



Handläggare: Thomas Persson

Till
Utbildningsnämnden
2011-02-17

Ny avdelningsorganisation inom utbildningsförvaltningen

Förvaltningens förslag till beslut

Förvaltningen föreslår att utbildningsnämnden beslutar följande

1. Utbildningsförvaltningen ska från 2011-07-01 bestå av sex avdelningar i enlighet med detta tjänsteutlåtande.
2. Förvaltningschefen ges i uppdrag att fatta beslut om detaljorganisation och bemanning av alla befattningar.

Thomas Persson
Utbildningsdirektör

Sammanfattning

Utbildningsnämndens primära uppdrag är att erbjuda utbildning av god kvalitet till medborgarna oavsett anordnare (tillhandahållaruppdraget) och att driva kommunala skolor med goda läranderesultat (egenregiuppdraget). Utifrån gjorda utvärderingar och erfarenheter de senaste åren när det gäller funktion, resultat och kostnadseffektivitet samt utifrån organisatoriska förändringar i budget för staden 2011 föreslås förändringar i avdelningsorganisation med mera som syftar till att nämndens uppdrag ska kunna genomföras ännu bättre än idag.

Nämndens tre kärnverksamheter - erbjuda utbildning oavsett anordnare och att driva grundskola respektive gymnasieskola i egenregi - föreslås organiseras i varsin avdelning. Stödverksamheten föreslås samlas i tre avdelningar. Förvaltningsledningen förstärks samtidigt som ledningsorganisationen inom

grund- och gymnasieskola i egenregi förändras för att säkerställa en god operativ ledning. Vuxenutbildningen kvarstår i en egen avdelning innan den förs över till den nyinrättade arbetsmarknadsnämnden, senast vid halvårsskiftet 2011.

Ärendets beredning

Ärendet har beretts i förvaltningschefens stab efter diskussioner inom förvaltningens ledningsgrupp och förvaltningsgruppen. Information om förändringarna har givits vid olika möten med medarbetare inom central förvaltning och med skolledare samt genom intranätet.

Förvaltningens utgångspunkter och förslag

Nämnden fattar beslut om avdelningsindelningen. Enligt delegationsförteckningen fattar förvaltningschefen beslut om detaljorganisationen inom de ramar som nämnden har fastställt.

Detta ärende är avgränsat till att gälla förvaltningens indelning i avdelningar och deras uppdrag. Det innehåller också förslag till förstärkning av förvaltningsledningen. Frågor om detaljorganisationen av central förvaltning hanteras i det fortsatta arbetet inom förvaltningen. Behov av förändringar av lednings- och stödorganisation för skolorna nämns i ärendet, men hanteras i särskild ordning. Nämnden har redan fattat beslut om förändringar i ledningen av de kommunala gymnasieskolorna (2011-01-20). Förvaltningen återkommer med förslag till förändringar inom grundskolan i enlighet med verksamhetsplanen för 2011.

Nämndens och förvaltningens uppdrag

Utbildningsnämndens uppdrag framgår av reglementet och de årliga budgetar som beslutas av kommunfullmäktige. Sammanfattningsvis kan man säga att nämnden har två primära uppdrag, att erbjuda utbildning av god kvalitet till medborgarna oavsett anordnare (tillhandahållaruppdraget) och att driva kommunala skolor med goda läranderesultat (egenregiuppdraget). Hela verksamheten ska bedrivas kostnadseffektivt. I förvaltningen brukar detta översättas med att det finns tre kärnverksamheter:

- att svara för att medborgarna erbjuds en utbildning av god kvalitet oavsett huvudman och de andra uppdrag som hem- respektive lägeskommunen ska ansvara för enligt skollagen
- att driva kommunala grundskolor
- att driva kommunala gymnasieskolor

Vid sidan av kärnverksamheterna finns också inom förvaltningen en mängd stödverksamheter, d.v.s. verksamheter vars uppdrag främst är att stödja kärnverksamheterna. Av reglementet framgår därutöver att nämnden ska anordna skolskjuts och skolhälsovård samt mot ersättning erbjuda vissa tjänster inom elevhälsa och modersmålsundervisning.

