

**Nynäshamns kommun**

**Barn- och utbildningsförvaltningen**

Nynäshamn 2017-02-14

**UTREDNING/RAPPORT – STATUS OCH UNDERLAG INFÖR  
FORTSATT ARBETE AVSEENDE SKOLSTRUKTUR:**

**SORUNDA REKTORSOMRÅDE**

**Pontus Sjöstrand, Jurek Executive**

## Innehåll

1. <b>Inledning</b> - uppdraget .....	3
2. <b>Sammanfattning</b> .....	4
3. <b>Nulägesbeskrivning</b> – skolgemensamma förutsättningar .....	6
3.1. Befolkningsutveckling – befolkningsprognos .....	6
3.1.1 Befolkningsökningen i Sorunda församling/rektorsområde .....	7
3.1.2 Befolkningsprognosen – två alternativa prognoser – elevunderlaget i Sorunda församling .....	9
3.1.3 Elevunderlag – status 2017 .....	10
3.2. Skolhus, antal och status - nuläge .....	11
3.2.1 Sunnerbyskolan (Objektsnummer 347514).....	13
3.2.2 Kyrkskolan (Objektsnummer 347516).....	13
3.2.3 Stora Vika skola (Objektsnummer 347506).....	13
3.2.4 Fagerviksskolan (Objektsnummer 347520) .....	13
3.3 Planerad nybyggnation av bostäder – Sorunda .....	14
3.4 Skolskjuts och vägar i Sorunda .....	15
3.4.1 Nyckelområden .....	15
3.4.2 Tillfällig stängning av Vika skola .....	16
3.4.3 Nya nyckelkoder .....	16
3.4.4 Kostnader och aktuellt entreprenadavtal med transportföretag för skolskjutsen ....	17
3.5 Organisation (ledarskap, personal, rekrytering, arbetsmiljö för elever och personal samt studieresultat) – nulägesbeskrivning (innan flytten av Vikas elever) .....	17
3.5.1 Skolledningen – Sorunda rektorsområde – aktuell situation.....	18
3.5.2 ”Hälsofrämjande skolutveckling i Sorunda” - projekt .....	18
3.5.3 Psykosocial kartläggning inom Sorunda rektorsområde – Avonova Hälsa AB.....	20
3.5.4 Organisationen och kopplingen till antal skolhus – nuläge i Sorunda .....	22
3.5.5 Skolinspektionens beslut .....	25
3.6 Ekonomi – resurser och ekonomiskt resultat (balans och förutsägbarhet) – nuläge och rådande förutsättningar .....	27
3.7 Resursfördelningssystem för skolan 2017 – Nynäshamns kommun.....	30
4. <b>Förslag till åtgärder</b> – reflektioner och rekommendationer inför ett inriktningsbeslut .....	32
4.1. Antal skolhus – två alternativa förslag .....	33
4.1.1 Tre skolhus – för- och nackdelar .....	33
4.1.2 Två skolhus – för och nackdelar .....	34
4.2 Matsal på Sunnerbyskolan .....	35
4.3 Idrottshall/friskvårdslokal i Stora Vika .....	35
4.4 Ösmo rektorsområde(en) – ny organisation - ett rektorsområde – en ny skola .....	35

4.5 Strategisk lokalförsörjning & samordning mellan berörda förvaltningar (plan eller modell saknas idag).....	36
4.6 Tankerum kring organisationen - SKL.....	37
4.7 Åtgärdsplan inför fortsatt arbete .....	39
5. <b>Slutsatser</b> .....	40
6. <b>Avslutning</b> .....	41
7. <b>Referenser</b> .....	42

## 1. Inledning - uppdraget

Med anledning av skolsituationen i Sorunda under hösten 2016 (BUN/2017/0026/610-1) samt ett pågående utvecklingsarbete för ett väl fungerande skolväsende i Nynäshamns kommun – formulerat i Verksamhetsplanen för Barn- och utbildningsnämnden 2017 – har ett avgränsat utredningsuppdrag avseende Sorunda rektorsområde genomförts inför den fortsatta verksamheten under 2017 och inför skolstarten höstterminen 2017. Utredningen omfattar rektorsområdet *Sorunda* och syftet är att primärt skapa ett fullgott beslutsunderlag för Barn- och utbildningsnämnden. Ett beslut om hur rektorsområdet ska organiseras för att möta kraven på ett väl fungerande skolväsende inför framtiden. Det ska också harmonisera väl med gällande verksamhetsplan samt övriga styrdokument inom ramen för förvaltningens uppdrag och verksamhet. Med hänsyn till den ringa tid som avsatts för arbetet är utredningen avgränsad till att omfatta fyra kärnområden. Dispositionen bygger på en nulägesrapport, förslag på åtgärder samt ett antal slutsatser med utgångspunkt från dessa fyra frågor:

- Skolhus, antal byggnader med tillhörande infrastruktur
- Skolskjutsar
- Organisation (ledarskap, personal, rekrytering, arbetsmiljö för elever och personal samt studieresultat)
- Ekonomi, resurser och ekonomiskt resultat (balans och förutsägbarhet)

Målet är att skapa en transparent, funktionell och tydlig ledning av skolorna i Sorunda, för att säkerställa ett bättre studieresultat och en organisation som attraherar behöriga och duktiga lärare till kommunens skolor. Det finns också ett logiskt samband mellan situationen i Sorunda och övriga rektorsområden, främst Ösmo, som är viktigt att identifiera, för att på sikt ta ett grepp om helheten i organisationen av kommunens skolverksamhet. Utredningen fokuserar dock på Sorunda i första hand.

Utredningens metod och struktur baseras i huvudsak på de underlag som funnits tillgängliga i genomförda rapporter och statistiska underlag inom ramen för Barn- och utbildningsförvaltningens reguljära arbete. Vidare har ett antal intervjuer genomförts med nyckelpersoner inom berörda förvaltningar. En genomgång av ett antal utredningar av skolstrukturen i jämförbara kommuner har också utgjort en del i utredningsarbetet.

## 2. Sammanfattning

Skolverksamhet är komplext och innehåller styrning där både stat och kommun är involverade för att gemensamt skapa förutsättningar där samtliga elever säkras en likvärdig utbildning.

Satsningen på förskola och skola är tydligt angiven i Nynäshamns kommuns centrala styrdokument, ”Mål och budget 2017-2020”, där det framgår att målet är en hög kvalitet på förskola och skola. Inom skolområdet genomförs också de största satsningarna i budgeten på förskola och skola i linje med denna målsättning.

En framgångsrik skola bygger på att skapa realistiska förutsättningar i dialog med föräldrar och kommuninvånare – klarspråk och transparens – där man vågar vara tydlig och tar ett ansvar för ”alla” elever för att bygga en organisation med kontinuitet och långsiktighet. Skolan har flera viktiga roller, en attraktiv arbetsgivare, en kunskapsdrivande motor i kommunen samt det första mötet som barn och ungdomar får med det civila samhället. För att möjliggöra en långsiktigt hållbar satsning är det viktigt att på kort sikt identifiera, hantera och genomföra förändringar som är nödvändiga för ett framgångsrikt hållbart arbete på lång sikt. Här presenteras en nulägesrapport med fokus på de fyra kärnområden som anges ovan: *antal skolhus (antal byggnader), skolskjutsar, organisation (ledarskap, personal, rekrytering, studieresultat samt arbetsmiljö för elever och personal) & ekonomi (balans och förutsägbarhet).*

Utredningen fokuserar på förutsättningarna i Sorunda, nuvarande situation, viktiga kärnfrågor samt ett antal förslag och rekommendationer inför ett inriktningsbeslut som bidrar till en skolverksamhet i linje med kommunens övergripande mål i samtliga gällande styrdokument. I utredningen identifieras ett antal viktiga frågor att arbeta vidare med samt konkreta förslag på kort sikt.

Ett samlat grepp om situationen är nödvändigt – främst för Sorunda rektorsområde – men med bäring på hela skolverksamheten i Nynäshamn. Det har varit nödvändigt att kartlägga, analysera och reflektera över vissa åtgärder som måste göras. Utredningen har lagt en tyngdpunkt på de organisatoriska frågorna vilka är avgörande för ett fungerande rektorsområde. En uppdaterad befolkningsprognos utgör också en viktig del.

En genomgripande reflektion har varit behovet av ytterligare tillit och transparens, både mellan invånare och politiker men också mellan föräldrar och skolledning. En central reflektion i utredningen har varit behovet av att skapa en större samverkan mellan berörda förvaltningar inom hela kommunen – en samverkan med processer för styrning och ledning – för att ha framförhållning inför nödvändiga beslut.

Utredningen lägger fram två alternativa förslag till antal skolhus – ett scenario med två och ett med tre skolhus – men ser fler fördelar med två skolhus inför ett fortsatt arbete.

### 3. Nulägesbeskrivning – skolgemensamma förutsättningar

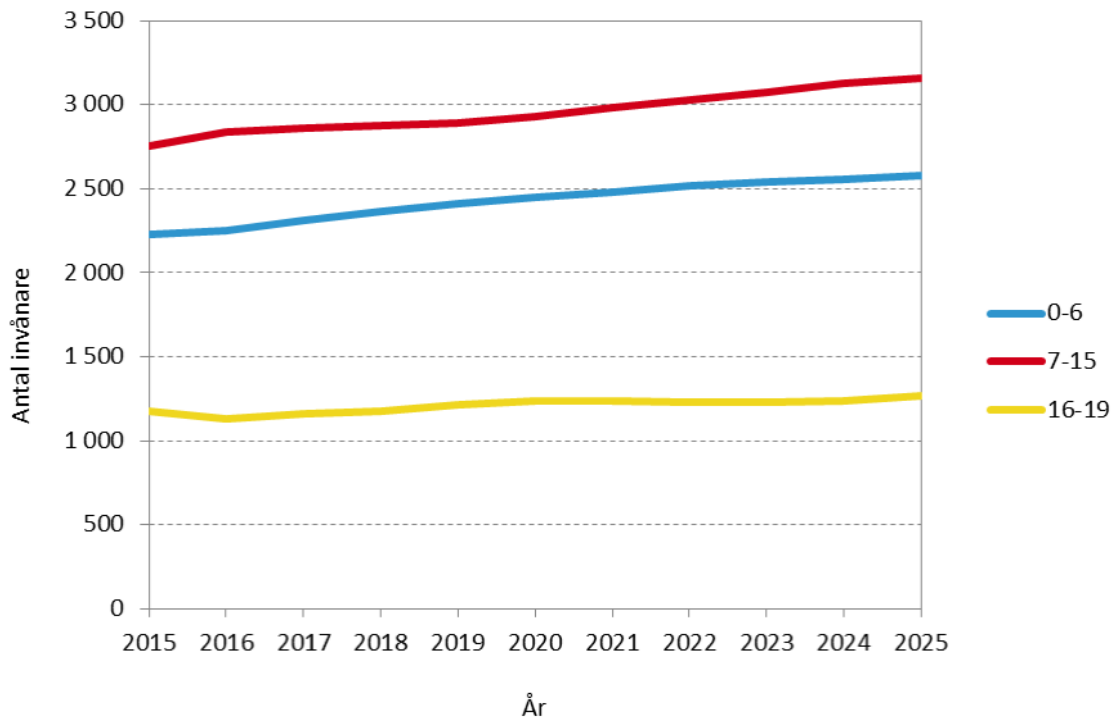
Nedan görs en nulägesbeskrivning som inleds med en aktuell befolkningsprognos vilket utgör en grundförutsättning med hänsyn till befolkning och elevunderlag. Med skolgemensamma förutsättningar inryms samtliga för skolan relevanta faktorer vilka är en förutsättning för att bedriva skolverksamhet och som alla utgår från de fyra kärnområden som utgör basen för denna utredning:

- *berörda skolhus och byggnader med tillhörande infrastruktur,*
- *skolskjutsar,*
- *organisation (ledarskap, personal, rekrytering, arbetsmiljö för elever och personal samt studieresultat),*
- *ekonomi, resurser och ekonomiskt resultat (balans och förutsägbarhet).*

Syftet är att redovisa en uppdaterad bild av förutsättningarna i Sorunda rektorsområde (februari 2017) – speciellt med hänsyn till eventuella inriktningsbeslut på kort sikt – och att dessa förutsättningar ses i ett gemensamt sammanhang för att ytterst utgöra en hållbar inriktning för skolverksamheten i Sorunda på lång sikt. En grundläggande del är den demografiska situationen, främst i Sorunda, som utgör grundförutsättningen för skolverksamheten eftersom den beskriver elevunderlaget, nuläget men också prognosen inför framtiden. Förutsättningarna för ett framtida elevunderlag inleder beskrivningen av nuläget.

