

Handläggare
Åsa MorénDatum
2011-11-07Diarienummer
KSN-2011-0565

Kommunstyrelsen

Upphörande av försöksverksamheten med en produktionsnämnd för självstyrande kommunala skolor (NSS).

Förslag till beslut

Kommunstyrelsen föreslår kommunfullmäktige besluta

att förlänga försöksverksamheten med en särskild produktionsnämnd för självstyrande kommunala skolor (NSS) till och med den 30 juni 2012, varefter försöket avslutas och produktionsnämnden för självstyrande kommunala skolor upphör,

att de i försöksverksamheten ingående enheterna övergår till Styrelsen för vård och bildningsorganisation från och med den 1 juli 2012,

att som ett led i erfarenhetsöverföringen, Styrelsen för vård och bildning utökas med två ledamöter och en ersättare från produktionsnämnden för självstyrande kommunala skolor,

att de enheter som har ingått i försöksverksamheten tar med sig sina tillgångar och skulder inklusive de balanserade resultaten till Styrelsen för vård och bildning, samt

att ge produktionsnämnden för självstyrande kommunala skolor i uppdrag att inför 2012 anpassa varje enhets verksamhet till avtalade ekonomiska ramar.

Ärendet

Produktionsnämnden för självstyrande kommunala skolor (NSS) har funnits som försöksverksamhet sedan 2008. Försökstiden går ut 2011 och ställning måste tas till om produktionsnämnden ska fortsätta sin verksamhet eller ej. Styrelsen för vård och bildning (SVB) fick av kommunstyrelsen (KS) den 13 april 2011 i uppdrag att utifrån den nya skollagen och därav följande ansvarsfördelning och med erfarenheter från försöksverksamheten med självstyrande skolor se över sin organisation av den pedagogiska verksamheten till en inriktning mot ökat självstyre för samtliga skolor.

SVB har därefter genom sin förvaltning, med uppdrag till en konsult, genomfört en översyn och genomlysning av verksamheten. Rapporten rekommenderar en förändring av organisationen som ska resultera i bättre måluppfyllelse senast om två år. Rapporten rekommenderar också, helt utanför SVB:s uppdrag, att NSS upphör som självständig nämnd och att dess resultatenheter får fortsatt självstyre direkt under styrelsen men inom ramen för Vård & bildning. Produktionsstyrelsen föreslås förstärkas med ledamöterna från NSS.

SVB har nu återkommit till kommunstyrelsen med ett beslut av den 6 oktober 2011 om att uppdra till sin förvaltning att med utgångspunkt från de delar av rapporten som har bäring på division Utbildning & lärande utarbeta en tidsatt plan för genomförande av organisationsförslaget 2011-2012 samt i övriga delar återkomma med förslag till genomförandeplan. **(Bilaga 1)**

Gemensam skrivelse har inkommit 14 oktober 2011 från NSS och deras skolledare om erfarenheterna av vinsterna med självstyre för skolorna. **(bilaga 2)**. Särskilt yttrande har därvid avgivits av Kristin Liljeqvist (MP).

SVB beslutade den 28 oktober att anta en genomförandeplan för en organisationsförändring med inriktning enligt konsultrapporten **(bilaga 3)**.

Föredragning

Då SVB nu genomför en organisation som ger utrymme för ökat självstyre för samtliga kommunala skolor och förskolor är kommunstyrelsens villkor för att avsluta försöksverksamheten med NSS uppfyllda.

Konsultrapporten konstaterar att målstyrningen såväl på uppdrags- som produktionssidan saknar mätbara indikatorer vilket gör att kommunens olika målnivåer inte hakar i varandra. Detta tillsammans med en stor förbättringspotential vad gäller måluppföljningen ger förslag till en organisation med färre led och mer fokuserad på uppdraget och på rektors tydliga uppdrag enligt nya skollagen. Tydliga stödprocesser ska hjälpa rektor att utveckla verksamheten och en strategisk ledning ska utmana till fortsatt utveckling. Produktionsstyrelsen har beslutat att anta den inriktning av organisationen som konsulten föreslagit och har därför beslutat om en genomförandeplan. Genomförandet skall ske 2011-2012.

Beträffande NSS föreslår konsultrapporten att verksamheterna under en tvåårsperiod ska finnas inom ramen för vård och bildning och att produktionsnämnden NSS slås samman med styrelsen för vård och bildning. Syftet med att verksamheterna med fortsatt oförändrat självstyre ska flyttas till vård och bildning är att en löpande utvärdering ska visa eventuella skillnader i uppnådda resultat.

Detta skulle innebära att de skolor som drivs inom ramen för V&B skulle delas i två grupper med olika organisation. Nyttan därav kan ifrågasättas eftersom den totala skolorganisationen får ett utökat självstyre. Att i detta läge försämra möjligheterna för de skolor som ingått i NSS

att få del av tydliga stödprocesser och en strategisk ledning som utmanar till fortsatt utveckling synes motverka strävan att stödja rektor i arbetet att fokusera på bättre resultat.

Syftet med att slå samman styrelsen och produktionsnämnden ska vara erfarenhetsöverföring utan att öppna för detaljstyrning, vilket rapporten anser vara en risk om omfattningen av verksamheten är för liten.

I bedömningen av en eventuell sammanslagning bör tidigare erfarenheter av en stor produktionsnämnd vägas in. Efter organisationsbeslutet 2003 bestod produktionsnämnden för vård och bildning av 15 ledamöter och 11 ersättare. Svårigheter att verka i bolagsliknande former medförde en översyn av produktionsnämnderna som reducerades till att få 9 ledamöter och 5 ersättare. Denna styrelse har att hantera ett brett verksamhetsområde och att göra en stor utökning enbart för skolfrågorna är inte rimligt. Erfarenhetsöverföringen är dock av stor vikt varför här föreslås att SVB utökas med två ledamöter och en ersättare från NSS.

Eftersom genomförandet av en ny organisation för pedagogiska verksamheten inom vård och bildning ska pågå under 2011-2012 vore det lämpligt att bibehålla NSS som egen organisation innevarande läsår ut. Det är dock viktigt att även de däri ingående enheterna får möjlighet att delta i genomförandearbetet inom V&B under vårterminen 2012. Det är också nödvändigt för NSS, i likhet med SVB, att anpassa sin skolorganisation till rådande elevunderlag och komma tillrätta med ekonomin som enligt delårsprognos per augusti visar ett överskridande och ett för högt kostnadsläge.

Ekonomiska konsekvenser

När NSS bildades och skolenheter övergick till deras ansvarsområde lämnade respektive skolenhet sitt tidigare inarbetade resultat i den gamla moderorganisationen SVB. Därefter har de olika enheterna inom ramen för NSS uppvisat årliga såväl positiva som negativa resultat. Positiva resultat får enligt regelverket användas för utveckling eller omställning av verksamheten. Negativa resultat skall tjänas in inom en treårsperiod. När NSS upphör ska de ingående enheterna därför ta med upparbetade resultat samt övriga tillgångar och skulder till SVB.

Kenneth Holmstedt
stadsdirektör

SAMMANTRÄDESPROTOKOLL

Sammanträdesdatum
2011-10-06

UPPSALA KOMMUNSTYRELSE	
Ink. 2011-10-17	
Dokumentnr. KSN-2011-0565	Arkiv. 2

§ 120

Beslut angående rapporten "Översyn av den pedagogiska verksamheten inom Vård & bildning samt översyn av den/de kommunala självstyrande förskolan och skolorna", SVB-2011-0520

Beslut

- att uppdra till förvaltningen att med utgångspunkt från de delar av rapporten som har bäring på division Utbildning & lärande utarbeta en tidsatt plan för genomförande 2011-2012 samt i övriga delar återkomma med förslag till genomförandepplan,
- att informera kommunstyrelsen om styrelsens uppdrag till förvaltningen,
- att överlämna rapporten till kommunstyrelsen, samt
- att de delar i rapporten som behandlar frågan om projektet med självstyrande kommunala skolor (NSS) överlämnas till kommunstyrelsen utan eget ställningstagande.


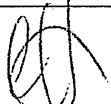

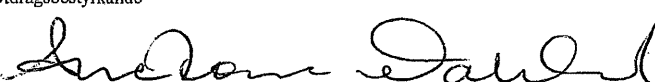
Ärendet

Styrelsen för vård och bildning fick av kommunstyrelsen den 13 april 2011 i uppdrag att "utifrån den nya skollagen och därav följande ansvarsfördelning och med erfarenheter från försöksverksamheten med självstyrande skolor se över sin organisation av den pedagogiska verksamheten till en inriktning mot ökat självstyre för skolorna". Styrelsen uppdrog till förvaltningen den 14 april 2011 att genomföra en översyn och genomlysning av den pedagogiska verksamhetens organisation i enlighet med kommunstyrelsens beslut. För att genomföra utredningen som skulle utmynna i förslag till ändamålsenlig organisation av den pedagogiska verksamheten har en extern konsult anlåtats. Uppdraget har fullgjorts av konsult Agneta Jörbeck, Jörhymed AB. Slutrapporten överlämnades till Vård & bildning den 20 september 2011.

Beslutsunderlag

I ärendet föreligger förvaltningens förslag till beslut 2011-09-28 samt Agneta Jörbecks organisationsutredning.

...

			Utdragsbestyrkande 
---	---	---	--

SAMMANTRÄDESPROTOKOLL

Sammanträdesdatum

2011-10-06

Plats och tid: Vård & bildning, Fyrisborgsgatan 1, kl. 14.15-17.25

Beslutande:

Cecilia Hamenius (FP)
 Christopher Lagerqvist (M)
 Agneta Boström (S)
 Simone Falk (M)
 Berthold Lindersten (FP)
 Owe Rubenman (S)
 Maria Patel (S)
 Terence Hongoslo (MP)

Ordförande
 1:e vice ordförande
 2:e vice ordförande
 ledamot
 ledamot
 ledamot
 ledamot
 Ledamot fr. o m § 120

Övriga deltagare:

Ulla Holmgren, produktionsdirektör
 Per-Arne Backman, vice produktionsdirektör
 Pelle Bultmark, HR-chef
 Laila Olsson, Chefsekonom
 Marie-Louise Riton, affärsområdeschef
 Ulf Gustin, affärsområdeschef
 Lars Romanus, affärsområdeschef
 Yvonne Bispfors, affärsområdeschef
 Björn Carlsson, affärsområdeschef
 Per-Olof Forsblom, kvalitets- och utvecklingschef
 Margareta Roman, enhetschef
 Zorica Lohajner, enhetschef
 Hilde Klasson, projektledare
 Agneta Jörbeck, konsult
 Anne-Louise Wahlund, sekreterare

Tjänstgörande ersättare:

Josefine Andersson (M)
 Marcus Norlin (MP)

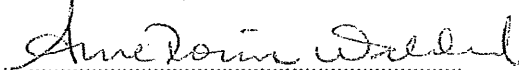
§§ 115 t o m 129
 §§ 115 t o m 119

Ersättare:

Huseyin Alpergin (V)
 Anders Liljegren (M)
 Trine Wirén (KD)

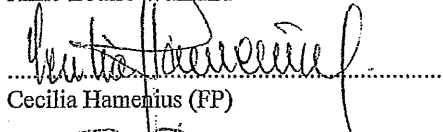
Utöses att justera: Owe Rubenman (S)

Justeringens plats och tid: Vård & bildning torsdagen 13 oktober 2011 klockan 16.30

Sekreterare:


Paragrafer 115-129

Anne-Louise Wahlund

Ordförande:


Cecilia Hamenius (FP)

Justerande:


Owe Rubenman (S)

ANSLAG/BEVIS

Justeringen har tillkännagivits genom anslag
 Styrelsen för vård och bildning

Organ:

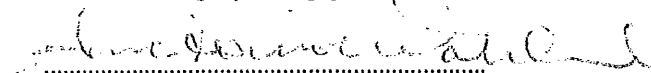
Sammanträdesdatum: 2011-10-06

Datum för anslags uppsättande: 2011-10-14

Datum för anslags nedtagande: 2011-11-07

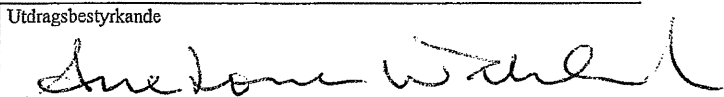
Sista dag för överklagande: 2011-11-04

Förvaringsplats för protokollet: Vård & bildning, Fyrisborgsgatan 1

Underskrift:


Anne-Louise Wahlund

Utdragsbestyrkande



Översyn av den pedagogiska verksamheten inom Vård & bildning samt översyn av den kommunala självstyrande förskolan och skolorna.

Till: Uppsala kommun VÅRD & BILDNING

Handläggare: Per-Olof Forsblom

”Översyn av pedagogisk verksamhet”

753 75 Uppsala

Från: Jörhymed AB, Org nummer 556318-9728

Agneta Jörbeck

Grevgatan 4 5tr, 114 53 Stockholm

+46 72-2257273, agneta.jorbeck@gmail.com

Jörhymed AB tackar för Uppsala kommuns förtroende och lämnar härmed vår översyn av organisationen av den pedagogiska verksamheten inom Vård & bildning. Förutom översyn av den kommunala skolverksamheten inom Vård & bildning har även verksamheten för fyra självstyrande förskola/skolor ingått i studien. I vårt resonemang tas hänsyn till den utredning som gjorts i den kommunala förskoleverksamheten inom Vård & bildning. Dessutom har vi tagit del av den situationsanalys av Uppsala kommun vad gäller styrning och ledning som Svennerstål & Partners AB utfört 2011. Även den utvärdering som gjordes 2010 av försöket med självstyrande skolor i Uppsala kommun har tagits hänsyn till i översynen.

