



Organisationsöversyn av
ledningsorganisationen inom förskola och
skola i Hylte kommun

Uppslag	Innehåll	Uppslag
1.	Inledning	1.
2.	Nuvarande organisation och ledningsorganisation	2.
3.	Ledarskap i kommuner	3.
4.	Antal folkbokförda barn i förskolan samt prognos för skolan	4.
5.	Redovisning av intervjuer	5.
6.	Framtida elevhälsa i Hylte kommun	6.
7.	Underlag för Framtida organisation och ledningsorganisation	7.
8.	Framtida organisation – organisationsmodell 1	8.
9.	Framtida organisation – organisationsmodell 2	9.
10.	Kommunikation central organisation och lokal organisation	10.
11.	Genomförandeplan samt implementering av ny organisation	11.
12.	Rekommendationer	12.

1. INLEDNING

1.1 Uppdraget

Lejonet & Partners AB i Malmö har fått i uppdrag av Barn- och ungdomsnämnden i Hylte kommun att genomföra en organisationsöversyn av ledningsorganisationen inom förskola och skola i Hylte kommun i syfte att stärka förskolechefers/rektors möjligheter att utveckla det pedagogiska ledarskapet så att verksamheten än mer utvecklas mot ökad måluppfyllelse.

Utredare har för Lejonet & Partners AB varit konsulterna Rolf Christersson och Hans-Inge Persson.

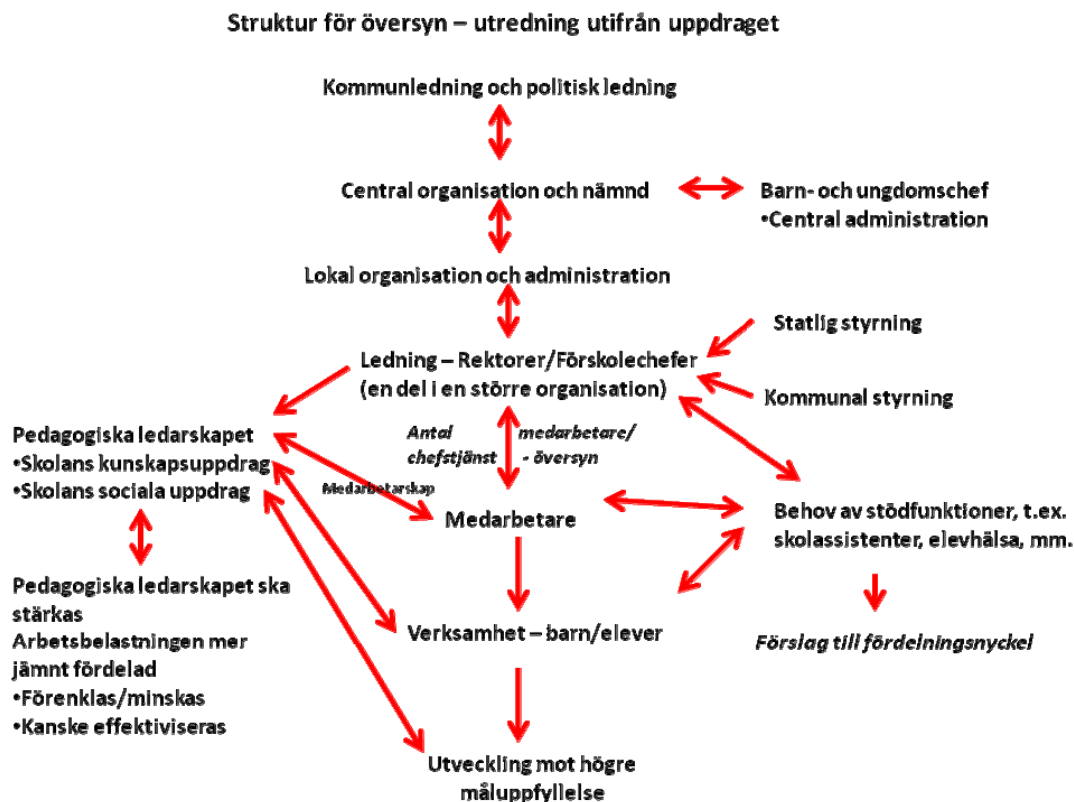
Med det ovan redovisade övergripande syftet är uppdraget uppdelat och förtydligat, vilket innebär att i uppdraget ligger att få utrett och belyst följande:

- En av förskolechefs/rektors viktigare uppdrag är att vara pedagogisk ledare och att utveckla verksamheten mot ökad måluppfyllelse. Översynen bör se över på vilket sätt och hur förskolechefs/rektors pedagogiska ledarskap kan stärkas.
- Utredningen skall se över hur arbetsbelastningen kan bli mer jämnt fördelad samt ge förslag till hur och på vilket sätt skolledares administrativa arbete kan förenklas/minskas.
- Översynen bör även se över hur olika funktioner såsom exempelvis skolassistenter, vaktmästare, tillgång till elevhälsa etc. finns inom varje enhet/rektor/förskolechef. Även här bör utredningen ge förslag till fördelning och fördelningsnyckel.
- 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.
- Översynen ska även ta in behov av central organisation och central administration i utredningen.
- Utredaren skall ge förslag på ledningsorganisation inom förskola och skola i Hylte Kommun samt även utifrån förslaget på ledningsorganisation ta fram en genomförandeplan.
- Det ska tilläggas att i utredningen – organisationsöversynen ska beaktas de nyligen båda genomförda utredningarna gällande Elevhälsan, "Översyn av elevhälsans uppdrag, organisation och lokalanvändning" samt Gymnasieorganisationen, "Översyn – utredning av samordningsvinster Hylte gymnasieskola, Vuxenundervisning och Sfi".

1.2 Struktur för utredningsarbetet

I början av uppdraget arbetades fram en "strukturplan" som sedan har bildat basen för upplägget av översynen och samtidigt har gett underlag för själva metodiken i arbetet.

Denna struktur kan översiktligt beskrivas enligt nedan.



1.3 Metodik för utredningsarbetet

Analysarbetet har varit en stor del av utredningen. Genomgång har skett av olika kommunala dokument. Kompletteringar har fortlöpande erhållits inte minst eftersom det har skett olika förändringar när det t.ex. gäller antalet barn och elever. Utredningen har i detta arbete fått stor hjälp av administrativ samordnare. I utredningsarbetet har noga beaktats de två utredningar som nyligen är genomförda i Hylte kommun, dvs. "Översyn av elevhälsans uppdrag, organisation och lokalanvändning" samt Gymnasieorganisationen, "Översyn – utredning av samordningsvinster Hylte gymnasieskola, Vuxenundervisning och Sfi".

En av de grundläggande delarna i översynen har varit det pedagogiska ledarskapet och förskolechefer och rektorers möjligheter att vara pedagogiska ledare i syfte att utveckla verksamheten och få en ökad måluppfyllelse. Detta i sin tur har gjort att flera andra delar har analyserats som det administrativa

stödet och medarbetarskapet. I arbetet har använts olika kommunala dokument, vilka är förtecknade nedan, vidare har använts uppgifter som finns på kommunens hemsida.

Eftersom uppdraget har varit att ge förslag på ledningsorganisation för förskola och skola samt även "ta in" behovet av central organisation och central administration har arbetats fram en modell för hela organisationen, dvs. för samtliga nivåer i organisationen och förändringar av befattningar och volymer. Vidare en modell eller en början för att kunna utveckla kommunikationen inom organisationen.

För att få fram antal medarbetare och deras tjänsteomfattning har genomgång gjorts av personallistor. Utifrån all grundfakta har utredningen arbetat fram ett för utredningen internt material gällande själva verksamheten, befattningshavare, administration och ledningsorganisation. Detta material har sedan faktagranskats av administrativ samordnare. Syftet med materialet har varit att hela tiden kunna arbeta med ett aktuellt faktamaterial. Beskrivningar av verksamheterna har erhållits, vilket ger en bild av hela verksamheten och då med fokus på förskola och skola. För att kunna upprätta en framtidsbild har använts prognosmaterial gällande skolan, tyvärr har motsvarande inte varit möjligt att få fram när det gäller förskola. Här har istället upprättats material gällande folkbokförda barn i kommunen.