#### 3.1. Befolkningsutveckling – befolkningsprognos

Befolkningsprognosen för Nynäshamns kommun (framtagen av statistiker Åsa Nyberg, våren 2016) för åren 2016-2025 fastställer att kommunens folkmängd var 27 500 personer vid utgången av 2015. Fram till 2025 förväntas befolkningen öka med 3 000 personer till 30 500. I prognosen antas befolkningen öka med 1,1 % 2016 och 1,4 % 2017 och därefter med 1 % per år fram till 2025. Ökningen beror främst på förväntade nybyggnationer i enlighet med de planer som antagits. Det bör påpekas att fullföljandet av planerade byggnationer också innehåller ett osäkerhetsmoment i fråga om huruvida de kommer att infrias eller fullföljas enligt plan då det bygger på flera samverkande förutsättningar.

**Diagram 1, Befolkningsutveckling – barn och unga**

Bland barn och unga är det främst antalet yngre barn som kommer att öka. I slutet av prognosperioden förväntas antalet förskolebarn och barn i grundskolan ha ökat med cirka 15 procent vardera.

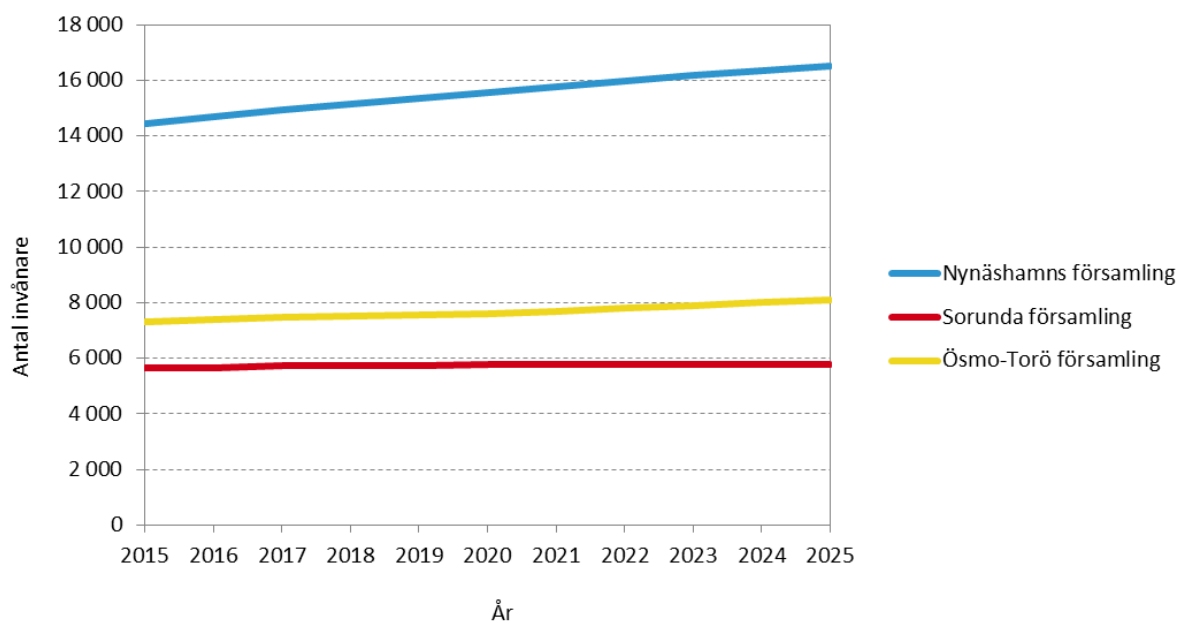
Antalet ungdomar i gymnasieåldern förväntas också öka, dock inte i samma utsträckning.

### 3.1.1 Befolkningsökningen i Sorunda församling/rektorsområde

Beträffande befolkningsprognosen i församlingen Sorunda så förväntas ingen ökning ske. I de två övriga församlingarna (Nynäshamn & Ösmo-Torö) förväntas en befolkningsökning om 2 000 respektive 800 personer.

I Sorunda församling sker inga större förändringar avseende invånarantalet, se nedan (diagram 2.)



**Diagram 2, Församlingarna i Nynäshamn**

Sorunda rektorsområde, som i princip är att likställa med Sorunda församling, kommer sålunda inte ha någon förväntad befolkningsökning. Detta påverkar förutsättningarna för hur elevunderlaget ser ut och hur det förväntas att utvecklas framåt.

En viktig aspekt är då hur man planerar den framtida skolorganisationen på bästa sätt för elever och personal för att skapa en hållbar skolorganisation i Sorunda. En organisation som också lever upp till de krav som invånarna kan ställa på kommunen som huvudman för skolverksamheten inom rektorsområdet. Det bör ske med utgångspunkt från de faktiska elevunderlagen samt med hänsyn till ett optimerat nyttjande av både befintliga skolhus/lokaler och med beaktande av renoveringsbehov och eventuell nybyggnation. Allt inom ramen för en hållbar ekonomisk plan som också på lång sikt motsvarar planeringen för utvecklingen av hela kommunen.

Nedan redovisas befolkningsprognosen för Sorunda församling med fokus på elevunderlaget i rektorsområdet, barn 6-19 år.

**Tabell. 1. Elevunderlag, Sorunda församling – från 2007 till 2016 (Barn 6-19 år)**

Ålder	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	20160630
6 år	76	80	84	55	67	64	55	67	77	66
7 år	52	75	76	83	56	68	62	52	64	78
8 år	68	51	74	75	83	57	70	62	51	63
9 år	75	69	52	73	75	85	57	71	63	54
<b>Summa 7-9 år</b>	<b>195</b>	<b>195</b>	<b>202</b>	<b>231</b>	<b>214</b>	<b>210</b>	<b>189</b>	<b>185</b>	<b>178</b>	<b>195</b>
10 år	62	78	65	53	75	76	83	64	72	63
11 år	90	63	72	63	50	79	76	79	65	69
12 år	78	89	63	75	63	46	74	77	78	65
<b>Summa 10-12 år</b>	<b>230</b>	<b>230</b>	<b>200</b>	<b>191</b>	<b>188</b>	<b>201</b>	<b>233</b>	<b>220</b>	<b>215</b>	<b>197</b>
13 år	96	81	82	64	75	63	45	73	82	76
14 år	74	99	78	82	63	72	64	46	74	83
15 år	99	76	96	81	78	62	74	65	47	74
<b>Summa 13-15 år</b>	<b>269</b>	<b>256</b>	<b>256</b>	<b>227</b>	<b>216</b>	<b>197</b>	<b>183</b>	<b>184</b>	<b>203</b>	<b>233</b>
16 år	121	102	70	95	75	70	60	72	64	44
17 år	95	122	99	69	99	74	71	60	71	64
18 år	101	96	113	96	74	90	68	70	57	67
19 år	77	92	93	111	93	69	84	69	64	55
<b>Summa 16-19 år</b>	<b>394</b>	<b>412</b>	<b>375</b>	<b>371</b>	<b>341</b>	<b>303</b>	<b>283</b>	<b>271</b>	<b>256</b>	<b>230</b>

Tabell 1. ovan visar hur befolkningstillväxten sett ut mellan 2007 och 2016 (0630) i de aktuella åldersgrupperna. Avseende elevunderlaget ser man att en ökning endast skett i gruppen 10-12 år, i övriga grupper har de minskat.

### 3.1.2 Befolkningsprognosen – två alternativa prognoser – elevunderlaget i Sorunda församling

I den aktuella befolkningsprognosen finns två alternativa prognoser. En prognos som benämns som huvudalternativ (Tab. 2. nedan), där man utgår från det som är ”normal” nybyggnationstakt. I denna finner man en viss ökning i Sorunda.

**Tabell 2. Befolkningsprognos huvudalternativ – Sorunda församling (barn 6-19 år)**

Ålder	Utfall	Prognos									
	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
6 år	77	66	63	70	70	76	77	77	77	77	77
7-9 år	178	195	211	211	207	210	221	226	232	233	234
10-12 år	215	199	191	186	200	212	214	210	212	220	224
13-15 år	203	233	224	214	202	195	192	203	212	213	210
16-19 år	256	234	247	254	266	273	268	257	244	245	251
	929	927	936	935	945	966	972	973	977	988	996

Befolkningsstrukturen vad gäller barn i åldern 6-19 år förväntas inte förändras i någon större omfattning på lång sikt. Det är, som framgår av tabellen ovan, en måttlig ökning på längre sikt.

**Tabell 3. Befolkningsprognos "Hög" – Sorunda församling**

Ålder	Utfall	Prognos									
	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
6 år	77	67	65	72	75	82	84	86	88	88	88
7-9 år	178	194	212	213	217	225	240	251	260	262	264
10-12 år	215	201	191	188	207	222	225	228	235	246	253
13-15 år	203	231	222	215	207	200	199	214	227	229	229
16-19 år	256	240	257	266	281	292	291	284	274	277	283
	929	933	947	954	987	1 021	1 039	1 063	1 084	1 102	1 117

I befolkningsprognosen ovan, (tabell 3, HÖG), räknar man med att alla nybyggnationsprojekt blir inflyttningsklara enligt vad berörda byggherrar har sagt, vilket innebär en större ökning än huvudalternativet i tabell 2.

**Tabell 4. Differensen mellan de två prognoserna "normal" och "hög", tabell 2 och 3**

Ålder	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
6 år	0	1	2	2	5	6	7	9	11	11	11
7-9 år	0	-1	1	2	10	15	19	25	28	29	30
10-12 år	0	2	0	2	7	10	11	18	23	26	29
13-15 år	0	-2	-2	1	5	5	7	11	15	16	19
16-19 år	0	6	10	12	15	19	23	27	30	32	32

I tabell 4 framgår skillnaden mellan de två prognoserna med hänsyn till antalet barn. Med utgångspunkt från detta underlag kan man göra ett antagande, att utfallet av elevunderlagen, kan hamna någonstans där emellan, dvs. någonstans kring skillnaden mellan de två prognoserna, för att komma så nära ett realistiskt utfall som möjligt.

Ett sådant antagande är helt baserat på de underlag som finns tillgängliga i dagsläget och efter samtal och bedömning av ansvariga tjänstemän för befolkningsprognosen. Till detta bör man också väga in ett visst mått av osäkerhet eftersom det inte finns några garantier för att den idag planerade byggnationen kommer ske i enlighet med fastställda planer (se nedan avsnitt 3.4). I delområdesprognoser, som i fallet med rektorsområdet Sorunda, så beaktas allt som kan tänkas byggas, så man vet att invånarantalet kommer bli någonstans mellan ursprungsalternativet och alternativet där allt byggs. Slutsatsen enligt ansvarig statistiker är att man alltid måste ta hänsyn till att prognoser just är prognoser och inga garantier.

### 3.1.3 Elevunderlag – status 2017

Vid 2016 års utgång var det i snitt 550 elever i Sorunda rektorsområde vilka tillsammans utgjorde närmare 70 % av målgruppen. Sorunda har idag knappt 20 % av kommunens elever.

Inför höstterminen 2016 valde 53 elever att inte fortsätta i rektorsområdet och ytterligare sex elever har slutat under terminens gång eller inför vårterminen 2017.

Genom tidigare beslut har samtliga 34 elever från Vikaskolan flyttats till Kyrkskolan och Sunnerbyskolan. Denna åtgärd löste initialt en stor del av det akuta problemet men en långsiktig lösning kräver ett mer ingripande beslut.

Eleverna som lämnat rektorsområdet har varit utspridda över samtliga klasser vilket i praktiken innebär att personalbehovet kvarstår trots det stora elevtappet, dessutom minskar elevintäkterna. En minskning av elevintäkterna ger en sämre ekonomi och betydligt sämre arbets- och skolsituation, både för personal och elever.

### **3.2. Skolhus, antal och status - nuläge**

En central del av en fungerande skolverksamhet är att de byggnader som man bedriver verksamhet i är beskaffade på ett optimalt sätt. Det är viktigt för arbetsmiljö, ändamålsenlighet, utrymme, flexibilitet/byggelasticitet samt den allmänna trevnaden för elever och personal. Därför är det viktigt att ge en rättvisande bild av hur skolhusen ser ut idag inom Sorunda rektorsområde – januari 2017.

2013 genomfördes en utredning av Nynäshamns kommuns samtliga skolbyggnader av WSP, som en del av ett större arbete (Skolhusutredningen) för att få en överblick av skolbyggnadernas skick och eventuella krav på renoveringar och förbättringar.

För att ge en allmän orientering av skolbyggnadernas skick i detta sammanhang så redovisas valda delar av rapporten nedan – där Sorunda ingår.

WSP genomförde en omfattande inventering av skollokaler i Nynäshamn och i rapporten konstaterade man att merparten av lokalerna hade ett ”kraftigt eftersatt underhåll”.

