



Handläggare: Gunilla Larsson  
Telefon: 08-508 33 673

Till  
Utbildningsnämnden  
2011-01-20

## Områdesindelning och ny ledningsorganisation på stadens gymnasieskolor

### Förvaltningens förslag till beslut

Förvaltningen föreslår att utbildningsnämnden beslutar följande

1. Förvaltningens förslag till indelning i gymnasieområden och ny ledningsorganisation för de kommunala gymnasieskolorna från och med den 1 juli 2011 godkänns.

Thomas Persson  
Direktör

Marie-Louise Hammer-Åberg  
Avdelningschef

### Sammanfattning

I verksamhetsplan 2009 och juni-nämnden samma år beslutade nämnden att pröva en ny ledningsorganisation i stadens gymnasieskolor med samordningsrektorer och rektorer på några gymnasieskolor under läsåret 2009/2010.

Utifrån gjorda erfarenheter i pilotprojektet och den formativa utvärdering som genomförts av Olof Johansson, professor vid Umeå universitet, föreslår förvaltningen att gymnasieskolorna delas in i 10 områden. Skolorna inom området delas in i ett antal skolenheter.

Befattningarna i den nya ledningsorganisationen föreslås vara gymnasieområdeschef (i stället för samordningsrektor), rektor och administrativ chef. Befattningsbenämningarna gymnasieområdeschef och administrativ chef kan komma att ändras. Befattningen biträdande rektor tas bort.



Gymnasieområdeschefens uppdrag är att leda och stödja rektorerna, ansvara för det administrativa stödet samt ta fram strategier för utveckling av skolorna och samarbete med olika intressenter i omvärlden. Rektor är chef för en skolenhet och ska organisera och leda den dagliga pedagogiska verksamheten för en ökad kvalitet för eleverna och en högre måluppfyllelse. Bemanningsarbetet sker i två steg, först tillsätts gymnasieområdeschefer sedan rektorer och administrativa chefer.

Genom en ändrad ledningsorganisation möjliggörs dels en nära ledning och utveckling av den pedagogiska verksamheten, dels effektiviseringar av administrationen till förmån för kärnverksamheten. En minskning av administrativa tjänster kommer att hanteras inom gymnasieområdena och kommer att genomföras successivt över tid.

Förvaltningen återkommer under våren med förslag till ändringar i delegationsordningen. I detta arbete utreds också ansvarsfrågor avseende samverkan, arbetsmiljö och personalplanering/turordningskretsar.

Den nya organisationen träder i kraft den 1 juli 2011.

### **Ärendets beredning**

Ärendet har beretts inom gymnasieavdelningen i samarbete med rektorerna på skolorna. För pilotprojektet har en facklig referensgrupp följt processen och lämnat synpunkter. Riskbedömning och åtgärdsplan är gjord i samverkan med de fackliga organisationerna.

### **Bakgrund**

Ökad konkurrens, minskande elevkullar och nya reformer ställer stora krav på gymnasieskolans kvalitet och effektivitet. Det strategiarbete som inleddes under våren 2008 fortsätter. Skolorna ska vara välskötta och deras varumärken ska utvecklas och marknadsföras. Högre måluppfyllelse står i fokus.

I verksamhetsplanen 2009 och på utbildningsnämnden 2009-06-11 (tjänsteutlåtande Dnr 09-421/1818) beslutades att läsåret 09/10 genomföra ett pilotprojekt med samordningsrektorer och rektorer vid enheterna Brännkyrka/Bernadotte, S:t Erik/Kista, Stockholms hotell- och restaurangskola/Enskede Gård gymnasieskolor och Södra Latins gymnasium. Samordningsrektor för Södra Latin har på 50 procent av sin tjänst arbetat med



internationaliseringsprojektet Global Citizen.

Syftet med projektet var att pröva en ledningsorganisation med rektorer med fullt mandat enligt lag och förordning nära lärare och elever, synliga och delaktiga i den dagliga pedagogiska verksamheten. På varje skola skulle det finnas flera rektorer för att ansvarsområdet/antal personal inte skulle bli för stort.

