Sveriges Kommuner och Regioner

2 – 3 timmar

Anpassning av skolstruktur i tider av demografisk förändring

Metodstöd för lokala dialoger mellan politik och förvaltning

Vad är detta för bildspel?
Detta metodstöd hjälper politik och förvaltning att skapa en gemensam förståelse, riktning och grund för fortsatt arbete med skolstrukturfrågor i tider av demografisk förändring.
Det är framtaget som ett **komplement till SKR:s processtöd för beslut om skolstruktur**, och är tänkt att användas när ni vill samla politik och förvaltning för gemensam reflektion och dialog.
Utöver detta metodstöd finns även ett metodstöd för regionala dialoger.

Hur hänger detta ihop med processtödet?
Bildspelet bygger på och knyter an till SKR:s processtöd: **”Stöd inför beslut om skolstruktur i förändringstider”**
https://skr.se/demografiochbefolkning/stodinforbeslutomskolstrukturiforandringstider.9329.html
Vi rekommenderar att du har bekantat dig med processtödet innan dialogen.

Hur är materialet tänkt att användas?
Detta material riktar sig till förvaltningschef eller kommundirektör, som i sin tur kan delegera delar till en annan nyckelperson i förvaltning som faciliterar

dialogerna.
I materialet finns dels bilder med talstöd som kan visas inom ramen för dialogerna, dels bilder med information för den som ansvarar (märkta ”Till facilitator”).
Dialogen planeras med fördel gemensamt av förvaltningschef/kommundirektör och politisk ledning, exempelvis nämndsordförande.
Materialet är anpassat för dialoger på **1,5–3 timmar.** Upplägget är flexibelt och kan anpassas efter tid, grupp och sammanhang.

Sveriges Kommuner och Regioner

Om workshopen

Den här workshopen är ett stöd för dialog mellan politik och förvaltning inför beslut om skolstruktur i tider av demografisk förändring.

Fokus ligger på att:

- skapa en gemensam förståelse för hur demografin påverkar förskolan och skolan
- diskutera vilka vägval kommunen står inför
- identifiera vad som behöver hanteras vidare i det fortsatta arbetet
- skapa en gemensam riktning för det fortsatta arbetet.

Den här workshopen handlar inte om att fatta beslut eller diskutera kring enskilda skolor.

Syftet är att skapa en gemensam förståelse för varför frågan behöver hanteras, vilka vägval kommunen står inför och vad som krävs för att kunna fatta väl underbyggda och legitima beslut längre fram.

Workshopen är särskilt användbar när kommunen:

- ser behov av förändringar i skolstrukturen
- står inför ett utrednings- eller analysarbete
- vill skapa en gemensam lägesbild mellan politik och förvaltning
- vill förbereda sig inför framtida beslut.

Materialet bygger på samma logik och begrepp som SKR:s processtöd för beslut om skolstruktur i förändringstider.

Den här workshopen bygger på en central lärdom från både forskning och kommuners erfarenheter:
Det som avgör om en skolstrukturförändring lyckas är sällan bara själva beslutet.

Det som ofta är avgörande:
- om det finns en gemensam förståelse för varför förändringen behövs
- hur samspelet mellan politik och förvaltning fungerar
- hur processen planeras och genomförs över tid.

Workshopen syftar därför till att skapa förutsättningar för gemensam förståelse, gemensamt ansvarstagande och en robust och väl förankrad beslutsprocess.

Poängtera gärna att målet inte är att alla ska tycka lika, utan att skapa bättre förutsättningar för att hantera frågan tillsammans.

Workshopen är i första hand utformad för en beslutsnära krets inom politik och förvaltning.

Vilka som bör delta varierar beroende på kommunens förutsättningar och hur långt man kommit i processen.

I mindre kommuner kan det vara relevant att även involvera rektorer tidigt. I större kommuner kan andra förvaltningar eller funktioner behöva delta för att stärka samordningen.

Det är ofta en fördel att involvera flera politiska perspektiv tidigt i processen, men sammansättningen behöver anpassas till det lokala sammanhanget.

Fundera särskilt på:
- Vem behöver förstå frågan?
- Vem behöver bidra med underlag?
- Vem behöver vara delaktig för att skapa legitimitet och framdrift?

