaler
- Ekonomi

Skolorganisationen skall ytterst stödja förutsättningen för varje elev att nå optimalt resultat och att därmed kunna förverkliga sina mål och drömmar i fortsatta studier.

De i rapporten kommunicerade förslag inom ovan rubricerade områden förväntas bidra till stärkt utveckling och möjlighet att ytterligare realisera uppsatta mål och visionen för Leksands kommun.

Stockholm oktober 2017

Carola Helenius-Nilsson

Mats Törnquist