Rektor är en nyckelbefattning i skolenhetens utvecklings- och förbättringsarbete. Genom att dela in skolorna i ett antal mindre skolenheter under egna rektorer som avlastas administrativa uppgifter, möjliggörs en nära ledning och utveckling av den pedagogiska verksamheten för bättre lärprocesser, ökad kvalitet för eleverna och högre måluppfyllelse.

Genom att lägga samman skolor till större områden under ledning av en samordningsrektor, möjliggörs strategisk ledning, samordning, rationalisering och effektivisering av det administrativa stödet till rektor.

Under pilotperioden har utbildningsinsatser genomförts med stöd av en organisationskonsult. Utbildningen berörde i ett första steg samordningsrektorer och rektorer och utökades under processens gång till att innefatta även administrativa chefer och arbetslagsledare/gruppledare.

Pilotprojektet har följts fortlöpande av professor Olof Johansson, ansvarig för rektorsutbildningen vid Umeå universitet.

Den nationella skolinspektionen har granskat rektors roll som pedagogisk ledare. (Kvalitetsgranskning Rapport 2010:15). Rapporten lyfter fram rektors nyckelroll för det nationella uppdraget och menar att *en av rektors centrala uppgifter är att leda skolans arbete i syfte att stimulera samverkan och kunskapsutbyte mellan enskilda lärare, arbetslag och ämnesgrupper. Rektor behöver vara delaktig i det dagliga arbetet på skolan och även besöka lärare i klassrummet.*

(Från Skolinspektionens hemsida)

I samband med att den senaste Pisa-undersökningen offentliggjordes släppte konsultbolaget McKinsey & Company rapporten ”How the world’s most improved school systems keep getting better”. Faktorer som kan höja nivån på ett lands utbildningsnivå är enligt rapporten bl.a. ett systematiskt samarbete där lärare lär av varandra och rektorer som ägnar mer tid åt att utveckla undervisningen på sina skolor, och som får mer befogenheter, tid, resurser och frihet att göra det.



### *Gjorda erfarenheter*

Pilotprojektet har inneburit att pröva en ny ledningsorganisation med syfte att ändra förutsättningarna för skolans ledning genom tydliga uppdrag och fokus på en högre måluppfyllelse, en förändring som kräver både ett annat sätt att tänka och ett ändrat arbetsätt för skolans ledare. Det är en tidskrävande process att bryta traditioner, förställningar och vanemönster.

Det har varit positivt med flera rektorer på en skola och att de har haft tydliga uppdrag att leda den pedagogiska verksamheten. Rektorerna har under processens gång funnit sin roll och tagit det fulla ansvaret. Samarbetet mellan rektorer inom en skola har börjat ta form. Beroende på att skolorna är olika och förutsättningarna varierat har man kommit olika långt.

Samordningsrektorernas roll i pilotprojektet har varit svårast att beskriva och få förståelse för eftersom den rollen är ny, särskilt i de fall samordningsrektor bytt roll på den egna skolan. Benämningen samordningsrektor har inte underlättat. Det har visat sig oklokt att ordet "rektor" finns på flera ledningsnivåer.

Under året har rollen för samordningsrektor blivit tydligare, vilket har märkts i de planer för framtiden som vuxit fram på pilotskolorna. Mer tid och fokus har kunnat ägnas åt strategiarbete och kontakter med olika aktörer i omvärlden. Exempel finns också på en effektivare styrning av gemensamma resurser som resulterat i ett stabilare ekonomiskt läge och möjlighet att fondera medel.

Att även ta med arbetslagsledarna/gruppledarna i processen och utbildningarna har visat sig vara nödvändigt. Rektors arbete med att leda den pedagogiska verksamheten förutsätter att en dialog om utveckling och undervisning sker i hela organisationen och där är arbetslagsledarna/gruppledarna mycket viktiga nyckelpersoner för den operativa ledningen av det dagliga arbetet. Ett generellt uppdrag för arbetslagsledare/gruppledare kommer att tas fram. Uppdraget kommer inte att innefatta arbetsgivaransvar.

