

Öhrlings

PRICEWATERHOUSECOOPERS 

Revisionsrapport

Styrning uppföljning och kontroll av re-  
surser och resursutnyttjande inom  
**grundskolan** i Ljusdals kommun

Ljusdals kommun

2009-03-09

Britt-Mari Idensjö, Louise Cedemar, Silja Savela

## Innehållsförteckning

1	Bakgrund och revisionsfråga .....	3
2	Metod och genomförande .....	3
3	Sammanfattande bedömning .....	4
	Styrning, uppföljning och kontroll av resurser och resursutnyttjande .....	4
4	Iakttagelser .....	7
4.1	Jämförelser med andra kommuner .....	7
4.2	Kvalitetsarbete, styrning och ledning .....	9
4.3	Resursfördelning .....	12
4.4	Resursutnyttjande .....	15
4.5	Resultat .....	17
5	Analys och bedömning .....	23
5.1	Jämförelser med andra kommuner .....	23
5.2	Kvalitetsarbete, styrning och ledning .....	23
5.3	Resursfördelning .....	25
5.4	Resursutnyttjande .....	26
5.5	Resultat .....	26
6	Våra förslag .....	27

## **1 Bakgrund och revisionsfråga**

För att möta förändrade förutsättningar för skolverksamheten såsom minskat elevantal och därmed totalt minskat resursbehov krävs analys och långsiktig planering inför framtiden.

Revisorerna i Ljusdals kommun har därför beslutat att granska om grundskolans och gymnasieskolans verksamheter bedrivs ändamålsenligt och ekonomiskt tillfredsställande.

Öhrlings PricewaterhouseCoopers har fått uppdraget att genomföra granskningen samt ge förslag till utvecklingsområden. Granskningen ska ge svar på ett antal frågor, som redovisas under kapitel 4.

## **2 Metod och genomförande**

Uppdraget har genomförts av Louise Cedemar, Silja Savela och Britt-Mari Idensjö.

Granskningen har genomförts med hjälp av dokumentstudier och intervjuer samt insamling av uppgifter, som legat till grund för olika beräkningar

De dokument som ingått i granskningen är:

- Skolplan
- Kvalitetsredovisning år 2007
- Resursfördelningssystem
- Skolkompassen mars 2008
- Strategisk handlingsplan
- Mätplan 2007/2008

Intervjuer har genomförts med

- Nämndens presidium
- Förvaltningschefen
- Chefen för kvalitets- och lärostödsenhet
- Ekonomer
- Fem rektorer inom grundskolan
- Fem lärargrupper (2-4 personer), som kommer från samma skolor som de fem rektorerna
- Representanter för Lärarförbundet och Lärarnas riksförbund

Sakinnehållet i rapporten är avstämt med förvaltningsledningen.

### 3 Sammanfattande bedömning

#### Styrning, uppföljning och kontroll av resurser och resursutnyttjande

##### Bedömning

Barn- och utbildningsnämnden har haft medelvärdet för Skolverkets jämförelsegrupp glesbygdskommuner som riktmärke när personaltäthet och resurser har diskuterats.

*Enligt vår uppfattning ska nämndens beslut om resurstillskott bygga på utvärdering, analys och bedömning av verksamhetens kvalitet och effektivitet i den egna kommunen.*

*Vår bedömning är att medelvärden för en grupp kommuner inte kan vara riktmärken för en enskild kommuns resursfördelning.*

Vi är kritiska till att en stor andel **åtgärder för utveckling** i kvalitetsredovisningen handlar om att öka resurserna utan att det finns uppsatta mål eller krav på att upprätta en handlingsplan, som anger vad som ska uppnås med de ökade resurserna.

Ett exempel finns på sidan 36. Där står:

*– öka lärartätheten i både förskola och grundskola för att ligga i nivå med kommungruppen*

Åtgärden kopplas till att en större andel elever ska bli behöriga till de nationella programmen på gymnasiet men vi har inte funnit någon analys av orsakerna till varför resultaten är låga eller någon bedömning av vad som ska förbättras.

*Vår bedömning är att nämnd och förvaltning behöver utveckla arbetet med koppling mellan mål och resurser. Att tillföra resurser är ingen lösning i sig!*

Inom förvaltningen finns **ett antal dokument** som är tänkta att ge styrning och ledning på enheterna. Vår uppfattning är att det krävs tydliga uppdrag och individuellt stöd till rektorerna om förvaltningsledningen vill nå dithän att alla enheter skapar ett strukturerat kvalitetsarbete utifrån pedagogisk plattform (PPF), strategisk handlingsplan och mätplan.

Vår erfarenhet är att **rektors ledarskap** är avgörande för vilket resultat skolan uppnår liksom för arbetsmiljön på skolan. Att det förhåller sig på samma sätt i Ljusdal grundar vi på följande iakttagelse:

De lärare som säger att de har tid för reflektion och analys samt bedömning av eget arbete är väl förtrogna med system och rutiner för kvalitetsarbetet. Rektor är engagerad i arbetet med den pedagogiska plattformen och har tydliggjort hur den strategiska handlingsplanen påverkar kvalitetsredovisningen.

*Vår bedömning är att resursfördelningssystemet inte tillgodoser skollagens krav på att elevernas förutsättningar ska vara likvärdiga oavsett i vilken skola eleven får sin utbildning.*

Vi grundar vår bedömning på

- att det inte finns någon del som tar hänsyn till barn och elever som har ett omfattande behov av särskilt stöd
- att Gärdeåsskolan och Stenhamreskolan, som har en större andel elever som inte når målen, har betydligt lägre personaltäthet än flera andra skolor
- att stödet till elever med annan etnisk bakgrund är detsamma oavsett hur länge eleven varit i Sverige och vilka kunskaper i svenska som eleven besitter.
- att personaltätheten på Hyboskolan är 6,8 elever per lärare och på Öjeskolan 13,6 elever per lärare
- att kostnaderna per elev är 34 700 kr på Färilaskolan och 55 000kr på Ramsjöskolan
- att resursfördelningen påverkas av organisatoriska faktorer dvs den lilla skolan tillförs extra resurser för att kunna genomföra verksamheten

*Vi bedömer att **Öjeskolan har något att lära ut** till övriga enheter:*

- eleverna får betydligt mer än den garanterade undervisningstiden
- läsåret 07/08 har Öjeskolan näst lägsta personalkostnaden per elev
- läsåret 07/08 har Öjeskolan bäst överensstämmelse mellan nationella prov år 9 och slutbetyg
- 2006-2008 har Öjeskolan högre resultat än modellberäknat värde

*Vår bedömning* är att det pågående **utvecklingsarbetet ”Betyg och bedömning”** ger kunskap och förståelse som är nödvändig för att uppnå en rättvis betygsättning. Vi konstaterar att andelen elever med behörighet till gymnasiet har ökat. Vid en jämförelse kan vi se att överensstämmelsen mellan resultaten på nationella prov och betyg år 9 är avsevärt olika på skolorna. På flera skolor är slutbetygen i matematik betydligt högre än provbetygen.

*Vår bedömning* är att **samarbetet mellan skolformerna** är bristfälligt. Vi anser att väl genomarbetade överlämningar har betydelse för hur eleverna lyckas på sin nya skola. Vi gör samma bedömning som gjordes i Skolkompassen.

