

SKOLCHEFER OCH REKTORER I FRISTÅENDE SKOLOR

– 2019 års utmaningar

Rapport från Kunskapsbolaget

Kunskapsbolaget har funnits i över 20 år och arbetat i mer än 800 skolor, både fristående och kommunala. Det inkluderar alla skolformer inom de största friskolekoncernerna och de mindre fristående skolorna. Det inkluderar också alla skolformer i över 100 kommuner.

Ett drygt 100-tal konsulter genomför skol- och ledarutveckling, utredningar, utbildningar, digitaliseringstjänster, finansiella tjänster och interimstjänster som rektor, förvaltningschef och VD inom utbildningsområdet.

Kunskapsbolaget är en ledande aktör inom utbildning, utredning, ledning och utveckling.

SKOLCHEFER OCH REKTORER I FRISTÅENDE SKOLOR - 2019 ÅRS UTMANINGAR

Rapport från Kunskapsbolaget

Innehåll	Sida
Inledning	3
Utmaningar	4
Skolans utveckling	5
Statsbidragsansökningar	6
Efterfrågad kompetens	6
Att dra åt samma håll	7
Fortsättning följer	8

Inledning

Konsulter från Kunskapsbolaget har intervjuat ett drygt 20-tal skolchefer och rektorer i fristående skolor om 2019 års utmaningar samt om viktiga frågor för skolutveckling. Undersökningen är en strukturerad telefonintervju och omfattar större, medelstora och mindre skolororganisationer, de flesta med 400 – 1000 elever. I undersökningen ingår i huvudsak grundskolor, men även grundsärskolor och gymnasieskolor är representerade.

Intervjuerna har följt en frågemall med följande frågor:

1. Vilka är de största utmaningarna för dig som chef under 2019?
2. Vilka är de viktigaste frågorna för dina skolors utveckling under 2019?
3. Hur ser din kompetens och organisation ut för att göra ansökningar gällande statens olika satsningar?
4. Om du fick finansiering av ytterligare en valfri medarbetare, från till exempel staten, vilken kompetens skulle du i så fall rekrytera? Det kan vara förstärkning av befintlig kompetens, eller en helt ny befattning.
5. Är det något övrigt som du vill tillägga?

De intervjuade har garanterats anonymitet och därför redovisas inte vilka organisationer som ingår i undersökningen.

Varmt tack till de skolchefer och rektorer som ställt sin tid till förfogande för att svara på våra frågor. Vi hoppas att rapporten kommer att vara av intresse även för kollegor till dem som deltagit i undersökningen. Stort tack också till de konsulter som har genomfört intervjuerna tillsammans med undertecknade.

Kerstin Ekenberg och Carina Hagström-Bergh
Kunskapsbolaget

Utmaningar

Skolchefer och rektorer har öppet rangordnat de tre svåraste utmaningarna i sitt uppdrag. Avsikten har varit att ge synpunkter på den egna rollen som chef.

Den största utmaningen som cheferna lyfter fram är *kompetensförsörjningen*. De upplever att lärarbristen och avsaknaden av bra lärare är mycket kännbar. Att rekrytera skickliga medarbetare är svårt, uppger de. Lärare i teoretiska ämnen nämns som särskilt svårrekryterade.

Att *personalstöd* också uppges vara en stor utmaning är därför inte förvånande. De tillfrågade cheferna framför att bra arbetsmiljö är ytterst viktigt för att lärarna ska trivas och vilja stanna kvar i skolan. Det ska finnas balans i det dagliga arbetet så att lärarna ges möjlighet att orka med sitt uppdrag.

Elevernas möjlighet att lyckas är en annan utmaning. Flera elever behöver känna trivsel i skolan, något som cheferna säger är grunden för att lyckas.

Ett problem är *politikens bristande stöd till skolan*. Att inte kunna påverka politikernas beslut kan kännas frustrerande för cheferna. Ibland upplevs det som om politikerna använder skolan som ett "slagträ i debatten", säger en av de intervjuade. Fristående skolor kan också känna sig motarbetade av kommunen. En synpunkt som framförs är att, oavsett politiskt styre, måste alla skolor ges samma förutsättningar. Så är fallet inte alltid nu, säger flera chefer.

Frågor om *ekonomi* tas också upp. Det kan vara svårt att få resurser till skolsatsningar, trots att skolan har identifierat och motiverat viktiga förbättringsområden.

