

## Politiker och skolchef i samverkande styrning

Lennart Jansson, kommunalpolitiker i Karlstads kommun

Jag blev tilldelad skolan som verksamhetsfält när jag började i den kommunala politiken på 1970-talet. I mina yngre år var jag inte särskilt intresserad av politik, men när jag varit yrkesverksam ett tag så gick jag in i det politiska. Jag bestämde mig för att göra så bra jag kunde inom det politikområde som jag blev tilldelad, vilket innebär att jag fortfarande är ordentligt intresserad av och insatt i utbildningspolitiska frågor. Jag har kommit att verka där under fyra årtionden. Jag kan därför blicka tillbaka på att ha verkat som vice ordförande och ordförande i skolstyrelse, gymnasieskolnämnd och barn- och ungdomsnämnd tillsammans med sex olika skolchefer. Det är utifrån den erfarenheten jag har skrivit ner mina funderingar om hur man som politiker kan ha en bra samverkan med sin skolchef.

Jag har sett att det är betydligt mer möjligt att samverka bra med en skolchef som klarar av att uppträda som en vanlig människa tillsammans med oss som tagit på oss att vara politiker på det lokala planet. Det fungerar inte så bra om man begränsar sina möten enbart till sammanträden och AU-möten. Som ordförande i nämnden behöver man hitta tid tillsammans med skolchefen så att man kan resonera igenom sådant som händer i skolverksamheten och lufta iakttagelser, bedömningar och åsikter kring det som händer och som ska hända. Det är bra att kunna föra sådana resonemang lite fram och tillbaka utan att behöva landa dem i ett program eller i ett beslut. Och det kan vara bra att få resonera utan att man har en stor församling som ska lyssna och delta i resonemangen vid alla tillfällen. Jag har mött skolchefer som gärna velat ha ett rejält avstånd till oss politiker och som valt att vara ganska formella i sitt sätt att agera. Det har inte varit till fördel för samarbetet mellan politiken och skolchefen. För att det ska fungera bra behöver skolchefen klara av att vara formell när det behövs, till exempel i förhållande till oss politiker, men också att klara av att vara icke-formell, kunna resonera med mig som politiker på ett sätt som jag och skolchefen gemensamt förstår. Det är också viktigt att skolchefen träffar företrädare för oppositionen likaväl som för majoriteten och för resonemangen på begripliga sätt. Vi behöver vara med att dela ansvaret för verksamheten oavsett vilken majoritetsfördelning som för närvarande råder.

Att skolchefen odlar upp den här förmågan ser jag som viktigt för att han eller hon ska kunna få en fingertoppskänsla för vilka frågor som behöver ligga i politiken och vilka frågor som skolchefen, skolledarna och lärarna kan hantera utan att politiken ska lägga sig i. Det är genom att träffa sina politiker och föra resonemang som skolchefen får till den känslighet som behövs. Det är också i de gemensamma resonemangen med mig och andra politiker som skolchefen kan få synpunkter direkt på om det som han eller hon känner är icke-politiska frågor eller som känns som politiska frågor har stöd i det sätt som jag som politiker reso-

nerar. Det är också därför det är bra att ordförande och vice ordförande i nämnden kan träffa skolchefen för detta slags resonemang mitt i arbetet. Tillsammans blir man då säkrare på vilka frågor som ska hanteras var i kommunen och det blir mer möjligt att hålla isär ansvaren mellan de olika parter som ska agera.

Jag ser det som att det är en plikt för skolchefen att göra bedömningar av vilka frågor som hör hemma i det politiska arbetet och vilka som hör hemma hos skolpersonalen. När skolchefen klarar av att göra sådana bedömningar och kan diskutera dem tillsammans med mig som ledare för skolpolitikens majoritet eller för minoriteten och vi kan bli överens om var frågan hör hemma så hjälper skolchefen både majoriteten och minoriteten att ta sitt ansvar som politiker i kommunen. Vi som är politiker behöver ha hjälp för att inte smyga undan från vårt ansvar att ta ställning i olika frågor. Det ansvaret tar vi när vi är säkra på att frågor är politiska. Då får våra överenskommelser om hur vi ska ta ställning gälla. Skolans professionella får hålla sig till det som vi beslutat om och hitta lösningar för att det vi bestämt ska kunna genomföras. Det är här som skolchefens fingertoppskänsla behöver vara väl utvecklad så att frågorna hamnar rätt. Om inte så är fallet blir det lätt på det viset att uppdelningen mellan politik och verksamhet luckras upp eller försvinner. Jag ser inte det som ett bra fungerande kommunalt system. Det är bra att föra avslappnade resonemang om frågor som dyker upp i kommunen mellan politiker och skolchef också av den anledningen att man tillsammans kan bedöma om ett problem egentligen är något annat än vad det verkar vara. Ibland har jag varit med om att problemet egentligen handlat om personliga förhållanden bland de som varit inblandade. Genom att öppet lufta den information som vi tillsammans har från våra olika utsiktspunkter har vi kunnat hålla sådana problem där de hört hemma, på det personliga planet, och inte gjort dem till politiska eller mer principiella problem.

