



ÅLÄNSK UTREDNINGSSERIE

2009:1

# Utvecklingsplan för utbildningsorganisationen på gymnasialstadiet på Åland

Arbetsgruppens rapport 3.3.2009

Mariehamn 2009  
ISSN 0357-735X

## Till Ålands landskapsregering

Landskapsregeringen tillsatte i januari 2008 en arbetsgrupp för att ta fram en utvecklingsplan för organiseringen av utbildningen på gymnasialstadiet på Åland. De studerande har ställts i arbetets fokus. Arbetsgruppen har nu slutfört sitt uppdrag och överlämnar härmed sin rapport till landskapsregeringen för fortsatt behandling. Utvecklingsplanen kan utgöra ett underlag för en utbildningspolitisk debatt.

Utbildningen på gymnasialstadiet för ungdomar och vuxna är av fundamental betydelse för ett modernt välfärds- och kunskapssamhälle. Yrkesutbildningen och den studieförberedande utbildningen på Åland har lagt grunden för utvecklingen av näringslivet och viktiga samhällsfunktioner. Den övergripande målsättningen är att bibehålla och utveckla ett brett utbildningsutbud av hög kvalitet där lärare och studerande samverkar inom ramen för en effektiv utbildningsorganisation.

Arbetsgruppen föreslår att en rad åtgärder vidtas i syfte att förmå upprätthålla och utveckla utbildningsmöjligheterna på Åland. Vidare föreslås åtgärder som bör vidtas i syfte att uppnå kostnadseffektivitet i en tid då studerandeunderlaget antas minska samtidigt som de ekonomiska förutsättningarna förändras.

Arbetsgruppen anser att en tydligare ledningsstruktur och utökad samordning möjliggör en fortsatt utveckling av utbildningen på gymnasialstadiet med inriktning på kvalitet, bredd och effektivitet.

Arbetsgruppens rapport ska ses som ett första steg i en reform av utbildningen på gymnasialstadiet på Åland. Rapporten anger den övergripande riktningen för utvecklingen. Detaljer kring exempelvis besvärproblematik bör ännu beaktas i samband med beredningen av lagen. Utifrån de vägval och riktlinjer vi för fram i utvecklingsplanen betonar vi vikten av växelverkan mellan tjänstemän, beslutsfattare, skolsamfundet och arbetsmarknaden i det fortsatta arbetet med genomförandet av reformen.

Mariehamn den 3 mars 2009.

---

Britt Lundberg, ordförande

---

Veronica Thörnroos, medlem

---

Ulla-Britt Dahl, medlem

---

Olof Erland, medlem

---

Henry Lindström, medlem

---

Rainer Juslin, sekreterare

# INNEHÅLL:

		s.
	Sammanfattning.....	4
1	Inledning.....	7
2	Målsättningar och huvudsakliga förslag till förändringar.....	10
3	Gymnasialstadiets lednings- och verksamhetsstruktur .....	11
	3.1 Utbildningsdelegation	
	3.2 Gymnasialstadieskolornas samordnade resursförvaltning	
	3.3 Skolans interna ledningsfunktioner	
4	Utbildningsprofiler.....	18
5	Landskapsregeringens lagstadgade tillsyns-, lednings- och utvecklingsansvar..	21
	5.1 Utbildningsråd	
	5.2 Utbildnings- och kulturavdelningen	
	5.3 Utbildningssamverkan	
6	Vuxenutbildningen.....	23
7	Ekonomiska verkningar och tidsplan.....	24

## Sammanfattning

Målsättningen för gymnasialstadietutbildningen på Åland är bl.a. följande:

- ❑ Åländska ungdomar och vuxna skall erbjudas ett brett utbud av utbildningar av hög kvalitet som svarar på de särskilda förutsättningar och behov som präglar det åländska samhället.
- ❑ Utbildningarna skall ge en god grund för yrkesutövande och vidarestudier, uppmuntra till livslångt lärande och verka i en trygg och stimulerande skolmiljö.

De s.k. babyboom-åren i slutet av 1980-talet och i början av 1990-talet har medfört att årskullarna på gymnasialstadiet varit förhållandevis stora fram tills nu, då årskullarna minskar med undantag för några enstaka år. Fr.o.m. år 2014 kommer antalet sökande till gymnasialstadiet högst sannolikt att vara betydligt färre än idag.

Ålands statistik och utredningsbyrå (ÅSUB) har på uppdrag av Arbetsmarknads- och studieservicemyndigheten (AMS) sammanställt en prognos<sup>1</sup> över tillväxten av hela den sysselsatta arbetskraften på Åland. Arbetskraftens samlade volym förväntas öka enligt prognosen. Sektorer som berörs av ökade behov av arbetskraft är den offentliga hälso- och sjukvården och undervisningssektorn. Övrig efterfrågad arbetskraft kan finnas i bl.a. olika kategorier av yrken relaterade till bygg- och fastighetsbranschen.

De ekonomiska förutsättningarna för att upprätthålla dagens utbildningsutbud och -kvalitet på Åland kommer sannolikt att försämrats om inte aktiva åtgärder vidtas.

Arbetsgruppen vill i denna utvecklingsplan peka på olika möjligheter i syfte att nå målen. **Vi föreslår för det första att landskapsregeringen bibehåller det lagstadgade tillsyns-, lednings- och utvecklingsansvaret, för det andra att skolornas lednings- och verksamhetsstruktur reformeras för att uppnå kvalitet, flexibilitet och effektivitet och för det tredje att utbildningshelheter samordnas under särskilda profiler som utvecklas successivt enligt studerandenas och samhällets behov och i förhållande till den åländska arbetsmarknaden.**

Arbetsgruppen föreslår också att landskapsregeringen stärker samordningen av utbildningen och skolutvecklingen genom att lednings- och utvecklingsfunktionerna och utbildningsverksamheten får en gemensam plattform i en **utbildningsdelegation**.

Samordningen leds av **delegationens ordförande** som är en ledande tjänsteman vid **utbildnings- och kulturavdelningen**. I övrigt består delegationen av rektorerna och **ekonomichefen**. Föredragande inför utbildningsdelegationen är rektor i frågor som berör respektive skola och ekonomichefen i frågor som berör resursförvaltning som helhet. Övriga ärenden, som genom arbetsordning inte styrts till ekonomichef eller rektor, föredras av ordförande. Man strävar till att skilja på frågor av pedagogisk karaktär å ena sidan och ekonomisk karaktär å andra sidan. Avsikten är att rektor i huvudsak föredrar undervisningsrelaterade frågor medan ekonomichefen föredrar frågor bl.a. gällande upphandling och fastighetsförvaltning. De stora övergripande utvecklingsfrågorna föredras av ordförande.

---

<sup>1</sup> ÅSUB Rapport 2008:6 , Arbetsmarknadsbarometern våren 2008

För att möjliggöra ökad samordning och därmed bättre kostnadseffektivitet samordnas skolornas stödfunktioner för den pedagogiska verksamheten i en särskild **resursförvaltningsenhet**. Enhetens operativa verksamhet leds av en **enhetschef** medan ekonomichefen har det övergripande ekonomiska ansvaret för den. Delegationens ordförande innehar det övergripande ansvaret för utvecklingsfrågorna.

**Skolans interna ledning utövas av rektor**, som föreslås få ökade befogenheter, exempelvis då det gäller anställning av tillfällig undervisningspersonal.

**Vid sidan av rektor skall skolan ha en ledningsgrupp**, som aktivt skall involveras i planeringen av skolans verksamhet. Ledningsgruppen, som skall bestå av rektor, prorektor, lärar- studerande- och personalrepresentanter, föreslås få ett formaliserat uppdrag och ett reellt inflytande i skolan..

**Yrkesråd**, vars ställning och verksamhet skall regleras i lagstiftningen, skall inrättas för att leda och ansvara för yrkesproven.

För det **övergripande strategiarbetet** föreslås att ett **rådgivande utbildningsråd** som består av politiker och sakkunniga inrättas, för att bistå landskapsregeringen i bland annat dimensioneringsfrågor. Ansvarig ledamot för utbildnings- och kulturfrågor i landskapsregeringen föreslås vara utbildningsrådets ordförande. Arbetsmarknads- och studieservicemyndigheten och Ålands statistik- och utredningsbyrå föreslås vara representerade i utbildningsrådet som sakkunniga.

Arbetsgruppen föreslår att **utbildningarna samlas kring särskilda profiler** som omfattar samhällssektorer som är av särskild betydelse för det åländska samhället och arbetsmarknaden. En utbildningsprofil anger utbildningens huvudsakliga inriktning och utgör samtidigt en marknadsföringsplattform för kursutbudet. Utbildningarnas attraktionskraft kan därmed öka. Sjöfartsprofilen är ett aktuellt exempel på samordning mellan kurser och utbildningsnivåer och en samlad marknadsföring för att öka rekryteringen till kurserna.

För att underlätta ett utökat samarbete mellan skolorna kring olika utbildningsprofiler bör kurser på gymnasialstadiet i högre utsträckning följa en **periodiseringsprincip** som gör det möjligt att lägga upp utbildningen i block och kurser som lättare kan kombineras tids- och ämnesmässigt. Också högskolans utbildning kan utvecklas för att möjliggöra samordning med gymnasialstadiundervisningen. På detta sätt kan man skapa yttre förutsättningar för att samarbeta över skolgränserna. De flesta skolor på gymnasialstadiet är i sig för små enheter för att kunna leva upp till bestämmelserna om gruppstorlekar då det gäller att tillmötesgå specifika utbildningsönskemål från de studerande. Valfrihet ligger i tiden för ungdomarna. Genom gemensam planering och sammanfallande periodisering kan antal valbara möjligheter för de studerande öka. Större valfrihet kan också motverka den låga motivation som är en av de största utmaningarna i framtidens utbildning.