Många byggnader hade då (2013) behov av att byggas om, ändras eller anpassas för att uppfylla dagens gällande krav och behov. Efter intervjuer med nyckelbefattningar på Miljö- och stadsbyggnadsförvaltningen har dessa tjänstemän också bekräftat innehållet och slutsatserna i rapporten. Det som inventeringen fokuserade på och som redovisades i rapporten var bl. a. följande:

- Tillgänglighet för rörelsehindrade, flera skolor har lokaler i halvplansförskjutning som kommer att kräva nya hissar och trapphus. Skollokaler med små ytor i många halvplan riskerar även att försvåra samarbetet inom ett arbetslag.
- Dagens brandkrav kommer att kräva ombyggnationer
- Akustiska krav uppfylls inte alltid idag, flera åtgärder för att skapa tystare lokaler krävs i de befintliga skolbyggnaderna
- Många skolors planlösning är av en traditionell karaktär med långa korridorer kantade av klassrum. Detta uppfyller inte barn- och utbildningsförvaltningens pedagogiska mål med en organisation baserad på flexibla arbetslag och arbetssättet blir idag svårt att tillämpa i många av de befintliga byggnaderna
- Enstaka skolor uppfyller miljöbyggnad i klass ”brons”. En miljörensning på lokalerna kan höja några oklassade byggnader ett steg till brons nivå, men en höjning till silver eller guld är inte möjlig i befintliga byggnader.
- Utemiljön är eftersatt och många hårdgjorda ytor och lekredskap är i behov av upprustning för bättre kvalitet
- Tester med eventuella åtgärder för ventilation, fuktmätning, radon, PCB och asbestsanering kvarstår att utföra i många av byggnaderna

De aktuella skolorna i denna utredning begränsar sig till de skolor som idag finns i Sorunda rektorsområde. Det rör sig då om fyra skolor och i den utredning som WSP genomförde 2013 så redovisades en kortare sammanställning av de aktuella skolorna.

För att få en uppdaterad statusrapport av de fyra aktuella skolorna har delarna i rapporten sammanställts med de kortare intervjuer som genomfört med ett mindre antal anställda på Miljö- och stadsbyggnadsförvaltningen.

Till statusrapporten har också tillfogats en uppdaterad kapacitetsredovisning avseende elevkapacitet för respektive skola, utförd av den nuvarande skolledningen i rektorsområdet. Bedömningen är gjord med utgångspunkt från den operativa pedagogiska verksamheten.

### **3.2.1 Sunnerbyskolan (Objektsnummer 347514)**

Skolan har kapacitet för upp till **460** barn (kapaciteten är beroende av storleken på matsal samt användandet av en tillbyggnad) och antalet barn idag är **333**. Sunnerbyskolan är en ganska stor skola som ligger i Sorunda. Skolan består av ett flertal byggnader där merparten är ett plan. Lokalerna är väl planerade men behöver ett förbättrat storkök och en matsal. Det saknas även en samlingssal och en mindre gymnastiksal för de mindre barnen. Skolan har en del överytor enligt kapacitetsutredningen. Entréer och infarter bör ses över.

Underhållsbehovet är lågt.

### **3.2.2 Kyrkskolan (Objektsnummer 347516)**

Skolan har kapacitet för **200** barn och antalet barn idag är **153** (bygger på att det är en F-3 eller F-2). Kyrkskolan ligger vackert belägen i Sorunda och är byggd 1949 och tillbyggd 1969. Tillbyggnaden ligger i souterrain med en del mörka lokaler då marken lutar.

Planlösningen är traditionell i det äldsta huset och byggnaderna består av flera halvplan och trapphus. För att öka tillgängligheten bör lokalerna förses med ett antal nya hissar. Storleken på matsal är en begränsande faktor idag. Skolan är liten och har få barn enligt kapacitetsutredningen. Underhållsbehovet är stort.

### **3.2.3 Stora Vika skola (Objektsnummer 347506)**

Skolan har kapacitet för **120-130** barn och antalet barn idag är **0**. Stora Vika skola är vackert belägen. Skolan är byggd i en souterrain, med huvuddelen av utbildningslokalerna en våning över skolgården, lokalerna i markplan till stora delar mörka och svår utnyttjade.

Skolan består av ett flertal byggnader som byggts till i flera omgångar, planlösningen är inte effektiv och har många korridorer. Skolans närhet till Nynäshamns tätort gör att många elever söker sig dit. Underhållsbehovet är måttligt. Slöjdsalar och idrottshall saknas idag och måste åtgärdas om man ska kunna utnyttja lokalerna full ut.

### **3.2.4 Fagerviksskolan (Objektsnummer 347520)**

Skolan har kapacitet för **40-54** barn och antalet idag är **44**. Fagerviksskolan ligger nära Grödby i norra delen av kommunen. Skolan är mycket liten och integrerad med en förskola. Byggnaden är ursprungligen en villa som byggts till i etapper. Planlösningen uppfyller inte tillgänglighetskrav och många rum är genomgångsrum. Skolan har plats för fler barn enligt kapacitetsutredningen. Underhållsbehovet är normalt men huset har höga driftskostnader.

Slutsatsen av dessa kortare statusrapporter beträffande respektive skola är att det inte genomförts några renoveringsinsatser eller andra åtgärder med de aktuella skolorna sedan rapporten genomfördes 2013. Det torde därför fortfarande vara angeläget att genomföra ett antal insatser i enlighet med de rekommendationer som framkom 2013.

Eventuella insatser bör dock koordineras och samordnas med slutsatsera i denna rapport/utredning som helhet samt i enlighet med vad ett kommande inriktningsbeslut innebär för organisationen av Sorunda rektorsområde.

Det är som tidigare sagts ovan viktigt att skapa ett mer optimerat användande av de skolhus/skolbyggnader som finns att tillgå inom rektorsområdet.

Förslag till åtgärder framkommer nedan i avsnitt 4. *Förslag till åtgärder – rekommendationer och förslag till åtgärder i ett inriktningsbeslut.*

### **3.3 Planerad nybyggnation av bostäder – Sorunda**

En omständighet i detta sammanhang är förutsättningarna för att människor ska flytta till kommunen och mer specifikt till Sorunda församling/rektorsområdet. Det kräver att det finns planer för att bygga och expandera samt förtäta områden som gör det möjligt för människor att flytta in till Sorunda. De planer som finns i dag för exploatering med bostäder avseende Sorunda församling och som antagits relativt nyligen är följande detaljplaner:

- **Dp 854** (Hoxla 7:6) – tillåter ca 20 nya bostäder
- **Dp 839** (Gudby 6:4 m.fl) – tillåter ca 30 nya bostäder
- **Dp 846** (Norr Enby 1:57 m.fl) – tillåter ca 40 nya bostäder
- Utöver dessa finns även ytterligare två planer i anslutning till Sunnerby tätort som kommer att påbörjas under våren 2017. Dessa är:
  - **Torp 2:24** (omfattar detaljplanering för 100 lägenheter i flerfamiljshus och 27 bostäder i kedjehus)
  - **Torp 2:30** (omfattar 16 småhus)

Efter intervju med planarkitekten på Miljö- och samhällsbyggnadsförvaltningen (MSF) har dessa planer redovisats vilka också finns med i en långsiktig planering för kommande byggnation i kommunen. Det är dock viktigt att framhålla att detaljplanearbetet kommer påbörjas, men det är inte en garanti för att bostäderna verkligen kommer att kunna byggas enligt planen. Förutsättningarna kan ändras över tid vilket påverkar en eventuell exploatering i enlighet med de aktuella planerna (se ovan, avsnitt 3 Befolkningsprognos).

Denna situation är inget unikt för Sorunda eller Nynäshamns kommun utan det finns alltid ett visst mått av ovisshet beroende på hur efterfrågan av de planerade bostäderna ser ut och på ett antal andra förutsättningar, t. ex. den allmänna ekonomiska situationen, efterfrågan på bostäder, vilka samtliga samspelar inom ramen för hela Nynäshamns utveckling på lång sikt. Samtidigt är det alltid viktigt att lyfta fram värdet av en kontinuerlig framförhållning kring den kommunala beslutsprocessen. Den bör integreras med *hela* verksamheten där flera förvaltningar samspelar med varandra då man arbetar med sina verksamhetsplaner. Befolkningsprognosen ska korrespondera med aktuella översikts- och detaljplaner samt inrymma kraven från Barn- och utbildningsförvaltningen – i samråd med övriga berörda förvaltningar för att möta behoven inom de ekonomiska ramar som ytterst utgörs av budgeten.

### **3.4 Skolskjuts och vägar i Sorunda**

Skolskjutsen är en viktig och grundläggande förutsättning för att skapa närhet och tillgänglighet för elever som behöver transport till skolan. Med utgångspunkt från de geografiska förutsättningarna i Sorunda rektorsområde så är läget avseende skolskjuts komplicerat och relativt dyrt. Det hänger samman med att vägnätet delvis är begränsat vilket ställer högre krav på planering och samordning för att kunna leverera en säker och kostnadseffektiv transport till berörda elever.

Förvaltningsledningens mål är att skolskjutsen ska vara en helt integrerad del i servicen till de elever som har behov av transport och att den också är en integrerad del i planeringen av hela skolverksamheten, inte minst den grundläggande pedagogiska kärnverksamheten. Detta ställer höga krav på personal och ledning för att skapa en optimal schemaläggning som också levererar den höga kvalitet som krävs för att eleverna ytterst ska få en kvalitativ utbildning i enlighet med gällande regelverk.

#### **3.4.1 Nyckelområden**

Samtliga skolenheter i Sorunda har fastställda s.k. Nyckelkodsområden som styr vilka elever som anvisas till den skola som ligger närmast och smidigast för varje enskild elev.

Som det ser ut idag kan man konstatera att busstransporterna – särskilt mellan Vika och Kyrkskolan – påverkar arbetsbelastningen i hög grad för personalen. Transporterna innebär även oro och stress för eleverna, i elevgrupper som redan i vissa fall kräver relativt stora insatser och omsorg.



Man måste i vissa delar anpassa skolverksamheten till busstider som i sig innebär ett ingrepp i hela arbetssituationen – vilket påverkar både elever och personal – och det påverkar i slutändan den pedagogiska verksamheten. Busstransporterna i sig tar också viktiga resurser (pedagoger) i anspråk vilket även detta påverkar planeringen av skolarbetet.

Den nuvarande situationen kräver sålunda en hel del insatser som inte bara begränsar sig till själva transportinsatsen utan det påverkar hela arbetssituationen och planeringen för skolverksamheten kräver noggrann planering i flera delar.

### **3.4.2 Tillfällig stängning av Vika skola**

Med hänsyn till den aktuella situationen och beslutet (BUN/2017/0026/610-1) att tillfälligt stänga Vika skolan under vårterminen 2017, kräver det en omläggning av nuvarande nyckelkoder och hur de är organiserade. Vidare är det viktigt att skapa förutsättningar för en lösning som löper under hela 2017 för att också ha en framförhållning i den fortsatta planeringen av skolverksamheten i Sorunda rektorsområde. Följande omläggning av nyckelkoderna ger därför en lösning som tillgodoser de krav på en adekvat skolskjuts för de elever som berörs av förändringen av verksamheten inom rektorsområdet och i detta fall på Vika skolan.

Eleverna som berörs i Vika erbjuds genom denna lösning skolskjuts till och från skola och fritidshem under vårterminen 2017. Skolskjuts sker då i övrigt på reguljärt vis – dvs. inga turer under skollov – men annars i enlighet med tidigare schema. Från och med vårterminen 2018 är ambitionen att återgå till tidigare regler med skolskjuts till skolan.

### **3.4.3 Nya nyckelkoder**

Nyckelkoden 690530 Berga/väggarö delas mellan upptagningsområde kyrkskolan och vanstaskolan Så att kanten mot väg 225 som Heter Berga eller Berga By går till upptagningsområde Ösmo/vansta och övrigt med Väggarö i denna nyckelkod går till kyrkskolan.

Nyckelkoderna 690550 Lyngsta och 690560 Åkerby delas så att de som ligger i anknytning till Sjöviksvägen och har närmaste skola i Ösmo rektorsområde och övriga delar går till Sorunda rektorsområde.

### 3.4.4 Kostnader och aktuellt entreprenadavtal med transportföretag för skolskjutsen

Sedan den 1 januari 2017 har kommunen i Nynäshamn ett nytt upphandlat avtal som ombesörjer skolskjutsen i kommunen. Avtalet baserar sig på behovet av antalet transporter och inte som tidigare på antalet elever.

Det nya avtalet innebär en besparing och större kostnadseffektivitet – i övrigt finns det som tidigare - höga krav på en modern och effektiv vagnpark som ska borga för hög säkerhet för våra elever i kommunen.