Innehåll

Översyn av den pedagogiska verksamheten inom Vård & bildning samt översyn av den kommunala självstyrande förskolan och skolorna	1
Vision och styrdokument	4
Roll- och ansvarsfördelning	4
Inriktningsmål och effektmål.....	5
Verksamhetsplan och affärsplan	5
Styrning och IT-stöd.....	6
Kunskapsresultat	7
Metod	7
Syfte	7
Koncernledning inom Vård & bildning	8
Division och Staber.....	9
Uppdraget.....	10
Självstyrande skolor	11
Försöket med självstyrande skolor	11
Rektors roll	12
Läroplan för skolan	13
En lärande organisation.....	14
Förslag ny organisation	14
Utbildningsdirektör.....	16
Produktionsstyrelsen för Vård & bildning	16
Ny organisation Självstyrande skolor.....	17
Olika roller.....	17
Verksamhetschefer	18
Strategisk ledningsgrupp	20
Ny organisation stödprocesser	20
HR gemensam stödprocess	21
Ekonomi gemensam stödprocess	22

IT gemensam stödprocess	23
Kommunikations och marknad gemensam stödprocess	23
Nya strategiska stödprocesser	23
Strategisk stödprocess Pedagogik	24
Strategisk stödprocess Kvalitetsarbete och utveckling	24
Strategisk stödprocess Resurs och stöd	25
OH-kostnader.....	25
Flera förslag till förbättringar.....	25
Sammanfattning.....	26

Vision och styrdokument

Utifrån Uppsala kommuns övergripande vision och de försök som gjorts med självstyrande förskola och skolor finns redan en målinriktning att befogenheter och ansvarstagande ska ske på lägsta nivå. I och med nya skollagen och också med erfarenhet av eget arbete inom kommunal utbildning vet jag vikten av en tydlig ansvarsfördelning och höga förväntningar på allas förmåga. Skoldebatten i Sverige är präglad av negativa resultat i internationella jämförelser. En organisationsstudie kan inspirera till förbättring för att utveckla kvalitet och ledarskap på ett framgångsrikt sätt. Därför har det varit viktigt för mig i mina intervjuer att hålla dialogen kring kvalitet, rollen i organisationen och de resultat som har uppnåtts.

I Kommunfullmäktiges beslutade vision finns riktningen och kraften att delegera till lägsta möjliga nivå. Det är pedagogen som tillsammans med eleven och föräldern avgör vad som är bäst för den enskildes lärande och kunskapsinhämtning. Det är sedan rektor som är den som har bäst förutsättningar att avgöra hur skolans organisation, arbetsmetoder och kompetenssammansättningar ska se ut för att på bästa sätt nå bästa resultat.

"Uppsala är en kommun där alla människors lika värde, inneboende kraft och kreativitet respekteras och tas till vara genom att var och en får möjlighet att påverka sin livssituation i en långsiktigt hållbar miljö som präglas av positiv dynamik, öppenhet och gemensamt ansvar."

I Vård & bildnings beslutade vision *"Vård & bildning – Bäst alla dagar, hela livet"* inriktas kraften på hur den operativa verksamheten ska utföras. Vård & bildning är en kommunal produktion. I min organisationsanalys har det därför varit viktigt att också se över de stödresurser (stödprocesser) som den dagliga skolverksamheten behöver för att bli effektiv och nå bästa resultat. Med effektivitet menas att beskriva hur de gemensamma stabs- och utvecklingsresurserna, hur ledning och styrning ger största möjliga nytta för elevernas skolresultat. Resultatet av en översyn av organisationen inom Vård & bildning ska leda till att alla kommunala skolor kan mäta sig med de bästa skolorna i Sverige.

I IVE (Uppsala kommun, Inriktning, Verksamhet, Ekonomi 2011-2014) finns en tydlig styrmodell och inriktningsmål för all verksamhet i kommunen. Det finns tydliga uppdrag och direktiv till nämnder och verksamhet. Det är viktigt att utveckla en vision och ha ett helhetsperspektiv för att en organisation ska nå de mål som ställs upp för elevens lärande varje dag. IVE handlar om styrning, ansvar och befogenhet på lägsta nivå. Det handlar om styrning och frihet där varje person som arbetar i skolan ska känna att det finns en tydlig styrning men också en tydlig frihetsgrad

Roll- och ansvarsfördelning

Mitt syfte är att översynen av organisationen ytterst ska leda till en större tydlighet i roll- och ansvarsfördelning, där varje intressent förstår sitt uppdrag och sin roll i att förverkliga att alla elever når målen i alla ämnen utifrån nya skollagen. De processer som ska ses över är organisation, relationer och samspel. För att förverkliga högre måluppfyllelse måste organisation och samspel ses över utifrån en kvalitativ analys, så att en organisation för ständiga förbättringar växer fram. Förutom en tydlig rollfördelning vad gäller styrning och

ledning mellan politik och tjänstemän, måste varje medarbetare ha ett tydligt uppdrag. Alla intressenter ska utifrån sin roll och sitt uppdrag samverka för ständiga förbättringar. På så sätt säkerställer Uppsala kommun att kunna leva upp till nya skollagens möjligheter till högre måluppfyllelse.

Både läroplan och skollag beskriver tydligt rektors och förskolechefens nya uppdrag. I skollagen står det både för förskolan och för skolan att det är rektor och förskolechefen som ansvarar för den egna skolans inre organisation. Rektor och förskolechefen får utse en ställföreträdare och också uppdra åt en anställd att fullgöra ledningsuppgifter. Det är rektor och förskolechefen som ansvarar för skolans utveckling. Det är också rektor och förskolechefen som ansvarar för att kvalitetsarbete genomförs vid enheten och att verksamheten i sin helhet utvärderas. Det beskrivs särskilt att verksamheten i sin helhet ska dokumenteras. Resultaten av det systematiska kvalitetsarbetet ska användas för att utveckla högre och högre måluppfyllelse. I de nya styrdokumenterna för förskolan beskrivs tydligt lärande lek som utbildning. Organisationsutredningen inom förskolan måste samordnas med organisationsöversynen för skolan för att säkerställa den röda pedagogiska tråden och övergången till förskoleklass och till skolan. Förskolan lägger grunden till barnens lärande och säkerställer högre måluppfyllelse i skolan. Det är viktigt att hela organisationen inom Vård & bildning, från koncernledning till rektor, förstärker en professionell organisationsstruktur på enhetsnivå både i förskolan och i skolan. En professionell organisationsstruktur förverkligar det pedagogiska uppdraget utifrån skollagens och läroplanens krav och verkar effektivt på den konkurrensutsatta marknaden i Uppsala. Detta är också tydligt beskrivet i organisationsutredningen om de kommunala förskolorna.

Inriktningsmål och effektmål

I de inriktningsmål för den pedagogiska verksamheten som finns i IVE framhålls att skolmiljön och undervisningen ska vara av hög kvalitet. Uppsalas skolresultat ska vara bland Sveriges bästa. Förskolan och skolan ska präglas av trygghet med nolltolerans mot mobbing, kränkande särbehandling och våld. Entreprenöriellt lärande och entreprenörskap ska finnas i alla skolor. Det är Uppdragsnämnderna som sedan ska ta fram effektmål och mätbara indikatorer för Uppsala kommuns skolor enligt direktiv i IVE. Jag har gått igenom både grundskolans effektmål och gymnasieskolans målnivå. Det finns inte tydliga mätbara indikatorer.

Verksamhetsplan och affärsplan

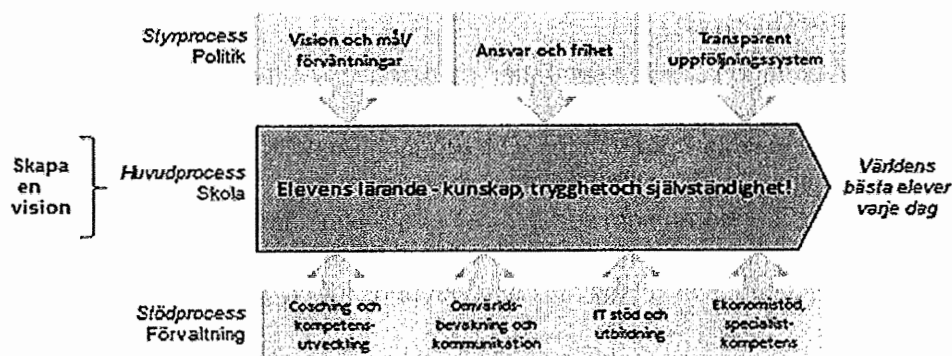
Inom koncernen Vård & bildning tas verksamhetsplaner fram för koncern- och divisionsledning, för affärsområdesledning och för enhetsledning. Intentionen är att dessa verksamhetsplaner ska omsättas till utvecklande målområden på varje skolenhet. För koncernen Vård & bildning finns ett långsiktigt övergripande mål för 2014 *"Vård & bildning är marknadsledande. och står för hållbar utveckling"*. Vård & bildnings strategier för att omsätta detta mål indelas i fyra perspektiv, kund, medarbetare/ledare, utveckling och ekonomi.

Under koncernnivå har Divisionen Utbildning & lärande arbetat fram en affärsplan för 2011. Det finns fyra Affärsområden inom divisionen Utbildning & lärande: Affärsområde Gymnasieskola, Affärsområde Grundskola, Affärsområde Förskola och Affärsområde Resurs

& kunskap. Varje Affärsområde inom Divisionen har sin affärsplan. Varje Affärsområde har tagit fram sin affärsidé.

I dessa planer saknas emellertid mätbara indikatorer och jämförbara resultat. Det finns i uppdraget i verksamhetsplanen att varje affärsområde ska utarbeta målkort för sina chefer. Inom Affärsområdet Gymnasieskola finns det styrkort för varje rektor. Dessa styrkort har hög ambitionsnivå, men är inte jämförbara utifrån rektors uppdrag som chef i Uppsala kommun och kan därför inte användas för att jämföra uppnådda resultat mellan skolenheter. Sådana jämförelser är nödvändiga vid individuell lönesättning, lön efter kvalitet och prestation. Det är viktigt inom en organisation att visa att ett ledarskap inte existerar i ett vacuum. Varje form av ledarskap befinner sig alltid i ett dynamiskt sammanhang som präglas av strukturer och kultur. Verksamhetsplaner och alla styrdokument måste haka i varandra och förstärka den professionella organisationsstrukturen på enhetsnivå för att generera nytta för kunden, för eleven. Min bedömning är att målnivåerna inte hakar i varandra och inte är förståeliga för den professionella organisationsstrukturen på skolnivå. Eftersom det inte finns mätbara indikatorer finns det heller ingen faktabaserad utvärdering och uppföljning av skolnivån till den styrande nivån, den politiska nivån. För att tydliggöra mitt resonemang så illustrerar jag en generell organisation utifrån processer och styrning. Bilden är hämtad ur boken "Världens bästa skola-varje dag!"

En tydlig processbild är nödvändig för att förankra vision och värderingar



Styrning och IT-stöd

För effektiv samverkan och ett effektivt samspel måste ett modernt IT-stöd utvecklas. Det är viktigt att all dokumentation är webbaserad och delegerad till lägsta nivå, men också tillgängligt för ledning och styrning. I "August projektet" utvecklas nu en samsyn och samordnade strategier för Vård & bildnings gemensamma IT-utveckling. Det finns också en "Strategi och handlingsplan för pedagogisk tillämpning av IT" för alla skolformer. För att utveckla jämförelser och internt lärande inom Vård & bildning måste IT-systemet bli

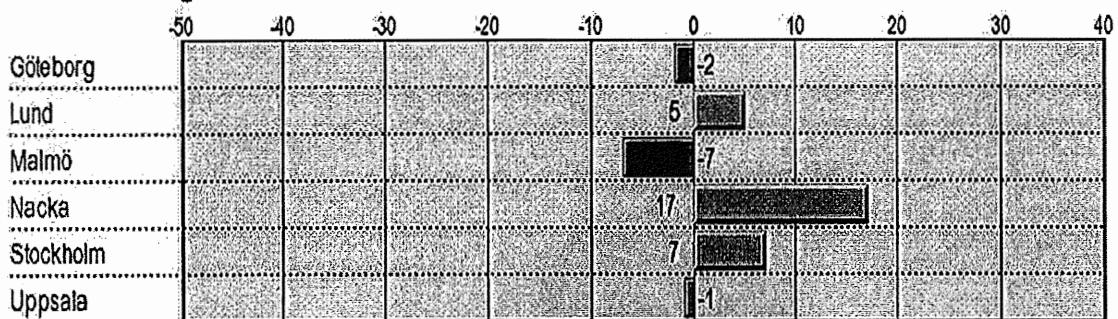
gemensam länk, som länkas till hela kommunens IT kommunikation. I den genomlysning av IT-organisationen som gjordes under våren 2011 konstaterades att respektive enhet planerar, anskaffar och implementerar sina egna tekniska lösningar utan samverkan eller samordning. Det konstaterades vidare att det inte finns en tydlig planering och uppföljning av systemförvaltning (källa transcendent group).