Sammanställning av de största utmaningarna för skolchefer och rektorer 2019

1. Kompetensförsörjning
2. Personalstöd
3. Elevernas möjlighet att lyckas
4. Politikens bristande stöd till skolan
5. Ekonomi

Andra utmaningar som lyfts fram är:

- Kvalitetsarbete
- Digitalisering
- Lokalförsörjning

Skolans utveckling

I undersökningen har skolchefer och rektorer även öppet rangordnat de viktigaste frågorna för skolans utveckling. De frågor som tas upp sammanfaller med dem som cheferna angett som utmaningar i den egna rollen, men de har prioriterats annorlunda.

Högst på rangordningen för kommande år är *digitalisering*, men området har inte preciserats närmare. De flesta uppger att det finns en allmän förväntan på digitalisering, men de är osäkra på vad som krävs av dem.

En annan viktig fråga är *utveckling av elevernas lärande*. Skolchefer och rektorer har angett både övergripande och mera konkreta exempel på vad detta innebär. Några av exemplen är pedagogisk utveckling, kollegialt lärande, undervisning på vetenskaplig grund, språkutvecklande arbetssätt samt utveckling av temaarbete och svenska som andraspråk.

Tredjeplatsen delas av två områden, varav *kompetensförsörjning* är det ena. Att attrahera och behålla behöriga lärare är en mycket prioriterad fråga, ofta kopplad till utökning av verksamheten. Situationen är ibland ohållbar, eftersom det inte finns kompetens att tillgå.

Det andra området är *ekonomi*. Det avser både resurstillgång och fördelning. Skolpengen anses inte följa den utveckling som förväntas av skolorna. Det finns även en inbyggd orättvisa i den interkommunala ersättningen till de fristående skolorna. Nationell enhetlighet efterfrågas. Skolchefer och rektorer är också missnöjda med de tilläggsbelopp som kan sökas för elever med särskilda behov.

Elevernas psykosociala miljö kommer på fjärde plats. Många elever har behov av särskilt stöd och flera chefer anser att *elevhälsan* behöver förstärkas.

Lokaltillgång tas upp som ytterligare en viktig fråga för skolornas utveckling.

Sammanställning av de viktigaste områdena för skolornas utveckling 2019

1. Digitalisering
2. Utveckling av elevernas lärande
3. Personalförsörjning samt Ekonomi
4. Elevhälsa
5. Lokaltillgång

Andra områden som lyfts fram är:

- Arbetsro för elever
- Övergripande kvalitetsarbete
- Rekrytering av elever
- Styrmodeller

Statsbidragsansökningar

Statens riktade satsningar till kommuner och skolorganisationer har ökat under senare år. Det kan gälla bidrag till lärarlyft, lågstadiesatsning, introduktionsprogram eller annat. I undersökningen har cheferna fått frågor om hur de hanterar administrationen av dessa bidrag.

De flesta svaren vittnar om att det finns god beredskap för att hantera statsbidrag. En skolchef nämner ett strukturerat samarbete mellan skolor i olika kommuner. En annan är nöjd med att bidragsansökningarna görs av rektorn, i samverkan med huvudmannen och en tredje med att rektorn ansöker, tillsammans med medarbetarna. En chef säger: "Statsbidragen är en ledningsfråga", och en annan: "Vi är en stor organisation, med bra resurser, så verksamheten kan anpassas efter behov". Ett par exempel finns också på att den centrala organisationen eller kvalitetschefen ansvarar för statsbidragen.

Men även om det finns både kompetens och organisation, räcker detta inte alltid. "Resurserna finns, men behöver utökas", enligt en av cheferna. Det som också har framförts är att tankarna bakom statsbidragen nog är bra, men att de kan vara svåra att realisera. Framförhållningen är ibland för kort och kan leda till att skolan inte ens söker bidragen. Ibland har en skola tvingats lämna tillbaka medlen, eftersom det inte har funnits resurser till planering och genomförande. "Jag önskar att alla satsningar som behöver göras täcktes av skolpengen", säger en av cheferna.

Efterfrågad kompetens

Cheferna har också fått göra en önskelista över behov av medarbetare inom områden som de själva har valt. Frågan de fått är vilken kompetens de i första hand skulle rekrytera om de fick en tjänst finansierad.

På klar förstaplats finns *elevhälsokompetens*. Flera har påpekat att elevhälsan behöver förstärkas. De uppger att psykisk ohälsa hos unga är ett ökande generellt problem och att extra kapacitet behövs, särskilt för nyanlända elever. Alltflera elever har också behov av särskilt stöd. Främst uppges behov av specialpedagoger och kuratorer. Elevhälsan kan, enligt cheferna, vara avgörande för att en elev till exempel ska få rätt extra anpassningar i klassrummet och därmed kunna nå skolans mål.