Sveriges Kommuner och Regioner

Till facilitator

Förberedelser

- Anpassa upplägget efter syfte, deltagare och tillgänglig tid.
- Skicka ut workshopens frågeställningar i förväg.
- Tipsa om:
  - SKR:s processtöd
  - Johan Wänströms film (finns på stödets startsida)
- Förbereda en kort nulägesbild av den demografiska utvecklingen nationellt och lokalt.
- Planera för hur arbetet ska tas vidare efter workshopen.

Fundera på:

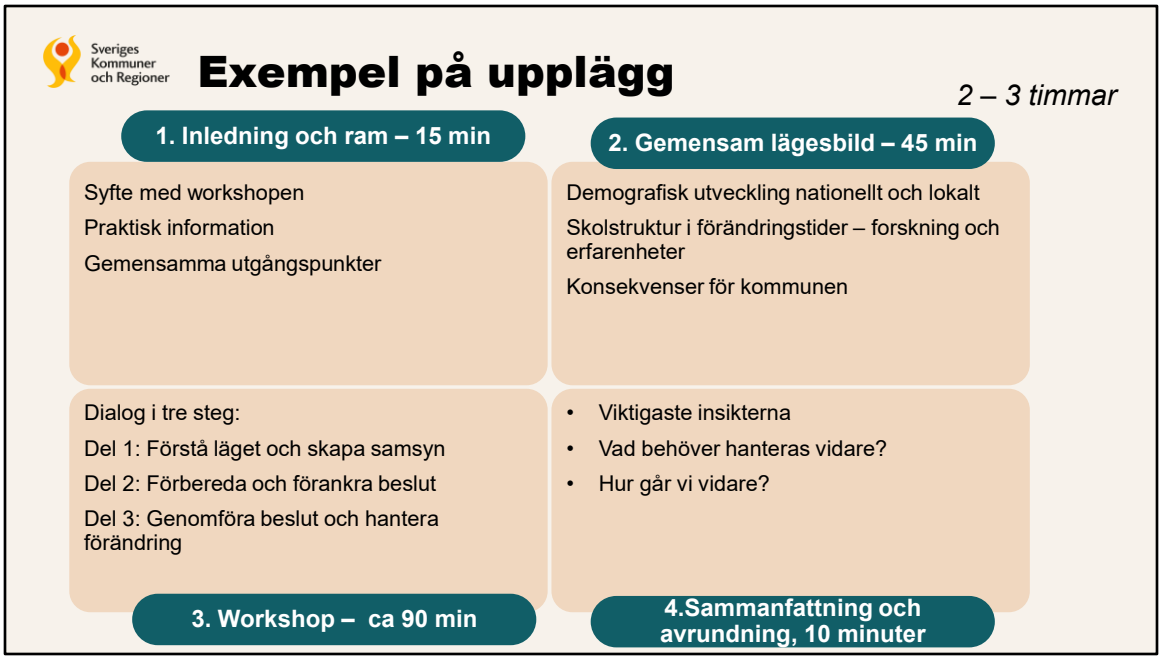
- Vad är syftet med dialogen just nu?
- Var befinner sig kommunen i processen?
- Vilka behöver delta för att samtalet ska bli konstruktivt?

Säkerställ att gruppen först har en gemensam förståelse för läget innan ni går vidare till lösningar, vägval eller beslut.

Utgå från både nationella och lokala fakta. Det är ofta en fördel att inleda med en kort genomgång av hur barn- och elevunderlaget utvecklas och vilka konsekvenser det kan få för kommunens verksamheter.

Var medveten om att deltagarna kan ha olika kunskaper, erfarenheter och utgångspunkter i frågan. Anpassa därför upplägget efter gruppens behov.

Planera också för nästa steg redan innan workshopen genomförs. Fundera på hur insikter, frågor och eventuella vägval ska tas vidare i den fortsatta processen



Upplägget visar ett exempel på hur workshopen kan genomföras. Anpassa tider och moment efter syfte, deltagare och var kommunen befinner sig i processen.

Det viktigaste är inte att följa tiderna exakt utan att hålla ihop logiken:
- Skapa en gemensam förståelse för läget.
- Reflektera över vad frågan innebär för kommunen.
- Identifiera vad som behöver hanteras vidare.

Momentet "Gemensam lägesbild" är viktigt. Erfarenheten visar att politik och förvaltning ofta behöver en gemensam förståelse för den demografiska utvecklingen och dess konsekvenser innan man går in i mer komplexa frågor om skolstruktur.