I min generella bild av processer och styrning är IT en stödprocess. I mitt uppdrag att se över organisationen för utbildning inom Vård & bildning ingick att också se över och värdera staberna. Jag kommer att värdera och se över staberna utifrån ett kvalitativt och processorienterat synsätt.

Kunskapsresultat

För att åskådliggöra en jämförande målbild hämtar jag på Skolverkets hemsida SALSA-uträkningen för några jämförbara kommuner i Sverige. SALSA är det etablerade mätvärdet för att jämföra Sveriges grundskolors kunskapsresultat.

Genomsnittligt meritvärde för läsåret 2009/2010.



Metod

Jag har intervjuat ett antal chefer och specialistfunktioner i de olika staberna inom Vård & bildning. Jag har träffat varje chef och medarbetare mellan en och två timmar. De flesta intervjuer är bandade för mitt interna bruk. Jag har också träffat tre rektorer för de självstyrande grund- och gymnasieskolorna i grupp. Dessutom har jag träffat politiker både i Uppdragsnämnd, Produktionsstyrelsen och NSS. Sammantaget har jag intervjuat 25 personer. Tre affärsområdeschefer har svarat skriftligt på frågor om ledning och styrning utifrån systematiskt kvalitetsarbete, d v s hur leder och styr man ständiga förbättringar.

Syfte

Organisationsöversynen har gjorts utifrån det beslut som fattades av KS den 13 april 2011 "att uppdra till styrelsen för Vård & bildning att utifrån den nya skollagen och därav följande ansvarsfördelning och med erfarenheter från försöksverksamhet med självstyrande skolor se över sin organisation av den pedagogiska verksamheten till en inriktning **mot** ökat självstyre

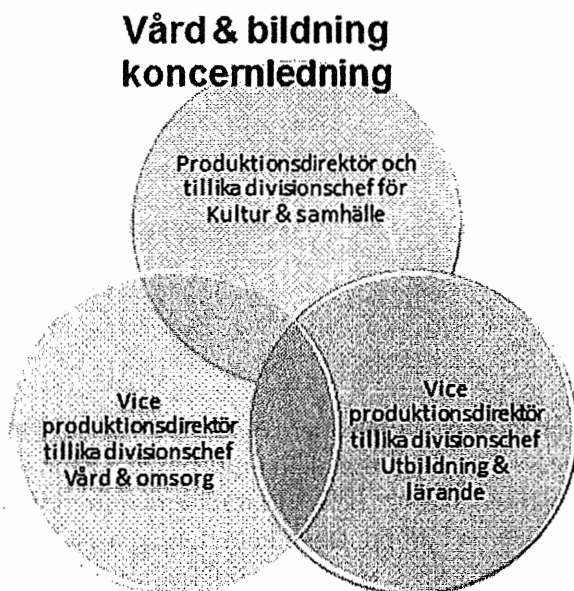
för skolorna". Den 14 april fattade styrelsen för Vård & bildning ett beslut om "att uppdra åt förvaltningen att utifrån nya skollagen och därav följande ansvarsfördelning och med erfarenheter från försöksverksamheten med självstyrande skolor, se över sin organisation av den pedagogiska verksamheten till en inriktning **med ökat självstyre för skolorna**"

Förvaltningen har sedan gett mig i uppdrag att göra en organisationsöversyn av den pedagogiska verksamheten inom Vård & bildning.

Syftet med organisationsöversynen är att hitta de förbättringsområden som kan rättas till för att få en bättre måluppfyllelse. Bakgrund till organisationsöversynen är den nya skollagen och de försök i Uppsala kommun som gjorts med självstyrande skolor. Inriktningen är att öka de enskilda skolornas möjlighet till ett tydligt delegerat uppdrag med befogenheter och ansvarstagande på lägsta nivå. Organisationsöversynen är ett led att förbättra kvalitetsstyrningen.

Koncernledning inom Vård & bildning

Koncernen Vård & bildning är en mångfacetterad och stor koncern. De jag har intervjuat konstaterar att Vård & bildning är "nog störst i Sverige som kommunal koncern". Koncernen omsatte i bokslut 2010 5 199 Mkr. Ledningen för koncernen beskriver sig själva som tre ringar.



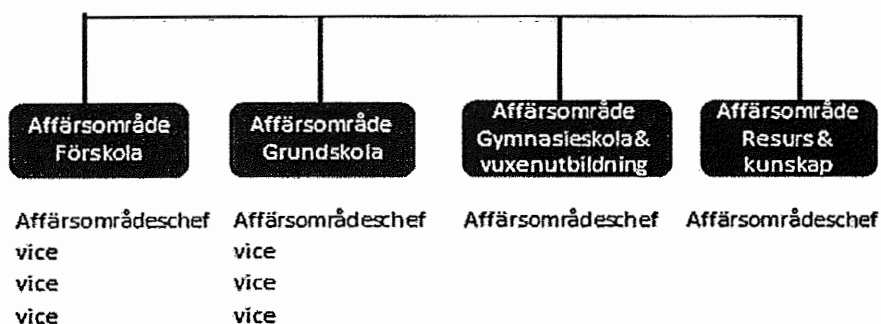
Inom koncernledningen framkom i intervjuerna att de inte samstämmt såg på sin roll som linjärt alternativt delat ledarskap. Jag tolkar koncernledningen som en produktionsdirektör och två biträdande produktionsdirektörer, d v s linjärt. Produktionsdirektören har medarbetarsamtal och lönesätter de biträdande produktionsdirektörerna. Stadsdirektören har medarbetarsamtal och lönesätter produktionsdirektören. En tjänst som biträdande produktionsdirektör är vakant. Koncernledningen har tagit fram en affärsstrategisk plan för

Vård & bildning 2011-2014. De har också arbetat fram en etisk kod som ska genomsyra hela organisationen ända in i klassrummet.

Division och Staber

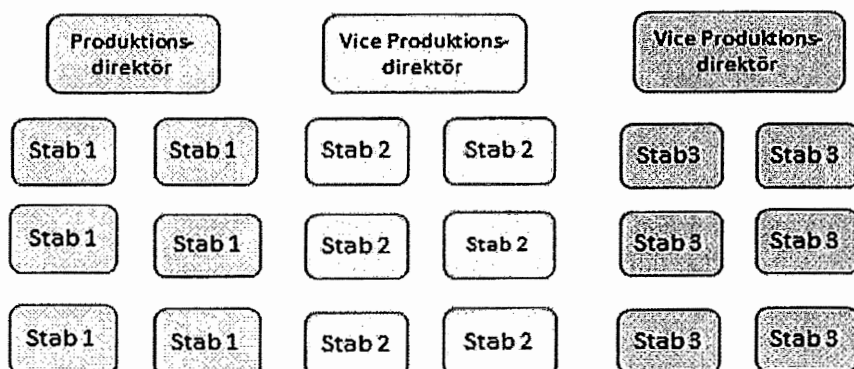
Produktionsdirektören har en stab med sex funktioner och de två vice produktionsdirektörerna har var sin stab med sex funktioner. Inom varje funktion arbetar olika många medarbetare. En del funktioner leds av en chef och andra har ansvariga för funktionen. Varje funktion ska ta fram aktivitetsplaner. Produktionsdirektören och de två vice produktionsdirektörerna är chef för var sin division. I divisionen Utbildning & lärande finns fyra affärsområden. Varje affärsområde har en affärsområdeschef och två av affärsområdena har vardera tre vice affärsområdeschefer. Inom varje affärsområde finns det ytterligare funktioner centralt men inte någon egentlig stab.

Division utbildning & lärande



Genom att den nya skollagen ännu mera tydliggör ansvarsfördelningen förändras rollerna i förskolan och skolan, framförallt vad gäller självständighet och ledarskap Det är rektor och förskolechef som ytterst är ansvarig för skolans och förskolans utveckling och utvärdering. ***Inom Vård & bildning har rektor och förskolechef fyra linjechefer upp tillstyrelsenivå.***

Staber



Uppdraget

Att arbeta systematiskt med uppdraget är en väsentlig framgångsfaktor i skolans utvecklingsarbete. I boken *"Good to Great: När vinst inte är målet"* (2005) beskriver organisationskonsulten Jim Collins hur icke-vinstdrivande organisationer kan åstadkomma stora förbättringar i sin verksamhet. En viktig framgångsfaktor som Collins identifierar i dessa organisationer ligger i en precisering av uppdraget, det professionella uppdraget. Eftersom skolan inte i första hand kan använda sig av finansiella och generella mål för att visa framgång, måste andra mätfaktorer definieras. Ett tydligt formulerat uppdrag blir därför förutsättningen för att kunna utvärdera och utveckla skolans kvalitet. I mina intervjuer med rektorer framkommer att de upplever att koncernledningen är mest intresserad av ekonomi och *"sitt eget affärsområde"*. Det konstaterades också i den situationsanalys som gjordes av Svennerstål & Partners AB 2011 *"att ledarskapet beskrevs generellt som otydligt och inte tillräckligt handlingskraftigt. Man saknade också en tydlig och enad kraft som driver skolfrågorna. Ekonomi uppges vara överordnad kvalitets- och kunskapsmål"*.

Kommunerna ska utgå från nationella styrdokument som skollagen, läroplaner, kursplaner och betygssystem. Utifrån dessa dokument omsätter kommunen statens uppdrag. I Uppsala finns det pedagogiska inriktningsmål och Uppdragsnämnderna tar fram effektmål. Det blir än viktigare i dessa mål hierarkier att fokusera på uppdraget. Den politiska tanken bakom decentraliseringen är dels att stärka medborgarnas inflytande, dels att på ett flexibelt sätt möta behoven av lokala och effektiva lösningar. På denna grund vilar skollagen. I ett sådant system är utvärdering och uppföljning av själva uppdraget helt nödvändigt, ett transparent utvärderingssystem. Därför krävs det genomtänkta strukturer och processer för att ge skolorna de förutsättningar de behöver för att kunna ta sin del av både ansvar och frihet. I mina intervjuer med olika funktioner inom staberna och med affärsområdeschefer och rektorer uttrycks det att *"det är rörigt och långt till koncernledningen och politiken"*.

Självstyrande skolor

Sedan 2009 drivs några av Uppsala kommuns kommunala skolor på försök som självstyrande skolenheter. Idag är det tre gymnasieskolor, en grundskoleverksamhet tillhörande en av gymnasieskolorna och en förskola som drivs som självstyrande. Skolorna svarar direkt under en nämnd (Produktionsnämnd för självstyrande skolor NSS). Syftet med de självstyrande skolorna var att öka kvalitet och måluppfyllelse. I en självstyrande skola ska beslutsvägarna förkortas och möjligheterna till snabba beslut öka. Syftet skrevs fram i en tjänsteskrivelse daterad 2007-09-19.

- Höja den pedagogiska verksamhetens kvalitet
- Öka måluppfyllelsen
- Öka medarbetarnas engagemang, inflytande och delaktighet
- Förkorta beslutsvägar och öka möjligheterna till snabba beslut
- Stimulera verksamhetsutveckling och okonventionella lösningar
- Öka elevernas, föräldrars och arbetslivets inflytande, ansvar och delaktighet i skolan
- Ge mentalt energitillskott

Utifrån nya skollagen, nya läroplaner, kursplaner och betygssystem så känns dessa formuleringar adekvata för alla förskolor, grundskolor och gymnasieskolor oavsett delegationsordning. Efter min diskussion med tre rektorer för de självstyrande skolorna kan jag sammanfatta deras uppfattningar i följande punkter:

- Bättre bevara och förstärka varumärket
- Mer kostnadseffektivt, pengar direkt till skolan
- Tilltro till rektorers ledarskap
- Lägre OH-kostnader, vi betalar för det vi vill ha
- Kompetensutveckling efter behov på den enskilda skolan
- Det blir mera ledning och mindre styrning i en självstyrande skola
- Känslan av att arbeta för den egna skolan i större utsträckning gör att arbetet bli roligare och mer stimulerande
- Ett bättre system, där skolan frågar efter stöd och köper det än att skolan blir påtvingad att ha vissa funktioner

I den utredning som gjordes 2010 om självstyrande skolor framkom att det fanns några gemensamma drag hos de skolor som valde att delta i försöket. De såg på sin skola som mera udda och att skolorna inte passade in i mallarna för hur Vård & bildning arbetar. De upplevde att de hade varit tvungna att anpassa sig för mycket till Vård & bildnings organisationsmodell. Rektorerna är enligt min mening fortfarande mycket nöjda med sin situation, men kan inte direkt med faktagrundade siffror peka på bättre skolresultat. Däremot anser rektorerna att medarbetarna i högre grad förstår sitt uppdrag utifrån nya skollagen och nya läroplaner. Rektorerna menade att de idag kan diskutera konkurrens, marknad och nöjda kunder med lärarna på ett annat sätt än tidigare. Lärarna tar ansvar för skolans marknadsandelar.