Omläggningen av skolskjutsen enligt ovan innebär en kostnad om ca.1,1 miljoner under hela 2017 och ryms inom ramen för förvaltningens budget. Det innebär dock en besparing för skolan om 100. 000 kr under 2017 eftersom eleverna kommer inte kommer skjutsas till slöjd och idrott mm. Besparingen är inte obetydlig men i första hand är det naturligtvis en väl fungerande skolskjuts som är det primära målet för Sorundas elever.

### 3.5 Organisation (ledarskap, personal, rekrytering, arbetsmiljö för elever och personal samt studieresultat) – nulägesbeskrivning (innan flytten av Vikas elever)

Verksamheten inom rektorsområdet är organiserat och fördelat på följande vis avseende personal och fördelningen mellan berörda skolor/skolhus.

- **Skolledningen** består av Tf. rektor, två biträdande rektorer (en inhyrd sedan januari 2017) och en ekonom (3(1 inhyrd) heltider)
- **Övrig övergripande personal** är administration & vaktmästeri (4 personer, 3,9 heltider), kurator, skolsköterska och SYV (3 personer, 2,4 heltider), speciallärare/pedagoger ( 6 personer, 4,6 heltider),
- **Fagervik:** 2 lärare (2 heltider) och 3 fritidsledare/elevassistenter/resurser (2,8 heltider)
- **Vika:** 2 lärare (2 heltider) och 8 fritidsledare/elevassistenter/resurser (7,5 heltider),
- **Kyrk:** 11 lärare (10,20 heltider) och 15 fritidsledare/elevassistenter/resurser (13,95 heltider),
- **Sunnerby:** 26 lärare (23,6 heltider) och 20 fritidsledare/elevassistenter/resurser (19,65 heltider)

Totalt antal anställda är 103 som motsvarar 95,6 heltider – 15 personer är tjänstlediga (6), långtidssjukskrivna (6) eller föräldralediga (3).

Sorunda har 20 procent av kommunens elever och får idag, utöver elevbidrag och strukturtillägg, ett landsbygdstillägg om 3,3 miljoner kronor samt 1,820 miljoner kronor från *Stöd och resurs* för vårterminen 2017.

Inom ramen för de 1,820 miljonerna från *Stöd och resurs* för vårterminen 2017, så utgör 370 tkr ”Resurser på hemmaplan”, och 1,450 tkr utgör kommungemensamma grupper. Av totalt utdelade medel från *Stöd och resurs* till grundskolan så får Sorunda 40 procent.

Medel avseende ”Resurser på hemmaplan” för höstterminen 2017 kommer att fördelas efter ett ansökningsförfarande i maj 2017. Kommunövergripande gemensamma grupper kommer att starta höstterminen 2017. De rektorsområden som kommer att ha dessa grupper kommer också att tilldelas medel, men idag vet man ännu inte var dessa grupper kommer att finnas.

### **3.5.1 Skolledningen – Sorunda rektorsområde – aktuell situation**

Efter intervjuer och samtal med ledningen för Sorunda rektorsområden har ett antal genomförda projekt lyfts fram av ledningen som är centrala för att förstå situationen på de aktuella skolorna. Nedan beskrivs dessa tillsammans med övriga kommentarer och reflektioner från ledningen.

Syftet har varit att ge en rättvisande bild av hur verksamheten ser ut och fungerar idag inom rektorsområdet. I denna kontext har ambitionen också varit att väga in och ta hänsyn till både den operativa vardagen i de berörda skolorna samt dialogen mellan förvaltningsledningen och skolledningen.

Beskrivningen av den nuvarande situationen innehåller både kommentarer och reflektioner från ledningen och ansvariga tjänstemän på förvaltningen (BUF) vilka samtliga återger en bild av hur organisationen och verksamheten ser ut idag.

### **3.5.2 ”Hälsofrämjande skolutveckling i Sorunda” - projekt**

Under tre år och med slutrapport 2015 genomfördes ett projekt ”*Hälsofrämjande skolutveckling i Sorunda*” (Tjut. 2015:39, Dnr: 2012/0099/449), där bakgrunden till projektet var låg måluppfyllelse, resultat från elev- och föräldraenkäter och underlag som rörde ohälsotal. Projektet hade en total budget på 8,5 miljoner och innebar en stor satsning på långsiktiga visionära mål och var, som det beskrevs i slutrapporten, ”ett omfattande uppdrag”.

I slutrapporten av projektet under rubriken ”resultat” framgår att projektets huvudsakliga mål var att förbättra måloppfyllelse, och vägen dit kräver enligt gällande forskning och beprövad erfarenhet, en samverkan mellan flera faktorer. De faktorer som projektet arbetade med var ”hälsofrämjande lärmiljö, ett gott skolklimat med en förebyggande elevhälsa där alla i skolan deltar samt professionella pedagoger som deltar i ett vardagligt och systematiskt kollegialt lärande”.

Den nuvarande Tf. rektorn för Sorunda rektorsområde deltog i projektet och har beskrivit bakgrunden till arbetet, genomförandet och lyft fram en del frågor som hon menar kan vara av värde i det fortsatta arbetet med en vidareutvecklad organisation.

I projektet hade man fokus på att stödja det pedagogiska ledarskapet i förskola och skola. Det handlade om verksamhetsutvecklande handledning i olika former där ledningsgruppen deltog i olika utbildningsinsatser. Vidare deltog även övrig personal i ett antal övningar som beskrevs positivt eftersom det bidrog till en samhörighet inom hela rektorsområdet. Tf. rektor lyfter fram att det skapades en positiv förväntan genom projektet som också finns kvar bland lärarkollegiet och övrig personal. Trots det faktum att flera lärare lämnat sina tjänster i Sorunda så finns det en kärna av god kompetens bland de pedagoger som idag arbetar inom rektorsområdet.

Det är därför viktigt att värna denna kärna av kompetens i en förestående förändringsprocess samt att skapa en väg framåt på ett sätt som gynnar en fortsatt utveckling i linje med de positiva delar som projektet gav upphov till.

Tf. rektor vittnar vidare om att den akuta situationen där bristen på legitimerade kompetenta lärare är ett faktum, och har gjort att man kontinuerligt löser situationer genom att skapa kreativa schemalösningar samt att personalen ställer upp för varandra.

Även om man idag löser situationen på kort sikt och med de begränsade medel som finns så är det ingen hållbar situation inför framtiden.

Under hösten 2016 har skolledningen med stöd av förvaltningsledningen genomfört ett antal rekryteringsinsatser för att locka till sig behöriga lärare utan framgång. Det har även varit svårt att hitta behöriga lärare genom bemanningsföretag som specialiserar sig på lärare.

I en situation där flera lärare lämnar sina tjänster under kort tid ställer det extra höga krav på ledningen och de lärare som arbetar på de berörda skolorna. Därför ter sig frågan om att ta fram en rekryteringsplan och policy extra angelägen inom rektorsområdet (även för hela förvaltningen). Denna plan bör också koordineras med övriga rektorsområden i syfte att samordna och skapa positiva synergier för hela skolverksamheten.

Även om det finns omständigheter som, geografiskt avstånd, arbetsmarknaden för lärare generellt i Mälardalen och kopplingen till utbudet av legitimerade lärare, så är det angeläget att ganska omgående ta fram en sådan plan där man också tittar på nya kreativa idéer för att attrahera lärare till kommunen. Förslag till åtgärder återkommer i avsnitt 4. och är viktiga att reflektera över inför ett fortsatt arbete med organisationen samt inför framtida rekryteringar.

Förvaltningsledningen bekräftar också de delar som lyfts fram av skolledningen för Sorunda rektorsområde.

### **3.5.3 Psykosocial kartläggning inom Sorunda rektorsområde – Avonova Hälsa AB**

Avonova fick uppdraget att genomföra en kartläggning kring den psykosociala arbetssituationen inom Sorunda rektorsområde.

Kartläggningen genomfördes mot bakgrund av att personalen under en längre tid upplevt en mycket hög arbetsbelastning och en krävande arbetsmiljö, vilket också hade skapat en hög sjukfrånvaro och hög personalomsättning. Undersökningen genomfördes under perioden oktober 2015 och fram till februari 2016. Hela kartläggningen finns att läsa i den rapport som anges i referenslistan nedan.

I detta sammanhang är det dock viktigt att lyfta ett antal centrala delar som framkom i rapporten och som också i nuläget är faktiska omständigheter vilka är viktiga för att ge en fullvärdig bild av läget inom rektorsområdet.

Det finns också omständigheter och delar i rapporten som redan har åtgärdats och som inte är aktuella idag vilket också är viktigt att lyfta fram. Nedan följer ett antal centrala delar som är hämtade ur rapporten och som allt jämt är aktuella idag, vilket bekräftas av skol- och förvaltningsledning:

## *Arbetsbelastning och uppdrag – faktiska förutsättningar*

### Elevsituationen

- Betydande andel barn/elever i behov av särskilt stöd/individuell anpassning i kombination med åldersblandade klasser (särskilt på Vika och Fagervik) som innebär en ännu större utmaning för lärare, då spannet i mognadsnivå mellan eleverna i en och samma klass blir betydligt större än normal
- Återkommande incidenter av hot, våld och kränkningar på samtliga skolor – dagliga företeelser – som yttrar sig i fysiskt våld med tillhyggen som saxar, knivar och handgemäng både gentemot elever och lärare. Påverkar hela skoldagen och skapar en ständig oro bland personal och elever.
- Trots ett aktivt arbete med att hantera situationen och trots att det finns kompetens bland personalen att bemöta och hantera situationen så är situationen mycket krävande med hänsyn till att problemen är omfattande och barnen flera.

### Bemanningsfrågor

- Nerdragningar i personalstyrkan har genomförts i olika omgångar och ett antal tjänster är vakanta samtidigt som det är en hög frånvaro,
- Svårt att få vikarier, både på grund av elevsituationen och även på grund av det geografiska läget,
- Svårt att skapa bra planeringstid mellan resurspersoner & elevassistenter tillsammans med lärare.

## *Samarbete och samspel*

### Mellan ledning och personal

- Dialogen mellan rektor och personal upplevs som positiv men arbetsbelastningen för rektor upplevdes som orimlig under den tid det endast var *en* rektor i rektorsområdet vilket då bidrog till allt för lite tid för närvaro på respektive skola.
- Samarbetet och klimatet mellan kollegor upplevs vara mycket gott och det finns en stark kollegial sammanhållning som också bidrar till att hantera den krävande arbetssituationen.

Detta är endast ett antal delar ur rapporten och slutsatserna som redovisas säger att den ”då” rådande situationen har haft allvarliga konsekvenser på verksamheten. Vidare

redovisar man i rapporten till *Skolinspektionens rapport per 2015-12-08 (se ovan)* avseende måluppfyllelse.

Slutsatserna som angavs i rapporten var att det ”krävs åtgärder på huvudmannanivå för att vända situationen och samtidigt skapa förutsättningar för en fungerande organisation. Styrningen och ledningen måste säkras genom en fungerande dialog mellan samtliga nivåer, ledning, förvaltning och nämnd.”

### **3.5.4 Organisationen och kopplingen till antal skolhus – aktuella forskningsrön**

Idag finns fyra skolhus/skolor i Sorunda, som är utspridda geografiskt inom rektorsområdet (se ovan). Kärnfrågan kring hur en väl fungerande skolorganisation uppnås kretsar mycket kring hur man geografiskt och fysiskt skapar en skolmiljö där elevens behov står i fokus. Om man utgår från elevens behov och sedan bygger på övriga faktorer som kompetent personal, både pedagoger och övrig personal, så finner man snart att det ligger en stor och svår utmaning i verksamheter där man har små enheter trots att det totala elevunderlaget är hanterbart. I Sorunda, som idag har två mindre enheter, så påverkar det *hela* organisationen och dess förutsättningar för att arbeta mot den situation som är beskriven i flertalet utredningar och statusrapporter om en fungerande skolverksamhet. Antalet skolhus/skolor har en avgörande betydelse för hur man lyckas skapa en väl fungerande skolorganisation.

Den samlade forskningsvolymen kring undervisning och vilka faktorer som antas påverka elevers skolprestationer är mycket omfattande. Den faktor som dock inte diskuteras lika ofta i detta sammanhang är vilken betydelse skolstorleken har för elevers skolprestationer men också elevers sociala utveckling och trivsel (se *Adolfsson, Linnéuniversitetet 2014*).

Adolfsson har under rubriken *Skolstorlekens påverkan på elevers skolprestationer och sociala situation i skolan*, sammanställt en rapport som omfattar en forskningsöversikt av drygt 100 vetenskapliga artiklar/undersökningar.

En undersökning av denna typ aspirerar inte på att ge ett entydigt vetenskapligt svar på frågan, utan istället att bidra med att ge en mer nyanserad och klagörande bild kring det aktuella forskningsläget i frågan.

Det är också viktigt att enskilda resultat sätts i sin rätta kontext, speciellt då skolsystemen mellan olika länder skiljer sig åt. Det är då viktigt att ”översätta” forskningsresultat till, som i detta fall, en svensk kontext.