Utvecklingsplanen upptar en rad förslag för att utveckla **vuxenutbildningen**. Det är viktigt att **erbjuda olika vägar till samma slutmål**. Studier som avbrutits i ungdomsutbildningen skall kunna återupptas i vuxen ålder.

Arbetsgruppen anser även att **tillsynen bör ägnas särskild uppmärksamhet** när en omorganisation genomförs. Tillsynen kunde överföras på en särskild enhet inom avdelningen

eller inordnas i andra tillsynsfunktioner inom landskapsförvaltningen för att på detta sätt garantera ett integritetsskydd.

Skolvisa läraravtal upplevs idag som hinder för en rationell utveckling på gymnasialstadiet. **Ambitionen är att uppnå likvärdiga avtal mellan skolorna.** Frågan är aktuell och föremål för förhandlingar mellan arbetsmarknadens parter.

En reformerad lagstiftning bör ange ramarna för ändamålsenliga läraravtal.

Kostnadsutvecklingen för gymnasialstadietutbildningen är beroende av det framtida personalbehovet och kommande tjänstekollektivavtalsförhandlingar. Övergången från dagens skolvisa tjänstekollektivavtal till ett gemensamt avtal underlättar samarbetet mellan lärarna och de olika skolorna. Arbetsprocessen med att utveckla ett nytt tjänstekollektivavtal pågår oberoende av intentionerna i utvecklingsplanen. **Kostnaderna i samband med införandet av det nya avtalet är oberoende av skolornas organisation.**

Resursförvaltningen, med uppdrag att gemensamt administrera bl.a. skolornas ekonomi, förvaltning, fastighetsfrågor, avtalsfrågor, IT-frågor, marknadsföring och lönefrågor, möjliggör specialisering och effektivisering i utförandet av arbetsuppgifter. Samordningen ger även möjligheter till kostnadsinbesparingar genom de helhetslösningar som utvecklas.

# 1. Inledning

Ålands landskapsregering beslöt den 23 januari 2008 ge en arbetsgrupp i uppdrag att i samförstånd med landskapets skolor formulera mål och en utvecklingsplan för att utreda fortsättningen av pågående reformprocess inom gymnasialstadiet och belysa utvecklingen av vuxenutbildningen på Åland.<sup>2</sup>

Arbetsgruppens mandatperiod var 23.1.2008-31.5.2008 med förlängning till 31.12.2008. Till medlemmar i arbetsgruppen utsågs:

*Britt Lundberg*, vicelantråd (c), ordförande

*Rainer Juslin*, koordinator, sekreterare

*Henry Lindström*, lagtingsledamot (c)

*Veronica Thörnroos*, lagtingsledamot (c)

*Olof Erland*, lagtingsledamot, (lib)

*Ulla-Britt Dahl*, lagtingsledamot, (lib)

Landskapsregeringen har i samband med första tilläggsbudget 2008 samt budgetförslag 2009 lämnat redogörelser till lagtinget hur landskapsregeringen i övergripande hänseende avser att utveckla gymnasialstadiet på Åland.

Arbetsgruppen har sammanträtt 29 gånger till protokollförda möten. Därutöver har arbetsgruppen arrangerat tre seminarier, den 18.1, 14.3 samt den 10.12.2008 för gymnasialstadieskolorna och deras representanter för att tillsammans diskutera utvecklingsförutsättningarna. Under arbetets gång har intressenter i utvecklingen samt olika personalgrupper informerats och hörts i ärendet. Överinspektör Elisabeth Storfors har bidragit med en uppskattning av förslaget ekonomiska verkningar, vilka redogörs i kap. 7.

Arbetsgruppens uppdrag var att utgående från tidigare utredningar och bl.a. uppdaterade statistiska uppgifter och prognoser samt genom omprövningar formulera en utvecklingsplan för gymnasialstadiet. Ålands statistik och utredningsbyrå (ÅSUB) har på uppdrag av Arbetsmarknads- och studieservicemyndigheten (AMS) sammanställt en prognos<sup>3</sup> över tillväxten av hela den sysselsatta arbetskraften på Åland. Rapporten, som kompletterats av en årlig undersökning som görs på uppdrag av Utbildningsavdelningen vid Ålands landskapsregering över bl.a. utomlands inhämtad fort- och vidareutbildning, utkom i juni 2008 och baserar sig bl.a. på en enkätundersökning som riktats till såväl privat som offentlig sektor. Arbetskraftens samlade volym förväntas öka, enligt prognosen. Sektorer som berörs av ökade behov av arbetskraft är den offentliga hälso- och sjukvården och undervisningssektorn. Övrig efterfrågad arbetskraft är olika yrkeskategorier som är kopplade till bygg- och fastighetsbranschen.

Under hösten 2008 har emellertid arbetsmarknadsläget pga. de förändrade ekonomiska förutsättningarna förvärrats. Arbetsgruppen finner det därför vanskligt att skapa en klar bild av den framtida utvecklingen på arbetsmarknaden. Utvecklingen kommer att ha ett klart samband till utbildningsbehoven. Arbetsgruppen bedömer att vuxenutbildningsbehovet ökar, medan ungdomsutbildningen inom vissa program kan förväntas minska. En annan jämförbar

---

<sup>2</sup> Se landskapslagen (1997:52, 2002/82) om utbildning på gymnasialstadiet i landskapsregeringens handlingsprogram 2007 samt finansutskottets betänkande nr 1/2007-2008 för budgetmoment 46.01.23,

<sup>3</sup> ÅSUB Rapport 2008:6, Arbetsmarknadsbarometern våren 2008

prognos<sup>4</sup> uppgjord av ÅSUB i mars 2006 grundar sig på tre olika utvecklingsscenarier. Ett av dessa beaktar en gradvis utflaggning av passagerarsjöfarten. Detta scenario skall i dagsläget inte lämnas helt obeaktat. Scenariot pekade på synnerligen dramatiska konsekvenser för hela det åländska samhället gällande den demografiska utvecklingen och behoven av gymnasial- eller eftergymnasial utbildning.

Dessa prognoser utgör sammantaget, vid sidan av andra stödande utredningar<sup>5</sup>, ett starkt argument för att skapa en organisationsmodell för de åländska utbildningarna som vid sidan om sitt egentliga utbildningsuppdrag fokuserar på att samordna verksamheterna kring gemensamma resurser. Det är av stor vikt att förvaltningen i framtiden utan fördröjning kan styra verksamheterna på ett flexibelt och effektivt sätt samt anpassa dem efter förändrade förhållanden och förutsättningar i syfte att kvalitetssäkra utbildningsnivån.

Utvecklingsplanen inriktar sig mot en förändringsbenägenhet som låter sig göras utan att i alltför hög grad påverka fungerande utbildningshelheter. Genom att skapa nya samarbetsformer kan befintliga utbildningsprogram upprätthållas så länge behov därtill föreligger samtidigt som nya utbildningsprogram efter behov kan påbörjas i en tid då studerandeunderlaget ser ut att minska<sup>6</sup>. De krympande årskullarna utgör sammantaget en allvarlig hotbild för ett diversifierat utbildningsutbud vid sidan om de kraftigt förändrade ekonomiska förutsättningarna<sup>7</sup>.

Arbetsgruppen föreslår att en rad åtgärder med anledning av förslaget till utvecklingsplan vidtas.

Möjligheterna att effektivt styra utvecklingen på gymnasialstadiet utgående från dagens ledningsstrukturer är begränsade. Avståndet från den politiska ledningen inom landskapsregeringen till beslutsfattandet i skolan har upplevts som långt, vilket lett till att systemet som sådant bland annat skapat onödiga fördröjningar i beslutsprocesserna.

Arbetsgruppen föreslår av att ansvarsområden som idag innehas av direktionerna, delas upp på i huvudsak *rektorerna, den samordnade förvaltningen och en utbildningsdelegation*. Avsikten är att föra besluten närmare dem som berörs av beslutet.

**Utbildningsdelegationens** främsta uppgift är att fördela gemensamma resurser för gymnasialstadiet. *Ordförande i delegationen är en ledande tjänsteman på utbildnings- och kulturavdelningen vid Ålands landskapsregering*. I delegationen ingår i övrigt samtliga *rektorer samt ekonomichefen*. Avsikten är att redan i beredningsskedet få till stånd en samordning av utbildningsverksamheten och resursanvändningen. På utbildningsdelegationens sammanträde, i ärende som berör övriga skolors tjänster eller verksamhet, skall företrädarna för respektive skolor ha yttranderätt. Det bör påpekas i det här skedet att man i det fortsatta arbetet med utvecklingsplanens förverkligande bör överväga om en lärar-, personal- och studeranderepresentation i beslutsprocesserna är tillräcklig i ett demokratiskt perspektiv om den enbart utgår från den enskilda skolans ledningsgrupp. Å andra sidan kan man förmoda att den verkliga påverkansmöjligheten i den enskilda skolans angelägenheter utövas just i skolans ledningsgrupp. Det kan emellertid inte uteslutas att en

<sup>4</sup> ÅSUB Rapport 2006:2 Det framtida behovet av utbildningar på Åland

<sup>5</sup> ÅSUB 2006, 2007 Företagens kompetensbehov

<sup>6</sup> ÅSUB Statistik 2008:5 Befolkningen 2007, Statistikmeddelande Utbildning 2008:4 Utbildning efter grundskolan, Statistikmeddelande 2008:3 grundskolan hösten 2008

<sup>7</sup> Finansutskottets betänkande FU nr 1 2008-2009

utvidgning av antalet ledamöter i utbildningsdelegationen sannolikt påverkar effektiviteten negativt.

