

Stigert Pettersson, Barn- och ungdomschef
Tfn: 0345-184 11
E-post: Gunilla.Abrahamsson@hylte.se

2016-03-04

Barn- och ungdomsnämnden
2015 BUN0232

Ärendebeskrivning Organisationsöversyn

Inledning

Vid nämndens sammanträde 19 aug 2015 beslutade nämnden att ge Barn- och ungdomskontoret i uppdrag att genomföra en organisationsöversyn över ledningsorganisationen för förskola och skola.

Uppdraget upphandlades och Lejonet & Partner vann upphandlingen. Man presenterade utredningen ”Organisationsöversyn av ledningsorganisation inom förskola och skola i Hylte kommun” den 20 januari 2016.

Nämnden anförde i sitt beslut att tillsätta en utredning att:

”Ledarskapet är en av de viktigaste delarna i att åstadkomma en ökad måluppfyllelse samt att våra barn, elever och vårdnadshavare känner sig nöjda med verksamheterna.

Med bakgrund av rektorers/förskolechefers ökade administrativa arbetsuppgifter samt att Hylte förskolor och skolor idag har fler elever anser AU/nämnden att en organisationsöversyn ska genomföras. I vissa områden har barn- och elevantalet ökat vilket medfört att vissa förskolechefer/rektorer fått fler antal barn/elever samt medarbetare, vilket lett till en ökad arbetsbelastning. Organisationsöversynen bör ta som sin utgångspunkt i att se över hur arbetsbelastningen kan bli mer jämnt fördelad. Vidare har idag flertalet förskolechefer/rektorer uppdrag inom flera verksamhetsformer, detta behöver även belysas inom ramen för översynen. Översynen bör även se över hur olika funktioner såsom exempelvis skolassistenter, vaktmästare, tillgång till elevhälsa etc ser ut.

Förskolechef/rektor har en viktig uppgift i att möta alla medarbetare i såväl det dagliga samtalet som i medarbetarsamtal. En viktig del i att utveckla verksamheten är att närmaste chef har möjligheter att möta och stärka medarbetarskapet på arbetsplatsen. Antalet medarbetare per chefstjänst behöver ses över. En av förskolechefers/rektors viktigare uppdrag är att vara pedagogisk ledare och att utveckla verksamheten mot ökad måluppfyllelse. Översynen bör även se över på vilket sätt och hur förskolechefers/rektors pedagogiska ledarskap kan stärkas.”

Sammanfattningsvis kan sägas att översynen av ledningsorganisationen syftade till att stärka förskolechefers/rektors möjligheter att utöva det pedagogiska ledarskapet så att verksamheterna än mer utvecklas mot ökad måluppfyllelse.

