



GLOBAL SERVICE / INDUSTRY

# **Genomlysning av skolledning Stenungsunds kommun**

**Liselott Daun  
2005-07-04**

AUDIT

# Syfte och metod

## Syftet med genomlysningen

- Det övergripande syftet med genomlysningen är att belysa förutsättningar för rektorsuppdraget inom grundskolan/förskolan. Genomlysningen skall fokusera på hur:
  - Ledaruppdraget med ansvar och roller tydliggörs
  - Ansvarsfördelningen mellan ledare och stödfunktioner (ekonomi, personal m fl) blir tydlig
  - Antalet underställda medarbetare för den enskilde rektorn/förskolechefen är rimligt dimensionerat
  - Arbetsuppgifterna ryms inom arbetstiden

## Metod och avgränsning

- Genomlysningen har gjorts genom
  - Strukturerade intervjuer med RE-chefer, rektorer, personalchef samt fackliga representanter
  - Studier av styrdokument och policys.

## Avrapportering

- Skriftlig kortfattad rapport har gjorts i OH-format innehållande iakttagelser utifrån nulägesanalys och dess styrkor och svagheter samt förslag till förändringar/utvecklingsområden avseende rektorsuppdraget
- Muntlig avrapportering görs till uppdragsgivaren (kommunrevisionen) samt till de intervjuade

# Ledaruppdragets tydlighet

## Vid intervjuerna framkom att:

- RE-cheferna samt en del av rektorerna har fått skriftliga uppdrag (vikarierande rektorer samt tillförordnad RE-chef har inte någon uppdragshandling)
- Uppdraget som RE-chef är tydligt utifrån uppdragshandlingen
- Det är tydligt vad RE-chef respektive rektor skall ansvara för
- Gränssnittet mellan RE-chef och rektor ser olika ut i olika områden beroende på geografiska förutsättningar
- Det är viss otydlighet avseende vilka ledaruppgifter som är av kommungemensam karaktär och vilka som är områdesspecifik alternativt vilar på respektive rektor
- Det är vanligt förekommande att rektorer saknat stöd och skriftliga uppdrag
- Ledaruppdragen ger stort utrymme olika ambitionsnivåer
- Det är rektorernas eget ansvar att sätta gränser för ambitionsnivåer
- Rektorer känner sig ibland osäkra på om deras bedömningar följer övriga rektorer eller om de avviker
- Ledningsgrupperna på områdesnivå fyller en viktig funktion när det gäller att tolka rektorsuppdragen
- De gemensamma träffar för samtliga skolledare som genomförs i kommunen är värdefullt då det skapar enhet och förståelse för skolan i kommunen som helhet
- Rektorsuppdraget är ensamt och krävande - mellan arbetsgivare och verksamheten

## Citat

”jag blev inkastad i verkligheten och har fått lära mig själv”

”man är tvungen att sänka sin ambitionsnivå för att klara stressen”

”man kan aldrig göra tillräckligt”

”orsaken till utbrändhet är ensamheten”

”en rektor har inte hög status”

# Ansvarsfördelningen mellan skolledare och stödfunktioner

## Vid intervjuerna framkom att:

- Generellt sett är det ett bra stöd som erhålls från kommunens stödfunktioner och ansvarsfördelningen är tydlig
- Stödfunktionerna centralt i kommunen är mycket viktiga för rektorerna – de är ”synliga” och finns till hands
- Stödet från ekonomiavdelningen har blivit bättre och anpassat till rektorernas behov
- Stödet från personalavdelningen är ibland otydligt avseende var gränsen går mellan vad rektor ska göra och få hjälp med
- Rektorerna saknar stöd när det gäller tolkning av avtal och lagar
- Stödet från IT-avdelningen är inte användarvänligt
- Ledtiderna för när rapporter skall lämnas in till stödfunktioner är för korta
- Stödfunktionerna på de olika enheterna som utgörs av assistenttjänster – de har en mycket viktig roll som stöd och service till rektor
- En långsiktig skolutvecklare och en skolstrateg saknas som stöd till rektor
- Det viktiga är att kommunikationen fungerar och att stödfunktionerna är pedagogiskt inriktade

## Citat:

- ”har fått mycket hjälp av stödfunktionerna”
- ”det mesta är bra – serviceandan kan bli bättre med mindre pekpinar”
- ”man får upptäcka själv vad stödfunktionerna kan göra”
- ”det visar sig i varje situation vilket stöd man kan få”
- ”stödfunktionerna är livsviktiga
- ”som ny rektor får man information om stödfunktionerna utav kollegor”
- ”man slänger ihop rapporter som inte är genomarbetade”

# Antalet underställda medarbetare

## Vid intervjuerna framkom att:

- Det finns inte någon policy eller ledstjärna i kommunen för hur många underställda medarbetare en rektor bör ha
- Antalet RE-chefer är ifrågasatt i förhållande till antalet rektorer
- Ur personalledningsperspektiv är idealet mellan 25-40 underställda medarbetare
- Rektorer har i nuläget mellan 28-72 underställda medarbetare
- Hur många medarbetare en rektor "klarar av" beror också på antalet enheter, antalet olika verksamhetstyper och hur geografiskt spridda enheterna är
- Rektorer vill inte heller ha för få medarbetare – då blir det svårare att delegera och ledarskapet blir mer på detaljnivå