Arbetsgruppen har kommit till slutsatsen att flera områden inom verksamheterna med fördel kunde skötas övergripande i stället för skolvis. Det gäller frågor kring ekonomi, marknadsföring, fastighetsförvaltning mm. Till detta återkommer vi senare i kapitel 3.1. Samordningen skall organiseras till en enhet för ändamålet, **den samordnade resursförvaltningen**. Enheten skall ses som en under- eller sidoordnad stödfunktion för den egentliga utbildningsverksamheten och som skiljer på pedagogiska och övriga resurser. Den leds av en **enhetschef** till de delar som beslutsfattandet är delegerat, i övrigt av utbildningsdelegationen. Samordningsenheten består även av en biträdande enhetschef och byråsekreterarfunktioner. Till samarbetet mellan gymnasialstadieskolorna integreras även andra till landskapsregeringen hörande organisationer, såsom Ålands musikinstitut och Ålands folkhögskola. Arbetsgruppen konstaterar att det finns behov även att se över beslutsnivåerna för dessa skolor i konsekvens med det som tidigare anförts om företräde och yttranderätt i utbildningsdelegationen.

**Delegationens ordförande** är en ledande tjänsteman vid utbildnings- och kulturavdelningen. Ordförande framlägger förslag och fungerar som föredragande inför delegationen i frågor som gäller samordning där inte ekonomichefen eller rektor är föredragande. Det totala och sammanförda budgetförslaget, som bereds av ekonomichefen, för gymnasialstadieskolorna är exempelvis en sådan fråga.

**Rektor** ges ett utökat ansvar för skolans operativa ledning och undervisning. Rektor fungerar som föredragande i delegationen i ärenden som gäller den enskilda skolan. Ärenden som förs till delegationen för beslut på rektors föredragning är exempelvis fastställande av läroplaner och tillsättande av ordinarie lärartjänst. Innan sådan tjänst utlyses bör utbildningsdelegationen ha prövat dess ändamålsenlighet bl.a. genom att beakta gymnasialstadiets totalbehov. Rektor ges rätt att på tjänstemannanivå anställa tillfällig undervisningspersonal för högst ett år i sänder i enlighet med fastställd budget.

**Ekonomichefen** fungerar, vid sidan om rektorerna, som föredragande för utbildningsdelegationen i ärenden som gäller den samordnade resursförvaltningen och den övergripande ekonomiska förvaltningen. Ekonomichefen föredrar ärenden som genom instruktion överförs till den samordnade resursförvaltningen. Sådana ärenden gäller exempelvis verkställighet av budget, såsom upphandling och övergripande administration av gymnasialstadieskolornas IT-funktioner.

Vid sidan om rektor i skolan finns en **ledningsgrupp**, som förslås få ett formaliserat uppdrag. Ledningsgruppen skall aktivt involveras i planeringen av skolans verksamhet. I ledningsgruppen, vars ordförande är rektor, skall även ingå prorektor, lärar-, personal-, och studeranderepresentanter.

Försöket med **yrkesråd**, vars främsta uppgift hittills har varit att arrangera och bedöma yrkesprov, föreslås erhålla en permanent status. Yrkesrådets uppgifter, inte minst med beaktande av rättssäkerhetsaspekten, bör regleras i lag och förordning. Yrkesråden och ett studieråd för den studieförberedande utbildningen bör ges en roll i den långsiktiga planeringen av utbildningens innehåll mot bakgrund av samhällets och arbetsmarknadens behov och kunskapsutvecklingen inom olika ämnesområden.

Delegationens, rektors, ekonomichefens, ledningsgruppens och yrkesrådets uppgifter och funktioner skall regleras genom respektive arbetsordningar.

Landskapets sju gymnasialstadieskolor tillhandahåller idag ett rikligt utbildningsutbud. I vissa fall förekommer tangerande utbud, som kunde vinna på ett utökat samarbete. På detta sätt kunde rekryteringsbasen för utbildningarna breddas, särskilt med tanke på fortsatta studier, vilket kan anses gynna branscherna. Därför föreslår arbetsgruppen att undervisningen och utbildningsprogrammen på sikt inriktas mot **utbildningsprofiler** som flere skolor kan samarbeta kring. En utbildningsprofil anger utbildningens huvudsakliga inriktning och utgör samtidigt en marknadsföringsplattform för kursutbudet. I förlängningen kommer fokus i rekryteringen till utbildningarna att ligga på profilerna i första hand och på utbildningsanordnaren i andra hand. Inriktningen på profiler och samhällssektorer kommer i allt högre utsträckning att utgöra ramen för budgetering och resursfördelning. En närmare beskrivning av profilerna framgår av kap. 4.

De förslag som bygger på ökad valfrihet för studerande å ena sidan och skolans ansvar för att erbjuda valmöjligheter å andra sidan förutsätter ett gemensamt periodiserat system för schemaläggning av kurser, där undervisningshelheter, så långt det är möjligt och ändamålsenligt, erbjuds i form av ämnesblock. Systemet bör harmoniseras med andra utbildningsinstitutioner såsom Högskolan på Åland.

## 2. Målsättningar och huvudsakliga förslag till förändringar

Arbetsgruppens utgångspunkt gällande den övergripande målsättningen för utveckling av gymnasialstadiet är:

- ❑ Åländska ungdomar och vuxna skall erbjudas jämlika möjligheter och ett brett utbud av utbildningar av hög kvalitet som svarar på de särskilda förutsättningar och behov som präglar det åländska samhället.
- ❑ Utbildningarna skall spegla utvecklingen i samhället och värdesätta social kompetens samt ett gediget och mångsidigt kunnande.
- ❑ Utbildningarna skall vara konkurrenskraftiga och mångfasetterade samt till sin pedagogiska form och anpassning tillräckligt varierande och bidra till att motverka studieavhopp och utslagning.
- ❑ Utbildningarna skall ge en god grund för yrkesutövande och vidarestudier, uppmuntra till livslångt lärande och verka i en trygg och stimulerande skolmiljö.

Arbetsgruppen föreslår att övergripande åtgärder i anledning av utvecklingsplanen vidtas på tre områden.

- ❑ Det första området utgörs av **landskapsregeringens lagstadgade tillsyns-, lednings- och utvecklingsansvar** som utövas av utbildnings- och kulturavdelningen. Förvaltningen föreslås genomgå en organisatorisk förändring för att anpassa avdelningen efter de nya förutsättningarna. Syftet är även att klargöra rollerna som uppdragsgivare och utbildningsanordnare.
- ❑ Det andra området är **skolornas verksamhetsstruktur** som föreslås genomgå en samordning i syfte att skapa ekonomisk effektivitet, flexibel användning av resurser

och kvalitetshöjning Därigenom skapas utrymme för tillgänglighet, förändring och pedagogiskt utvecklingsarbete.

- Det tredje och mest centrala området är en utveckling av **utbildningsprofilerna**. Syftet är att erbjuda studerandena utökade möjligheter att inom givna ramar påverka utbildningen. Utgångspunkten skall vara etablerade utbildningsprofiler som styr mot anställningsbarhet, entreprenörskap och en god grund för vidare studier.

Arbetsgruppen föreslår att de uppgifter som tidigare i huvudsak innehafts av direktionerna differentieras och utvecklas så att dessa delas mellan rektor, skolans ledningsgrupp yrkesråd/studieråd och enheten för den samordnade resursförvaltningen. Utöver detta utvecklas utbildningsavdelningens uppdrag så att lednings- och utvecklingsansvaret tydliggörs. Avdelningens ansvar för tillsyn lyfts särskilt fram genom att ansvaret ska omfatta hela utbildningssektorn, från grundskola, gymnasialstadium samt fri bildning till högskola.

Utifrån detta föreslås förändringar i enlighet med vad som framkommer i kap. 3-6. Det är skäl att påpeka att förändringsprocesserna skall växa inifrån organisationerna i växelverkan med de samhällssektorer som berörs av utbildningen för att uppnå önskad effekt. Ledstjärnan skall i alla sammanhang vara studerandenas bästa.

### 3. Gymnasialstadiets lednings- och verksamhetsstruktur

Utvecklingsplanen skiljer på utbildningsdelegationens ansvarsområde och befogenheter å ena sidan och respektive skolas ansvarsområde å andra sidan. Se närmare underordnade kapitel 3.1 - 3.3.

För de operativa verksamheterna på gymnasialstadiet står i första hand de sju skolorna Ålands handelsläroverk, Ålands hotell- och restaurangskola, Ålands lyceum, Ålands naturbruksskola, Ålands sjömansskola, Ålands vårdinstitut och Ålands yrkesskola. För tillfället arrangeras utbildning för vuxna vid naturbruksskolan, handelsläroverket, vårdinstitutet och hotell- och restaurangskolan. Vuxenstudier bedrivs vanligen genom flexibel studiegång (distanstudier) men förekommer även i heltidsstudieform (närstudier). Andra aktörer inom vuxenutbildningen på gymnasialstadiet är Ålands läroavtalscenter och lärcentret Navigare.

Utvecklingen av utbildningen och organisationsstrukturen på gymnasialstadiet bör även beakta verksamheterna vid Ålands musikinstitut och Ålands folkhögskola då det gäller samarbete med de övriga skolorna som omfattar gemensamma resurser för exempelvis IT-handledning eller teknisk support (folkhögskolan) eller undervisning i fritt valda kurser (musikinstitutet).