Inom ramen för dessa uppdrag ska nämnden och förvaltningen bidra till "En skola i världsklass" – inom ramen för Vision 2030 om ett Stockholm i världsklass. Förvaltningens sammanfattning av vad den förväntas uppnå under det närmaste året – men också under hela mandatperioden – är

- att alla elever ska erbjudas en utbildning av god kvalitet, att den leder till arbete, företagande eller vidare studier samt att utbildningsnivån i staden ska höjas (tillhandahållaruppdraget)
- att bidra till medborgarnas valfrihet och säkerställa att det är lika villkor mellan anordnarna (tillhandahållaruppdraget)
- att elevernas resultat ska förbättras, att kvaliteten i genomförandet ska höjas och att skolorna ska samverka mer med omvärlden (egenregiuppdraget)
- genomförande av skolreformer (egenregiuppdraget)

För att kunna åstadkomma detta krävs att vi utvecklar styrning och kvalitetsarbete. När vi verkar ska vi vara kostnadseffektiva, bl. a. ska lokalplaneringen effektiviseras.

I stadens budget för 2011 anges att vuxenutbildningen ska överföras till en nyinrättad arbetsmarknadsnämnd och att utbildningsnämnden ska ha ett samordningsansvar när det gäller förskolefrågor i egenregi respektive oavsett anordnare.

Uppföljningar och utvärderingar

Som grund för de bedömningar som görs om behov av förändringar i organisationen finns flera rapporter. År 2007 utvärderades organisationsförändringarna som genomfördes sommaren 2007. Stadens revisorer granskade rektoreernas förutsättningar att genomföra sina uppdrag 2009. Förvaltningschefen utvärderade under 2010, med inriktning på nämndens förväntade resultat, organisation och styrning.

Utvärderingen från 2007 redovisade en positiv bild av överföringsarbetet. Särskilt positivt var att de berörda uppfattade att omorganisationen genomförts med öppenhet och tydlighet.

Revisionens slutsatser 2009 var att rektorerna i stort har tillräckliga förutsättningar för att genomföra sina uppdrag. De förbättringsområden som revisionen lyfte fram gällde

- Otydlighet i vad som är stöd och vad som är kontroll
- Behov av stöd i vissa personalfrågor
- Rektorernas avstånd till beslutsfattarna
- Rektorernas brist på inflytande i övergripande frågor.

Utvärderingen 2010 fokuserade på roll- och ansvarsfördelning, självständighet och styrning, stöd och support, lika villkor och likvärdighet samt kvalitetsarbetet. De förslag till förbättringar om organisationen som föreslogs var:

- tydliggör biträdande grundskolechefers roll och uppdrag
- öka samarbetet mellan biträdande grundskolechefer
- tydliggör de s.k. fyrlingarnas roll
- involvera skolledare i arbetet med tjänsteutlåtanden, verksamhetsplan m.m.
- förtydliga rollen som pedagogisk ledare
- tydliggör vad utbildningsförvaltningen är och dess uppdrag
- hantera centralisering och standardisering av administrativa processer
- följ upp vilka tjänster/vilken support som efterfrågas av skolorna – och vem som nyttjar dem
- utveckla relationer så att hur stöd/support inte blir personberoende
- se över vilken administration som behövs lokalt.

Resultat och effektivitet

Resultatutvecklingen har de senaste åren visar på en positiv trend i de kommunala grund- och gymnasieskolorna.

Andelen i grundskolan som ej nådde målen i engelska, matematik och svenska minskade. Den genomsnittsliga betygspoängen i samma ämnen ökade. Andelen elever som ej nådde målen i ett, flera eller alla ämnen minskade. Meritvärdet i åk 9 ökade. Övergångsfrekvensen till gymnasieskolan ökade, samtidigt som behörigheten till gymnasieskolan uppvisade en oklar trend. 2009 hade flera mätpunkter de bästa värdena någonsin. 2010 försämrades resultaten på flera mätpunkter, något som förvaltningen inte hade förutsett inom ramen för nuvarande styrsystem. I jämförelse med storstäderna, Stockholms län och samtliga kommuner är resultaten i Stockholms stad bättre på nästan alla mätpunkter.

I gymnasieskolan har andelen med lägst betyget G i kärnämneskurserna ökat, liksom den genomsnittsliga totala betygspoängen. Andelen som genomför gymnasieutbildning är oförändrad, samtidigt som andelen med grundläggande behörighet till högre studier har ökat något. Andelen som går in i högre studier

inom tre år ökar. Andelen som fullföljer gymnasieskolan inom fyra år minskar något. I jämförelse med grupperna storstäder, Stockholms län och samtliga kommuner har Stockholm bättre värden när det gäller betygspoäng och övergång till högskolan, men sämre när det gäller andel som fullföljer.