## **Våra förslag**

### **Skolorganisation**

Vi anser att nämnden bör göra en översyn av skolornas förutsättningar att ge eleverna likvärdiga förutsättningar utifrån pedagogiska, sociala och ekonomiska aspekter.

### **Resurser ska vara proaktiva – inte reaktiva!**

SOU 2008:8 *Bidrag på lika villkor* utgör underlag för en proposition som förväntas komma under våren 2009. Utredningen behandlar kommunernas skyldighet att fördela resurser så att alla skolor inom en kommun, kommunala eller fristående, erhåller resurser på lika villkor. Det ställer krav på att kommunerna har genomtänkta fördelningssystem. Utredningen kan ge idéer till det påbörjade arbetet med ett nytt resursfördelningssystem inom barn- och utbildningsnämnden i Ljusdals kommun.

## **Kvalitetsarbete och kvalitetsredovisning**

### *Processinriktat arbete*

Skapa strategier för kvalitetsarbetet genom att synliggöra vem som har ansvar för olika delar i styrkedjan: *Prioriteringar – Mål - Handlingsplaner för genomförande – Uppföljning – Utvärdering – Analys av resultat - Nya åtgärder.*

Varje prioriterat utvecklingsområde bör följa samma process.

### *Rutiner för återkommande uppgifter*

Skriftliga rutiner sparar tid. De utgör ett gemensamt minne för hur vissa arbetsuppgifter, som kontinuerligt återkommer, ska genomföras. Ambitionsnivån ska fastställas så att var och en vet vad som gäller annars blir arbetet godtyckligt och personberoende.

### *Utropa Jante! Låt det vara tillåtet att vara duktig!*

Skapa en skolkultur som låter individer och grupper utvecklas och växa.

## 4 lakttagelser

### 4.1 Jämförelser med andra kommuner

#### Hur förhåller sig kostnader i förhållande till beräknade standardkostnader och jämförbara kommuner ?

Standardkostnad är den kostnad som kommunen skulle ha haft om man bedrev verksamheten till genomsnittlig avgifts-, ambitions-, och effektivitetsnivå med hänsyn till de egna strukturella faktorerna enligt statens system för kostnadsutjämning.

Jämförelsekommunerna är de tio kommuner i landet som är strukturmässigt mest lika Ljusdal inom grundskoleverksamhet. Kommunerna är: Tranås, Simrishamn, Nybro, Sollefteå, Höganäs, Klippan, Söderhamn, Tingsryd, Rättvik och Köping.

Tabell 1: Jämförelse standardkostnad/nettokostnad per invånare, Ljusdal

<b>Kronor per invånare</b>	<b>2003</b>	<b>2004</b>	<b>2005</b>	<b>2006</b>	<b>2007</b>
Nettokostnad grundskola	8 206	7 949	8 108	8 273	8 481
Standardkostnad grundskola	8 690	8 637	8 539	8 518	8 969
<b>Skillnad</b>	<b>- 484</b>	<b>-687</b>	<b>-431</b>	<b>-245</b>	<b>-488</b>

Källa: Webor

Mellan åren 2003 och 2007 har Ljusdals kommun bedrivit grundskoleverksamheten till lägre kostnad än standardkostnadsberäkningen. För år 2007 innebär det en lägre kostnad motsvarande cirka 9,4 miljoner kronor.

Kommunens nettokostnad har under perioden ökat med 3,3 %, vilket i princip motsvarar standardkostnadsökningen.

Tabell 2: Jämförelse nettokostnad per invånare, Ljusdal/jämförelsekommuner

<b>Kronor per invånare</b>	<b>2003</b>	<b>2004</b>	<b>2005</b>	<b>2006</b>	<b>2007</b>
Ljusdal	8 206	7 949	8 108	8 273	8 481
Jämförelsekommunerna	7 852	7 874	8 114	8 306	8 406
<b>Skillnad</b>	<b>354</b>	<b>75</b>	<b>-6</b>	<b>-33</b>	<b>75</b>

Källa: Webor

Av tabellen framgår att skillnaderna mellan Ljusdal och jämförelsekommunerna inte har varit stora mellan åren 2004 och 2007. Under tre av fem år har Ljusdal haft en högre nettokostnad än jämförelsekommunerna. För år 2007 innebär det att kommunens nettokostnad för grundskolan har varit totalt cirka 1,5 miljoner kronor högre än jämförelsekommunernas.

## Hur förhåller sig resurser och resultat i förhållande till Skolverkets jämförelsekommuner?

Tabell 3a: Antal lärare per 100 elever

Kommun/läsår	2004/05	2005/06	2006/07	2007/08
Ljusdal	8,2	8,4	8,7	8,5
Rättvik	7,2	7,9	8,5	8,9
Tranås	7,9	8,0	8,5	8,6
Klippan	8,0	8,1	8,5	8,7
Sollefteå	7,2	6,8	6,1	7,9
Höganäs	8,0	8,1	8,2	8,1

Källa: Skolverket, men urvalet av kommuner är desamma som för jämförelser ur Webor

Jämförelsekommunerna är de fem kommuner som strukturmässigt är mest lika Ljusdal inom grundskoleverksamhet. Ljusdal har under läsåren 2004/05 – 2006/07 haft den högsta personaltätheten av jämförelsekommunerna. Läsåret 2007/08 är Ljusdals personaltäthet i mitten av gruppen. Samtliga kommuner har ökat personaltätheten under jämförelseperioden, i Ljusdal är ökningen 0,3 lärare per 100 elever.

En annan jämförelsegrupp som kan användas är de kommuner som i Skolverkets databaser definieras som liknande kommungrupper. Där tillhör Ljusdal gruppen glesbygdskommuner. Denna jämförelse tar inte hänsyn till strukturella faktorer och standardkostnader på samma sätt som grupperingen ovan. Nedan visar vi hur antal lärare per 100 elever läsåret 2007/08 varierar i jämförelsegruppen glesbygdskommuner.

Tabell 3b: Antal lärare per 100 elever

Kommun/läsår	2007/08
Ljusdal	8,5
Dals-Ed	7,5
Ockelbo	7,9
Orsa	8,9
Rättvik	8,9
Vilhelmina	11,7
Genomsnitt	9,5

Källa: Skolverket – ett urval ur gruppen glesbygdskommuner

År 2008 har Vilhelmina högst lärartäthet med 11,7 lärare per 100 elever medan Dals-Ed har lägsta lärartätheten med 7,5 lärare per 100 elever. Medel för gruppen glesbygdskommuner är 9,5 lärare per 100 elever.



Tabell 4: Studieresultat våren 2008 och övergång till gymnasieskolan samt kostnad per betygspoäng 2007

	<b>Genomsnittligt Meritvärde</b> <b>2008</b>	<b>Andel elever som ej nått målen %</b> <b>2008</b>	<b>Andel behöriga till gymnasiet %</b> <b>2008</b>	<b>Kostnad per betygspoäng (Kpb)</b> <b>2007</b>
<b>Ljusdal</b>	209,8 (2)	20,2 (4)	88,8 (5)	291,5 (3)
<b>Rättvik</b>	212,9 (1)	10,8 (1)	95,5 (1)	309,7 (1)
<b>Tranås</b>	206,8 (4)	19,6 (3)	90,2 (3)	264,1 (5)
<b>Klippan</b>	202,1 (6)	29,8 (6)	86,2 (6)	268,9 (4)
<b>Sollefteå</b>	204,9 (5)	13,7 (2)	92,5 (2)	294,9 (2)
<b>Höganäs</b>	208,2 (3)	20,6 (5)	89,3 (4)	234,6 (6)

Källa: Skolverket (Urvalet är detsamma som ovanstående jämförelser ur Webor)

Andel elever som ej nått målen avser ett, flera eller alla ämnen.