Den framtida skolstrukturen och utbildningsdimensioneringen är beroende av utvecklingen på arbetsmarknaden, efterfrågan på särskild utbildning och det ekonomiska utrymmet för utbildningssektorn på Åland. Möjligheterna till avtal med privata aktörer (läroavtal, arbetsplatsförlagd utbildning) och avtal om utbildning utanför Åland bör beaktas i utbildningsplaneringen.

Lagstiftningen, avtal mellan arbetsmarknadsparterna, läroplansgrunder och övriga styrdokument ska utformas så att de främjar ett effektivt samarbete skolor emellan. Där hinder förekommer måste målet vara att undanröja dem. Därför föreslår arbetsgruppen att

lagstiftningen ses över och moderniseras. Det är angeläget att lagstiftningen omfattar alla beslutsnivåer i skolorna så att befogenheter och juridisk ställning är klarlagd.

Det påbörjade arbetet med gemensamma kollektivavtal för lärarna på gymnasialstadiet måste ges hög prioritet. Skolornas styrdokument och instruktioner för beslutsnivåerna skall formuleras så att de står i konformitet med den nya fördelningen mellan skolans ansvar å ena sidan och landskapsförvaltningens ansvar å andra sidan.

### 3.1 Utbildningsdelegationen

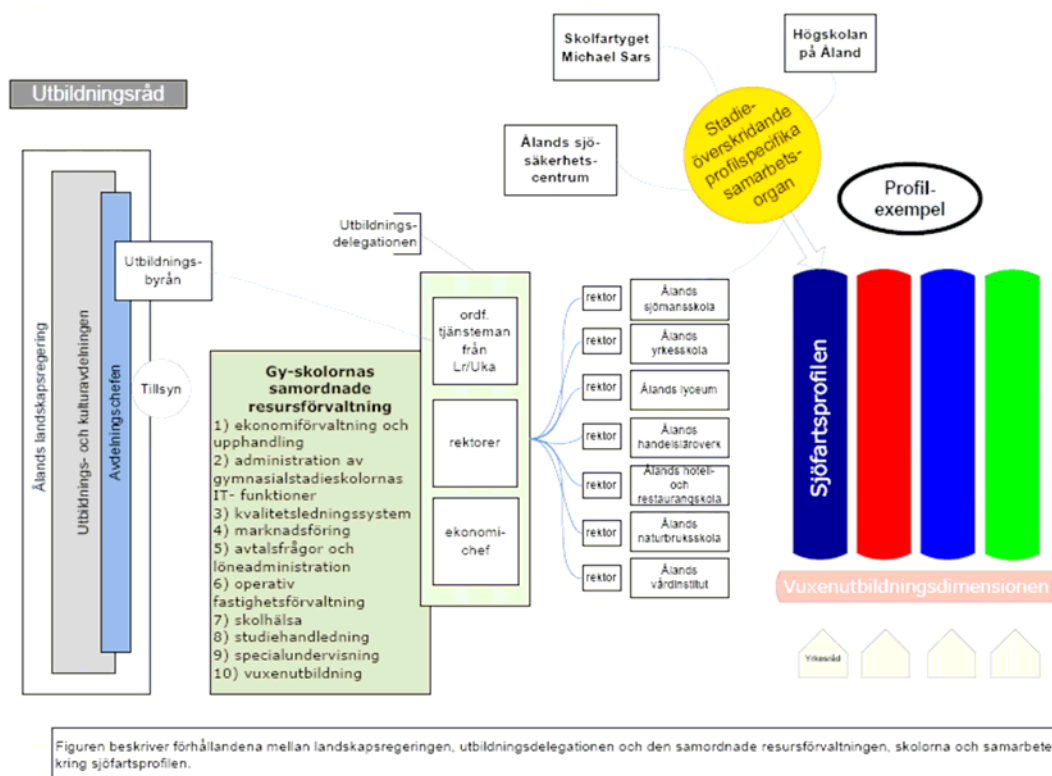
Arbetsgruppen föreslår att den övergripande ledningen och förvaltningen handhas av en **utbildningsdelegation**. Delegationen består av rektorer, economichefen och delegationens ordförande, som innehar en tjänst inom utbildnings- och kulturavdelningen vid Ålands landskapsregering. I förlängningen, efterhand som strukturen kring utbildningsprofilerna utvecklas, kan delegationens sammansättning komma att präglas mera av studieprofilerna än av de enskilda skolorna.

Delegationens övergripande uppgift är att på ett innovativt sätt verka för utvecklandet av utbildningarna på gymnasialstadiet på Åland. Utbildningsdelegationen skall initiera samarbetsformer som kan ha följder för skolstrukturerna och utbildningens dimensionering i framtiden. Delegationen ska också verka för att samordna och fördela resurser jämlikt över gymnasialstadiet.

Budgeten är landskapsregeringens och lagtingets styrinstrument för verksamheterna. Budgeten, som utgår från landskapsregeringens strategier och prioriteringar, skall innehålla en klar utbildningspolitisk beställning. Varje enskild skola kan utgöra ett specifikt resultatområde. Delegationens uppgift är att samordna resultatområdenas sammanförda budgetförslag inom givna ekonomiska ramar. Budgetförslaget bör i största möjliga utsträckning effektivt tillvarata de olika resultatområdenas, alltså skolornas, totala resurser.

Delegationens mer specifika uppgifter föreslås vara bl.a. att:

- leda och utveckla utbildningsverksamheten
- fastställa läroplaner på basis av *Läroplansgrunder för utbildning efter grundskolan*
- ansvara för att gymnasialstadieskolornas ekonomi sköts på ett lagenligt och ändamålsenligt sätt med avseende å samordning
- fördela resurser till skolorna för såväl ungdoms- som vuxenutbildning
- inrätta och indra tjänster samt tillsätta ordinarie tjänster
- bevilja tjänstledigheter som varar över 1 år
- anta ett kvalitetsledningssystem som även innehåller gemensamma ordningsregler
- årligen tillställa landskapsregeringen ett budgetförslag baserat på de anvisningar som tillställts delegationen
- uppgöra en verksamhetsplan och tillställa landskapsregeringen en verksamhetsberättelse över det gångna kalenderåret
- anta instruktioner för förvaltningsorgan och tjänstemän som verkar på gymnasialstadiet
- tillsätta yrkesråd
- ansvara för att undervisningen sköts på ett ändamålsenligt sätt
- fördela studiehandlednings- och specialundervisningsvolym
- fördela vuxenutbildningsvolym



**Delegationens ordförande** är en ledande tjänsteman vid utbildnings- och kulturavdelningen. Ordförande är föredragande inför delegationen i frågor som gäller samordning där inte ekonomichefen eller rektor är föredragande. Se närmare kap. 3.2 och 3.3.

**Rektor** för en enskild skola föredrar respektive skolas ärenden, som genom arbetsordning, instruktion eller reglemente skall avgöras av delegationen. Dessa ärenden är i huvudsak av pedagogisk karaktär.

Som föredragande inför utbildningsdelegationen fungerar en **ekonomi- chef** i genom arbetsordning, reglemente eller instruktion reglerade ärenden. Ekonomi- chefen, vars titel i organisationen lämnas öppen, bör inneha examen från universitet eller högskola. Utöver ekonomi- chefen bör en biträdande ekonomi- chef utses förutom övrig byråbemannning. Rekrytering skall ske internt. Samordningen skall pga. systemeffektiva åtgärder leda till att den totala volymen av byråpersonal med förvaltningsuppgifter, inom hela organisationen, skall minska.

Ekonomi- chefen uppgifter föreslås vara att

- ansvara för avtalsfrågor tillsammans med landskapets avtalsbyrå
- teckna avtal med personal i arbetsavtalsförhållande
- ansvara för en samordnad marknadsföring
- ansvara för ekonomiförvaltning och upphandling
- samverka med landskapets byggnadsbyrå avseende övergripande fastighetsförvaltning
- ansvara för den övergripande administrationen av gymnasialstadieskolornas IT- funktioner
- ansvara för den övergripande administrationen av kvalitetsledningssystem som utvecklats för gymnasialstadieskolorna och organisationen

## 3.2 Gymnasialstadieskolornas samordnade resursförvaltning

Utbildningsverksamheten på gymnasialstadiet utnyttjar förutom de pedagogiska resurserna, såsom lärare och studiematerial, en rad resurser som kan betraktas som nödvändiga stödfunktioner. Skolorna har traditionellt varit inte bara autonoma som utbildningsenheter utan också självförsörjande avseende stödfunktioner (egen fastighetsförvaltning, IT-handledning, ekonomi etc.).

Den pedagogiska samordningen organiseras kring utbildningsprogram och profiler, medan de gemensamma stödresurserna föreslås samordnade genom en särskild enhet som leds av en enhetschef underställd ekonomichefen som föredragande och utbildningsdelegationen. Enhetschefens arbetsuppgifter är direkt operativa och av verkställighetsnatur. Enheten skall ses som en stödfunktion till verksamheterna och dess uppgift är att samordna resurserna mellan gymnasialstadiets skolor.

Delegationens uppgift är att ta fram styrdokument och rutinbeskrivningar i ett samlat regelverk för enheten och de områden som berörs av den samordnade resursförvaltningen. Behovet av utrymmen och administrativ personal bör utredas närmare, men arbetsgruppen vill påpeka att det idag finns outnyttjade lokaler på det s.k. campusområdet vid Neptunigatan i Mariehamn.