Omvärldsanalys finns med inom olika delar av utredningen och speciellt när det gäller att få fram jämförande material omkring antal medarbetare per rektor. I detta fall har direkta statistikuppgifter hämtats från Skolverkets databas SIRIS. Även material från utredarnas tidigare arbete i andra kommuner har använts. Ett nyligen statligt betänkande gällande "Rektorn och styrkedjan" (SOU 2015:22) har använts. Eftersom det är en utredning som behandlar rektorers arbetssituation i förhållande till att vara pedagogiskt ledare så har detta betänkande också gett nya infallsvinklar. Betänkandet bygger på flera forskningsrapporter och andra statliga utredningar över tiden. Tyvärr finns inte motsvarande material för förskolan och inte heller volymer mm. när det gäller administrativt stöd, utan här har använts av utredarna annat material och även egna erfarenheter från andra kommuner.

Uppdraget innefattar förskola och skola, men i den övergripande beskrivningen finns även med verksamheterna IFO Barn- och unga, HVB Bryggan och Kulturskolan. Någon djupare analys av dessa verksamheter har inte gjorts, däremot har respektive enhetschef deltagit i intervjuerna. Även om alla frågeställningar inte direkt stämde på dessa verksamheter så har det som framkommit bildat ett bra underlag över översynsarbetet. Centrala barn- och elevhälsan har en central roll i själva verksamheten eftersom den är styrd av skollagen och utgör ett viktigt stöd för förskolechefers och rektorernas arbete. Här har tidigare genomförd utredning om Elevhälsans organisation noga

beaktas. Den gymnasiala verksamheten och därmed organisationen för denna har varit och är föremål för politiska ställningstaganden varför den inte har arbetats in i utredningen. Däremot har intervju varit med en av rektorerna för Introduktionsprogrammet samt Vux och Sfi.

Genomgång av strukturplan samt upplägg av översynen gjordes i inledningen med Barn- och ungdomschefen. Vid denna genomgång framkom även andra delar som har tagits med i arbetet. Vidare har det kontinuerligt vid själva översynsarbetet framkommit nya frågeställningar, vilka då har vävts in i arbetet. Det övergripande syftet med utredningen har hela tiden varit att kunna besvara de frågeställningar, som finns angivna i uppdraget.

Begränsningar har gjorts för att ha fokus på de angivna frågeställningarna. I ett analysarbete, som i detta fall framkommer det av naturliga skäl oftast sidofrågor, vilka har analyserats, men i de fall de inte har bedömts ge ytterligare fakta i förhållande till de delar, som har lyfts fram tidigare, har de ej medtagits.

1.3 Bakgrundsmaterial

- Aktuella kommunala styrdokument
- Dokument gällande nuvarande organisation för Barn- och ungdomskontoret omkring olika delar som själva strukturen för organisationen, befattningshavare, tjänstevolymer, administrativt stöd samt aktuella barn- och elevantal mm.
- Ledningsorganisation för Barn- och ungdomskontoret.
- Dokument gällande enheter inom Barn- och ungdomskontoret
- Dokument "Beskrivning av fritidshemsverksamheten".
- Prognosmaterial gällande skolan.
- Antal folkbokförda barn i förskoleåldern.
- Statistik Barnomsorgen.
- Dokument gällande ekonomi och verksamhet
- Bokslut och delårsbokslut från 2012 och t.o.m. 2015
- Mål- och resursplaner
- Vision 2020
- Riktlinjer för asylverksamhet.
- Personallistor.
- Skolassistenter inom verksamheterna, antal, tjänsteomfattning och placeringar.
- Övriga kommunala och ekonomiska dokument

Utredningen har också inhämtat information genom

- Jämförande databaser inom de berörda områdena, bl.a. från SIRIS och Skolverkets kommunblad och SCB.
- Gällande skollag och författningar samt Läroplan för förskolan Lpfö 98 och Läroplan för grundskolan, förskoleklassen och fritidshemmet Lgr 11.