Kostnad per betygspoäng beräknas på genomsnittlig kostnad per elev år 2006 för den kommunala grundskolan, exklusive lokaler, inventarier och skolskjutsar, dividerad med det genomsnittliga meritvärdet i årskurs 9 vårterminen 2007. Uppgifter baserat på resultat för vårterminen 2008 var inte uppdaterat vid rapporttillfället.

Tabellen visar att Ljusdals kommun har näst högsta genomsnittliga meritvärdet. Kostnad per betygspoäng ligger på tredje plats. Andelen elever som inte har nått målen samt andelen elever behöriga till gymnasiet har ett resultat som motsvarar fjärde och femte plats bland jämförelsekommunerna.

## **4.2 Kvalitetsarbete, styrning och ledning**

### **Hur arbetar förvaltning och enheter med kvalitetsutveckling och förbättring? Finns interna system och rutiner?**

På förvaltningens hemsida finns bilder och texter som tydligt åskådliggör hur förvaltningens kvalitetsarbete är tänkt att fungera. I *Kvalitetsredovisning 2007* beskrivs fastställda rutiner och system för kvalitetsarbetet. Där finns även tidplan för när olika aktiviteter och mätningar ska genomföras under året.

Enligt uppgifter från de intervjuade har kvalitetsarbetet kontinuerligt förbättrats sedan år 2004. Dåvarande förvaltningschef upprättade en strategisk handlingsplan utifrån målen i skolplanen och barn- och utbildningsnämndens budgetmål. Dokumentet har sedan årligen justerats. Uppdraget till rektorerna är att utifrån detta dokument och tillsammans med sin personal, skapa enhetens strategiska mål och handlingsplan i treårscykler. Resultatet av arbetet redovisas i kvalitetsredovisningen.

De mätningar som ska genomföras finns sammanställda i en mätplan, som finns tillgänglig på kommunens hemsida. I stort sett alla vi intervjuat anser att det är positivt med mätningar men flera är kritiska till omfattningen, tillförlitligheten och arbetssättet.

– Mätningarna ska inte vara fler än att vi hinner analysera resultaten, säger några av de intervjuade.

Förvaltningens kvalitets- och lärstödsenhet har påbörjat arbetet med att genomföra så kallade pedagogiska revisioner på samtliga grundskolor. Syftet är att säkerställa att eleverna har likvärdiga förutsättningar oavsett i vilken skola de får sin utbildning. Tanken är att resultatet av revisionerna ska ge förvaltningschefen underlag för beslut om gemensamma utvecklingsarbeten.

Kvalitets- och lärstödsenheten upplever att deras uppdrag under det senaste året blivit tydligare. En strategisk plan för enheten ska färdigställas under våren 2009. Flera av rektorerna upplever att de får bra stöd med bland annat ajourhållande av styrdokument.

Läsåret 2003/2004 fick rektorerna i uppdrag att formulera en pedagogisk plattform (PPF) för sina enheter. Den skulle bygga på modern forskning och läroplanens mål samt kommunens skolplan och förvaltningens visioner.

Ansvar för framtagandet av PPF låg på rektorerna. Strategihuset i Sollentuna fick uppdraget att stödja processerna på enheterna. I intervjuerna framkommer att engagemanget i arbetet med PPF blev olika på enheterna. Följden är att PPF är mycket levande på vissa enheter men knappast synlig på andra.

I intervjuerna framkommer att nämnd och förvaltning avser att omfördela resurserna så att en större andel avsätts för eleverna i de lägre åldrarna.

### **Hur bedrivs det strategiska ledningsarbetet?**

I december 2008 fastställde nämnden en strategisk handlingsplan utifrån Skolkompassen, som genomfördes i mars 2008. För vart och ett av de åtta granskade områdena har nämnden upprättat en aktivitetsplan med tider för genomförande eller uppföljning.

Förvaltningens ledningsgrupp består av 15 personer. Enligt de intervjuade har ledningsgruppens strategiska arbete inte fungerat tillfredsställande bland annat vad gäller val av prioriteringar samt möjligheter till fokusering. Förvaltningen har påbörjat en översyn av ledningsgruppens sammansättning och storlek.

Rektorerna upplever att de inte har tillräcklig tid att diskutera skolutveckling och hur de kan stödja varandra i sitt pedagogiska ledarskap.

I intervjuerna framkommer att rektorerna har olika syn på sitt uppdrag och att de på olika sätt tar till vara sina möjligheter att styra och leda verksamheten inom enheten. Rektorerna får en viss mängd ledningsresurs att disponera. Vissa rektorer har valt att ha biträdande rektorer medan andra har valt kvalitetsutvecklare, utvecklingsledare eller administratörer.

Rektorer och lärare från olika enheter samverkar i grupper som tillsatts för att utveckla områden som ligger under rektors ansvar. Som exempel ges exempel läs- och skrivutveckling samt betyg och bedömning. Inom flera utvecklingsområden utbildas lärare för att få spetskompetens eller för att kunna agera som processledare. Syftet är att de ska stödja rektorerna i arbetet med att utveckla verksamheten.

Specialpedagogerna träffas en gång per månad för att utveckla arbetet med barn i behov av särskilt stöd.

### **Hur kommuniceras uppdrag, uppföljning och resultat på enheterna?**

De flesta rektorer och lärare, som vi intervjuat, anser att målen för arbetet på enheten synliggörs vid framtagande av enhetens strategiska handlingsplan, att arbetet följs upp under läsåret sker uppföljning av målen och att resultatet redovisas i kvalitetsredovisningen.

Vi har stött på enheter där rektor och personal ger olika bilder av hur viktig den strategiska planen är.

Det finns enheter där varken pedagogisk plattform eller strategisk handlingsplan har fått något genomslag.

På vissa enheter träffas rektor och medarbetare för ett uppdragssamtal. På andra enheter kallas det medarbetarsamtal.

### **Hur sker överlämningar mellan skolformerna?**

För att få en utförlig bild av överlämningarna mellan förskolan och förskoleklassen och mellan förskoleklassen och grundskolan har vi, utöver intervjuerna med personal från grundskolan, genomfört telefonintervjuer med två rektorer från förskolan.

Enligt intervjuerna finns rutiner för överlämningar. Vi har gjort en förfrågan om någon skola har nedtecknade rutiner men ingen av skolorna har lämnat oss några sådana.

Ingen av de vi träffat har varit med om att utvärdera kvaliteten på effekterna av de aktiviteter som genomförts. Några av de intervjuade har uppfattningen att arbetet kan förbättras.

Enligt intervjuerna anser personalen på några av skolorna att det inte behövs överlämningar. De vill hellre bilda sig en uppfattning själva.

