

Barn- och
utbildningsnämnden

Långsiktig plan för utveckling av särskolan

Förslag till beslut

1. Utredningen om särskolan godkänns och läggs till handlingarna
2. Barn- och utbildningsförvaltningen ges uppdraget att ta fram ett konkret förslag till utvecklingsplan för den samlade särskoleverksamheten.
3. Förslag till utvecklingsplan ska redovisas för arbetsutskottet i oktober 2018 så att erforderliga beslut kan fattas av nämnden före 31 december 2018.

Sammanfattning

Den utredning som genomförts under 2017 pekar på flera områden för utveckling av den samlade särskoleverksamheten.

Åtgärder föreslås på kort och lång sikt inom

- organisation och ledning
- personal och kompetens
- arbetssätt
- ekonomistyrning
- lokaler
- systematisk inkludering

Utredningen ger underlag för att nu i nästa steg processa fram ett konkret förslag till en utvecklingsplan i syfte att formera ett särskolelyft.

Ärendebeskrivning

Bakgrund

Från och med 2017 finansieras särskolan med skolpeng istället för som tidigare med anslag. Förvaltningen ska med de intäkter skolpengen ger bedriva en kvalitativt hög verksamhet vilken kännetecknas av god omsorg, god säkerhet och där eleverna utvecklas utifrån de mål som är satta i läroplanerna.

Organisation ska ha en hög flexibilitet för att klara volymökningar och volymminskningar, säkerställa att arbetsmiljön för elever, personal och chefer är god samt bidra till att uppnå en långsiktig ekonomisk stabilitet och effektivitet.

Den 16 februari 2017 beslutade Barn- och utbildningsnämnden att ge förvaltningen i uppdrag att utreda särskolan. Utredningen skulle genomlys kvaliteten, organisationen och

effektivitet inom verksamheten och utifrån detta underlag ta fram förslag på eventuella förändringar.

Utrednings genomförande

Implement Consulting Group har genomfört utredningen vilken har varit deltagarbaserad. Förvaltningens ledningsgrupp, skolledare, medarbetare och fackliga företrädare har varit involverade i arbetet genom intervjuer och gemensamma arbetsmöten.

Genomförandet av utredningen har skett i fyra steg:

1. Övergripande analys – för att få en inledande förståelse
2. Fördjupad analys – för att få en mer detaljerad bild med fördjupat perspektiv
3. Lösningförslag – reflektioner och diskussion i två arbetsmöten
4. Handlingsplan – för att skapa planer för införande

Intervjuerna gav en samstämmig bild över nuläget och dess nuvarande problem. Det fanns också en stor enighet i att ta tag i särskolan och på det sista arbetsmötet uppnåddes en bred enighet om i vilken riktning utvecklingen bör drivas.

På övergripande nivå kan beskrivas att särskolans verksamhet har vuxit över åren, men är kvar i samma organisatoriska lösning som är splittrad både fysiskt, organisatoriskt och ledningsmässigt. Särskoleverksamheten är en liten del i relation till hela barn och utbildningsförvaltningen vilket resulterar i att dess frågor hamnar i skymundan. Det finns stora förväntningar på att förvaltningen värnar om särskolans ställning och lyfter upp dess frågor kring utveckling, styrning och uppföljning.

Analys

Det finns inga ledningsforum där helhets-, samordnings- och utvecklingsfrågor diskuteras för särskolan, vare sig på förvaltningsnivå eller per skolform. Det är uppenbart att det finns en upplevelse både på förvaltningen och bland skolledarna att särskolan är ”bortglömd” och att deras frågor inte kommer upp naturligt på agendan. Särskolans relativt sett begränsade omfattning, jämfört med hela skolverksamheten, gör att andra frågor dominerar dagordningen både på skolnivå (förutom träningskolan inom Tuna) och förvaltningsnivå.