Försöket med självstyrande skolor

Min uppfattning är att Uppsala kommun bör fortsätta försöket med självstyrande skolor i två år, men endast tillåta de skolor som redan är med i försöket att fortsätta. Under dessa två år

ska dessa skolor utvärderas och följas upp med samma mätbara indikatorer som övriga skolor inom Vård & bildning. För att säkerställa att resultaten kan mätas per skolenhet måste också den ekonomiska styrmodellen anpassas till alla skolor. Idag omfördelas både inom affärsområde Grundskola och inom affärsområde Gymnasieskola skolpengen per elev och strukturstödet för elever i socioekonomiskt svagare bostadsområden enligt en ekonomisk styrmodell som tagits fram inom respektive affärsområde. Skolpengen och strukturstöd går direkt till de självstyrande skolorna. Under 2011 har dessutom ett tilläggsbidrag för individuella behov av särskilt stöd utarbetats av UAK och beslutats om av Uppdragsnämnderna. Det är meningen att rektor ska ansöka till UAK om stöd och upprätta en åtgärdsplan som sedan ska utvärderas efter insatta resurser. Detta tilläggsbelopp var ännu inte känt för de rektorer jag intervjuade.

I min diskussion om en ny organisation tar jag upp hur de självstyrande skolorna ska inordnas i utvärdering och uppföljning av varje skolenhet. Där presenterar jag också hur de skulle kunna ingå i en jämbördig politisk organisation med övriga kommunala skolor. Jag föreslår att NSS bör läggas ned och ingå i Produktionsstyrelsen för Vård & bildning för att styrelsen på så sätt utökas och får med erfarenheter från NSS. Samt att den självstyrande förskolan och de självstyrande skolorna får ingå på det sätt som beskrivs under ny organisation. Efter två år ska försöket utvärderas i relation till övriga kommunala skolor. Detta har inte gjorts hittills. Jag anser att en sådan jämförelse är intressant både i Uppsala men också i övriga Sverige för att pröva olika kommunala skolorganisationer utifrån ansvar och befogenheter i relation till skolornas resultat.

Rektors roll

I den utredning om förskolan som gjorts inom Vård & bildning har förskolechefens uppdrag utifrån nya skollagen och den reviderade läroplanen klarlagts. Förskolechefens uppdrag liknas mera med rektors uppdrag. I utredningen diskuteras hur förskolechefen ska avlastas administrativa uppgifter för att kunna vara den pedagogiska ledaren. Detta är viktigt också i skolan eftersom det inte finns någon egentlig tradition bland svenska rektorer att vara ute i verksamheten, att i dialog utöva sitt pedagogiska uppdrag. Internationellt är rektors roll som pedagogisk ledare och den ständigt synliga chefen mycket vanligt i skolan. I Hongkong är

t ex rektorerna ute omkring 80 % av sin tid i verksamheten för att säkerställa att skolans resultat ligger i topp (uppgifter efter studiebesök i flera skolor i Hongkong). Skolledaren som den pedagogiska ledaren handlar om att formulera en inriktning i arbetet som skolledare oavsett om man är rektor, biträdande rektor eller förvaltningschef. För att kunna formulera denna inriktning måste varje led i organisationen förstå skolan som arbetsplats och professionell arbetsplats. I mina intervjuer uttrycktes denna förståelse som att det är svårt att styra skolan, det tar så lång tid. Jag bemöter detta eftersom min erfarenhet är att det inte är svårare än på andra arbetsplatser och att det inte tar så lång tid. För att påskynda och säkra processen måste tydliga kvalitetsmål komplettera målet om en ekonomi i balans. Varje led i organisationen måste förstå sitt uppdrag och beslutsvägarna förstås och kortas.

I den situationsanalys som Svennerstål och Partners AB gjorde finns bra rekommendationer för att nå bättre skolresultat. *"Där rekommenderas att ändra Vård & bildnings verksamhetsplan och budgetstruktur. Tillför i verksamhetsplanen dimensionen "Kvalitet", dvs "slutkvalitet", t ex betyg, SALSA och sociala färdigheter avseende förskola och skola. Kundnöjdhet är bra men endast ett steg mot slutresultatet. Komplettera därtill med relevanta*

nyckel-/styr tal. Säkerställ att jämförelse sker med de inriktningsmål som finns i IVE och de effektmål som tas fram av Uppdragsnämnderna och de nationella styrdokumentet.”

Läroplan för skolan

Min organisationsanalys utgår från skolans uppdrag. I den gamla läroplanen och tillika i den nya läroplanen är uppdraget att främja ett lärande där individen stimuleras att inhämta och utveckla kunskaper och värden. Eleverna ska kunna orientera sig i en komplex verklighet, med ett stort informationsflöde och en snabb förändringstakt. Studiefärdigheter och metoder att tillägna sig och använda ny kunskap är viktiga. I skolan mäts måluppfyllelsen utifrån elevernas resultat.

Rektor är pedagogisk ledare och chef för lärarna och övrig personal. Rektor ansvarar för att skolans resultat följs upp och utvärderas i förhållande till nationella mål och kunskapskrav. Rektor har ytterst ansvar för skolans resultat utifrån elevernas måluppfyllelse. Det är skolans ansvar att varje elev har rätt att i skolan få utvecklas, känna glädje och få göra framsteg och övervinna svårigheter.

Lärarna har ansvar för att stärka elevernas vilja att lära och elevens tillit till den egna förmågan. Läraren ska stimulera, handleda och ge särskilt stöd till elever som har svårigheter. Läraren ska organisera och genomföra arbetet så att eleven når utbildningsmålen.

Det är skolans ansvar att eleven klarar godkända betyg i alla ämnen. I Uppsala kommun är det synnerligen viktigt att nyanlända elever får stöd i språk- och kommunikationsutveckling. Alla som arbetar i skolan ska samarbeta med eleverna/elevernas föräldrar så att man tillsammans utvecklar skolans innehåll och verksamhet. Engagerade vuxna i skolan ska skapa förtroendefulla relationer och ha höga förväntningar på eleverna i kombination med rimliga krav.

Som chef för skolenheten har rektor ansvar för:

- Verksamheten utifrån skollag och läroplan
- Elevernas kunskapsresultat
- Arbetsmiljön
- Ekonomi och budgetansvar
- Miljöansvar utifrån Hållbar Utveckling
- Offentlighet och sekretess
- Lokaler och fastighet
- Livsmedelshantering
- Ansvar enligt Diskrimineringslagen
- Personalansvar
- Kvalitetsarbete
- Marknadsföring på en konkurrensutsatt marknad

Rektor är chef för sin skolenhet och har yttersta ansvar för att skolan i Uppsala följer och tar till sig de politiska direktiv som gäller för Uppsala kommun. Rektor är ytterst ansvarig för huvudprocessen: *Elevens lärande – kunskap, trygghet och självständighet*. Staberna är stödprocess till rektors uppdrag. En av de viktigaste uppgifterna för stödprocesserna är att

coacha rektorerna. Dialogen mellan skolledaren och specialisten är viktig för att bygga ett system- eller helhetstänkande som skapar utveckling och ständig förbättring och uppföljning.

En lärande organisation

Är Vård & bildning en lärande organisation? Vård & bildning är en mycket heterogen organisation med en gemensam nämnare, att producera. Vård & bildning producerar välfärdstjänster och utbildning. Vård & bildning är hierarkiskt och funktionellt organiserad som jag ser det. Upplevelsen bland rektorer är "att koncernledningen och staberna är långt borta". En lärande organisation tål ständig förändring och utmaning eftersom den är så tydlig i sin vision, sina värderingar och processer. Det finns ett begrepp KAS (Komplext Adaptivt System) som baseras på dynamisk samverkan mellan heterogena grupper inom organisationen. Alla lär av egna och andras erfarenheter och anpassar sig snabbt till nya och oväntade förutsättningar. Med kundfokus som grund och tydliga processer och ett ledarskap som främjar nytänkande och anpassningsfärdighet, kan KAS ses som ett exempel på en framtida robust organisation. Det är viktigt i en politiskt styrd organisation att verksamheten är robust och kan förändras snabbt utifrån nya politiska förutsättningar. Vård & bildning behöver utvecklas till ett komplext adaptivt system, där koncernen ska bidra med att lära av egna och andras erfarenheter. Intervjuerna visar att "cheferna idag inte upplever koncernen som en lärande organisation".

Det finns fyra specifika och framgångsrika tillvägagångssätt (Palmberg, Klara 2009, *Beyond Process Management. Exploring Organizational Applications and Complex Adaptive Systems*):

- *Attrahera*. En oerhört stark och övergripande Vision gör detaljstyrning onödig och ökar enheternas och individens frihetspotential
- *Experimentera*. I stället för att genomföra tidskrävande och komplexa analyser av ett problem, experimenterar man fram lösningar. Reflektion och analys sker på vägen, man går vidare med det som fungerar och släpper det som inte fungerar.
- *Utvärdera*. Feedback i allt man gör är ett viktigt verktyg för självorganisation, anpassning och lärande. Detta säkerställs genom kundenkäter, andra utvärderingsverktyg som ingår i ett kontrollsystem som ägs av alla.
- *Skapa spänning*. För att ständigt känna behovet av vidareutveckling behövs en atmosfär som präglas av utmaningar och spänning. Denna spänning främjas framför allt genom konkurrens och att kunden får välja.

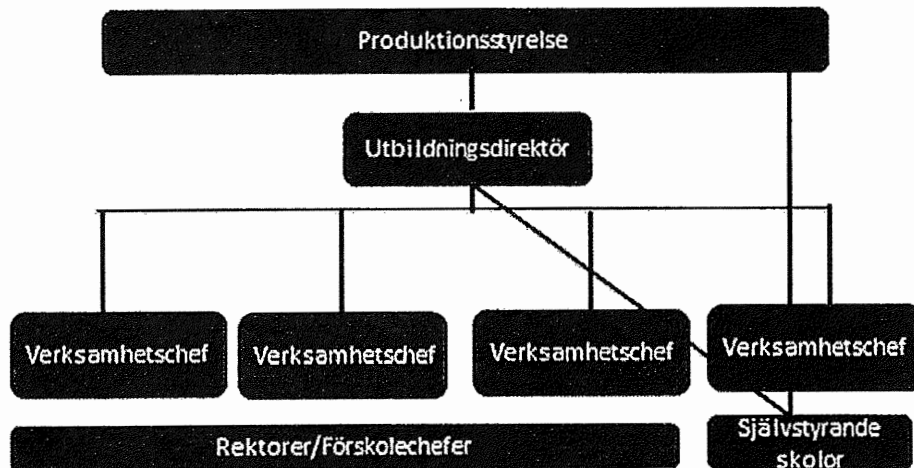
Genom ett sådant system kan kommunorganisationen brytas ned till enheter som då har friheten att reglera sin verksamhet själva, utifrån de behov och utmaningar de möter. I en sådan organisation är det dock viktigt att enheterna utmanas till förändring och flexibilitet. Kraven på tydliga värderingar och en bärande kultur blir större. Ett sådant system behöver en transparent och tydlig utvärdering och uppföljning för att utmana enheterna till bättre och bättre resultat.

Förslag ny organisation

Mitt förslag är en utveckling av den organisation som Vård & bildning sjösatte 2009. Jag använder mig delvis av några analyser som Klara Palmberg har använt sig av i sin

doktorsavhandling. Jag vill utmana organisationen att ta ett steg till för att utvecklas till en robust och självklar del i Uppsala kommun. Det är viktigt att det inte går åt energi till att hitta rätt plats i en organisation, utan att organisationen ger energi och lärande överallt i organisationen.

Produktion utbildning linjechefer



Jag delar upp produktionen Vård & bildning i produktion Utbildning och produktion Vårdförstärktjänster (med produktion Vårdförstärktjänster menar jag Vård & omsorg samt Kultur & samhälle) istället för divisioner. Min organisationsanalys omfattar endast Utbildning & lärande. Produktion Utbildnings högsta linjechef blir Utbildningsdirektören. Utbildningsdirektören har medarbetarsamtal med Produktionsdirektören, som också lönesätter. Produktionsdirektören är personlig chef men inte linjechef. Jag tycker att Utbildningsdirektör är en bättre titel än Divisionschef. Utbildningsdirektören ska fokusera all sin energi på kärnprocessen/huvudprocessen och coacha linjecheferna inom produktion Utbildning. Jag vill beskriva det som i forskning och managementlitteraturen beskrivs som "det transformerande ledarskapet" (Bass och Avolio 1994). Varför jag vill beskriva ett sådant sätt att se på ledarskapet är att det leder enligt min erfarenhet till bättre resultat. Detta sätt att se på ledarskap förstärker den etiska kod som tagits fram inom Vård & bildning.

- *Idealiserad influens*. Ledaren är en förtroendeingivande förebild för sina medarbetare. Blir beundrad och respekterad, många vill ta efter ledarens beteende. Ledaren sätter medarbetarnas behov före egna och visar moral. En sådan ledare är en bra skollärdare och om ett sådant ledarskap finns genom en hel linjeorganisation så fortsätter detta ledarskap med lärarens ledarskap in i klassrummet, eller förskollärares ledarskap på en avdelning. Det är ett modigt ledarskap.