Den samordnade resursförvaltningsenhetens verkställande och operativa uppgifter föreslås vara att

- samordna och fördela de gemensamma resurserna i enlighet med skolornas och utbildningens behov
- handha ekonomiförvaltning och upphandling
- bereda budget, planer och målsättningar för verksamhetens behov av de gemensamma resurserna
- avge utlåtande om och göra framställningar i ärenden som gäller den samordnade resursförvaltningens verksamhet och - utveckling
- besluta om principer för uthyrning av skolornas lokaler och fastställa taxor
- administrera skolornas IT-funktioner
- administrera kvalitetsledningssystem
- handha marknadsföring, tryckning och distribution
- handha löneadministrationen tillsammans med landskapets finansavdelning
- ansvara för den operativa fastighetsförvaltning

Till samarbetet, som avser i första hand stödfunktioner, mellan gymnasialstadieskolorna kan även integreras, såsom tidigare påpekats, även andra landskapsinstitutioner. För Ålands musikinstituts del kan detta gälla fastighetsförvaltning och för Ålands folkhögskolas del även specialundervisning och samordning av IT-funktioner.

I enlighet med vad som sagts ovan föreslår arbetsgruppen att skolornas sammantagna resursförvaltning samordnas kring ekonomiförvaltning och upphandling, administration av gymnasialstadieskolornas IT-funktioner, kvalitetsledningssystem, marknadsföring, avtalsfrågor och löneadministration, operativ fastighetsförvaltning och skolhälsan enligt följande:

#### □ **Ekonomiförvaltning och upphandling**

Genom att samordna ekonomiförvaltning och upphandling i ett nära samarbete med landskapets finansavdelning kan bättre kostnadseffektivitet uppnås. Ett framtida räkenskapsverk för landskapet kan ytterligare bidra till högre effektivitet..

Med den samlade sakkunskapen och förbättrade tekniska förutsättningar kan också stordriftsfördelar uppnås. Samtidigt får ledningen av utbildningen en bättre bild av kostnadsutvecklingen i organisationen och möjliggör därmed en mera rättvis och jämlik resursfördelning mellan skolor och utbildningsprofiler så att de studerande garanterar likvärdig kvalitet i studierna.

Delegationen skall ha det totala budgetansvaret där den gemensamma resursenheten utgör ett eget budgetmoment.

#### □ **Administration av gymnasialstadieskolornas IT- funktioner**

IT-samordningsgruppen på gymnasialstadiet har i en mellanrapport den 05.09.2008 pekat på en rad utvecklingsområden som arbetsgruppen uppfattar som värdefulla att ta fasta på. Till dessa hör bl.a. sammanslagning av lokalnätverk, licenshantering, särredovisning av IT-funktioner och slutligen likvärdiga IT-förutsättningar för studerande. Arbetsgruppen finner stöd för sitt uppdrag i IT-samordningsgruppens resonemang kring utvecklingsbehoven. Enligt arbetsgruppen kan en liknande kartläggning inom andra samordningsområden leda till motsvarande resultat.

Arbetsgruppen föreslår att en IT-chef och en biträdande IT-chef för gymnasialstadiets skolor utses bland befintlig personal för att bistå ekonomichefen i beredningen av IT-relaterade frågor. Utnämningarna förutsätter inte en utökning av den administrativa personalen. Däremot är behovet av IT-handledare stort i många enheter och behovet förväntas öka i takt med att lärarna utvecklar den nätbaserade delen av undervisningen. Därför är det av stor vikt att resurserna på detta område samordnas och fördelas jämnt mellan skolor emellan.

#### □ **Kvalitetsledningssystem**

Kvalitetsledningssystem är avsedda för att optimera funktionerna i en organisation. Genom att införa ett kvalitetsledningssystem önskar man enhetliggöra dokument- och ärendehantering genom att skapa systematik, struktur och rutiner. Hit hör inte minst frågor som relateras till registrering av studieprestationer. Eftersom samordning av skolornas förvaltning även innebär möten mellan olika kulturer anser arbetsgruppen att ett gemensamt system för detta ändamål bör inrättas. Införande av kvalitetsledning innebär även ett utökat rättsskydd för studerande.

Initialt bör man bygga upp kvalitetsledningssystemen kring utbildningar och examina för att därefter involvera organisationen inklusive de enskilda enheternas förvaltning och slutligen studerandenas sammantagna rättigheter.

Arbetsgruppen föreslår att rektorerna utses till kvalitetsledningssystemansvariga. Kvalitetsledningssystem skall byggas upp med stöd från sakkunniga på området så att det kan tas i bruk successivt då den samordnade förvaltningsenheten inleder sitt arbete.

Särskilda certifierade utbildningar (sjöfartsutbildningen m.fl) kommer även i fortsättningen att ha sina specifika kvalitetssäkringssystem.

#### □ **Marknadsföring**

Med en gemensam, riktad och samlad marknadsföringsstrategi kan man presentera en professionell och enhetlig bild av utbildningsutbudet på Åland, samtidigt som möjligheterna till att lyfta enskilda utbildningsprofiler ökar. Arbetsgruppen önskar på detta sätt flytta fokus från skola till utbildning då elever i grundskolan står inför en

ansökningsprocess. Arbetsgruppen ser också fördelar i en samlad marknadsföring gällande vuxenutbildning. Det är viktigt att bilden av utbildningsutbudet är enhetlig och lättåskådlig. Rekrytering av personal är också ett marknadsföringstillfälle som förtjänar en samordning. Arbetsgruppen anser att en samlad upphandling leder till kostnadseffektivitet.

#### □ **Avtalsfrågor och löneadministration**

Såsom tidigare anförts är avtalsfrågor och löneadministration ett centralt område för hela reformen. Ett gemensamt kollektivavtal för lärarna underlättar löneadministrationen, men är inte en grundförutsättning för verkställigheten av den samordnade förvaltningen för gymnasialstadiets skolor. Löneadministrationen föreslås fortsättningsvis ske i nära samarbete med landskapets finansavdelning. En samlad kunskap i avtalsfrågor säkerställer en likvärdig behandling av personalen.

#### □ **Operativ fastighetsförvaltning**

Arbetsgruppen vill poängtera vikten av att varje fastighet har sin fasta personal som ansvarar för teknisk service, fastighetsskötsel, lokalvård och bespisning av studerande, lärare och personal.

Arbetsgruppen anser att denna s.k. operativa fastighetsförvaltning vinner på att ett jourssystem, som saknas idag, kan införas genom samordning till de delar där detta är möjligt och ändamålsenligt. Gemensamma teknikersystem bör eftersträvas för att underlätta samordningen framöver.

Den övergripande fastighetsförvaltningen skall ledas av byggnadsbyrån vid Ålands landskapsregering, som skall initiera större arbeten medan det löpande underhållet skall ledas av fastighetsansvariga inom organisationen.

Arbetsgruppen föreslår att en jourpool inrättas för att täcka upp bemanningen under kortvarig frånvaro för alla i detta sammanhang nämnda personalkategorier.

#### □ **Skolhälso**

Den samordnade studerandehälsovården är redan ett s.k. öppet ärende inom landskapsförvaltningen och underlag inför ett beslut har redan tagits fram.

Arbetsgruppen föreslår att kuratorer och psykologer har en fristående ställning, men samverkar med Ålands hälso- och sjukvård, där övrig studerandehälsovårdspersonal har sin plattform. Arbetsgruppen konstaterar att ÅHS har en samlad kunskap inom området och därmed lämpligen kan koordinera resurserna inom hälso- och sjukvården. Som en del av ÅHS kan den samordnade skolhälsovården få tillgång till specialkompetenser inom sjukvården. I landskapets budget skall en tydlig beställning på studerandehälsovården ingå och redovisas. Studerandehälsovården skall bilda en egen enhet inom ÅHS.

#### □ **Studiehandlednings- och specialundervisningsvolymer**

Arbetsgruppen anser att studiehandledning och specialundervisning är resurser inom gymnasialstadiet som förväntas öka i takt med behoven. Som en följd av de förväntningar som arbetsgruppen ställer på skolorna om målinriktad profilering av utbildningarna å ena sidan och de utökade valmöjligheterna å andra sidan, kan man räkna med att studiehandledningen kommer att få en central roll i framtiden för att lotsa ungdomar och vuxna mot utstakade mål. Det är därför viktigt att inrikta studiehandledningen mot en tydligare stödfunktion uttryckligen för att kontinuerligt betjäna studerandena vid uppbyggandet och uppföljningen av studierna.

Vid sidan om studiehandledarna behövs även utökad specialundervisningskompetens för att tillmötesgå studeranden i behov av särskilt stöd. Det är av särskild vikt att dessa

stödresurser fördelas på ett rättvist sätt mellan skolorna. Därför föreslår arbetsgruppen att denna fördelning skall ske i utbildningsdelegationen.

#### □ **Vuxenutbildning**

Vuxenutbildningen är en gemensam angelägenhet för gymnasialstadiet, även om inte alla gymnasialstadieskolor idag förmedlar undervisning på detta område. Därför anser gruppen att resurserna för vuxenutbildningen ska samordnas på delegationsnivå och anpassas efter behovet på arbetsmarknaden. Ett arbete med att ta fram förslag till vuxenutbildningens infrastruktur och ny lagstiftning pågår.

### 3.3 Skolans interna ledningsfunktioner

På den enskilda skolan kommer **rektor** och **skolans ledningsgrupp** att tilldelas utökat ansvar. Begränsad beslutanderätt kan delegeras vidare till ett **yrkes- eller studieråd**, som inom sina specialområden förväntas agera tämligen autonomt.

Skolornas styrdokument och rektors och skolans ledningsgrupps uppgifter skall stå i samklang med de uppgifter som påförs utbildningsdelegationen och den samordnade resursförvaltningen. Rektor ges utökat ansvar för att på tjänstemannanivå avgöra ärenden som tidigare krävt direktionsbeslut.

Inom skolan finns beslutsnivåerna rektor, ledningsgrupp och yrkes- eller studieråd.