För att kunna få till stånd samordningsvinster måste minst två skolor ingå i gymnasieområdet.

### *Formativ utvärdering*

En formativ utvärdering har gjorts av professor Olof Johansson från Umeå universitet. En formativ utvärdering är en processutvärdering. Det formativa består i att söka och identifiera och påverka under processens gång. Fokus inom formativ



utvärdering läggs på erfarenheter, lärande, och praktisk nytta, i detta fall hos involverade ledare. Den utgår från de medverkandes erfarenheter och lärande under processens gång och tar hänsyn till olika förutsättningar i verksamheten och för de i projektet ingående ledarna.

Olof Johansson har utifrån enkäter som ledare i projektet svarat på haft dialoger med rektorer, samordningsrektorer, administrativa chefer och arbetslagledare under projektiden. Olof Johansson menar i sin rapport att projektet varit en framgång. Citat ur rapporten:

- *Det pågår ett tydligt samtal ute på samtliga skolor om frågor relaterade till styrning och ledning av verksamheten.*
- *Det berättas om och exempel ges på hur rektorerna klivit fram och tar beslut och leder den pedagogiska verksamheten på ett tydligt och nära sätt.*
- *Rektorerna visar tydligt på skillnaden mellan deras beslutsområde och samordningsrektors beslutsområde.*
- *Samordningsrektorerna lämnar den dagliga verksamheten åt rektorerna och fokuserar sig på att lyfta helheten.*
- *Skolornas utvecklingspotential synliggörs med den tydligare ledningsstrukturen och den ger utrymme för ett fördelat ansvar som lyfter organisationen när många krafter strävar åt samma håll.*
- *Den kompetensutveckling som har getts tillsammans med den ledning som har varit av projektet både på tjänstemannanivå och via konsulter och mig själv har gett frukt i skolornas förändrings- och förbättringsarbete.*

### **Förvaltningens förslag**

Gjorda erfarenheter och rapporten från den formativa utvärderingen ligger till grund för förvaltningens förslag till en ny ledningsorganisation för stadens gymnasieskolor från och med den 1 juli 2011.

#### *Områdesindelning*

Principer och olika förslag har tagits fram på rektorsinternat och av gymnasieavdelningen stab. Principer som varit vägledande är:

- Området skall omfatta minst två skolor
- Elevantalet skall vara 1500 - 2000
- Olikheter som befruktar varandra sätts samman
- Samordningsvinster av olika slag (administrativa, ekonomiska, lokal- och programmässiga)
- Geografisk närhet alternativt knyta samman ytterstad och innerstad



Kungliga Svenska balettskolan kommer inte att ingå i något gymnasieområde, då Riksdagen har fattat beslut om en ny yrkesdansutbildning, inklusive förberedande dansutbildning på grundskolenivå. Skolverket har fått i uppdrag att förbereda inrättandet av Rådet för dansutbildning. Regeringen kommer att uppdrag åt någon kommun att genomföra utbildningsuppdraget.

Förvaltningen har uppdraget att utöka den internationella utbildningen till att omfatta även barn i grundskoleålder. När en utökad sammanhållen internationell utbildning startar kommer IB School South att utgöra ett eget område. IB School South kan vara samlokaliserad med Frans Schartaus gymnasium och utbildningen för barn i grundskoleålder samlokaliseras med en grundskola.

Dagens gymnasieskolor delas in i tio områden enligt nedan:

Ingående skolor	Totalt elevantal 2010-11-08
Södra Latins gymnasium Brännkyrka gymnasium Bernadottegymnasiet	2026
S:t Eriks gymnasium Kista gymnasium Stockholms Transport- och Fordonsgymnasium	2302
Norra Reals gymnasium Ross Tensta gymnasium	1641
Blackebergs gymnasium Spånga gymnasium	1730
Bromma gymnasium Thorildsplans gymnasium	2131
Enskede Gårds gymnasium Stockholms hotell- och restaurangskola	1317
ESS-gymnasiet IVIK-gymnasiet	479*
Globala gymnasiet Kungsholmens gymnasium Scengymnasiet	2131
Frans Schartaus gymnasium Kärrtorps gymnasium IB School South	1921
Östra Reals gymnasium Farsta gymnasium Riksgymnasiet för rörelsehindrade RG/RH	2144



\* ESS/IVIK har en särskilt komplex organisation, varför elevantalet är mindre.