### **Vad innebär ”pedagogisk plattform” för arbetet på skolan?**

Flera lärare och rektorer har uppfattningen att arbetet med den pedagogiska plattformen har utvecklat samsyn och gemensamt förhållningssätt. De upplever att den har haft stor inverkan på det pedagogiska utvecklingsarbetet. Några av de vi intervjuat uppger att den pedagogiska plattformen inte ägnas någon uppmärksamhet.

På alla enheter, som vi kommit i kontakt med, finns en strategisk handlingsplan. Samtliga rektorer uppger att den har betydelse för verksamheten och arbetet på skolan, men det är inte alla lärare som känner till vad som står i den.

I stort sett alla vi intervjuat anser att den strategiska handlingsplanen har större betydelse än den pedagogiska plattformen.

### **4.3 Resursfördelning**

#### **Hur fördelas resurserna till skolenheterna? Tas hänsyn till upptagningsområdenas problematik såsom elever med invandrabakgrund och elever med särskilda behov? Finns nyckeltal? Hur används de?**

Ljusdals kommun fördelar resurser utifrån nyckeltal som beslutas av barn- och utbildningsnämnden. Ingen hänsyn tas till socioekonomiska faktorer som till exempel föräldrars utbildningsnivå, andelen pojkar och flickor eller andelen elever med invandrabakgrund.

Bidrag till undervisning i svenska som andra språk fördelas som elevpeng enligt antalet elever som deltar i undervisningen. Ingen hänsyn tas till elevens kunskaper i svenska.

Enligt de intervjuer vi genomfört pågår diskussioner om att förändra resursfördelningssystemet.

De flesta vi intervjuat anser att den resursfördelningsmodell som idag används är otillräcklig. För att vara mer rättvisande bör flera faktorer vägas in.

Tabell 5: Fastställda nyckeltal för 2008

Källa: Uppgifter från kommun

	<b>Nyckeltal lärartjänster</b>	<b>Nyckeltal material eller läromedel i kr/elev</b>
Grundskola årskurs 1-3	7,0 tjänster/100 elever 14,3 elever/tjänst	960
Grundskola årskurs 4-6	7,42 tjänster/100 elever 13,5 elever/tjänst	1 308
Grundskola årskurs 7-9	7,82 tjänster/100 elever 12,8 elever/tjänst	2 352

Utöver tilldelningen av lärartjänster fördelas medel för inventarier och elevassistenter. Tillgängliga resurser delas med antalet elever och därefter får respektive enhet den summan per elev.

Ett antal skolor får extra tilldelning av lärartjänster i form av ett glesbygdstillägg. Fördelning av glesbygdstillägg utgår från följande skrivning:

*Glesbygdstillägg utgår till den skola som ligger minst fem kilometer från någon av centralorterna Färila, Ljusdal och Järvsö och har färre än 90 barn (år 1-6) eller färre än 60 barn (7-9). Glesbygdstillägget är till för att ge likvärdig utbildning i små perifera skolor. De skolor som får glesbygdstillägg är Hybo (1-6), Tallåsen (1-6), Los (1-9) och Ramsjö (1-9).*

### Vilken personaltäthet finns på respektive grundskola?

Tabell: 6 Personaltäthet

Grundskola	Antal årsarbetare lärarresurs		Antal elever		Antal elever per lärare		
	lå 04/05	lå 07/08	lå 04/05	lå 07/08	lå 04/05	lå 07/08	+/-
Stenhamre	42,1	36,5	583	474	13,8	13,0	-0,8
Tallåsen	9,6	6,1	121	78	12,7	12,9	0,2
Gärdeåsskolan	14,5	14,9	169	152	11,6	10,2	-1,4
Hybo	4,2	5,2	44	35	10,5	6,8	-3,7
Färila	29,7	25,3	356	318	12,0	12,6	0,6
Los	7,5	8,8	70	66	9,3	7,5	-1,8
Ramsjö	8,6	8,1	84	69	9,8	8,6	-1,2
Öje	21,8	20,9	360	284	16,6	13,6	-3,0
Nybo	15,8	6,3	113	74	7,1	11,8	4,7
<b>Summa</b>	<b>153,8</b>	<b>131,8</b>	<b>1 900</b>	<b>1 550</b>	<b>12,4</b>	<b>11,8</b>	<b>-0,6</b>

Källa: SCB:s lärarregister

Antal årsarbetare baseras på de uppgifter om pedagogisk personal på respektive skola, som kommunen inrapporterat till SCB:s lärarregister uppgifter. Mätningarna har gjorts den 15 oktober 2004 och den 15 oktober 2007.

Antalet elever har minskat med 350 stycken, medan antalet årsarbetare har minskat med 22 stycken. Procentuellt motsvarar elevminskningen 18,4 % och lärarminskningen 14,3 %.

Personaltätheten har ökat mellan åren från 12,4 elever per lärare till 11,8.

Antalet elever per lärare varierar mellan de olika skolorna, likaså förändringen mellan åren. Det högsta antalet elever per lärare återfinns på Öjeskolan med 13,6 och den lägsta på Hyboskolan med 6,8.

### Vilka är kostnaderna per elev och skola?

Tabell 7: Kostnader per elev, tkr

	Personalkostnad per elev		Lokalkostnad per elev	
	lå 04/05	lå 07/08	lå 04/05	lå 07/08
Stenhamre	31,6	36,8	14,7	17,9
Tallåsen	32,4	39,6	12,5	22,4
Gärdeåsskolan	30,9	39,2	12,0	12,4
Hybo	44,8	50,3	9,3	13,4
Färila	30,4	34,7	13,0	13,5
Los	40,7	46,2	18,8	17,9
Ramsjö	41,4	55,0	14,9	24,9
Öje	34,0	34,9	13,6	22,0
Nybo inkl Nor	34,4	39,0	18,2	20,0
<b>Medel</b>	<b>35,6</b>	<b>41,7</b>	<b>14,1</b>	<b>18,3</b>

De totala personalkostnaderna har mellan 2004/2005 och 2007/2008 minskat med 6,3 mnkr, från 66,2 mnkr till 59,8 mnkr, en procentuell minskning på 9,5 %. Antalet lärartjänster har samtidigt minskat med 14,3 %. Att lönekostnaden inte minskar i samma takt beror på årliga lönerrevisioner.

Personalkostnaden per elev har ökat med 6,1 tkr, 17,1 %. Orsaken är dels att antalet lärartjänster inte har minskat i samma takt som elevunderlaget, dels ökade lönekostnader. Personalkostnaden per elev är högst i Ramsjö med 55 tkr och lägst i Öje med 34,9 tkr.

De totala lokalkostnaderna har mellan 2004/2005 och 2007/2008 ökat med 263 tkr, från 27 638 tkr till 27 901 tkr, vilket är mindre än en procent. Under perioden har tre skolor lagts ner. Trots detta har kostnaden per elev ökat med 4,2 tkr eller 29,7%. Lokalkostnaden per elev varierar kraftigt, med Gärdeåsskolan som har lägsta kostnaden, 12,4 tkr och Ramsjö som har den högsta kostnaden, 24,9 tkr.

I kvalitetsredovisningen påpekas att kostnaderna för grundskolan i Ljusdal ligger under genomsnittskostnaderna i Skolverkets jämförelsegrupp *Glesbygdskommuner*. Samtidigt påpekas att kostnaderna för skolbarnsomsorgen ligger högre än jämförelsekommunerna

och att orsaken är att personalen inom skolbarnsomsorgen gör en del av sina tjänster inom grundskolan.