#### □ **Rektor**

Med stöd av vad som anförs i kapitel 4 om utbildningsprofilerna och utvecklandet av de samma inser arbetsgruppen att skolutveckling kräver kompetens, tid och resurser. De verkligt sakkunniga på området är givetvis de som står i daglig kontakt med verksamheterna. Till denna grupp hör rektorerna. Arbetsgruppen anser att man frigör utrymme för pedagogisk tillväxt genom att avlyfta förvaltningsuppgifter från rektor till den samordnade förvaltningen. Sålunda skall rektorerna ges faktiska möjligheter att leda utvecklingsarbetet med såväl de skolvisa programmen som samarbetsintentionerna.

Varje skola skall ledas av en rektor. Rektor tillsätts av landskapsregeringen. En rektor kan vara gemensam för flere skolor.

Rektors uppgifter föreslås vara bl.a. att

- ansvara för att skolans förvaltning sköts på ett lagligt sätt och i enlighet med delegationens anvisningar
- ansvara för skolans undervisningsschema och fördela arbetet mellan lärarna på basen av undervisningsresurser enligt budget
- ansvara för att undervisningen sköts och utvecklas på ett ändamålsenligt sätt
- bevilja lärare och övrig personal tjänstledighet för högst ett (1) år och anställa ersättare för dessa för motsvarande tid
- anställa övrig interimistisk undervisningspersonal inom ramen för den tilldelade undervisningsresursen för högst (1) år
- organisera lärarkollegiet i olika lärarlag, som genom överenskommelse i delegationen kan sammansättas av lärare från olika skolor
- utse lärare som skall förestå särskilda ansvarsområden
- utfärda betyg och intyg

#### □ **Skolans ledningsgrupp**

Skolans inre organisatoriska arbete skall ledas av skolans ledningsgrupp. Ledningsgruppen följer aktivt med skolans läroplansbaserade verksamhet. Rektor är ledningsgruppens ordförande. Övriga medlemmar i ledningsgruppen är prorektor, lärar-, studerande- och personalrepresentanter.

Ledningsgruppen uppgifter föreslås vara att

- upprätthålla och utveckla kontakterna mellan skolan och samhället i övrigt
- avge utlåtanden och göra framställningar i ärenden som gäller skolans verksamhet och utveckling
- delta aktivt i planeringen och koordineringen av skolans operativa verksamhet

#### □ **Yrkes- och studieråd**

Den pågående verksamheten på försök med s.k. yrkesråd, vars främsta uppgift är att arrangera och bedöma yrkesprov, föreslås bli permanent och bör utvidgas så att det omfattar samtliga yrkesutbildningsprogram. För den studieförberedande utbildningen utses ett studieråd som fungerar som ett rådgivande organ för att utveckla undervisningen. Råden tillsätts av delegationen. En lärare inom respektive rådsområde utses till ordförande. För den studieförberedande utbildningen bör det övervägas om det i studierådet även ska ingå sakkunniga från högskolor och universitet.

## 4. Utbildningsprofiler

En utbildningsprofil anger utbildningens huvudsakliga inriktning och utgör samtidigt en marknadsföringsplattform för kursutbudet. Utbildningsprofilen utgör ett samlat begrepp för utbildningens innehåll och form. Profilen, som huvudsakligen bygger på utbildningsprogram, består av obligatoriska ämnen, valfria fördjupade ämnen och fritt valda kurser som inriktas mot specifika branscher eller fortsatta studier. För att få en examen och behörighet krävs att utbildningen följer de fastställda normer som binder utbildningen nationellt (förordningar och certifieringskrav) och i övrigt.

Det främsta syftet med initiativet till förändring är utan tvekan att det skall leda till direkta förbättringar för studerandena på gymnasialstadiet genom ökat utbud och tillgänglighet. Genom att ordna delar av studierna i block enligt ett gemensamt periodsystem, som delvis kan harmoniseras med högskolans, kan skolorna samarbeta kring studierna så att optimala gruppstorlekar kan sammansättas över skolgränserna. Synkroniserade periodsystem möjliggör ett effektivare samarbete om de totala lärarresurserna. Arbetsgruppen anser att man genom samordning kan upprätthålla ett utbildningsutbud som bättre än i dag kan anpassas till variationer i studerandeunderlaget.

Genom att kombinera kurser från olika utbildningsblock kan även studiemöjligheterna för vuxenstuderande, som exempelvis följer studieformen för läroavtal, förbättras. Se vidare i kapitel 6.

Arbetsgruppen anser att skolorna skall samarbeta om utbildningarna genom att erbjuda varandra specialkompetenser. Systemeffektivitet kan då uppnås vilket kommer studerandena till nytta genom fler valfria kurser. Rektorer och studiehandledare har en särskilt viktig roll i detta utvecklingsarbete, som fokuserar på samutnyttjande av resurser. Arbetsgruppen är medveten om att detta ställer stora krav på planering och framförhållning från såväl studerandenas som skollidningens sida. Med beaktande av hur skolorna utifrån sina egna

organisationer och gällande regelverk utvecklat en förvaltningskultur, kan ett utökat samarbete skolor emellan underlättas av skolornas fokusering på pedagogik och en särskild gemensam samordningsenhet för delade stödresurser. Den samlade pedagogiska sakkunskapen kan då komma bättre till rätta. Se också kapitel 3.1.

Det skall vara möjligt att under ett fjärde studieår bedriva fördjupade studier i behörighetsgivande ämnen. Detta skall ske i första hand genom sammansatta undervisningsgrupper. Det ska också vara möjligt att avlägga delexamen för att i ett senare skede bygga på den i syfte att uppnå slutexamen. Registrering av studieprestationer i kurser och block vid olika utbildningsenheter är, liksom validering dvs. tillgodoräknande av tidigare studier och kunnande, en grundförutsättning för mer flexibla studier.

För de fritt valda kurserna skall målet vara att alla studerande på gymnasialstadiet behandlas likvärdigt oberoende av enhet som den enskilde är inskriven i. Detta innebär exempelvis att en studerande vid en skola som erbjuder yrkesinriktad utbildning skall erbjudas samma möjligheter som en studerande vid den studieförberedande utbildningen att välja idrott eller estetiska ämnen under sin studietid. Eller tvärtom, så att en studerande vid den studieförberedande utbildningen erbjuds möjlighet att välja en kurs enligt fritt val vid en skola som erbjuder yrkesinriktad utbildning.

Studier genom kombinationer av olika valbara kurser mellan skolor, vars kursutbud även kan rikta sig mot studeranden utanför den egna skolan, ska alltså underlättas.

Det är dock viktigt att framhålla att studerandena även i fortsättningen i huvudsak kommer att följa ett utbildningsprogram inom en profil. Valfriheten skall i första hand utökas inom de valbara delarna av utbildningarna. Studiehandledningen får i detta perspektiv en allt större betydelse.

Studiehandledningens resurser ska fördelas likvärdigt mellan skolorna. Fokus skall läggas på att studierna skall ge behörighet för fortsatta studier och leda till ökad anställningsbarhet.

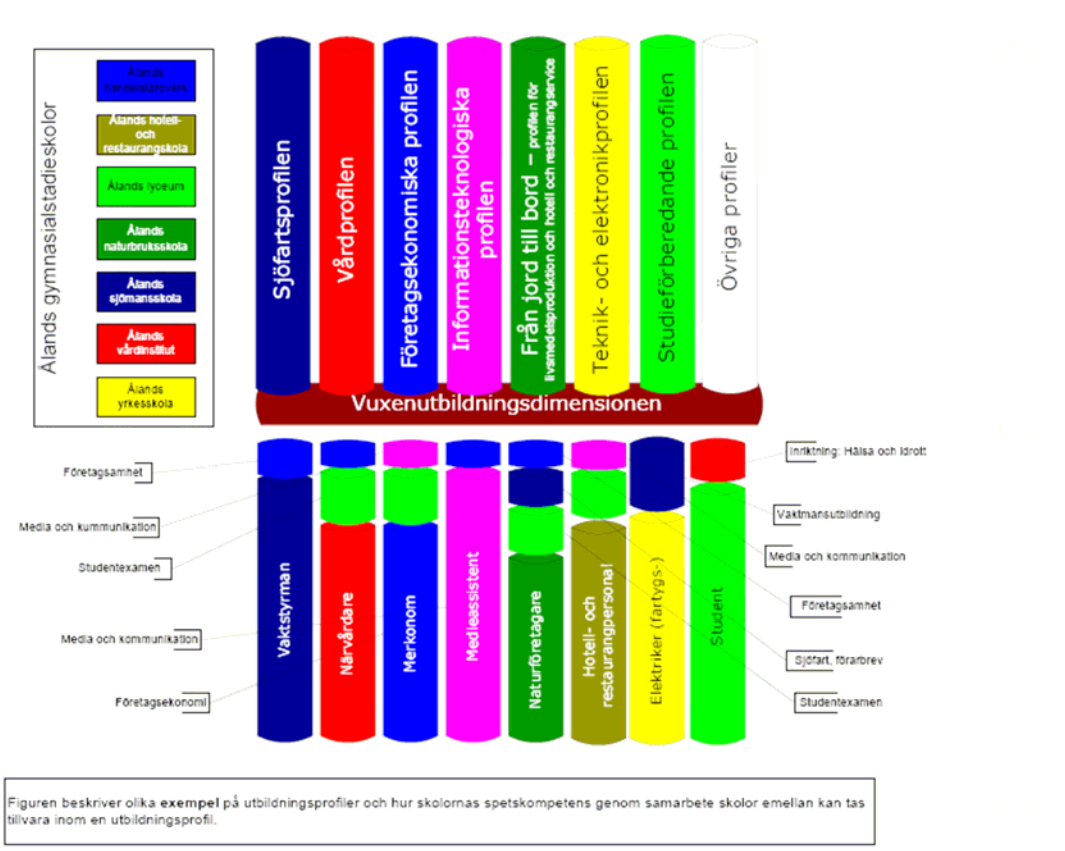
Rektorer och studiehandledare innehar nyckelpositioner för att möjliggöra fördelning och samnyttjande av utrymmen och utbildningsresurser. Arbetsgruppen förutsätter att rektoreorna samverkar utifrån huvudmannens intressen. I vissa fall kan det hända att skolans eget underlag inte räcker till för att en kurs skall kunna genomföras och då kan studerande som rekryteras från andra skolor vara avgörande för att möjliggöra kursstart. Förslaget innebär inte att man för den skull skall avvika från bestämmelserna om gruppstorlekar. Däremot anser arbetsgruppen att man genom ett sammantaget större studerandeunderlag kan upprätthålla ett rikligare kursutbud än vad som skulle vara fallet så länge enbart skolornas egna studerande utgör underlag för rekrytering. I en förlängning kan detta rentav innebära att hela utbildningar, som inte lockar sökanden i tillräcklig utsträckning ändå kan, åtminstone tillfälligt, genomföras genom samarbete skolor emellan, givetvis under förutsättning att utbildningen svarar mot ett uttalat samhällsbehov.