Snittkostnaden i kr/elev (totalt) är högre (ca 20 %) i Stockholms grundskolor när man jämför med kostnaden i samtliga kommuner. Den redovisade undervisningskostnaden är mer än 30 % högre. Samtidigt är lärartätheten ungefär densamma. I gymnasieskolan är undervisningskostnaden något lägre (2 %) i Stockholm än vid en jämförelse med samtliga kommuner. Lärartätheten är dock avsevärt lägre, ca 20 %. I jämförelse med övriga storstäder har Stockholm en något högre undervisningskostnad (4 %) och samtidigt en något lägre lärartäthet (3 %). Kostnaden per betygspoäng är enligt Sveriges Kommuner och Landstings Öppna Jämförelser 326 kr (min/max: 235-551 kr/p), vilket ger 225:e plats bland landets 290 kommuner. I samma rapport från SKL beräknas också ett s.k. effektivitetstal utifrån flera resultatvariabler och kostnader. Där hamnar Stockholm på 263:e plats.

För gymnasieskolan finns ett nyckeltal för ”avvikelse från standardkostnad per elev”, där hänsyn tas till de olika strukturella faktorer som finns för respektive kommuner i det s.k. kostnadsutjämnningssystemet. Stockholms värde ligger 1,5 % under standardkostnaden, ett värde som ger en 79:e plats i kommunrankningen (min/max: -18,6 % till +34,4 %).

Det finns stora variationer mellan resultat på de kommunala grund- och gymnasieskolorna inom staden.

Det behöver vidtas flera åtgärder för att ytterligare förbättra resultat och effektivitet. Bland annat bör styrning och ledning förändras, vilket diskuteras i kommande avsnitt. Övriga förbättringsåtgärder redovisas i verksamhetsplanen.

Överväganden – behov av renodling

Under den gångna mandatperioden har erfarenheter vunnits av den nuvarande avdelningsorganisationen. Den har i huvudsak fungerat ändamålsenligt, men det finns delar som kan förbättras utifrån ovan redovisade resultat och erfarenheter.

Det har bland annat saknats en tydlighet om vilka frågor, aktiviteter och beslut som gäller kommunalt drivna skolor och vilka som gäller alla skolor oavsett anordnare. Detta leder bland annat till missförstånd och felaktiga förväntningar. En ny organisation bör därmed bygga på en tydligare renodling av förvaltningens tillhandahållar- och egenregiuppdrag. Gjorda utvärderingar pekar på behovet att tydliggöra förvaltningens uppdrag. Med en renodlad avdelningsorganisation som

grund finns förutsättningar att utforma mål och indikatorer m.m. som utgår från nämndens olika uppdrag. Styrning och ledning kan därmed förtydligas, vilket över tid förväntas ha positiva effekter på resultaten.

Relationerna mellan kärn- och stödverksamheter har på många områden fungerat bra, men inte överallt och i alla avseenden. Det finns fortfarande kvar områden där ansvars- och arbetsfördelningen mellan kärn- och stödverksamhet är otydliga. Det saknas tydliga överenskommelser om stödets innehåll, kvalitet och omfattning - och därtill kopplade priser/kostnader. Dessa otydligheter om vad som ska utföras, av vem, på vems uppdrag och till vilket pris lyfts fram tydligt i de senaste utvärderingarna. Arbetet med en kontinuerlig administrativ rationalisering har inte fungerat i nuvarande organisation. Det är således viktigt att fortsätta arbetet med att tydliggöra relationerna mellan kärn- och stödverksamhet och att effektivisera administrationen. Bedömningen är att detta görs bäst om stödfunktionerna organiseras i renodlade stöдавdelningar och att antalet minskas. För att säkerställa styrningen av detta arbete, kommer kärnverksamhets- och stöдавdelningar att ha i uppdrag att göra tydliga överenskommelser om sina mellanhavanden.

Överväganden – organisation för tillhandahållaruppdraget

Den nuvarande organisationen för förvaltningens uppdrag att tillhandahålla utbildning för medborgarna oavsett anordnare, har generellt varit för svag. Uppdraget har varit fördelat på flera avdelningar vilket bland annat lett till otydligheter i arbetsfördelningen och att det varit svårt att hitta sätt att effektivt samnyttja resurser. Sammanslagningen av dåvarande kvalitets- respektive ekonomiavdelningarna innebar dock en förbättring i detta avseende. Egenregiuppdraget har fått ett för stort utrymme i förvaltningens övergripande arbete, på tillhandahållaruppdragets bekostnad.