## Citat:

"det optimala är att kunna se medarbetarna varje dag på något sätt"

"att ha dialog med medarbetarna är en förutsättning för trivsel och god arbetsmiljö"

"lönesamtalen blir nästan oseriösa"

# Rektorsuppdraget i förhållande till arbetstiden

## Vid intervjuerna framkom att:

- De flesta rektorer har större ambitioner än vad som ryms inom arbetstiden
- Det finns en kultur i kommunen av att man inte erkänner sina begränsningar
- Ha samtal och dialog kring ledarrollen är avgörande för att klara det – sker oftast i ledningsgrupperna på områdesnivå
- Begränsa sin arbetstid är oerhört viktigt
- Rektorer hinner inte tillräckligt med att se personalen och ta del av deras vardag
- Rektorer hinner inte tillräckligt med framtidsinriktat pedagogiskt utvecklingsarbete
- Rektorer förväntas klara av att prioritera bland arbetsuppgifter
- Rektorererna får stöd hos RE-chef om det efterfrågas – det största stödet har rektorererna hos varandra
- Krissituationen för några år sedan lever kvar – det var inte tillåtet att gnälla för att man inte klarade sitt uppdrag

## • Citat:

”rektorer lever i en villervalla mellan politik, ekonomi, lärare och elever”

”man hittar ett sätt så att man kan överleva”

”alla behöver inte vara glada...man måste våga vara obekväma”

”för mycket stök med chefer – man anställer och förbrukar”

”man måste lära sig att slarva”

”vi är dåliga på att markera och säga att vi inte hinner”

”man ska vara duktig”

”rektor är sin egen måttstock på vad som bör göras”

”hade det varit accepterat att visa svaghet så hade vi sett fler visa det innan det rasar”

## Vad medverkar till att "klara" rektorsuppdraget?

- Stor motivation och känsla av att rektorsuppdraget är viktigt i samhället
- Tillfredsställelse att se elever och lärare att utvecklas
- Stöd och uppmuntran i vardagen från elever, föräldrar, kollegor och chefer
- Serviceinriktade stödfunktioner
- Acceptans för rektorsuppdraget hos medarbetare och kollegor
- Tilltro och lojalitet med fattade beslut utav ledningen
- Kunskap om interna informations- och kommunikationsvägar
- Trygghet i en pedagogisk basfunktion – pedagogisk profession
- Komfortabel med administrativt arbete
- Kunskap om lagstiftning inom personaladministration
- Vana att hantera facklig samverkan
- Kompetensutveckling löpande
- Förmåga att "ha många bollar i luften samtidigt"
- Trygghet i ledningsgruppen där man får visa sin otillräcklighet - prestigelöshet
- Insikt om att rektorsuppdraget är ett arbete och inte ett kall

## Vad motverkar att "klara" rektorsuppdraget?

- Otydlighet i beslutsprocesserna – villkor dikteras och rektorerna känner sig inte tillräckligt delaktiga
- Informationsbrister – frånvaro av stöd att hitta informationsvägar - det man behöver veta får man ta reda på själv
- Kommunikationsbrister – kritik kommer på informella vägar
- Volymmässigt alltför omfattande uppdrag
- Ensamarbetet i besluts- och ansvarspositionen mellan kommunledning och verksamhet
- Avsaknad av introduktion i samband med nyrekrytering
- Brist på handledning och mentorskap



## KPMG:s förslag till utvecklingsområden

- Ge introduktion till rektorer vid nyrekrytering
- Inför ett program för ledarskapsutbildning som omfattar samtliga rektorer
- Tydliggör för medarbetarna vad de kan förvänta sig av rektor
- Skapa struktur för reflektion kring ledarrollen i rektorsuppdraget
- Lyft kommungemensamma "frågor" från rektor och tydliggör gemensamma förhållningssätt för samtliga skolledare
- Vidareutveckla skolledarträffen då det möjliggör samarbete och samsyn mellan områdena samt avlastning genom utbyte av erfarenheter mellan rektorskollegor
- Anta en policy för hur många medarbetare rektor maximalt skall vara chef över
- Ge rektorerna stöd med strategiskt planering och långsiktig utveckling på kommungemensam nivå
- Satsa på att utveckla och stärka stödfunktionerna lokalt
- Ge stödfunktionerna lokalt och centralt mer kompetens avseende pedagogik och kommunikation
- Red ut vem som har ansvaret för att tolka lagar och avtal utifrån ett kommungemensamt perspektiv
- Inrätta tidsbegränsade ledartjänster och ge möjlighet till regelbunden utvärdering samt naturliga reträttvägar
- För upp de psykosociala frågorna för rektorer i ljuset - Skapa en kultur av att chefer också får ha svackor
- Gör beslutsprocessen avseende förändringar tydlig för rektorerna – för att de ska kunna föra ut budskapen till verksamheten och implementera måste de känna sig delaktiga
- Tydliggör kriterier för rekrytering av rektorer
- Inför handledning och mentorskap som obligatorisk del av rektorsuppdraget – skapa insyn i rektors ensamma roll
- Hitta mätetal för uppföljning av verksamheten som är kopplad till kvalitetsredovisningen – viktigt att se resultat av verksamheten
- Utveckla ett gemensamt system för kvalitetsuppföljning så att samma uppföljning kan användas lokalt och för gemensam rapportering till kommunledning och skolverket
- Verka för ökat "teamarbete" rektorer emellan