Det finns en allmänt utbredd uppfattning att avsaknaden av styrningsfokus på särskolan har lett till att särskolan är eftersatt med avseende på lokaler, IT, material m.m. i relation till grundskolan och gymnasieskolan. Särskolan kommer sällan i fråga för de centrala utvecklingsinsatserna såsom ”Mattelyftet” eller ”Läsllyftet”. Orsakerna till avsaknaden av en gemensam styrning av särskolan i Eskilstuna handlar sannolikt om:

- Bristande ledningsresurser, det finns ingen chef för den sammanhållna verksamheten.
- Avsaknad av mötes/ledningsforum där särskolans övergripande och långsiktiga frågor tas upp.
- Avsaknad av operativa samverkansformer inom särskolan där dagliga frågor kring t.ex. bemanning kan tas upp och samordnas

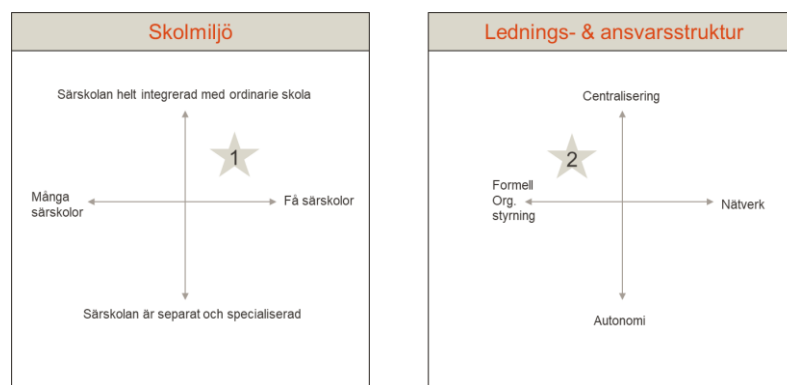
Sett till särskolan som helhet skulle verksamheten sannolikt gagnas av en högre grad av samordnad styrning, både långsiktigt (avseende t.ex. lokaler, pedagogikutveckling och kompetensförsörjning) och mer operativt (avseende t.ex. personalpooler, rekrytering och förbättringsarbete). Det finns också en önskan att få lära av varandra och överföra goda exempel mellan de olika enheterna som inte tillgodoses i den nuvarande organisationsmodellen.

De identifierade utmaningarna för särskolan är sannolikt inget som är unikt för Eskilstuna, men det sker inget strukturerat kompetens och erfarenhetsutbyte med grannkommuner eller kommuner med liknande förutsättningar, exempelvis Västerås, Örebro, Katrineholm, Linköping, Norrköping, Uppsala och Gävle.

Utredningens rekommendation av målbild

I arbetsmöte har diskussion och analys gjorts över vilket scenario som har bäst förutsättningar för måluppfyllelse givet prioriterade designkriterier. Analysen pekar enhälligt ut en målbild som bygger på:

1. Färre, större skolor som har integrerat ordinarie skola med särskolan
2. Formell organisatorisk styrning av särskolan med stort inslag av centralisering



Effekterna av målbilden kan konkretiseras utifrån fem utvecklingsområden med förslag till övergripande konsekvenser – Effekter och förslag till aktiviteter.

	Organisation	Processer	Ekonomistyrning	Kompetens	Lokaler
EFFEKTER	<ul style="list-style-type: none"> Ny skolchef – Särskolechef på förvaltningen Fokus på särskolan utveckling och prestation 	<ul style="list-style-type: none"> Enhetliga arbetsätt Kortare och tydligare beslutsvägar 	<ul style="list-style-type: none"> Kostnadskontroll Likvärdighet i fördelning Framförhållning och proaktivitet 	<ul style="list-style-type: none"> Enklare kompetensförsörjning – mer samutnyttjande Kompetensutveckling Lärande – utveckling Enhetlig kultur 	<ul style="list-style-type: none"> Stora gemensamma skolor Förutsättningar för systematisk inkludering mellan elever
AKTIVITETER	<ul style="list-style-type: none"> Definiera ny chefsroll Anpassa chefs- och ledningsstrukturen Förtydliga ansvar och mandat 	<ul style="list-style-type: none"> Utveckla synsätt kring systematisk inkludering mellan ordinarie/Särskolan Utveckla samarbetet över skolformerna inklusive Förskolan Utveckla samarbetet med landstinget, inkl psykologutredningar 	<ul style="list-style-type: none"> Utred elevpeng Utveckla rutin kring prognos – elevantal Utveckla rapporter Analysera resursfördelningsmodellen 	<ul style="list-style-type: none"> Utred personalbehov – Roller & kompetens Utred en gemensam personalpool 	<ul style="list-style-type: none"> Upprätta en strategisk plan för användning av samtliga skolor Identifiera konsekvenser på kort sikt Utred organisation grundskolan – F-6, 7-9 eller F-9 Kartlägg utemiljöer, elevernas behov av utrustning/hjälpmedel