Dagens avdelning för enskilt driven och fristående verksamhet (EF-avdelningen) är en relativt liten avdelning med få medarbetare och chefer, och har därför varit sårbara vid ledigheter och dylikt. Den har därför också haft svårt att kunna hantera förändringar i uppdrag och omvärld samt kontakterna med stadsdelsförvaltningar och de externa anordnarna.

Ca 35 % av förskolebarnen går i enskilt drivna förskolor, 20 % av stadens grundskoleelever går i fristående skola och motsvarande andel i gymnasieskolan är närmare 50 %. Trenden är att andelarna har ökat de senaste åren, även om det enskilda år har funnits avvikelser.

Det behövs en kraftigt ökad kommunikation med de enskilt drivna förskolorna och skolorna och deras huvudmän. Förvaltningen behöver utveckla kvalitetsarbetet när

det gäller de externa anordnarna, så att staden får en bättre bild av vilka resultat som stadens barn och ungdomar presterar hos dem. Metoder och rutiner för samarbete med externa anordnare kring skola - socialtjänst bör utvecklas. Bedömningen är att den nuvarande organisationen för tillhandahållaruppdraget behöver förändras.

Utgångspunkten bör vara att samla alla tillhandahållarfunktioner och arbetet med fristående förskolor och skolor i en sammanhållen – och därmed större – avdelning. Avdelningens verksamhet och finanser ska vara tydligt skilda från egenregiverksamheten för att kunna ha hög legitimitet både hos externa och interna aktörer.

Överväganden – organisation av egenregiuppdraget

När det gäller egenregiuppdraget finns redan idag särskilda avdelningar för den kommunala grundskolan respektive gymnasieskolan. Det har gjort att det finns en tydlighet i var ansvaret för verksamheten ligger. Bedömningen är därför att dessa avdelningar bör finnas kvar. Däremot bör organisationen inom dessa avdelningar ändras på några punkter för att bättre svara upp mot krav på ökade resultat och ökad effektivitet, men också för att hantera de praktiska problem som uppstått i den nuvarande organisationen.

Dimensioneringen av arbetsledningen för grundskolerektorer behöver öka för att förstärka grundskolans ledning och styrning, säkerställa stöd till rektorer samt för att höja ambitionsnivån i samarbetet med andra förvaltningar m.fl. Utifrån redovisningen av resultat och effektivitet ovan är det tydligt att behovet av styrning och stöd är stort inom grundskolan, även om det redan idag finns många positiva tecken. Grundskoleavdelningen förväntas snarast återkomma till en utveckling där kunskapsresultaten förbättras varje år, men också över tid visa på resultat som motsvarar stadens kostnader för verksamheten. Detta ska bland annat ske genom en tydligare ledning och en än mer aktiv uppföljning av skolornas verksamhet, riktade utvecklingsinsatser och mer systematisk kunskapsuppföljning på skolorna. Rektorsrollen bör utvecklas mot ett mer nära ledarskap med bland annat involvering i undervisningen.

Bedömningen är därför att antalet rektorschefer ska öka från dagens fyra till sju, vilket innebär ett ansvar för grundskoleverksamhet i vardera två stadsdelsnämnds-områden. Det innebär en tydlig minskning av antalet rektorer per chef (från 30 till knappt 20). Samtidigt får var och en av cheferna två stadsdelsförvaltningar att samverka med, en minskning jämfört med idag. Till de sju cheferna ska knytas personal som ska underlätta det dagliga arbetet och som ska ta fram underlag, göra utredningar och analyser m.m. Detta förväntas underlätta styrning och ledning,

men också medföra att rektorerna blir mer delaktiga i förvaltningens arbete med de övergripande frågorna och på så sätt får möjlighet att närmare följa nämndens arbete. Delegationsordningen förändras så att denna ledarroll blir tydligare, i enlighet med resultatet i den senaste utvärderingen.

Inom grundskoleavdelningen kommer arbetet att organiseras så att de sju grundskoleområdena hålls samman. Det svarar mot nämndens tidigare beslut om likvärdighet i stadens grundskola, men också mot det behov av samarbete mellan de biträdande grundskolecheferna och om de s.k. fyrlingarnas roll som kom fram i den senaste utvärderingen. De sju grundskolecheferna med områdesansvar kommer t.ex. att ha tillgång till en gemensam stab med resurser för att operativt leda grundskoleverksamheten.