Användbart material till passet om gemensam grund:
1. Demografisk utveckling: SKR:s presentationsmaterial om demografin (Presentationsmaterial-Demografi-2025.pptx). Använd gärna SKR:s visualiseringsverktyg för att visa hur det ser ut i just din region (https://statics.teams.cdn.office.net/evergreen-assets/safelinks/2/atp-safelinks.html)

2. Att fatta beslut om skolstruktur, forskning och praktik: Använd gärna SKR:s processtöd som avstamp.
3. Exempel från andra kommuner, finns att ta del av i SKR:s processtöd.

Det här är workshopens övergripande syfte.

Poängtera att workshopen inte handlar om att fatta beslut eller ta ställning till enskilda skolor.

Syftet är istället att skapa bättre förutsättningar för framtida beslut genom att bygga en gemensam förståelse för:
- läget
- kommunens utmaningar
- vilka vägval som kan behöva göras
- vilka roller politik och förvaltning behöver ta i det fortsatta arbetet.

Om diskussionen tidigt glider över i konkreta lösningar eller enskilda skolor, hjälp gruppen tillbaka till den övergripande frågan:
- Vad behöver vi förstå och hantera tillsammans för att kunna fatta hållbara beslut längre fram?

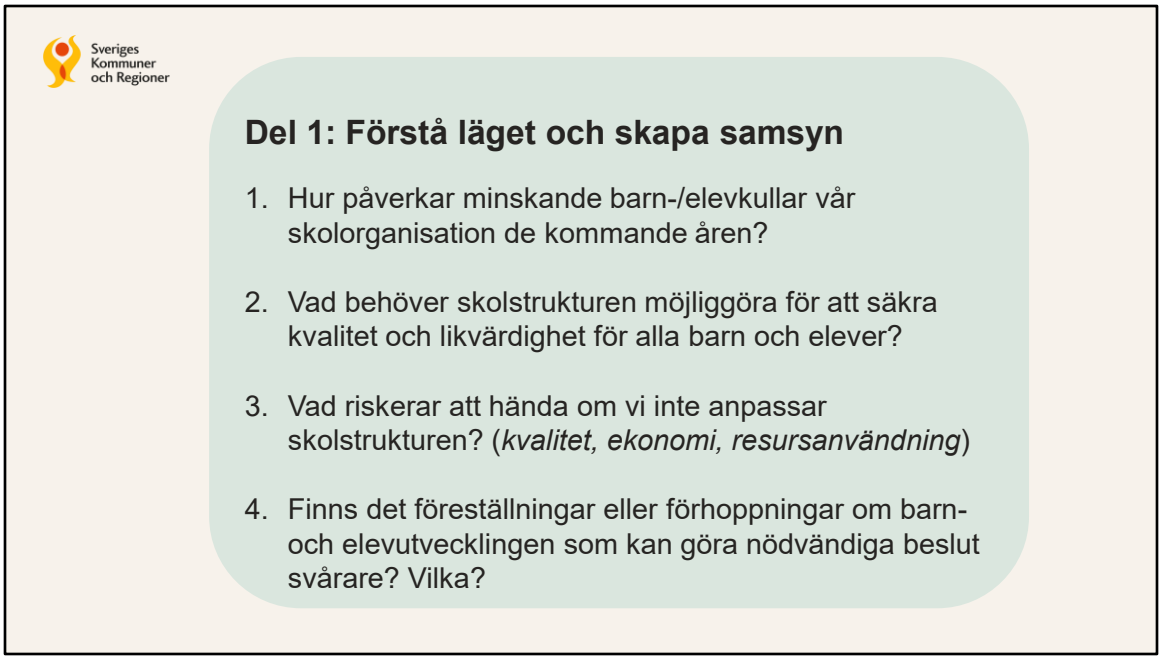
Kvalitet och likvärdighet bör vara en genomgående utgångspunkt i samtalet.

Syftet med denna del är att hjälpa deltagarna att orientera sig i frågan innan samtalet handlar om lösningar eller beslut.

Många kommuner går för snabbt till frågan om vad som ska göras. Erfarenheter från forskning och praktik visar att en gemensam förståelse för problembilden ofta är avgörande för det fortsatta arbetet.

Fokusera därför på:
- vad som driver behovet av förändring
- vilka värden som behöver vägas samman
- vilka målkonflikter som kan uppstå
- varför olika aktörer kan se frågan på olika sätt.