#### 4.4 Resursutnyttjande

##### **Hur fördelas resurserna inom enheterna? Styr elevernas behov organisationen av klasser, grupper och specialundervisning?**

De lärare vi träffat uppger att arbetslagen omfördelar och omorganiserar för att möta varje enskild elevs behov.

Den gemensamma uppfattningen i så gott som alla intervjuer är att elevernas behov är större än tillgängliga resurser.

På vissa skolor avskiljs elever med åtgärdsprogram för att få stöd i mindre grupper. På andra skolor är det mer vanligt att verksamheten organiseras så dessa elever är kvar i sina klasser.

Vi konstaterar att flera av de intervjuade påpekar att personaltätheten i Ljusdal är lägre än genomsnittet för Skolverkets jämförelsegrupp *glesbygdskommuner*.

##### **Hur många elever har särskilt stöd? Hur många elever har åtgärdsprogram?**

Tabell 8: Antal elever med särskilt stöd och andel elever med åtgärdsprogram hösten 2008  
Källa: Uppgifter från rektorerna

Skola	Andel elever med stöd, %	Andel elever med åtgärdsprogram, %
Stenhamre	28	26
Tallåsen	12	7
Gärdeås	28	28
Hybo	16	16
Färila	29	29
Los	9	7
Ramsjö	23	29
Öje	Ingen uppgift	24
Nybo	18	18

Om en elev bedöms ha svårigheter att nå målen för grundskolan eller av andra orsaker har behov av särskilt stöd *skall* skolan upprätta ett åtgärdsprogram tillsammans med eleven och föräldrarna. Skolorna Stenhamre, Tallåsen och Los har inte åtgärdsprogram för alla elever.

### Får eleverna garanterad undervisningstid under sin grundskoletid?

Enligt bilaga 3 till skollagen har elever i grundskolan rätt till sammanlagt 6 665 timmar lärarledd undervisningstid under de nio skolår som grundskolan omfattar. Läsåret ska omfatta minst 178 dagar vilket innebär 35,6 veckor. Kommunerna har rätt att erbjuda eleverna mer tid än den lagstadgade.

Sammanställningen i tabell 9 bygger på uppgifter som lämnats av rektorerna på skolorna. De har redovisat hur många minuter per vecka som eleverna finns i skolan, kolumn 1 och kolumn 2. I den fjärde kolumnen har vi räknat om det till timmar. I den femte kolumnen utgår vi från att samtliga läsår omfattar 35,6 veckor, vilket är det minsta möjliga antal, och beräknar hur många timmar schemabunden och lärarledd tid eleverna får under nio år i grundskolan.

Vi har i beräkningarna antagit att eleverna från Tallåsen, Gärdeåsen och Hybo fortsätter till Stenhamreskolan och att eleverna från Nyboskolan fortsätter till Öjeskolan.

Tabell 9: Jämförelse timplan/garanterad tid

Källa: Uppgifter från respektive rektor

Skola, läsår	Timplan		Totalt minuter	Totalt tim/vecka	Totalt tim 9 år	Utöver Garanterad tid
	år 1 – 6	år 7 – 9				
Stenhamre, 1 – 9	7 190	4 340	11 530	192	6 841	176
Tallåsen, 1 – 6	7 190	4 340	11 530	192	6 841	176
Gärdeåsen, 1 – 6	7 180	4 340	11 520	192	6 835	170
Hybo, 1 – 6	7 190	4 340	11 530	192	6 841	176
Färila, 1 – 9	7 530	4 335	11 865	198	7 040	375
Los, 1 – 9	7 540	4 230	11 770	206	6 977	312
Ramsjö, 1 – 9	7 120	4 270	11 390	190	6 758	93
Nybo/Öje, 1 – 9	8 060	4 240	12 300	205	7 298	633

Samtliga skolor erbjuder mer undervisningstid än vad det finns krav på.

Nybo/ Öjes förklaring till högt antal timmar utöver den garanterade tiden är att de har dragit ner på antalet skolskjutsar, vilket medför att eleverna i väntan på skolskjuts deltar i flera lektionspass.

### Hur används lärarnas arbetstid? Finns lokala avtal?

De lärare och rektorer vi intervjuat ger olika bilder av hur lärarresursen används på skolorna. Alla är överens om att den så kallade undervisningsskyldigheten formellt är borta men säger samtidigt att den i praktiken finns kvar och är mer eller mindre styrande för hur arbetstiden används. I stort sett alla lärare vi träffat anser att de använder sin arbetstid flexibelt, vilket innebär att de, om så behövs, är beredda att genomföra fler lektionstimmar än vad som är planerat i deras scheman.



På en av de fem skolor, som vi genomfört intervjuer, anger rektorer och lärare att undervisningstiden räknas i minuter och är lika för samtliga lärare. På övriga skolor uppges att den tid lärarna har med eleverna för undervisning kan variera med arbetsinnehåll och arbetssätt.

På flera av skolorna uppges att det är arbetslagen som lägger elevschema och lärarschema. Rektorerna uppger att de har stort förtroende för att det sker på bästa sätt och har inte granskat hur tiden används. En av rektorerna har upptäckt att några lärare missbrukar förtroendet och ska se över situationen.

På de enheter där schemalaggningsen görs av utsedd schemaläggare krävs beslut från rektor om hur lärarnas tid ska användas.

Genom några intervjuer framkommer att personal och rektor från samma skola inte har samma uppfattning om hur lärarnas arbetstid används.

Flera av de lärare vi träffat anser att Lärarnas riksförbund håller sig strikt till tidigare tolkningar av bilaga M. De har låg förståelse för flexibilitet och har inte varit aktiva i arbetet med att ta fram varierande arbetstidsmodeller.

## 4.5 Resultat

### Vilka resultat har eleverna på nationella prov år 9 och betyg år 9?

Andelen elever som erhållit provbetyg räknas på samtliga elever som har slutat årskurs nio. Andel elever som erhållit slutbetyg i respektive ämne räknas på det antal elever som slutat årskurs nio.

Om resultatuppgiften baseras på färre än 10 elever visas två prickar (..) i stället för utfall. Om data saknas visas en prick (.) i stället för utfall.

Tabell 10: Andel elever som gjort provbetyget/andel elever som erhållit slutbetyg

Källa: Skolverket

Stenhamreskolan	Andel elever som gjort provbetyget			Andel elever som erhållit slutbetyg i ämnet		
	2006	2007	2008	2006	2007	2008
Sv2	100,0	100,0	66,7	..	..	..
Svenska	94,0	93,6	87,5	92,1	91,6	..
Matematik	85,3	88,3	91,8	90,2	82,6	77,2
Engelska	90,2	89,2	94,5	89,2	84,4	..

Färila skola	Andel elever som gjort provbetyget			Andel elever som erhållit slutbetyg i ämnet		
	2006	2007	2008	2006	2007	2008
Sv2	..	.	.	.	.	.
Svenska	73,6	100,0	95,6	89,5	100,0	..
Matematik	97,3	100,0	84,7	89,5	96,4	..
Engelska	94,7	96,4	91,3	84,2	92,9	..