- Andra aktuella statliga utredningar och rapporter inom området.
- Forskningsrapporter gällande rektors arbetssituation mm.
- Kommunens hemsida

1.4 Intervjuer/samtal

Intervjuer har genomförts dels som möte och dels som telefonmöte och det har varit med:

- Samtliga rektorer och förskolechefer (en rektor kom och representerade gymnasiet, Vux och Sfi)
- Administrativ samordnare
- Utredare/projektledare från den centrala organisationen
- Enhetschef för Centrala barn- och elevhälsan
- Enhetschef för IFO barn- och unga
- Enhetschef för HVB Bryggan
- Kulturskolechef

1.5 Faktagranskning

Under utredningens tidigare hälft faktagranskades några kapitel av administrativ samordnare. Efter faktagranskning har lämnats synpunkter via mail. Det som har framkommit i faktagranskningen har inarbetats i materialet.

När det gäller intervjuerna har erbjudits möjlighet att ta del av utredarnas anteckningar från sammanställningen av intervjuerna, detta har då gällt de intervjuer som har varit direkt kopplade till en viss befattningshavares verksamhet. Vissa korrigeringar har sedan gjorts. Motsvarande har inte varit fallet för förskolechefer och rektorer eftersom här skedde gruppintervjuer, varför var och ett svar inte är identifierbart.

1.5.1 Förändringar under utredningens arbete

I några av de inledande kapitlen som utgör mycket av basen för utredningen har tagits upp "nuvarande verksamhet och ledningsorganisation". Detta bygger på förhållanden som var när utredningen påbörjades dvs. i mitten av september månad. I det läget var vissa delar av organisationen inte med beroende på att de inte fanns eller skulle inte läggas in fullt ut och enbart beaktas vad som var skrivet i de gjorda utredningarna om centrala elevhälsan och gymnasieverksamheten. Detta har delvis förändrats under utredningens slutarbete varför vissa delar har tillkommit i den översiktliga redovisningen av den lokala organisationen. När uppdragsbeskrivningen gjordes fanns t.ex. inte enheten för nyanlända, EFNA. Denna enhet inrättades inte förrän i oktober månad. Det har också tagits beslut om att göra förändringar av elevhälsan. Vidare har tagits beslut i Barn- och ungdomsnämnden om en förändrad organisation gällande gymnasieverksamheten och vuxenundervisningen. Detta har sin bakgrund i den gjorda utredningen om översyn av gymnasieorganisationen. Även behovet av lokaler och lokalförsörjning har behandlats i Barn- och ungdomsnämnden.

Även om det inte har direkt ingått i uppdraget att ta med dessa delar så har utredningen ändå ansett att de ska beaktas och tas med så långt som möjligt. Det har också framgått vid avstämningar med barn- och ungdomschefen att det är bra om övergripande hänsyn kan tas till detta. Vidare om det samtidigt kan beaktas ledningsorganisationen för kulturskolan och var Vallsnäs sommarverksamhet organisatoriskt ska tillhöra.

När det i övrigt gäller faktauppgifter som antal barn och elever så skedde förändringar under hösten, men för att få en bas att arbeta utifrån så "låstes" uppgifterna utifrån aktuellt material 2015-10-14.

Det kommer säkert att bli förändringar även framöver därför att framtiden egentligen är ett oskrivet blad. Det handlar om att ha en förberedelse och att ha en organisation som kan hantera förändringar. Utifrån detta har gjorts beaktande i utredningsarbetet, bl.a. på så sätt att det redovisas två olika organisationsmodeller och där modell 2 är utarbetad så att verksamheten troligen bättre kan möta de under hösten gjorda förändringarna och ha en beredskap för framtiden. Men det är fullt möjligt att även arbeta utifrån organisationsmodell 1. Nu ska tilläggas att det är utredningen och utredarna som har lagt in en ytterligare modell även om det inte finns något direkt direktiv om det, men viss avstämning har gjorts med barn- och ungdomschefen.

1.6 Dokumentation

Utredningen - Översynen är sammanställd i en rapport och med följande kapitel. (Numrering i innehållsförteckningen)

1. Inledning
2. Nuvarande organisation och ledningsorganisation
3. Ledarskap i kommuner
4. Antal folkbokförda barn i förskolan samt prognos för skolan
5. Redovisning av intervjuer
6. Framtida elevhälsa i Hylte kommun
7. Underlag för Framtida organisation och ledningsorganisation
8. Framtida organisation – organisationsmodell 1
9. Framtida organisation – organisationsmodell 2
10. Kommunikation central organisation och lokal organisation
11. Genomförandeplan samt implementering av ny organisation
12. Rekommendationer