



Omsättningen på rektorer är skyhög – varför?

Fyra områden med konkreta actions
för att minska omsättningen på
rektorer och skapa ett lärande ledar-
skap i skolan.



3 AV 10 REKTORER SLUTAR EFTER 1 ÅR – KOMMUNALA REKTORER HAR DET TUFFAST.



Sveriges höga omsättning av rektorer och instabilitet i ledarskapet påverkar elevernas resultat negativt.

TALIS, där OECD-ländernas rektorsomsättning undersöks, visar att Sverige omsätter dubbelt så många rektorer som våra nordiska grannländer. På tre år slutar varannan rektor på sin skola och i snitt är rektorn kvar 2-3 år på en skola i Sverige.

VARFÖR SLUTAR REKTORN?

1. Ingen tid till kärnuppgifterna
2. För ambitiösa mål med otillräckliga resurser
3. Brist på stöd och tillit från skolchef/huvudman
4. Bristfälliga nulägesanalyser om skolans behov

Rektorer lyfter också problemet med många felriktade utvecklingsinsatser från huvudmannen som skapar projekt- och förändringströtthet på skolor.

KONTINUITET I LEDARSKAPET SAKNAS

Problemet är inte kompetensbrist hos rektorer eller lärare. Sedan 2008 har rektorer genomgått den obligatoriska rektorsutbildningen vilket givit oss en kompetent kår. Samma sak är det med lärarkåren där det har genomförts betydande kompetenshöjande insatser under många år nu.

Kommunen eller den privatägda skolan, kallad huvudmannen, lyckas idag inte i tillräckligt hög grad skapa kontinuitet i ledarskapet. Det brister i styrningen av skolor.



LÄRDOMAR FRÅN KVALITETSARBETET ÄR GRUNDEN FÖR ÖKADE RESULTAT

Övergripande statliga mål är bland annat elevens rätt till utbildning och att alla elever ska nå kunskapskraven. Skolchef och rektorer är nyckelpersonerna hos huvudmannen för en stabil, långsiktig och förutsägbar styrning av skolan mellan läsåren. Skolinspektionen kritiserar många huvudmän för att vara reaktiva och att de saknar framförhållning i sitt ledarskap. Styrningen av kvalitetsarbetet är något som ställer höga krav på tydlighet i strukturer och systematisering. Täta rektorsbyten och systemskiften minskar lärdomarna från kvalitetsarbetet.

NULÄGESANALYS

LÄRANDE
LEDARSKAP

STRATEGI

IMPLEMENTERING

Fokusområden för
att minska rektors-
omsättningen:

1. Lärande ledarskap
2. Nulägesanalys
3. Strategi
4. Implementering



LÄRANDE LEDARSKAP

Från skolchef till klassrummet.

Vad är lärande ledarskap för oss? Den frågan hjälper oss att definiera vårt ledarskap och kommer att ge vägledning från huvudman till läraren i klassrummet. Skolan ska vara förebild för det lärande ledarskapet och ska också leda våra barn och unga in i framtidens lärande.

Chris Argyris forskade i över 50 år om vad som behövs för ett lärande på individ- och organisationsnivå. Double-loop learning är hans och Schöns modell för lärandet som inte bara justerar resultat (single loop learning) utan uppmanar oss att titta bakom resultaten.

Vi behöver vara beredda på att korrigera styrande principer som; mål, våra värderingar eller vårt ledarskap. Frågan vi ska ställa oss är om vi gör rätt saker, inte om vi gör saker rätt.

Ledare är viktiga förebilder i lärandet. För att individen ska överkomma motståndet att medge misstag i samtal med kolleger behövs en psykologisk trygghet på arbetsplatsen. Oro och rädsla om vad andra ska tycka om oss skapar medvetna och omedvetna försvar. Argyris kallade dessa känslor för hinder för lärande. Ledare behöver medge misstag, lära sig och sprida dessa lärdomar. Och när vi sprider våra lärdomar det är då vi utvecklar vår skolorganisation.



*Var tredje rektor funderar på att sluta
– det finns ingen tid för kärnuppdraget”*



NULÄGESANALYS

Rätt rektor på rätt skola.



I en kvalitativ nulägesanalys behövs kartläggning av flera olika delar. Elevernas kunskapsresultat, arbetsro på lektioner, antal kränkningar på skolan och samarbetsklimatet på skolan är några av alla de delar som behövs i en kartläggning.