- *Inspirerar till motivation.* Genom att skapa meningsfulla och utmanande sammanhang för medarbetarnas arbete motiverar och inspirerar ledaren, som har höga förväntningar och är tydlig med mål för sina medarbetare. Utmanande sammanhang kan vara olika typer av mötesplatser eller lärande nätverk som genererar ett mervärde för det vardagliga arbetet.
- *Intellektuellt stimulerande.* Ledaren ifrågasätter givna antaganden och kommer med nya lösningar på problem och utmaningar. Kreativitet och experimenterande uppmuntras, och kritiken vid misslyckanden är försiktig. På klassrumsnivå blir betydelsen av detta sätt att se på ledarskapet drivkraften i lärandet. Att ge frihet i lärandet är ett grundfundament för individuella förbättringar.
- *Individuell respekt.* Ledaren ser individuella behov och förutsättningar hos sina medarbetare och vet att alla människor utvecklas – men på olika sätt. En nära dialog med och en djup omtanke om medarbetarna hjälper ledaren att coacha sina medarbetare till det de själva inte trodde var möjligt. Ett sådant förhållningssätt gentemot elever/barn är basen för en organisation som ständigt utvecklas till bättre och bättre resultat.

Utbildningsdirektör

Utbildningsdirektören är en chef och en ledare som utövar ett individualiserat ledarskap med stor tilltro till förskole-/skolverksamheten. Utbildningsdirektören utmanar hela linjen i strategiskt ledarskap och ser till att alla inom den stora produktionsorganisationen Utbildning förstår sitt uppdrag. Eftersom tjänsten som utbildningsdirektör är en ny tjänst föreslår jag att tjänsten utannonseras både internt och externt i konkurrens. Utbildningsdirektören måste genom personligt engagemang och nytänkande vara föredöme för kundorienterad verksamhet på en konkurrensutsatt marknad, men också kunnig så att den vision och de grundläggande värderingar som formuleras bär framåt för förskolan/skolan att förverkliga sitt uppdrag utifrån skollag och läroplan. Det är mycket viktigt att rätt person axlar denna position.

Utbildningsdirektören har medarbetarsamtal och lönesätter verksamhetscheferna.

Produktionsstyrelsen för Vård & bildning

I **IVE 2012-2015** finns direktiv till produktionsstyrelser i Uppsala kommun.

Produktionsstyrelserna har ansvar för att verksamheten drivs konkurrenskraftigt och effektivt. Produktionsstyrelserna ansvarar för att dialogen med medborgarna fungerar både vad gäller klagomål och förbättringar. Produktionsstyrelserna ska följa upp och utvärdera de egna verksamheterna ur produktivets- och kvalitetsaspekter. Produktionsstyrelserna ska fortlöpande utveckla system för kvalitetsutveckling och kvalitetssäkring.

Produktionsstyrelserna ska särskilt verka för att utveckla ledarskapet. Styrelsen för Vård & bildning ska särskilt prioritera lärarnas och rektorernas kompetensutveckling.

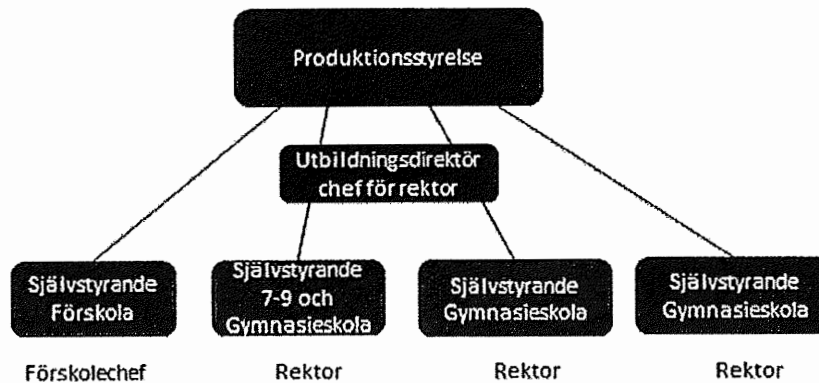
Jag har träffat ledamöter i Produktionsstyrelsen för Vård & bildning och en ledamot i Produktionsnämnden för Självstyrande Skolor (NSS). Eftersom jag föreslår en förlängning av försöket med självstyrande skolor så har jag funderat över den politiska styrningen av kommunala skolor. Då NSS ansvarar för endast fyra förskole-/skolenheter är risken att deras roll blir för kontrollerande och detaljstyrande. Jag förstår att NSS har ett mycket nära och

intressant uppdrag gentemot rektorerna, men utifrån nya skollagen är rektors roll så tydlig att en politisk nämnd för endast fyra skolor kan bli för dominant politiskt styrd i jämförelse med de övriga kommunala skolorna. För att kunna utvärdera försöket tycker jag att också den politiska styrningen måste bli mera likvärdig för alla kommunala skolor.

Ny organisation Självstyrande skolor

I mitt förslag till en ny organisation för produktion av utbildning föreslår jag att Produktionsstyrelsen och NSS blir en styrelse, en Produktionsstyrelse för både produktion Utbildning och produktion Vårddstjänster. Utbildningsdirektören blir chef för rektor på de självstyrande skolorna. De betalar OH för en liten del av utbildningsdirektörens tjänst, men i övrigt går hela skolpengen, strukturstöd och tilläggsbidraget till de självstyrande enheterna. De köper sedan de stödtjänster som de behöver precis som tidigare. Skillnaden är att försöket utvärderas efter två år och de självstyrande skolorna utvärderas precis som övriga kommunala skolor löpande. Som jag skrev tidigare finns det en nytta med att försöket utvärderas för att kanske se skillnader mellan de självstyrande skolornas resultat i jämförelse med övriga kommunala skolor.

Produktion självstyrande skolor



I mitt förslag till ny utbildningsorganisation är det Utbildningsdirektören som har medarbetarsamtal med de fyra skolcheferna för de självstyrande förskola/skolorna och lönesätter också cheferna. I övrigt styrs de direkt från Produktionsstyrelsen och är självstyrande i alla övriga hänseenden.

Olika roller

Olika roller



Den politiska styrningen kan ses som min skiss över Produktionsstyrelsens och Uppdragsnämndernas uppdrag. Det är viktigt att Uppdragsnämnden hanterar "vadet" och att produktionsstyrelsen tar ansvar för "huret". Det är också viktigt att både politiker och tjänstemän vet sitt uppdrag. För att rektor ska kunna fullfölja sitt pedagogiska uppdrag och vara ute i verksamheten så mycket som möjligt måste både politiker och tjänstemän ha tilltro till förskolan/skolan. Det står tydligt i skollagen att det är rektors ansvar och rektors befogenheter. Det finns en risk att skolorna störs av olika administrativa frågeställningar under löpande verksamhet. Därför behövs ett tydligt, transparent webbaserat utvärderingssystem som används för faktabaserade beslut både för politiker och för tjänstemän.

För att Produktionsstyrelsen ska kunna styra både produktionen för utbildning som produktionen för välfärdstjänster så behövs en årsplanering för de viktigaste besluten. Ju mer fakta som finns tillgängliga ju snabbare blir beslutsvägarna. Mitt förslag är också att Produktionsstyrelsen håller sina styrelsemöten och presidiummöten ute i verksamheten. En bra struktur är förlägga mötet på en skola, låta rektor berätta om sin skola som inledning. Det brukar alltid bli en bra dialog som förstärker tilltro och inte minst närhet till politiken

Verksamhetschefer

Jag föreslår alltså två linjeförordningsnivåer och sedan rektor och förskolechef. Jag föreslår ytterligare en ny titel för nästa led i linjeorganisationen. Förskolan, grundskolan och gymnasieskolan är verksamheter och därför tycker jag att verksamhetschef är en bra titel. Mitt resonemang går hand i hand med den utredning som gjorts om förskolans styrning och ledning. I förskolans utredning föreslås att de vice affärsområdescheferna istället får strategiska roller. Jag föreslår en verksamhetschef för Gymnasieskola och Vuxenutbildning, en verksamhetschef för Grundskola F-6, en verksamhetschef för Grundskola F-9 och en verksamhetschef för Förskola. Eftersom de nya läroplanerna, kursplanerna, nationella proven samt nya betygssystemet tydligt avgränsar stadierna så finns det också en tydlighet

att dela ansvaret för grundskolan i två ansvarsområden. För att stärka den röda tråden från förskola till gymnasieskola så bör förskolan, grundskolan och gymnasieskolan organiseras så att strategisk samverkan möjliggörs.

Grundskolan är idag uppdelad i geografiska områden (se tabell nedan). Mitt förslag till uppdelning av grundskolan under två verksamhetschefer är enligt tabell två nedan. Båda organisationerna kan användas som delning av grundskolans verksamhet, även om stadiindelning (tabell två) förstärks av de nya styrdokumenterna.

Nuvarande geografiska indelning grundskolan inklusive sarskolan	Mkr	antal elever		
Västra	364	4018	10	enheter
Södra	356	3894	13	enheter
Östra	377	3772	9	enheter
Norra	413	4999	15	enheter
	1510	16683		

Sarskola (alla årskurser)			Finns på	11 enheter
F-3	28	325	3	enheter
F-5	282	3322	11	enheter
F-6	429	5061	17	enheter
F-9	449	4833	9	enheter
6-9	156	1798	4	enheter
7-9	95	1147	3	enheter
	1510	16683		

Från Utbildningsdirektör, till Verksamhetschef och till Rektor ska Produktionsstyrelsen sätta organisatoriska ramar för ledarskap och förbättringsprocesser. Den vision och de grundläggande värderingar som formuleras fungerar som bärande idéer för hela organisationen. Utifrån dessa tankar måste det finnas tydliga målformuleringar och processer för ständig resultatuppföljning i kombination med individuellt ansvar och frihet. Därigenom skapar man grunden för en lärande organisation och främjar resultatfokus. Denna process har påbörjats i Vård & bildning, men i alltför generella målformuleringar. Det behövs tydligt utbildningsfokus genom hela organisationen för att tydliggöra kärnupdraget/huvudprocessen i förskolans och skolans uppdrag för bättre resultat. Verksamhetscheferna har medarbetarsamtal och lönesätter rektorerna/förskolecheferna inom respektive verksamhet.

Eftersom verksamhetschef är en ny befattning i den nya organisationen så föreslår jag att tjänsterna annonseras internt och externt i konkurrens. Eftersom verksamheten förskola inte är med i min organisationsutredning så föreslår jag att tre tjänster inom skolan som verksamhetschef utannonseras.

Strategisk ledningsgrupp

För att skapa meningsfulla och utmanande sammanhang och för att förstärka den lärande organisationen Produktion Utbildning föreslår jag en strategisk ledningsgrupp. Den strategiska ledningsgruppen ska träffas en gång i månaden en hel dag. Jag har själv erfarenhet av en strategisk ledningsgrupp och vet att den förstärker den röda tråden från förskolan till gymnasieskolan. Den skapar sammanhang för en lärande organisation. Den strategiska ledningsgruppen tar inte beslut utan är utmanande och rådgivande till de operativa ledningsgrupperna inom varje verksamhetsområde. Utbildningsdirektören kallar till och leder den strategiska ledningsgruppen. Följande nivåer ingår:

- Utbildningsdirektören
- Alla fyra verksamhetscheferna
- T ex fyra rektorer från grundskolan
- T ex två rektorer från gymnasieskolan
- T ex två förskolechefer

Rektorerna föreslås ett lönetillägg för att medverka och ta ansvar för den strategiska planeringen av hela Produktionen Utbildning. Om en ekonomisk frågeställning ska diskuteras så adjungeras ekonomichefen eller annan ekonomisk specialist som är insatt i frågeställningen. Det är den strategiska ledningsgruppen som bestämmer vilka som ska adjungeras till ledningsmötena. Detta är viktigt för att förstärka ledarskapet och ledningsgruppen. Av mina intervjuer så framkom det att *”det ofta var medverkande personer i ledningsgrupperna och att olika stabsfunktioner alltid var med”*.

Jag föreslår också att förstärka den strategiska ledningsgruppen med extern coachning första året. Erfarenhetsmässigt är det svårt att hålla en strategisk nivå och framförallt är det svårt att ta helhetsansvar, att vara utmanande och att påskynda utveckling. En extern rådgivare höjer nivån och det blir ett lärande i hela organisationen.

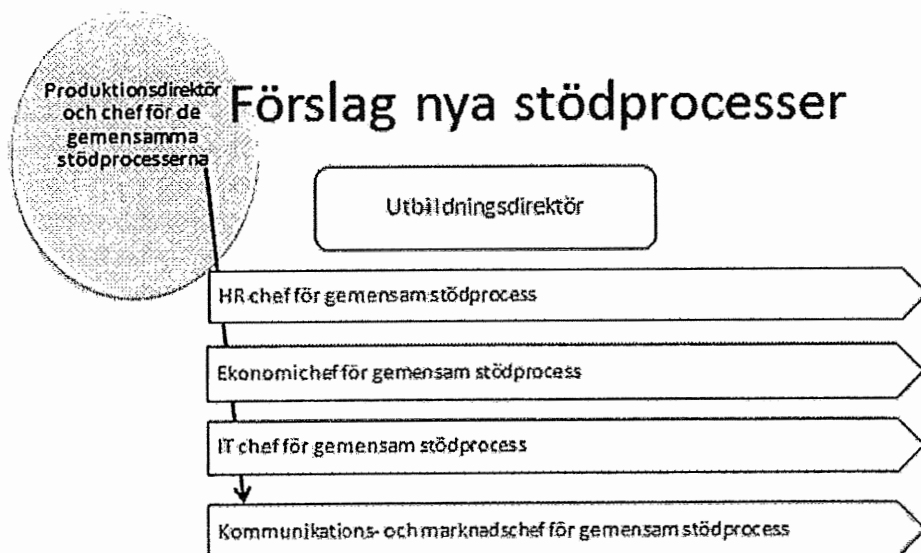
Ny organisation stödprocesser

I Vård & bildning finns tre olika staber och dessutom en del funktioner centralt under affärsområdescheferna i divisionen Utbildning & lärande. För att förstärka stabernas roll och för att förädla den administrativa processen till tydliga stödprocesser föreslår jag en ny stödprocessorganisation. Den föreslagna stödprocessorganisationen stödjer hela produktionen Vård & bildning. Jag föreslår alltså att effektivisera staberna inom hela produktionen Vård & bildning. Jag baserar mitt förslag på intervjuer och på idén att rita koncernledningen med tre ringar för att bildligt visa på synergieffekter inom koncernen och de tre staberna. Som jag redan har skrivit så ska specialisterna i stödprocesserna coacha t ex skolledningen inom sina specifika områden. Dialogen med chef och specialist är viktig för att bygga ett system- eller helhetstänkande som skapar utveckling och ständig förbättring och uppföljning.