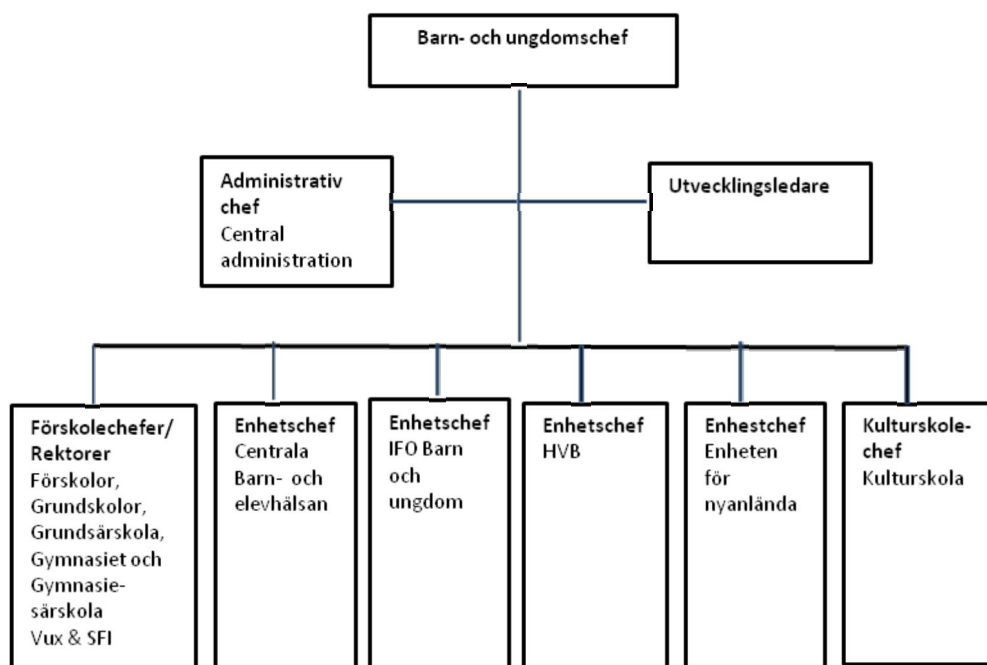


Sammanfattning av utredningens förslag

Alternativ 1

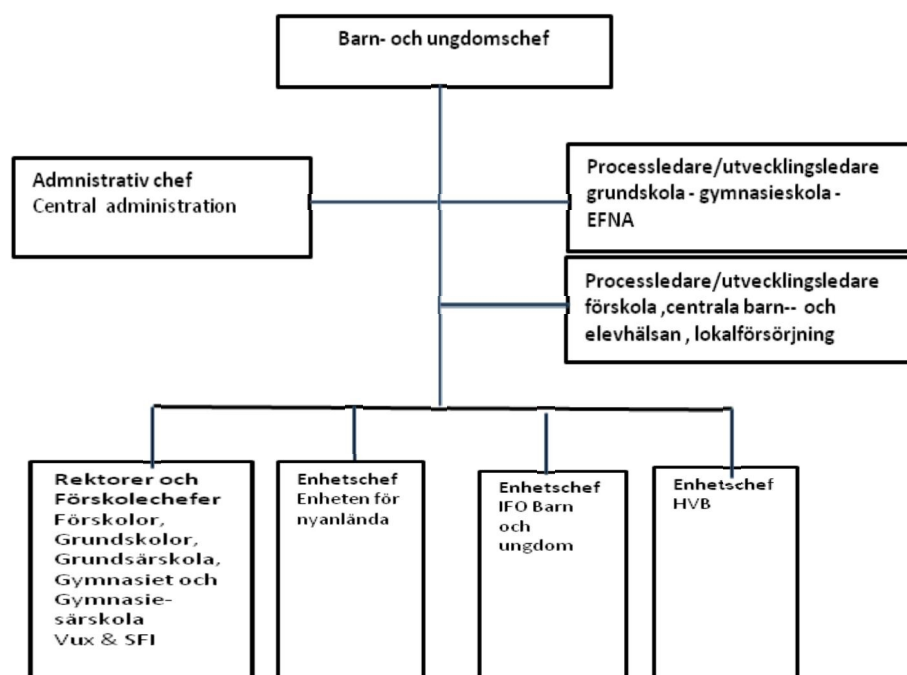
Utredningen som presenterades i januari lämnade två olika alternativa förslag till organisation. Förslag 1 kan sägas motsvara rådande ledningsorganisation men med en utökning av ledningsorganisationen kopplat till att man ansåg att rektorsområdet Elias Fries var för stort och att man där borde tillsätta en halvtids skolledartjänst. Vidare föreslogs att tillsätta tjänsten som utvecklingsledare samt att tjänsten som administrativ samordnare konverterades till en tjänst som administrativ chef.

Schematiskt kan alternativ 1 beskrivas med följande bild:



Alternativ 2

Utredningen lämnade ytterligare ett förslag, alternativ 2. Detta alternativ innebär i korthet en mer genomgripande förändring där huvudprincipen är uppdelade tjänster. Dvs att som skolledare är man endera förskolechef eller rektor. Vidare föreslogs här förändrade områden för såväl förskolechef som rektor. När det gäller den centrala administrationen föreslogs inrättas två tjänster som processledare, en som processledare mot förskolan och som processledare mot grundskola och gymnasie/vuxenutbildning. Utredningen föreslog, på samma sätt som i alternativ 1, att en administrativ chef tillsattes. Schematiskt kan alternativ 2 beskrivas med följande bild:



Överväganden

Vid ställningstagande till de två olika alternativ som presenterades i utredningen är det viktigt att sätta in frågan om ledningsorganisation i sin kontext. Hur ledningsorganisationen skall se ut är främst en fråga om hur huvudmannen ser att man skapar bästa möjliga förutsättningar för skolledare att kunna ta det ansvar som ligger på skolledare i enlighet med Skollagen, Läroplaner, delegation från nämnden, god ekonomisk hushållning etc. Med den nya skollagen, 2010:800 som trädde ikraft 1 juli 2011 kan sägas att rektor och förskolechef fick ett betydligt större direkt ansvar över hur verksamheten bedrivs, följs upp och utvecklas. Huvudmannen gavs här tydligt ansvar att tillse att skolledare har goda förutsättningar att ta det ansvar som ligger i enlighet med Skollagen.

Utredarnas bedömning och rekommendation är att genomföra alternativ 2 och skälen för detta är dels att alternativ 2 bättre svarar mot Skollagens krav samt att det ger en mer hållbar organisation över tid.

Barn- och ungdomskontoret anser att huvudfrågan står mellan att behålla nuvarande organisation, dvs alternativ 1, eller att genomföra förändringar i enlighet med alternativ 2, dvs att ha uppdelade tjänster.

Barn- och ungdomskontoret delar utredningens förslag om att alternativ 2 är det förslag som bör implementeras. Skälen för detta är som ovan anförts att det skapar bättre förutsättningar för skolledare, såväl inom förskolan som skolan, att klara det ansvar som ligger på respektive skolform. Skolledartjänsterna får på detta sätt färre skolformer att spänna över och man kan mer "specialisera" sig på den skolform man är chef över.

Barn- och ungdomskontoret vill i detta även anföra att ur arbetsbelastande synpunkt måste det bli en mer rimlig arbetsbelastning att inte behöva arbeta med flera olika skolformer och därmed med olika uppdrag och olika regelverk.

Farhågor

Barn- och ungdomskontoret har försökt lyssna in vilka fördelar och nackdelar som de olika alternativen har. Barn- och ungdomschef Stigert Pettersson har vid två tillfällen diskuterat utredningens förslag i ledningsgruppen, till detta har han även fört samtal med samtliga skolledare och biträdande skolledare inom förskola och grundskola. Därutöver har det även varit ett möte där förskolenätverket och ett möte där fritidspedagogsnätverket har fått ge sin syn på organisationsutredningen. Vidare har även Centrala Barn- och Elevhälsan getts möjlighet till att ge sina synpunkter på gemensamt möte med kontorschefen.

Dessa olika möten har haft syftet att lyssna av vad verksamhetsföreträdare har för synpunkter och förslag. Sammanfattningsvis kan sägas att det råder en tämligen bred samsyn om att alternativ 2 är det alternativ som man i huvudfrågan anser skapar bästa möjliga förutsättningar. Samtidigt framförs en samfäll kritik mot alternativ 2 och det är att de områden som föreslås i utredningen behöver ses över, att kulturskolans organisatoriska hemvist likaså behöver ses över. Vidare finns farhågor om att förändringen går för fort och inte blir tillräckligt förankrad i verksamhetens önskemål.

Barn- och ungdomskontoret kan således konstatera att det råder en stor samstämmighet om att alternativ 2 är det utredningsförslag som är utgångspunkten för en förändrad ledningsorganisation – men att det behöver göras vissa justeringar avseende områdesindelning samt kulturskolan.

Förslag

Utredningens förslag angående den Lokala organisationen, i enlighet med alternativ 2.

I de flesta fallen har en uppdelning gjorts mellan förskolechef och rektor. Vidare har kulturskolan lagts in i ett område. Enheten för centrala barn- och elevhälsan finns inte längre med i den lokala organisationen, mer än det ansvar som i tidigare modell också låg på rektor och då i enlighet med skollagen.