Los centralskola	Andel elever som gjort provbetyget			Andel elever som erhållit slutbetyg i ämnet		
	2006	2007	2008	2006	2007	2008
Sv2	.	.	.	.	.	.
Svenska	93,3	100,0	100,0	100,0	..	..
Matematik	86,7	100,0	100,0	66,7	..	..
Engelska	93,3	100,0	100,0	86,7	..	..

Centralskolan Ramsjö	Andel elever som gjort provbetyget			Andel elever som erhållit slutbetyg i ämnet		
	2006	2007	2008	2006	2007	2008
Sv2	.	.	.	.	.	.
Svenska	93,3	87,5	100,0	100,0	..	..
Matematik	93,3	100,0	94,7	100,0	..	..
Engelska	93,3	100,0	100,0	93,3	..	..

Öjeskolan	Andel elever som gjort provbetyget			Andel elever som erhållit slutbetyg i ämnet		
	2006	2007	2008	2006	2007	2008
Sv2	.	.	.	.	.	.
Svenska	93,4	98,6	98,4	93,4	100,0	..
Matematik	81,9	98,6	98,4	91,8	98,6	..
Engelska	91,8	100,0	98,4	90,2	95,7	..

Totalt har andelen elever som genomför nationella prov ökat sedan år 2006.

Vi noterar att det är färre elever på Färila skola och på Stenhamreskolan som har erhållit provbetyg. 85 % av eleverna på Färila skola har genomfört provet i matematik.

I kommande tabeller jämför vi hur de olika skolornas betyg förhåller sig till resultaten på nationella prov.

Tabell: 11 Relation betyg och nationella prov

Källa: Skolverket

<b>Ljusdals kommun</b>	Antal elever	Antal elever med provbetyg och slutbetyg	Andel (%) elever med lägre, lika eller högre slutbetyg än provbetyget		
			Lägre	Lika	Högre
			Svenska	264	248
Matematik	270	249	1.2	75.9	22.9
Engelska	270	258	6.2	83.3	10.5

<b>Färila skola</b>	Antal elever	Antal elever med provbetyg och slutbetyg	Andel (%) elever med lägre, lika eller högre slutbetyg än provbetyget		
			Lägre	Lika	Högre
			Ämne		
Svenska	45	44	0.0	56.8	43.2
Matematik	45	39	0.0	69.2	30.8
Engelska	45	42	0.0	92.9	7.1

<b>Stenhamre skola</b>	Antal elever	Antal elever med provbetyg och slutbetyg	Andel (%) elever med lägre, lika eller högre slutbetyg än provbetyget		
			Lägre	Lika	Högre
			Ämne		
Svenska	104	91	9.9	79.1	11.0
Matematik	110	101	1.0	74.3	24.8
Engelska	110	104	7.7	77.9	14.4

Öje skola	Antal elever	Antal elever med provbetyg och slutbetyg	Andel (%) elever med lägre, lika eller högre slutbetyg än provbetyget		
			Lägre	Lika	Högre
Svenska	63	62	6.5	82.3	11.3
Matematik	63	62	3.2	85.5	11.3
Engelska	63	62	6.5	83.9	9.7

Ramsjö skola	Antal elever	Antal elever med provbetyg och slutbetyg	Andel (%) elever med lägre, lika eller högre slutbetyg än provbetyget		
			Lägre	Lika	Högre
Svenska	19	19	15.8	68.4	15.8
Matematik	19	18	0.0	77.8	22.2
Engelska	19	19	5.3	94.7	0.0

Överensstämmelsen mellan betyg och nationella prov är högst på Öje skola och minst på Färila skola.

### **Hur många elever når målen för grundskolan och hur är resultatet jämfört med Skolverkets verktyg SALSA?**

Med analysverktyget SALSA kan kommuners och skolors samlade betygsresultat bedömas i ett riksperspektiv. Genom att ta hänsyn till skolors elevsammansättning kan kommuner och skolor få en ny utgångspunkt för diskussion och analys av skolors förutsättningar, processer och resultat.

Den statistiska modellen har begränsningar, som innebär att de modellberäknade värdena *inte* ska användas för rangordning mellan skolor. Hur god kvalitet en skola har är en alltför sammansatt fråga för att kunna fångas i ett enkelt mått, vare sig det är ett faktiskt eller modellberäknat värde.

Skolverkets verktyg SALSA använder begreppet modellberäknat värde för att ange hur många procent av en grupp elever som förväntas uppnå målen för grundskolan. Det modellberäknade värdet beräknas utifrån följande kriterier:

- hur många pojkar som finns i gruppen
- hur många elever det finns med invandrarbakgrund
- föräldrarnas utbildningsbakgrund

I tabell 12 jämför vi det modellberäknade värdet med hur många elever som i verkligheten uppnått samtliga kunskapsmål.

Tabell 12: Andel elever som uppnått målen jämfört med modellberäknat värde.  
Källa: Skolverket

<b>Stenhamreskolan</b>	<b>Andel elever som uppnått målen</b>	<b>Modellberäknat värde</b>	<b>Avvikelse/ Residual %</b>
2006	63 %	73 %	-12 %
2007	57 %	75 %	-19 %
2008	70 %	74 %	-4 %

<b>Färila skola</b>	<b>Andel elever som uppnått målen</b>	<b>Modellberäknat värde</b>	<b>Avvikelse/ Residual %</b>
2006	74 %	74 %	-1 %
2007	86 %	80 %	6 %
2008	81 %	73 %	8 %

<b>Los Centralskola</b>	<b>Andel elever som uppnått målen</b>	<b>Modellberäknat värde</b>	<b>Avvikelse/ Residual %</b>
2006	47 %	71 %	-25 %
2007			
2008			

<b>Centralskolan Ramsjö</b>	<b>Andel elever som uppnått målen</b>	<b>Modellberäknat värde</b>	<b>Avvikelse/ Residual %</b>
2006	87 %	73 %	13 %
2007			
2008	100 %	72 %	29 %

<b>Öjeskolan</b>	<b>Andel elever som uppnått målen</b>	<b>Modellberäknat värde</b>	<b>Avvikelse/ Residual %</b>
2006	85 %	77 %	9 %
2007	86 %	82 %	4 %
2008	94 %	82 %	13 %

**Finns det skolor som är överrepresenterade då det gäller elever som ej uppnått målen för grundskolan?**

Tabell 13: Tabellen visar i vilken skola eleverna, som ej nådde målen för år 9 på Stenhamreskolan, började sin skolgång

Källa: Ljusdals kommun

<b>Skola</b>	<b>Var började de elever som ej nådde målen år 2007? (antal)</b>	<b>Var började de elever som ej nådde målen år 2008? (antal)</b>
Stenhamre	11	7
Tallåsen	5	3
Gärdeås	18	16
Hybo	1	0
Färila	1	0
Ämbarbo	3	0
Tallbacken	1	0
Ej känt	3	1
<b>Totalt</b>	<b>43</b>	<b>27</b>

Inför det sjunde skolåret tar Stenhamreskolan emot elever från flera andra skolor. Stenhamreskolan har under senare år inte nått upp till de modellberäknade värdena som Skolverket gjort enligt verktyget SALSA.

Tabellen ger en bild av att Gärdeåsskolan har en större andel elever med behov av stöd än övriga skolor.