Som underlag och utgångspunkt för det fortsatta arbetet behöver en handlingsplan utformas för att besvara nedanstående huvudsakliga frågor.

	Organisation	Processer	Ekonomistyrning	Kompetens	Lokaler
FRÅGESTÄLLNINGAR	<ul style="list-style-type: none"> • Är det en heltidsroll eller en tillika befattning för en av de nuvarande rektorerna? • Hur kommer rollen att samverka med befintliga skolchefer för grundskola och gymnasieskola? • Hur ska rollen finansieras? <ul style="list-style-type: none"> – Ytterligare budget – Krav på effektivisering 	<ul style="list-style-type: none"> • Hur kan framförhållning skapas genom bättre samverkan med förskolans verksamhet • Hur kan samarbetet med Landstinget kring psykologutredningar förtydligas? 	<ul style="list-style-type: none"> • Hur kan vi förenkla och sammanställa ekonomisk information? • Hur kan vi öka förståelsen för vad som driver kostnader och kvalitet? • Hur bör elevpengen utformas? 	<ul style="list-style-type: none"> • Hur kan vi samordna våra resurser centralt i en resurspool? • Hur kan vi attrahera och stärka vår pedagogiska kompetens? • Hur kan kulturen stärkas och trivseln förbättras? 	<ul style="list-style-type: none"> • Hur kan vi utveckla och optimera elevers placering utifrån nuvarande skolor inför Hösten 2018? • Hur kan utemiljön och hjälpmedel förbättras? • Kommer planerade nybyggnationer att räcka till? • Med nya skolor på plats, vilka elever bör gå på respektive skola? <ul style="list-style-type: none"> – F-åk 6; 7-9 – F-åk 9

Särskolelyftet

Utredningen föreslår ett ”särskolelyft” där åtgärder genomförs både på kort och på lång sikt.

För att tillgodose det omedelbara behovet av samarbete och samverkan föreslår utredningen att ett samverkanforum inrättas under ledning där företrädarna för de olika särskolorna träffas för att diskutera viktiga frågor, till exempel inskrivning, inskolning, pedagogik. På längre sikt, i takt med att en ny organisationsstruktur införs kan detta forums roll och ansvar förändras. Forumet leds förslagsvis av en koordinator som kan utses bland särskolerektorerna till dess att ny särskolechef på förvaltningen är utsedd.

Dessutom föreslår utredningen att följande utvecklingsprojekt genomförs under innevarande läsår 2017/18:

- Organisation
 - Syfte: Att definiera ny chefsroll på förvaltningen med ansvar för hela särskolan
 - Genomförande:
 - Steg 1: utforma och förhandla rollbeskrivning
 - Steg 2: finansiera roll, utlys tjänst
 - Steg 3: tillsätt tjänst
- Personal och kompetens:
 - Syfte: Att utveckla en gemensam kompetensförsörjning med högre grad av samutnyttjande – ”Personalpool”.
 - Genomförande:
 - Steg 1: Kartläggning av nuvarande personal- och bemanningssituation.
 - Steg 2: Ta fram förslag till process och/eller funktion för koordination av personal och bemanning inom och mellan särskolorna.
 - Steg 3: Bemanna funktion/införande av process.