Kopplad till elevhälsokompetens är administration av tilläggsbeloppen, som kan sökas för elever med särskilda behov. Den tar mycket tid och resurser från skolan och är ett större problem än exempelvis administration av statsbidragen. Andraplats på önskelistan får därför *medarbetare med kompetens för att hantera tilläggsbeloppen*.

Visserligen uppfattas inte ansökningarna av statsbidrag som krävande, men däremot saknas *kompetens för uppföljning och utvärdering av statliga insatser*. Ofta sker ingen sådan och det innebär att de insatser som görs kan bli isolerade företeelser som står utanför skolans systematiska förbättringsarbete.

När det gäller *personalfrågor* och *arbetsrätt* behövs *ytterligare kompetens*. Kopplat till personalfrågorna är rekrytering, som cheferna tidigare har lyft fram som en av de viktigaste förutsättningarna för skolans utveckling.

En annan förstärkning som behövs är *verksamhetscontroller*. Till den kompetensen kopplas också varumärkesprofilering för organisationerna.

Sammanställning av områden som behöver personalförstärkning under 2019:

1. Elevhälsa
2. Administration av tilläggsbelopp
3. Uppföljning och utvärdering av statliga satsningar
4. Personalfrågor och arbetsrätt
5. Verksamhetscontroller

Andra områden som lyfts fram är:

- Mediepedagogik som stöd till lärare
- Administrativt stöd till skolledare
- Pedagogisk ledning
- Spetskompetens hos lärare
- Personal med både teknisk och pedagogisk kompetens

Att dra åt samma håll

Avslutningsvis har de tillfrågade cheferna kunnat lägga till övriga viktiga områden som de vill lyfta fram. De har då tagit upp övergripande nationella skolfrågor, som sammanfattas här.

En fråga är *långsiktig nationell planering*. De politiska partierna vill profilera sig inom olika skolfrågor, vilket kan skapa en ryckighet vid regeringsskiften. Skolan måste naturligtvis förändras och utvecklas över tid, men det borde inte vara omöjligt att komma överens om mera långsiktiga förändringsområden, som står över kortsiktig partipolitik.

En konsekvens av bristande långsiktighet kan bli att *stat och kommun inte drar åt samma håll*. Här återkommer frågan om statliga bidrag. De flesta chefer har tidigare i undersökningen redovisat att de inte har några större problem med ansökningar och administration av bidragen. Problematiken finns istället i satsningarnas innehåll. Utvecklingssatsningarna kan i och för sig vara alldeles utmärkta, men vad säger att just den egna skolan har behov av det innehållet just vid den tidpunkt när satsningen är möjlig att söka? Pressen från exempelvis lokala politiker och föräldrar kan vara svår att stå emot om skolan bestämmer sig för att avstå från en satsning, för att det finns andra behov som är viktigare för den egna skolan. Därför söks ofta bidragen och resultatet kan bli en ryckighet i skolutvecklingen.

Nya krav och direktiv från Skolverk och Skolinspektion kan dyka upp under verksamhetens gång. Även det är exempel på yttre störande moment. Det kan påverka kvaliteten i undervisningen negativt om mycket kraft måste läggas på att genomföra nya direktiv för skolan med kort framförhållning.

Fortsättning följer

Skolchefer och rektorer i fristående skolor har i vår undersökning delat med sig av sin dagliga verksamhet. De har beskrivit utmaningar och svårigheter och pekat på kritiska faktorer både i den egna verksamheten och i omvärlden. Men de har också lyft fram olika möjligheter till utveckling.

Det har varit givande att ta del av alla synpunkter. Undersökningen visar på många likheter, men också på att villkoren kan vara ganska olika mellan olika organisationer. De områden som har listats av de intervjuade sammanfaller ofta, men tas upp ur olika perspektiv. Det skulle därför vara intressant att fördjupa samtalen om dessa frågor.

Inför 2020 planerar vi att återkomma med en ny undersökning. För att få en djupare förståelse för chefernas komplexa och utmanade uppdrag skulle vi då gärna komplettera undersökningen med ett par längre intervjuer med några av dem som vill svara på våra frågor.

Med förhoppning om fortsatt intresse från skolchefer och rektorer önskar vi
Lycka till med 2019!

Rapportförfattarna