Ett exempel är att studeranden på gymnasialstadiet, genom samarbete mellan skolorna från och med hösten 2008, erbjuds studier enligt den studieförberedande utbildningens läroplan. Arbetsgruppen finner detta som ett steg mot ökad valfrihet. De studerande på gymnasialstadiet på Åland erbjuds genom detta en möjlighet att avlägga enskilda studentprov i svenska, engelska och/eller matematik. För att kunna avlägga studentexamen krävs att

studentprov avläggs i minst fyra ämnen. Målet bör vara att studerande på Åland har minst samma möjligheter som studerande i omgivande regioner.

Valfriheten kan enligt arbetsgruppens mening utökas till andra ämnesområden, till exempel entreprenörskap och informationsteknologi (Ålands handelsläroverk, Ålands yrkesskola), hälsokunskap och första hjälp (Ålands vårdinstitut och Ålands lyceum), navigation (Ålands sjömansskola), näringslära och livsmedelsproduktion (Ålands hotell- och restaurangskola och Ålands naturbruksskola), elektronik (Ålands yrkesskola och Ålands sjömansskola) och kurser enligt den studieförberedande utbildningens läroplan (Ålands lyceum). Genom att tillgängliggöra respektive spetskompetenser över skolgränserna skapas reella samarbetsförutsättningar.

För att uppnå de samordningseffekter som eftersträvas krävs en del anpassnings- och utvecklingsarbete.<sup>8</sup>



Företrädare för arbetsmarknaden har efterlyst en bredare rekryteringsbas till utbildningarna. Arbetsgruppen anser att studerande inom den studieförberedande utbildningen i ett tidigt skede av studierna skulle kunna inrikta sina studier mot exempelvis sjöfarts-, vård-, eller företagsekonomiska profiler. Genom att erbjuda kurser vid en annan skola vid en period- eller blocksammanfallande tidpunkt kan nya valmöjligheter erbjudas de studerande. Detta låter sig göras inom ramen för fritt valda kurser samt genom att utnyttja den undervisningsfria tiden direkt efter studentskrivningarna på våren. På så sätt kan åtminstone dessa studerande, inom ramen för de nödvändiga 75 kurserna för att få avgångsbetyg från Ålands lyceum, öka möjligheterna att erhålla särskilda förkunskaper och behörigheter, också inom högre

<sup>8</sup> En frågeställning är till exempel om det, med beaktande av vad som anförts om eftersträvd systemeffektivitet, är ändamålsenligt att bedriva utbildning av hotell- och restaurangpersonal vid tre olika enheter. Ett annat liknande exempel är elektrikerutbildningarna på Ålands sjömansskola och Ålands yrkesskola.

yrkesstudier. På så sätt ökar branschernas attraktionskraft samtidigt som utbildningen är studieförberedande för en bredare sektor. Därutöver kan de studerande på detta sätt komma tidigare ut på arbetsmarknaden (anställningsbarhet). Ur ett samhällsekonomiskt perspektiv måste detta ses som särskilt värdefullt.

En arbetsgrupp vars uppgift varit att utarbeta förslag till organisation och utveckling av ett funktionellt samarbete mellan den sjöfarts- och sjösäkerhetsutbildning som bedrivs på Åland pekar på att rekryteringar till sjöfartsprofilen bör kunna göras från såväl den studieförberedande utbildningen som den yrkesinriktade utbildningen tidigare än vad som är fallet idag. Från den yrkesinriktade utbildningen bör man kunna rekrytera exempelvis elektriker och reparatörer och från den studieförberedande utbildningen studerande som avser att få vaktmansbehörighet.

För en person med utbildning för hotell- och restaurangbranschen kompletterad med sjöfartsprofil (basic safety-utbildning) innebär profileringen en vidgad arbetsmarknad när även sjötjänstgöring kan komma i fråga. Sjöfartsbranschen efterlyser, särskilt då det gäller mindre fraktfartyg, hotell- och restaurangutbildad personal med vaktmansbehörighet. En sådan utbildning bör vara möjlig att genomföra om sjöfartsprofilen förverkligas.

Arbetsgruppen anser att man utgående från vad som sagts ovan har ett bra underlag för att förverkliga sjöfartsprofileringen. Andra profiler kan utvecklas efter hand. Att notera är att vissa kurser, vilka inte förutsätter särskilda förkunskaper, inom vårdutbildning och företagsekonomi redan erbjuds inom Öppna högskolan. Genom att tillgängliggöra dessa kurser för ungdomsstuderande kan man kanske ändå påbörja kurser som i annat fall inte skulle kunna inledas pga. bristande intresse.

Som en följd av det som anförts sammantaget föreslår arbetsgruppen att läroplansgrunderna uppdateras så att de motsvarar intentionerna i förslaget. Med en stärkt utbildningsprofilering i sikte skall slutmålet vara att, genom samarbete skolorna emellan, bredda rekryteringsunderlaget för utbildningarna och därigenom bidra till utökade valmöjligheter vilket i sin tur även gynnar arbetsmarknaden.

## 5. Landskapsregeringens tillsyns-, lednings- och utvecklingsansvar

Arbetsgruppen anser att det finns ett behov att klargöra i vilken riktning utbildningen inom gymnasialstadiet skall utvecklas. Initiativ till nya utbildningar skall komma såväl från landskapsregeringen som från dem som producerar utbildningar. Det är den politiska ledningen (lagting och landskapsregering) som ytterst skall avgöra på basen av behov och efterfrågan hur utbildningsutbudet på Åland skall utvecklas.

### 5.1 Utbildningsråd

Arbetsgruppen föreslår att ett utbildningsråd inrättas med uppgift att bistå landskapsregeringen vid utformandet av strategier och långsiktiga program för utbildningen i förhållande till bland annat arbetsmarknadens utveckling, näringspolitiken och samhällets kunskaps- och kompetensbehov inom olika sektorer. Utbildningsrådet ska vara ett sakkunnigorgan med företrädare för såväl offentlig som privat sektor. För att ge politisk tyngd

åt rådets förslag till övergripande dimensioneringar av utbildning och utbud föreslås att den ansvariga ledamoten för utbildningsfrågor i landskapsregeringen är ordförande i rådet. Som sekreterare för rådet föreslås avdelningschefen för utbildningsavdelningen vid landskapsregeringen. Rådet kan tillsätta olika arbetsutskott. Till verksamheten anknys institutioner som innehar sakkunskap inom sina egna specialområden såsom Ålands arbetsmarknads- och studieservicemyndighet (AMS) och Ålands statistik- och utredningsbyrå (ÅSUB). Syftet är att bredda och fördjupa utbildningsrådets beslutsunderlag.

## 5.2 Utbildnings- och kulturavdelningen

Som en följd av de sammantagna åtgärdsförslagen bör landskapsregeringen överväga om en organisatorisk förändring på utbildnings- och kulturavdelningen och andra utbildningsaktörer är nödvändig för att anpassa tillsyns-, utvecklings- och ledningsansvaret efter de nya förutsättningarna. Arbetsgruppen föreslår att utbildnings- och kulturavdelningen tydligt skiljer på kulturella, museala och utbildningsrelaterade frågor i syfte att samla sakkunskapen på respektive byråer.

Arbetsgruppen föreslår att utbildningsdelegationen skall ledas av en ledande tjänsteman vid utbildnings- och kulturavdelningen. Tjänstemannen skall i egenskap av ordförande för utbildningsdelegationen aktivt med rektorer och ekonomichefen delta i beredningen av ärenden som skall avgöras av utbildningsdelegationen.

Arbetsgruppen anser att tillsynen bör ägnas särskild uppmärksamhet när en omorganisation genomförs. Tillsyn innebär bl.a. utvärdering, uppföljning och revision av den pedagogikanknutna verksamheten. Arbetsgruppen föreslår att tillsynen utövas stadieöverskridande inom grundskola, gymnasialstadiet och högskolan. Tillsynen kunde överföras på en särskild enhet inom avdelningen eller inordnas i andra tillsynsfunktioner inom landskapsförvaltningen för att på detta sätt garantera ett integritetsskydd.

Arbetsgruppen överlåter till den fortsatta processen att avgöra vilka åtgärder som är nödvändiga med beaktande av vad som sagts ovan. Arbetsgruppens utgångspunkt är att en relativt småskalig utbildningsverksamhet och begränsade förvaltningsresurser kräver en egen modell för samordningen av lednings- och verksamhetsfunktioner där kvalitet, effektivitet och flexibilitet är vägledande principer.