För att uppnå en förändring i systemet måste alla våga utmana, både sig själva och andra. Alla måste ta reda på vart samhället är på väg och helst ligga steget före. Det är stödprocesserna som ska omvärldsbevaka så att cheferna kan känna sig trygga med att de vet vad som pågår inom organisationen och i omvärlden. Det är stödprocesserna som ska analysera resultaten och utmana cheferna. Framgångsreceptet är att alltid ligga steget före.

De som arbetar i stödprocesserna ska givetvis också kika på den politiska arenan för att kunna presentera den information som politiken behöver för att fatta bra beslut.

Min bedömning är att ett samlat verksamhetsstöd med specialistkompetenser är både effektivt och utvecklande för en organisations framgång och konkurrenskraft. **Därför föreslår jag att tre staber blir en gemensam stödprocessorganisation för både produktion Utbildning och produktion Vårdförstjänster.** Däremot samlar jag de strategiska stödprocesserna under respektive verksamhet/affärsområde. De strategiska stödprocesserna för verksamheten inom produktion Utbildning beskrivs i ett eget kapitel, se nedan. Mitt uppdrag omfattar inte att se över de strategiska stödprocesserna för division Kultur & samhälle samt division Vård & omsorg.



Produktionsdirektören är linjechef för vårdförstjänsterna, divisionschef för Kultur & samhälle och chef för de fyra stödprocesserna. Produktionsdirektören har medarbetarsamtal med HR Chefen, Ekonomichefen, IT Chefen och Kommunikations- och marknadschefen. Produktionsdirektören tillsätter och lönesätter respektive chef.

Varje stödprocess har ett antal anställda medarbetare. Det är stödprocesschefen som organiserar sin stödprocess. Varje stödprocess kan alltså ha sin egen organisation utifrån administrativa funktioner och direkt stöd till verksamheterna/enheterna. Det är stödprocesschefen som har medarbetarsamtal och lönesätter medarbetarna inom stödprocessen.

HR gemensam stödprocess

HR chefen för gemensam stödprocess i personalfrågor organiserar sin stödprocess utifrån behov inom både produktion Utbildning och produktion Vårdförstjänster. Det är viktigt att respektive stödprocess bevakar att lagar och styrsystem fungerar, att alla chefer på alla

nivåer fullgör sitt uppdrag utifrån personalansvar och arbetsmiljöansvar. Inom stödprocessen HR ansvaras för lönerrevisioner, lönesättningsnivåer i samarbete med kommunledningskontoret. Det är viktigt att funktioner inom stödprocessen alltid involverar chefer på alla nivåer så att ansvar och befogenhet på skolnivå blir rektors/förskolechefs ansvar. Övertalighet och andra ansvarsfrågor vad gäller avveckling personal administreras av stödprocessen HR. De hanterar nyckeltal och medarbetarenkäter i samråd med verksamheten.

Det är HR chefen som bemannar och anställer personal inom sin stödprocess i samråd med Produktionsdirektören och Utbildningsdirektören.

Ekonomi gemensam stödprocess

Ekonomichefen för gemensam stödprocess i alla ekonomiska frågor samt förhandlings- och lokalsvar organiserar sin stödprocess på samma sätt som HR. Inom stödprocess Ekonomi utvecklas den ekonomiska styrprocessen så att ansvar och befogenheter ligger på rektors/förskolechefs nivå. Inom affärsområde Gymnasieskola och Grundskola görs 2011 en omfördelning av skolpeng, strukturstöd och tilläggsbidrag (2011) för att utjämna kostnader för hyra och för elever med behov av särskilt stöd per enhet. Ett sådant omfördelningssystem tar bort rektors incitament till att effektivisera sin skolenhet utifrån intäkter och kostnader. Det går då inte heller att jämföra en skola med övriga skolor inom Vård & bildning. Det går absolut inte att jämföra självstyrande skolor med skolor inom Vård & bildning. *"Dessa omfördelningssystem är inte transparenta och upplevs av rektorer som om de gynnar deras skola som bra, men i övrigt inte tillräckligt tydliga och transparenta"*. I ett tydligt och webbaserat utvärderings- och uppföljningssystem är det viktigt att säkerställa att ekonomiska resurser kan följas till enskild elev. Det är också omöjligt att utvärdera om Uppsala kommuns skolpeng är tillräcklig utan att kunna beskriva fakta på lägsta nivå, skolenheten.

Det finns redan ett tydligt ekonomiskt resultatincitament då varje skola/förskola tar med underskott och överskott till följande budgetår som en ingående balans. Om en skola går med underskott så ska detta återbetalas inom tre år. Jag föreslår att den gemensamma stödprocessen för ekonomi utvecklar ett system där varje skola och förskola är en egen resultat enhet, men att i bokslutsprocessen eventuellt bygga upp en omfördelningsbuffert för t ex utvecklingskostnader, avvecklingskostnader, fördyrande kapitalkostnader etc. Det finns redan bra påbörjade system som kan utvecklas av stödprocessen ekonomi. Med resultat enhet menar jag att hela skolpengen, strukturstöd och tilläggsbidrag går direkt till skolan och att kostnader för OH, gemensam central omfördelningsfond och 1 % av omsättningen ska betalas till produktion Utbildning centralt och finansförvaltningen. Också hela hyran betalas av skolan utan ngn omfördelning. Då kan ett bokslut avläsas på varje skolenhet, analyseras och åtgärdas i samband med bokslut och ingående balans för nästa års budget. Eftersom försöket med självstyrande skolor föreslås fortsätta och utvärderas efter två år måste de kommunala skolorna inom produktion Utbildning i alla avseenden jämföras med de självstyrande skolorna vad gäller bokföring av intäkter och kostnader.

Under 2011 och 2012 ska ett nytt hyressystem utvecklas för att hitta former för funktionshyra. Stödprocessen Ekonomi har ansvar både för den ekonomiska styrprocessen som lokaler och för lokalhyror.

Stödprocessen ekonomi ansvarar för internkontroll och all controlling inom både produktion Utbildning och produktion Valfärdstjänster.

IT gemensam stödprocess

IT chefen har ett stort uppdrag att samordna styrning och ledning inom både produktion Utbildning och produktion Valfärdstjänster. I den översyn som gjordes av "transcent group" våren 2011 framgår tydligt vad som behöver styras upp av stödprocessen IT. De föreslår att leda och styra IT innebär att värdera, mäta och följa upp nyttan av IT samt att leda och styra medarbetare med IT-relaterade arbetsuppgifter. Det är viktigt i den styr- och ledningsprocessen att rektor och förskolechef tar ansvar och är delaktiga. IT chefen måste utveckla processen så att den används i och för verksamhetsutveckling. IT är en stor framgångsfaktor för både skolan och förskolan. IT som gemensam stödprocess har ansvar för systemförvaltning, inköp och upphandling av IT-tjänster i samråd med chef på respektive nivå. Det finns förslag på hur IT chefen organiserar sin stödprocess i utredningen. Det finns också förslag till ny struktur med nya tekniska tjänstebestämmelser och nya rollbeskrivningar. Det är helt nödvändigt att IT som gemensam stödprocess utmanar och stödjer verksamheten till att ta till sig IT för verksamhetsutveckling. En modern skola är rustad med verktyg för framtiden.

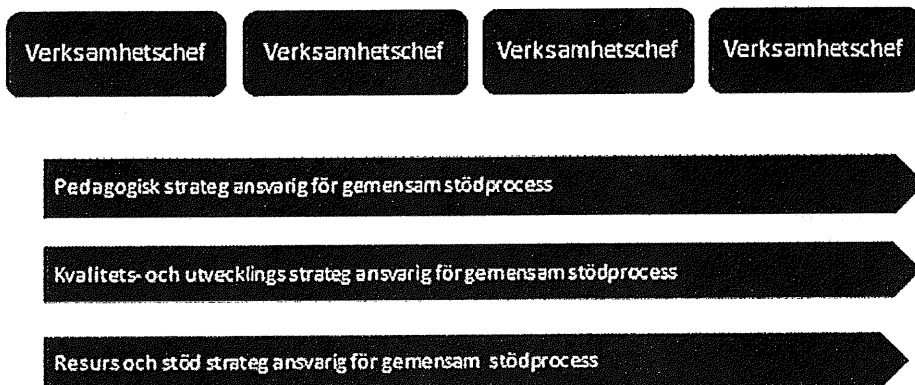
Kommunikations och marknad gemensam stödprocess

Den gemensamma processen för Kommunikations- och marknadsansvar är en viktig stödprocess eftersom skolorna och förskolorna verkar på en konkurrensutsatt marknad. Framgångsfaktorer kommer att handla om image/position, webbinformation, strategisk marknadsföring både externt och internt. Skolorna och förskolorna ingår i en gemensam koncern, produktion Utbildning och därför behöver mediabilden förstärkas, varumärket diskuteras, profil och professionell information. Allt detta är rektors ansvar och befogenheter men skolorna och förskolorna behöver stöd för att agera professionellt och få riktlinjer för att verka inom Uppsala kommun.

Nya strategiska stödprocesser

Det framgår i den utredning som gjorts för förskolan att det behövs tydliga strategiska stödprocesser nära verksamheten. Det behövs ett stöd nära verksamhetscheferna och rektorerna/förskolecheferna. Det strategiska stödet är ett utvecklingsstöd för verksamheterna och avropas både av verksamhetscheferna och av rektorerna/förskolecheferna.

Produktion Utbildning



Jag föreslår att strukturen utvecklas till tre strategiska stödprocesser med en som är ansvarig för stödprocessen. Det är verksamhetscheferna tillsammans som utser ansvarig stödprocessägare. Sinsemellan bestämmer de vem som har medarbetarsamtalet med respektive stödprocessägare och tillsammans lönesätter de stödprocessägarna.

Stödprocessägarna har medarbetarsamtal med sina respektive stödprocesser och lönesätter sina medarbetare i samråd med verksamhetscheferna. Stödprocessägarna bemannar och organiserar stödprocessen i samråd med verksamhetscheferna. Stödprocessägarna deltar i ledningsgrupper adjungerande på avrop från verksamhetscheferna eller rektorer/förskolechefer

Strategisk stödprocess Pedagogik

Inom den pedagogiska stödprocessen organiseras både ett stöd för förskolan och skolan. Vid implementering av nya läroplaner, nya kursplaner ny skollag och nytt betygssystem bevakar de den nationella nivån för att säkerställa att alla lever upp till de nationella styrdokumenterna. De har nära kontakt med UAK och samarbetar ofta med rektor/förskolechef på rektors/förskolechefs uppdrag. De säkerställer att verksamheten följer den nationella måluppfyllelsen. De sköter VFU-samordningen. De hanterar nyckeltal för processen kunskap tillsammans med ekonomistödprocessen. De ansvarar för metodutveckling och följer modern skolforskning. De omvärldsbevakar.

Strategisk stödprocess Kvalitetsarbete och utveckling

Den strategiska stödprocessen för kvalitetsarbete och utveckling ger stöd i uppföljning och utvärdering. De omvärldsbevakar och metodutvecklar tillsammans med den pedagogiska processen och samverkar på rektors/förskolechefs och verksamhetschefs uppdrag med

skolor och förskolor. De utser modellskolor tillsammans med verksamhetscheferna för att driva spetsverksamhet i projektform. De ansvarar för kompetensutveckling, för lärande nätverk. De samverkar med IT stödprocessen för att implementera ny IT struktur på skol- och förskolenheterna.

Strategisk stödprocess Resurs och stöd

Den strategiska stödprocessen Resurs och stöd är gamla affärsområdet Resurs & kunskap. Jag föreslår att stödprocessägaren ser över denna stödprocess. All verksamhet som är konsultativt stöd vad gäller skolhälsovård/elevhälsa, modersmål och socialtjänst samt resursteamerna ute i grundskoleverksamheten kan sortera inom denna stödprocess. All verksamhet som rör elevplatser och resursskolor läggs under rektorer ute i verksamheten. Detta enligt nya skollagen eftersom all skolverksamhet (elevplatser) ska ligga under rektors ansvar. Finansieringen av denna stödprocess måste ses över. Det är inte självklart att den finansieras av kostnader för gemensam OH.

