



Skolhuvudmännens företrädare, arbete och ansvar i SBS

EN UNDERSÖKNING GJORD 2022

En undersökning inom FOUS

VAD UNDERSÖKTE VI?

Vilka företräder huvudmän i SBS, och vad gör och ansvarar för huvudmannanivån under och i SBS-arbetet?

Inte nöjdhet och upplevd måluppfyllelse eller legitima förväntningar på skolhuvudmän

HUR UNDERSÖKTE VI?

20 case från databasen

Ett uppdrag till SBS-ansvariga att dokumentera arbetet med två olika huvudmän.

En analys med 7 frågeområden

Rapport sommaren 2022 – endast en enskild huvudman

Varför undersöka huvudmannnivån?

SKOLMYNDIGHETERNAS BERÄTTELSE

En pågående bristdiskurs: Skolhuvudmännen behöver utveckla strategier för en förbättrad styrning mot nationella mål.

- Oklarheter kring huvudmannaskap i praktiken
- Brister i roll- och ansvarsfördelning mellan förvaltning och skolenheter, SKA-arbete och kommunikation/samsyn i lokal styrkedja
- Ofta fokus på bör men inte gör när man jämföra med lagstiftarens intentioner

SBS-DELTAGARNAS BERÄTTELSE

Vi saknar kunskap om huvudmannnivån och stödet till denna nivå behöver förstärkas.

- Ägarskap
- Instabila organisationer: politiska G-krafter och personalomsättning
- Prioritering
- Fokus på skolchefen hos Skolverket

1. Vem vilka möter vi i SBS-arbetet?

VEM FÖRETRÄDER HUVUDMANNEN

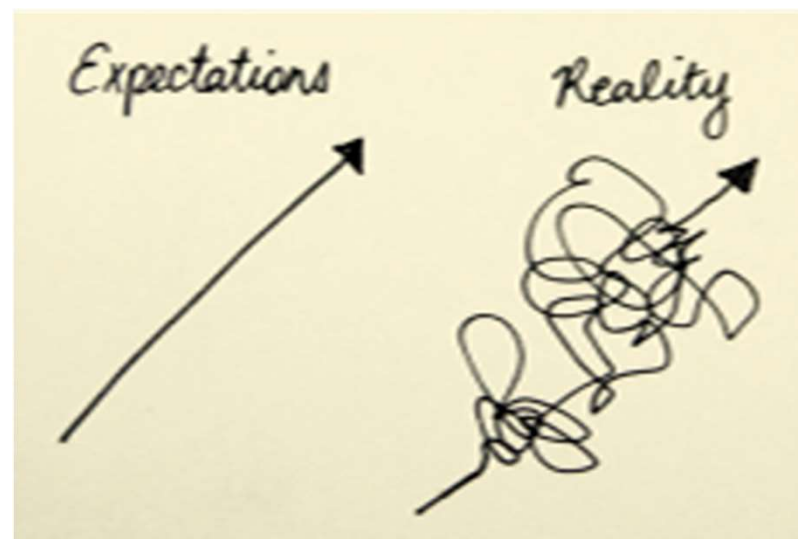
Sällan politiker utan mest företrädare på förvaltningsnivå: förvaltningschef, verksamhetschef, områdeschef etc.

Vissa samarbetar över gränser och funktioner; andra arbetsdelar utan nämnvärd samverkan.

Ofta en stabs- eller ledningsgrupp på förvaltningsnivå:

- kraftigt varierande villkor med stora skillnader med avseende på tradition, kultur, kapacitet och organisation.

I LAGEN ÄR ALLA LIKA MEN....



... lärosätena möter enorm variation i förutsättningar och kapacitet



Ingen egentlig stab. Enstaka personer ansvarar för all kommunal service: ex. förvaltningschef för skola, kultur, socialtjänst, fritids- och parkförvaltning.



Staber om 5-20 personer.
Förvaltningschef för utbildning
Skolchef
IKT-funktion
Centrala elevhälsa
Kvalitetsansvarig
Områdeschefer



+ storskaliga organisationer med specialistfunktioner och vidgade stödfunktioner – FoU-enheter, kvalitets och analysenheter; rekryterings- och kompetensförsörjningsstöd, internationalisering, etc.




1. Vem möter vi i SBS-arbetet?

Vi vet inte riktigt vilka företrädare vi möter i SBS-arbetet, och företrädarna vet det inte heller.

En klar majoritet av SBS-huvudmännen kännetecknas av omfattande:

- Organisatorisk omvandling (nyss, nu, sen)
- Organisatorisk rörlighet (personer byter uppdrag/funktioner)
- Besvärligt hög personalomsättning



Är det detta förhållande som förklarar alla insatser som handlar om att klargöra roll- och funktioner?

I ett fåtal fall råder organisatorisk stabilitet under SBS-perioden...

I ett fall mötte lärosätet under 24 månaders arbete tre olika förvaltningschefer, två olika ordföranden för den politiska nämnden, fem olika chefer för grundskolan samt fyra olika kontaktpersoner för SBS.