Syftet i detta sammanhang är att peka på vad den aktuella forskningen säger just om skolstorleken påverkan eftersom det bevisligen är en viktig del i utredningen om Sorunda rektorsområde.

Med hänsyn till den genomgångna forskningen går det inte att entydigt slå fast att skolstorleken har betydelse för elevers skolprestationer. Olika studier kommer fram till delvis olika slutsatser. Både den mindre och den större skolan har sina fördelar som nackdelar. Ett antal möjliga problem med de riktigt små skolorna lyftes dock fram i undersökningen vilka kan vara värda att uppmärksamma i sammanhanget.

Skolans kompetensförsörjning utgör ett exempel på ett sådant problem. De riktigt små skolorna med enbart några enstaka lärare kan bli väldigt sårbara vid t ex sjukskrivningar eller om någon lärare slutar på skolan. Även behörighetskravet genom lärarlegitimation kan skapa problem för de riktigt små skolorna. I den norska studien (Falch & Ström, 2005) påvisades också att de riktigt små skolorna (även riktigt stora) inte uppfattas som lika attraktiva av varken lärare eller rektorer som medelstora skolor. Små skolor ute på landsbygden ses inte som lika attraktiva för studenter som skolor närmare den stad som de läser sin lärarutbildning vid.

Ett sista område som kan nämnas, vilket tas upp i forskningsrapporten, är dilemmat för den mindre skolenheten som rör skolans utvecklings- och kvalitetsarbete. Många gånger har mindre skolor belägna i glesbygden inte samma tillgång till den kompetens och de resurser avseende utveckling och utvärdering som många gånger finns att tillgå hos tätortens större skolor. Skolverket slår också fast i sin studie att de större skolorna generellt sett en mer kontinuerlig och systematiskt utvärdering av den pedagogiska verksamheten jämfört med hur det ser ut i de mindre skolorna.

Avslutningsvis fastslår denna forskningsöversikt och sammanställning att det finns både ett nedre golv och ett övre tak, för vad som kan anses utgöra en optimal skolstorlek.

Som forskningen visar så finns det mycket som tyder på att den mindre skolan har vissa fördelar, inte minst vad gäller elevernas sociala situation.



Samtidigt går det att peka på ett antal tänkbara pedagogiska dilemman som kan uppkomma om en skola är alltför liten. Viktiga faktorer i detta sammanhang är i vilken kontext eller miljö som skolan verkar i och i synnerhet i vilka elevgrupper, men också vilka lärare som finns på den aktuella skolan.

Forskningen är, som redovisats ovan, inte entydig men det verkar finnas flera fördelar med att ha en samlad skolverksamhet – färre större skolhus – där man direkt får ett antal positiva fördelar kopplat till den pedagogiska verksamheten. Nedan följer ett antal faktorer, som återfinns i olika rapporter och studier av skolverksamhet, och det man ofta lyfter fram är följande omständigheter:

- Eleverna får tillgång till en koncentrerad samlad kompetens av lärare och övrig personal
- Personalen, både den pedagogiska och övrig personal, får en kompetensutvecklande och kollegialt främjande arbetsmiljö som ytterst skapar bättre förutsättningar för lärandet och undervisningen för eleverna och sig själva
- Man skapar en mindre exponering för att inte klara akuta situationer då det krävs omläggning och inhopp kring schema och planering – närmare till kollegor som kan ”rycka in”
- Lättare för ledning att leda och fördela verksamheten då man har alla samlade på färre antal enheter
- Lättare att arbeta med den pedagogik där man arbetar i läroplan i större utsträckning som i sin tur ger bättre möjligheter till både kompetensutveckling och erfarenhetsutbyte

Detta är några av de positiva synergier som en samlad organisation ger då man samlar verksamheten till färre enheter.

Det finns sannolikt skillnader mellan olika kommuners förutsättningar trots jämförbara invånarantal, men erfarenhet från ett antal skolverksamheter i landet bekräftar dock att de finns övervägande positiva erfarenheter med en samlad organisation med färre skolhus. Till detta kommer även de ekonomiska aspekterna. I den genomgångna forskningen om skolstorlekens betydelse behandlades i vissa fall kostnadseffektiviteten.

Även om forskningsöversikten i första hand hade ett pedagogiskt fokus så är frågan om skolstorleken intimt förknippad med ekonomi. Det finns i rapporten varierande resultat kring de ekonomiska aspekterna, även om det i debatten ofta framkommer att den större skolan i sig är mindre kostsam än den mindre. Slutsatsen är kort att en rimligare inställning kan vara att ”det beror på”. Ekonomin i sig med dess komplexa frågeställningar ger en större svårighet att finna klara vetenskapliga samband eftersom det enskilda fallet varierar kraftigt beroende på förutsättningarna.

### 3.5.5 Skolinspektionens beslut

Med anledning av Skolinspektionens beslut om utbildningsverksamheten i Nynäshamns kommun från 2015 (Dnr. 43-2014:8270) så pågår ett arbete inom ramen för förvaltningens uppdrag – inom hela förvaltningens verksamhet – där Sorunda rektorsområde delvis har varit i fokus beroende på de utmaningar och problem som råder där.

I detta sammanhang och med hänsyn till hur ett fortsatt och framtida arbete ska bli framgångsrikt är det viktigt att titta på ett antal centrala frågor som aktualiserats med anledning av Skolinspektionens beslut samt situationen i stort.

Huvudmannansansvaret är viktigt att framhålla i detta sammanhang – inte minst i fråga om resursfördelning – och vikten av att leva upp till ansvaret för skolverksamheten i alla delar. Kommunfullmäktige har, som huvudman enligt skollagen, det yttersta ansvaret för att den kommunala förskolan, skolan och vuxenutbildningen har ”*den kvalitet och de resurser som krävs för att uppfylla nationella mål och genomföra utbildningen enligt de krav som ställs i skollagstiftningen*”.

I detta sammanhang är resursfördelningen och ett fungerande system eller modell en central faktor. Genom en bra fördelningsnyckel har man ett instrument för att styra verksamheten på alla skolenheter och skapa de förutsättningar som krävs för att nå de nationella mål som krävs. I ett projekt som genomfördes 2009 av Sveriges Kommuner och Landsting (SKL), ”Framgångsrika skolkommuner”, tittade man på vilka framgångsfaktorer som spelade in för att skapa en väl fungerande skol- och utbildningsverksamhet. Det som framkommer i denna rapport är bl. a. följande delar:

- Ledarskap – på politisk nivå präglas av ansvar för resultaten, rätt frågor, inte ändrar mål och strategier för ofta med en tydlig rollfördelning där det finns ett förtroende mellan politiker och tjänstemän; på förvaltningsnivå präglas av en aktiv

förvaltningschef som skapar förutsättningar för rektorerna att leda verksamheten samt följa upp resultaten; på rektorsnivå präglas av rektorer som vill ta ett pedagogiskt ledarskap med fokus på läroplansuppdraget samt samarbete i rektorsgruppen med ansvar för helheten.

- Lyfter fram kompetenta lärare – strategiskt kompetensutveckling och kollegialt utbyte samt skapa karriärvägar och utvecklingsmöjligheter
- Tydlig uppföljning av resultat – följer upp resultat kontinuerligt, både pedagogiska och verksamhetsresultat med tydliga uppsatta mål
- En tydlig ansvars- och rollfördelning mellan politiker, tjänstemän och rektorer – tydlig delegationsordning, tydlig verksamhetsplan samt tydligt formulerade uppdrag på alla nivåer
- Samsyn om mål och inriktning för verksamheten – politiska partier är överens om övergripande mål och strategier, gemensam syn på uppdraget mellan politiker, tjänstemän och rektorer, ömsesidigt förtroende med en god kommunikation

Skolinspektionen gjorde dock följande bedömning i sitt beslut:

”Åtgärderna i mångt och mycket är otydliga och inte utvärderingsbara. Inte heller har åtgärderna följts upp och analyserats av huvudmannen för att se om de haft avsedd effekt för att utveckla grundskolans verksamhet. Skolinspektionen bedömer att kvalitetsarbetet inte är en process där huvudmannens uppföljning, analys, resultat, planering och genomförande av utvecklingsåtgärder har ett tydligt samband och leder till att grundskolans verksamhet utvecklas.

De rutiner och former för dokumentationen som Nynäshams kommun har skapat när det gäller kvalitetsarbetet är inte, enligt Skolinspektionen, effektiva och ändamålsenliga som leder till utveckling mot målen.”

Det som är viktigt att lyfta fram i ljuset av Skolinspektionens bedömning ovan är att man lyfter fram vikten av fungerande processer. Skolverksamhet är en mycket komplex verksamhet vilket är grundligt fastslaget i både forskning och genom lång erfarenhet av verksamhetsstyrning i praktiken. Detta område har också genomlysts i flertalet rapporter, några som även hänvisas till i denna utredning där kommuner varit föremål för genomlysning av sin organisation och styrningen av densamma.

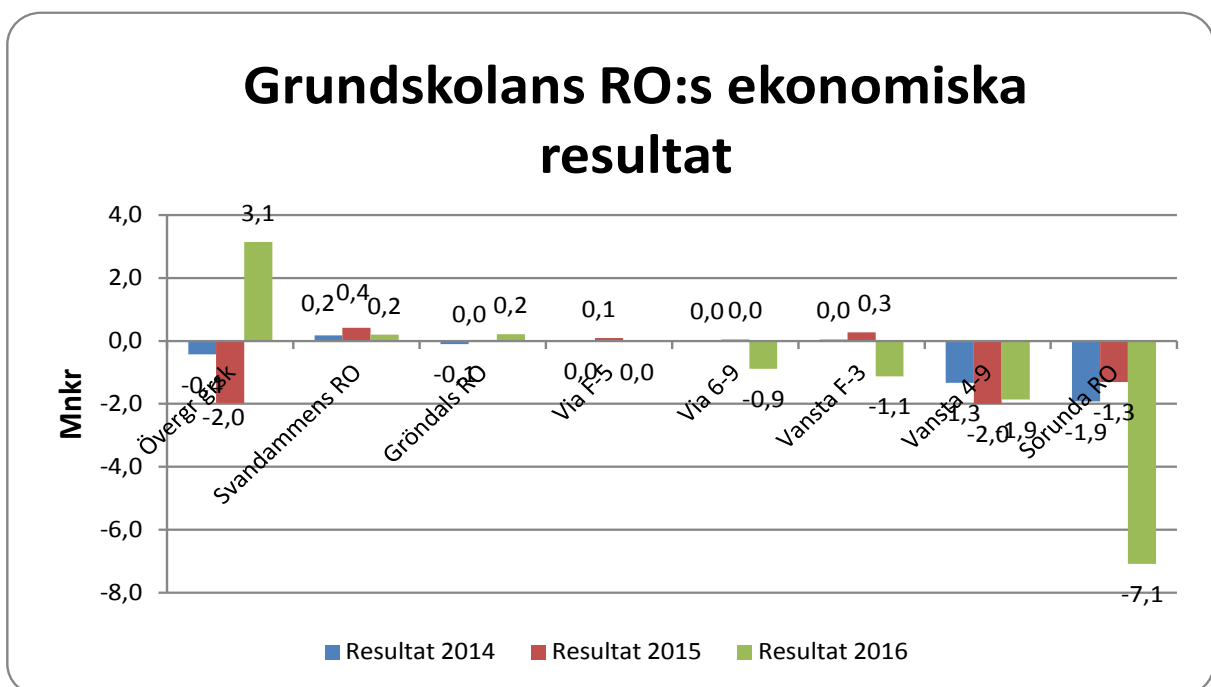
Inom ramen för de intervjuer som gjorts och de dokument som studerats kan man konstatera att flera av dessa delar är uppmärksammade och att det pågår eller planeras åtgärder och processer för att arbeta med dessa nyckelbegrepp, bl. a. i verksamhetsplanen 2017 för BUF. Efter de intervjuer som genomförts med berörda tjänstemän, skolledning i Sorunda och övriga nyckelbefattningar kan man se ett visst förändringsbehov kring organisationen av Sorunda rektorsområde – behov som redan konstaterats av den nuvarande ledningen – och som är helt avgörande för att framåt hitta formerna för att framgångsrikt skapa en fungerande organisation.

I avsnittet om förslag eller rekommendationer till ett fortsatt arbete återkommer vi till vad man kan titta på för lösningar inför ett fortsatt arbete och för att säkra den första förändring som ska ske inom Sorunda rektorsområde.