## 5.3 Utbildningssamverkan

Arbetsgruppen konstaterar att det finns ett uttalat behov av formaliserat samarbete över stadiegränserna i det åländska utbildningssystemet. Idag saknas ett forum för att koordinera verksamheter inom samma profil och där undervisningen bedrivs på olika nivåer. I första hand har arbetsgruppen diskuterat samordning mellan gymnasial- och högskolenivå inom sjöfartsprofilen, men liknande behov kan finnas inom till exempel vård- och företagsekonomiska profilerna samt hotell- och restaurangutbildningarna.

Ett utökad samarbete mellan grundskolan och gymnasialstadiet då det gäller stadieövergången kunde vara värdefullt, särskilt med tanke på överföring av generell information om studiearrangemang som vidtagits för elever och studerande med särskilda behov eller

anpassade läroplaner. Även utbildning i anslutning till integration kan underlättas genom ett etablerat samarbete över stadiegränser.

Sammantaget kan förutsättningarna för studier på gymnasial nivå i samverkan med andra nivåer möjliggöra en anpassning till de studerandes särskilda förutsättningar och därmed minskar risken för utslagning.

Utbildningssamverkan mellan olika stadier eller nivåer kan organiseras på olika sätt beroende på bland annat funktion och status. Vissa organ kan anses ha en mer rådgivande roll medan andra kan ha ett direkt operativt ansvar. Organisationen och dess förvaltning skall utformas så att samarbetet underlättas.

Verksamhet kan regleras på olika sätt, t.ex. genom avtal mellan intressenterna, d.v.s. skolorna och företrädare för arbetsmarknaden. Verksamhetsutgifterna kan fördelas till exempel genom en överenskommen fördelningsnyckel eller med medel som anvisas i respektive enhets ordinarie budget.

Profiler kommer att införas successivt i landskapets utbildningssystem. Utbildningsprofilen för sjöfart, som närmast är aktuell, bör sammanföra, förutom utbildningsresurserna på gymnasial- och högskolenivå, även andra närliggande verksamheter, till exempel skolfartyget Michael Sars och Ålands sjösäkerhetscentrum inklusive simulatorutrustning. Samarbetsorganet föreslås ansvara för kringverksamhetens marknadsföring och varumärke ("brand"). En utvidgad målgrupp utgörs av näringarna i branschen såväl inom som utanför landskapets gränser. Dessa närliggande verksamheter och stödfunktioner kan vara representerade i samverkansenheten.

Samarbetsorganet kräver inga nyanställningar och kan ledas av en chef som rekryteras från utbildningsinstitutionerna.

## 6. Vuxenutbildningen

Vuxenutbildningen expanderar i allmänhet och kan få ökad betydelse vid konjunktursvängningar för utbildningsbenägenheten bland den arbetsföra befolkningen. Vuxenutbildningen idag är splittrad på många olika aktörer. Det är i många fall oklart vart man i första hand skall vända sig för vidare information kring vuxenutbildning. Därför blir tröskeln för initiativ på individnivå för hög för att leda till resultat. Arbetsgruppen anser att det efter en översyn av vuxenutbildningens infrastruktur på Åland bör utvecklas en funktion inom ramen för landskapsförvaltningens befintliga resurser, att i samverkan med AMS ansvara för effektivare administration och upphandling av vuxenutbildningen på Åland, särskilt med beaktande av en förväntad ökning av arbetslösheten de närmaste åren.

Organisationen av vuxenutbildningen underlättas också av ett utökat utbud av periodiserade kurser som kan utnyttjas för att utforma utbildningshelheter, fortbildning och kompletteringsstudier i enlighet med arbetsmarknadens behov.

Den s.k. öppna gymnasieskolan kan vara ytterligare en väg till utbildning för vuxna och bör därför beaktas i en reform av vuxenutbildningen. Genom att tillgängliggöra undervisningen för bredare målgrupper utanför skolans huvudsakliga rekryteringsbas kan ökande vuxenutbildningsbehov tillmötesgå.

Arbetsgruppen föreslår i kapitel 4 att utbildningarna på gymnasialstadiet i större utsträckning ges i form av utbildningsblock. Med ett mera harmoniserat och periodiserat system kan även vuxenstudier, exempelvis genom läroavtal, erbjudas deltagande i dessa utbildningar på dagtid. I dag försvåras vuxenutbildningen ofta i praktiken av att studierna kan kräva en hel termin eller ett läsår. Problemen beror oftast på svårigheterna att kombinera familje- och arbetsliv med studier. Möjligheterna att förlägga vissa utbildningsblock till sen eftermiddag eller kvällstid bör övervägas. Vuxenutbildningen ska också erbjuda specialpedagogiska resurser och andra stödande funktioner för utvecklande av undervisningen.

Enligt grundlagen skall var och en utan hinder av medellöshet enligt sin förmåga och sina särskilda behov erhålla även annan än grundläggande utbildning. Det ska alltså även vara möjligt för studerande med särskilda behov att få anpassad undervisning på gymnasialstadiet. Arbetsgruppen föreslår att specialundervisning initieras och genomförs på i princip samma sätt som vuxenutbildning utanför de fastlagda utbildningsprogrammen och profilerna där detta är möjligt.

Ett framtida pedagogiskt resurscenter på Åland kan enligt arbetsgruppen bli en plattform för pedagogisk utveckling både för ungdomsutbildningen och för vuxenutbildningen. Arbetsgruppen anser att särskilt nätbaserade kurser bör prioriteras.

Vuxna som avser att komplettera tidigare studier eller avlägga vitsord i behörighetsgivande ämnen med sikte på fortsatta studier bör ges hög prioritet och jämlika studievillkor. Det bör även vara möjligt att avlägga delexamen.

Ett system för att säkra validering av tidigare utbildningar och arbetserfarenhet är under uppbyggande. Enligt arbetsgruppen bör validering i framtiden av rättsäkerhetsskäl garanteras offentlighetsrättsligt på myndighetsnivå.

## 7. Ekonomiska verkningar och tidsplan

Arbetsgruppens förslag med periodisering och utbildningsprofiler skapar förutsättningar för undervisningsplanering, för effektiv användning av lokaler och utrustning, för ökade kontakter med arbetsplatser och lärandeavsnitt i arbetslivet samt ger ökade möjligheter för yrkesverksamma i arbetslivet att genomföra önskade eller nödvändiga vidareutbildningsinsatser under avgränsade perioder av ett läsår. Det ger också möjligheter till ett samutnyttjande av personella resurser för att uppnå optimala undervisningsgrupper. Förslaget förväntas innebära färre små undervisningsgrupper.

Det minskade elevantalet i grundskolans avgående klass förutsätter även en samordnad planering för att kunna bibehålla ett brett utbildningsutbud utan ökade kostnader. Färre sökande till gymnasialstadiet för ungdomar medför färre undervisningsgrupper och därmed ett minskat behov av lärare. Samtidigt beräknas utbildningsinsatserna för den yrkesverksamma befolkningen att öka. Genom ett periodiseringsupplägg kan även vuxna delta i undervisningen där det finns behov och utrymme.

Kostnadsutvecklingen för gymnasialstadiet är beroende av det framtida personalbehovet och kommande tjänstekollektivavtalsförhandlingar. Övergången från dagens skolvisa tjänstekollektivavtal till ett gemensamt avtal underlättar samarbetet mellan lärarna

och de olika skolorna. Arbetsprocessen med att utveckla ett nytt tjänstekollektivavtal pågår oberoende av intentionerna i utvecklingsplanen. Kostnaderna i samband med införandet av det nya avtalet är oberoende av skolornas organisation.

Resursförvaltningen med uppdrag att gemensamt administrera bl.a. skolornas ekonomi, förvaltning, fastighetsfrågor, avtalsfrågor, IT-frågor, marknadsföring och lönefrågor möjliggör specialisering och effektivisering i utförandet av arbetsuppgifter. Samordningen ger även möjligheter till kostnadsinbesparingar genom de helhetslösningar som utvecklas.

Omorganiseringen av Utbildnings- och kulturavdelningens arbetsuppgifter mot operativa ledningsuppgifter och utvecklandet av tillsynsfunktionerna förutsätter omfördelning av personella resurser.

Arbetsgruppen överlämnar i denna form ett diskussionsunderlag för det fortsatta arbetet med att utveckla utbildningen på gymnasialstadiet på Åland. Landskapsregeringen kan efter en eventuell remiss och fortsatta diskussioner lämpligen utforma ett meddelande till Ålands lagting som underlag för en utbildningspolitisk debatt.

Arbetsgruppen anser att tillämpliga delar av lagframställning FR 13 2006-2007 kan nyttjas i det fortsatta lagberedningsarbetet. Utöver de lagändringar en reform kräver behöver nu gällande lag uppdateras.

Under förutsättning att de huvudsakliga riktlinjerna och målsättningarna kan omfattas av landskapsregeringen, anser arbetsgruppen att reformen kan genomföras stegvis med utgångspunkt från en förnyad lagstiftning.

Samordningen av de gemensamma resurserna, utformningen av utbildningsprofiler inklusive vuxenutbildning, förnyade avtalsprinciper för lärare och planering av utbildningsutbudet i förhållande till en framtida arbetsmarknad, kan inledas så fort lagtinget gett sin syn på de allmänna riktlinjerna och målsättningarna för utbildningen för gymnasialstadiet på Åland.

Lagstiftning, organisationsförändringar och nya styrdokument kan genomföras inom en tidsram på ett år.