Alla behöver inte vara överens om lösningar. Målet är att skapa en gemensam förståelseram för det fortsatta arbetet.



Syftet med momentet är att skapa en gemensam förståelse för varför frågan behöver hanteras och vilka vägval kommunen står inför.

Frågorna är inte till för att komma fram till lösningar eller beslut. De ska hjälpa deltagarna att:

- förstå konsekvenserna av den demografiska utvecklingen
- tydliggöra vilka värden som ska vara vägledande
- identifiera risker med att inte agera
- synliggöra eventuella antaganden som påverkar samtalet.

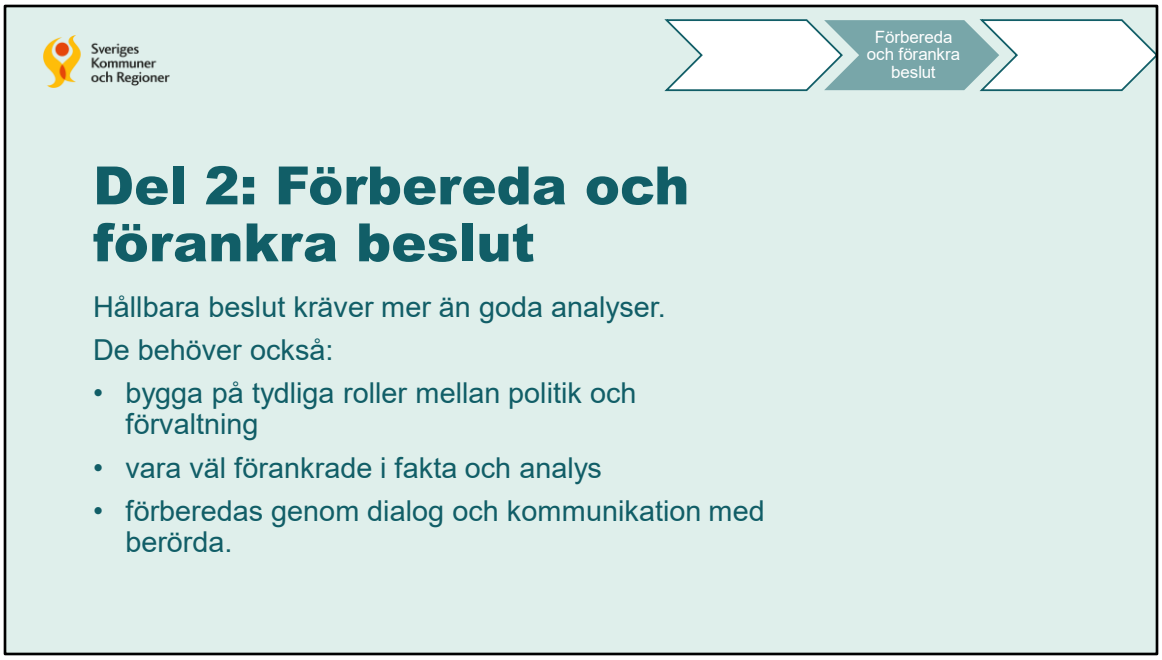
Beroende på tid kan två till fyra frågor användas.

Om tiden är begränsad rekommenderas särskilt fråga 2 och 3, eftersom de hjälper gruppen att koppla samman skolstruktur med kvalitet och likvärdighet.

Hjälp deltagarna att hålla fokus på kommunen som helhet snarare än på enskilda skolor.

Läs mer:

https://skr.se/demografiochbefolkning/stodinforbeslutomskolstrukturiforandringstider/fas1forstalagetochbyggasamsyn.9330.html



I denna del flyttas fokus från förståelse av problemet till hur kommunen kan skapa förutsättningar för väl underbyggda och legitima beslut.