Vad som är orsak och vad som är verkan är något nulägesanalysen behöver försöka bena ut. Detta ligger till grund för ett proaktivt och strategiskt ledarskap hos huvudmannen, och främst skolchefen. En god nulägesanalys ger möjlighet att rekrytera rektor efter skolans behov. Därför blir kraven på rektorns erfarenheter och kognitiva styrkor viktiga vid matchningen mot skolans behov utifrån nulägesanalysen. Skillnaden blir tydlig om valet står mellan en strategisk förändringsledare eller en rektor som saknar strategisk förmåga men istället är skicklig på akuta och operativa frågor.

Behovsanalysen blir antagligen också olik om det gäller en gymnasieskola med 1000 elever i ett segregerat stadsområde eller om det är en mindre byskola med 90 elever i låg- och mellanstadiet.



STRATEGI

Anpassa resurser och mandat till målen.

Dialogen mellan skolchef och rektor är viktig och behöver bygga på tillit. Strategin för att uppnå skolans mål är något som skolchefen bör vara en del av. Rektor behöver få mandat från skolchefen för anpassningar i skolans olika stödfunktioner så som elevhälsan, ledningsgruppen och administrationen.

Centrala stödinsatser och ekonomiska resurser från huvudmannen behöver också ske i samråd med rektorns bedömningar av behoven och sammanfalla med den uppsatta strategin.

När detta fungerar får rektorn tid till kärnuppdraget – att leda det pedagogiska arbetet. I denna viktiga fas är ledningsgruppen viktig då det är de som vet vad som sker i verksamhetens alla olika delar. Rektorns dialog med huvudman och skolans ledningsgrupp blir länken som håller ihop huvudmannens uppdrag och genomförandet på skolan.



I Sverige är snitttiden för en rektor 2,5 år på en skola – klart lägre snittid än övriga länder i OECD och hos våra nordiska grannar”



IMPLEMENTERING

Vässa ledningsgruppen.



Ledningsgruppen är skolans motor. För skolan är ledningens inre arbete av högsta vikt. Resultatet av hur ledningens inre arbete fungerar är det som syns utåt på skolan. Det är ledningsgruppen som i det dagliga arbetet uppdaterar nulägesbilder från verksamheten. Viktiga upptäckter i vardagen är sådant som kan påverka strategi och metoder i implementeringen och som då blir föremål för diskussion på ledningsmöten. Oklarheter i roller märks direkt om till exempel arbetslag får olika direktiv beroende på vem som är deras närmaste chef. En välfungerande ledningsgrupp har enhetliga rutiner kring elevers behov av till exempel särskilt stöd och vikariehantering.

Framgångsrika ledningsgrupper uppskattar mångfald och olika åsikter ses som en del i gruppens lärande. Samtalsklimatet beskrivs ofta som tillåtande och nyfiskt i dessa grupper. Välfungerande grupper fastnar inte i olikheter eller konflikter utan har olika strategier för att utforska vidare gällande olika uppfattningar bland ledningsmedlemmar.

Många ledningar som blivit effektiva och idag optimerar gruppens kapacitet har tagit hjälp av externt stöd. Effektiva ledningsgrupper arbetar kontinuerligt med gruppens syfte, olika roller i gruppen och utvärderar sin prestation som grupp och individ, enligt forskarna Bang och Midelfart (2012).



*Hög omsättning på rektorer i Sverige
– nästan var tredje skola har en korttidsrektor”*



Användbara verktyg och mallar:

- Tillitsnycklar som utvecklar relationen chef och medarbetare
- Mall för Action plan, utvecklad från Harvard Business Schools modell
- Strategimall; Hur ledningsgruppen utvecklar sin strategiska förmåga
- Screening av kognitiva förmågor vid rekrytering och optimering av förmåga



50 % av Sveriges rektorer slutar inom 3 år – dubbelt så många som i Danmark och Finland”

ACTIONS

Rektor

- Uppdatera nulägesanalysen
- Fyll i en Action plan. Sätt mätbara mål och när målen ska vara nådda
- Boka möte med skolchefen för dialog. Bjud in till ledningsgruppen eller träffa skolchefen själv först

Skolchef

- Uppdatera nulägesanalyser och rekryteringsrutiner
- Påbörja en Action plan på huvudmannanivå
- Förbered för dialog med rektorer om deras behov

Styrelsen hos huvudmannen

- Prioritera det statliga uppdraget för skolan och elevens rättighet att nå kunskapskraven
- Dialog om Lärande ledarskap från styrelsen via skolchef till rektor och lärare
- Skapa förutsättningar för en långsiktig och stabil resursfördelning till skolan utifrån kommunens skolpeng och skolverkets olika bidrag

NYFIKEN PÅ ATT VETA MER?

Om du är nyfiken och vill veta mer eller ha referenscase får du gärna slå mig en signal på **070-4208570** eller mejla på **samuel@ledningskultur.se**

Samuel Huhta