Genom denna modell har det blivit en jämn fördelning gällande antal medarbetare per förskolechef och rektor. Medarbetarskapet är en viktig del utifrån arbetsmiljön, här finns också tydliga krav gällande ledarskap i kommuner, och då speciellt vad som gäller förskolechef och rektor. Det ska finnas ledare som är nära medarbetarna. Det handlar om att bygga upp en kultur med ett starkt medarbetarskap, ansvar och tillit. Viktiga delar i detta är att ge stöd och att kunna ”coacha” sina medarbetare.

I förslaget är Örnaskolan redovisad som en enhet, dvs. LMH 0-9 inklusive fritidshem och då med tre rektorstjänster. Utredningen resonerade även runt att en av rektorerna utses till områdeschef tillika rektor. Detta innebär inte att områdeschefen är chef för övriga rektorer utan att det finns någon som ansvarar för att fördelning görs av arbetsuppgifterna. Vidare kan t.ex. vissa övergripande funktioner ligga på denna tjänst.

När det gäller Centrala Barn- och elevhälsan föreslås denna enhet vara kvar men att i organisationsmodellen har gjorts förändringar genom att enhetschefstjänsten utgår ur

organisationen. Istället har ledningen för verksamheten lagts på en av de två tjänsterna som processledare. Vidare har i denna organisationsmodell lagts in enhetschefstjänsten för den nyinrättade enheten för nyanlända.

I utredningen lämnades förslag om ett utökat administrativt stöd och då ett önskemål från skolledarna att stärka det administrativa stödet, både när det gäller volym och kompetens. De förändringar som togs upp var att utöka antalet skolassistenter och att inrätta en ny tjänst som områdesekonom/administratör. Utredningen konstaterar att det kan behövas är kompetensutveckling när det gäller skolassistenterna. Denna uppgift bör ligga på administrativ chef.

Vidare föreslogs en tjänst som områdesekonom/administratör med en tjänsteomfattning på 1,0. Genom denna tjänst ansåg utredarna att den stärker en kompetens när det gäller ekonomi och personalfrågor och att den också utgör ett ökat administrativt stöd.

I organisationsmodell 2 ingår kulturskolan i ett rektorsområde och det är en rektor/förskolechef som ansvarar för verksamheten.

Med utgångspunkt i uppdraget av organisationsöversynen ansåg utredningen att organisationsmodell 2 stärker förskolechefers/rektors uppdrag som pedagogisk ledare och skapar möjligheter att utveckla verksamheten mot ökad måluppfyllelse. Genom en uppdelning i en helt ny geografisk struktur och därmed en annan indelning samt att vissa tjänster utgår ifrån organisationen ansåg man att det varit möjligt att skapa en organisation så att grundkriteriet - riktvärdet, dvs. fördelningsnyckeln är ca 30 medarbetare per förskolechef/rektor. Genom detta har närmaste chef möjligheter att möta och stärka medarbetarskapet på arbetsplatsen.

Samtidigt anförs i utredningen att det också handlar om att förstärka den lokala administrationen, vilket också ger stöd i förskole- och rektorsfunktionen. Detta utifrån en fördelningsnyckel som är ca 450 elever per skolassistent. Den väg som har valts är att förstärka den lokala administrationen och därmed öka kompetensen genom inrättande av en tjänst som områdesekonom/administratör och då med tjänsteomfattning på 100 %. Tjänsten och därmed kompetensen blir ett stöd för samtliga områden, även om den av praktiska skäl placeras centralt, dvs. tjänsten blir underställd administrativ chef. På så sätt blir tjänsten även en "länk" mellan central och lokal administration. Tjänsten kan ge kvalificerat administrativt, ekonomiskt och personaladministrativt stöd till de olika områdena, dvs. till rektorer/förskolechefer.

Den centrala organisationen

Utredningen föreslår att tjänsten som utvecklingsledare omvandlas till en av två tjänster som processledare samt att tjänsten som enhetschef för Centrala Barn- och Elevhälsan omvandlas till den andra processledartjänsten. I utredningen finns relativt väl uttryckta befattningsbeskrivningar för dessa två tjänster. Syftet med dessa tjänster är att stödja skolledare i deras uppdrag. Utredningen konstaterade att: Tjänsterna som processledare/utvecklingsledare också har stor betydelse, detta utifrån att ett av de

fokusområden som togs upp för dessa tjänster var att ”Följa upp och ge stöd för utvecklingsarbetet inom respektive enhet”.