Två grupper inom IV/introduktionsprogrammet, Debut i Farsta gymnasium och Digitala rummet i Ross Tensta gymnasium, förs över till ESS-gymnasiet.

Varje skola ska behålla sin identitet. När eleverna väljer till gymnasiet är det program och skolan som är valalternativ.

#### *Ny ledningsorganisation*

Varje område leds av en gymnasieområdeschef (ersätter benämningen samordningsrektor). Skolorna i området delas in i ett antal skolenheter, som leds av rektorer. Inom varje område ska finnas en administrativ chef. Benämningarna gymnasieområdeschef och administrativ chef kan komma att ändras. Befattningen biträdande rektor tas bort.

Utgångspunkten i bemanningsarbetet är att adekvat kompetens finns i nuvarande organisation. Arbetet sker med stöd av chefsfunktionen och enligt anpassad modell av förvaltningens interrekryteringsprocess. Berörda befattningshavare är samordningsrektorer, rektorer och rektorer på pilotskolor samt administrativa chefer/intendenter. Annonsering kan bli aktuell i slutfasen om brist föreligger på sökande med rätt kvalifikationer för de nya uppdragen. Förvaltningen räknar med viss övertalighet.

I ett första steg tillsätts gymnasieområdescheferna. I nästa steg bemannas tjänsterna som rektorer och administrativa chefer. Tjänsterna tillsätts på femårsförordnanden eller kortare i överenskommelse med gymnasiechefen. Syftet är att inte alla förordnanden ska omprövas samtidigt.

Gymnasieområdeschefens uppdrag är att:

- ansvara för minst två skolor
- marknadsföra skolorna och vara en god ambassadör för staden
- arbeta strategiskt med utveckling, samordning och effektivisering i och mellan skolor och enheter, utifrån analytiskt förhållningssätt och helhetssyn
- vara närmaste chef för rektorerna och administrativ chef i området
- skapa förutsättningar för rektorerna att utveckla den pedagogiska verksamheten
- ansvara för administrativt stöd för kärnverksamheten inom området
- ha ekonomiskt resultatansvar för gymnasieområdet



- samarbeta med olika intressenter, föräldrar, näringsliv/arbetsliv, högskola/universitet
- ansvara för det systematiska övergripande arbetsmiljöarbetet
- skapa tillit och ett gott arbetsklimat/bemötande och kultur
- arbeta processorienterat över tid i dialog med berörda

Uppdragen nedan för rektor och administrativ chef kommer att ytterligare preciseras inför bemanningsarbetet.

Rektors uppdrag är att:

- ansvara för en enhet inom skola
- ansvara för och utveckla den dagliga pedagogiska verksamheten
- vara närmaste chef för enhetens personal
- ansvara för det systematiska kvalitetsarbetet
- ha ekonomiskt resultatansvar för skolenheten
- 

Administrativ chefs uppdrag är att:

- stödja gymnasieområdeschefen i det strategiska arbetet
- ansvara för administrativt stöd till rektorer och kärnverksamhet
- ansvara för utveckling och effektivisering av
- de administrativa tjänsterna
- vara närmaste chef för service- och administrativ personal
- ansvara för budget och uppföljning

### *Delegation*

Delegationen kommer att ses över och den nya skollagen, gymnasiereformen (Gy11) och den nya ledningsorganisationen för stadens gymnasieverksamhet är utgångspunkter. I detta arbete utreds ansvarsfrågor rörande arbetsmiljö, samverkan och personalplanering/turordningskretsar.

### **Bilaga**

Pilotprojektet inom gymnasieskolan – om ledningen av den pedagogiska verksamheten (Slutrapport från en formativ utvärdering, Olof Johansson)