### 3.6 Ekonomi – resurser och ekonomiskt resultat (balans och förutsägbarhet) – nuläge och rådande förutsättningar

Det övergripande styrdokument som bildar hela ramen för kommunens verksamhet är budgeten som också skapar förutsättningarna för verksamheten. Budgeten ska i praktiken vara styrdokument och ram för att skapa de processer som är nödvändiga för en effektiv styrning av verksamheten. I detta avseende handlar det mer specifikt om Barn- och utbildningsförvaltningens budget och den delen som utgörs av Sorunda rektorsområde.

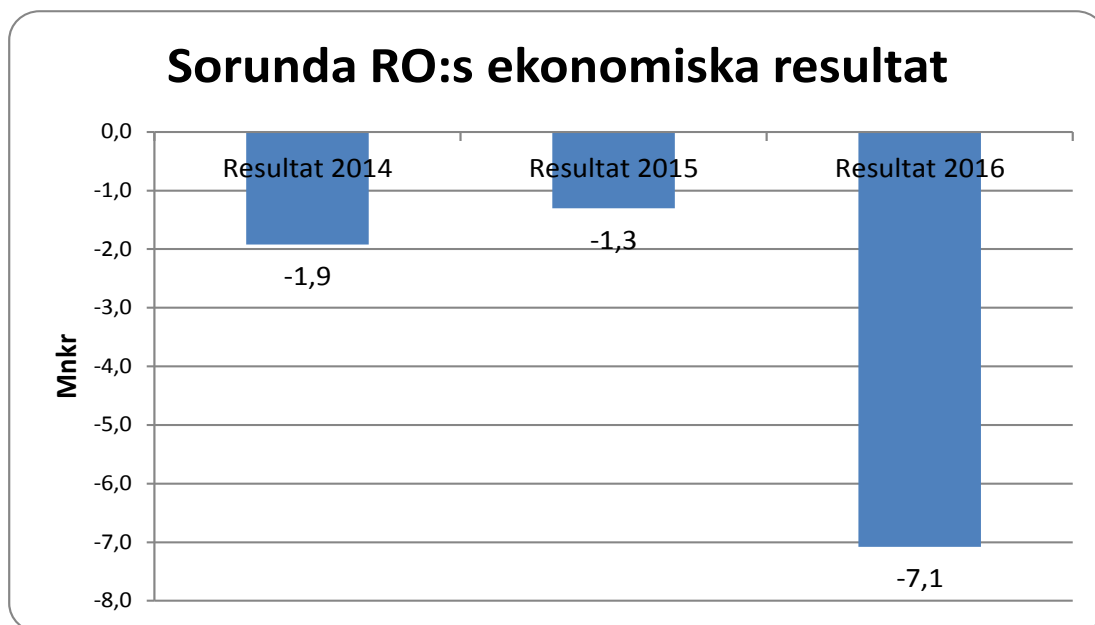
Diagram 1 – Grundskolans ekonomiska resultat



Ovan, tabell 1, framgår hur grundskolans ekonomiska resultat ser ut 2014 och fram till utfallet 2016. Det som sticker ut med negativa resultat under perioden Vansta 4-9 och Sorunda RO i relation till övriga rektorsområden. Nedan kan man också se att det varit en eskalerande negativ utveckling av resultatet för Sorunda RO för 2016.

Under 2016 har kostnaderna för Sorunda RO och då uteslutande personalkostnaderna skjutit i höjden och resultatet har försämrats kraftigt på grund av den situation som råder vilket diagram 2 nedan visar.

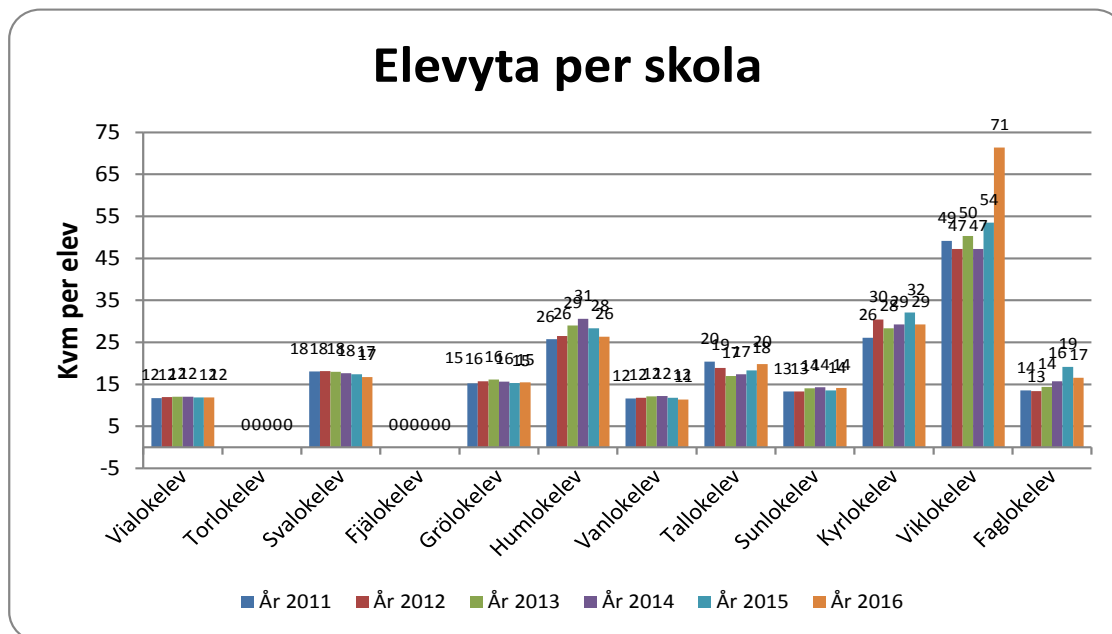
**Diagram 2 – Sorunda rektorsområde - resultat**



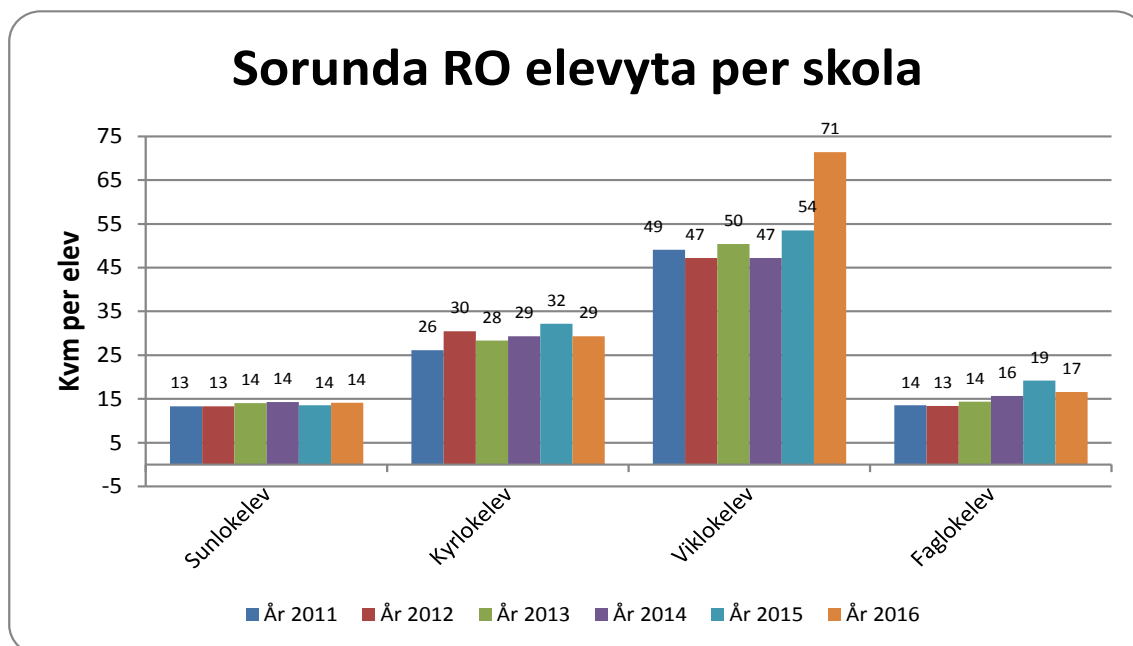
Nedan, i diagram 3, ser man hur situationen ser ut bland samtliga skolor i kommunen och sedan redovisas ett separat diagram för Sorunda rektorsområde.

Det man kan se är hur Sorunda utmärker sig och hur Vika skola mer specifikt framgår som särskiljande när det gäller antal kvm per elev.

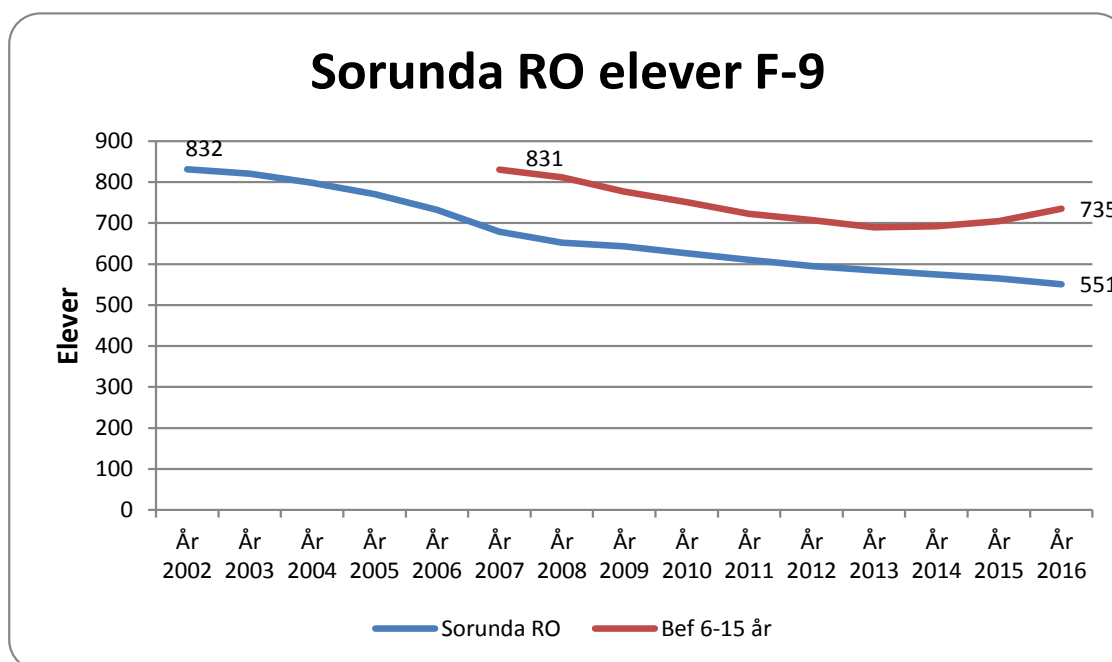
**Diagram 3 Elevyta (kvm per elev) per skola och kostnaderna för lokaler kopplade till antalet elever**



**Diagram 4 – elevyta per skola – Sorunda rektorsområde**



Som framgår av diagram 5 nedan har antalet elever i Sorunda F-9 minskat stadigt sedan 2002 och det finns inget i prognoserna för närmaste framtiden som tyder på att den utvecklingen kommer att vända i närtid. Vissa elever väljer dock andra rektorsområden i kommunen, vilket den röda grafen nedan visar i diagram 5.

**Diagram 5 - Elevutfall över tid – konstant minskning av antalet elever F-9**

### 3.7 Resursfördelningssystem för skolan 2017 – Nynäshamns kommun

Barn- och utbildningsnämnden beslutade 2016-05-26 att godkänna förvaltningens förslag till förändrade principer för hur barn- och utbildningsnämndens resurser ska fördelas till nämndens verksamheter. Det nya resursfördelningssystemet ska i högre grad än föregående system kompensera för elevers individuella behov, men i grunden ska det även fortsättningsvis ligga en volymbaserad ersättning som ska täcka enheternas huvudsakliga kostnader.

Det nya resursfördelningssystemet för grundskolan består av en elevsättning som är en basersättning som utgår per elev i kategorierna F-2, 3-5 och 6-9. Basersättningen utgör på helårsbasis ca.123,5 mnkr. Därtill finns ett strukturtillägg som är en socioekonomisk variabel och som grundas på föräldrarnas utbildningsbakgrund.

Strukturtillägget är en pott på ca.6,5 mnkr och som har tillskapats genom att den ursprungliga elevsättningen för vardera kategori har minskats med 5 procent. Det nya systemet fñas in 2017 och ger endast en halvårseffekt under detta år. Potten med strukturtillägg fördelas efter mätning av föräldrarnas utbildningsnivå.

Den förälder med högst utbildningsnivå i ett föräldrapar identifieras och sorteras efter kategorierna högst gymnasial utbildning samt eftergymnasial utbildning. Andelarna (%) för respektive kategori mäts och redovisas för varje skolenhet.