Skolorna Los, Ramsjö och Öje har ej redovisats eftersom samtliga elever har följts åt sedan år 1. Los och Ramsjö är små skolor med ett fåtal elever per årskull.

Resultaten på Öjeskolan har under flera år överstigit de modellberäknade värdena.

## 5 Analys och bedömning

### 5.1 Jämförelser med andra kommuner

Med anledning av att personaltätheten Ljusdals kommun ligger under genomsnittet för kommungruppen *Glesbygdskommuner* i Skolverkets databaser gör många bedömningen att personaltätheten är låg och i kvalitetsredovisningen tas detta som intäkt för att föreslå mer resurser till grundskolan.

När vi gör jämförelser med de kommuner som strukturmässigt är mest lika Ljusdals kommun ligger personaltätheten inom Ljusdals kommuns grundskolor ungefär i mitten av gruppen.

Vi kan konstatera att nettokostnaden per invånare är högre i Ljusdal än genomsnittet för de kommuner som strukturmässigt är mest lika Ljusdal.

*Vår bedömning* är att medelvärden för en grupp kommuner *inte* kan vara riktmärken för en enskild kommuns resursfördelning. Inom Skolverkets jämförelsegrupp är skillnaderna mellan kommunerna mycket stora t.ex. Vilhelmina med 11,7 lärare/ 100 elever, och Dals-Ed med 7,5 lärare/ 100elever. Det anser vi tydliggör att gruppens medelvärde inte är någon sanning vad gäller personaltäthet i en enskild kommuns grundskolor.

*Enligt vår uppfattning* ska nämndens beslut om resurstillskott bygga på utvärdering, analys och bedömning av verksamhetens kvalitet och effektivitet i den *egna kommunen*. Vi grundar vår bedömning på att två kommuner aldrig är helt lika samt att politiker i den ena kommunen prioriterar annorlunda än i den andra kommunen beroende på att det oftast råder skilda förutsättningar.

### 5.2 Kvalitetsarbete, styrning och ledning

#### Kvalitetsarbete och kvalitetsredovisning

Vi uppfattar att det förvaltningsövergripande dokumentet *Kvalitetsredovisning 2007* är väl strukturerat med god information om system och rutiner samt tidplan för kvalitetsarbetet. Där ges en nulägesbeskrivning av de prioriterade utvecklingsområdena samt viss analys och bedömning av resultat.

Vi bedömer att kommunens Kvalitets- och lärostödsenhet utgör ett tillfredsställande stöd till rektorerna i deras uppföljnings- och utredningsarbete.

Vi konstaterar att system och rutiner för kvalitetsarbetat är känt bland rektorerna men olika väl förankrat bland lärarna. På de flesta av grundskolorna är inte kvalitetsredovisningen ett välkänt och levande dokument.

Vi är kritiska till att en stor andel *Åtgärder för utveckling* i kvalitetsredovisningen handlar om att öka resurserna utan att det finns uppsatta mål eller krav på att upprätta en handlingsplan, som anger vad som ska uppnås med de ökade resurserna.

Ett exempel finns på sidan 36. Där står:

– öka lärartätheten i både förskola och grundskola för att ligga i nivå med kommungruppen

Åtgärden kopplas till att en större andel elever ska bli behöriga till de nationella programmen på gymnasiet men vi har inte funnit någon analys av orsakerna till varför resultaten är låga eller någon bedömning av vad som ska förbättras.

Vår bedömning är att nämnd och förvaltning behöver utveckla arbetet med koppling mellan mål och resurser. Att tillföra resurser är ingen lösning i sig. Låt oss anta att det är förändrade arbetssätt och alternativa pedagogiska insatser som behövs för att höja elevernas resultat. Är det då fler lärarresurser som krävs eller är det resurser till kompetensutveckling som gör mest nytta? Om inte det är tydligt uttalat finns risken att tillskott av resurser endast ger mer av det som redan finns och effekten uteblir.

### **Strategiskt ledningsarbete**

Inom förvaltningen finns ett antal dokument som är tänkta att ge styrning och ledning på enheterna. Vår uppfattning är att det krävs tydliga uppdrag och individuellt stöd till rektorerna om förvaltningsledningen vill nå dithän att alla enheter skapar ett strukturerat kvalitetsarbete utifrån pedagogisk plattform (PPF), strategisk handlingsplan och mätplan:

- Enligt vår bedömning är idén med att varje enhet formulerar en *pedagogisk plattform (PPF)* mycket positiv. Den slutsats vi drar av intervjuerna är att de enheter som aktivt arbetar med sin PPF skapar en gemensam syn på skolans uppdrag, gemensam kunskapssyn och gemensamt förhållningssätt. Vi märker en tydlig skillnad mellan de enheter som aktivt arbetar med PPF, och de som inte gör det, i sättet att beskriva arbetssituation och arbetsklimat.
- Vi konstaterar att det inte är alla på enheter, som den *strategiska handlingsplanen* är känd bland lärarpersonalen och upplevs som ett levande dokument. De rektorer vi träffat är väl insatta i avsikten med dokumentet och dess innehåll, men alla rektorer har inte arbetat så att dokumentet är levande på enheten.
- Mätplanen är ett utmärkt redskap för strategisk utvärdering. För att bli ett stöd i kvalitetsarbetet behövs avgränsningar så att fokus sätts på skolornas och elevernas resultat.

Vår bedömning är det ska finnas en mötesplats för rektorerna i kommunen där skolans utveckling står i fokus. Kontinuerligt erfarenhetsutbyte och gemensamma strategiska beslut ger rektorerna stöd i arbetet. Genom att fördela arbetet efter intresse och kompetens läggs fokus på samarbete och gemensamt ansvar. Den *ledningsgrupp* som fanns vid tiden för



våra besök i Ljusdal upplevdes inte som en strategisk ledningsgrupp för skolan. Förvaltningschefen och de rektorer vi träffade var överens om att en förändring är nödvändig.

### **Rektors ledarskap**

Vår bedömning är att det finns stora skillnader mellan grundskolorna vad gäller rektors ledning av verksamheten. På de enheter där rektor är engagerad i arbetet med *Pedagogisk plattform och strategisk handlingsplan* är syftet med dokumenten väl kända och rutinerna för kvalitetsarbetet väl förankrade.

Vår erfarenhet är att rektors ledarskap är avgörande för vilket resultat skolan uppnår liksom för arbetsmiljön på skolan. Att det förhåller sig på samma sätt i Ljusdal grundar vi på följande iakttagelse:

De lärare som säger att de har tid för reflektion och analys samt bedömning av eget arbete är väl förtrodda med system och rutiner för kvalitetsarbetet. Rektor är engagerad i arbetet med den pedagogiska plattformen och har tydliggjort hur den strategiska handlingsplanen påverkar kvalitetsredovisningen.

### **5.3 Resursfördelning**

Redan när Skolkompassen lämnade sitt yttrande konstaterades att nämnden bör utvärdera om resursfördelningssystemet ger eleverna likvärdiga förutsättningar.