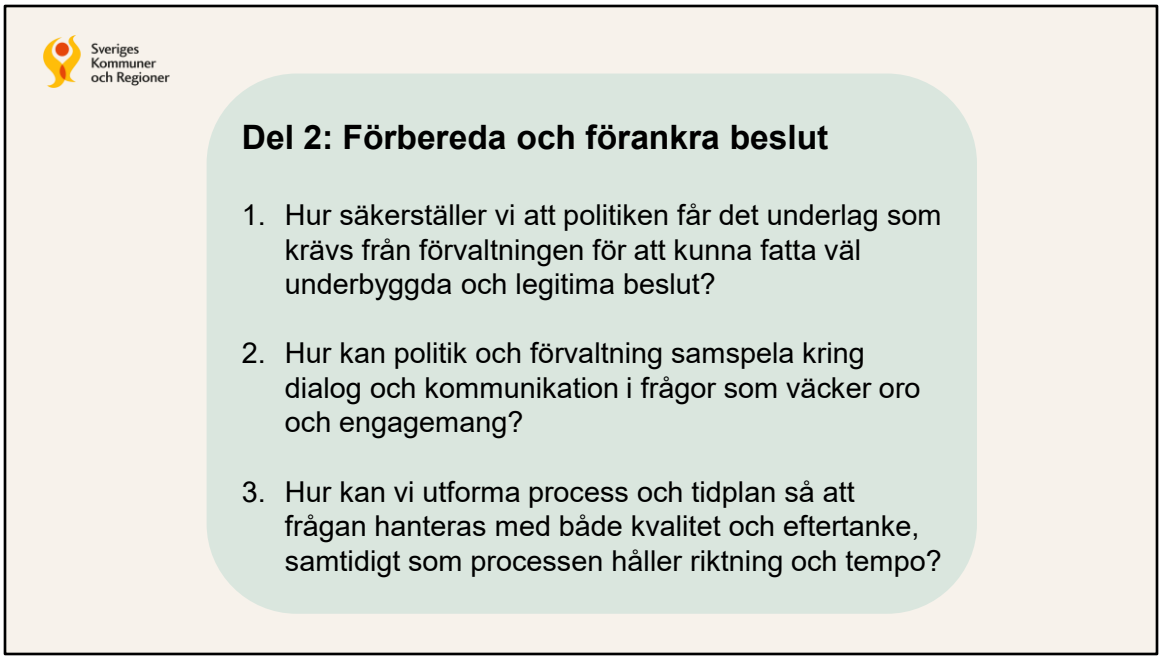
Poängtera att förankring inte handlar om att alla ska tycka lika eller att konflikter ska undvikas.

Det handlar om att:
- beslutsfattare får ett tillräckligt bra underlag
- roller och ansvar är tydliga
- berörda får möjlighet att förstå varför frågan hanteras
- kommunen är förberedd på de reaktioner som kan uppstå.

Forskning och kommuners erfarenheter visar att många svårigheter uppstår när process, roller och kommunikation inte är tillräckligt genomtänkta innan beslutet fattas.

Fokusera därför på hur kommunen organiserar arbetet, inte på vilket beslut som ska fattas.

Läs mer:
https://skr.se/demografiochbefolkning/stodinforbeslutomskolstrukturiforandringstider/fas2forberedaochforankrabeslut.9331.html



Syftet med momentet är att reflektera över hur kommunen skapar förutsättningar för väl underbyggda beslut.

Fokusera på processen snarare än på innehållet i ett specifikt beslut.

Frågorna hjälper deltagarna att diskutera:
- vilket underlag politiken behöver
- hur ansvarsfördelningen mellan politik och förvaltning fungerar
- hur dialog och kommunikation kan bidra till förståelse och legitimitet
- hur processen kan organiseras så att den både är genomtänkt och möjlig att genomföra.

Om gruppen fastnar i lokala detaljer eller enskilda exempel, hjälp deltagarna att identifiera vilka generella lärdomar som kan dras.

Lyft gärna fram att både forskning och kommunexempel visar att utdragna och otydliga processer ofta skapar större osäkerhet för elever, vårdnadshavare och medarbetare än tydliga processer med kända spelregler.

I många kommuner läggs stort fokus på analys och beslut. Samtidigt visar kommuners erfarenheter att genomförandet ofta är den mest krävande delen av processen.