Den skolenhet som har högst andel ”högutbildade” föräldrar, definierat som förälder med eftergymnasial utbildning, får index 0 och tilldelas inget strukturtillägg, medan övriga skolenheter får ersättning med indexavvikelse multiplicerat med elevvolym. Det innebär att skolenheter med högre andel lågutbildade föräldrar får mer resurser än enheter med lägre andel lågutbildade föräldrar.

Detta är i korthet en beskrivning av den nya resursfördelningsmodellen för grundskolan. Det finns ett tjänsteutlåtande som beskriver modellen i sin helhet som också finns med i referenslistan nedan (BUN/2016/0086/041-6).

Värt att notera är att Skolinspektionen i sitt beslut (se ovan) påtalade vikten av att ta fram en ny resursfördelningsmodell som möter de krav och behov som råder. Genom att denna nya modell tagits fram och implementeras fullt ut under 2017 skapas det en mer adekvat ersättningsmodell som möter verksamhetens behov.

Modellen är kostnadsneutral och innebär i ett längre perspektiv ingen skillnad jämfört med tidigare ersättningssystem för förskolor och skolor som helhet, men en omfördelning sker mellan rektorsområden. Enskilda år kan leda till en högre ersättning beroende på vilken åldersmix man har i verksamheten.

Genom detta nya system skapas också en större möjlighet till förutsägbarhet och framförhållning i budget och planeringsarbete för skolorna.



## **4. Förslag till åtgärder – reflektioner och rekommendationer inför ett inriktningsbeslut**

I föregående avsnitt har det redovisats ett nuläge i Sorunda rektorsområde – situationen som den ser ut idag – och ambitionen är att ge en så uppdaterad och korrekt bild som möjligt. För att skapa ett fullgott underlag inför framtiden och ett fortsatt arbete är det viktigt att beskriva en rättvisande och nyanserad bild av verkligheten, såsom den faktiskt upplevs och ter sig för elever, lärare och övrigt personal.

Nedan ges ett antal reflektioner och identifierade frågor som kan vara viktiga att fokusera på inför framtida arbete och med hänsyn till de åtgärder som ter sig mest angelägna under 2017, men kanske också med bäring på ett mer omfattande arbete på längre sikt.

Med hänsyn till hur situationen ser ut idag – inte minst med tanke på den direkt akuta situationen med flytt av eleverna i Vika inför vårterminen 2017 – så är det inte ett realistiskt alternativ med en organisation där samtliga skolor används som idag. Situationen och erfarenheten sedan en tid tillbaka visar att en förändring är angelägen och nödvändig. Detta framgår av nulägesbeskrivningen och med de problem som redan är en realitet, personal som lämnar Sorunda på grund av arbetsbelastning, elever som lämnar på grund av lärarbyten samt oförutsedda personalkostnader som eskalerar. Dessutom exponerar man sig för en fortsatt situation där det är extra sårbart för elever och barn med särskilda behov om inga åtgärder vidtas.

Under oktober månad 2016 hade förvaltnings- och skolledningen tre medborgardialoger med föräldrar till barnen i de berörda skolorna. Tanken var att ge samtliga föräldrar möjligheten till information om läget och vilka alternativ som kan vara aktuella. Syftet var också att säkra möjligheten till frågor från alla berörda föräldrar. Hela övningen genomfördes också som en dialog där alla fick möjlighet att komma med förslag och idéer inför ett framtida beslut om hur rektorsområdet ska fungera på bästa sätt.

Efter intervjuer med de tjänstemän som var med vid medborgardialogerna så var det samlade intrycket att det finns en förståelse bland föräldrar som var med för de utmaningar man från förvaltnings- och skolledningen står inför.

En direkt slutsats kring analysen av situationen i Sorunda, som växer fram då man beskriver nuläget, är att det finns en kamp med tiden.

Kampen med tiden gör sig påmind i samtalen med berörda tjänstemän samt vid genomgången av tidigare utredningar och material. Situationen idag kräver ett antal handfasta beslut om hur organisationen ska se ut och hur den fortsatta verksamheten ska styras, följas upp och utvärderas – kontinuerligt – och på lång sikt.

Den fortsatta verksamheten i Sorunda är helt beroende av hur kärnfrågorna, (*antal skolhus/byggnader, skolskjutsar, organisation och ekonomi*), som lyfts i denna rapport ska fungera och samverka tillsammans.

Det kräver ytterligare samverkan och ett tydligt behov av strukturerad uppföljning och styrning där rektorsområdet får ett antal redskap och förutsättningar för att skapa en hållbar framtida skolorganisation. Nedan redovisas två alternativ, med utgångspunkt från de fyra kärnfrågorna, samt ett konkret förslag till åtgärdsplan och vilka frågor som måste ingå i en åtgärdsplan inför framtida arbete.

#### **4.1. Antal skolhus – två alternativa förslag**

På fortsatt tema om ett fullgott beslutsunderlag och realistiska alternativ redovisas nedan två huvudförslag samt ett tredje alternativ där även förutsättningarna för ett helt nytt skolhus/skola i Ösmo övervägs som ett alternativ, eller del av ett inriktningsbeslut.

Det som ligger till grund för nedan angivna förslag är en samlad bedömning med utgångspunkt från hela den nulägesanalys som genomförs inom ramen för utredningen av Sorunda rektorsområde.

Det är en stor utmaning - i en komplex miljö där flera organisatoriska delar ska samverka - att ytterst skapa en väl fungerande miljö för att säkra fullgoda studieresultat och ett arbetsklimat som borgar för kompetensutveckling inom en hanterbar ekonomisk ram.

##### **4.1.1 Tre skolhus – för- och nackdelar**

En väg är att stänga Fagervik och då skulle ett alternativ vara att använda lokalen som förskola. Samtidigt kvarstår ett grundläggande problemet med Vika där det bevisligen är mycket svårt att rekrytera personal samtidigt som kostnadsbilden inte är realistisk som det ser ut idag. Vidare kvarstår problemen och utmaningarna med de organisatoriska frågorna som inte gynnas av en isolerat mindre skolhus/skola.

Ett scenario där Stora Vika stängs skulle i viss utsträckning underlätta rekryteringen i hela rektorsområdet men Fagervik är svårt att organisera på ett hållbart sätt eftersom F-3 inte får plats i lokalerna som det ser ut idag.

Ett scenario med tre skolhus där man skulle stänga någon av Stora Vika eller Fagervik är därför ingen lösning som skapar förutsättningar att komma åt de faktiska problemen – både på kort och lång sikt – och det skapar en fortsatt osäkerhet kring frågan om rekrytering inför framtiden. Dessutom är det fortsatt sårbart för elever och barn med särskilda behov.

Vad gäller antalet tjänster så skulle man minska antalet heltidsanställningar med 33 under en period av 2 år. Ekonomin skulle vara i balans 2019-2020 även om landsbygdstillägget skulle minska. Det skulle också vara något enklare att fördela behörig personal och ensamarbetet skulle minska. Vidare skulle det vara ett mindre antal åldersblandade klasser och behovet av att transportera elever under skoltid skulle minska.

#### **4.1.2 Två skolhus – för och nackdelar**

Med två skolhus, där Vika och Fagervik tas ur bruk, skulle en minskning med 35 heltidsanställningar kunna genomföras under två år. Budgeten skulle vara i balans under 2019-2020.

Det skulle innebära betydande fördelar vad gäller personalplanering och möjligheten att fördela behörig personal med två skolhus. Obetydligt eller nästan obefintligt ensamarbete. Det skulle också skapa en god förutsägbarhet i organisationen med bättre förutsättningar för planering av den operativa verksamheten. Dessutom skulle det inte finnas några åldersblandade klasser och inga transporter skulle ske under skoltid.

Resvägen skulle bli något längre för cirka 78 elever som de ser ut idag. I sammanhanget är det dock ett mindre geografiskt område eleverna rör sig inom.

Kyrkskolan har visserligen ett stort underhållsbehov som framgår av den byggnadstekniska besiktningen. Samtidigt framgår att man bör installera ett antal nya hissar för att öka tillgängligheten. Eftersom skolan är relativt liten torde kostnaden för att genomföra en erforderlig underhållsinsats vara begränsad men den bör utredas separat för att få en exakt kostnadsbild.

Sunnerbyskolan har ett lågt underhållsbehov enligt den byggnadstekniska besiktningen med en rekommendation om att se över entréer och infarter vilket dock är ringa insatser i den totala bilden.

## **4.2 Matsal på Sunnerbyskolan**

I Sunnerbyskolan finns idag ingen matsal utan eleverna äter i det närbelägna äldreboendet. Även om det idag fungerar tillfredställande med att eleverna äter i på äldreboendet, vilket också bekräftats av skolledningen, så är det på sikt ingen lösning som är att föredra.

I ett scenario med två skolhus där Sunnerbyskolan har elever 4-9 så kommer det att krävas en fungerande matsal vilket också är en viktig del i hela skolhusets funktion.

En integrerad matsal underlättar hela den pedagogiska verksamheten och skapar en större närhet till eleverna under hela skoldagen.

Det minskar också exponeringen av oönskade incidenter eftersom eleverna inte rör sig mellan byggnader under skoldagen och inom ramen för den reguljära schema verksamheten.

## **4.3 Idrottshall/friskvårdslokal i Stora Vika**

Det finns idag en idrottshall i Stora Vika som inte är i bruk. Vid ett scenario med två skolhus enligt ovan så inryms en lösning där man kan öppna den befintliga idrottshallen. Detta skulle också skapa en samlingsplats för barn- och ungdomar i syfte att stimulera till aktiviteter samt underlätta ett levande föreningsliv i samhället. Det finns många erfarenheter som visar hur viktigt det är med en samlingspunkt i mindre samhällen där man erbjuder barn- och ungdomar tillträde och möjlighet till idrott, friskvård och övriga aktiviteter som ett led i det kommunala ansvaret för en levande bygd.

## **4.4 Ösmo rektorsområde(en) – ny organisation - ett rektorsområde – en ny skola**

I Tjänsteutlåtande BUN/2017/0025/610-1, redovisade Barn- och utbildningsförvaltningen att verksamhetsansvaret för skolorna i Ösmo är komplext. Ambitionen är att skapa en mer funktionell styrning och ledning av grundskolan och särskolan.

Dessutom påverkades hela situationen av att Tallbackaskolans lokaler måste åtgärdas genom renovering eller eventuellt rivs.

Vidare har arbetet med att se över Sorundas långsiktiga organisation – pågående arbete som redovisas inom ramen för denna utredning – och antal skolhus som ger en optimal organisation skapat frågeställningar som ofrånkomligen har bäring på situationen i Ösmo.

Det är sålunda naturligt och rationellt att ta ett helhetsgrepp även beträffande Ösmo rektorsområde. I arbetet med Sorunda rektorsområde har också, som ovan redovisats, framkommit att det finns betydande organisatoriska och verksamhetsorienterade fördelar med att knyta samman och samverka mellan rektorsområdena. Förvaltningen fick uppdraget att ta fram en förstudie om eventuell flytt av grundsärskolan och gymnasieskolans verksamhet i Tallbackaskolan till en annan lämplig lokal.

Det är i ljuset av denna situation som man bör lyfta vikten av att ”hålla ihop” processerna av att hitta lämpliga lokaler/skolhus för samtliga berörda rektorsområden, eftersom det finns ett naturligt och logiskt samband som bör tas tillvara för att nå en långsiktigt väl fungerande organisation.

I översynen av Sorunda rektorsområde finns även frågan om att eventuellt flytta högstadiet från Sorunda till Ösmo i ett framtida alternativ och då bör man hålla dessa frågor öppna, vilket kan ske i en förstudie som också väger in situationen i Sorunda. En idé som inte bör uteslutas och som kanske ska ingå i den beslutade förstudien är alternativet om ett nytt skolhus i Ösmo och vad det innebär för möjligheter för situationen i Sorunda.

Det viktiga i en komplex situation som den nu ser ut är att på ett nyktert och samlat vis skapa stabilitet för elever och personal genom att ta det helhetsansvar som krävs, samtidigt som man håller en stabilitet och kontinuitet i ledning och styrning av den reguljära verksamheten.

#### **4.5 Strategisk lokalförsörjning & samordning mellan berörda förvaltningar (plan eller modell saknas idag)**

En fungerande strategisk planering av lokalförsörjningen i en kommun är en komplex process och innehåller flera aktörer som kräver en tydlig plan med identifierade roller, arbetsfördelning på central och lokal nivå samt en transparent kommunikation – inom ramen för berörda förvaltningars kompetensområden – och även genom öppna medborgardialoger som säkrar behov och krav från invånarna.

Ser man specifikt på skolverksamheten så finns det ytterligare behov som är direkt kopplade till att skolans verksamhet kräver framförhållning och beredskap för att säkra skolverksamheten i kommunen.

I dagsläget finns det ingen strategisk plan eller modell i Nynäshamns kommun för hur man arbetar med planering, styrning och reglering för användandet av lokaler.