Vidare föreslås – likhet med organisationsmodell 1 – att man bör tydliggöra ledningen för den centrala administrationen i form av att nuvarande administrativ samordnare blir administrativ chef. Ett av syftena för detta är att skapas utrymme för barn- och ungdomschefen att arbeta med ”kärnfrågor” som den totala verksamhetens utveckling och att arbeta övergripande med samtliga de verksamheter som finns inom BUK. Vidare ges utrymme för att leda och styra såväl utvecklingen som att arbeta med strategiska framtidsfrågor. Den del som kan utvecklas och som gäller ”att övergripande arbeta med skolutveckling, förskola samt samtliga skolformer” är bl.a. att

- arbeta utifrån att vara en pådrivande kraft för förändring och utveckling
- leda och samordnar verksamheten för att få ett lärande ledarskap
- arbeta aktivt med att stödja och inspirera utvecklingsarbete
- att arbeta med omvärldsbevakning för att på så sätt också ha en förberedelse för framtiden. Vidare
- att rekrytera bra ledare eftersom ansvar, befogenheter finns i den lokala organisationen.
- nära samverkan med den politiska arenan.

Barn- och ungdomskontorets överväganden

Barn- och ungdomskontoret delar i stort utredningens förslag. Kontoret har inget att erinra mot att huvudprincipen är att ha uppdelade tjänster som förskolechef eller rektor.

Barn- och ungdomskontoret delar inte utredningens förslag om att se Örnaskolan som en f-9 skola, dvs en skolenhet med tre rektorer. Kontoret anser att Örnaskolan Hög organisatoriskt skall vara delat från Örnaskolan LM. Skälen för detta är att Örnaskolan Hög är en högstadieskola för hela kommunen. Kontoret ser inte vitsen med att en f-6 skola på ett sådant organisatoriskt vis knyts till kommunens enda högstadieskola. Kontoret anser att det finns stora möjligheter att samverka och samarbeta redan som det är idag.

Kontoret instämmer med att tjänsten som enhetschef för Centrala Barn- och elevhälsan omvandlas till en av två tjänster som processledare samt att denna tjänst blir processledare tillika chef för Centrala Barn- och Elevhälsan.

Avseende utrednings förslag om att inrätta en central tjänst som områdesekonom/administratör så kan kontoret hålla med utredningen om att det finns anledning till att stärka det administrativa stödet. Kontoret är dock lite tveksam till att det bör ske genom en områdesekonom/administratör. Även om kontoret kan se att det administrativa stödet kan behöva ökas vill kontoret i denna del avvakta och noga tillsammans med ledningsgrupp samt skolassistenter analysera hur och på vilket sätt ett ökat administrativt stöd kan se ut.

När det gäller den centrala organisationen med två processledare samt en konventering av tjänsten som administrativ samordnare till administrativ chef har kontoret ingen annan uppfattning än utredningen. Kontoret ser poängen i de förslag till organisation samt uppdragsbeskrivningar som utredningen presenterar.

Barn- och ungdomskontoret anser att Kulturskolan fungerar väl i den nuvarande organisationen med en Kulturskolechef, men är samtidigt mån om att införliva Kulturskolan som en del i den nya organisationen, för att på så sätt skapa en tydlig koppling till kommunens övriga skolväsende och Barn- och Ungdomskontorets ledningsgrupp. Kontoret avser därför lägga ett övergripande ansvar för Kulturskolan på en av rektorstjänsterna i ledningsgruppen, för att samtidigt inrätta en tjänst som biträdande rektor med ansvar för den löpande verksamheten. På detta sätt bibehålls en väl fungerande verksamhet, samtidigt som det även skapar förutsättningar för att vidareutveckla verksamheten och tillse att Kulturskolans frågor införlivas i ledningsgruppen.