I den kommun som jag verkat i har vi gjort en tydlig uppdelning av vilka frågor som hör hemma i det politiska området. Vi hanterar där sådana frågor som handlar om vad som ske i skolorna, om vilken inriktning som ska finnas på arbetet och vilka mål som ska nås. Det är politiken som lägger fast dagordningen för skolorna och för skolpolitiken. Skolornas personal koncentrerar sig på att lösa frågorna om hur genomförandet av verksamheten ska gå till, på hur de ska arbeta så att målen nås. Det har varit en effektiv uppdelning av ansvaret mellan politiken och verksamheterna. Skolchefen behöver känna skolverksamheten väldigt väl för att stödja oss i politiken när vi gör våra ställningstaganden. Jag har haft mycket god nytta av skolchefen när denne har tagit fram analyser av vilka konsekvenser som förändringar av inriktningen eller av ekonomin kan komma att få om vi bestämmer i en speciell riktning. Sådana analyser hjälper både majoritet och opposition att kunna föra en sakligt grundad debatt som kan leda fram till en ändrad politik som är möjlig att leva med.

Analysen av konsekvenserna hjälper också såväl skolchef som kommunalpolitiker att få personalen att klara av att genomföra besvärliga förändringar. När vi i Karlstad för ett antal år sedan var tvungna att skära ner den kommunala budgeten mitt i ett verksamhetsår gjordes en analys av konsekvenserna. Denna visade att en del av de områden som vi politiker prioriterat (bland annat stöd till elever med inlärningssvårigheter) riskerade att stryka på foten. Vi kunde då använda analyserna för att klargöra för skolornas personal vilka viktiga fält som de inte

fick röra när de fann lösningar för att klara nedskärningen. Det blev möjligt för oss som politiker att vara tydliga i hur vår ansvarsfördelning såg ut i kommunen och personalen fick lättare att koncentrera sig på de hur-frågor som gällde för olika verksamhetsfält. Tillsammans lyckades vi genomföra de nedskärningar som den övergripande kommunala ekonomin krävde.

I detta sammanhang vill jag peka på vikten av att skolchefen skapar nära och täta relationer med företrädarna för majoriteten och oppositionen och att det är med dem som man samspelar. Ibland vill kommunalråd som har ett övergripande ansvar i kommunen agera direkt i förhållande till skolchefen, som i sådana fall som en krånglande ekonomi. Jag har funnit att det är viktigt att både de ledande skolpolitikerna och skolchefen är tydliga i förhållande till andra politiska instanser i kommunen att det är de som tillsammans ska ta ansvaret för att sköta skolorna. Gör man detta delade ansvar tydligt för kommunledningen i övrigt så kan man hålla varandra högaktuella om vad som sker och vad som krävs utan att den ena eller andra parten agerar på egen hand. Ibland kan det hända att skolchefen är missnöjd med nämndens ordförande som politiker. Jag tycker det är viktigt att skolchefen luftar sådana missnöjen direkt med nämndordföranden och inte springer till kommunalrådet med sina synpunkter. Nämndordföranden och skolchefen ska tillsammans kunna klara av sin kritik av varandra utan att blanda in andra. Kan man klara av det sinsemellan så stärks sammanhållningen mellan de båda.

Skolcheferna som jag arbetat med har varit angelägna att hålla på den fördelning av frågor som jag har beskrivit här, det vill säga att politiken håller i vad-frågorna och skolchefen och de anställda håller i hur-frågorna, när man mött massmedia. Genom att ha en klar uppdelning av vilken part som svarar för vilken av de båda frågorna så blir umgänget med massmedierna mer hanterbart. Medierna är bra på att försöka köra in kilar mellan de som har ansvar i så stora organisationer som skolverksamheten. Genom att träffas och resonera om frågor hemvist och om hur man ska se på dem har vi kunnat möta medierna på ett klargörande sätt och de har inte fått några chanser att skjuta in sina kilar.

Min erfarenhet är att det är väsentligt att skolchefen och de ledande politikerna inom skolan tillsammans möter skolledarna i kommunen. Att man då och då möts skolledare och skolpolitiker emellan för att föra gemensamma resonemang är lönsamt. Under dessa möten är det bra att ordföranden i nämnden och skolchefen inför skolledarna visar prov på att de kan föra gemensamma resonemang ökar chanserna för att skolledarna ska ta vara på det som politiken ger. I vår kommun har vi haft två ordentliga heldagar per år då vi politiker mött skolledarna i kommunen. Då har skolchefen och jag fört gemensamma resonemang.

För att en skolchef ska fungera bra tillsammans med kommunens skolpolitiker behöver hon eller han vara klar över sin egen politiska hållning. När jag varit med om att välja ut ny skolchef i min kommun har jag ställt frågor till de sökande hur de sett på idén om att skolan verkligen är till för alla. Har man inte haft en väl genomtänkt idé kring denna inriktning så har det varit svårt att bli anställd. Klarheten över den egna politiska hållningen kommer bland annat till genom att återkommande föra avslappnade resonemang med de lokala politikerna om vilka frågor som är av politisk art och vilka som inte är det. Den kommer

också till genom att skolchefen läser de politiska program som de olika partierna har i den kommunala politiken vad det gäller skolområdet. Skolchefen behöver ha ett väl fungerande politiskt luktsinne för att kunna agera tillsammans med alla de politiska inriktningar som finns i kommunen. Och det behöver skolchefen kunna för att skolorna ska fungera så att målen uppfylls.