För att skapa en fungerande process kring ett kostnadseffektivt och rationellt lokalutnyttjande – där man löpande följer upp arbetet – med behov, krav och kostnadsstyrning vore det önskvärt att ta fram en plan där berörda förvaltningar ingår med ansvariga tjänstemän. Det är angeläget att skapa en fungerande process för det strategiska arbetet på lång sikt.

En plan och process där man bygger in en kontinuerlig samordning och uppföljning av lokalbehovet inom skolverksamheten gör att man exponerar sig mindre för oförutsedda kostnader samt att man skapar ett naturligt samarbete och samverkan mellan berörda förvaltningar. Det bör också underlätta förutsättningarna för att samverka och ta ett större gemensamt ansvar för behoven som kontinuerligt uppstår i verksamheten.

Genom att skapa en samordning och samverkan mellan förvaltningarna så exponerar man sig betydligt mindre i fråga om akuta lokalbehov som ofta leder till ökade kostnader och sämre möjlighet att planera behovet på lång sikt.

#### **4.6 Tankeram kring organisationen - SKL**

Sveriges Kommuner och Landsting (SKL) har i en artikel ”*Så vässar vi resultaten i skolan*”, från augusti 2016, lyft fram att det krävs vissa systemändringar för att förbättra skolan för att eleverna ska nå bättre resultat. Samtidigt framhåller SKL att den svenska skolan är bättre än vad den allmänna debatten ofta ger sken av. Detta är ett nationellt perspektiv men kan tjäna som en tankeram avseende de frågor som Barn- och ungdomsförvaltningen i Nynäshamns kommun står inför avseende en väl fungerande skolorganisation – speciellt för Sorunda rektorsområde – och för hela kommunen som är det yttersta målet på lång sikt.

Det som SKL lyfter fram handlar inte om ökad centralisering eller förbättring av huvudmannaskap. Istället behövs *bättre styrning, gemensamt ansvarstagande och långsiktighet*. Det krävs också vissa ändringar i regelverk och övriga förutsättningar som dock inte beaktas i denna utredning. Däremot kan det vara av värde att titta närmare på delar av de tre saker som beskrivs nedan, *bra lärare, bra ledarskap och bra samarbete*.

## **Bra lärare**

Lärarens undervisning och arbetssätt har avgörande betydelse för elevernas resultat. Sverige står inför ett stort rekryteringsbehov av lärare samtidigt som vi behöver stärka kompetensen i den befintliga verksamheten. (Detta är något som har direkt bäring på situationen i Nynäshamn och i synnerhet Sorunda rektorsområde.) Rekryteringssituationen är närmast akut och är en av de viktigaste frågorna eller problemen att arbeta med vilket kommer att belysas närmare nedan.

Som arbetsgivare kan huvudmännen påverka arbetsmiljö, kompetensutveckling och lön.

Lärare ska fokusera på sin primära uppgift att vara just lärare.

Det innebär också att man som lärare tar ett ansvar för sin egen kompetensutveckling - tillsammans med förstalärare och lektorer - och genom ett gemensamt arbete med värdegrundsfrågor på skolan som gör att elever och lärare utvecklas och mår bra.

## **Bra ledarskap**

Ledarskapet har betydelse på alla nivåer; från klassrummet till politiken. Det finns idag brister i styrkedjan enligt SKL. Det behövs ökad tillit mellan profession, huvudmän och stat. En viktig framgångsfaktor är engagerade lokala politiker som arbetar för att nå de nationella kunskapskraven för skolan och som tillsammans med skolförvaltning följer upp, analyserar och vidtar åtgärder vid behov. Huvudmän och rektorer kan förändra sin organisation för att stödja rektors ledarskap, exempelvis genom att ledningsansvaret delas på flera.

Rektor och förskolechef har en central roll för att utveckla verksamheten och skapa ett bra arbetsklimat och rätt förutsättningar för lärare.

## **Bra samarbete**

Staten och huvudmännen behöver ett närmare och mer konkret samarbete, precis som lärarkåren och ledningen. Även inom lärarkåren är det viktigt att man samarbetar. Alla behöver vara delaktiga i ett samarbete som syftar till att utveckla, analysera och utvärdera verksamheten för att nå bästa resultat. Huvudmän och skolor behöver skapa förutsättningar för ett kollegialt lärande och samarbete mellan lärare.

Detta kan som sagt tjäna som ett inspel inför fortsatt arbete där man också med fördel kan ta hjälp av SKL i de delar där det finns stöd att få.

## 4.7 Åtgärdsplan inför fortsatt arbete

Nedan beskrivs ett antal delar som kan ingå i en plan för fortsatt arbete med en ny organisation för Sorunda rektorsområde och i förlängningen en långsiktig plan för hela skolverksamheten. Det är viktigt att inte se den nödvändiga förändringen i Sorunda rektorsområde som en isolerad del utan istället som en viktig milstolpe i ett fortsatt arbete med hela skolorganisationen i Nynäshamns kommun.

- Tid- och handlingsplan för att anpassa verksamheten i Sorunda med två skolhus.
- Samverkansplan med övriga rektorsområden, främst Ösmo (mötesstruktur för pedagogiskt utbyte och kontinuerlig uppföljning av den löpande verksamheten som ett komplement till rektorsmöten, eller punkt på nuvarande möten).
- Rekryteringsplan – inrätta en mindre arbetsgrupp/referensgrupp med tre utvalda rektorer som leds av skolchefen.
- Kompetensforum kring elever och barn med särskilda behov – en referensgrupp där man fokuserar särskilt på dessa frågor som en naturlig del av den pedagogiska verksamheten.
- Snarast möjligt sätta igång en förstudie kring Ösmos rektorsområde (flytt av grundsärskolan och gymnasieskolan) och även fånga upp relevanta kopplingar till situationen i Sorunda rektorsområde.
- Ta fram en kärnfull handlingsplan för att implementera ett antal mätbara nyckeltal för att nå de uppsatta målen i verksamheten, både i den pedagogiska verksamheten och i ett övergripande perspektiv vid införandet av en ”ny” organisation för samtliga rektorsområden – som också är kompatibel med mål- och verksamhetsplanen för BUN.



## 5. Slutsatser

Med hänsyn till nulägesbeskrivningen samt de förslag till åtgärder och rekommendationer som redovisats ovan, så kan man dra ett antal slutsatser. Slutsatserna bygger på en samlad bedömning av vilket vägval som bör göras och vad som bör ingå i ett inriktningsbeslut inför det fortsatta arbetet i Sorunda samt i samverkan med den övriga skolorganisationen på Barn- och utbildningsförvaltningen i Nynäshamn.

- **Befolkningsprognosen** talar sitt tydliga språk med hänsyn till elevunderlag inför framtiden, en begränsad ökning med flera osäkerhetsmoment
- **Organisationen i rektorsområdet** måste samlas i ett adekvat antal skolhus som gynnar den pedagogiska verksamheten med fokus på elevernas bästa och en likvärdig utbildning men också för att säkra kompetenta lärare och övrig personal
- **Ekonomi** är avgörande för att skapa en kostnadskostym som prioriterar elevernas lärande där ett adekvat antal skolhus också skapar bättre ekonomiska förutsättningar för att fokusera på en hållbar organisation som underlättar rekryteringen av lärare till Sorunda
- **Samlade erfarenheter och forskning** säger delvis och tydligt när det gäller den pedagogiska delen, att det ger bättre förutsättningar med färre antal skolhus när man samlar elever, lärare och övrig personal i en miljö som ger möjlighet till bättre planering av verksamheten, mindre risk för ensamarbete, större kompetensutbyte samt bättre möjlighet för hela den pedagogiska verksamheten att utvecklas tillsammans med eleverna

Slutsatserna talar för att arbeta vidare med en organisation där Sorunda har två skolhus enligt ovan och att man utvecklar organisationen vidare och bygger en ny matsal på Sunnerbyskolan samt öppnar idrottshallen i Vika. För skapa de bästa förutsättningarna inför skolstarten VT 2017 föreslås också att en tid- och handlingsplan tas fram enligt ovan.

## 6. Avslutning

Skolan engagerar och berör de flesta av oss, inte bara bland de som är direkt verksamma inom skolan, utan även bland övriga som ofta har ett engagemang genom att vara förälder eller medborgare. Engagemanget är något positivt som bör användas som en inspirerande injektion för de som arbetar inom skolan och delar en gemensam ambition att kontinuerligt utveckla och förbättra skolan.

Skolan har också en sammanhållande funktion historiskt för människor, kanske än mer i mindre samhällen där skolan verkar som ett kitt mellan den politiskt valda huvudmannen och medborgarna. Det finns också en stor aktivitet i både traditionell- och social media bland invånarna i kommunen som sannolikt intensifieras i anslutning till beslut som hanterar frågorna kring denna utredning.

Nynäshamns kommun har en tydlig ambition att skapa en skola som möter kraven på att nå kunskapsmålen för eleverna samt att skapa en organisation som stimulerar till kompetensutveckling och framtidstro.

Det har varit en genuint positiv erfarenhet att få arbeta med kommunens medarbetare och förtroendevalda i denna process, där det tydligt finns en vilja och ett driv, att bygga det som krävs för att lyckas i målen och visionen för skolan och kommunen.

Nynäshamn den 15 februari 2017

Pontus Sjöstrand

## 7. Referenser

*Mål och budget 2017*, Nynäshamns kommun – 2020 (KS/2016/0033/041-22)

*Översiktsplan för Nynäshamns kommun*, antagen av kommunfullmäktige (Kf §207) (2012)

*Barn- och utbildningsnämndens Verksamhetsplan med internbudget 2017*  
(BUN/2016/0002/041-10) (2017)

*Befolkningsprognos 2016-2025*, framtagen 2016 av statistiker Åsa Nyberg, Nynäshamns kommun

*Skolhusutredningen*, BUF, Barn- och utbildningsförvaltningen & MSF, Miljö- och samhällsbyggnadsförvaltningen (2013)

*Skolhusutredningen*, BUF, Barn- och utbildningsförvaltningen & MSF, Miljö- och samhällsbyggnadsförvaltningen (2015)

*Utredning om skolstruktur*, Norrtälje kommuns kommunala grundskolor, HRM Affärsutveckling, (2016)

*Framtida skolstruktur*, Hudiksvalls kommun, PWC, (2016)

*Grundskola 2009, öppna jämförelser – Konsten att nå resultat – erfarenheter från framgångsrika skolkommuner*, Sveriges Kommuner och Landsting (SKL) (2009)

*Utredning av skolorganisation med förslag på ny skolorganisation*, proVarmdo & Utbildningsstyrelsen, Värmdö kommun, (2012)

*Så löser vi rekryteringsutmaningarna, en rapport om rekryteringsbehoven i förskola och skola*, Sveriges Kommuner och Landsting (SKL) (2014)

*Rapport – psykosocial kartläggning inom Sorunda Rektorsområde*, Avonova (2016)

*Program för framtidens skolorganisation i Arvika, Förvaltningen Lärande och stöd, Arvika kommun (2016)*

*Beslut för förskoleklass och grundskola efter tillsyn i Nynäshamns kommun (Dnr 43-2014-8270), Skolinspektionen (2015)*

*SOU 2004:116 – Skolans ledningsstruktur – om styrning och ledning i skolan, Utbildningsdepartementet, (2015)*

*Hälsofrämjande skolutveckling i Sorunda, rapport från projekt inom ramen för Barn- och utbildningsförvaltningen, Nynäshamns kommun (2015)*

*Medarbetardialoger, Nynäshamns kommun, Sorunda rektorsområde (tre tillfällen) (2016)*

*SOU 2016:46 – Samordning, ansvar och kommunikation – vägen till ökad kvalitet i utbildningen för elever med vissa funktionsnedsättningar, Utbildningsdepartementet (2016)*

*Rapport 446, 2016 – kostnader del 4., Sveriges officiella statistik om förskola, annan pedagogisk verksamhet, fritidshem, skola och vuxenutbildning, Skolverket (SCB)*

*Skollag (2010:800) – Svensk Författningssamling 2010:800, Utbildningsdepartementet*

*Skolstorlekens påverkan på elevers skolprestationer och sociala situation i skolan – En forskningsöversikt, Carl-Henrik Adolfsson (2014)*

*Stora och små grundskolor – i ett likvärdighets- och regionalperspektiv, Skolverket (1996),*

*Utmärkt undervisning: framgångsfaktorer i svensk och internationell belysning. Håkansson, J & Sundberg, D (2012), Stockholm: Natur och Kultur.*

*Skolan mitti byn, diskussionsunderlag och checklista för eventuell nedläggning av en byskola, Glesbygdverket, Skolverket och Sveriges Kommuner och Landsting, (2009)*

*Utbildningsvillkor i glesbygd, Skolverket (2000)*