SOM LÄROSÄTE KAN MAN NÄSTAN RÄKNA MED ATT MÖTA ANDRA FÖRETRÄDARE I SLUTET AV PERIODEN ÄN DEM MAN MÖTER I BÖRJAN

2. Vad gör huvudmännen i och under SBS-arbetet?

De digitaliserar (Viska, Stratsys etc)

Inrättar eller utvecklar enhetligt övergripande kvalitetsarbete

Omfattande organisatorisk rörlighet och omvandling

Ger utrymme, tid och resurser för deltagande i SBS-arbetet

Försöker etablera samsyn kring utmaningar och satsningar

I flera fall sprider man SBS-arbetet; ser det som exemplariskt och fortsätter i egen regi

Primärt fokus på roll, ansvar och organisering av det systematiska kvalitetsarbetet.

Tunna arbetssätt har fokus på realisering av rättsliga regler via system och strukturer: styrning av kvalitetsarbete genom att strukturera, ta fram rutiner, skapa enhetlighet och återrappporteringsformer som gynnar uppföljning.

Tjocka arbetssätt innefattar också förändringsledning, nivåövergripande samarbete, mobilisering och lärande: samverkanskultur, såväl drifts- som utvecklingsorganisation, fördelning av ledarskap och ansvar, fördjupat analysarbete, hur man kan minska organisatoriska glapp i styrkedjan samt förändringsledarskap och ledarutveckling.

2. Vad gör huvudmännen i och under SBS-arbetet?

HUVUDMÄNNEN PRIORITERAR OLIKA

SBS Marshall: SBS-arbetet är viktigt och det ska äga prioritet under hela perioden.

SBS Multi-tasker: SBS-arbetet utgör bara en mer eller mindre integrerad del av olika pågående projekt

- SBS Multi tasker/Multi layer: SBS-arbetet organiseras som en parallell verksamhet till ordinarie verksamhet.

SBS-marginalizing: SBS-arbetet är inte prioriterat och framhålls heller inte så.

HUVUDMÄNNEN (IN)RÄTTAR SIG I LEDET

Vissa SBS-insatser handlar mer om att inrätta och etablera utvecklingsorganisationer och systematiskt kvalitetsarbete än att förbättra befintliga sådana. Det förekommer fall där Skolverket och lärosätena möter huvudmän som ännu inte har svarat upp mot det ansvar som lagen anger.



Det är tydligt att merparten av förbättringsarbetet pågår utanför SBS. Bland annat pågår ett stort utvecklingsarbete kring det systematiska kvalitetsarbetet både innehållsmässigt, kring analysarbetet och med dialoger för att stärka kopplingarna mellan olika ansvarsnivåer. Arbetet med att stärka ledningsteam och ledare förbereds nu och startar snart [...] Kvalitetsutvecklarnas och motsvarande funktioners (15-20 personer) arbete, deras roller och funktioner omdefinieras/omorganiserar för anpassning/utveckling för att stödja den nya organisationen.

SOM LÄROSÄTE KAN MAN TYVÄRR INTE TA PRIORITET FÖR GIVEN –
KOMMUNICERA FÖRVÄNTNINGAR OCH RES DE BESVÄRLIGA FRÅGORNA?

3. Huvudmannens ansvarstagande i SBS-arbetet i lärosätenas ögon

NEGATIV BILD BEKRÄFTAS INTE

Lärosätena bedömer att de företrädare de möter generellt tar rimligt ansvar under och i SBS-arbetet, men: **”men den entydigt positiva bilden grumlans dock något av de företrädare för skolhuvudmän som avser att ta ansvar i SBS-arbetet men som har svårigheter att göra det beroende på tradition, kapacitet, organisation och ibland personella resurser.”**

SOM FRAMGÅNGSVILLKOR ANGES ATT HM-FÖRETRÄDARE

- anger riktning och mobiliserar kraft för förbättringsarbete i hela organisationen.
- bygger förtroendefulla relationer med skolenheterna och främjar samarbete i den lokala styr- och ansvarskedjan.
- etablerar lokal kunskap och undviker olikhetsblindhet.
- tar reellt, kommunicerat och prioriterat ansvar för SBS-arbetet.

Avslutande reflektion: ideal (skollag, styrkedja) vs realitet (skolverklighet)

I SBS-arbetet kan vi skönja spänningar mellan legitima förväntningar och realitet. Viktigt att skilja på:

- ✓ formellt vs operativt ansvar i HM-organisationen
- ✓ rättslig enhetligt vs reell olikhet vad gäller kapacitet och villkor för att axla uppdraget.
- ✓ inrättningsarbete av sådant som aldrig tidigare gjorts vs förbättringsarbete av sådant som redan inrättats.
- ✓ föreställningen om stabil huvudmannaorganisation och den röriga rörliga verklighet lärosätena möter



Tre kritiska frågor att ta på allvar

Era erfarenheter av /perspektiv på problematiska spänningar mellan **ideal (myter) och verkliga förhållanden i SBS-arbetet** och i vår förståelse av huvudmännen i svensk skola?

Vad betyder de stora skillnader vi ser mellan olika huvudmän (kapacitet, storlek, tradition, prioritet) för SBS-arbetet och hur kan vi förhålla oss till dessa i de treåriga förbättringsstödet?

Vad väcker dagens inspel för frågor att gräva djupare i?



Avslutningsvis

Är det vi ser på bilden ett uppvaknande när vi lösgör den parlamentariska styrkedjan från verkligheten som om den vore en spegling av den, så att vi vågar se den som ett ideal som visserligen ska styra men som inte längre slår fast en skolverklighet vi inte alls bör ta för given och som riskerar skymma sikten för de utmaningar vi möter i SBS-arbetet.

Ciao! Niclas