Ledningsorganisationen för gymnasieverksamheten förändras också samtidigt i enlighet med beslut i nämnden 2011-01-20. Tio gymnasiechefer inrättas med områdesansvar, som leder rektorer som i sin tur leder verksamheten i rektorsenheterna på skolorna.

Utifrån utvärderingar och erfarenheter i det dagliga arbetet har också ett behov av förändringar i organisationen på den lokala nivån identifierats. Det handlar bl. a. om att rationalisera i den lokala administrationen och att anpassa den till stadens centralisering och standardisering av administrativa processer, men också att säkerställa ett lokalt administrativt stöd med erforderlig kvalitet. De kommunala skolorna måste också kunna hantera att agera på en konkurrensutsatt skolmarknad. Det handlar dessutom om att säkerställa ett nära ledarskap i den pedagogiska verksamheten så att fokus läggs på mål, genomförande av undervisning, resultat, analys och förbättringsarbete, d.v.s. det som kallas för kvalitetsarbetet. Inom gymnasieskolan har detta arbete påbörjats med det s.k. pilotprojektet. För grundskolan har diskussioner om problem och lösningar påbörjats under 2010. Förvaltningen återkommer med konkreta förslag i denna del.

Bedömningen är att förändringarna inom ledningen av de kommunala grund- och gymnasieverksamheterna – med mer av nära ledarskap och administrativ rationalisering – kommer att påverka skolorna på ett positivt sätt. Tydlighet kring styrning och uppdrag, tillsammans med att resurser frigörs för kärnverksamheten, är faktorer som talar för en förbättring av kunskapsresultaten och effektiviteten.

Förslag till indelning i avdelningar

Indelningen i avdelningar föreslås ändras mot bakgrund av resonemangen i föregående avsnitt. Förslaget är att förvaltningen från 2011-07-01 ska bestå av

- en avdelning för frågor oavsett anordnare (ekonomi, kvalitets- och tillhandahållaravdelningen - EKT)
- en avdelning för grundskola m.m. i egenregi (grundskoleavdelningen)
- en avdelning för gymnasieskola m.m. i egenregi (gymnasieavdelningen)
- en avdelning för administrativt stöd (administrativa avdelningen)
- en avdelning för stöd i personalfrågor (personalavdelningen)
- en avdelning för stöd kring lärande och elevhälsa (uppdragsavdelningen - för stöd kring lärande och elevhälsa).

Förslag till avdelningarnas uppdrag redovisas i bilaga 1.

Den nuvarande vuxenutbildningsavdelningen kvarstår oförändrad under våren 2011 fram till dess att verksamheten överförs till den nya arbetsmarknadsnämnden.

Sammantaget innebär detta att det kommer att finnas färre avdelningar än idag, vilket kommer att leda till ett behov av något fler enheter på nästa organisatoriska nivå.

Förvaltningsledning

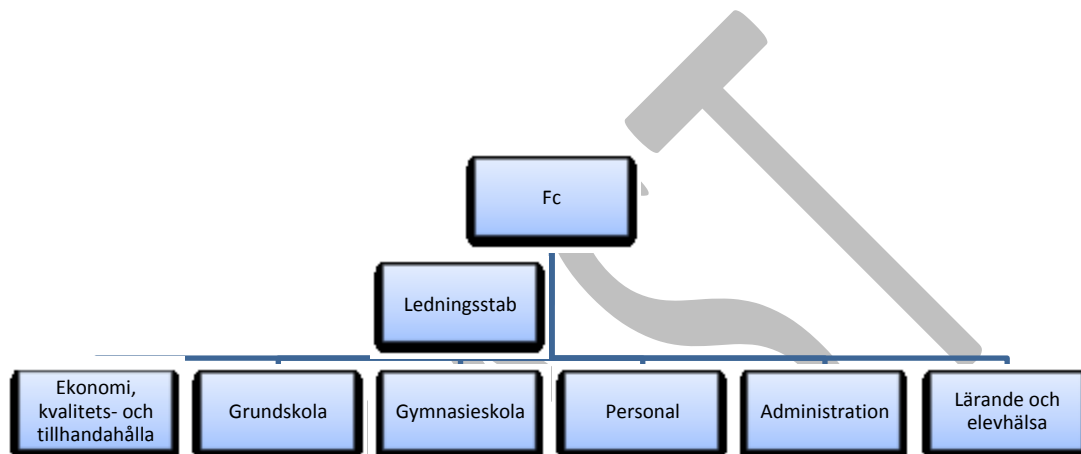
För den strategiska ledningen av förvaltningen föreslås en tydligare och - jämfört med idag - förstärkt förvaltningsledning. Erfarenheter från den befintliga organisationen visar att denna funktion behöver förstärkas. Ett viktigt motiv för detta är bland annat att utveckla uppföljningssystemen, så att ledningen tidigt ser förändringar i verksamhet och resultat samt att undvika överraskningar kring resultatutvecklingen.