Flera av tjänsterna i den strategiska stödprocessen Resurs och stöd säljs till självstyrande skolor och friskolor och anslagsfinansieras också på uppdrag av UAK för samtliga skolor i Uppsala kommun. Jag anser att alla stödprocesser kan sälja tjänster till de självstyrande skolorna och friskolor och tjänsten faktureras.

OH-kostnader

Koncernen Vård & bildning har en Overhead-kostnad till och med affärsområdescheferna på ca 2,1 % av omslutningen. Därtill kommer övriga gemensamma kostnader på ca 2,8 %. Se tabell i bilaga.

Jag tycker att dessa kostnader bör ses över i samband med organisationsförändringarna. Det står i de politiska direktiven till Produktionsstyrelserna att den procent som ska levereras till finansförvaltningen ska främst rationaliseras och effektiviseras inom administration, lokal- och gemensamma kostnader. På sikt tycker jag att Overhead-kostnaden och övriga gemensamma kostnader inte ska överstiga 3,5 %. Detta är endast en rekommendation. Det är viktigt med en bra och gemensam stödorganisation för att säkra synergieffekter och utvecklingspotential. Min rekommendation är en samlad specialistkompetens för organisationens framgång och konkurrenskraft. Tydliggör kundfokus i stödprocesserna. Skapa en drivkraft för ständiga förbättringar. Coacha cheferna kontinuerligt och ge ständig kompetensutveckling. Omvärlds bevakning. Följ upp och ge feedback kontinuerligt. Tydliggör resultat och utveckla incitament.

Flera förslag till förbättringar

Jag listar ytterligare förslag till förbättringar för att säkerställa att skolresultaten blir bättre.

- Utveckla ett Styr- och ledningssystem via webben
- Webbaserade IUP, Individuella Utvecklingsplaner för varje elev
- Skolportaler på varje skola
- Resultatkontrakt på varje chefsnivå

Jag har i min utredning med många ord beskrivit hur viktigt det är att utveckla ett styr- och ledningssystem som kan förstås och användas av den professionella organisationen i skolan/förskolan. Det är viktigt att förenkla målhierarkierna och tydliggöra det verkliga uppdraget. Det jag föreslår är en balanserad styrning i fyra perspektiv: Pedagogiska resultat, Kund, Medarbetar och Ekonomi. Inom dessa perspektiv utvecklas tydliga mål och tydliga nyckeltal.

Jag har intervjuat 25 nyckel personer, allt från politisk ledning, högre chefer till stabsfunktioner och rektorer. I organisationsutredningen hänvisas till styrdokument, utredningar och forskning.

Om Vård & bildning gör min föreslagna organisationsförändring så effektiviseras styrning och ledning. Det blir två linjechefsnivåer från utbildningsdirektör till rektor/förskolechef och två tydliga stödprocessorganisationer som fokuserar rektors/förskolechefens uppdrag. Jag förs utlova att om min föreslagna organisation för utbildning och mina förbättringsförslag genomförs har de kommunala skolorna väsentligt förbättrade skolresultat inom två år. Det tar inte lång tid!

Sammanfattning

- Syftet med organisationsutredningen för Divisionen Utbildning & lärande är att förbättra skolresultaten. Den politiska viljan är att Uppsala ska vara bland Sveriges bästa skolkommuner. Alla elever ska enligt skollagen ha möjlighet att få godkända betyg i alla ämnen. Uppsalas skolresultat är svaga i jämförelse med likvärdiga kommuner
- Rektors och förskolechefens ansvar och befogenheter tydliggörs i nya skollagen.
- Koncernen Vård & bildning är hierarkiskt och funktionellt uppbyggd i många linjenivåer. Det är fyra nivåer till rektor och förskolechef. De tre staberna är till för koncernledningen och affärsområdena.
- Försöket med självstyrande skolor förlängs i två år men i en annan organisation. Försöket utvärderas löpande i jämförelse med övriga kommunala skolor.
- Divisionen för Utbildning & lärande är ingen lärande organisation.
- En ny organisation föreslås med en uppdelning av utbildning och välfärdstjänster i linjeorganisationen.
- Tydliga gemensamma stödprocesser i hela Vård & bildning för att bygga en lärande organisation för produktion Utbildning. Gemensam HR, gemensam Ekonomi, gemensam IT och gemensam Kommunikation & marknad.
- Nya Strategiska stödprocesser som stödjer och utmanar verksamheterna, förskola, grundskola, gymnasieskola och vuxenutbildning. Strategisk Pedagogisk process, strategisk Kvalitets & utvecklingsprocess och strategisk Resurs- & stödprocess.
- Produktionsstyrelsen och NSS blir en styrelse. Styrelse- och nämndmöten hålls ute i verksamheten.
- Två nya titlar införs, Utbildningsdirektör och Verksamhetschef. Fyra tjänster utannonseras både internt och externt för att konkurrensutsätta nyckelbefattningar.
- Det blir två linjechefsnivåer till rektor och förskolechef.
- Strategisk ledningsgrupp skapas för att utveckla samverkan och lärande mellan de olika skolformerna, den röda tråden från förskola till gymnasieskola blir strategisk.

- Kompetensutveckling i lärande nätverk både externt och internt för att bygga en lärande organisation över stadiegränser och skolformer. De gemensamma och strategiska processerna coachar rektorerna.
- OH-kostnader ses över. Rekommenderat mål 3,5 % (nu 4,8 %).
- Gemensamt IT-stöd i pedagogik och i administration en framgångsfaktor.
- Ett webbaserat styr- och ledningssystem med kvalitetsmål och nyckeltal.
- Resultatkontrakt på varje chefsnivå.
- *Kraftigt förbättrade skolresultat inom två år.*

Agneta Jörbeck

Handläggare

Datum
2011-09-29Diarienummer
NSS-2011-0158

UPPSALA KOMMUNSTYRELSE	
Ink. 2011-10-14	
Diarienumr.	KSN-2011-0565
Arb. nr.	

Till Kommunstyrelsen

Kommunfullmäktige beslutade 2008-06-24 att under en försöksperiod till och med 2010 inrätta en produktionsnämnd för självstyrande skolor. Kommunstyrelsen beslutade 2008-11-12 anta regelverk för självstyrande skolor. Försöksverksamheten har sedan genom beslut i Kommunfullmäktige genom nytt beslut förlängts till och med 2011.

Intentionerna med försöksverksamheten med självstyrande skolor är att inom ramen för den kommunala organisationen ge skolor möjlighet att i så hög grad som möjligt verka under friskoleliknande former.

Nämnden för självstyrande skolor ska bland annat ...

- verka för ökad frihetsgrad för de självstyrande skolorna från linjeorganisation
- vaka över att skolorna uppfyller de krav som uppdragsgivaren/uppdragsnämnden ställt, avseende kvalitet, kvantitet och pris
- tillse att verksamheten bedrivs effektivt och i enlighet med Kommunfullmäktiges beslut
- underlätta smidighet och flexibilitet för de självstyrande skolorna
- tillse att rektor direkt under nämnden ansvarar för skolans ekonomi, medarbetare och att verksamheten bedrivs enligt gällande regelverk
- tillse att kommungemensamma stödsystem för ekonomi, medarbetare och elever används och att skolorna bidrar till driftskostnaderna för dessa
- tillse att den självstyrande skolan bär sina egna kostnader

Vi kan nu i slutet av försöksperioden sammantaget konstatera att ovanstående uppdrag nu framgångsrikt genomförts.

Skolorna finner gemensamt följande:

- Respektive skolas varumärke är nu bättre bevarat och tydligt förstärkt.
- Skolorna har kunnat skapa en effektivare och plattare organisation med enklare beslutsvägar och därmed bättre förmått utnyttja och utveckla personalens styrkor.
- Det är mer kostnadseffektivt, eftersom pengar ges direkt till verksamheten.
- Skolorna får lägre OH-kostnader, vi betalar för det vi vill ha och behöver och mindre till centraladministrativa rutiner.
- Skolorna har kunnat utveckla och förstärka respektive skolas pedagogiska profil.
- Försöket har bidragit till mera ledning och mindre styrning.
- Det ges en stark och förstärkt tilltro till rektors/förskolechefs ledarskap.
- Ett bättre system, där skolan frågar efter stöd och köper det än att skolan blir påtvingad att ha vissa funktioner.
- Kompetensutveckling ges efter behov på den enskilda skolan.
- Känslan av att arbeta för den egna skolan i större utsträckning gör att arbetet blir enklare och mer stimulerande.
- Några skolor har haft ett unikt samarbete mellan olika skolformer, där vi i framtiden ser stora utvecklingsmöjligheter.

Entusiasmen för arbetet har påtagligt ökat när vi har blivit självstyrande kommunala skolor. Om skolorna tvingades tillbaka till gamla strukturer eller till strukturer som påminner om det gamla, skulle besvikelsen bli stor. Arbetslusten skulle minskas påtagligt.

Bilden av att ett uppbyggnadsskede har visat på mycket stora förbättringsmöjligheter som också syns i resultat och verksamhet. Men vi anar att de riktigt stora möjligheterna ligger framåt i tiden, när rutinerna finns på plats och självstyret kan ge full effekt.

Som vi ser det är det nödvändigt att en så stor kommun som Uppsala för framtiden säkerställer att skolor ges möjlighet att få arbeta under friare former. Därigenom säkerställer man mer flexibla undervisningsformer över gränserna för förskola, grundskola, grundsärskola, gymnasieskola, gymnasiesärskola, komvux och sårvox. Vi finner det orimligt att de initiativ som vi redan tagit inom dessa områden inte skulle ges möjligheter att få fortsätta utvecklas.

Vi finner det lika orimligt att våra skolor skall återgå till system där vi får kraftigt utökade OH-kostnader genom att påtvingas administrativa rutiner. Vår erfarenhet är dessutom att denna centralstyrning inte arbetar i den enskilda skolans intresse utan mer arbetar efter koncernperspektiv där koncernens framtid är viktigare än att den enskilda skolans perspektiv och möjligheter beaktas. Vår erfarenhet är att koncernbildning också tydligt minskar möjlighet till transparens och därmed bidrar till brist på förståelse för varför beslut tas.

Vi finner att initiativet med självstyrande skolor var bra därför att därigenom skapades inom kommunen en organisation som provar och tillåter olikheter och mer okonventionella lösningar. Fler modeller byggda mer på entusiasm och arbetstillfredsställelse ger med största sannolikhet lösningar med en annorlunda och inte sällan högre utvecklingspotential.

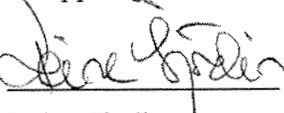
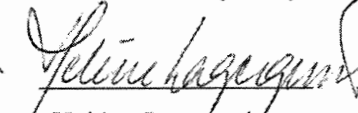
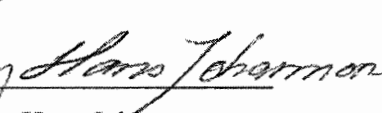
Vi har idag mandat för att bejaka varje verksamhets särart och ges möjligheter till att skapa egna synergieffekter. Det finns genom vår försöksverksamhet ett tydligt politiskt ledarskap som stöttar varje rektor i dennes ambitioner och utvecklingstankar.

Värdet av att få arbeta direkt emot den politiska nivån och inte en hierarki av tjänstemän kan inte nog understrykas. Vi har genom vår försöksverksamhet med självstyrande skolor visat att inom Uppsala kommun har skapat en modell som både ger en utökad direkt politiskt styrning med mindre tjänstemannabyråkrati samtidigt som det skapas möjlighet för deltagande skolor att självständigt utvecklas och där skolornas egna initiativ ges livskraft.

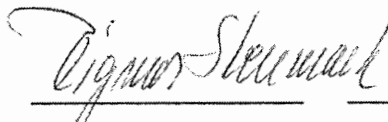
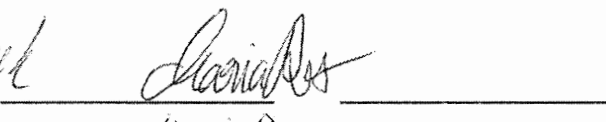
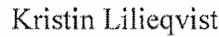
Vi vill med denna skrivelse betona vikten av

- att skolorna kan behålla graden av självstyre och
- att skolorna ges möjligheter att vidareutveckla sin verksamhet och därmed ge kommunen möjlighet att vidareutveckla sin organisation.