- Mer enhetliga arbetsätt:
 - Syfte: utveckla mer enhetliga arbetsformer för att förbättra i första hand samarbetet över skolformerna inklusive förskolan.
 - Genomförande:
 - Steg 1: kartläggning av nuvarande arbetsätt på de olika enheterna
 - Steg 2: identifiera nya arbetsformer/processer
 - Steg 3: införa valda enhetliga arbetsätt/processer på skolorna
- Ekonomistyrning:
 - Syfte: Att utveckla en mer proaktiv och fördjupad ekonomistyrningsmodell för att få en ekonomi i balans.
 - Genomförande:
 - Steg 1: Översyn av elevpeng (inkl. fritids), prognosmodell, intäkter, nyckeltal och rapporter.
 - Steg 2: Kartläggning av ekonomistyrningsprocessen inom sarskolan.
 - Steg 3: Framtagande av förslag och beslutsunderlag.

På längre sikt förslår utredningen att det tas ett mer samlat grepp kring lednings- och styrningsfrågorna samt den strategiska lokalförsörjningen med inriktning mot att få en gemensam ledning för sarskolorna och större enheter. Dessutom bör ett långsiktigt arbete med att förbättra inkluderingen mellan ordinarie skolan och sarskolan påbörjas. Följande tre utvecklingsområden föreslås:

- Ny struktur, ledning & styrning
 - Syfte: Skapa en organisation och ledningsstruktur för en sammanhållen sarskola med fokus på kvalitet, utveckling och prestation.
- Lokaler:
 - Syfte: Anpassa den strategiska lokalförsörjningsplanen till nya elevprognoser; var ska skolor finns och med vilken verksamhet
- Systematisk inkludering mellan ordinarie och sarskolan
 - Syfte: Utveckla synsätt kring systematisk inkludering mellan ordinarie skolan och sarskolan för att utveckla såväl elever som lärare.

Framtagandet av en plan för ett sarskolelyft

Förvaltningen föreslår Barn- och utbildningsnämnden att besluta att ge förvaltningen uppdraget att konkretisera en plan för utveckling av sarskolan.

Planen ska innehålla

- en långsiktig lokalplanering utifrån rekommendationerna i utredningen
- en förändrad ledningsorganisation på förvaltningsnivå där grundsarskolan, träningskolan och gymnasiesarskolan samlas under en gemensam skolchef
- en förändrad ledningsorganisation för de olika sarskolenheterna inom det nya verksamhetsområdet
- åtgärder för gemensam kompetensförsörjning med högre rad av samutnyttjande

- åtgärder för att utveckla mer enhetliga arbetsformer i syfte att öka likvärdigheten, kvaliteten och förbättra samarbetet med förskolan, grundskolan och gymnasieskolan
- åtgärder för mer systematisk och individuell inkludering av särskolans elever i grundskola och gymnasieskola
- åtgärder för att utveckla det systematiska kvalitetsarbetet och synliggöra särskolans uppdrag i nämndens verksamhetsplan och uppföljning
- tidsplan för de olika delarna i den samlade utvecklingsplanen

Det planerade arbetet med att processa fram en konkret utvecklingsplan ska innehålla en avstämningsspunkt i slutet av vårterminen 2018 då arbetet rapporteras av i nämnden. Nämndens ledamöter ska vid detta tillfälle ges möjlighet att träffa skolledarna i särskolan för att föra en dialog kring resultat, kvalitet och utveckling.

Förslag till utvecklingsplan ska redovisas för arbetsutskottet i oktober 2018 så att erforderliga beslut kan fattas av nämnden före 31 december 2018.

Finansiering

Kostnad för koordinator för framtagandet av en långsiktig plan beräknas till 450.000 kr.

Konsekvenser för hållbar utveckling och en effektiv organisation

Arbetet med att processa fram en långsiktig plan för utvecklingen av särskolan är en viktig del i arbetet med att säkerställa hållbar utveckling och en effektiv organisation

BARN- OCH UTBILDNINGSFÖRVALTNINGEN

Hans Ringström
Tillförordnad Förvaltningschef