Förvaltningsledningen föreslås bestå av förvaltningschefen och de sex avdelningscheferna. De tre avdelningscheferna för kärnverksamhet ges förutsättningar – bland annat genom förändringar i delegationsordningen - så att de i högre utsträckning än idag kan fokusera på förvaltningens strategiska ledning. Den nuvarande funktionen som biträdande förvaltningschef, i form av en tillikabefattning för en av avdelningscheferna, kvarstår.

Till förvaltningsledningen kopplas en stab, som leds av en stabschef, med uppdraget att stödja ledningen av förvaltningen. Detta förväntas sammantaget leda till en starkare sammanhållning av ledningen av förvaltningen och tydligare fokus på framtidsfokuserat strategiskt arbete.

I samband med förändringarna inom grund- och gymnasieavdelningarna ändras titeln för rektorscheferna för att tydliggöra funktionen och få benämningar som

mer stämmer överens med motsvarande befattningar hos andra huvudmän. Detta är viktigt bland annat för att vara attraktiva vid rekryteringar. Grundskolechef respektive gymnasiechef med områdesansvar blir de nya titlarna. Som en följd av denna förändring behöver avdelningscheferna för grund- respektive gymnasieskola i egenregi ändra benämning för att undvika sammanblandningar. De kommer att benämnas grundskole- respektive gymnasiedirektör.



Genomförande

Förvaltningschefen räknar med att fatta beslut om bemanning av föreslagna chefstjänster under februari/mars och om detaljbeslut kring organisationen under mars månad. Bemanning av övriga befattningar beräknas vara klara senast 2011-05-01. Enligt delegationsordningen fattar förvaltningschefen beslut om detaljorganisation och berörda chefer beslutar om bemanning, utom när det gäller avdelningschefer. Nämnden föreslås ge förvaltningschefen i uppdrag att fatta erforderliga beslut kopplade till denna omorganisation inklusive tillsättning av avdelningschefer.

Bemanning av såväl chefstjänster som övriga befattningar planeras att utgå från att befattningshavare på befattningar som i allt väsentligt kvarstår i den nya organisationen direktinplaceras. Nya befattningar utan motsvarighet i befintlig organisation ”internannonseras” inom förvaltningen och i staden. Det finns också möjlighet att göra undantag från dessa två huvudprinciper om det finns särskilda skäl. Externrekrytering genomförs om det inte går att lösa bemanningen med

internrekrytering. Exakt hur bemanningen ska genomföras beslutas efter samverkan med de fackliga organisationerna.

Konsekvenser av förslaget

De förändringar som nu föreslås göras i avdelningsorganisationen och de följande detaljbesluten planeras att ske inom ramen för nuvarande kostnader för den centrala administrationen.

Planeringen utgår från att antalet befattningar exklusive chefsbefattningar ska motsvara antalet befattningar i nuvarande organisation (grundbemanning). Över tid kommer administrationen att kunna minska till följd av bland annat förändringar i IT-system och e-tjänster. Över tid bör också grundbemanningen minska i syfte att frigöra resurser för tidsbegränsade uppdrag och aktiviteter.

Jämfört med idag minskar antalet avdelningschefer (-2), samtidigt som antalet enhetschefer sannolikt ökar (+2). Det sistnämnda går ännu inte att säga säkert, eftersom detaljorganisationen inte är klar. Antalet chefer inom grundskolan på mellannivå ökar i enlighet med beslut i verksamhetsplanen (+3), samtidigt som antalet mellanchefer inom gymnasieskolan minskar (-14). Det motsvaras av att antalet rektorer ökar i förhållande till nuvarande antal biträdande rektorer.

I enlighet med arbetsmiljölagstiftningen har parterna gjort en konsekvensbeskrivning och riskbedömning utifrån förslagen i detta tjänsteutlåtande. Den framgår av bilaga 1. Åtgärder med anledning av riskerna som avser indelningen i avdelningar har inarbetats i ovanstående förslag. Det gäller till exempel utformningen av bemanningsprinciperna. Förslaget har också förtydligats när det gäller gränssnittet mellan ekonomifunktionerna på EKT- respektive avdelningen för administrativt stöd. Förvaltningen har därutöver, med hjälp av företagshälsovården, ökat beredskapen för att kunna hantera den oro som kan finnas hos medarbetarna i samband med förändringen.