Förslag till förändrade områden

Utredningen föreslog följande område

Befattning	Tjänste- omfattning	Ansvarsområde	Förskola/Skola	
			Antal barn/elever	Antal medarbetare
Område Centrum				
Rektor	3,0	Örnaskolan LMH, 0-9, fritidshem, förberedelseklass, för LM, grundskolan	576	95
Rektor	1,0	Elias Fries skola, LM, 0-6, fritidshem	272	32
Förskolechef	1,0	Sörgårdens förskola, Lönnens förskola, Tallgläntan, Pedagogisk omsorg (Dagbarnvårdare) knutet till Sörgårdens förskola	150	30
Område Norr				
Rektor	1,0	Unnaryds skola, LM, 0-6, fritidshem, Landeryds skola LM, 0-6, fritidshem	178	26
Förskolechef	1,0	Sunnanängs förskola, Linnéans förskola Landeryd, Solgläntans förskola Långaryd, Vallsnäs	120	25
Område Syd				
Rektor	1,0	Rydöbruks skola LM, 0-6, fritidshem, Torups skola LM, 0-6, fritidshem	182	28
Rektor/ Förskolechef	1,0	Kinnareds skola LM, 0-6, fritidshem, Kinnareds förskola samt Kulturskolan med särskilt ansvar för kultur i skolan (Kulturskolan ca 270 elever)	122	26
Område Syd och centrum				
Förskolechef	1,0	Torups förskola, Rydöbruks förskola (Rödluvan), "Elias Fries förskola" Tossaskärets förskola, Kantarellens förskola och en ny modul invid Elias Fries skola	186	33
Enhetschef	1,0	Enheten för nyanlända (EFNA)	2)	2)

Barn- och ungdomskontorets överväganden

Barn- och ungdomskontoret har efter diskussioner och efter att ha lyssnat in förslag från olika företrädare för verksamheten ett delvis annorlunda förslag till områden. Kontoret anser att utredningens förslag till områden inte var förankrade i den lokala kulturen och traditionen och därmed inte hade en legitimitet hos medarbetarna. Vidare anser kontoret inte att kulturskolan skall läggas under en rektor eller förskolechef.

Kontorets förslag till områden blir enligt följande

Befattning	Tjänste- omfattning	Ansvarsområde	Förskola/Skola	
			Antal barn/elever (skola)	Antal medarbetare r
		Örnaskolan hög		
Rektor	2,0	Örnaskolan Hög	415(415)	66
		Område norr, Unnaryd		
Rektor tillika förskolechef	1,0	Unnaryds skola, LM, förskoleklass, 1-6, fritidshem, Sunnanängs förskola,	213(102)	27
		Område söder Torup/Rydöbruk		
Rektor	1,0	Rydöbruks skola LM, förskoleklass, 1-6, fritidshem, Torups skola LM, förskoleklass, 1-6, fritidshem	300 (210)	34
Förskolechef	0,8	Förskolor i Rydöbruk och Torup	129	24
		Område centrum Hyltebruk		
Förskolechef	0,7	"Elias Fries förskola" Tossaskärets förskola, Kantarellens förskola och en ny modul invid Elias Fries skola, Pedagogisk omsorg samt tillsyn enskild verksamhet.	114	15
Förskolechef	1,0	Sörgården, Lönnens förskola inkl dagbarnvårdare.	154	29
Rektor	1,0	Örnaskolan LM, förskoleklass 1-6, fritidshem, grundskolan	270(213)	42
Rektor	1,0	Elias Fries skola, LM, förskoleklass 1-6, fritidshem	400(288)	39
		Område väster Kinnared/Landeryd/Långaryd		
Förskolechef	1,0	Förskolan Kinnared, Linnéans förskola Landeryd, Solgläntans förskola Långaryd,	107	24
Rektor	1,0	Kinnareds skola LM, förskoleklass, 1-6, fritidshem, Landeryds skola LM, förskoleklass, 1-6, fritidshem.	263(187)	27
		Kulturskolan		
Chef för kulturskolan	0,3	Kulturskolan	268	5

Sammanfattning och förslag

Barn- och ungdomskontoret ser att det som är utredningens förslag alternativ 2 bäst svarar mot det som är skollagens krav. Kontoret ser att med nya Skollagen och nya Läroplaner för såväl förskola och skola har uppdraget som skolledare förändrats.