*Vår bedömning* är att resursfördelningssystemet inte tillgodoser skollagens krav på att elevernas förutsättningar ska vara likvärdiga oavsett i vilken skola eleven får sin utbildning. Vi grundar vår bedömning på

- att det inte finns någon del som tar hänsyn till barn och elever som har ett omfattande behov av särskilt stöd
- att Gärdeåsskolan och Stenhamreskolan, som har en större andel elever som inte når målen, har betydligt lägre personaltäthet än flera andra skolor
- att stödet till elever med annan etnisk bakgrund är detsamma oavsett hur länge eleven varit i Sverige och vilka kunskaper i svenska som eleven besitter.
- att personaltätheten på Hyboskolan är 6,8 elever per lärare och på Öjeskolan 13,6 elever per lärare
- att kostnaderna per elev är 34 700 kr på Färlaskolan och 55 000kr på Ramsjöskolan
- att resursfördelningen påverkas av organisatoriska faktorer dvs den lilla skolan tillförs extra resurser för att kunna genomföra verksamheten

*Vi bedömer* att det finns risk att möjligheterna till stöd för elever med stora behov av stöd urholkas på grund av att lokalkostnaderna ökar.

*Enligt vår uppfattning* ska ett resursfördelningssystem vara utformat så att anpassningar till förändringar av elevantalet både vad gäller personal och lokaler görs kontinuerligt. Med den utformning som gäller idag finns inga sådana incitament för rektor och persona-

len på skolan. Därmed finns risk att möjligheterna till effektiviseringar och omfördelningar inte utnyttjas.

## 5.4 Resursutnyttjande

Vi konstaterar att samtliga elever i Ljusdals kommun får den garanterade undervisningstiden för grundskolans nio år.

*Vi bedömer* att Öjeskolan har något att lära ut till övriga enheter:

- eleverna får betydligt mer än den garanterade undervisningstiden
- läsåret 07/08 har Öjeskolan näst lägsta personalkostnaden per elev
- läsåret 07/08 har Öjeskolan bäst överensstämmelse mellan nationella prov år 9 och slutbetyg
- 2006-2008 har Öjeskolan högre resultat än modellberäknat värde

*Vår bedömning* är att läraravtalen under 2000-talet inte har lett till de förändringar som centrala parter åsyftat. På vissa skolor i Ljusdal styr fortfarande gamla strukturer, som bygger på undervisningsskyldighet, klassläraresystem och ämnesläraresystem. Undervisningstiden beräknas utan större hänsyn till klassens storlek, elevgruppens sammansättning eller ämnets karaktär. Vi uppfattar att många lärare anser att dagens arbetstidsfördelning inte är ändamålsenlig i förhållande till skolans uppdrag.

## 5.5 Resultat

*Vår bedömning* är att det pågående utvecklingsarbetet ”*Betyg och bedömning*” ger kunskap och förståelse som är nödvändig för att uppnå en rättvis betygsättning. Vi konstaterar att andelen elever med behörighet till gymnasiet har ökat. Vid en jämförelse kan vi se att överensstämmelsen mellan resultaten på nationella prov och betyg år 9 är avsevärt olika på skolorna. På Färila skola har en stor andel av eleverna högre slutbetyg i svenska och matematik än provbetyget. På flera skolor är slutbetygen i matematik betydligt högre än provbetygen.

*Vår bedömning* är att samarbetet mellan skolformerna är bristfälligt. För elever med svårigheter är det av stor vikt att mottagande personal kan möta eleven på rätt nivå. De bilder, som förmedlas av arbetet med övergångar mellan skolformer, är att insatserna och kvalitén varierar med vilka personer som är inblandade. Det finns inga skrivna planer för överlämningar mellan skolformerna, vilket innebär att ambitionsnivån bestäms av de som för tillfället är inblandade i uppgiften.

*Vår bedömning* är att väl genomarbetade överlämningar har betydelse för hur eleverna lyckas på sin nya skola. Vi gör samma bedömning som gjordes i Skolkompassen. För att säkerställa att eleven får en helhet i sitt lärande och sin kunskapsutveckling måste det finnas rutiner för en systematisk samverkan mellan skolformerna.

## 6 Våra förslag

### Skolorganisation

Vi anser att nämnden bör göra en översyn av skolornas förutsättningar att ge eleverna likvärdiga förutsättningar utifrån följande aspekter:

#### *Pedagogiska*

- lärare som är behöriga i samtliga ämnen de undervisar
- möjligheter att rekrytera lärare, som har sådan kombination i sin behörighet, att de kan ha hela sin tjänst på skolan
- tillgång till resurser för elever med behov av särskilt stöd
- ändamålsenliga lokaler för samtliga ämnen
- möjligheter till lek och rörelse inomhus och utomhus

#### *Sociala*

- elevernas behov av jämnåriga och likasinnade kamrater
- elevernas möjligheter att träna samarbete med oliktankande
- lokalernas tillgänglighet för funktionshindrade elever så att de har likvärdiga förutsättningar att vistas på skolan

#### *Ekonomiska*

- förhållandet mellan personalkostnader och lokalkostnader
- rimlig kostnad per elev

#### *Styrning och ledning*

- rektor har i stort sett daglig kontakt med verksamheten

### **Resurser ska vara proaktiva – inte reaktiva!**

SOU 2008:8 *Bidrag på lika villkor* utgör underlag för en proposition som förväntas komma under våren 2009. Utredningen behandlar kommunernas skyldighet att fördela resurser så att alla skolor inom en kommun, kommunala eller fristående, erhåller resurser på lika villkor. Det ställer krav på att kommunerna har genomtänkta fördelningssystem. Utredningen kan ge idéer till det påbörjade arbetet med ett nytt resursfördelningssystem inom barn- och utbildningsnämnden i Ljusdals kommun.

### **Kvalitetsarbete och kvalitetsredovisning**

#### *Processinriktat arbete*

Skapa strategier för kvalitetsarbetet genom att synliggöra vem som har ansvar för olika delar i styrkedjan: *Prioriteringar – Mål - Handlingsplaner för genomförande – Uppföljning – Utvärdering – Analys av resultat - Nya åtgärder.*

Varje prioriterat utvecklingsområde bör följa samma process. Då skapas system och rutiner för kvalitetsarbetet som efterhand blir kända av all personal inom förvaltningen.

Kvalitetsarbetet är i första hand till för den egna skolan. De som dagligen finns på skola är de som bäst vet vad som behöver göras. Om alla är delaktiga sker förändringarna kontinuerligt. Ibland kostar det inget att förbättra!

#### *Rutiner för återkommande uppgifter*

Skriftliga rutiner sparar tid. De utgör ett gemensamt minne för hur vissa arbetsuppgifter, som kontinuerligt återkommer, ska genomföras. Ambitionsnivån ska fastställas så att var och en vet vad som gäller annars blir arbetet godtyckligt och personberoende. För att ständigt vara aktuella ska rutinerna utvärderas efter varje användande. Som ett led i arbetet med att förbättra elevernas resultat bör Barn- och utbildningsförvaltningen snarast fastställda rutiner för övergångar mellan skolformer.

#### *Utropa Jante! Låt det vara tillåtet att vara duktig!*

Skapa en skolkultur som låter individer och grupper utvecklas och växa.

Exempel på aktiviteter:

- En av studiedagarna i samband med läsårsstarten får utvalda enheter redovisa lyckade satsningar.
- På var eller varannan rektorskonferens uppdrar förvaltningschefen till någon av rektorerna att redovisa ett projekt eller insats. Rektor kan göra det själv eller välja att ta med någon ur personalen.