Merparten av de risker och konsekvenser som identifierats gäller kommande beslut om detaljorganisation och själva genomförandet av hela förändringen. De kommer att hanteras i det fortsatta arbetet.

Systemförändringar

Vid sidan av de strukturförändringar som föreslås i detta tjänsteutlåtande behöver förvaltningen – för att skapa förutsättningar för förbättrade resultat – också göra ett antal systemförändringar. Det handlar bland annat om resursfördelningen, lärares kompetens och karriärmöjligheter, mötesverksamhet för externa anordnare, utveckling av verksamhetssystem och e-tjänster samt kvalitetsarbetet.

Dessa förändringar behandlas inom ramen för verksamhetsplanen eller i särskilda ärenden.

Uppföljning

Det finns inga rätt eller fel organisationsmodeller, utan den struktur som väljs syftar till uppnå ett eller flera mål. Det är därför viktigt att över tid följa upp de föreslagna organisationsförändringarna så att de leder till

- renodling av egenregi- och tillhandahållaruppdrag
- tydliga relationer mellan kärn- och stödverksamhet
- förstärkt ledning av de kommunala grundskolorna
- förstärkt förvaltningsledning
- nära ledarskap och ett effektivt administrativt stöd på lokal nivå.

Ytterst är syftet att verksamhetens resultat och effektivitet ska förbättras. Om förändringarna inte leder till avsedda effekter kommer organisationen att justeras.

Förvaltningens förslag

Utbildningsnämnden beslutar att utbildningsförvaltningen från 2011-07-01 ska bestå av sex avdelningar. Förvaltningschefen får i uppdrag att fatta erforderliga beslut om detaljorganisation och bemanning, inklusive tillsättning av avdelningschefer i den nya organisationen.

Bilaga 1

Avdelningarnas uppdrag och funktion

Avdelningar med kärnverksamhet

EKT-avdelningens (avdelningen för ekonomi, kvalitet och tillhandahålla) uppdrag ska vara att medborgarna erbjuds en god utbildning inom förskola och skola oavsett anordnare. Uppdraget innebär att

- öka valfriheten bland annat genom att ge medborgarna verktyg så att de kan göra korrekta val utifrån deras behov och önskemål samt för att skapa en möjlighet för anordnarna att jämföra sig med varandra
- följa upp kvalitet, resultat och effektivitet
- tillhandahålla ett resursfördelningssystem som säkerställer det konkurrensneutralitet mellan anordnarna
- samarbeta med högskolor och universitet för att säkerställa en lärarutbildning – för förskola och skola – av hög kvalitet
- identifiera och tillhandahålla verktyg för anordnarna om vad som bidrar till en framgångsrik förskola och skola
- utveckla kontakter och möten med fristående förskolor och skolor och stadsdelsförvaltningar
- utveckla rutiner mm för områden där staden och externa anordnare behöver samarbeta utifrån individperspektivet (t.ex. skola - socialtjänst, övergångar).

På EKT-avdelningen finns därmed funktioner för övergripande planering, inspektion och annan övergripande uppföljning (inklusive elevhälsa), resursfördelning, skolval och skolpliktsbevakning, mottagande i särskola, systemförvaltning samt strategiska utvecklingsfrågor som FoU, IKT och VFU, liksom de övriga funktioner som idag finns på avdelningen för enskilt driven och fristående verksamhet inklusive tillstånd för och tillsyn av enskilt drivna förskolor. Här placeras också den samordningsfunktion för förskolefrågor som fullmäktige beslutat om. De ekonomifunktioner som ligger på EKT avser att samordna förvaltningens planerings- och uppföljningsprocesser, fatta beslut om ersättningar till alla anordnare och hantera allmänna resursfördelningsfrågor oavsett anordnare.

Avdelningarna för grundskola och gymnasieskola har i uppdrag att driva de kommunala skolorna så att de visar hög kvalitet, goda resultat och kostnadseffektivitet utifrån visionen om en skola i världsklass. Verksamheterna måste också kunna verka professionellt på den skolmarknad som finns i staden och regionen. Detta innebär bland annat att skapa goda förutsättningar för skolorna genom att

- organisera skolor i bärkraftiga enheter med ett nära ledarskap, effektiv ledningsorganisation och en effektiv stödfunktion
- följa skolorna så att de fungerar väl och vidta åtgärder om de inte gör det
- förbättra arbetet med styrning och ledning på alla nivåer
- utveckla strategiskt stöd och verktyg till hjälp i skolornas genomförande av uppdraget
- bedriva förändringsarbete utifrån erhållna resultat och nya reformer
- medarbetarna fungerar som ambassadörer för verksamheten.