- Skollagen utgår från ett tydligt utpekat ledningsansvar för rektor och förskolechef. Varje skolenhet och förskoleenhet ska ha en rektor respektive en förskolechef, som ansvarar för ledningen och samordningen av det pedagogiska arbetet vid enheten.
- Genom skollagen har rektors och förskolechefs ledningsansvar förstärkts.
- Rektors och förskolechefs ansvar för verksamhetens pedagogiska utveckling och inre organisation har på senare tid blivit tydligare och mindre detaljstyrt än tidigare.
- Enligt skollagen ska det pedagogiska arbetet vid en skolenhet ledas och samordnas av en rektor. Detsamma gäller förskolechefen vid en förskoleenhet.
- Rektor ska särskilt verka för att utbildningen utvecklas och utvärderas i förhållande till de nationella målen och kunskapskraven.
- Rektorn har ansvaret för skolans resultat.
- Rektor och förskolechef har också, inom givna ramar, ett särskilt ansvar för skolans respektive förskolans arbetsformer, arbetsmiljö, särskilt stöd m.m.
- Skolledare har idag ett större direkt ansvar, ett ansvar som innebär skärpta krav på myndighetsutövande, att äga sin inre organisation samt att verksamheten utvecklas mot högre måluppfyllelse.

Utöver detta vill kontoret anföra att som ytterligare skäl för alternativ 2 kan ses att genom att ha rektorsområden med två skolor kan Elevhälsans arbete samordnas, prioriteras och utvecklas på ett bättre sätt.

På många håll prioriterar man att skolledare har nära kollegor och att man sitter två skolledarkollegor på samma kontor. Dessa möjligheter finns inte på detta sätt i Hyltebruk men kontoret ser även att samarbetet inom ett område mellan förskolechef samt rektor stärker ledarskapet då det kommer finnas en naturlig och nära skolledarkollega.

Riskanalys

Inför en planerad större omorganisation ska en bedömning göras om ändringarna eller processen under själva förändringsarbetet kan innebära sådana arbetsmiljörisker, som behöver åtgärdas. Definitionen enligt Arbetsmiljöverkets terminologi är innebörden av en risk att ”sannolikheten för att ohälsa eller olycksfall i arbetet ska uppstå och följderna av detta”. De formella kraven anges närmare i Arbetsmiljöverkets föreskrift om Systematiskt

Arbetsmiljöarbete
(AFS 2001:1, § 8).

Kontoret upprättar av denna anledning en risk och konsekvensanalys där fackliga företrädare medverkar i framtagandet. Se bilaga 1.

Barnkonsekvensbeskrivning

Utöver en risk- och konsekvensanalys skall även barnkonsekvensbeskrivning göras. Kontoret menar att då hela förändringen syftar till att skapa bättre förutsättningar för skolledare att arbeta med det uppdrag som ges med Skollagen och då med inriktning på att ”utvärdera och utveckla verksamheten mot högre måluppfyllelse” så bör intentionerna i föreslagen förändring syfta till att skapa en än bättre verksamhet för våra barn- och elever. Kontoret ser därför inte att det blir en försämring ur ett barn- och elevperspektiv.

Barn- och ungdomskontoret föreslår Arbetsutskottet för Barn- och ungdomsnämnden besluta om:

- att genomföra organisationsförändring i enlighet med kontorets förslag,
- att kulturskolan kvarstår som egen enhet under barn- och ungdomschefen,
- att två processledare inrättas med att vakant tjänst som utvecklingsledare samt tjänst som enhetschef
 - för Centrala Barn- och elevhälsan konverteras till processledartjänster,
- att barn- och ungdomschefen får i uppdrag att precisera tjänsteinnehållet i tjänsterna som processledare,
- att tjänsten som administrativ samordnare konverteras till administrativ chef,
- att utifrån ovanstående ge barn- och ungdomschefen i uppdrag att ta fram en genomförande plan som
 - presenteras på nästkommande sammanträde,
- att utifrån ovanstående ge barn- och ungdomschefen i uppdrag att genomföra ovanstående förändringar och löpande återkoppla till nämnden hur arbetet fortskrider.

Stigert Pettersson
Barn- och ungdomschef