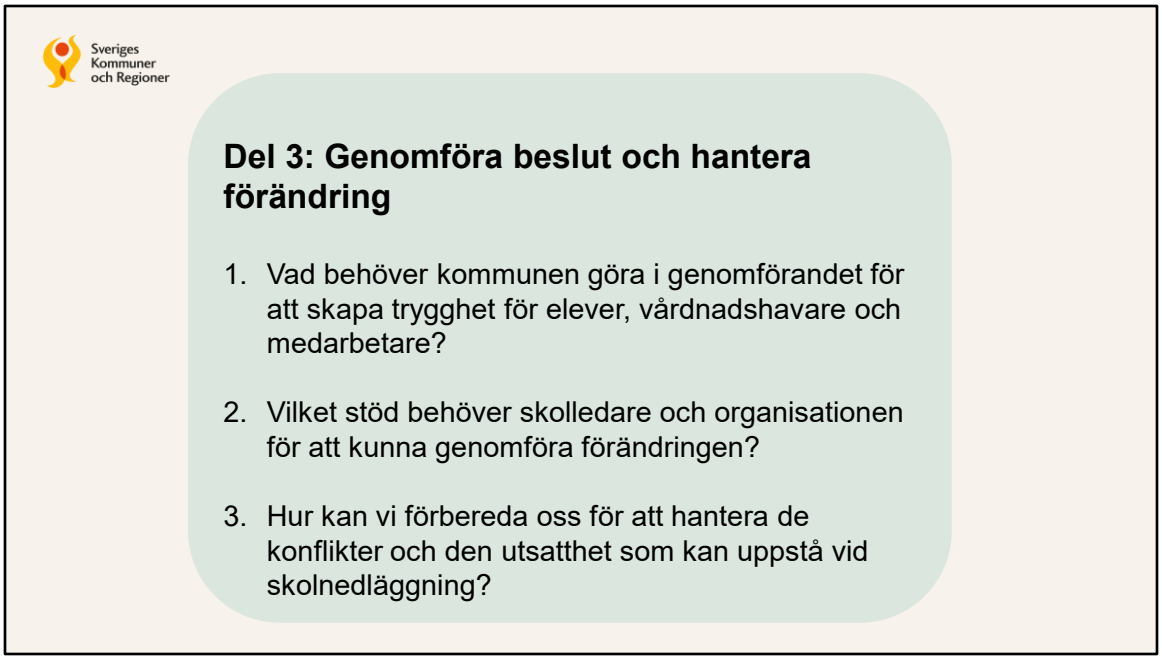
När beslutet är fattat behöver fokus flyttas från om beslutet ska fattas till hur förändringen ska genomföras på ett så bra sätt som möjligt.

Samtalet i denna del handlar om:
- ledarskap under förändring
- arbetsgivaransvar
- stöd till rektorer och chefer
- kommunikation med berörda grupper
- hur kommunen behåller riktning och stabilitet genom processen.

Påminn gärna deltagarna om att syftet inte är att ompröva beslut utan att reflektera över vad som krävs för att genomförandet ska fungera väl.

Läs mer:
https://skr.se/demografiochbefolkning/stodinforbeslutomskolstrukturiforandring

stider/fas3genomforabeslutochhanteraforandring.9332.html



Syftet med momentet är att reflektera över vad som krävs för att leda förändringen efter att beslut har fattats.

Frågorna hjälper deltagarna att diskutera:
- hur trygghet och stabilitet kan skapas under genomförande
- vilket stöd som behövs till rektorer, chefer och medarbetare
- hur kommunen kan ta ett aktivt arbetsgivaransvar
- hur organisationen kan förbereda sig för de reaktioner som ofta uppstår när förändringar påverkar människor och lokalsamhällen.

När ni diskuterar fråga 2 kan stödet handla om exempelvis:
- förändringsledning
- HR-processer
- kommunikationsstöd
- stöd till rektorer
- tydliga mandat och ansvar
- samordning mellan politik och förvaltning.

Påminn deltagarna om att fokus ligger på genomförande och ledarskap, inte på

att ompröva fattade beslut.

Sveriges Kommuner och Regioner

Sammanfattning och gemensamma lärdomar

- Vad tar vi med oss?
- Vad behöver hanteras vidare i kommunen – och av vem?
- Hur går vi vidare i processen?

Syftet med momentet är att fånga upp de viktigaste insikterna från dialogen och rikta blicken framåt.

Försök att sammanfatta:
- vad gruppen blivit mer klar över
- vilka frågor som behöver hanteras vidare
- och vilka nästa steg som kan vara relevanta.

Det är inte nödvändigt att gruppen landar i samsyn kring alla frågor. Det viktiga är att tydliggöra vad dialogen har bidragit med och hur arbetet kan fortsätta.
Om tiden är knapp kan deltagarna få svara kort på frågan:
- Vad tar du själv med dig från dagens dialog?