På uppdrag av Produktionsnämnden för självstyrande kommunala skolor


Reine Sjödin
Heléne Lagerquist
Hans Johansson
Lena Forsberg
Anette Bladsjö

För Arbetsutskottet för Produktionsnämnden för självstyrande kommunala skolor


Rigmor Stenmark
Rolf Kroon/Maria Ros
ent. uppdrag
Kristin Lilieqvist

SAMMANTRÄDESPROTOKOLL
Sammanträdesdatum: 2011-09-21

Plats och tid: Jällagymnasiet, kl 16.00

Beslutande: Rigmor Stenmark, (C), ordförande
Kristin Lilieqvist, (MP), vice ordförande
Gunnar Salomonsson, (FP)

Ersättare:

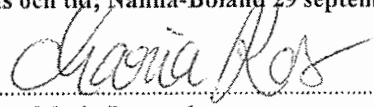
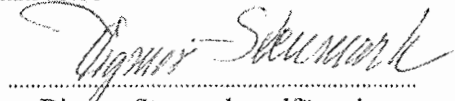
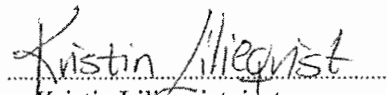
UPPSALA KOMMUNSTYRELSE	
Ink.	2011-10-14
Diar.nr	
Åkebil	

Övriga deltagare: Lena Forsberg, rektor Nanna/Boland
Reine Sjödin, rektor Bolandgymnasiet
Hans Johansson, rektor Jällagymnasiet § 53 - 63
Anette Bladsjö, förskolechef Solskenets förskola
Roland Wallhuss, adm.chef/bitr. rektor Jällagymnasiet
Maria Ros, sekreterare

Utses att justera: Kristin Lilieqvist

Justeringens plats och tid: Nanna-Boland 29 september 2011, klockan 15.00

Underskrifter:


.....
Maria Ros, sekreterare
.....
Rigmor Stenmark, ordförande
.....
Kristin Lilieqvist, justerare

ANSLAG/BEVIS Protokoll är justerat. Justeringen har tillkännagivits genom anslag.

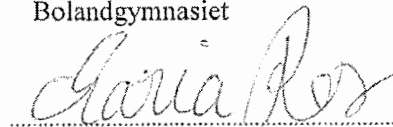
Organ: Produktionsnämnden för självstyrande kommunala skolor

Sammanträdesdag: 2011-09-21

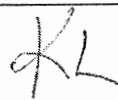
Datum för anslags uppsättande: 2011-09-30

Datum för anslags nedtagande: 2011-10-24

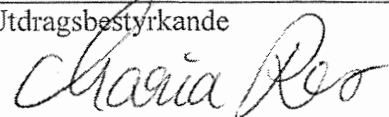
Besvärstiden utgår: 2011-10-21

Förvaringsplats för protokollet: I pärm
Bolandgymnasiet
.....
Maria Ros, sekreterare

Justeraandes sign



Utdragsbestyrkande



2011-09-21

§ 74.
Självstyrande kommunal skola (NSS)

Produktionsnämnden för självstyrande kommunala skolor beslutar

att uppdra till arbetsutskottet att granska och godkänna ledningsgruppens förslag på skrivelse till Kommunstyrelsen

Ärendet: Reine Sjödin informerar om ledningsgruppens arbete med att framställa ett förslag på skrivelse till Kommunstyrelsen.
Ordföranden informerar om att Styrelsen för vård och bildnings arbetsutskott som kommer till det extra arbetsutskottssammanträdet den 29 september 2011.

§ 75.
~~Ändring av sammanträdesdagarna i november~~

~~Produktionsnämnden för självstyrande kommunala skolor beslutar~~

~~att ändra datum för arbetsutskottets sammanträde till den 16 november, samt~~

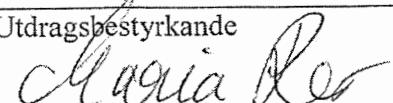
~~att ändra datum för nämndens sammanträde till den 30 november~~

~~**Ärendet:** Ordförande redogör för ledningsgruppens förslag att flytta sammanträdesdagarna i november.~~

Justerandes sign



Utdragsbestyrkande



2011-10-19

Till kommunstyrelsen

Nyligen gjorde arbetsutskottet för Produktionsnämnden för självstyrande kommunala skolor (NSS), tillsammans med rektorerna på de skolor nämnden ansvarar för, en skrivelse till Kommunstyrelsen. Min namnteckning finns dock inte med på det dokumentet. Det beror på att den slutkläm på skrivelsen som vi gemensamt formulerade och fattade konsensusbeslut om på arbetsutskottet, var utbytt mot en annan formulering i brevet när det var dags att skriva under. På grund av detta gör jag istället en helt egen skrivelse om min och Miljöpartiets syn i frågan.

Miljöpartiets grundsyn i frågan om självstyre för kommunala skolor är positiv. Vi anser att beslut ska fattas så nära dem som berörs av besluten som möjligt. Eget ansvar och möjligheten att påverka stärker människor och stärker kreativiteten. Det finns också ett värde i att skolor ges frihet att utvecklas åt lite olika håll, vilket skapar förutsättningar för innovation och mångfald. Skolorna som deltagit i försöket har pekat på en mängd fördelar som de upplever sedan de blev självstyrande, och dessa erfarenheter bör tas tillvara i det framtida arbetet. Vi tycker alltså att skolorna inom försöket ska få behålla den grad av självstyre som de har idag, och att även andra kommunala skolor ges möjlighet att bli mer självstyrande om de så önskar. Däremot tror inte Miljöpartiet att den modell som finns idag, med en särskild nämnd som ska se över hur skolorna sköter sig, är den bästa. Nämnden har knappt några relevanta beslutsbefogenheter, och mötena består mest av att ledamöterna lyssnar på rektorernas redogörelser för sin skolas verksamhet, ofta med fokus på detaljer i ekonomin. Det är intressant, men kanske inte alltid så relevant i och med att vi ändå inte kan göra så mycket åt det vi hör. Exakt hur det ska fungera i framtiden har vi inte låst oss i ännu, men tydligt är att kommunen måste arbeta fram bra former för detta. En möjlig väg skulle kunna vara att de resurser nämndens arbete tar i anspråk istället tillfaller uppdragsnämnderna, och att dessa använder resurserna till mer kvalificerad uppföljning än vad fritidspolitiker kan göra, med fler besök i verksamheterna och djupare sakkunnande. De självstyrande skolorna skulle i så fall svara direkt mot uppdragsnämnderna. En annan fråga att tänka på är huruvida kommunen ska kräva att självstyrande skolor i framtiden ska kunna visa på större inflytande och delaktighet hos elever och skolpersonal än "vanliga" skolor, så att självstyret inte bara stannar på högsta ledningsnivå.

Sammanfattningsvis: Gärna självstyrande skolor (som inte enbart behöver innefatta de idag självstyrande skolorna), men inte med den nämndkonstruktion som finns idag. Jag hoppas vi tillsammans kan hitta en bra organisatorisk lösning som skapar förutsättningar för bra studieresultat, hög trivsel och ett verkligt inflytande för såväl lärare, elever och övrig skolpersonal.

Kristin Lilieqvist (MP)
Vice ordförande, NSS

SAMMANTRÄDESPROTOKOLL

Sammanträdesdatum

2011-10-28

Plats och tid: Stadshuset, lokal Anders Diös, kl. 08.30-09.10

Beslutande:

Cecilia Hamenius (FP)
Agneta Boström (S)
Marcus Persson (C)
Simone Falk (M)
Berthold Lindersten (FP)
Owe Rubenman (S)
Maria Patel (S)
Terence Honglo (MP)

Ordförande
2:e vice ordförande
ledamot §133
ledamot
ledamot
ledamot
ledamot
Ledamot

Övriga deltagare:

Ulla Holmgren, produktionsdirektör
Pelle Bultmark, HR-chef
Anne-Louise Wahlund, sekreterare

Tjänstgörande ersättare:

Josefine Andersson (M)
Anders Liljegren (M)

§§ 130- 132

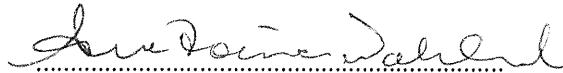
Ersättare:

Huseyin Alpergin (V)
Trine Wirén (KD)
Marcus Norlin (MP)

Utses att justera: Agneta Boström (S)

Justeringens plats och tid: Stadshuset, lokal Anders Diös 28 oktober 2011 klockan 10.00

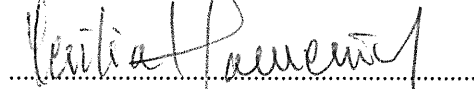
Sekreterare:



Paragrafer 130-133

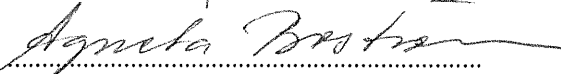
Anne-Louise Wahlund

Ordförande:



Cecilia Hamenius (FP)

Justerande:



Agneta Boström (S)

ANSLAG/BEVIS

Justeringen har tillkännagivits genom anslag
Styrelsen för vård och bildning

Organ:

Sammanträdesdatum: 2011-10-28

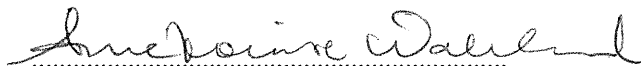
Datum för anslags uppsättande: 2011-10-28

Datum för anslags nedtagande: 2011-11-21

Sista dag för överklagande: 2011-11-18

Förvaringsplats för protokollet: Vård & bildning, Fyrisborgsgatan 1

Underskrift:



Anne-Louise Wahlund

Utdragsbestyrkande

SAMMANTRÄDESPROTOKOLL

Sammanträdesdatum

2011-10-28

§ 130**Ordningsfrågor/upprop**

Genomgång av tjänstgörande ersättare.

...

§ 131**Val av justeringsperson och tid för justering**

Till att justera dagens protokoll utses Agneta Boström (S).
Justerings tiden fastställs till fredagen den 28 oktober 2011
klockan 10.00.

...

§ 132**Föredragningslista**

Föredragningslistan fastställs.

...

AW	CH	AS	Utdragsbestyrkande
----	----	----	--------------------

SAMMANTRÄDESPROTOKOLL

Sammanträdesdatum

2011-10-28

§ 133
**Organisationsutveckling inom den pedagogiska verksamheten,
SVB 2011-0520**
Beslut

- att** anta de delar i organisationsutredningen som avser eller har bäring på division Utbildning & lärande med undantag av förslagen om ändrad nomenklatur avseende vissa befattningar inom divisionen samt förslagen i den del av organisationen inom divisionen som avser förhållandet produktionsdirektör – vice produktionsdirektör, tillika chef för division Utbildning & lärande,
- att** ge förvaltningen i uppdrag att genomföra de i organisationsutredningen föreslagna åtgärderna,
- att** eventuella förslag till ändringar i förhållande till organisationsutredningen föreläggs styrelsen för beslut,
- att** anta den av förvaltningen föreslagna tidplanen,
- att** ge förvaltningen i uppdrag att genomföra åtgärderna senast inom de tider som föreslås,
- att** eventuella ändringar i tidplanen föreläggs styrelsen för beslut, samt
- att** uppdra till förvaltningen att föreslå ändringar i delegationsordningen i anledning av genomförandet av åtgärder enligt organisationsutredningen och i förhållande till tidplanen.


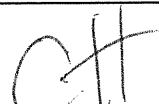

Ärendet

Vård & bildning ska under 2011 och 2012 genomföra en organisationsutveckling inom den pedagogiska verksamheten utifrån nya skollagen och därav följande ansvarsfördelning och med erfarenheter från försöksverksamhet med självstyrande skolor med inriktning med ökat självstyre för skolorna. Som underlag ska den organisationsutredning som genomförts av konsult Agneta Jörbeck användas. Styrelsen ska under perioden informeras genom en fast punkt på föredragningslistan till styrelsens sammanträden enligt tidplan.

Beslutsunderlag

I ärendet föreligger förvaltningens förslag till beslut 2011-10-27.

...

			Utdragsbestyrkande
---	---	---	--------------------

Plan för genomförande 2011 och 2012

17/11 2011

Risakanalys

Påbörjad

Kommunikationsplan

Redovisas

Ekonomi

Nytt resursfördelningssystem genomförande 2012-01-01 för Gymnasieskola och 2012-08-01 för grundskolan.

Utbildningsdirektör

Rekrytering påbörjad

15/12 2011

Risakanalys

Redovisas

Organisationsbeslut

Ny affärsområdesindelning och ledningsorganisation för division Utbildning & lärande.

Rekrytering påbörjad

Stödprocesser

Beslut om vissa gemensamma stödprocesser för hela Vård & bildning 2012-01-01

Delegationsordning

Aktuella förändringar

26/1 2012

Rapporter

Salsa värde, elevresultat

Jämförande studie V&B – Självstyrande skolor

Strategiska stödprocesser

Beslut om strategiska stödprocesser inom Utbildning & lärande 2012-03-01

Gemensamma stödprocesser

Beslut om vissa gemensamma stödprocesser för hela Vård & bildning 2012-03-01

Delegationsordning

Aktuella förändringar

Plan för genomförande (forts.)

16/2 2012

Rapport

Delegationsordning

Aktuella förändringar

29/3 2012

Rapport

Delegationsordning

Aktuella förändringar

26/4 2012

Rapport

Delegationsordning

Aktuella förändringar

31/5 2012

Rapport

Nya chefer

Nya chefer inom division Utbildning & lärande presenteras

Delegationsordning

Aktuella förändringar

14/6 2012

Rapport

Resurs & kunskap

Beslut angående affärsområde Resurs & kunskap

Delegationsordning

Aktuella förändringar

Plan för genomförande (forts.)

30/8 2012

Rapport

Strategisk ledningsgrupp

Beslut om strategisk ledningsgrupp inom division Utbildning & lärande

Delegationsordning

Aktuella förändringar

4/10 2012

Rapport

Delegationsordning

Aktuella förändringar

29/11 2012

Rapport

Delegationsordning

Aktuella förändringar

20/12 2012

Rapport

Delegationsordning

Aktuella förändringar

Salsa värde, elevresultat

Jämförande studie V&B – Självstyrande skolor