Grundskoleavdelningen består av sju grundskoleområden för de kommunala skolorna samt en övergripande funktion – en grundskolestab – för ledning av rektorer och verksamhet. Inom denna stab finns resurser för handläggning och service för den operativa ledningen av grundskoleverksamheten. För gymnasieavdelningen - som består av gymnasieområden, skolor och gymnasieslussen – tillkommer under begränsad tid funktioner kopplade till den nya gymnasieorganisationen. Grundskoleavdelningen har resurser för hantering av individärenden och dylikt samt stöd och service till skolorna när det gäller skoljuridiska frågor. Gymnasieavdelningen har motsvarande resurser inom gymnasieslussen och förvaltningsstaben.

Stödavdelningarna

De tre stödavdelningarna har i uppdrag att tillgodose kärnverksamheternas – både avdelningarnas och enheternas - behov av olika typer av stöd. En viktig del av uppdraget är att tydligt förmedla gällande lagar, avtal och riktlinjer och dylikt. Stödet ska naturligtvis hålla en hög kvalitet, d.v.s. sträva mot världsklass. Stödavdelningarna ska bidra till att relationerna med brukarna kännetecknas av tydlighet, förtroende och tillit.

Viktiga komponenter i relationerna blir identifiering av brukarnas behov, tydliga beställningar, skrivna överenskommelser och uppdragsdialoger. Detta kommer att vara ett viktigt uppdrag för stödavdelningarna.

Avdelningen för administrativt stöd ska svara för stöd till kärnverksamheterna främst när det gäller ekonomi, upphandling och konkurrens, lokaler, säkerhetsfrågor, kostfrågor samt förvaltningsservice. Viktiga ekonomifunktioner är att upprätta budget på förvaltnings-, avdelnings- och enhetsnivå samt följa upp dessa.

Avdelningen för stöd i personalfrågor ska svara för HR/PA, lönebildningsfrågor, registratur/arkiv, nämndsekretariat, samverkansfrågor inklusive kontakter med de fackliga organisationerna. Avdelningen ska bidra till att förvaltningen uppfattas

som en arbetsgivare. En viktig uppgift är att svara för den i verksamhetsplanen förstärkta chefsfunktionen, d.v.s. bidra till att förvaltningen har de bästa möjliga cheferna.

Avdelningen för stöd kring lärande och elevhälsa (uppdragsavdelningen) ska svara för stöd när det gäller pedagogisk verksamhet samt elev- och skolhälsa. Jämfört med idag motsvarar detta nuvarande uppdragsavdelningens uppdrag men med ett utökat uppdrag kring tidsbegränsade insatser för verksamhetsutveckling (utvecklingsinsatser, kursverksamhet, projektuppdrag och dylikt). Här finns också funktionen frivillig återvandring.

Ledningsstaben

Resurser till stöd för förvaltningsledningen samlas i en sammanhållen stab. Ledningsstabens uppgift är att på olika sätt underlätta och stödja förvaltningsledningens arbete, d.v.s. att följa verksamheten på en strategisk nivå och vidta de övergripande framtidsinriktade åtgärder som krävs för att verksamheten ska fungera på en hög kvalitativ nivå och visa på goda resultat. Staben kommer också att ansvara för kommunikationskanalerna internt och externt, liksom för förvaltningens internkontroll/internrevision, d.v.s. att säkerställa att alla arbetar i enlighet med gällande lagstiftning, riktlinjer etc.

Staben kommer att ledas av en stabschef och kommer att innehålla funktioner för handläggning och service kopplat till förvaltningschefens och biträdande förvaltningschefens uppdrag att leda och styra förvaltningen och till grundskole- och gymnasiedirektörernas uppdrag att leda sina respektive avdelningar och cheferna på nästa nivå. Arbetet kommer huvudsakligen att handla om planering, analyser, system- och metodutveckling, samordning av internationellt arbete och kommunikation samt implementering av styrdokument. Staben kommer att samverka med andra förvaltningar och myndigheter. Förvaltningsgemensamma utvecklingsprojekt kommer att ledas av ledningsstaben. Funktionerna kommer att konkretiseras i det fortsatta arbetet.